

Programma di Formazione-Intervento® per Dirigenti della Giustizia siciliana

Castellammare del Golfo – Palermo
18/11 – 14/12 del 2004

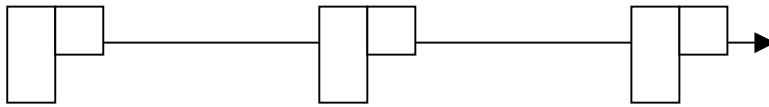


Albergo dove si è svolto il programma

Il programma di Formazione-Intervento®

Durata: dal 18 di novembre al 14 dicembre 2004

Programma: tre moduli didattici di una giornata e mezzo intervallati da due project work



Ruoli previsti: dirigenti dei Distretti di Palermo, Catania, Messina, Caltanissetta

Partecipanti: Basile, Caruso, Chiari, Chiari, Cultraro, D'Angelo, Dotto, Ferrante, Picara, Grasso, Grosso Romano, Guttilla, Ippolito, Lamantia, Liistro, Mastrosimone, Matarazzo, Mirabelli, Musumeci, Pezzino, Puma, Raia, Renda, Russo, Scevera, Incardina, Visconti.

Formatori distrettuali: Accordino, Aquilone, Di Pietro, Mingrino, Pedale

Formatori metodologi: Renato Di Gregorio, Maria Ausilia Mancini



Obiettivo: acquisire la metodologia della formazione-intervento per gli interventi di ottimizzazione organizzativa

Riferimento: Piano di formazione per il 2004 – sezione dedicata alla formazione dei dirigenti

Progetto: Piano di Formazione distrettuale per il 2005

Riferimento: Programma formazione-formatori realizzato a Fiuggi .

Premessa

Questo racconto è stato realizzato mettendo assieme i contenuti dei diversi verbali realizzati nel corso del programma.

Il “verbale” è uno degli strumenti più importanti della metodologia della formazione-intervento (vedi manuale sulla formazione-intervento). Esso serve a coloro che partecipano al programma perché serve a rammentare ciò che è stato portato, discusso ed elaborato all'interno dei workshop affinché la conoscenza collettivamente acquisita venga sistematizzata e conservata nella mente di ciascuno. Esso serve anche per coloro che sono mancati a qualche workshop per tenere il passo con il resto del gruppo.

Per tutti esso serve anche ad avere una guida circa l'attività di project work che si sviluppa nell'intervallo di tempo tra un workshop ed un altro.

Il verbale serve anche per coloro che sono committenti, diretti e indiretti, del processo che la formazione-intervento chiama in causa e che sono chiamati a valutare il percorso seguito sia per decidere sulla sua replicabilità sia per prepararsi al momento delle decisioni che devono poter esprimere a conclusione dell'attività progettuale che i partecipanti sviluppano.

Il verbale, come in questa occasione, serve anche per realizzare il “racconto” che è un altro strumento tipico della formazione-intervento (si legga sempre il manuale a questo proposito).

Il racconto serve per far conoscere l'esperienza maturata a coloro che vanno cercando soluzioni di successo perseguite altrove (benchmarking), agli opinion leader a cui si vuole comunicare il processo di miglioramento che la struttura sta attivando (comunicazione del miglioramento), ai decisori dell'organizzazione che hanno l'opportunità di avere in un solo documento tutto l'itinerario di apprendimento e di progettazione che è stato seguito per prendere decisioni più consapevoli e responsabili.

Questo racconto è stato riportato alla struttura di formazione centrale della Giustizia su formato CD ed è stato pubblicato sul sito della Giustizia a vantaggio della conoscenza comune, proprio perché corrispondeva a una “best practice” all'interno di una politica della Direzione Generale del Personale e della Formazione che nel 2004 ha promosso l'uso della formazione-intervento all'interno dei programmi di formazione attivati nell'ambito della Giustizia.

Esso è stato poi in parte ripreso nella relazione firmata dal prof. Renato Di Gregorio e dalla dott.ssa Carolina Fontecchia nel Rapporto sulla Formazione nella P.A. redatto e pubblicato dalla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione in occasione del Forum P.A. del maggio 2005.

L'intervento viene riportato nel sito di Impresa Insieme perché il prof. Di Gregorio e la dott.ssa Mancini hanno operato per il programma come singoli professionisti, ma hanno usato il simbolo della formazione-intervento® registrato da Impresa Insieme e il processo di intervento messo a punto da Impresa Insieme e certificato con marchio di qualità da Sincert avendone avuto espressa autorizzazione.

(Tratto dai verbali)

Prima giornata metodologica
18 novembre 2004

1. Premessa

Questo verbale serve a coloro che hanno partecipato al programma di formazione-intervento e che hanno piacere di ricordare il processo che si è sviluppato e gli impegni che si sono assunti.

Esso serve tanto di più a coloro che non hanno potuto partecipare e che pensano di poterlo fare nei prossimi moduli e vorranno certamente essere al passo con i colleghi per non appesantire il processo di recupero.

Esso serve a coloro che non parteciperanno al programma anche se ne hanno il diritto e dovere, ma che seguiranno comunque in altro modo il suo evolvere dando un contributo ai colleghi impegnati in linea diretta.

Esso serve a coloro che hanno interesse e piacere a seguire l'intervento per le proprie finalità di ruolo.

Esso serve infine per rammentare il percorso fatto e poterlo raccontare nelle sedi opportune perché ne tragga vantaggio la committenza e gli attori tutti che hanno contribuito a realizzare il processo che proprio perché è partecipato è di tutti coloro che lo hanno animato, arricchito e protetto.

2. Questionario di ingresso

All'avvio del programma ai partecipanti viene somministrato un questionario per rilevare:

- le aspettative circa il programma ,
- il senso del ruolo del dirigente rispetto alla formazione,
- la conoscenza sulle finalità della formazione,
- la conoscenza pregressa circa la metodologia della formazione-intervento.

Il risultato verrà poi elaborato e commentato il giorno seguente.

3. La storia pregressa

La docenza rammenta il percorso che ha portato all'incontro, almeno per le informazioni da essa detenute.

Nel 2000 essa ha infatti maturato una significativa esperienza con la Giustizia della Regione Sardegna in occasione della nascita del "giudice unico" in cui è stata applicata la medesima metodologia per affrontare i problemi della riorganizzazione delle procure e delle preture ma anche per apprendere le ragioni della riforma e le metodologie di progettazione partecipata.

Nel 2003 una parallela esperienza effettuata per la Giustizia della Regione Molise, questa volta, sul tema della "comunicazione pubblica" ha coinvolto la dirigenza e la fascia dei cancellieri ed è durata per circa un anno concludendosi a novembre del corrente anno.

La sede centrale del Ministero della Giustizia ha



dunque inserito l'indicazione a utilizzare per la dirigenza la formazione-intervento nell'ambito del piano di formazione 2004 riprendendo nel testo del Piano brani significativi dei libri di Di Gregorio (formazione-intervento® nelle organizzazioni, progetti di cambiamento e progettare per apprendere).



A giugno del 2004 in una prima riunione a Fiuggi i formatori di tutta Italia avevano avuto un primo incontro sul tema e avevano ascoltato l'esperienza del Molise.

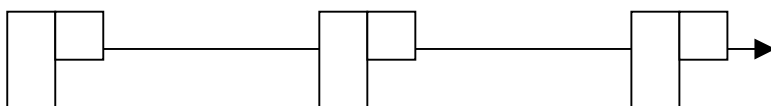
A ottobre c'è stata una riunione di approfondimento, sempre a Fiuggi e per due giorni e mezzo, assieme a Impresa Insieme che è la società che ha brevettato la parola e ha certificato il processo di applicazione della metodologia.

In quella occasione i formatori, assieme alla Sede centrale, hanno convenuto che l'attivazione del programma di applicazione della metodologia della formazione-intervento potesse essere fatto utilizzando strumentalmente un tema specifico di grande interesse che è appunto quello della formulazione del Piano di formazione 2005.

Ciò avrebbe consentito di acquisire la metodologia e anche di formulare un piano con un maggior coinvolgimento della dirigenza.

4. Presentazione del corso e della metodologia

Si passa dunque a presentare il programma complessivo che si articola in tre moduli di una giornata e mezzo intervallati da due periodi intermedi di project work, nei quali i partecipanti svilupperanno delle attività per proprio conto nel luogo di lavoro.



Si approfondisce così la differenza tra formazione tradizionale e formazione-intervento.

La prima serve a trasferire delle conoscenze ad esercitare qualche competenza, rimandando la possibilità di esercitarle alla capacità dei singoli individui di saperle utilizzare pienamente all'interno e per l'organizzazione di appartenenza.

La seconda serve per coinvolgere le persone a realizzare un progetto di miglioramento della struttura organizzativa in cui si collocano utilizzando la progettazione come occasione di apprendimento e di comunicazione.

Nel primo caso il consulente/docente non vive i problemi dell'organizzazione e dopo aver terminato il programma formativo, essi restano a carico dell'individuo, mentre nella formazione intervento il consulente prende a cuore i problemi dell'organizzazione e si coinvolge assieme al partecipante al

programma formativo e nell'ambito del suo decorso nel cercare di trovare le soluzioni per rimuoverli.

La metodologia, infatti, si basa sul presupposto di fondo che se s'impegnano le persone dell'organizzazione intorno ad un progetto che riguardi se stesse o l'organizzazione in cui operano e vivono, quale che sia il tema del progetto, esse apprendono con maggiore efficacia.

La partecipazione alla progettazione del cambiamento della propria organizzazione contribuisce dunque a realizzare anche un apprendimento per se stessi e di se stessi.

La metodologia è il frutto di uno sforzo progettuale tutto italiano avviato nel corso del 1972 allorché si è iniziato a fare ricerca-intervento per il cambiamento dell'organizzazione del lavoro per il miglioramento della qualità della vita di lavoro.

Oggi la parola Formazione Intervento® è brevettata da IMPRESA INSIEME s.r.l. Il processo attuato da Impresa Insieme è certificato (SINCERT). Un'associazione, l'Istituto di Ricerca sulla Formazione Intervento ne promuove la diffusione e fa ricerca per l'arricchimento della metodologia (www.formazioneintervento.it).

Il Dipartimento della Funzione Pubblica ha creato l'inserito sulla formazione intervento nel suo settimo e ultimo rapporto presentato al Forum P.A. nel 2004. L'ISFOL l'ha inserito tra le "best practice" nella ricerca pubblicata nel 2004.

Coinvolgere i dirigenti in un programma siffatto serve a far acquisire loro una metodologia che consente di consolidare la consapevolezza del proprio ruolo per quella parte di responsabilità legata al dovere di occuparsi della formazione dei propri collaboratori.

In questo caso progettare il piano di formazione 2005 per il proprio personale diventa per i dirigenti "strumentale" rispetto all'apprendimento di ruolo, ma diventa anche una grande opportunità per riequilibrare il rapporto tra i ruoli (si veda il nuovo ruolo che conseguentemente va ridisegnandosi per i "formatori" della Giustizia) e per ottenere una nuova formulazione del piano e per disegnare un nuovo processo per la sua elaborazione.

In sostanza il Piano di Formazione per il 2005 è un sottoprodotto dell'intervento formativo, seppure importante, mentre diventa fondamentale per i dirigenti acquisire il metodo della formazione-intervento che servirà loro per determinare un apprendimento dei propri collaboratori nel mentre li coinvolgeranno in processi di miglioramento organizzativo della propria realtà operativa.

5. Alcuni primi elementi per la progettazione della formazione

La docenza ha dunque fatto un primo approfondimento metodologico sulla formazione, distinguendo ciò che la formazione fa per adeguare le persone al ruolo che gli viene assegnato, per adattare in funzionamento interno di un'organizzazione al contesto in cui si colloca ed opera, per ottimizzare il rapporto tra organizzazioni diverse che devono operare in sinergia per un cliente comune: il cittadino.

Livelli	finalità	metodi
ruolo	Adegua i comportamenti	Addestramento e formazione
organizzazione	Adegua l'organizzazione	Formazione e formazione intervento
contesto	Adegua i rapporti tra organizzazioni	Formazione-intervento

A seconda del livello d'intervento si usa una metodologia formativa diversa.

Si va infatti dall'Addestramento, che consente di adeguare la prestazione di un lavoratore al compito assegnato alla Formazione che consente di adeguare il suo comportamento organizzativo al ruolo ricoperto. Si può naturalmente lavorare con la Formazione per l'acquisizione della cultura dell'organizzazione e il rafforzamento di skill che si appoggiano a valutazioni di "potenziale" che suggeriscono prospettive di carriera per incarichi di crescente complessità.

La formazione-intervento® viene invece usata quando è necessario coinvolgere l'organizzazione e fare in modo che le persone si formino, ma siano chiamate contestualmente a migliorare l'organizzazione in cui dovranno esercitare il ruolo per cui si formano.

Essa serve anche quando è opportuno stabilire nuovi e più consistenti rapporti tra le organizzazioni e cioè dove è certamente difficile immaginare programmi di formazione comuni, mentre è più facile attivare progetti comuni.

6. Testimonianza esterna

Viene presentata l'esperienza dell'INPDAP per la redazione del Piano di formazione annuale. A presentarlo è un ospite esterno, la dott.ssa Cernigliaro della sede di Trapani.



L'apporto che viene fornito dalla testimone si inquadra in quella parte della metodologia che va sotto il nome di benchmarking e che induce le persone che si accingono a progettare a guardarsi attorno e prendere spunti e idee da altre esperienze anche in organizzazioni diverse dalla propria.

L'INPDAP è un organismo nazionale che si occupa delle pensioni dei dipendenti pubblici e quindi è una tipica organizzazione di servizi.

Il sistema di rilevazione impiegato dall'INPDAP per il Piano ha previsto l'attivo coinvolgimento della dirigenza centrale e periferica.

La griglia utilizzata per la rilevazione dei fabbisogni formativi è suddivisa in due parti:

1. la prima dedicata alle funzioni specifiche dell'organizzazione (il core business),
2. la seconda dedicata alle competenze trasversali (leadership, comunicazione, gestione delle risorse umane, ecc).

Essa è poi suddivisa per qualifica: dirigenti, funzionari e operatori, e prevede una indicazione circa il tempo di realizzazione dell'intervento (subito o meno immediatamente).

Sulla base delle conoscenze dei dirigenti e mediante l'uso di apposite riunioni con i capi area di ogni servizio viene compilata la scheda e individuate dunque le esigenze da soddisfare da trasferire alla sede centrale per la formulazione del piano complessivo.

Ogni intervento viene poi seguito dalla struttura periferica e il feed back serve sia per verificare la qualità dell'erogazione e l'effetto che se ne ricava nel comportamento organizzativo dei dipendenti, ma anche per registrare e standardizzare i materiali utilizzati così da tradurli in una sorta di manuali a disposizione dell'organizzazione e di futuri corsi svolti anche da personale interno. Ciò ha consentito di costruire una banca dati attraverso la quale è stata messa a disposizione una manualistica e una serie di moduli scaricabili per via telematica

Si va sperimentando anche la formazione a distanza (e-learning), soprattutto per la formazione linguistica.

Il dibattito in aula ha messo in evidenza che questa formazione si riferisce a un impegno nei riguardi delle persone in base alla loro collocazione di ruolo (vedi le qualifiche) e non tocca ancora né il livello dell'organizzazione né tanto meno quello del rapporto tra organizzazione e altre organizzazioni.

La testimone ha riconosciuto la opportunità di attivare una riflessione sugli altri due livelli d'intervento, come condizione di sviluppo della progettualità formativa.

7. Il percorso progettuale

E' stato dunque illustrato il programma progettuale che si svilupperà parallelamente a quello formativo e si articolerà nei due periodi previsti di project work. Nel primo periodo che va dal 18 di novembre al 2 di dicembre si svolgerà un'attività di analisi e benchmarking. Nel secondo periodo che va dal giorno 3 al giorno 16 di dicembre si continuerà il benchmarking e si concluderà con la progettazione del Piano. Le giornate di incontro in plenaria servono per preparare l'attività da svolgere nei project work e per dividerne il risultato fase per fase.

Per realizzare il progetto si è dunque inteso dividere l'impegno complessivo e affidarne parti a gruppi di partecipanti. Utilizzando il "criterio" organizzativo si sono dunque suddivise le persone a seconda della similitudine delle caratteristiche dell'organizzazione di appartenenza, considerando il fatto che ad organizzazioni simili corrispondano esigenze comuni di formazione, ma con l'intento poi di ricomporre il tutto a livello prima di distretto e poi di sistema Sicilia.

Tale scelta è stata dibattuta animatamente e alla fine condivisa per cui, in base al numero ed alla provenienza d'ufficio dei presenti, è stata convenuta una divisione in quattro gruppi:

1. TRIBUNALI:

Cultraro, Ficarra, Guttilla, Ippolito, Liistro, Mirabelli, Renda, Russo e Scuvera

2. CORTI D'APPELLO, TRIBUNALI MINORI, GIUDICI DI PACE:

Caruso, Matarazzo, Musumeci, Pezzino, Puma, Raia.

3. PROCURE GENERALI e PROCURE MINORI:

Chiari, Dotto, Grasso e Mastrosimone

4. PROCURE DELLA REPUBBLICA C/O TRIBUNALI

Basile, D'Angelo, Ferrante, Grosso Romano, Lamantia

8. L'esperienza pregressa sul Piano di formazione

Nel pomeriggio si è proceduto innanzitutto alla presentazione di una sintesi volta a ricostruire l'iter metodologico che è stato seguito dai formatori siciliani per la redazione dei piani di formazione distrettuali per l'anno 2004. In particolare sono state analizzate le modalità impiegate dai formatori per la rilevazione dei fabbisogni formativi, avuto riguardo agli aspetti positivi ed alle criticità che hanno accompagnato tale attività.

Si è dunque rilevato che la Struttura di formazione centrale del Ministero ha predisposto un questionario con alcune domande aperte sui seguenti item:

- Area giuridico-normativa
- Area economico-finanziaria
- Area informatica-telematica
- Area manageriale-gestionale
- Area comunicazione-informazione
- Area linguistica-internazionale,

Si è registrato che i formatori hanno distribuito a tutto il personale, attraverso la struttura dirigente. Alcuni distretti hanno articolato maggiormente il questionario (Messina), altri hanno discusso maggiormente il risultato con la dirigenza (Palermo), ma sostanzialmente il criterio della rilevazione bottom up generalizzata ha costituito la base di rilevazione dei cosiddetti "fabbisogni formativi".

La base è servita per dimensionare gli interventi necessari ed è servita, una volta raccolta a livello centrale a dimensionare il programma complessivo e i relativi costi complessivi.

A tale processo si sono poi aggiunti programmi paralleli, nati nel corso dell'anno o per motivi contingenti, avvertiti dalla sede centrale, o proposti dai distretti.

Il dibattito che ne è seguito è servito per evidenziare che non tutti i dirigenti hanno seguito con attenzione il processo di raccolta dei fabbisogni per cui in qualche caso ci si è trovati con le maggiori esigenze formative espresse dai livelli più bassi dell'organizzazione. La raccolta generalizzata e senza articolazione per ruolo e organizzazione non ha dunque dato dei risultati pienamente soddisfacenti anche se ha mandato un messaggio di "ascolto" collettivo delle esigenze.

9. Testimonianza del programma di Formazione-Intervento di Campobasso

La consulenza ha presentato l'esperienza che ha realizzato a Campobasso assieme alla dirigenza della Giustizia molisana e alla formatrice dell'area, la dott.ssa Pietroniro.

Ciò che si è inteso sottolineare dell'esperienza è stato:

il tema era la "comunicazione pubblica". Il progetto strumentale era il "piano di comunicazione", il presidente della Corte di Appello ha condiviso e ha espresso le linee strategiche del piano i dirigenti hanno formulato le linee di un Piano triennale di comunicazione e identificato degli strumenti di comunicazione necessari da attivare nell'ambito del Piano, i cancellieri hanno lavorato alla progettazione di strumenti di comunicazione immediatamente "cantierabili", i dirigenti hanno controllato "in fase" la elaborazione dei progetti e hanno assistito e commentato i lavori progettuali di ciascun gruppo di lavoro, tutti hanno utilizzato un programma di formazione-intervento articolato in quattro giornate metodologiche e due giornate tematiche, intervallate da tre periodi di project work, sono stati intervistati e coinvolti dunque nella progettazione moltissime altre organizzazioni della Giustizia italiana, molti interlocutori istituzionali locali e molti interlocutori interni. Il presidente della Corte di Appello si è reso sempre disponibile a fornire indicazioni, suggerimenti e comprensione per il lavoro progettuale, l'intervento è durato un anno, Sono state fatte 6 edizioni di formazione-intervento e realizzati 16 progetti di strumenti di comunicazione.

In sintesi si è voluto sottolineare che l'intervento si è mosso sul secondo livello (quello dell'organizzazione dell'intero sistema Giustizia molisana) perché ha coinvolto le persone indipendentemente dalla loro appartenenza ad una organizzazione interna (i gruppi di lavoro sono stati composti proprio in modo interorganizzativo), ma sono stati rispettati i ruoli dell'organizzazione formale:

- il magistrato, la strategia
- il dirigente, il piano e le risorse, il controllo delle prestazioni e del piano,
- il funzionario, la progettualità e la comunicazione interfunzionale.

Il docente ha invitato i dirigenti presenti ad ospitare qualche dirigente del Molise per ascoltare direttamente l'esperienza maturata.

10. I lavori di gruppo

Sono dunque stati attivati i quattro gruppi di progetto.

Il compito assegnato è stato quello di individuare una GRIGLIA che consentisse di rilevare sia l'attività formativa già fatta sia le esigenze formative da mettere ulteriormente a Piano nella parte finale del progetto d'intervento.

La GRIGLIA è stata oggetto di discussione in plenaria prima della attivazione dei gruppi proprio per disporre di un riferimento comune.

Il docente ha proposto di riferirsi ad una sorta di "cassettiera" che intersechi tre assi di base:

1. l'asse relativo al livello di intervento:

- persona/ruolo
- organizzazione
- contesto

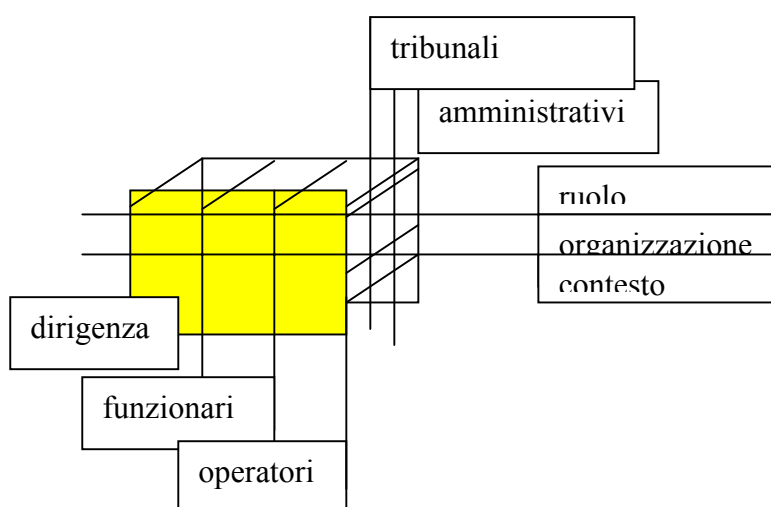
2. l'asse relativo alle qualifiche:

- dirigenza,
- funzionario,
- operatore

3. l'asse funzione:

- amministrativo,
- giuridico
- personale

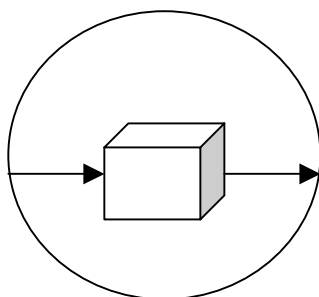
Ciò dovrebbe consentire di individuare di quali informazioni bisogna disporre e come rilevarle



A monte della costruzione di tale “CASSETTIERA” è comunque necessario rappresentare lo SCENARIO che orienta le azioni di formazione da preventivare e di giudicare l’efficacia di quella fatta.

Lo Scenario (vedi metodologia sul libro Progettare per Apprendere, a pag. 84) viene articolato in quattro sub aree:

1. **sollecitazioni**, sono quelle che provengono dall’esterno e inducono a cambiare (leggi, tecnologie, contesto sociale, competizione, ecc)
2. **opportunità**, sono quelle che avvertiamo dall’interno e che spingono a migliorare qualcosa che già è distintivo della realtà (il servizio, l’immagine, i valori, ecc)
3. **criticità**, sono quei problemi che limitano la condizione operativa, la professionalità,
4. **vincoli**, sono le regole entro cui deve rimanere la progettazione. Essi possono anche essere superati, ma vanno certamente considerati.



I gruppi hanno condiviso l’approccio e si sono messi al lavoro assistiti dai tutor di processo. A ciascun gruppo è stato dato un programma di “power point” sul quale hanno cominciato ad annotare i contenuti dello “scenario” in vista poi della presentazione per il giorno dopo.

11. Dopo cena

Dopo la cena i partecipanti sono stati invitati dal sindaco della città di Castellammare a visitare il museo etnografico che è stato realizzato con il contributo di tutti i cittadini.

Uno dei motivi di questa visita è la volontà di stabilire un rapporto con il territorio e aprire il dialogo con gli enti locali.

Seconda giornata metodologica

19 novembre 2004

1. La conclusione dei lavori di gruppo

In prima mattina i gruppi hanno terminato la trasposizione sul power point dei contenuti elaborati la sera precedente sullo Scenario, in vista della presentazione in plenaria.

2. La presentazione dei risultati del questionario di ingresso

La dott.ssa Accordino, formatrice distrettuale di Palermo, e il dott. Di Pietro, formatore distrettuale di Messina, hanno illustrato i risultati dell'elaborazione dei dati forniti dai questionari d'ingresso somministrati ai partecipanti.

La prima domanda che ci si pone è se le persone, a distanza da un giorno dell'avvio del programma, si sentirebbero di rispondere allo stesso modo o cambierebbero la loro scelta in base alla conoscenza maturata. Alcuni hanno confermato la scelta fatta ed altri hanno dichiarato che avrebbero fatto qualche modifica.

Si analizzano dunque le risposte date a ciascuna domanda.

La prima serviva per comprendere le aspettative circa il programma formativo.

Il fatto che la maggior parte delle risposte ha ipotizzato che l'obiettivo dell'incontro sia di costruzione di un piano di formazione per il 2005, mette in evidenza come si sia solo in parte compreso il senso vero del programma che è invece quello di apprendere una metodologia di apprendimento che consente alla dirigenza di coinvolgere poi il proprio personale sui processi di miglioramento interno.

Conoscere la metodologia significa poterla applicare. Per conoscerla è stato necessario sperimentarla su di sé, attraverso l'esercizio utile, ma strumentale, di comporre un piano di formazione per il 2005. Ogni dirigente potrà poi coinvolgere i propri collaboratori su alcune tematiche che riguardano il proprio settore attraverso questa metodologia che serve per gestire il cambiamento, ma anche per apprendere lungo il cambiamento come si fa a farlo.

La seconda serviva per comprendere il "ruolo del dirigente" a proposito della formazione dei propri collaboratori.

I dati evidenziano che alcuni delegherebbero l'azione alla struttura specialistica di formazione, indicando comunque le linee da perseguire.

Alcuni dirigenti commentano che l'autonomia dei dirigenti nel campo della formazione è alquanto limitata perché le decisioni vengono prese dalla struttura centrale ed altri dichiarano che quando si sono fatte proposte alla struttura centrale esse sono state sempre accolte positivamente.

Il docente commenta che in ogni struttura con un'articolazione nazionale ci sono delle decisioni da prendere a livello centrale sulla scorta di analisi e suggerimenti che vengono dalle strutture periferiche e decisioni che vanno prese a livello locale con l'accordo di quelle centrali per rispondere alle contingenze e alle caratteristiche distintive della periferia.

La terza serviva per comprendere la conoscenza che ha la dirigenza sulle finalità della formazione

La maggior parte delle risposte privilegia la finalità organizzativa dell'intervento formativo, mentre risulta scarso il ricorso ad essa per gli aspetti legati al rapporto con il contesto.

Al riguardo il docente ha richiamato l'esperienza di Campobasso e ha sottolineato di come si fosse meravigliato dello stupore della dirigenza e dei funzionari nel riscontrare quanto il contesto esterno fosse disponibile a rapportarsi con la struttura della Giustizia e a fornire contributi, appoggi e alleanze.

In una condizione in cui la Giustizia è poco nota e attaccata per la sua efficienza forse dovrebbe suggerire una maggiore attenzione alla formazione destinata a rendere più efficace il rapporto tra essa e il contesto esterno.

La quarta serviva per comprendere la conoscenza che ha la dirigenza circa l'uso della formazione-intervento

I commenti ai dati mettono in evidenza che alcuni, non conoscendo la metodologia al momento dell'arrivo al corso non ha sottolineato la caratteristica di apprendimento che la contraddistingue. Essa è certamente un modo per intervenire sull'organizzazione migliorandola, ma è innanzitutto un modo per far apprendere alle persone dell'organizzazione che "possono" migliorare la propria organizzazione e la propria professionalità ricercando le fonti di conoscenza e finalizzandole sapientemente allo scopo che si prefiggono, all'interno comunque dei vincoli organizzativi che debbono essere considerati per quelli che sono.

3. La presentazione del lavoro dei gruppi di progetto

Ognuno dei quattro gruppi formati il giorno precedente ha esposto il lavoro effettuato commentando le considerazioni formulate con l'ausilio del power point.

I primi tre gruppi hanno messo in evidenza le diverse sollecitazioni, opportunità, criticità e vincoli dello scenario che contraddistingue la realtà organizzativa di riferimento. Il gruppo delle Procure della repubblica presso i tribunali si è soffermato in particolare sul tema della "tecnologia" e ne ha espresso le sollecitazioni, le opportunità, le criticità e i vincoli.

Nel corso del break i formatori hanno lavorato con la consulenza e sono state fatte due elaborazioni da poi presentare al dibattito:

1. prima si sono aggregate le considerazioni formulate dai quattro gruppi per ciascuna delle quattro voci dello scenario;
2. poi si sono aggregate le considerazioni espresse per ciascuna delle voci per titoli omogenei (tecnologia, comunicazione, motivazione, ecc).

Al termine di questo lavoro, subito dopo la ripresa post break, si è dunque potuto dibattere sulla validità di alcune indicazioni di fondo che sono emerse dal lavoro d'insieme e che possono costituire dei riferimenti comuni e interessanti, sia per formulare il Piano di formazione dei prossimi anni che per valutare l'azione già effettuata finora.

Infatti dal lavoro si evince che le determinanti di maggiore impatto sono:

Sollecitazioni

Leggi, tecnologie, servizi, comunicazione, crescita professionale

Opportunità

Comunicazione, professionalizzazione, qualità del lavoro, organizzazione, valorizzazione delle risorse umane

Criticità

Demotivazione, comunicazione, addestramento, cultura, gestione delle risorse umane, normative, inadeguatezza dei sistemi informatici a gestire pienamente, funzionalmente e con completezza i servizi

Vincoli

Budget, tempo, contratti, regole

In particolare, per il tema della scarsa motivazione più volte richiamata, viene sottolineata l'importanza che i dirigenti progettino una formazione (contenuto e forma) che consenta di ottenere che il personale si senta parte integrante dell'organizzazione, lavorando appunto sulla motivazione, sviluppando il senso di appartenenza all'organizzazione, facendo sentire le persone importanti ed orgogliose.

Per quanto concerne il tema della cultura, le incertezze presenti nell'organizzazione possono essere affrontate solo se si sviluppa una cultura diversa, che non elimini le incertezze ma che serva a tenerne conto e aiuti a gestirle senza stress di impotenza o assumendo atteggiamenti rinunciatari. E' Importante capire la fonte di queste incertezze; se queste riguardano l'individuo (es.

ansia) occorrerà lavorare sulla persona, se le incertezze derivano da una poca conoscenza delle regole e delle norme, si deve lavorare su questi fattori critici, chiedendosi come gestirli e superarli (ad es. fare squadra, consultare i propri collaboratori etc.).

Per quanto riguarda la tecnologia, più volte richiamata e tale da attrarre l'attenzione di un intero gruppo di lavoro, bisognerà pensare a lavorare sulla cognizione stessa del processo riorganizzativo che essa può indurre e che va dunque gestita dalla dirigenza in chiave non tecnica, ma manageriale.

Per ciò che riguarda la qualificazione delle fasce più basse dell'organizzazione, ciò è certamente possibile se si considera che in una organizzazione che eroga servizi al cittadino, come lo è la Giustizia, il front office risulta così importante che merita una formazione specifica, ampia e ben finalizzata (si veda al riguardo la direttiva sulla customer satisfaction).

Per ciò che riguarda la comunicazione, sembra evidente la necessità di lavorare abbondantemente sul tema, ma siccome è opportuno acquisire la sensibilità a gestire consapevolmente una comunicazione integrata e, al tempo stesso, produrre strumenti di comunicazione oggi inesistenti, sarà pur necessario fare della formazione-intervento come quella sperimentata a Campobasso.

Per quanto riguarda i vincoli (ad es. limiti di spesa, i carichi di lavoro, il rispetto delle regole interne...), si dovrà tenerne conto nella fase della progettazione

4. Le modalità di rilevazione

Se questi possono essere primi spunti su cui appuntare l'analisi e avviare la progettazione, frutto di una giornata di lavoro in comune, bisognerà comunque sviluppare un approfondimento maggiore e una più larga condivisione. Si tratta dunque di condurre un processo di ANALISI, fino al giorno 2 di dicembre che interroghi:

- il colleghi dirigenti non presenti,
- gli interlocutori con cui l'organizzazione dialoga (gli stakeholder).

Tali dati andranno acquisiti dai propri collaboratori, colleghi e superiori (contesto interno), dall'Ordine degli avvocati, dagli utenti, dal Cisia e dalle strutture degli Enti locali (contesto esterno). Gli strumenti con cui condurre l'analisi sono stati passati in rassegna. Essi sono:

- analisi documentale (statistica, programmi di precedenti interventi formativi, normative, documentazioni tecniche),
- interviste ai soggetti d'interesse, interni ed esterni
- questionario (strutturato sulle esigenze formative);
- focus group (incontro con colleghi o esperti per condividere le analisi).

Per realizzare la raccolta di informazioni è necessario comune rivolgersi ad altri e questi vanno allertati con materiale documentativo che presenti il progetto in corso, prometta uno scambio di informazioni successive e chiarisca il senso del contributo richiesto.

Il docente ha invitato dunque tutti a:

- condurre una riunione di distretto per organizzare e dividere il lavoro,
- informare i colleghi dello stesso distretto che non hanno potuto partecipare, circa l'iniziativa e gli impegni presi
- effettuare la rilevazione e organizzarla sul power point per poterla presentare il 2 di dicembre in prima mattinata,
- utilizzare il formatore distrettuale per organizzare tutto il processo di rilevazione.

5. Verbali

Il lavoro fatto in ogni giornata di aula sarà verbalizzato. Il verbale e i materiali usati e prodotti nel corso di ciascuno dei tre moduli previsti saranno inviati ai formatori distrettuali e da questi saranno inviati a tutti i dirigenti. Sarà buona regola quella di fare un report anche dell'attività che si svilupperà nei diversi distretti nel corso del periodo di project work e presentarlo in sintesi in plenaria.

Altra necessità è quella di predisporre una presentazione del programma in corso e del progetto da realizzare per poterlo offrire a tutti quelli che ciascuno incontrerà in fase di rilevazione. Sono stati distribuiti comunque ai partecipanti due allegati:

All.1: le considerazioni aggregate dei quattro gruppi

All.2: le considerazioni aggregate per macrovoce.

AII.1

Sollecitazioni alla formulazione dei criteri da utilizzare per la redazione dei piani di formazione

- Informatizzazione dei servizi
- Leggi:
 - o Testo Unico spese di giustizia
 - o Riforma ordinamento giudiziario
- Opinion leader
- Rilevanti modifiche normative;
- Innovazioni tecnologiche;
- Aspettative sociali;
- Standard europei;
- Utenza privilegiata e non.
- Riforme normative (ordinamento giudiziario, normativa appalti)
- Richiesta di servizi da utenza qualificata (avvocati, rinvii udienze)
- Comunicazioni con clienti interni ed esterni (procura generale
- Tecnologia (implementazione servizi periferici
- Tecnologia (implementazione servizi periferici)
- Circolazione informazione interna
- Richiesta di crescita professionale

Opportunità alla formulazione dei criteri da utilizzare per la redazione dei piani di formazione

- Cambiare l'organizzazione attraverso nuove metodologie di lavoro
- Valorizzazione delle risorse umane
- Miglioramento dei tempi e della qualità del lavoro
- Migliorare la comunicazione e condivisione delle informazioni con le procure del distretto
- Accrescimento delle potenzialità gestionali del dirigente
- Migliore razionalizzazione delle potenzialità delle risorse umane e semplificazione delle procedure
- Incentivazione del personale sotto il profilo motivazionale e del benessere ambientale.
- Rafforzamento dell'identità professionale;
- Miglioramento delle condizioni di lavoro;
- Potenziamento delle competenze professionali.
- Acquisizione di diversa collocazione (qualificata) nell'organizzazione dell'ufficio – strumento premiale
- Partecipazione all'organizzazione dei capi area e settore
- Maggiore autonomia (decentramento della gestione delle risorse economiche).

Criticità alla formulazione dei criteri da utilizzare per la redazione dei piani di formazione

- La non adeguata preparazione dei Dirigenti ad affrontare il mutamento alla luce delle nuove tecnologie
- La resistenza degli operatori del settore ad inserirsi nel nuovo contesto tecnologico che viene a sconvolgere le consolidate certezze dei processi lavorativi
- Decremento delle risorse umane
- Incertezze dei budget assegnati agli uffici
- Demotivazione del personale conseguente alle mancate opportunità di progressioni di carriera ed economiche
- Assenza di indirizzo nell'interpretazione delle norme del T.U.
- Scarso addestramento del personale
- Inadeguata distribuzione del personale sul territorio – limiti derivanti dalle regole di contabilità di Stato
- Insorgenza di bisogni formativi legati a particolari necessità nel corso dell'anno
- Età anagrafica;
- Demotivazione del personale (blocco della progressione professionale etc...);
- Insufficienza delle risorse umane;
- Doppia dirigenza.
- Scarsa professionalità
- Demotivazione
- Orientamento all'adempimento e non al risultato
- Depauperamento delle qualifiche A e B
- Assenza di regime premiale.

Vincoli alla formulazione dei criteri da utilizzare per la redazione dei piani di formazione

- Tempo disponibile;
- Contratti di lavoro;
- Esigenze di servizio.
- Impossibilità di procedere a livello locale a forme di incentivazione di carriera ed economiche (contrattazione sindacale centralizzata)
- Norme e regolamenti
- Budget vincolato a norme e procedure senza margini di gestione autonoma della spesa
- Inadeguatezza dei sistemi informatici a gestire pienamente, funzionalmente e con completezza i servizi (obbligo all'utilizzo di un applicativo – vedasi protocollo informatico)
- *Limite di spesa;*
- Incertezza del budget.
- Limite di tempo
- Maggior profitto - minor costo
- Rispetto regole interne (organizzative)
- Rispetto regole normative (circolari)
- Limiti fattivi (accesso internet)

All.2

Sollecitazioni

1. Leggi:

- testo Unico spese di giustizia
- riforma ordinamento giudiziario
- riforme normative (ordinamento giudiziario, normativa appalti)
- rilevanti modifiche normative;

2. Tecnologie

- innovazioni tecnologiche
- tecnologia (implementazione servizi periferici)
- tecnologia (implementazione servizi periferici)
- informatizzazione dei servizi

3. Servizi

- utenza privilegiata e non
- richiesta di servizi da utenza qualificata (avvocati, rinvii udienze)
- standard europei;

4. Comunicazione

- aspettative sociali;
- opinion leader
- comunicazioni con clienti interni ed esterni (procura generale)
- circolazione informazione interna

5. Personale

- Richiesta di crescita professionale

Opportunità

1. Comunicazione

- migliorare la comunicazione e condivisione delle informazioni con le procure del distretto
- rafforzamento dell'identità professionale

2. Professionalizzazione

- accrescimento delle potenzialità gestionali del dirigente
- potenziamento delle competenze professionali.

3. Qualità del lavoro

- miglioramento dei tempi e della qualità del lavoro
- miglioramento delle condizioni di lavoro;
- e del benessere ambientale
- semplificazione delle procedure

4. Organizzazione

- cambiare l'organizzazione attraverso nuove metodologie di lavoro
- maggiore autonomia (decentramento della gestione delle risorse economiche)
- partecipazione all'organizzazione dei capi area e settore
- acquisizione di diversa collocazione (qualificata) nell'organizzazione dell'ufficio

5. Valorizzazione delle risorse umane

- strumento premiale
- migliore razionalizzazione delle potenzialità delle risorse umane
- Incentivazione del personale sotto il profilo motivazionale

Criticità

1. Demotivazione

- demotivazione del personale (blocco della progressione professionale etc...);
- età anagrafica;
- demotivazione del personale conseguente alle mancate opportunità di progressioni di carriera ed economiche

2. Comunicazione

3. Addestramento

- scarso addestramento del personale
- scarsa professionalità

4. Cultura

- la non adeguata preparazione dei Dirigenti ad affrontare il mutamento alla luce delle nuove tecnologie
- la resistenza degli operatori del settore ad inserirsi nel nuovo contesto tecnologico che viene a sconvolgere le consolidate certezze dei processi lavorativi
- orientamento all'adempimento e non al risultato
- incertezze dei budget assegnati agli uffici
- assenza di indirizzo nell'interpretazione delle norme del T.U.

5. Area d'intervento

- depauperamento delle qualifiche A e B
- doppia dirigenza
- insufficienza delle risorse umane
- insorgenza di bisogni formativi legati a particolari necessità nel corso dell'anno
- inadeguata distribuzione del personale sul territorio
- decremento delle risorse umane

6. Normative

- limiti derivanti dalle regole di contabilità di Stato
- assenza di regime premiale

7. Organizzazione

- inadeguatezza dei sistemi informatici a gestire pienamente, funzionalmente e con completezza i servizi.

Vincoli

1. Budget

- budget vincolato a norme e procedure senza margini di gestione autonoma della spesa
- maggior profitto - minor costo
- incertezza del budget.
- limite di spesa

2. Tempo

- tempo disponibile
- limite di tempo

3. Contratti

- contratti di lavoro
- impossibilità di procedere a livello locale a forme di incentivazione di carriera ed economiche (contrattazione sindacale centralizzata)

4. Regole

- esigenze di servizio
- norme e regolamenti
- obbligo all'utilizzo di un applicativo – vedasi protocollo informatico
- rispetto regole interne (organizzative)
- rispetto regole normative (circolari)
- limiti fattivi (accesso internet)

Terza giornata metodologica

2 dicembre 2004

1. Riepilogo del primo modulo



La giornata comincia con una breve introduzione dei lavori, ricordando che si è giunti alla metà del percorso, e definendosi altresì l'obiettivo della giornata. Essa si pone a valle della fase di "Analisi" e di "Benchmarking" quindi teoricamente serve per consolidare e condividere il lavoro svolto "a casa" in project e attrezzarsi metodologicamente per svolgere l'ultima fase che è quella della "Progettazione" per chiudere il percorso e misurare il risultato dello sforzo progettuale. Il prof. Di Gregorio ha voluto rammentare che tale sforzo progettuale serve

per apprendere un metodo, quello della formazione-intervento per applicarlo alle problematiche organizzative della realtà di ciascuna area interna. Egli coglie l'occasione per fare una ricapitolazione del processo attivato anche cogliendo l'occasione della presenza di nuovi partecipanti provenienti da Caltanissetta.

Il dott. Visconti di Caltanissetta interviene per dare un contributo personale al lavoro del gruppo dei partecipanti e all'uopo legge una relazione predisposta per l'occasione. In essa egli esprime la necessità di interventi nell'ambito della Giustizia ma si augura che l'azione formativa, pur necessaria, sia attuata con il pragmatismo che serve e molto più vicino al luogo dove si lavora, a diretto contatto con i problemi reali da affrontare e risolvere..

Il prof. Di Gregorio rassicura il dott. Visconti ribadendo che la metodologia della formazione-intervento, diversamente dalla formazione classica, parte proprio dai problemi reali dell'organizzazione e coinvolge le persone che vi operano nella progettazione delle soluzioni atte a risolverli. Lo stesso Piano di Formazione, che è stato utilizzato come obiettivo reale per comprendere direttamente la metodologia progettuale e partecipativa che la formazione-intervento suggerisce, non è un mero esercizio, ma risponde ad una esigenza reale, si iscrive nelle responsabilità proprie della dirigenza, ha un tempo preciso entro cui si deve realizzare e ha una committenza specifica che si attende un risultato concreto, richiede un impegno preciso e sfidante con cui tutti i partecipanti, singolarmente, in gruppo, per organizzazione e per distretto si misureranno realmente.

Contrariamente alla formazione classica, in questo processo, il docente/consulente esterno e il personale della formazione interna alla Giustizia, non si limitano a dare informazioni, a suggerire



approcci e soluzioni, per poi abbandonare i partecipanti al momento della loro progettazione. Con la metodologia della formazione-intervento essi partecipano al processo, aiutano i partecipanti a sviluppare le soluzioni e ne sono corresponsabili. Il successo della loro azione non si misura sulla gradevolezza delle lezioni, sulla completezza dei materiali didattici, ma sulla capacità dimostrata “sul campo” di raggiungere assieme ai partecipanti il risultato progettuale che è stato condiviso di raggiungere.

Il prof. Di Gregorio, a questo punto, ha ripercorso le tappe del percorso già realizzato. Il progetto è stato articolato, secondo le fasi classiche della metodologia della formazione–intervento, in quattro momenti:

- un primo momento è servito per condurre l'analisi di CONTESTO, fase in cui si sono condivise le :
 - o sollecitazioni
 - o le opportunità
 - o le criticità
 - o i vincoli

che suggeriscono la formulazione del Piano di formazione e le caratterizzazioni che esso deve assumere nel 2005;

- un secondo momento che è servito per condurre un'ANALISI su quello che è stato fatto nel 2004 sulla formazione e su come è stato fatto, quello che la struttura reputa necessario fare per il 2005 sui tre piani individuati:
 - o ruolo,
 - o organizzazione
 - o contesto.

Questa fase è stata sviluppata in parte in aula, in parte nelle riunioni fatte sul luogo di lavoro, ma dovrà essere ulteriormente completata. Per raccogliere le esigenze formative si è messo a punto una griglia articolata su tre assi: quello del livello organizzativo, quello della qualifica e quello della funzione, rappresentando simbolicamente “una cassetiera” come strumento entro cui raccogliere il contenuto dei fabbisogni formativi;

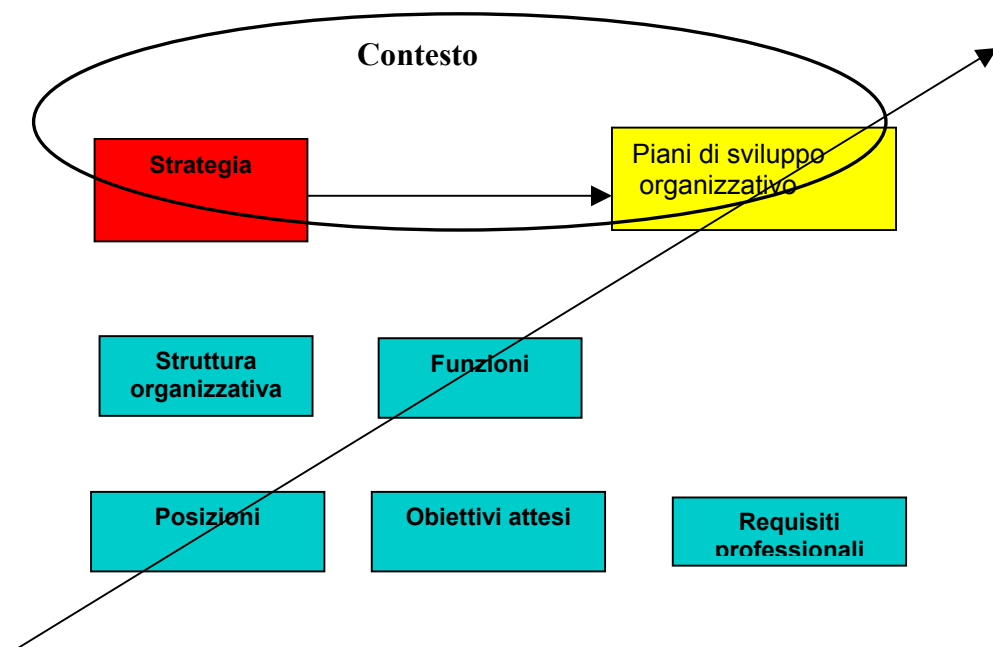
- un terzo momento dedicato al BENCHMARKING, che è una fase che si è sviluppata parallelamente a quella di analisi e che è servita per raccogliere le esperienze di altre organizzazioni sul tema oggetto della progettazione. Già nel primo modulo, infatti, un dirigente dell'INPDAP ha illustrato come viene redatto il loro piano di formazione portando un contributo utile alla progettazione (si veda il verbale del 3 dicembre);
- un quarto momento che è quello della PROGETTAZIONE in cui si definiranno i programmi da realizzare nel 2005, ma anche le motivazioni che li hanno suggeriti e il percorso metodologico che ha portato a identificarli. Per rispondere ancora a



Visconti, e per ribadire la concretezza dell'iniziativa, il prof. Di Gregorio ha ricordato la committenza del Ministero che ha indicato che il valore del Piano per il 2005 non dovrebbe risultare inferiore a quello del 2004, che il ruolo della dirigenza nella sua formulazione deve essere significativo, che anche la sua gestione dovrà impegnare la dirigenza in quanto il monitoraggio dell'efficacia dell'azione formativa dovrà essere misurata sul miglioramento indotto sull'organizzazione.

2. La gestione del Personale

Prima di riprendere la fase di analisi dei fabbisogni formativi, il prof. Di Gregorio ha condiviso con i partecipanti la opportunità di fare un breve approfondimento su uno schema classico di gestione del Personale che consente di collocare adeguatamente la Formazione all'interno dei processi di regolazione e funzionamento delle organizzazioni.



In questo primo schema (si legga: Formazione Intervento nelle organizzazioni, ed. Guerini) si evidenziano i bisogni che l'organizzazione esprime circa i requisiti professionali del personale che occupa e gli obiettivi che conta che le persone raggiungano in quanto responsabili di posizioni organizzative collocate dentro la struttura organizzativa e specificatamente dentro le rispettive funzioni interne ad essa. I bisogni dell'organizzazione peraltro cambiano in ragione del mutamento stesso dell'organizzazione necessario a perseguire una strategia che viene di volta in volta adattata in relazione alle sollecitazioni del contesto in cui si colloca.

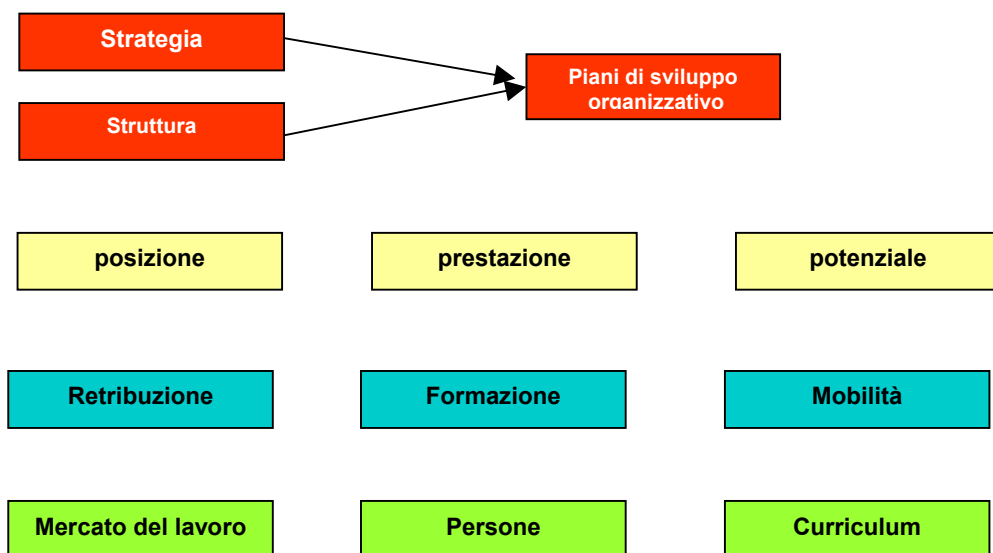
È chiaro che se questi sono i bisogni dell'organizzazione, la formazione interviene per adeguare la professionalità delle persone di cui dispone e il loro comportamento organizzativo in ragione delle strategie di assetto e di sviluppo dell'organizzazione.

È anche vero che un personale con determinate caratteristiche e facendo uso di una formazione adeguata a rafforzare le potenzialità già in essere può contribuire a incidere sul contesto tanto da determinare condizioni che indirettamente agiscono sull'organizzazione e ne suggeriscono il cambiamento.

Tutto questo ragionamento è servito per affermare due cose:

- la formazione è strettamente collegata all'organizzazione e non deve quindi essere considerata un benefit di carattere motivazionale per sopperire a carenza dei sistemi gestionali,
- chi guida l'organizzazione deve occuparsi della formazione come leva per far funzionare la struttura, ma anche come opportunità per confrontarsi responsabilmente con il contesto anziché subirne solo le pressioni.

Esso è anche servito per giustificare il lavoro fatto nel primo modulo in cui è stata fatta un'attenta analisi del contesto per ricavarne indicazioni ai fini dell'adeguamento dell'organizzazione e dunque per ricavare elementi utili alla progettazione di come usare la leva formativa.



Si analizza pure un altro schema.

Stavolta si parte dalla **posizione** che è ricoperta da una persona e al riguardo si sottolinea che qui è importante analizzare ciò che la persona fa, valutando la prestazione dell'individuo. A tale valutazione segue in conseguenza un'azione di formazione, che può essere "addestramento" per

coprire al meglio la posizione (competenze specifiche) ovvero “formazione” per adeguare la persona al ruolo da interpretare all’interno dell’organizzazione (comportamenti). La persona può altresì esprimere delle “potenzialità” che possono essere riconosciute ed essere utilizzate per altre posizioni. La formazione non solo aiuta a migliorare la prestazione ma serve anche a rafforzare alcune potenzialità. Altri meccanismi di riconoscimento per la persona sono la retribuzione e la mobilità, ma non sempre le organizzazioni possono far ricorso agevolmente a queste ulteriori leve. Un’ultima considerazione va fatta sul “mercato del lavoro” (sia interno che esterno). Per le persone che provengono dall’esterno dell’organizzazione o che si muovono da un settore ad un altro dell’organizzazione è utile prevedere un’azione di addestramento e/o di formazione.

Riepilogando, c’è la necessità di prevedere attività di addestramento e di formazione per:

- persone che entrano o si muovono nell’organizzazione,
- per persone che devono coprire al meglio una posizione,
- per persone che devono migliorare la propria prestazione
- che possono migliorare le proprie potenzialità,
- per un insieme di persone che operano in un’organizzazione così da rendere più efficiente ed efficace il suo funzionamento,
- per un insieme di persone che operano in un’organizzazione che ha motivo di cambiare in ragione di strategie finalizzate a renderla più adeguata alle trasformazioni degli elementi del contesto.

Ciò spiega la complessità della redazione di un piano di formazione e la necessità che essa venga formulato in ragione di accurate analisi sulle persone e sull’organizzazione.

3. Lavoro di gruppo



Dopo queste considerazioni espresse in plenaria si conviene di passare al lavoro di gruppo per approfondire la definizione dei fabbisogni formativi sulla scorta delle griglie già impostate nel modulo precedente e sperimentate nel lavoro di project work.

Mentre nel lavoro svolto nel primo modulo i gruppi sono stati composti con il criterio dell’omogeneità organizzativa,



ora si condivide di scegliere il criterio del “distretto” in quanto si va a finalizzare la rilevazione sulle persone del distretto e sul budget che il distretto può cominciare a definire sulla scorta delle reali possibilità di intervento nel 2005.



Si formano dunque cinque gruppi di lavoro, quanti sono i distretti presenti e si approfondisce l'esame delle iniziative formative da programmare per il 2005, cominciando anche ad avanzare qualche ipotesi circa il coinvolgimento delle qualifiche di riferimento.



Dopo il lavoro di approfondimento i rappresentanti dei gruppi presentano il risultato del loro lavoro in plenaria.

Ciò consente di confrontare le ipotesi di intervento che ciascun distretto ha formulato e di cogliere qualche spunto progettuale che non era stato considerato da qualche gruppo, ma che nella discussione si è rilevato interessante e quindi utile ad arricchire le ipotesi di partenza.

Il confronto tra distretti sul primo livello: il RUOLO

<i>ruolo-individuo</i>	PA G	PA R	CT	CL	ME
Gestione delle risorse umane	X	X			X
Formazione al lavoro in team	X				X
Motivazione e responsabilizzazione nel lavoro			X		
Applicazione L. 150/2000, Formazione personale URP e referenti URP e personale Front-Office			X	X	
Gestione dei beni patrimoniali		X			
Competenze specifiche del Giudice di Pace			X		
PROGRAMMI PC SPECIFICI: <i>Protocollo informatico, Re.Ge. e Re.es. , Ge.CO, Sic e Sil, Informatica avanzata, Informatizzazione degli archivi</i>		X	X	X	X
T.U. casellario				X	
Formazione linguistica perfezionamento				X	
Contratti di lavoro		X		X	
TUGS			X		
Normative comunitarie			X		

Il confronto tra distretti sul secondo livello: l'ORGANIZZAZIONE

Organizzazione	PA G	PA R	CT	CL	ME
Addestramento agli applicativi utilizzati negli uffici, congiunta a un maggior approfondimento alle relative tematiche normative	X				X
Formazione specialistica su tematiche contrattuali e contabili	X				
Riorganizzazione dei processi di lavoro alla luce delle nuove tecnologie (<i>Gestione informatizzata degli archivi...</i>)	X	X			X
Modalità di organizzazione gestione degli archivi	PA G	PA R	CT	CL	ME
Strumenti di comunicazione innovativi da parte dell'ente che si rappresenta	X	X		X	X
Informatica di base				X	
Informatica Strategica nella P.A.				X	
Organizzazione del lavoro			X	X	X
Applicazione legge 150/2000, Ufficio informazioni per il pubblico e strumenti di comunicazione anche con altre Amministrazioni della PA				X	X
Comunicazione interpersonale, strumenti, metodi (però crediti)			X		X
Individuazione e consapevolezza del ruolo				X	
Trasmissione telematica di dati al casellario giudiziale			X	X	X
T.U.S.G. (Patrocinio, annotazioni spese e recupero)			X	X	X
Valori e cultura, la "quarta E" - Etica telefoniche e ambientali		X			
Ordinamento giudiziario				X	
Rilevanza storico-architettonica dei Palazzi di Giustizia					X

Il confronto tra distretti sul terzo livello: IL TERRITORIO

Contesto	PA G	PA R	CT	CL	ME
Metodologia e strumenti di comunicazione innovativi da parte dell'ente che si rappresenta	X	X			
Applicazione L. 150/2000, Ufficio informazioni per il pubblico per tematiche e strumenti di comunicazione anche con altre Amministrazioni della PA				X	X
T.U.S.G. (recupero crediti)			X		
Sicurezza L. 626				X	
Testo Unico				X	
Intercettazioni telefoniche e ambientali		X			
Rilevanza storico-architettonica dei Palazzi di Giustizia					X

Il confronto è anche servito a verificare se alcune tematiche sono trasversali ai distretti e quindi si può ipotizzare azioni di formazioni comuni che consentono di fare economie di scala e ottimizzare l'organizzazione dei corsi.

Quarta giornata metodologica

3 dicembre 2004

1. La formalizzazione del Piano

Si apre la seconda giornata del secondo modulo con una premessa sul modo con cui formulare il piano di formazione per l'anno 2005.

Si condivide dunque l'indice che dovrà avere il documento di Piano. Esso avrà:

- un primo capitolo introduttivo che serva a caratterizzare il distretto,
- un secondo capitolo dedicato alla sintesi del metodo di lavoro svolto per formulare il piano
- un terzo capitolo che richiama le caratteristiche del contesto e l'analisi dello scenario, così come è stato delineato nel primo modulo, e indica la scelta strategica che si intende perseguire come comportamento dell'organizzazione,
- un quarto capitolo che indica i programmi che si intendono realizzare, le persone coinvolte e i metodi didattici che si intendono adottare per poi formulare anche i relativi costi;
- un quinto capitolo che sintetizza i costi da sostenere e che indica la pianificazione delle attività,
- un sesto capitolo che indichi le modalità con cui si intende svolgere il monitoraggio circa l'efficacia degli interventi formativi e la loro ricaduta sulla funzionalità dell'organizzazione.



Il sistema di monitoraggio deve consentire, sulla base dello scenario disegnato, di verificare se l'intervento è stato adeguato, non solo per un aumento delle conoscenze e delle competenze acquisite dalle persone coinvolte, ma anche per un sostanziale adeguamento dell'organizzazione in cui e per cui esse lavorano.

Interviene il dr. Ippolito evidenziando il cambiamento di rotta rispetto all'orientamento precedente che vedeva più nettamente distinte le competenze del dirigente e del formatore che gestiva il processo formativo.



Il prof. Di Gregorio chiarisce che una volta scelta la strada di un impegno diretto della dirigenza sulla pianificazione dell'azione formativa ne consegue anche un suo conseguente impegno nella verifica dell'efficacia dell'azione sull'organizzazione che essa gestisce.

Mentre nella formazione tradizionale spesso si misura l'efficacia della formazione a valle dell'erogazione, in questo nuovo approccio l'efficacia si deve misurare sul riscontro diretto sull'organizzazione e quindi chi gestisce

l'organizzazione (il dirigente) è la persona maggiormente in grado di farlo.

Il dott. Raia chiede se il percorso della formazione - intervento che si sta seguendo presso i distretti siciliani, viene seguito anche in altri distretti e se il Piano di formazione sarà redatto allo stesso modo ovunque, in quanto da alcune note di cui dispone ha verificato che altre realtà (vedi Napoli) sta utilizzando altri docenti (vedi consulenti Formez).

Il prof. Di Gregorio informa che anche i distretti di Milano e di Brescia stanno seguendo la stessa impostazione, mentre non conosce ciò che avviene altrove.

Informa inoltre che dopo la formazione organizzata dalla direzione centrale del Ministero a Fiuggi, in ottobre, per il personale della formazione di tutte le regioni italiane, il metodo da seguire dovrebbe essere il medesimo, anche se è l'uso del metodo e la competenza sul tema che viene gestito con quel metodo che può comportare dei risultati diversi.

2. Benchmarking

Anche in questo modulo si raccolgono testimonianze su esperienze significative maturate da altre organizzazioni sul tema del Piano di formazione.

Questa volta è stato invitato il dott. Giovanni Cascino, responsabile della Formazione del Banco di Sicilia.



Il Dott. Cascino fornisce alcune informazioni sulla struttura del Banco (numeri dipendenti, sedi, articolazione organizzativa, ore di formazione, ecc).

Viene preliminarmente chiarito l'obiettivo della formazione, configurata come attività essenzialmente orientata a fornire più strumenti e più competenze per ottimizzare gli obiettivi dell'organizzazione e quindi far crescere gli utili; ciò spiega perché un maggior numero di interventi coinvolge il personale "di rete" (vendita), piuttosto che verso quello della direzione centrale.

Pertanto a questo livello la formazione viene maturata attraverso la collaborazione stretta con la consulenza direzionale.

Il dott. Cascino procede a fare un breve excursus della storia del centro di formazione del Banco di Sicilia, nato nel '79, composto da una struttura fissa di 10 persone nonché di personale part-time. Segue poi una descrizione del processo con cui si formula un progetto formativo all'interno della struttura. Esso passa attraverso varie fasi: da una macro-progettazione – che vede come suoi momenti essenziali la costituzione di un gruppo di lavoro, l'individuazione degli obiettivi da raggiungere, le metodologie e la predisposizione di un documento analitico – ad una micro-progettazione, connotata da previsioni dettagliate relative ai tempi, ai contenuti, al materiale didattico e ai luoghi di erogazione.

Viene sottolineata la necessità di procedere preventivamente alla validazione da parte del committente (prevista in vari livelli) degli obiettivi individuati, che devono essere necessariamente condivisi dall'organizzazione e visti da questa in chiave strategica.

Il dott. Cascino completa il suo intervento accennando alle modalità di erogazione degli interventi formativi e soprattutto alle problematiche legate alla valutazione finale. Egli sottolinea la complessità degli strumenti di misurazione dell'efficacia dell'azione formativa tenendo conto, in quella organizzazione, anche della necessità del raggiungimento degli obiettivi commerciali.

Infine illustra il sistema di monitoraggio dell'azione formativa effettuata sugli individui (Data Base) che consente all'organizzazione di sapere chi ha fatto formazione, su cosa, quando, ecc

Riprende la parola il prof. Di Gregorio per sottolineare la sostanziale differenza delle organizzazioni ma la validità dell'approccio che comunque deve partire egualmente dalla lettura del contesto e dalla definizione degli obiettivi dell'organizzazione. Naturalmente per il Banco di Sicilia il contesto sarà quello competitivo e l'obiettivo sarà quello commerciale mentre nella Giustizia il contesto sarà quello sociale e l'obiettivo sarà quello della qualità del servizio.

3. Il lavoro di project work per il terzo modulo

Viene chiarita la necessità per i partecipanti di approfondire, una volta tornati nella propria organizzazione e alla luce delle tematiche emerse nel corso di questo incontro, i bisogni di formazione e le modalità di intervento formativo che ritengono più opportune.

Si fa al riguardo una breve sintesi delle differenze tra:



- addestramento
- formazione tradizionale
- formazione sul lavoro
- formazione-intervento
- formazione a distanza.

Si procede, quindi, ad una analisi della “sintesi di tutte le analisi”, effettuate dai vari distretti, per visualizzare quali sono stati i temi più ricorrenti.

Il prof. Di Gregorio anticipa poi che nel terzo modulo i partecipanti proveranno a definire con maggior dettaglio le ipotesi su come realizzare alcuni interventi formativi più significativi sul versante del:

- ruolo,
- organizzazione,
- contesto.

I gruppi di lavoro presumibilmente saranno 6 e saranno composti utilizzando criteri del tipo:

- presenza di un formatore,
- presenza femminile omogenea,
- interesse delle persone per l'argomento.

Un altro gruppo potrà lavorare sulla parte iniziale del piano (contesto e metodo) e un altro sul sistema di monitoraggio.

Quinta giornata metodologica

13 dicembre 2004

1. Il questionario

Il prof. Di Gregorio inizia raccontando l'esito del lavoro svolto la serata precedente assieme ad un gruppo di partecipanti che hanno voluto costruire il questionario di fine corso sulla formazione-intervento.

Il professore descrive l'iter progettuale seguito perché – spiega - “siccome la dirigenza si va impegnando nella progettazione di piani e iniziative di formazione è anche utile che conosca come si costruiscono gli strumenti necessari a misurare l'efficacia della formazione erogata”.

Ci si è chiesto: “quali obiettivi si voleva raggiungere con il programma formativo che si va concludendo?”

E' stata utile la presenza del dirigente di Messina che si è aggiunta in questo ultimo modulo per chiarire ulteriormente l'obiettivo prioritario del corso che non è quello di realizzare la progettazione del piano di formazione del 2005, ma quello di apprendere la metodologia della formazione-intervento.

Si sono dunque messi a fuoco i diversi obiettivi che si è inteso raggiungere con il programma che è stato progettato; ciò in ordine di priorità. Essi sono:

1. apprendere la metodologia della formazione-intervento per poterla poi promuovere e poi utilizzare ciascuno nell'ambito della propria organizzazione per migliorarne la funzionalità e l'efficacia con il contributo progettuale del proprio personale,
2. apprendere come si costruisce un piano di formazione, visto che lo si è scelto come progetto strumentale per conoscere la metodologia,
3. apprendere come si usa la formazione e condividere per quali finalità si usa,
4. apprendere come la gestione della formazione si colloca all'interno delle funzioni tipiche del dirigente e come questo ruolo gestionale la condivide con la funzione specialistica che si occupa di formazione a livello di distretto,
5. apprendere quali abilità (skill) personali rafforzare visto che i sei giorni di formazione sono stati anche una sorte di laboratorio dove metterle alla prova.

Se questi sono gli obiettivi che si voleva raggiungere, è intorno ad essi che si costruiscono le domande da porre ai partecipanti. Il questionario che raccoglie le domande poi può essere costruito con risposte "chiuse", come è stato fatto con il questionario usato il primo giorno, o con risposte aperte, per lasciare più libero ciascuno di esprimere il proprio pensiero.

E' così che il gruppo di lavoro ha operato. Una volta condivisi gli obiettivi che si intendeva perseguire con il programma, si è decisa la forma da dare alle risposte e si sono individuate le domande da porgere.

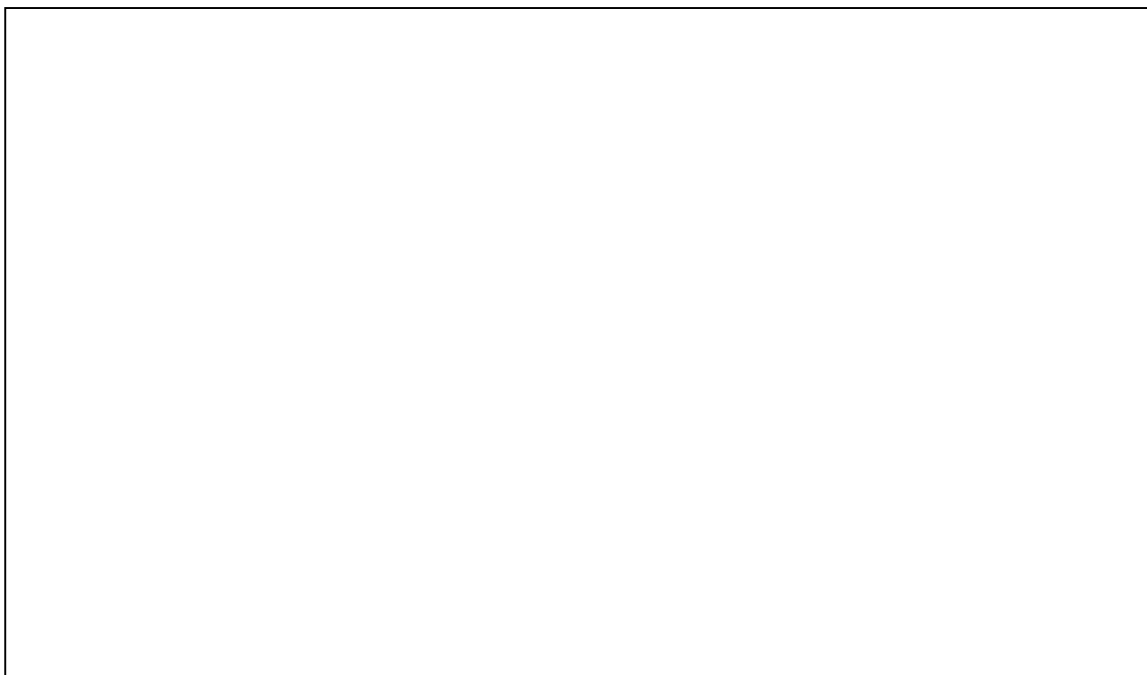
2. Benchmarking con l'INPS

1. testimonianza del dott. Cannata, dirigente regionale della formazione, del benchmarking e della comunicazione istituzionale dell' INPS

2.

L'attività formativa svolta dall'Istituto ha seguito e ha supportato il processo di cambiamento che ha avuto come obiettivo quello di trasformare l'organizzazione interna passando da una logica "per funzione" a una logica "per processi", da una logica di aderenza "alla norma" ad una logica che considera "l'utente" come "un cliente" a cui bisogna dare una risposta integrata ed efficace.

Il processo di reingegnerizzazione delle attività proprie dell'ente per passare ad un'organizzazione per processi ha richiesto un grande sforzo di formazione per tutti i dipendenti, più che di addestramento. "E' stato come fare un lavaggio del cervello" ha detto il dott. Cannata, " per cambiare la nostra cultura dell'organizzazione".



La formazione serve dunque al cambiamento dell'organizzazione e differisce dall'addestramento, che serve solo ad implementare le conoscenze del singolo dipendente.

Proprio perché oggi si lavora “per processo e per cliente” si è anche cambiato il sistema di riconoscimento della prestazione erogata e si è adottato un sistema premiante collegato ai problemi che si sono risolti per i “clienti” dell'Istituto.

La formazione, all'interno dell'INPS, è organizzata ed erogata su base regionale. I piani di formazione sono strutturati su tre livelli: nazionale, regionale e delle sedi locali gestite dai direttori. Il sindacato è costantemente informato dei piani di formazione programmati.

In Sicilia la Formazione regionale si è strutturata per “poli di formazione”, per contenere le spese della formazione. Si è fatto anche ricorso a docenti interni, valorizzando alcune professionalità presenti nell'organizzazione.

Tra gli obiettivi della formazione c'è quello di relazionarsi con le altre organizzazioni anche per far conoscere il processo di trasformazione che l'Istituto ha fatto e sta facendo così da migliorare la sua immagine e valorizzare la sua identità.

La maggior parte della formazione, allo stato, si svolge in aula o sul luogo di lavoro; si tende però a sviluppare anche nuove modalità di formazione sviluppando l'enpowerment.

Si conta di utilizzare “il portale” della formazione e fruirne con modalità di FAD, cioè di formazione a distanza con video conferenze, risparmiando così sui costi della formazione e utilizzando appieno tutti i materiali didattici che fanno oramai parte del tesoro accumulato dopo tanta formazione.

2. testimonianza del dott. Compagno, responsabile di team di sviluppo professionale

Egli è stato direttore di agenzia ed è stato dunque fruitore della formazione realizzata ed ora è passato a organizzarla a livello regionale.

Egli ribadisce ciò che è stato anticipato dal dott. Cannata sottolineando che il processo di cambiamento è partito dal '98 quando puntando su una maggiore responsabilizzazione degli impiegati si è passato da una amministrazione "per singoli adempimenti" ad una amministrazione volta al soddisfacimento delle esigenze dei clienti: "oggi si lavora, pertanto, per obiettivi", ha detto.



Assume quindi importanza il "processo amministrativo" e, pertanto, il dipendente che lo presiede deve conoscere tutto l'iter del processo ed essere in grado di portare avanti tutte le fasi che lo compongono.

Il personale ha dovuto realizzare un radicale cambiamento di mentalità e il confronto con altre realtà è stato particolarmente proficuo (la Fiat, il modo di lavorare dei giapponesi, la qualità totale, ecc).

Interviene il dott. La Mantia che chiede chi abbia la responsabilità del "procedimento" e il dott. Compagno puntualizza che tale responsabilità è del funzionario apicale di area C (c.d. responsabile del procedimento amministrativo), non dei dirigenti.

Il dott. Compagno che descrive l'attività dell'INPS (circa 33.000 dipendenti). L'INPS incassa i premi e poi devolve gli introiti agli iscritti. Viene richiamato l'art. 38 della Costituzione che delinea i principi dell'attività dell'INPS.

L'INPS si propone di adottare un bilancio sociale, una carta dei servizi ed un codice etico.

Vuole attuare una politica di marketing sociale attraverso una serie di operazioni:

- 1) valorizzazione del rapporto annuale, pubblicizzando gli obiettivi che si propone, rendendo edotta l'opinione pubblica su detti obiettivi, e rendendo pubblico il consuntivo;
- 2) realizzazione di un centro studi di eccellenza;
- 3) potenziamento della comunicazione dell'ente al suo interno e con l'esterno.

L'Istituto si orienta, insomma, a dare sempre maggiore importanza alla domanda di servizi che proviene dagli utenti e ad aprirsi all'esterno mettendo in comune il processo di trasformazione organizzativo che va perseguendo come fattore di immagine.

Il cambiamento ha cambiato l'organizzazione del lavoro, le strutture e soprattutto la cultura dei dipendenti.

L'ente ha instaurato anche una rete di collegamento con le altre pubbliche amministrazioni.

Il cambiamento ha aumentato il livello di professionalità dei dipendenti e incrementato anche il livello delle loro responsabilità.

I dirigenti hanno cambiato il contenuto del loro ruolo: "sono manager, che hanno il compito di verificare l'efficienza dell'ente", egli ha detto.

La formazione assume un ruolo fondamentale nell'ambito di questo processo di cambiamento.

Per realizzare il cambiamento dell'organizzazione si punta a mettere al centro la persona; "per cambiare l'organizzazione bisogna infatti cambiare la persona".

L'iter del piano di formazione è il seguente. Ogni anno viene redatto un piano di formazione nazionale, formulato sulla base degli indirizzi della politica nazionale. Le linee del piano nazionale vengono condivise con i direttori regionali ed è il frutto anche della loro collaborazione, delle esigenze da loro rappresentate. Le singole regioni adeguano le linee del piano nazionale con le loro esigenze specifiche e formulano, in sinergia con i sindacati, il piano regionale. Ciascun dirigente di agenzia, poi, realizza un proprio piano sulla base delle esigenze specifiche di sede.

Si è realizzata una formazione informatica a tappeto, interessando per ciascun anno singole aree di personale, nell'ottica della completa informatizzazione dell'attività amministrativa.

Esiste una rete della formazione che parte a livello centrale, via via fino alle strutture locali. Le modalità della formazione sono: l'attività d'aula, la formazione on the job e l'e-learning.

Si sta realizzando un portale della formazione che racchiude tutti gli itinerari formativi standardizzabili, che nel loro insieme costituiscono un patrimonio di conoscenze dell'Istituto.

Il dott. Compagno racconta, su impulso del dott. Raja, come ha vissuto il cambiamento: per lui è stato positivo ed ha trovato nuovi stimoli nel lavoro, anche perché ha imparato a far propria e a trasferire agli altri la cultura del cambiamento.

3. sintesi del prof. Di Gregorio

Egli sintetizza come l'INPS sia dunque passata da una cultura dell'organizzazione basata sulle norme ad una cultura basata sui processi, sugli obiettivi e sul cliente.

Le due culture organizzative non sono una migliore di un'altra in assoluto: un'Organizzazione può scegliere una o l'altra sulla base degli obiettivi che si vuole perseguire, del contesto in cui essa opera, per il tipo di processo trasformativo che la caratterizza. Non va detto che una cultura è buona e l'altra è cattiva: la scelta dipende, appunto, dalle caratteristiche e delle finalità che si intende perseguire.

L'INPS voleva rivolgere la sua attenzione maggiormente al cliente: ha pertanto dovuto cambiare la cultura della sua organizzazione, passando da un'attività per singoli adempimenti ad un'attività per processi e questo cambiamento lo ha realizzato, e pensa di consolidarlo, attraverso la formazione, il pieno sviluppo ed utilizzo dell'informatica e attraverso un rapporto sempre più forte con il contesto esterno.

4. dibattito

Il dott. Visconti esprime qualche perplessità sulla finalizzazione di incontri con Organizzazioni così diverse da quella della Giustizia. Assevera la validità della formazione ma dubita della utilità della sola implementazione delle conoscenze; è l'organizzazione che deve cambiare per prima. Esprime gradimento per il confronto con le realtà esterne ma rappresenta che le altre organizzazioni si sono mosse con grande rapidità e con spirito imprenditoriale nel realizzare il cambiamento. L'organizzazione della Giustizia è particolare in quanto il suo rendimento dipende più dai magistrati che dalla dirigenza interna. Si chiede al riguardo come possano i dirigenti incidere sulla durata dei processi. L'INPS è invece riuscita a ridurre la durata dei procedimenti amministrativi da un anno ad un mese, in media. E' estremamente complesso cambiare l'organizzazione della Giustizia non modificando le posizioni di lavoro del personale e il sistema meritocratico, a costo zero. Oggi peraltro non c'è straordinario, non ci sono progetti finalizzati, non c'è premialità.

Il dott. Raja rappresenta l'esigenza di apprendere come realizzare il cambiamento sapendo gestire le criticità.

Il prof. Di Gregorio puntualizza che il benchmarking serve per verificare se dalle esperienze maturate in altre organizzazioni è possibile cogliere qualche spunto utile alla propria progettazione. In sostanza non si tratta di equiparare le organizzazioni in quelle parti che si sa di non poter cambiare. Circa il caso dell'INPS ci sono cose che si possono importare, si veda la politica di comunicazione perseguita anche attraverso il confronto e le alleanze con le altre organizzazioni del contesto circostante. Questo per la Giustizia costituisce una necessità e una opportunità che si può cogliere proprio perché al di fuori dei tribunali in pochi conoscono il funzionamento degli uffici giudiziari e l'opinione pubblica non è aiutata, in questa presa di conoscenza, dai mezzi di comunicazione.

Il benchmarking serve perché sicuramente esistono delle aree di miglioramento della propria organizzazione e non sempre si è in possesso di tutte le conoscenze per realizzare i cambiamenti desiderati. E' utile pertanto verificare come si sono realizzati dei miglioramenti in altre organizzazioni per vedere se nascono nuove idee.

5. Il piano di formazione del 2005

Il prof. Di Gregorio riprende e puntualizza che il piano della formazione distrettuale per il 2005 andrà strutturato nel modo seguente:

- 1) enunciazione delle esigenze formative per il singolo distretto;
- 2) elencazione degli interventi formativi da realizzare;
- 3) costi della formazione per il distretto per il 2005;
- 4) monitoraggio delle attività formative realizzate .

Siccome le esigenze formative distrettuali sono state esplicitate nel corso delle attività realizzate in aula e durante il project work, vanno dunque sviluppati i punti 3 e 4.

Per quanto riguarda i costi è necessario:

1. definire le modalità con cui si dovranno realizzare le attività per calcolare esattamente il numero delle ore e giornate dei docenti e dei tutor da impiegare,

2. moltiplicare le ore complessivamente impiegate per ciascuna attività e per il numero delle lezioni previste in base al numero dei partecipanti previsti .

Per ciò che riguarda la definizione delle attività bisogna ricordare come è possibile e quanto bisogna investire per consentire che una persona si formi per adeguarsi al ruolo a cui è assegnato. La stessa cosa va considerata per ciò che riguarda l'insieme degli individui che sono coinvolti da una trasformazione organizzativa. In questo ultimo caso è chiaro che se il processo di cambiamento coinvolge una schiera bassa di ruoli all'interno della struttura si debba anche prevedere il coinvolgimento della struttura decisionale superiore, fino al vertice dell'organizzazione che presidia l'intero processo trasformativo.

Quando si lavora sul ruolo, si può tenere conto anche solo della persona che sarà fruitrice dell'intervento formativo; se si lavora, invece, sui piani di "organizzazione" e "contesto" bisogna tenere conto dell'impatto che l'intervento formativo avrà sia sull'organizzazione nel suo interno che nei rapporti con altre organizzazioni. Questo serve, soprattutto, per individuare i destinatari della formazione.

Per ciò che riguarda il costo del Piano bisogna calcolare il valore dell'insieme delle attività e confrontarlo con quello dell'anno precedente per valutare se contenere o ampliare il budget necessario.

Il dott. Di Pietro illustra le regole sui costi previste dalla normativa interna e i relativi capitoli su cui vanno addebitate le diverse spese da preventivare (docenza, logistica, materiali, ecc).

6. Le modalità di formazione

Per il piano di formazione per ogni singolo distretto per il 2005 è stato necessario fare ancora un approfondimento sulle metodologie formative.

All'interno delle singole organizzazioni vanno individuate le qualifiche per le quali è necessario procedere all'intervento formativo; se c'è bisogno di formazione individuale per coprire il gap tra la prestazione erogata e la prestazione attesa per il ruolo, bisogna valutare se è utile e possibile far fronte a questo gap mediante la formazione utilizzando le diverse modalità possibili.

Per elaborare un piano di formazione equilibrato si possono porre problemi non tanto per la formazione tradizionale, rispetto alla quale è possibile stabilire con una discreta approssimazione la durata e l'ambito di incidenza del percorso formativo.

Progettare una formazione con il metodo della formazione-intervento è un po' più complesso in quanto è necessario prevedere di inframezzare alle giornate d'aula dei periodi di project work e programmare degli incontri con i gruppi che vengono formati per supportare il lavoro progettuale. Per i processi di apprendimento della formazione-intervento è ragionevole prevedere dei tempi più lunghi per consentire una metabolizzazione del metodo e una ottimizzazione dei risultati progettuali che l'intervento formativo produce.

Con la metodologia della formazione-intervento bisogna inoltre prevedere l'intervento di più ruoli nella struttura docente: il docente metodologo, il tutor di processo (indispensabili), il docente tematico e il tutor d'aula (se servono). Qualche volta il docente metodologo può essere contemporaneamente anche docente tematico, così come è successo per il programma in corso..

Un intervento di formazione-intervento sull'organizzazione del lavoro di tutto un distretto, che interessi i dirigenti e tutta la fascia C, comporta il fatto che le riunioni in plenaria si svolgano in aula,

mentre le attività progettuali possono essere articolate per cogliere e intervenire sulle specificità dei singoli uffici.

Viene ribadito il concetto che la formazione tradizionale è un semplice trasferimento di conoscenze che, una volta assunte, possono essere utilizzate e messe a servizio dell'organizzazione solo se l'individuo riesce a sostenerne il peso.

7. Lavoro di gruppo

I gruppi si dividono per distretto e cominciano a lavorare in concreto sulla stesura del piano di formazione distrettuale per il 2005.



Il distretto di Catania



**Il distretto di
Palermo**



Il distretto di Caltanissetta



Il distretto di Messina

Sesta giornata metodologica

14 dicembre 2004

1. La progettazione comune

La giornata comincia con un riepilogo dei lavori svolti dai gruppi di lavoro per distretto che sono andati avanti per tutto il pomeriggio e anche nel dopo cena.

Si prosegue poi con la presentazione dei progetti di formazione per ciascun distretto.

Prima di dare la parola ai rappresentanti dei singoli progetti il prof. Di Gregorio illustra la struttura comune a tutti i piani distrettuali e che risulta essere il frutto dell'attività collettiva sviluppata fin dal primo giorno.

Nel power point che viene presentato si parte dagli obiettivi previsti nel piano di formazione 2004 per i dirigenti a proposito della formazione-intervento sottolineando le frasi tratte dal testo: "La formazione intervento nelle organizzazioni" e in "Progettare per apprendere".

Si passa poi al progetto di formulazione del Piano di formazione 2005 che ha rappresentato il mezzo per comprendere come funziona la formazione intervento per poi applicarla all'interno dell'ente per il miglioramento dell'organizzazione.

A questo proposito si rammenta il risultato dell'analisi che si è effettuata assieme circa le caratteristiche dello SCENARIO che induce e suggerisce i contenuti del Piano. Si ricostruisce l'esame del contesto attraverso l'esame delle sollecitazioni, opportunità, criticità e vincoli che sono emersi e sono stati condivisi dai vari gruppi di lavoro.

Si passa poi a ricordare le TEMATICHE FORMATIVE che si sono messe a fuoco nei lavori di sottogruppo organizzati per organizzazioni simili all'interno della struttura della Giustizia siciliana sulla scorta della griglia di rilevazione e di progettazione che ci si è data (la cassettera!). Si è rammentato il criterio che si è seguito nell'esame del fabbisogno formativo, e che ha permeato anche il lavoro di progettazione, è costituito da tre assi: livelli, qualifiche del personale e tematiche.

Si passa quindi a rammentare il contributo distintivo dei testimoni ospitati per sviluppare il BENCHMARKING (INPDAP, Banco di Sicilia, INPS).

2. Presentazioni dei Piani distrettuali

Vengono illustrati i piani di formazione distrettuali per il 2005:

- la dott.ssa Scuvera per il distretto di Palermo,

INDIVIDUO	SERVIZI PATRIMONIALI 8.425,36	GESTIONE DELLE RISORSE UMANE (F-I) 44.785,84	FORMAZIONE INIZIALE 1.347,89
ORGANIZZAZIONE	NUOVE METODOLOGIE DI COMUNICAZIONE (F-I) 67.735,00	LE NUOVE TECNOLOGIE (F-I) 91.552,70	C.C.N.L 45.819,30
CONTESTO		ORGANIZZAZIONE INTERCETTAZIONE TELEFONICHE (F-I) 15.356,50	

- il dott. Russo per il distretto di Catania,

INDIVIDUO	T.U.S.G. (Patrocinio, recupero spese e mandati) 8.868,00	S.I.C. e processo civile telematico 5.484,00	Gestione delle risorse umane (F-I) 23.000,00	Formazione giuridica per il Giudice di pace 3.424,00
ORGANIZZAZIONE	Trasmissione telematica dei dati al Casellario giudiziale 5.100,00	Informatica di base 5.200,00	Informatica Avanzata 22.800,00	
CONTESTO	T.U.S.G. (Recupero crediti) 2.020,00	Compilazione informatica della nota di trascrizione 1.517,00		

- la dott.ssa Ficarra per il distretto di Caltanissetta,

INDIVIDUO	Programmi specifici PC 2.550,00		
ORGANIZZAZIONE	Riorganizzazione dei processi di lavoro anche alla luce delle nuove tecnologie (F-I) 24.300,00	Testo Unico spese di giustizia 5.000,00	Formazione personale UIP e referenti interni 11.150,00
CONTESTO	Sicurezza nei luoghi di lavoro legge 626 5.250,00		

- il dott. Grasso per il distretto di Messina.

INDIVIDUO	1.Casellario giudiziale	1.585,00
	2.Gestione unità organizzative (F-I)	16.400,00
	3 La comunicazione interna	10.750,00
ORGANIZZAZIONE	1.Formazione personale UIP e referenti interni (F-I)	9.000,00
	2.Testo Unico Privacy	22.070,00
CONTESTO		

Essi contengono, nella parte centrale, i progetti di formazione con l'indicazione:

- dei partecipanti,
- delle metodologie didattiche prescelte,
- dei giorni necessari per l'erogazione della formazione,
- del numero delle edizioni,
- del costo per ciascun progetto
- il costo complessivo per distretto.

DURATA	DESTINATARI	OBIETTIVI	METODOLOGIA	COSTI	DOCENTI
5+5 GG d'aula	DIRIGENTI 19 Ed. 1	Determinazione degli obiettivi del piano di comunicazione	Formazione intervento	Cap.1416 Tot. 67.735,00	Metodologo Tutor di processo
4 GG di project	AREA C 100 Ed. 4	Progettazione dei piani di comunicazione individuati			

Il distretto di Palermo ha anche espresso due opzioni considerando che il costo complessivo è abbastanza più elevato di quello relativo al Piano del 2004. Il distretto prevede infatti un costo pari a 274.932,73 oppure pari a 183.651,23 €.

L'illustrazione in plenaria dei Piani ha permesso ai singoli distretti di considerare le opzioni formulate dagli altri distretti e di riconsiderare alcune formulazioni anticipate nel proprio Piano o addirittura aggiungere alcune attività non previste.

Da registrare è che in ciascun distretto ci sono delle attività che verranno realizzate con la metodologia classica ed altre che verranno sviluppate con la metodologia della formazione-intervento.

In particolare, si registra che gli interventi sulla "comunicazione" sono realizzati con la seconda metodologia perché si intende sviluppare una sensibilità alla comunicazione, contestualmente alla

creazione di un'organizzazione in grado di far funzionare l'Ufficio di informazioni con il pubblico che comincia ad essere una realtà per i distretti più piccoli, quelli di Messina e di Caltanissetta.

Altri interventi riguardano la "reingegnerizzazione dei processi" (si veda Caltanissetta), spesso collegati all'uso delle nuove tecnologie (si veda Palermo).

Altri ancora riguardano la "gestione delle risorse umane" o la "gestione delle unità organizzative" (si veda Messina e Catania).

Ciò significa che la metodologia della formazione-intervento è stata acquisita tanto da pianificare il suo uso per degli interventi interni di sviluppo organizzativo sui quattro temi trasversali già individuati quali:

- la comunicazione,
- la organizzazione per processi
- la tecnologia
- la gestione dell'organizzazione e delle risorse umane.

Il caso della intercettazione telefonica, pianificata dal distretto di Palermo, come un "caso" di intervento da trattare con la medesima metodologia è una dimostrazione pratica che un intervento di riorganizzazione interna ben individuato che si stava realizzando con le metodologie classiche di "organizzazione strutturale" si è ripensato in chiave di formazione-intervento per sviluppare un maggior coinvolgimento degli attori che saranno coinvolti dall'iniziativa di miglioramento.

Sulla base delle presentazioni in plenaria, si prevede che ciascun distretto riveda il Piano presentato per fare gli ultimi aggiustamenti in tempo utile per consentire comunque la formulazione del Piano nazionale.

3. Monitoraggio della formazione

Si rileva l'importanza di essere pervenuti alla progettazione nei tempi previsti, anche se ci si ripromette di considerare l'opportunità di indicare nel Piano alcune linee originali per il monitoraggio delle attività formative.

Al riguardo il prof. Di Gregorio anticipa solo che per la verifica dell'efficacia della formazione erogata:

- per quanto riguarda il RUOLO, il parametro da usare è quella della Valutazione della prestazione,
- per quanto riguarda l'ORGANIZZAZIONE, il parametro da usare è la misura del Benessere Organizzativo (per l'interno) e della Customer satisfaction (per l'esterno) del servizio dell'ente,
- per quanto riguarda il CONTESTO, il parametro da usare è la misura della Customer satisfaction del cliente del servizio integrato.

Per la formazione tradizionale la valutazione della docenza sarà fatta sulla qualità dell'apprendimento delle conoscenze trasferite mentre per ciò che riguarda la formazione-intervento la valutazione si estende anche alla qualità del progetto che assieme ai partecipanti essa sarà riuscito a realizzare per conto dell'organizzazione committente.

3. Questionari

Sono stati dunque consegnati due questionari:

- il questionario solitamente usato dal Ministero della Giustizia, per valutare la qualità della docenza avuta,
- il questionario realizzato dal gruppo di lavoro costituito la sera del 12 di dicembre per valutare ciò che i partecipanti hanno appreso relativamente agli obiettivi prefissati.

Dall'analisi delle risposte fornite alle domande del secondo questionario (21 questionari restituiti) si evince che la totalità dei dirigenti ha appreso che la metodologia della formazione-intervento può servire loro per intervenire sul miglioramento dell'organizzazione.

Alcuni sottolineano la rilevanza che essa assume nell'individuare criticità e problemi da risolvere e alcuni in dicano anche (giustamente) la sua utilità per la progettazione delle soluzioni da applicare. Per quanto riguarda la definizione da dare alla metodologia, tutti sottolineano la sua caratteristica di fondo che si basa sul coinvolgimento e la partecipazione degli attori del contesto, interno ed esterno, nei processi di miglioramento dell'organizzazione.

Per ciò che riguarda il ruolo della dirigenza sul piano della formazione, tutti convengono di dover intervenire sul piano delle strategie, dei bisogni dei rispettivi uffici, della finalizzazione dell'azione formativa e del monitoraggio della sua efficacia sul piano organizzativo.

I formatori distrettuali sono apprezzati per il lavoro che svolgono e ci si aspetta da loro un contributo, un supporto e a volte la consulenza per definire le azioni formative necessarie, ma anche un'azione di raccordo tra le esigenze delle diverse realtà interne del Distretto.

La dirigenza ha anche messo in luce alcune esigenze individuali di formazione. Infatti il 50% ritiene di dover rinforzare la propria capacità di parlare in pubblico, comunicare con efficacia, risultare convincenti.

Un altro 35% ritiene di dover migliorare la capacità di gestione dei gruppi e di motivazione delle persone nel raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Altri ancora indicano nella "negoiazione" una competenza da rafforzare.

4. Foto

Sono state dunque scattate le foto per distretto e per l'insieme dei partecipanti per ricordare, anche visivamente l'esperienza maturata in comune.

Programma di Formazione-intervento®***per la progettazione del Piano di Formazione 2005 per i Dirigenti della Giustizia in Sicilia*****QUESTIONARIO D'INGRESSO**

ETA' _____

SESSO _____

TITOLO STUDIO _____

DIMENSIONE UFFICIO (Numero dipendenti) _____

Nell'accingersi a partecipare a questo programma di formazione/intervento per la dirigenza, Lei ha pensato di:

- ☐ avere un'ulteriore opportunità per rafforzare la competenza manageriale;
- ☐ partecipare ad un'iniziativa che la Direzione Generale ha ritenuto utile per la mia formazione;
- ☐ avere la possibilità di condividere la formulazione di un piano di formazione per il personale dell'amministrazione giudiziaria;
- ☐ partecipare ad un'occasione di incontro con i colleghi che si occupino come Lei di problemi della giustizia;
- ☐ assolvere ad un dovere, in quanto dirigente, di una struttura che ha deciso di sviluppare una specifica iniziativa in ambito formativo.

Secondo Lei l'esercizio del ruolo di Dirigente richiede:

- ☐ la responsabilità di occuparsi della formazione dei propri collaboratori;
- ☐ di fare in modo che una funzione specialistica si occupi della necessità di formazione del personale che opera nell'organizzazione;
- ☐ di occuparsi della formazione del personale in sinergia alle funzioni specialistiche che si occupano di formazione;
- ☐ la responsabilità di monitorare l'efficacia della formazione effettuata dalle strutture preposte alla formazione;

- ☐ la responsabilità di indicare le esigenze di formazione della propria organizzazione fidando nella professionalità di coloro che devono definire specifiche modalità di intervento finalizzate a soddisfare la finalità.

Secondo Lei la formazione:

- ☐ è un modo per consentire alle persone che operano in un'organizzazione di erogare la migliore prestazione attesa;
- ☐ è un modo per alimentare le potenzialità dell'individuo al fine di consentirgli di accrescere le sue possibilità di sviluppo nell'ambito delle organizzazioni;
- ☐ è un modo per consentire alle persone appartenenti all'organizzazione di rendere l'organizzazione stessa adeguatamente efficiente ed efficace;
- ☐ è un modo di rendere adeguato l'assetto e il funzionamento dell'organizzazione in ragione delle caratteristiche ed evoluzioni del contesto circostante;
- ☐ è un modo per dare un'opportunità alle persone di migliorare la propria professionalità anche se ciò li distoglie dalla propria attività.

Secondo Lei la formazione intervento:

- ☐ è una metodologia particolare che coinvolge l'intera organizzazione;
- ☐ è una terminologia che nasconde in realtà una formazione di tipo tradizionale;
- ☐ è uno strumento metodologico per affrontare e risolvere le criticità mediante l'elaborazione di un progetto che coinvolga gli appartenenti all'organizzazione;
- ☐ è un processo che utilizza la progettualità come metodo di apprendimento;
- ☐ è una metodologia "americana" importata di recente dai formatori italiani.

Programma di Formazione-intervento®

per la progettazione del Piano di Formazione 2005 per i Dirigenti della Giustizia in Sicilia

QUESTIONARIO D'USCITA

QUESTIONARIO SULL'APPRENDIMENTO

La conoscenza del metodo

1. *a che cosa pensi possa servire la metodologia della formazione intervento nella tua organizzazione*

2. *dai una definizione della formazione-intervento*

La conoscenza di come si fa un piano di formazione

1. *descrivi i passi salienti per arrivare a formulare un piano di formazione*

2. *descrivi cosa si intende per*

- ☐ *formazione al ruolo*

- ☐ *formazione per l'organizzazione*

- ☐ *formazione assieme al contesto*

Il ruolo del dirigente nell'occuparsi della formazione

1. *quale deve essere per te la responsabilità del dirigente circa la pianificazione della formazione per il personale che ha in dotazione*

2. *quale è il ruolo che deve svolgere l'esperto distrettuale*

Quali sono le skill da rafforzare che sono risultate evidenti nel corso dell'esercizio dei tre moduli

1.

2.

3.

4.

5.

Quali sono le necessità di approfondimento sul metodo per l'applicazione

1.

2.

3.

4.

5.

BIBLIOGRAFIA

sulla Formazione-Intervento®

PROGETTARE PER APPRENDERE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Di Gregorio Renato - ed. Guerini e Associati

LA FORMAZIONE-INTERVENTO NELLE ORGANIZZAZIONI. ESPERIENZE E STRUMENTI,

Di Gregorio Renato, Guerini e Associati, Milano, 1994;

PROGETTI DI CAMBIAMENTO NELLE ORGANIZZAZIONI PUBBLICHE E PRIVATE,

Di Gregorio Renato, Guerini e Associati, Milano, 1998;

L'APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO E LA FORMAZIONE CONTINUA ON THE JOB

Libri del Fondo Sociale Europeo - ISFOL – 2004

APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO TEORIA, METODO E PRATICHE

C. Argyris – D. A. Schon a cura di F. Carmagnola e M. Tomassini - ed. Guerini e Associati

LA CONSULENZA DI PROCESSO

Edgar Schein – Raffaello Cortina Editore

CULTURA D'AZIENDA E LEADERSHIP. UNA PROSPETTIVA DINAMICA,

SHEIN, Edgar, H., Guerini e Associati, Milano, 1991;

SUPERARE LE DIFESE ORGANIZZATIVE

C. Argyris – Raffaello Cortina Editore

LA CONSULENZA PERFETTA

P. Block – ed. F. Angeli

L'ACTION LEARNING

G. Varchetta e C. Cassani – ed. Guerini e Associati

FORMAZIONE, SVILUPPO ORGANIZZATIVO E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Butera F., La Rosa, M., (a cura di), Franco Angeli, Milano, 1997;

RAZIONALITÀ E BENESSERE

Maggi, Bruno, ETAS libri, Milano, 1995;

FORMAZIONE E ORGANIZZAZIONE

Maggi, Bruno, Ediesse, Roma, 1998;

IL PROCESSO DI FORMAZIONE. DALL'ANALISI DEI BISOGNI ALLA VALUTAZIONE DEI RISULTATI,

Quaglino, Gian Piero, Carrozzi Gian Piera, Franco Angeli, Milano, 2002

7° RAPPORTO SULLA FORMAZIONE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE 2003

a cura dell'Osservatorio sui bisogni formativi nella P.A. Scuola Superiore della P.A.

Per gli altri testi, consultare il sito www.formazioneintervento.it

Formazione-Intervento® un marchio registrato da Impresa Insieme (www.impresainsieme.com)

RINGRAZIAMENTI

Un ringraziamento va ai formatori distrettuali che hanno gestito con abnegazione l'intero processo formativo e hanno assistito i gruppi di lavoro dei dirigenti nel lavoro impegnativo che li ha coinvolti

Dott.ssa Maria Grazia Accordino – Ufficio Formazione di Palermo

Dott.ssa Maria Rosaria Aquilone –Ufficio Formazione di Palermo

Dott. Giovanni Di Pietro - Ufficio Formazione di Messina

Dott.ssa Rossana Milisenna - Ufficio Formazione di Caltanissetta

Dott. Massimo Mingrino - Ufficio Formazione di Catania

Dott. Antonio Pedale - Ufficio Formazione di Messina



Un ringraziamento va al dott. Raia che ha saputo sempre animare la conversazione e il dibattito con interventi arguti e stimolanti, mettendo anche in luce le criticità della cultura preesistente.

Un ringraziamento va al dott. Visconti, che ci ha messo spesso di fronte alle difficoltà del contesto gestionale, ma ci ha portato anche una ventata di poesia e di profondità umana

Un ringraziamento alle signore che hanno animato con la loro energia, con il loro senso pratico, con il loro ottimismo, il lavoro dei gruppi alleviando il peso dell'analisi e sollecitando il piacere della progettualità.



Un ringraziamento a tutti i dirigenti che hanno continuato a frequentare il corso e che hanno alla fine detto con gli occhi oltre che con la stretta di mano e il sorriso del saluto, che avevano avuto qualcosa che avrebbero portato con sé nel proprio lavoro e nella propria vita.