

Formez

PAGINA BIANCA

PROVINCIA DI TORINO – SERVIZIO PROGRAMMA E INDIRIZZI GENERALI**INTRODUZIONE DEL PROJECT MANAGEMENT****L'ESPERIENZA OGGETTO DELLO STUDIO**

L'introduzione di tecniche di PM risponde all'esigenza dell'amministrazione di individuare una metodologia unitaria per la programmazione, la pianificazione operativa, la progettazione e il controllo di esecuzione delle attività della Provincia.

In particolare si è mirato a:

- migliorare i criteri di valutazione delle politiche dell'Ente
- facilitare lo svolgimento dei compiti di indirizzo e controllo da parte del Consiglio Provinciale, del Presidente e della Giunta Provinciale;
- dotare i dirigenti di uno strumento per l'impostazione delle attività ed il controllo dei propri uffici;
- supportare l'applicazione degli istituti contrattuali connessi alla valutazione delle posizioni organizzative e delle prestazioni dei dirigenti, nonché della produttività collettiva dei servizi.

IL RUOLO DELLA FORMAZIONE

Le politiche di gestione della Provincia di Torino si sono caratterizzate per la centralità assegnata al personale come risorsa per il cambiamento e per il riconoscimento del ruolo strategico della formazione per lo sviluppo delle competenze individuali e di una diversa cultura organizzativa.

Il processo di implementazione della nuova metodologia di lavoro è stato pertanto supportato da:

- 2 corsi di formazione per i tutti i dirigenti di cui uno di carattere teorico generale e l'altro di carattere tecnico-pratico sul PM;
- 3 seminari sulla costruzione degli indicatori di qualità che hanno coinvolto i dirigenti e i loro collaboratori;
- un'attività di consulenza in itinere svolta da esperti esterni ed interni, che ha riguardato sia la definizione operativa delle attività sia il processo di costruzione degli indicatori.

I RISULTATI PRODOTTI

A un anno dall'avvio della gestione per progetti sono stati ottenuti i seguenti risultati:

- un aumento dell'efficienza complessiva dell'Ente rilevata sulla base degli indicatori di bilancio;
- il controllo delle attività di progetto attraverso un sistema di monitoraggio costante;
- la costruzione di un sistema di indicatori che consente di valutare l'efficacia e l'efficienza delle attività realizzate;

- la creazione di un Sistema Informativo per la Direzione che consente a ciascun dirigente di tenere sotto controllo l'andamento del servizio di propria competenza

I FATTORI DI SUCCESSO E GLI ELEMENTI DI TRASFERIBILITA'

- La concertazione e la negoziazione delle strategie con tutti i soggetti interessati;
- Il cambiamento del ruolo del dirigente cui è stata attribuita la responsabilità della realizzazione di un intero progetto, in maniera trasversale rispetto ai diversi Servizi;
- La formazione e il tutoring on the job, adeguati rispetto alle esigenze dei dirigenti e capaci di fornire conoscenze traducibili sul piano operativo;
- La collocazione di soggetti fortemente motivati al cambiamento nelle posizioni chiave dell'organizzazione e il coinvolgimento di soggetti esterni con competenze specifiche;
- Il PM collegato alla valutazione delle prestazioni dirigenziali

COMUNE DI PIACENZA

LA RIORGANIZZAZIONE DEL COMUNE DI PIACENZA

L'ESPERIENZA OGGETTO DELLO STUDIO

Tale progetto, realizzato nel periodo 1994-1998, costituisce una vera e propria riqualificazione dell'intera organizzazione.

Il ridisegno della struttura organizzativa, infatti, ha previsto, fondamentalmente:

- una drastica riduzione delle Unità Organizzative di massimo livello;
- la creazione di uffici di staff con funzioni di tipo gestionale.

Il riassetto organizzativo è stato anche l'occasione per perseguire altri obiettivi di innovazione gestionale fortemente integrati tra loro:

- l'attuazione del nuovo contratto di lavoro per i dirigenti che prevede una retribuzione in parte collegata al peso delle posizioni organizzative occupate ed al raggiungimento dei risultati loro affidati;
- l'implementazione di metodologie di valutazione delle risorse umane;
- una gestione finalizzata del salario accessorio;
- l'avvio di un sistema di controllo di gestione;
- l'adozione del Nucleo di Valutazione

IL RUOLO DELLA FORMAZIONE

Il progetto ha attribuito notevole importanza alla formazione.

Per creare un clima favorevole al progetto di riorganizzazione, il Comune ha promosso due iniziative:

1. "Piacenza-Qualità: formazione congiunta della dirigenza pubblica della città" ha coinvolto i dirigenti di tutte le amministrazioni pubbliche della città;
2. "Piacenza può - Insieme per lo sviluppo" consiste in un Protocollo d'Intesa tra Comune e Provincia per realizzare insieme innovazioni gestionali. Tale iniziativa ha avviato, inoltre, un confronto con un gruppo di aziende, pubbliche e private, eccellenti sul piano della qualità.

Sono stati realizzati, inoltre, alcuni moduli di formazione per accompagnare i dirigenti nel processo di riqualificazione dell'intera organizzazione del Comune.

I RISULTATI PRODOTTI

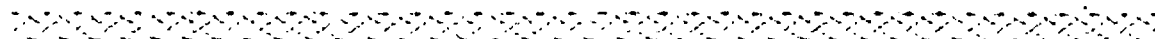
Risultato del progetto è stato l'avvio della nuova struttura organizzativa del Comune di Piacenza. Sono state attivate le nuove unità organizzative di massimo livello. Sono stati altresì avviati uffici di staff (di tipo gestionale con un sistema di referenti nei vari Ambiti di servizio). Si è voluto così creare un'innervatura gestionale di tutto il Comune, garantendo soprattutto un idoneo supporto alle nuove funzioni manageriali della dirigenza. L'avvio degli uffici di staff e del nuovo contratto della dirigenza sono stati l'occasione per:

- l'adozione del PEG,
- la valutazione delle posizioni organizzative e dei risultati,
- l'avvio del controllo di gestione e della contabilità per centri di costo.
- la riduzione del numero di dirigenti e l'incremento del numero dei quadri direttivi con competenze gestionali, attraverso meccanismi di prepensionamento.

I FATTORI DI SUCCESSO E GLI ELEMENTI DI TRASFERIBILITA'

I fattori di successo riproponibili anche in altre realtà sono stati:

- l'attivazione integrata di un insieme di innovazioni;
- un uso finalizzato del salario accessorio a supporto dei processi di innovazione;
- la riduzione del numero di dirigenti e l'immissione di nuovi quadri direttivi con competenze gestionali;
- l'adozione dei referenti degli uffici gestionali presenti in tutti gli ambiti, promuovendo così l'autonomia gestionale delle unità organizzative di massimo livello, ma mantenendo anche un governo centrale della struttura organizzativa;
- l'aver collocato il Comune in un circuito virtuoso favorevole all'innovazione, sia a livello cittadino, che a livello nazionale ed europeo.



COMUNE DI SESTO S. GIOVANNI (MI) – SERVIZIO FORMAZIONE

PROGRAMMA DI INTERVENTI FORMATIVI PER IL RECLUTAMENTO E LA RIQUALIFICAZIONE DEL PERSONALE

L'ESPERIENZA OGGETTO DELLO STUDIO

La formazione è stata usata come leva sinergica per sviluppare una nuova politica delle risorse umane nel Comune di Sesto S. Giovanni in particolare quanto a:

- reclutamento, selezione e inserimento
- qualifiche, profili, competenze del personale in servizio
- outplacement, mobilità, trasferimenti.

IL RUOLO DELLA FORMAZIONE

Nell'ambito di questo programma di interventi sono state utilizzate prevalentemente metodologie atipiche: riunioni, formazione semi strutturata, affiancamento e coaching

La formazione d'aula è stata volutamente limitata alle situazioni nelle quali risultava effettivamente lo strumento più efficace e meno costoso (corsi/concorso, seminari per il management, personale di contatto...)

I RISULTATI PRODOTTI

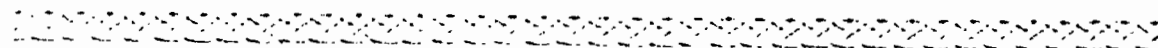
I risultati più significativi si riferiscono a:

- il reperimento e l'inserimento in organico di funzionari motivati e competenti;
- l'elevato numero di procedure formalizzate, testate ed entrate nell'uso;
- la descrizione dei profili;
- la definizione delle competenze;
- la realizzazione di griglie di rilevazione delle attese di ruolo per richieste mobilità interne;
- la predisposizione di una strumentazione per i bandi e le prove di valutazione.

I FATTORI DI SUCCESSO E GLI ELEMENTI DI TRASFERIBILITA'

Il principale fattore decisivo è rappresentato dal tempo, e cioè dalla stabilità (al di là delle diverse amministrazioni che si sono succedute) della strategia in tema di risorse umane nel Comune. Cambiamenti reali su di un universo di oltre mille dipendenti infatti, richiedono una tenuta nel tempo delle politiche.

I referenti formazione, presenti in tutti i settori e formati ad hoc prevalentemente sulle tematiche organizzative, costituiscono un ulteriore fattore di successo e di potenziale trasferibilità



**OLTRE QUARANTA COMUNI DELLA REGIONE TOSCANA APPARTENENTI ALLE
COMUNITÀ MONTANE DELLA GARFAGNANA E DEL MUGELLO, AL COORDINAMENTO
TERRITORIALE VAL DI CORNIA E AL PARCO DELLE APUANE**

**INTERVENTO DI FORMAZIONE A DISTANZA PER LA DIFFUSIONE DELLE COMPETENZE
NECESSARIE ALL'AVVIO DEL NUOVO ORDINAMENTO FINANZIARIO E CONTABILE (D.LGS
77/95) IN COMUNI MEDI E PICCOLI**

L'ESPERIENZA OGGETTO DELLO STUDIO

L'intervento svolto prevalentemente nel corso del 1997 ha interessato il personale di oltre 40 Comuni con l'obiettivo di offrire uno strumento di sostegno "in itinere" a funzionari impegnati in uno sforzo di consistente cambiamento non solo delle procedure contabili, ma anche della cultura amministrativa

IL RUOLO DELLA FORMAZIONE

La formazione, gestita da ENAIP Toscana con la collaborazione della Scuola di Specializzazione per l'Amministrazione Locale dell'Università di Siena, si è realizzata attraverso un numero contenuto di sessioni tematiche "in presenza" (circa una giornata/ mese) e attraverso la disponibilità di strumenti di autoistruzione disponibili online tramite un sito Internet, più una consulenza d'area concepita come assistenza tecnica scritta tramite chat line e infine attraverso un help telefonico (numero verde).

I RISULTATI PRODOTTI

I risultati ottenuti si riscontrano sia in termini di apprendimento da parte dei singoli partecipanti, sia come conseguenza dell'aver prodotto insieme una rete ed una "comunità professionale" nella quale si è generata una documentata diffusione del lavoro in gruppo tra comuni vicini. Si sono prodotti naturalmente materiali autoformativi, ora disponibili in forma di CD ROM

Si è prevista una valutazione esterna (e validazione finale) del percorso formativo affidata alla Deloitte & Touche Consulting

I FATTORI DI SUCCESSO E GLI ELEMENTI DI TRASFERIBILITÀ

- La metodologia adottata che ha consentito un mix adeguato di aula, di autoformazione e di assistenza che ciascun partecipante ha potuto costruire in funzione dei propri bisogni di formazione e delle esigenze specifiche dell'amministrazione.
- La tempestività dell'iniziativa (l'intervento è stato progettato e offerto nel momento in cui - 1996 - la procedura stava per diventare obbligatoria)

La metodologia adottata si presta ad essere trasferita in contesti analoghi.

PAGINA BIANCA

Istituto Guglielmo Tagliacarne

PAGINA BIANCA

INTRODUZIONE DELLE TECNOLOGIE MULTIMEDIALI A SUPPORTO DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA

L'ESPERIENZA OGGETTO DELLO STUDIO

L'Istituto, al fine di offrire strumenti formativi facilmente accessibili e collaterali all'attività d'aula, ha arricchito la sua offerta formativa con: l'implementazione del Centro Didattico Telematico e l'attivazione di un servizio di videoconferenza.

- Il **CDT** è stato realizzato sul sito Web dell'Istituto (<http://www.tagliacarne.it>) e contiene informazioni puntuali per aiutare ed orientare nella scelta l'utente che desidera conoscere l'attività formativa prevista. La tecnologia utilizzata, protocollo TCP-IP, consente attraverso la rete Internet di diffondere le informazioni e i contenuti in tempo reale, senza limitazioni geografiche, offrendo quindi agli utenti rapidità ed economicità nel reperimento delle informazioni
- Il servizio di **videoconferenza**, sperimentato nel corso del 1998, offre l'opportunità di seguire le iniziative seminariali a distanza, garantendo la possibilità, ai funzionari che seguono il corso presso la propria Camera, di confrontarsi comunque con l'aula e con i docenti, nonché con ulteriori Camere collegate. L'Istituto, infatti, dispone di una stazione di videoconferenza multipunto (Aethra Le Pleiadi 228 VTC) che permette di connettere simultaneamente fino a 4 postazioni remote, attraverso le normali linee ISDN, garantendo così a tutti una corretta partecipazione audio-video, avvalendosi anche di una lavagna luminosa con annessa telecamera per la proiezione, in sala e in remoto, di slides.

IL RUOLO DELLA FORMAZIONE

Il **CDT** è un utile supporto per la scelta delle attività formative in quanto mette a disposizione:

- I programmi didattici dei corsi di formazione con l'indicazione puntuale dei contenuti previsti, della durata e del costo
- I nominativi e l'attività professionale dei relatori
- I riferimenti del materiale didattico distribuito in aula
- Tutte le informazioni di natura organizzativa
- La scheda di adesione al corso

Questo strumento offre, inoltre, la possibilità di partecipare ad un forum telematico di discussione, spazio dedicato ai funzionari camerali che vogliano confrontarsi su problematiche comuni, al fine di attivare scambi e collaborazione fra i singoli punti della rete. Tale area risulta preziosa anche per orientare l'offerta formativa alle reali esigenze dell'utenza.

Il corretto svolgimento della didattica e la partecipazione attiva e vivace alla **videoconferenza**, sono stati garantiti mediante l'invio preventivo della documentazione, la

presenza in aula di un tutor che ha limitato gli eventuali problemi di collegamento e ha svolto, inoltre, il ruolo di moderatore nell'ambito dei dibattiti.

I RISULTATI PRODOTTI

I risultati prodotti dall'introduzione del CDT sono:

- Facilità e puntualità nel reperimento delle informazioni
- Semplificazione nelle procedure di iscrizione ai corsi formativi
- Possibilità di accedere ad un canale privilegiato di comunicazione con l'Istituto, anche attraverso lo strumento della posta elettronica

I risultati raggiunti dalla **videoconferenza** sono:

- Fruizione di 22 corsi anche in videoconferenza, con la partecipazione complessiva di 74 funzionari
- Annullamento delle distanze geografiche con conseguente abbattimento delle spese di missione e maggiore possibilità di partecipazione dei funzionari interessati
- L'interesse per la videoconferenza è aumentato progressivamente, portando a circa 20 il numero delle Camere che hanno contattato l'Istituto per informazioni e per l'attivazione di questo servizio.

I FATTORI DI SUCCESSO E GLI ELEMENTI DI TRASFERIBILITA'

Gli elementi di maggior successo degli strumenti multimediali realizzati si caratterizzano per una generale migliore accessibilità dei servizi, per un annullamento dei vincoli spazio temporali che permette una più agile comunicazione fra soggetti distanti fra loro e la fruizione di documenti in tempo reale.

La modalità didattica della videoconferenza e la realizzazione di un forum telematico di discussione risultano esperienze di successo nel sistema camerale, trasferibili anche all'intera P.A., che in base ai nuovi orientamenti normativi, deve comunque implementare il collegamento informatico fra le amministrazioni centrali e periferiche.



PERCORSO FORMATIVO "LA LEGGE 192/1998 IN MATERIA DI SUBFORNITURA E IL SERVIZIO DI CONCILIAZIONE PRESSO LE CAMERE DI COMMERCIO"

L'ESPERIENZA OGGETTO DELLO STUDIO

La legge n.192/98, rendendo obbligatorio il ricorso al tentativo di conciliazione – ed eventualmente di arbitrato – presso le Camere di Commercio per le controversie relative ai contratti di subfornitura, conferma l'intento del legislatore nell'individuare nelle Camere di

Commercio gli enti più idonei per l'amministrazione di strumenti di giustizia alternativi e rafforza il ruolo e le funzioni del sistema camerale sui temi della regolazione del mercato.

L'entrata in vigore del provvedimento, ha comportato per tutte le Camere entro il 20 ottobre 1998 l'attivazione del servizio di conciliazione, con l'istituzione dello sportello, l'adozione del regolamento, la nomina della commissione e del supporto di segreteria, l'individuazione del funzionario camerale responsabile, la nomina del conciliatore.

Per supportare il sistema camerale, l'iniziativa formativa ha inteso:

- Esaminare le novità introdotte dalla legge e le principali implicazioni per le Camere di Commercio.
- Analizzare le modalità di applicazione riguardo la strutturazione del servizio e la gestione operativa presso gli enti camerali.
- Diffondere un'uniformità nell'organizzazione dei supporti necessari e nell'attuazione delle procedure.

IL RUOLO DELLA FORMAZIONE

Il percorso formativo ha approfondito temi quali:

- Analisi del provvedimento e campo d'applicazione.
- Risoluzione delle controversie previste dalla Legge (tentativo obbligatorio di conciliazione e ricorso all'arbitrato).
- Tipologia di contratto di subfornitura.
- La conciliazione amministrata dalle C.C.I.A.A..
- Profili amministrativi e organizzativi del servizio di conciliazione per la subfornitura.

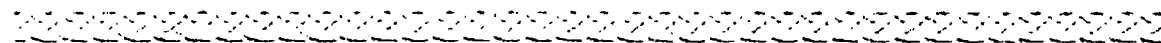
I RISULTATI PRODOTTI

L'attività formativa (10 giornate d'aula), è stata coordinata da un responsabile dell'Istituto che ha curato la validità scientifica dei contenuti proposti, nonché la coerenza dei risultati attesi rispetto agli obiettivi programmati e la qualità degli interventi di docenza. Dal feedback dei partecipanti è emerso il pieno raggiungimento degli obiettivi: molto positive sono state valutate non soltanto le tematiche trattate ma anche la loro applicazione ai contesti lavorativi degli enti, nonché le indicazioni per uniformare l'attivazione delle procedure per l'istituzione del servizio di conciliazione.

I FATTORI DI SUCCESSO E GLI ELEMENTI DI TRASFERIBILITA'

All'iniziativa formativa hanno aderito complessivamente 125 partecipanti. Essa si inserisce in un progetto di monitoraggio continuo dei fabbisogni informativi / formativi della rete camerale riguardo la conciliazione in materia di subfornitura, realizzato a supporto dell'attività di sistema sul tema, nonché di verifica delle criticità riscontrate nella prassi lavorativa finalizzata a orientare successivi interventi formativi.

Fattore di successo è stato anche la tempestività con cui si è realizzata l'attività formativa che ha offerto ai funzionari valide indicazioni per la realizzazione del servizio.



PROGRAMMA '98 DI FORMAZIONE CONTINUA DEL SISTEMA CAMERALE LOMBARDO

L'ESPERIENZA OGGETTO DELLO STUDIO

L'istituto a partire dal 1990 ha realizzato un laboratorio permanente di attività formative destinato al management delle Camere di Commercio della Lombardia con l'obiettivo di:

- Attivare scambi e collaborazione fra i singoli punti della rete regionale.
- Contribuire allo sviluppo delle competenze manageriali proprie del ruolo del dirigente, come l'accrescimento delle capacità di diagnosi ed implementazione dell'unità organizzativa di competenza e la gestione dei collaboratori.
- Favorire lo sviluppo delle competenze specialistiche necessarie al completamento dell'attuazione del disegno di riforma delineato dalla L. n. 580/93.
- Aggiornare il personale sulle principali innovazioni legislative e procedurali inerenti i servizi camerali (Registro Imprese, Albi e Ruoli, Artigianato, Statistica ecc.).
- Introdurre e diffondere una cultura di risultato e di attenzione continua alla qualità dei servizi offerti all'utenza.

IL RUOLO DELLA FORMAZIONE

La progettazione formativa per il '98 ha valorizzato ed approfondito, rispetto ai programmi realizzati in passato per la rete camerale lombarda, temi quali:

- Lo sviluppo delle conoscenze economico statistiche: per implementare la capacità, dei dirigenti e dei funzionari, di lettura del contesto esterno, di interpretazione di indicatori per il governo locale e di rappresentazione sintetica dei fenomeni socioeconomici;
- Lo sviluppo delle competenze della dirigenza in relazione all'evoluzione istituzionale del sistema camerale e ai nuovi strumenti di gestione manageriale;
- La semplificazione dei procedimenti di decisione e di controllo ("Leggi Bassanini");
- L'aggiornamento sull'evoluzione normativa del Registro delle Imprese e la diffusione della cultura della privacy informatica fra il personale dell'area anagrafico certificativa;
- Il miglioramento della qualità del servizio e delle relazioni con l'utenza.

I RISULTATI PRODOTTI

Le attività formative, per un totale di 23 giornate d'aula, sono state monitorate da un responsabile dell'Istituto che ha curato la validità scientifica dei contenuti proposti e la

qualità degli interventi della docenza. Inoltre, tutti i Segretari Generali, delle C.C.I.A.A. dell'Unione Lombardia, sono stati coinvolti nel coordinamento delle iniziative formative, garantendo a turno, con la loro presenza in aula, la coerenza delle tematiche trattate alle priorità di intervento degli enti. Per valutare il grado di apprezzamento della docenza, dei contenuti trasmessi e delle metodologie adottate sono stati somministrati ai partecipanti, al termine di ogni iniziativa, i questionari di valutazione. Dall'analisi dei dati raccolti è emerso il pieno raggiungimento degli obiettivi che il progetto si era proposto.

Le tematiche affrontate hanno suscitato un notevole interesse nei partecipanti per l'attualità dei contenuti trasmessi e per l'elevato grado di applicazione e trasferibilità degli stessi al contesto lavorativo di riferimento.

Fondamentale importanza è stata attribuita, inoltre, alla possibilità offerta di confrontarsi con colleghi di altre realtà, attivando così scambi di informazioni e collaborazioni.

I FATTORI DI SUCCESSO E GLI ELEMENTI DI TRASFERIBILITA'

Il Programma di formazione per l'Unioncamere Lombardia è stato messo a punto dopo una attenta verifica dei fabbisogni formativi, condotta in collaborazione con l'Unione delle C.C.I.A.A. della Lombardia e i Segretari Generali dei diversi enti, al fine di offrire l'opportunità di realizzare un programma realmente rispondente ai singoli fabbisogni.

Le testimonianze in aula dei funzionari camerali sui casi di eccellenza raggiunti all'interno della rete, o in altri settori della Pubblica Amministrazione, hanno garantito il risvolto pratico ed operativo delle tematiche affrontate.

L'esperienza è sicuramente trasferibile ad altre Unioni Regionali che intendano ricorrere ad una formazione mirata anche al fine di rafforzare i legami e le dinamiche di rete.

PAGINA BIANCA

CONCLUSIONI

La coincidenza della chiusura del Rapporto con la messa a punto del Piano straordinario previsto dal Patto sociale per lo sviluppo offre l'occasione per alcune considerazioni conclusive.

La prima è che quanto più si riesce a conoscere l'andamento dei fenomeni tanto più è possibile proporre politiche generali realmente innovative. In questo senso le indicazioni che il Rapporto ha permesso di enucleare sono già state trasferite nell'elaborazione del Piano, che non è un documento costruito "a tesi" ma che mira a riflettere fabbisogni reali e modelli di riferimento già collaudati. Ne è un esempio l'obiettivo di estendere all'intero territorio nazionale contenuti e metodologie dei programmi cosiddetti strategici, sviluppati finora solo in alcune aree del Paese.

La seconda considerazione - anch'essa legata al Piano straordinario - riguarda le spinte all'integrazione delle risorse e alla messa in comune delle esperienze, elementi che il Rapporto puntualmente registra. Nel panorama complessivo i programmi strategici, diretti ad una pluralità di enti, contano in misura tutt'altro che marginale; nelle aree del Mezzogiorno essi addirittura prevalgono rispetto a tutte le altre iniziative singole sommate tra loro.

L'interesse verso questi programmi fa ritenere che anche a livello di Piano straordinario potranno essere adottati criteri di coinvolgimento e di condivisione, nell'ottica del partenariato. L'occasione della programmazione negoziata per il prossimo Quadro Comunitario di Sostegno va colta per attrarre risorse significative da destinare al miglioramento delle pubbliche amministrazioni.

L'ultima considerazione, che trae spunto dai cosiddetti casi di eccellenza, porta a segnalare che il settore pubblico mostra interessanti segni di cambiamento anche sotto il profilo delle metodologie adottate. Non mancano iniziative di formazione a distanza, di uso di strumenti multimediali, di formazione svolta nell'ambito di progetti integrati.

Si ha motivo di ritenere che nel settore pubblico la realtà stia smentendo il luogo comune di una formazione semplicemente ripetitiva e fine a se stessa. Gli sforzi vanno ora concentrati verso la diffusione di queste metodologie, aiutando le amministrazioni - specie quelle che ancora gestiscono questa funzione al di fuori da qualsiasi programmazione e seguendo solo passivamente le offerte del mercato - a collegare le proprie strategie e a cogliere le opportunità legate a programmi che sfruttano economie di scala e i risultati di continue sperimentazioni.

1. ***“La formazione nelle Amministrazioni Centrali dello Stato”*** – a cura della Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione - è stata coordinata da Felice Paolo Arcuri, con la collaborazione di Cinzia Ciaccia, Paolo Gentile e Stefania Pappalardo. Hanno fornito un contributo operativo Patrizia Galvano e Ofelia Menelao.
2. ***“L’esperienza delle Regioni”*** - Il Gruppo di lavoro tecnico delle Regioni e Province Autonome, è costituito da cinque Regioni:
 - **Regione Emilia Romagna** (dott.ssa Nadia Biavati - dott.ssa Daniela Degli Esposti)
 - **Regione Lazio** (dott.ssa Maria Floridia - dott.ssa Simonetta Sicilia)
 - **Regione Lombardia** (dott.ssa Renata Sparacio - dott. Roberto Munarin)
 - **Regione Piemonte** (ing. Sergio Crescimanno - dott. Ernesto Vidotto), che ha coordinato i lavori di ricerca ed analisi che hanno consentito la redazione del Rapporto sulla Formazione.
 - **Regione Toscana** (dott.ssa Miriam Pavi - dott.ssa Antonella Barlacchi)
3. ***“La situazione della formazione nei Comuni e nelle Province”*** – a cura del Formez - è stata redatta da Nicoletta Bevilacqua, con la collaborazione di Daniela De Pasquale e Maria Grazia Galantino (elaborazione dati e grafici) e la consulenza statistica di Fernando Cinquegrani (cluster analysis).
4. ***“La formazione per il sistema delle Camere di Commercio”*** – a cura dell’Istituto Guglielmo Tagliacarne – è stata redatta da Patrizia Carelli, Camilla Fanfani, Annamaria Gigante, Giuseppina Pedicini, con il contributo di Marco Centra, Paolo Quirino e Gianluca Sacchet per l’analisi statistica, in collaborazione con l’Ufficio Sviluppo Personale Relazioni Sindacali e Organizzazione dell’Unione Italiana delle Camere di Commercio.