



LA VALUTAZIONE DEGLI INTERVENTI FORMATIVI VISTA COME PROCESSO ORGANIZZATIVO

prof. Guido Capaldo – Università degli Studi di Napoli Federico II

Trento, 23 giugno 2021



INTRODUZIONE (1)

- Crescita, negli ultimi anni, del fenomeno della «projectification» sia nelle Imprese che nella PA: aumento del tempo lavorativo dedicato allo sviluppo di *progetti* (innovazione di prodotto/processo, miglioramento della qualità dei servizi, digitalizzazione dei processi amministrativi, etc)
- Ulteriore crescita, nei prossimi anni, in particolare per l'attuazione del PNRR



Aumenta l'importanza delle «relazione orizzontali» e dei «gruppi interfunzionali di lavoro» nelle organizzazioni delle Imprese e della PA per il miglioramento degli outcome e del valore creato

- diffusione di ruoli di Project Manager e di «team di progetto» anche nell'ambito di progetti non «tecnici» (si pensi ad esempio a tutti i progetti necessari per la *digitalizzazione dei processi amministrativi*, il miglioramento della *qualità dei servizi* e l'attivazione di *nuovi servizi*, l'aumento della propensione dell'organizzazione verso lo *smart working*)
- crescita della rilevanza di *obiettivi interfunzionali* e delle *capacità individuali* orientate alla realizzazione dello scopo del progetto (*lavoro in gruppo, problem solving, orientamento alla collaborazione e cooperazione interfunzionale*)



INTRODUZIONE (2)

Come cambia il «ruolo» della formazione?



Da formazione prevalentemente «*orientata al job*»:

- riferita all'individuo che ricopre una specifica posizione di lavoro, di area tecnica, amministrativa, gestionale, etc.
- focalizzata su competenze relative al ruolo professionale ed alle performance individuali, il cui fabbisogno può essere rilevato prevalentemente attraverso interviste individuali (capo, collaboratore)
- Il cui risultato può essere monitorato nel tempo attraverso i comportamenti individuali

A formazione focalizzata «*orientata ai progetti*»

- riferita al ruolo che l'individuo riveste nel progetto
- indirizzata al miglioramento dell'outcome (soddisfazione degli stakeholder, miglioramento efficienza dell'organizzazione, etc)
- focalizzata sul progetto da realizzare e sul contributo degli attori del team di progetto al conseguimento degli obiettivi del progetto
- Il cui risultato va misurato non solo attraverso i comportamenti individuali ma anche in funzione dell'outcome (ad esempio, miglioramento della soddisfazione degli stakeholder)



INTRODUZIONE (3)

La programmazione, la realizzazione e la valutazione degli interventi formativi devono essere orientati ad un **duplice contesto**:

Il miglioramento della capacità dell' individuo a contribuire alle performance (efficienza, efficacia, qualità dei servizi) dell'unità organizzativa nell'ambito della quale ricopre una specifica posizione



Formazione orientata al job

- Il miglioramento delle capacità di gestione dei progetti (programmazione, esecuzione, monitoraggio e controllo) e di capacità relazionali dei responsabili dei progetti
- Il miglioramento delle capacità dei componenti dei team dei progetti di «mettere al servizio del progetto» le loro competenze tecnico specialistiche e di contribuire al successo del progetto ed alla creazione di valore



Formazione orientata ai progetti



La formazione orientata al rafforzamento delle competenze individuali (1)

- Scopo dell'intervento è sviluppare/rafforzare le competenze professionali degli individui, tenuto conto delle situazioni lavorative che caratterizzano i loro ruoli professionali
- Il fabbisogno viene prevalentemente da interazioni con i destinatari dell'intervento e i loro capi
- I risultati dell'intervento fanno riferimento all'apprendimento degli individui ed alla loro capacità di utilizzare le conoscenze acquisite nell'ambito del loro lavoro, contribuendo al miglioramento delle performance organizzative (efficienza, efficacia, ecc.)
- La valutazione dell'intervento si riferisce prevalentemente a due aspetti: il gradimento dei partecipanti, l'apprendimento. Più raramente si entra nel merito dell'impatto della formazione sui comportamenti post training



La formazione orientata al rafforzamento delle competenze individuali (2)

- L'orizzonte temporale della gestione dell'intervento generalmente inizia con l'analisi del fabbisogno e termina con la valutazione finale dell'apprendimento e delle competenze dei partecipanti o, al più, con la valutazione dell'impatto della formazione sui comportamenti lavorativi
- Le fasi della gestione dell'intervento sono, sostanzialmente, tre: analisi del fabbisogno, progettazione dell'intervento, valutazione. Generalmente, tali fasi vengono gestite secondo una modalità sequenziale lineare, senza retroazioni
- i soggetti che partecipano alla gestione dell'intervento sono prevalentemente riconducibili al progettista, ai settori dai quali provengono i destinatari della formazione, ai responsabili dell'Amministrazione



La formazione orientata alla creazione di valore attraverso la realizzazione di progetti (1)

- L'intervento contribuisce, insieme ad altre "leve di intervento", al processo di creazione di valore pubblico dell'Amministrazione, ossia alla realizzazione di specifici outcome
- Il fabbisogno viene identificato a partire dagli outcome che l'Amministrazione vuole rafforzare. Si identificano gli output dei processi organizzativi che impattano sugli outcome, i processi organizzativi relativi agli output, i ruoli professionali che operano nei processi
- I risultati dell'intervento non si limitano alla valutazione dell'apprendimento e delle competenze, o all'impatto delle competenze sui comportamenti nelle situazioni lavorative. Si prendono in considerazione anche gli impatti delle competenze sviluppare sugli output dell'Amministrazione e sugli outcome, ossia sul valore generato per gli stakeholder



La formazione orientata alla creazione di valore (2)

- L'orizzonte temporale è più ampio. Non inizia dall'analisi del fabbisogno, ma dalla identificazione dei progetti e delle azioni che l'Amministrazione ha programmato per migliorare la creazione di valore pubblico. E termina con la valutazione del contributo generato dall'intervento per quanto riguarda la realizzazione dei programmi/progetti e l'impatto sugli outcome
- Le fasi della gestione dell'intervento sono più numerose e includono l'analisi delle esigenze degli stakeholder, l'analisi dei piani e progetti dell'Amministrazione, la valutazione delle ricadute dell'intervento sugli output e sugli outcome dell'Amministrazione. Le fasi non vengono gestite in sequenza lineare, in quanto strettamente interdipendenti. Sono spesso necessarie "retroazioni" e "rilavorazioni»
- Entrano in gioco più soggetti, e di diversa natura. Ad es., rappresentanti degli stakeholder (da coinvolgere in fase preliminare e in fase di valutazione dell'impatto della formazione sugli outcome)





UN ESEMPIO, PER VEDERE LE DIFFERENZE TRA I DUE APPROCCI

“Nell’ambito di un programma per il rafforzamento delle capacità digitali della PA, avete avuto l’incarico da un Ente Pubblico di programmare la realizzazione di un corso di formazione relativo allo sviluppo di competenze per la reingegnerizzazione e la digitalizzazione dei processi di supporto alla gestione degli appalti. L’intervento formativo dovrà essere programmato e realizzato secondo l’approccio della “formazione intervento”, prevedendo una intensa partecipazione attiva dei discenti.”



	Approccio 1	Approccio 2
Analisi delle esigenze degli stakeholder		Interviste ad un campione di utenti (imprese, consulenti) per identificare le criticità relative all'accesso procedura per la gestione degli appalti
Analisi della situazione "as is"		Ricognizione: <ul style="list-style-type: none"> • delle attuali modalità di gestione del processo di supporto alla gestione degli appalti • delle criticità percepite dagli uffici e dagli utenti esterni per quanto riguarda le performance del processo • delle risorse e delle competenze professionali a disposizione • degli applicativi sw disponibili e delle esigenze di aggiornamento
Analisi dei fabbisogni formativi relativi alla riprogettazione dei processi di supporto alla gestione dei procedimenti amm.vi	Assessment delle competenze del personale degli Uffici in tema di riprogettazione dei processi di supporto alla gestione dei procedimenti amm.vi	Assessment delle competenze del personale degli Uffici in tema di riprogettazione dei processi di supporto alla gestione dei procedimenti amm.vi
Progettazione formativa	Definizione obiettivi formativi e tematiche, approcci didattici, durata moduli, selezione docenti, calendario intervento, ...	Definizione obiettivi formativi e tematiche, approcci didattici, durata moduli, selezione docenti, calendario intervento, ...
Realizzazione primo intervento formativo	MODULO FORMATIVO: Analisi, valutazione e riprogettazione dei processi di supporto alla gestione dei procedimenti amm.vi	MODULO FORMATIVO: Analisi, valutazione e riprogettazione dei processi di supporto alla gestione dei procedimenti amm.vi

	Approccio 1	Approccio 2
Identificazione delle opportunità di riprogettazione del processo di supporto alla gestione degli appalti		MODULO FORMATIVO (TRAINING ON THE JOB): Come riprogettare il processo di supporto alla gestione degli appalti, per migliorare la creazione di valore pubblico e facilitare la digitalizzazione?
Digitalizzazione dei processi di supporto alle procedure amm.ve	MODULO FORMATIVO: La digitalizzazione delle procedure amm.ve	MODULO FORMATIVO: La digitalizzazione delle procedure amm.ve
Valutazione dell'apprendimento	Test per la verifica degli apprendimenti in relazione ai moduli formativi realizzati	Test per la verifica degli apprendimenti in relazione ai moduli formativi realizzati
La programmazione e lo sviluppo del progetto di digitalizzazione del processo di supporto alla gestione degli appalti		MODULO FORMATIVO (TRAINING ON THE JOB): Quali soluzioni tecnologiche per la digitalizzazione del processo? Quali criteri per la selezione delle tecnologie? Come coinvolgere gli utenti finali nella selezione e nel test delle soluzioni tecnologiche? Quali requisiti per la valutazione dei deliverable? ...
La valutazione delle ricadute sulla soddisfazione degli utenti, interni ed esterni, del progetto di digitalizzazione		Dopo un adeguato periodo successivo alla attivazione del servizio on line, programmazione e realizzazione di focus group con gli uffici coinvolti e con un campione di utenti esterni, per valutare l'impatto del progetto sull'efficienza della gestione della procedura e sulla soddisfazione degli utenti



COSA CAMBIA TRA PRIMO E SECONDO APPROCCIO?

L'ampiezza del “progetto”:

Nel primo caso, il progetto inizia con l'assessment del personale dell'ufficio appalti e termina con la verifiche di apprendimento degli interventi formativi.

Nel secondo caso, il progetto inizia con l'analisi delle esigenze degli utenti dell'ufficio appalti e termina con l'analisi dell'impatto dell'intervento formativo sulle esigenze degli utenti, che sono dunque il punto di partenza e di arrivo.

Il contributo del “gestore della formazione” al progetto:

Nel primo caso, non ci sono altri “interlocutori” tranne il committente e i partecipanti.

Nel secondo caso il “gestore della formazione” è chiamato a un ruolo più complesso, con obiettivi più ambiziosi, e che richiede la partecipazione di altre tipologie di “professional” (esperti di comunicazione, analisti di organizzazione, esperti di business process management, ecc.), che fanno parte del team di progetto.



COSA CAMBIA TRA PRIMO E SECONDO APPROCCIO?

L'area di responsabilità del “gestore della formazione”:

Nel primo caso, ci sono indicatori di performance legati prevalentemente al “gestore della formazione”: numero di iscritti al corso, numero di iscritti che partecipano ad almeno l'80% delle giornate, percentuale dei partecipanti che supera le verifiche di apprendimento con un dato punteggio minimo, ecc..

Nel secondo caso, gli indicatori di performance non sono relativi a risultati finali, bensì a “fattori abilitanti” che consentano di contribuire alla riprogettazione dei processi, alla digitalizzazione delle procedure ed al miglioramento della soddisfazione degli utenti

Le competenze richieste al “gestore della formazione”:

Nel primo caso, riguardano prevalentemente il “ciclo della formazione” (analisi dei fabbisogni, progettazione, realizzazione, valutazione).

Nel secondo caso, le competenze legate al “ciclo della formazione” sono sempre necessarie ma non più sufficienti: emerge la necessità di capacità relazionali che consentano ai referenti della formazione di interagire con le altre risorse del team del progetto, in una logica di condivisione e corresponsabilizzazione di obiettivi di più ampia e rilevante portata.



DISCUSSIONE

Quali implicazioni per quanto riguarda:

- Gli Enti di Formazione?
- Gli Enti Pubblici?
- La gestione dei bandi?
- La gestione dei progetti di formazione?
- Lo sviluppo delle competenze professionali degli operatori della formazione?

