

**I COMUNI
COME *LEARNING*
*ORGANIZATIONS***

RAPPORTO FORMAZIONE
2018

The logo for IFEL, consisting of the lowercase letters 'ifel' in a bold, green, sans-serif font. The 'i' and 'f' are connected, and the 'e' and 'l' are also connected. The background features a large, light green arrow pointing upwards and to the right, and several overlapping circles of varying sizes and shades of green.

Fondazione ANCI

I COMUNI COME *LEARNING* *ORGANIZATIONS*

RAPPORTO FORMAZIONE
2018

Il Rapporto è realizzato
da IFEL - Fondazione ANCI
Istituto per la Finanza e l'Economia Locale
Dipartimento Servizi ai Comuni

Coordinamento:
Walter Tortorella

A cura dell'Ufficio Formazione IFEL

Gruppo di lavoro:
*Manuel Bordini, Alessia Brinciotti,
Francesco Carta, Elisabetta Ceccarelli,
Lucia Del Vescovo, Alessio Ditta, Giorgia Marinuzzi,
Giuliana Ruiu, Francesca Scano, Tommaso Ulivieri*

Gli apparati statistici sono realizzati
da *Alessia Brinciotti e Giorgia Marinuzzi*

Il Capitolo 3 è a cura di *Francesca Tracò*

Il Rapporto si chiude con le informazioni
disponibili al 1 gennaio 2019

Codice ISBN 978-88-6650-185-5

Progetto grafico
Pasquale Cimaroli, Claudia Pacelli
cpalquadrato.it

Indice

Introduzione / 5

Capitolo 1

I numeri della formazione nel 2018 / 7

Capitolo 2

I fabbisogni formativi per il 2019 / 25

Capitolo 3

**Competenze e apprendimento
nelle organizzazioni / 45**

Introduzione

Il rapporto annuale IFEL sulla formazione giunge quest'anno alla sua XI edizione. A partire dal 2008, il rapporto contiene un'analisi, a consuntivo, delle attività formative online e in presenza realizzate in coordinamento istituzionale con l'Anci e definisce le linee strategiche e metodologiche per i futuri progetti formativi.

Il capitolo 1 analizza in forma sintetica i risultati quantitativi e qualitativi raggiunti. Analizza in dettaglio l'offerta formativa online e in presenza e i livelli di penetrazione territoriale raggiunti. Il 2018 è stato un anno di consolidamento dell'offerta e di sperimentazione di nuovi modelli formativi: attraverso il raccordo sistematico con Anci, con le Anci regionali e gli altri partner sono stati realizzati 250 incontri di formazione in presenza e 102 seminari di aggiornamento a distanza, con il coinvolgimento di 45.823 utenti.

Il capitolo 2 presenta i principali esiti dell'analisi dei fabbisogni formativi condotta sugli uffici finanziari e tributari dei Comuni, non solo in relazione ai temi chiave della finanza locale, come la gestione delle entrate e la corretta applicazione delle regole di bilancio, ma anche in rapporto alle principali riforme che impattano sul funzionamento delle amministrazioni comunali e sulla loro capacità di fare investimenti.

Il Rapporto si chiude con un focus che IFEL sta continuando a sviluppare nel corso del 2019. L'intenzione è mettere sempre più al centro della progettazione didattica il discente come co-creatore del proprio percorso di formazione continua e miglioramento professionale, per favorire un approccio dinamico allo sviluppo di conoscenze e competenze.

4.470
Comuni
coinvolti

56,2
%

352
eventi

45.823
partecipanti

1

I numeri della formazione 2018

I temi e la copertura territoriale

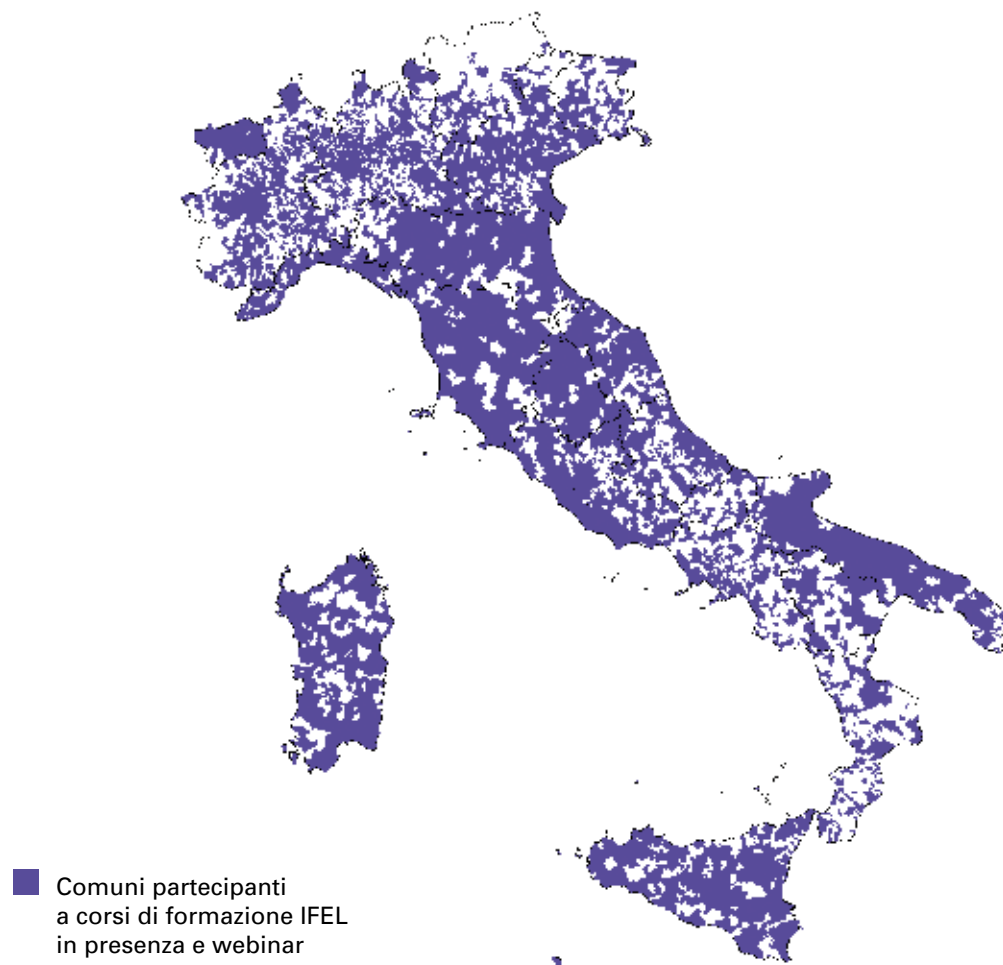
Nel corso del 2018 sono stati realizzati complessivamente 352 eventi di formazione - tra giornate d'aula e webinar - per un totale di 45.823 partecipanti⁽¹⁾ e di 4.470 Comuni raggiunti⁽²⁾, pari al 56,2% del totale dei Comuni italiani (Figura 1). Sono 13 le regioni in cui è stata raggiunta una copertura territoriale superiore al 50%. La regione con la partecipazione di Comuni più elevata è, in termini assoluti, la Lombardia, con 805 Comuni raggiunti. La copertura di Comuni più significativa⁽³⁾ si evidenzia in Valle d'Aosta (95,9%), in Liguria (78,6%) e in Toscana (75,5%). Le aree in cui la penetrazione risulta minore sono Trentino-Alto Adige (23,3), Molise (33,8%) e Calabria (37,1%).

1) Il dato include anche i partecipanti non appartenenti ad amministrazioni comunali.

2) Il dato si riferisce ai Comuni in cui lavorano i partecipanti.

3) Il tasso di copertura territoriale/regionale è calcolato come il rapporto tra il totale dei Comuni della regione che hanno partecipato alle attività formative IFEL in presenza e webinar e il totale dei Comuni presenti nella regione.

Figura 1. I Comuni raggiunti attraverso i corsi di formazione IFEL, in presenza e webinar, 2018

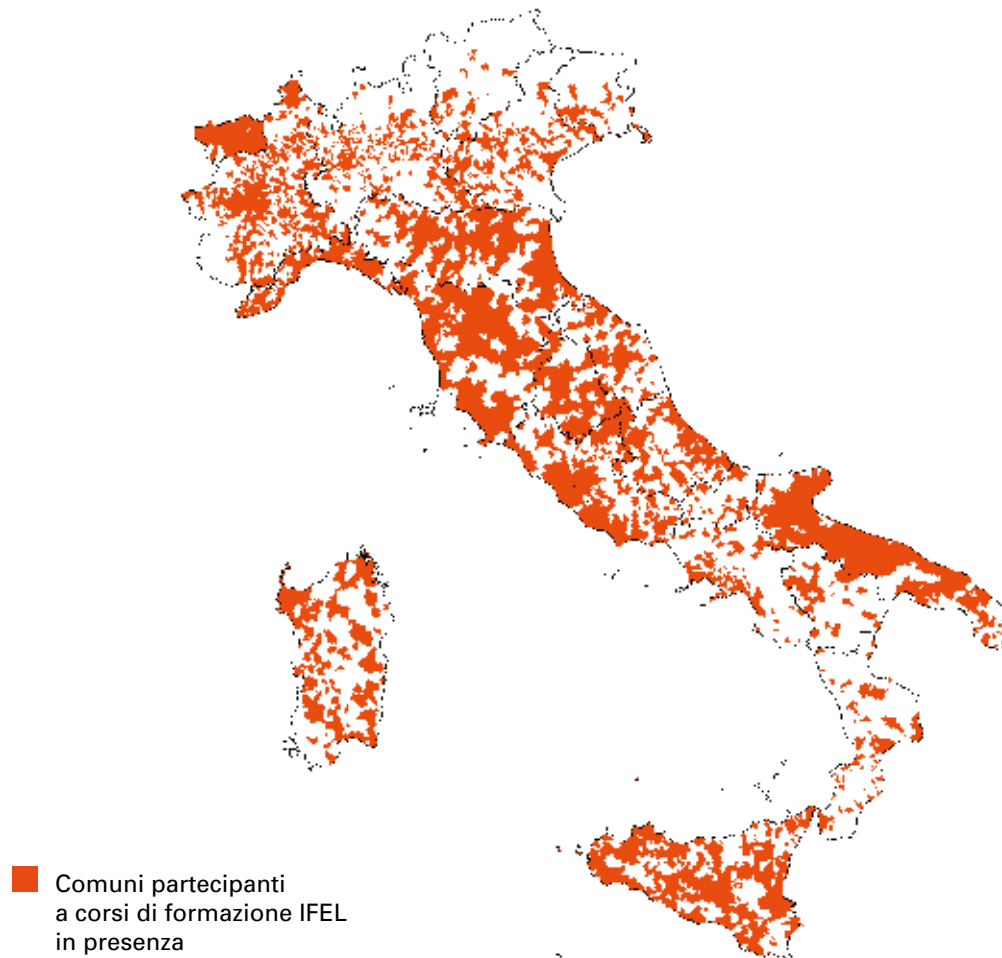


Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

Analizzando nel dettaglio la copertura territoriale riferibile alla formazione in presenza (Figura 2), la Valle d'Aosta risulta in termini percentuali (95,9% dei Comuni) la regione con la copertura più elevata. Le altre regioni con una copertura superiore al 50% dei Comuni sono Liguria (64,5%), Toscana (58,0%), Puglia (57,4%), Sicilia (52,6%), Emilia-Romagna (51,4%) e Umbria (51,1%). Le regioni in cui si registrano i tassi di partecipazione meno elevati coincidono con quelle in cui nel 2018 non sono state attivate partnership territoriali per la formazione in presenza, come Trentino-Alto Adige (9,2%), Calabria (16,6%), Friuli-Venezia Giulia (16,7%), e Molise (19,1%).

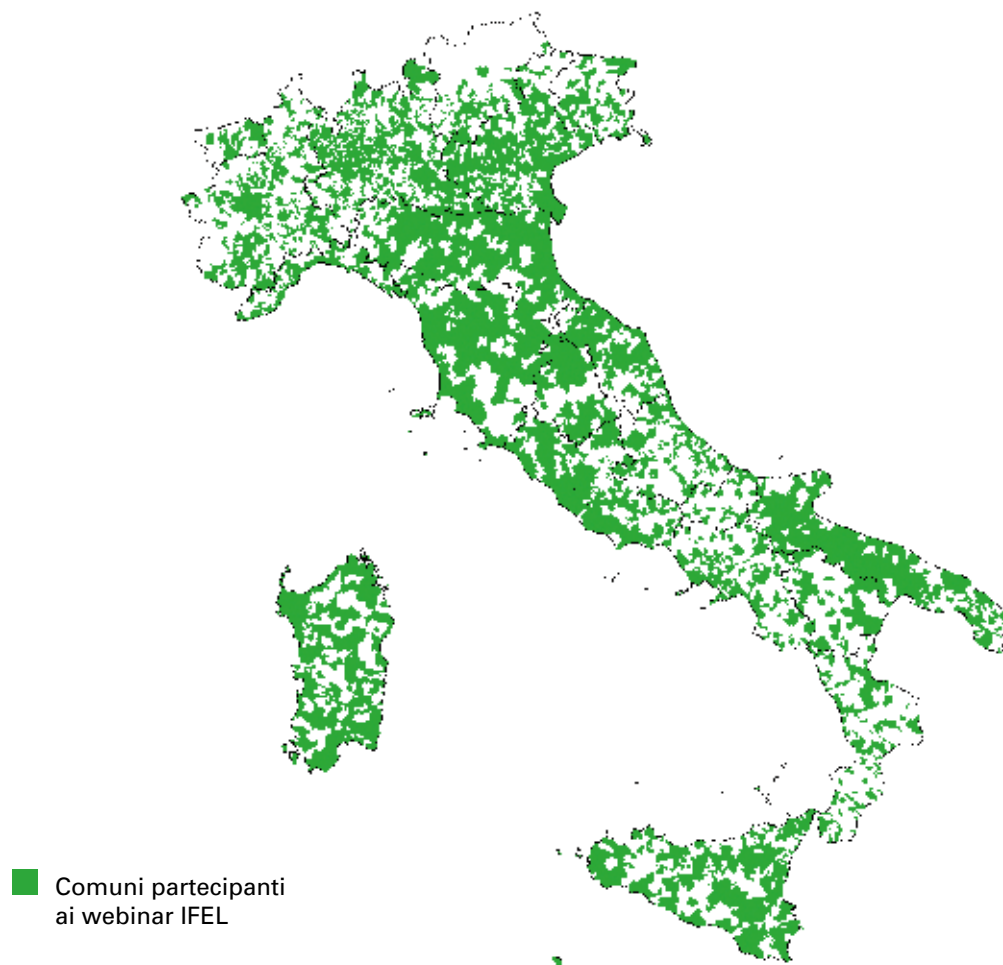
Analizzando la partecipazione ai webinar (Figura 3), sono i Comuni della Toscana (63,9% del totale della Regione) quelli più attivi in termini percentuali. Ai seminari online partecipano in misura maggiore rispetto agli incontri in presenza i Comuni di Emilia-Romagna (62,8%), Veneto (59,5%) e Sardegna (57,8%).

Figura 2. I Comuni partecipanti a corsi di formazione IFEL in presenza, 2018



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

Figura 3. I Comuni partecipanti ai webinar IFEL, 2018

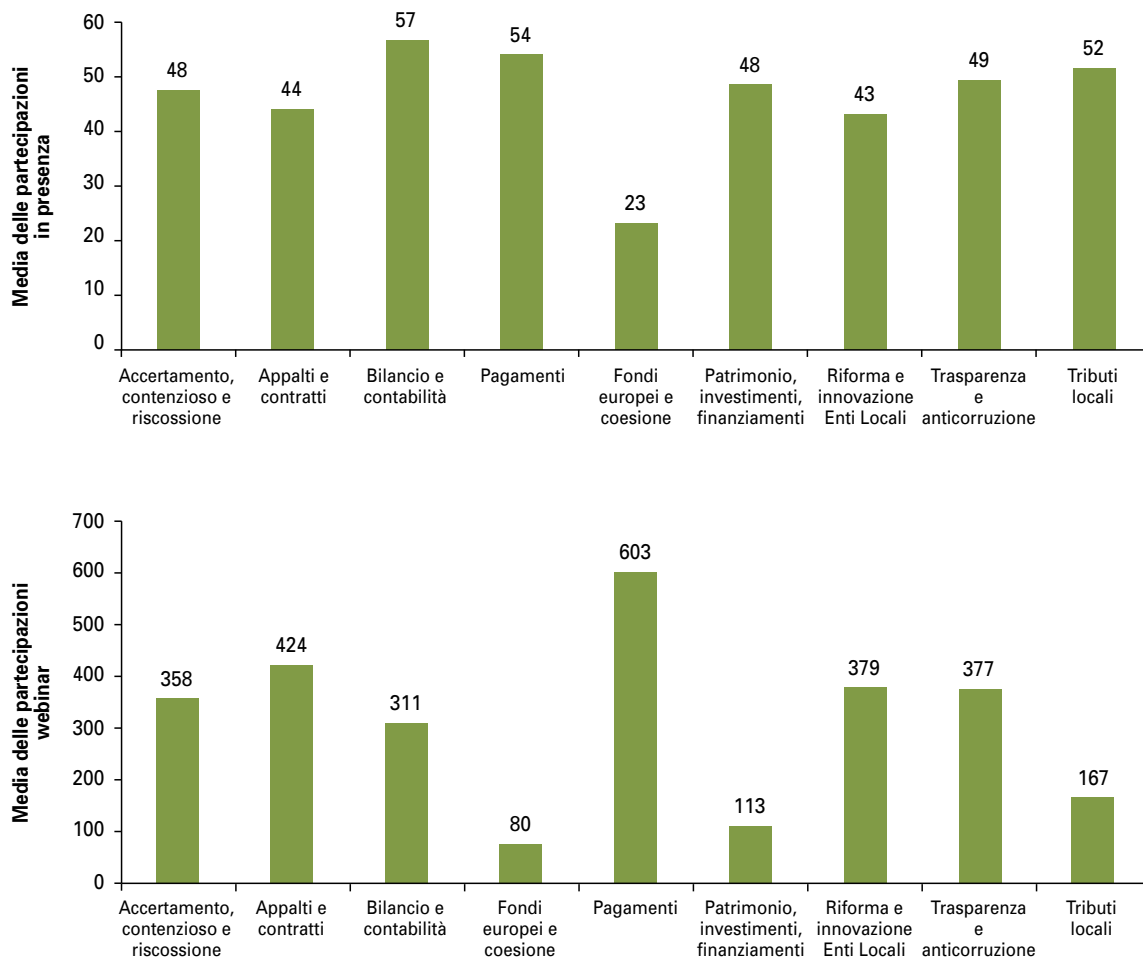


Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

Passando all'analisi dei temi su cui si è concentrata l'offerta formativa Figura 5, le attività in presenza riferibili all'ambito della riforma e dell'innovazione negli enti locali (al cui interno rientrano, tra le altre, le attività inerenti la gestione del personale e l'innovazione digitale) e quella del bilancio/contabilità presentano il volume maggiore in termini sia di giornate realizzate (il 46,2% complessivamente) sia di partecipanti (pari a 5.721, quasi la metà rispetto al totale delle presenze). Le novità in materia di tributi locali, i processi di accertamento, contenzioso e riscossione dei tributi, i temi della riforma e dell'innovazione degli enti locali e le novità in materia di appalti pubblici assorbono complessivamente il 60% delle proposte formative e oltre un terzo delle partecipazioni totali.

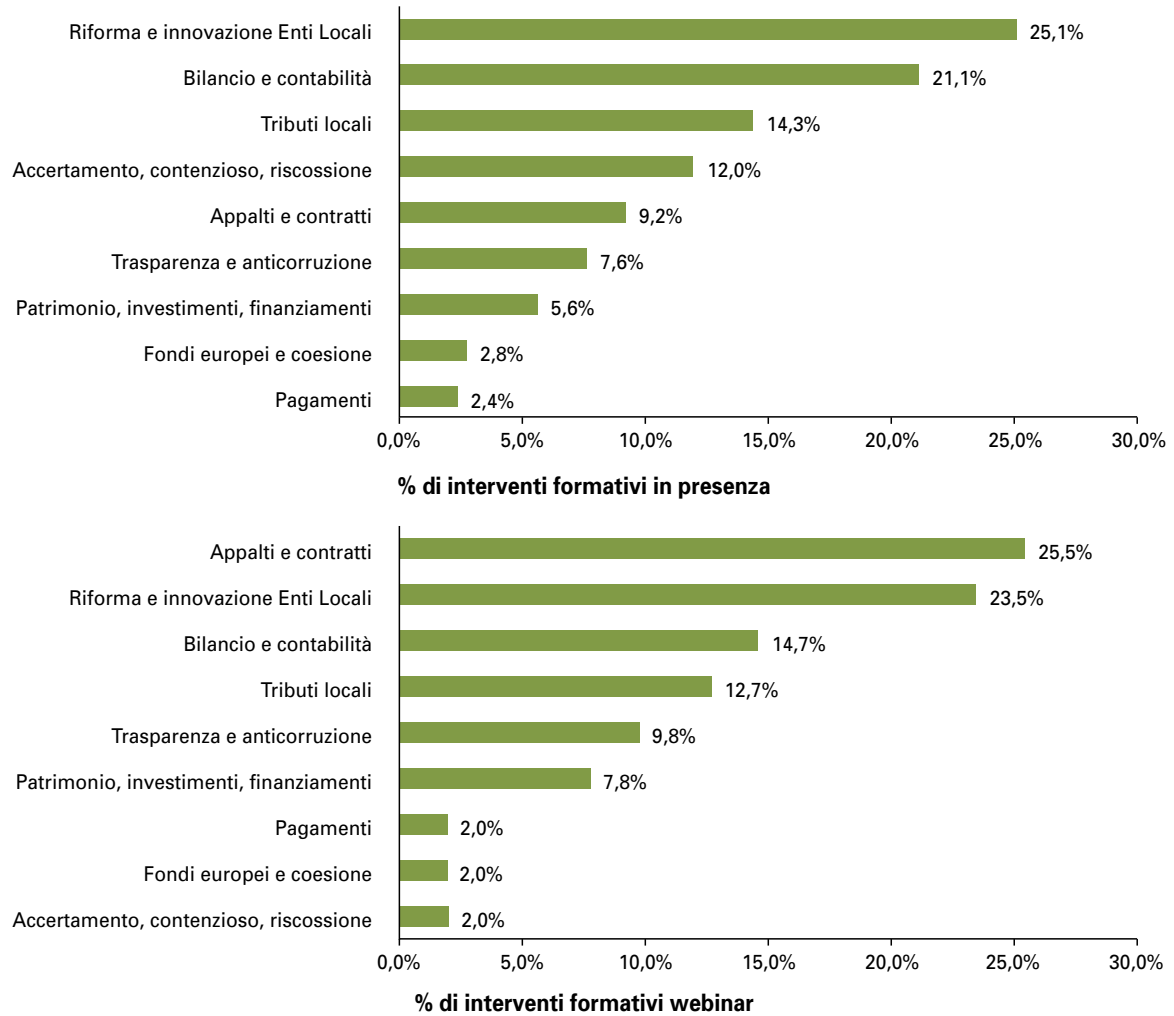
I webinar nel 2018 si sono concentrati sulle novità in materia di appalti - oggetto nel 2018 di ulteriori disposizioni integrative e correttive - con 26 seminari formativi per un totale di 48 ore erogate e oltre 11mila partecipazioni (il 32,7% delle partecipazioni totali). Si registra inoltre un'elevata partecipazione ai 2 webinar in materia di Fattura Elettronica e Pagamenti con una media pari a 603 partecipanti ciascuno.

Figura 4. La media delle partecipazioni agli interventi formativi in presenza e webinar IFEL, per tema, 2018



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

Figura 5. Gli interventi formativi in presenza e webinar IFEL (valori percentuali), per tema, 2018



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

La formazione in presenza

Nel corso del 2018 le 250 giornate d'aula, organizzate direttamente in partnership con altri soggetti (Anci regionali e Anutel), sono state ospitate nel territorio di 139 Comuni (Figura 6) e hanno registrato 12.127 partecipanti, con un'affluenza media di 48 partecipanti per giornata formativa. I percorsi formativi sono stati concordati con i partner attraverso piani formativi annuali tarati sui fabbisogni territoriali e settoriali rilevati nel 2017 e, integrati, ove necessario, con ulteriori contenuti ritenuti essenziali per il buon funzionamento dell'amministrazione comunale, come la gestione del personale, gli acquisti e la dematerializzazione dei procedimenti.

Tabella 1. Le giornate di formazione in presenza IFEL, per tema, 2018

Tema	N. giornate	N. partecipazioni	
		v.a.	media per giornata
Accertamento, contenzioso, riscossione	30	1.432	48
Appalti e contratti	23	1.014	44
Bilancio e contabilità	53	3.007	57
Pagamenti	6	324	54
Fondi europei e coesione	7	163	23
Patrimonio, investimenti, finanziamenti	14	678	48
Riforma e innovazione Enti locali	63	2.714	43
Trasparenza e anticorruzione	19	938	49
Tributi locali	35	1.857	52
Totale	250	12.127	48

Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

Figura 6. I Comuni sede dei corsi di formazione IFEL in presenza, 2018



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

IFEL in partnership con le Anci regionali

Nell'ambito dei progetti formativi 2018 sono state realizzate 163 giornate in partnership con le Anci regionali, omogeneamente distribuite sul territorio, coprendo il 64,9% dell'offerta complessiva in presenza. All'interno del Piano Formativo 2018 le Anci regionali⁴⁾ hanno proposto progetti in larga misura coerenti con la mission di IFEL e finalizzati allo sviluppo delle competenze sulla contabilità armonizzata, i processi di gestione dei tributi, le novità in materia di personale. Alcune Anci regionali, tra cui Lazio, Piemonte e Lombardia, hanno intrapreso da alcuni anni percorsi di approfondimento su temi trasversali alla programmazione degli Enti, come le politiche di coesione europea, i programmi europei a gestione diretta e la Protezione Civile.

IFEL in partnership con Anutel

Per la realizzazione dei piani formativi 2018 per il personale dei Comuni, IFEL si è avvalsa anche del supporto di Anutel, Associazione nazionale degli uffici tributi degli enti locali, selezionata nel corso dell'anno tramite procedure di evidenza pubblica. Le 33 giornate organizzate sul territorio nazionale hanno fornito un valido supporto su temi connessi con i tributi locali e la loro riscossione e hanno raggiunto 1.979 partecipazioni.

4) La partnership con le Anci regionali si inserisce all'interno di un quadro più complesso nel quale le Anci regionali agiscono come soggetti formatori ad ampio raggio e svolgono, per quanto concerne le giornate dedotte in convenzione, attività formative per conto di IFEL secondo quanto previsto anche dall'art. 6 co.3 del DM 22 Novembre 2005 istitutivo della Fondazione.

Anutel, in quanto associazione nazionale che riunisce gli uffici tributi degli enti locali, rappresenta un partner qualificato e caratterizzato da una spiccata visibilità e capacità di penetrazione territoriale, anche in quei Comuni distanti dai grandi centri che faticerebbero a beneficiare dell'offerta formativa. La partnership con Anutel ha permesso di raggiungere anche i piccoli Comuni, coinvolgendo attraverso la rete degli uffici tributi un numero significativo di partecipanti. Inoltre, la presenza di Anutel su tutto il territorio nazionale garantisce un puntuale e specifico servizio anche nelle regioni dove IFEL non è presente con progetti formativi dedicati.

Percorsi diretti e "su misura"

IFEL nel corso del 2018 ha promosso complessivamente 54 giornate di formazione distribuite su tutto il territorio coinvolgendo anche le Anci regionali per fornire supporto organizzativo e logistico per un'adeguata ed efficace comunicazione degli eventi. La risposta alle giornate organizzate direttamente da IFEL è stata molto positiva: 2.885 partecipanti con una media di 54 utenti a giornata.

Il 2018 è stato un anno di ulteriore consolidamento per il servizio "Formazione su misura" pensato per rispondere in modo specifico ai fabbisogni formativi dei Comuni periferici e delle Unioni di Comuni e attivabile su iniziativa dell'ente all'indirizzo: <https://www.fondazioneifel.it/formazione-su-misura>. Nel corso dell'anno sono state realizzate 23 giornate formative per un totale di 951 partecipanti, con una media di 41 partecipanti a giornata. Circa

il 43% delle richieste pervenute dai Comuni e, di conseguenza, delle partecipazioni totali alle giornate realizzate nell'ambito del servizio, riguarda il sistema della trasparenza e della prevenzione della corruzione nell'ente locale, con una media di 51 discenti. Il dato conferma la presenza di un fabbisogno formativo diffuso, particolarmente avvertito dai piccoli Comuni che, nell'attuale situazione congiunturale, devono far coesistere l'aggiornamento professionale con la scarsità, oramai strutturale, di risorse finanziarie.

Parallelamente alla "Formazione su misura", è stato confermato per il 2018 il ciclo di incontri informativi sulle novità contenute nella legge di bilancio, con seminari distribuiti su tutto il territorio nazionale. Le proposte formative ospitate all'interno dell'Assemblea annuale dell'Anci si confermano anche per il 2018 come un appuntamento importante per la rete dei tecnici dei servizi finanziari e tributari dei Comuni: a Rimini, in occasione dell'Assemblea 2018 sono stati realizzati 12 incontri formativi sulle più importanti novità in materia di finanza ed economia locale a cui hanno partecipato 502 utenti tra amministratori e tecnici comunali.

I webinar: l'offerta formativa online

Nel 2018 sono stati realizzati 102 webinar a cui hanno partecipato 33.696 utenti, circa il 24% in più rispetto al 2017: l'offerta formativa via webinar ha raggiunto i dipendenti di 3.491 Comuni (+14% rispetto a quelli raggiunti nel 2017). Gran parte della programmazione si è concentrata sulla riforma degli appalti (26 webinar, con una media di 424 partecipanti) e sui processi di riforma e innovazione degli enti locali, in particolare in materia di riforma della privacy e nuovo CCNL (24 seminari online, con 9.102 partecipanti e una media di 379 partecipazioni). I seminari online sul sistema SIOPE+ (il sistema informatico per la rilevazione telematica degli incassi e dei pagamenti della PA) pensati per accompagnare i Comuni nella fase di ingresso a regime della riforma hanno registrato la media di partecipanti più elevata (603 utenti). Tra gli ambiti di intervento che hanno intercettato in modo efficace i fabbisogni dei Comuni si possono evidenziare anche i seminari in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione, con 10 sessioni online, quasi 3.800 partecipazioni e una media di 377 utenti (Tabella 2).

Come emerge dal confronto con il biennio 2016-2017 (Figura 7) la platea di utenti raggiunta nel 2018 attraverso i seminari online si è ulteriormente ampliata: la media dei partecipanti è stata pari a 330 discenti per ciascuna iniziativa, con un incremento del 59,4% della partecipazione media rispetto al biennio 2016-2017.

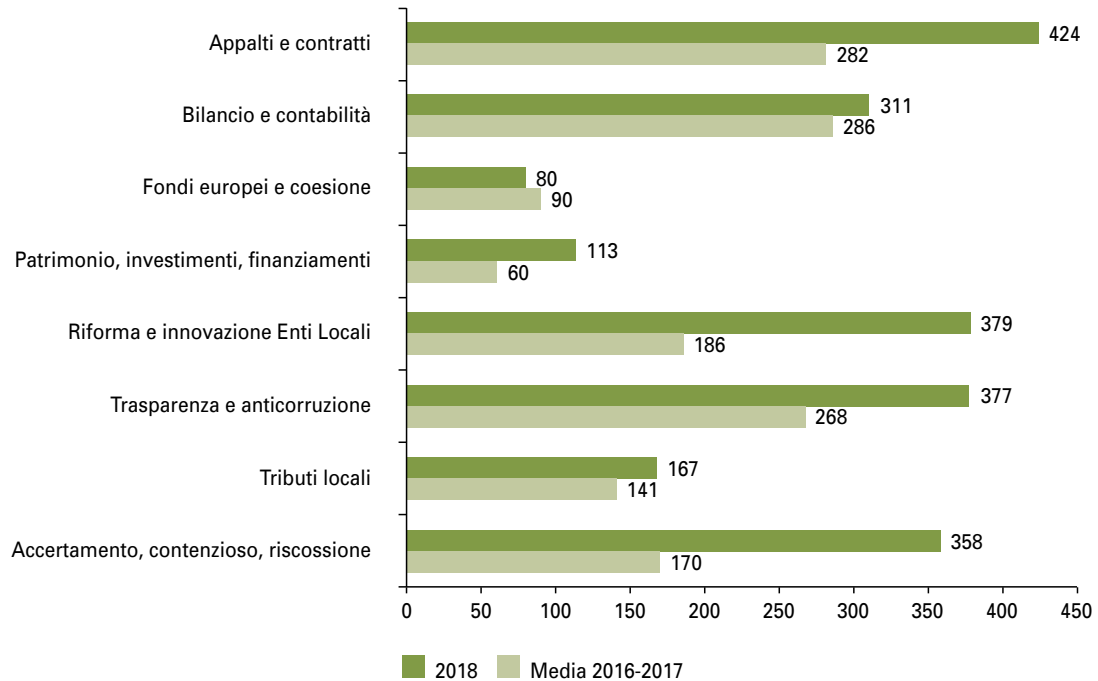
Tabella 2. I webinar IFEL, per tema, 2018

Tema	N. webinar	N. partecipazioni	
		v.a.	media per giornata
Accertamento, contenzioso, riscossione	2	716	358
Appalti e contratti	26	11.011	424
Bilancio e contabilità	15	4.658	311
Pagamenti	2	159	80
Fondi europei e coesione	2	1.205	603
Patrimonio, investimenti, finanziamenti	8	905	113
Riforma e innovazione Enti locali	24	9.102	379
Trasparenza e anticorruzione	10	3.770	377
Tributi locali	13	2.170	167
Totale	102	33.696	330

Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

Il 2018 ha segnato un ulteriore significativo incremento del perimetro di riuso dei materiali didattici: sempre più Comuni sembrano cogliere l'opportunità di apprendere autonomamente e in modalità asincrona rispetto agli appuntamenti online, attraverso la visione delle video registrazioni dei webinar e la consultazione dei materiali. I numeri sono davvero significativi: la sezione "Materiali didattici" del sito IFEL con circa 65.000 visualizzazioni di pagina, si conferma tra le più visitate del sito istituzionale. Anche le visualizzazioni dei video dei webinar ospitati sul canale YouTube Formazione IFEL continuano a crescere rispetto all'anno precedente (circa 140.000 contro le 80.000 del 2017).

Figura 7. La media delle partecipazioni ai webinar, per tema, media 2016-2017 e anno 2018



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, anni vari

I Comuni da fidelizzare e i Comuni da raggiungere

L'analisi della classe demografica dei Comuni raggiunti (Tabella 3) conferma un buon tasso di partecipazione, pari al 45,0%, anche delle realtà di minori dimensioni (sotto i 4.999 abitanti). Il dato tende a crescere all'aumentare della classe demografica - riducendosi la numerosità dei Comuni nella classe - e arriva a raggiungere il 100% nelle 12 grandi città sopra i 250.000 residenti.

Gli operatori che hanno partecipato alle attività formative (Tabella 4) appartengono prevalentemente ai servizi finanziari e al settore amministrativo, con percentuali rispettivamente del 22,1% e del 16,8%; a seguire il settore lavori pubblici/trasporti con l'11,5%.

Guardando al grado di fidelizzazione, anche nel 2018 gli utenti dei seminari online si distribuiscono in maniera netta tra partecipanti "one shot" (53% degli utenti totali) e utenti di ritorno, con diversi gradi di fidelizzazione. Gli utenti "fedeli" sono circa il 50%: il 38% ha seguito da 2 a 5 seminari, il 6% da 6 a 10 e il 3% più di 10.

Tabella 3. I comuni partecipanti alle attività formative IFEL in presenza e webinar, per classe demografica, 2018

Classe di ampiezza demografica	N. Comuni (a)	N. Comuni partecipanti alle attività formative IFEL (b)	Tasso di partecipazione (b/a)
0 - 4.999	5.543	2.497	45,0%
5.000 - 9.999	1.184	885	74,7%
10.000 - 19.999	703	592	84,2%
20.000 - 59.999	419	393	93,8%
60.000 - 249.999	93	91	97,8%
>= 250.000	12	12	100,0%
Totale	7.954	4.470	56,2%

Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

Tabella 4. Le partecipazioni avvenute alle attività formative IFEL in presenza e webinar, per settore professionale del partecipante, 2018

Settore professionale	v.a.	%
Ambiente	1.005	2,3%
Amministrativo/Affari Generali	7.400	16,8%
Appalti/Gare/Contratti	3.280	7,5%
Attività Economiche e Produttive	712	1,6%
Informazione/Comunicazione	444	1,0%
Istruzione, Cultura, Turismo	935	2,1%
Lavori Pubblici/Trasporti	5.064	11,5%
Politiche Sociali	1.476	3,4%
Polizia e Tutela dell'Ordine Pubblico	1.433	3,3%
Servizi finanziari	9.733	22,1%
Servizi tributari	4.341	9,9%
Altro	8.197	18,6%
Totale	44.020	100,0%

Per 1.803 partecipazioni non sono state fornite informazioni sul settore professionale del partecipante.

Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019



2

I fabbisogni formativi per il 2019

Temi da approfondire e competenze da sviluppare

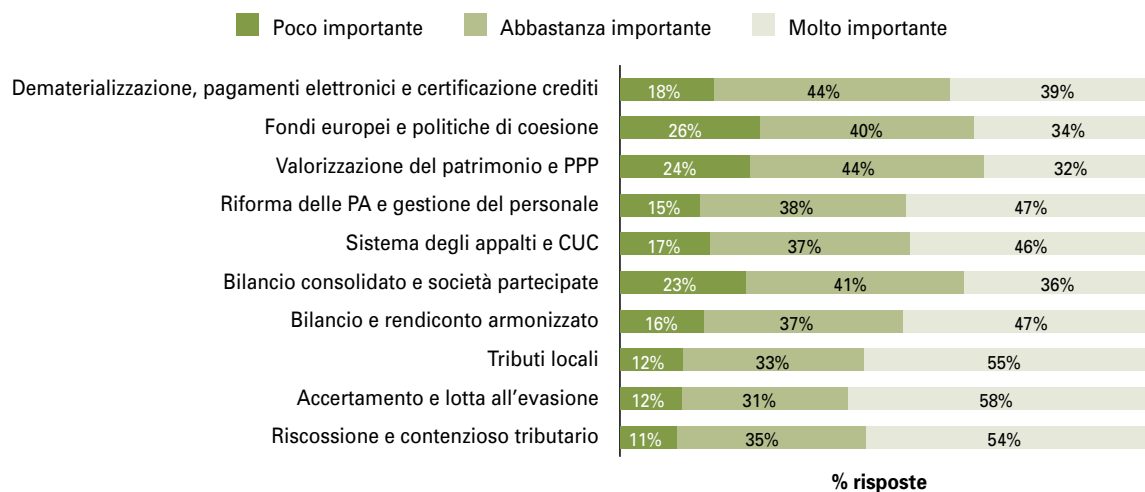
Per individuare i fabbisogni formativi in materia di finanza ed economia locale è stata condotta anche nel corso del 2018 una rilevazione mediante la distribuzione di questionari ai partecipanti alle giornate d'aula. La rilevazione è stata approfondita attraverso *focus group* con i rappresentanti degli uffici entrate e tributi e mediante interviste semi-strutturate a docenti ed esperti per raccogliere suggerimenti e sollecitazioni puntuali su quali competenze, abilità e conoscenze sviluppare per le amministrazioni comunali.

Il questionario distribuito nelle giornate d'aula è organizzato in quattro sezioni: la prima rileva la dimensione dell'ente di appartenenza e il ruolo professionale dei partecipanti ed è funzionale a costruire le variabili attraverso cui disaggregare i dati raccolti e leggere analiticamente le informazioni. La seconda è relativa ai fabbisogni formativi di natura "tecnica" in materia di finanza locale, mentre la terza si è focalizzata sulle competenze trasversali e soft che i partecipanti ritengono di dover acquisire per svolgere al meglio il loro ruolo. La quarta e ultima raccoglie elementi conoscitivi sugli strumenti e sui canali di informazione e aggiornamento più utilizzati dagli utenti.

Accertamento, riscossione e nuova contabilità. I temi al centro della formazione

Coerentemente con quanto emerge dalle interviste qualitative, circa 6 intervistati su 10 ritengono molto importante accrescere le proprie conoscenze in tema di accertamento e lotta all'evasione (58%), tributi locali (55%), modalità di gestione della riscossione delle entrate locali e contenzioso tributario (54%). Circa un quarto dei rispondenti ritiene poco rilevanti i temi della valorizzazione del patrimonio, del partenariato pubblico privato e delle opportunità offerte dai fondi europei e dalle politiche di coesione.

Figura 9. Le esigenze formative (temi) dei rispondenti appartenenti a Comuni ed Unioni di Comuni, 2018



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

Confronto 2016/2017/2018

Tabella 5. Le esigenze formative (temi) dei rispondenti appartenenti a Comuni ed Unioni di Comuni, anni 2016, 2017, 2018

Temi	Poco importante			Abbastanza importante			Molto importante		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016	2018	2017	2016
Riscossione e contenzioso tributario	11%	10%	9%	35%	32%	33%	54%	58%	58%
Accertamento e lotta all'evasione	12%	11%	9%	31%	28%	32%	58%	61%	60%
Tributi locali	12%	11%	9%	33%	31%	32%	55%	58%	59%
Bilancio e rendiconto armonizzato	16%	17%	13%	37%	34%	29%	47%	49%	57%
Bilancio consolidato e società partecipate	23%	25%	30%	41%	37%	41%	36%	38%	30%
Sistema degli appalti e CUC	17%	18%	19%	37%	36%	32%	46%	45%	49%
Riforma della PA e gestione del personale	15%	18%	22%	38%	39%	34%	47%	43%	44%
Valorizzazione del patrimonio e PPP	24%	26%	27%	44%	43%	43%	32%	30%	31%
Fondi europei e politiche di coesione	26%	29%	29%	40%	40%	39%	34%	31%	32%
Dematerializzazione, pagamenti elettronici e certificazione crediti	18%	21%	18%	44%	44%	44%	39%	35%	39%

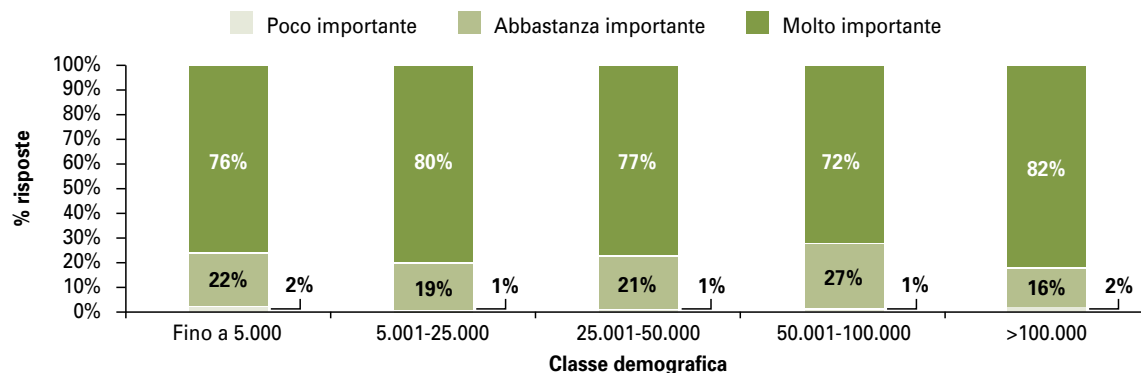
Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

La rilevanza attribuita ai diversi ambiti tematici risulta sostanzialmente in linea con gli anni precedenti, a eccezione della percentuale di utenti che ritengono, in prospettiva 2019, il tema dell'armonizzazione del bilancio e del rendiconto armonizzato "molto importante". Il consolidamento della disciplina, unita alla massiccia offerta formativa delle annualità precedenti, hanno ragionevolmente favorito la progressiva diminuzione del fabbisogno formativo e di aggiornamento percepito dai partecipanti.

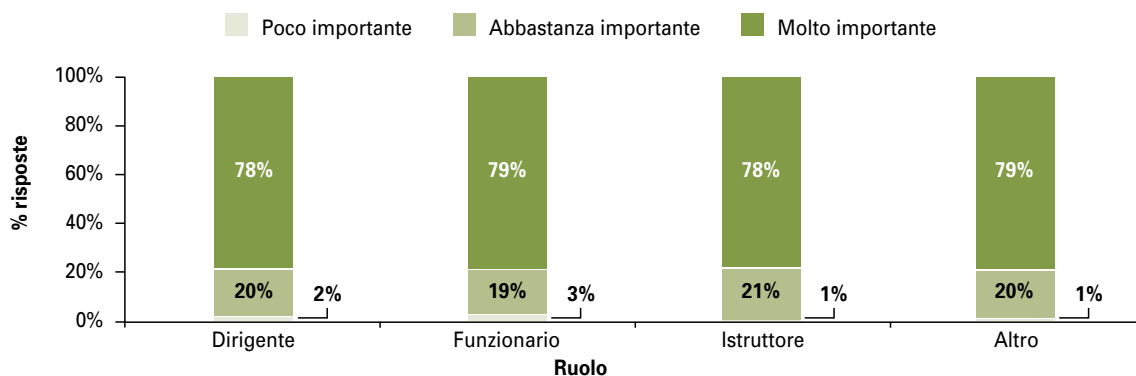
Riscossione e contenzioso tributario

I partecipanti che lavorano negli uffici entrate/tributi considerano "molto importante" la formazione in tema di riscossione e contenzioso tributario (oltre 7 intervistati su 10 appartenenti a tutte le classi di ampiezza demografica dei Comuni).

La percezione del fabbisogno non varia in base al ruolo organizzativo dei rispondenti: a ritenere la tematica "molto importante" con percentuali quasi dell'80% sono sia i dirigenti sia i funzionari, così come gli istruttori e i partecipanti che ricoprono altri ruoli (es. gli amministratori).



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

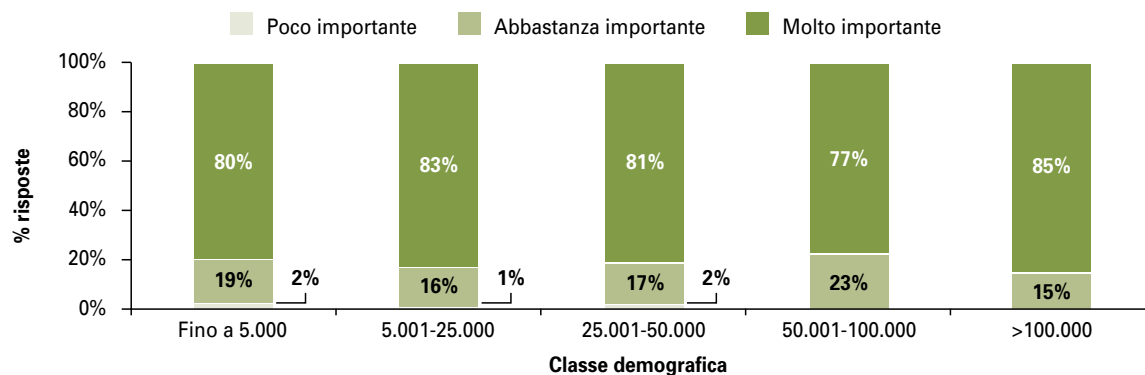


Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

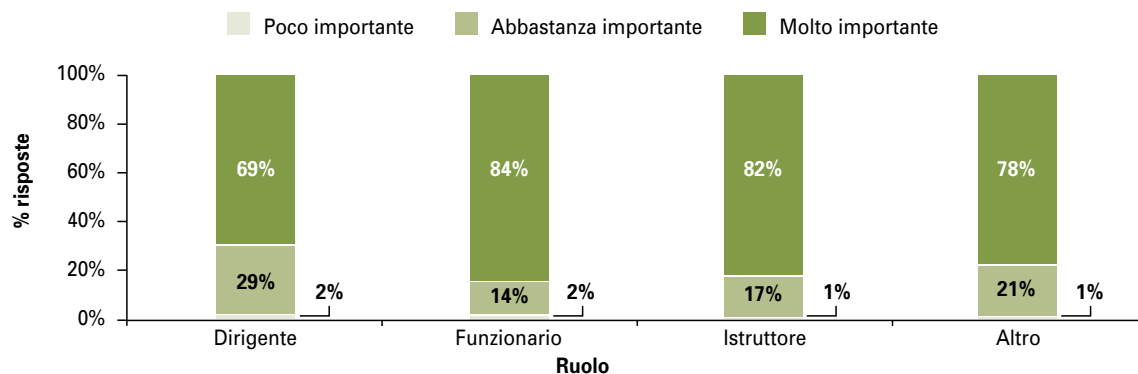
Accertamento e lotta all'evasione

Oltre 8 su 10 appartenenti all'ufficio entrate/tributi ritengono il tema dell'accertamento e della lotta all'evasione "molto importante", con percentuali lievemente inferiori nei Comuni medio - grandi (77%).

Per quanto riguarda il ruolo organizzativo, sono soprattutto funzionari (84%) e istruttori (82%) a ritenere l'accertamento e la lotta all'evasione un tema fondamentale.



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

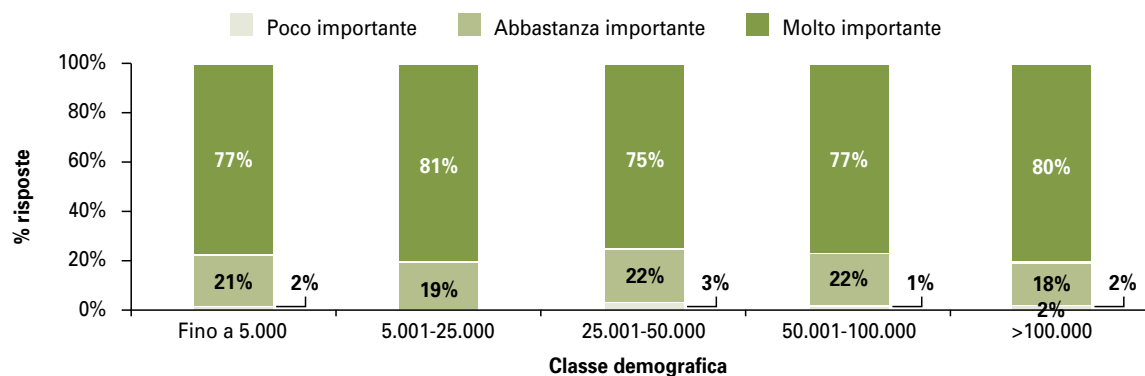


Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

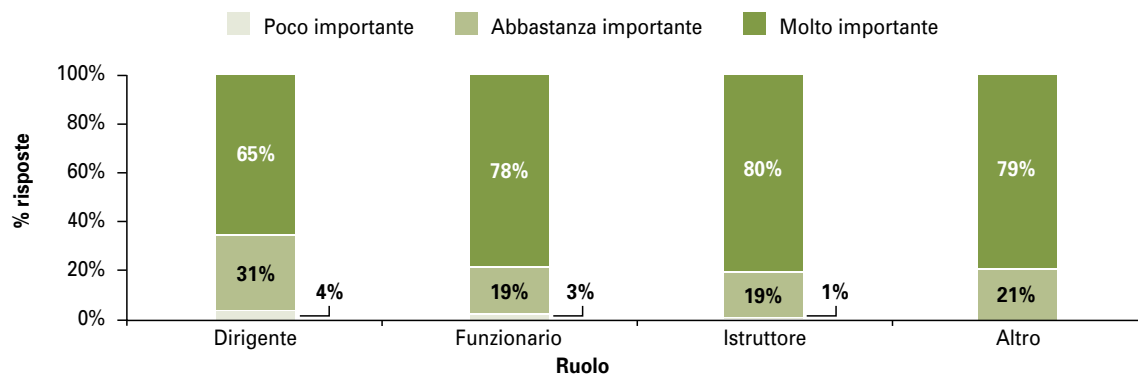
Tributi locali

Oltretre quarti dei rispondenti al questionario appartenenti all'ufficio entrate/tributi ritiene molto importante l'aggiornamento sui tributi locali, con percentuali che variano dal 75% per i Comuni appartenenti alla classe demografica 25.001-50.000 abitanti all'81% per i Comuni con popo-

lazione compresa tra i 5.001 e i 25.000 abitanti. A prescindere dal ruolo ricoperto, il tema dei tributi locali è ritenuto "molto importante" da larga parte di intervistati, con percentuali leggermente più elevate tra gli istruttori (80%), i partecipanti che ricoprono altri ruoli (79%) e i funzionari (78%).



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

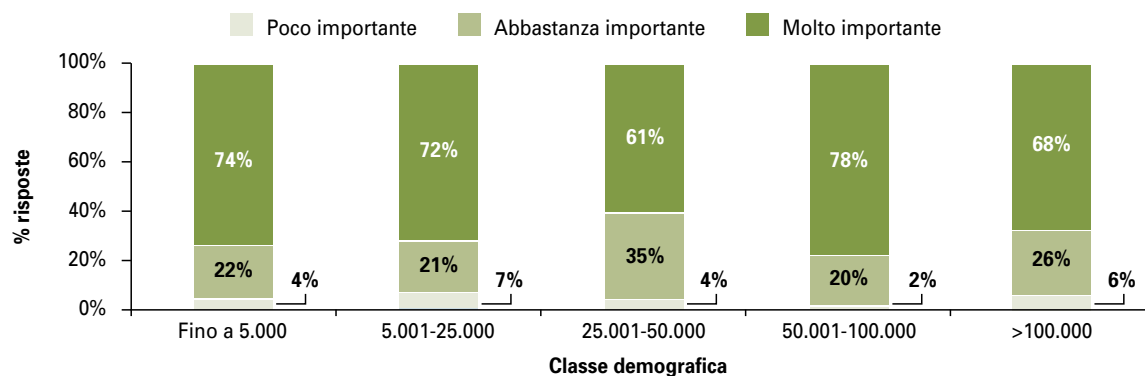


Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

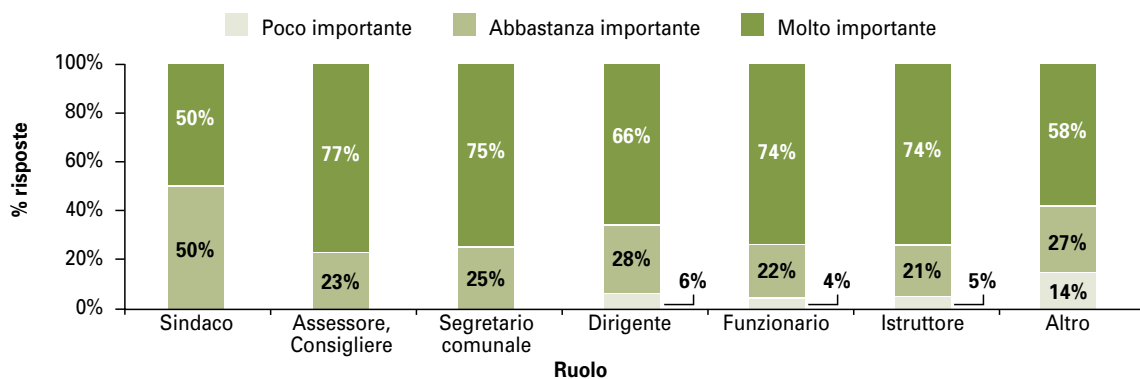
Bilancio e rendiconto armonizzato

La formazione sul bilancio e sul rendiconto armonizzato è considerata “molto importante” soprattutto dai partecipanti appartenenti agli uffici finanziari dei Comuni tra i 50.001-100.000 abitanti (78%) e nei Comuni più piccoli (74%).

Il tema del bilancio e del rendiconto armonizzato è considerato strategico da tutti gli intervistati, in particolar modo da assessori e consiglieri (77%) e dai segretari comunali (75%).



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

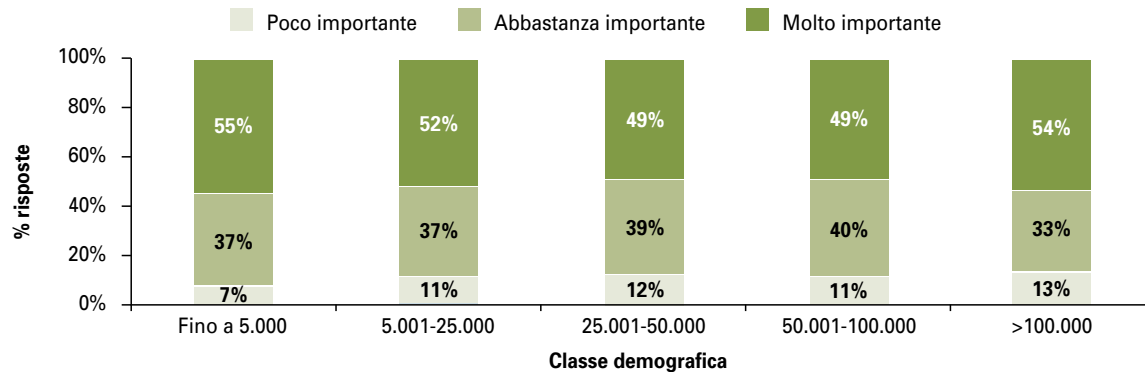


Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

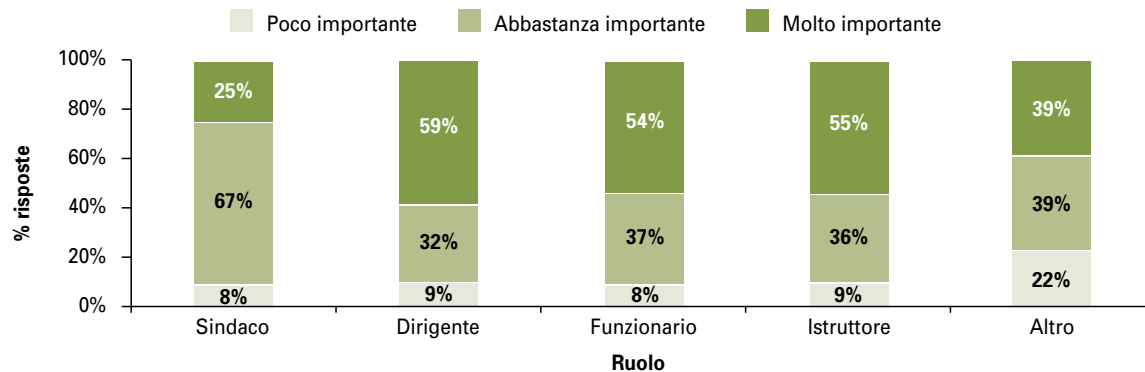
Bilancio consolidato e società partecipate

Circa la metà dei rispondenti appartenenti agli uffici finanziari ritiene "molto importante" accrescere le conoscenze in tema di bilancio consolidato e società partecipate.

In relazione al ruolo svolto dagli operatori, esprimono un particolare interesse per il tema dirigenti, istruttori e funzionari che rispettivamente nel 59%, 55% e 54% dei casi lo hanno ritenuto "molto importante".



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019



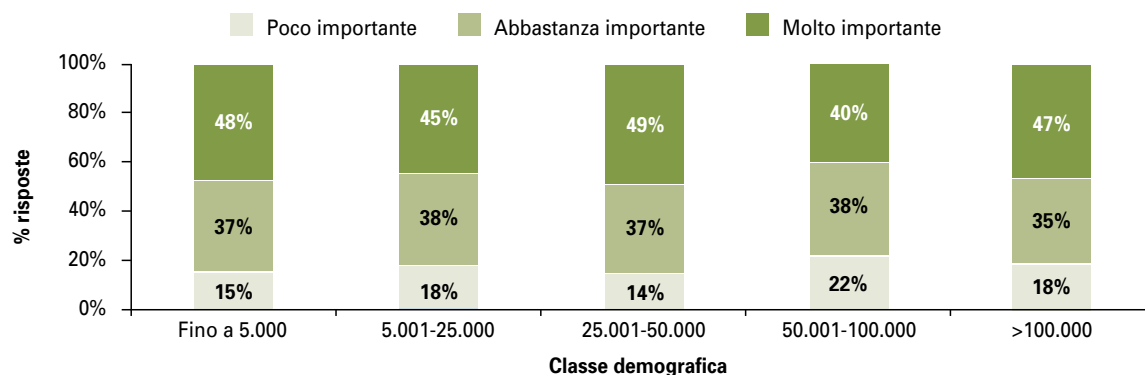
Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

Sistema degli appalti e CUC

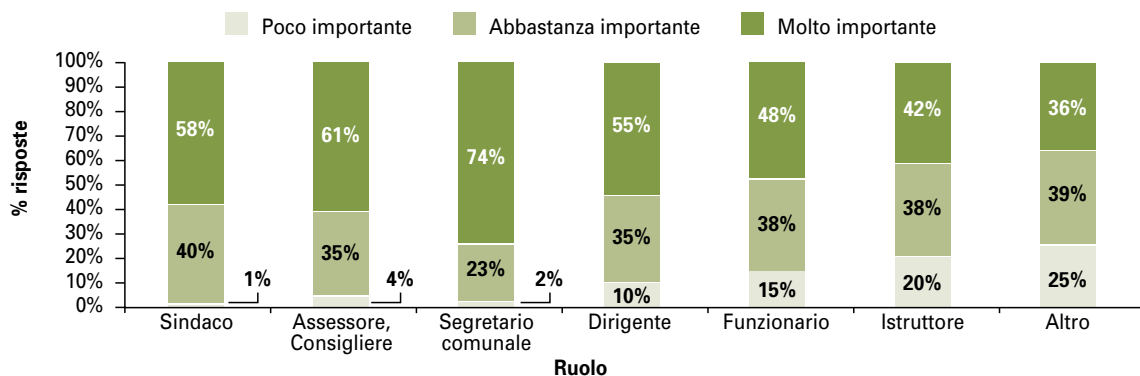
Il tema degli appalti e della centralizzazione delle stazioni appaltanti (centrali uniche di committenza) è ritenuto molto importante da più di 4 intervistati su 10, a prescindere dalla classe demografica del Comune di appartenenza, con percentuali che vanno dal 49% per i

Comuni con popolazione tra i 25.001-50.000, al 40% per i Comuni tra i 50.001-100.000 abitanti.

Rispetto al ruolo degli intervistati emerge invece il dato relativo ai segretari comunali, che nel 74% dei casi considerano il tema "molto importante".



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

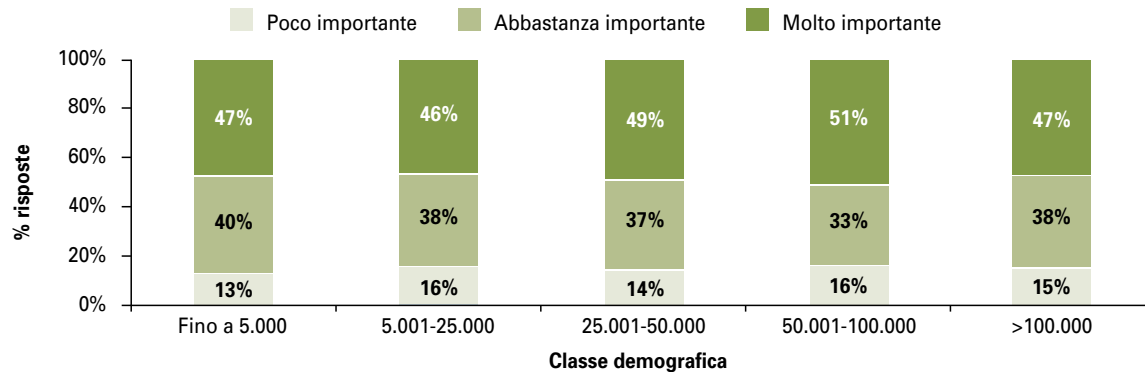


Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

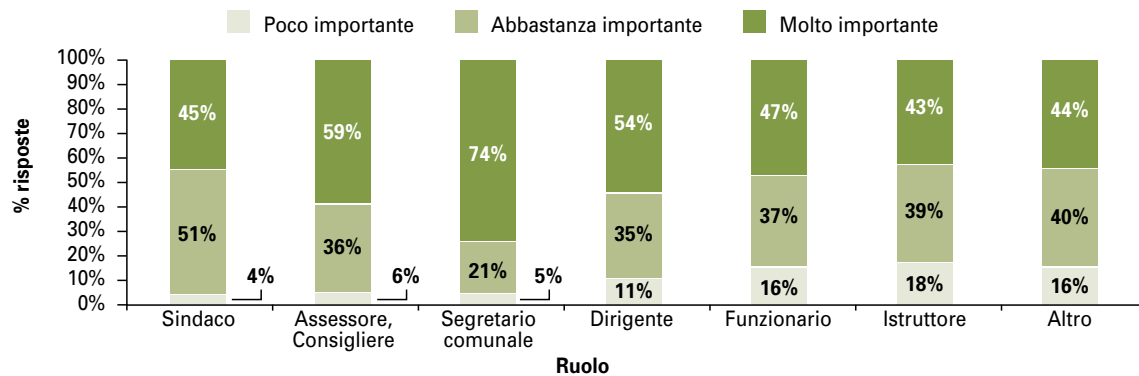
Riforma della PA e gestione del personale

I processi di riforma della PA e la gestione del personale sono tematiche “molto importanti” per più del 46% degli intervistati, a prescindere dalla classe demografica dell’ente.

La riforma della PA e la gestione del personale risultano particolarmente importanti per i segretari comunali, con una percentuale del 74%.



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

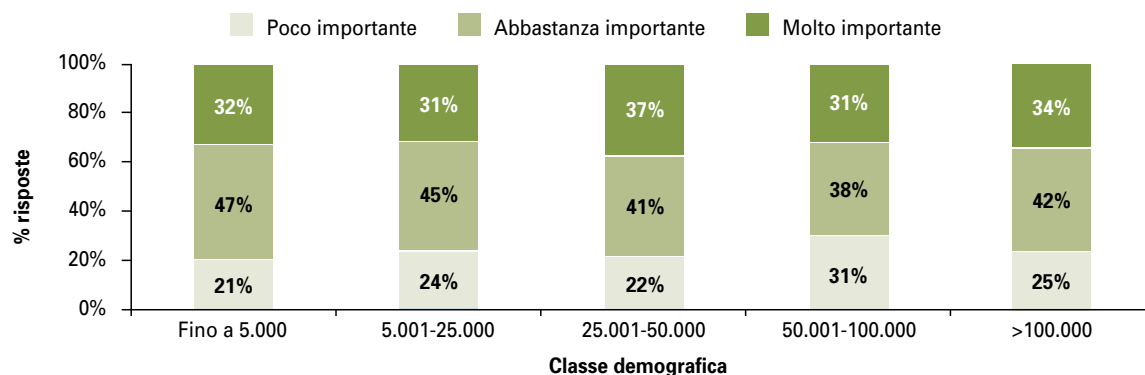


Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

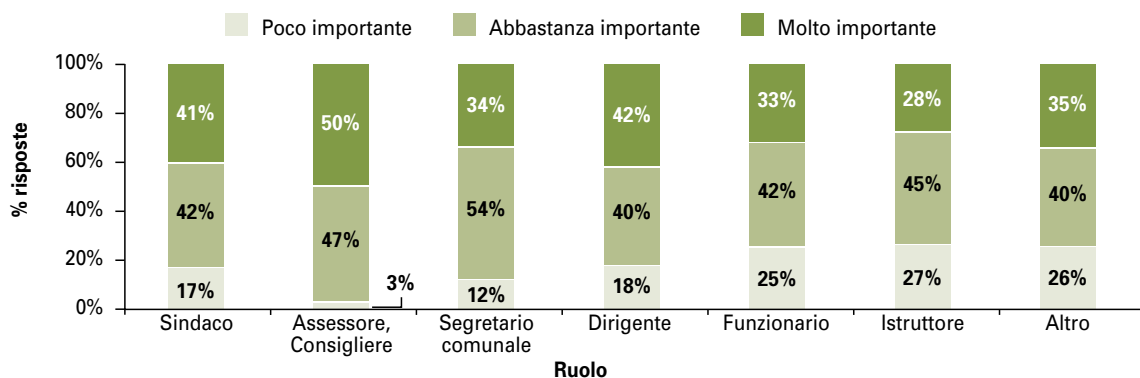
Valorizzazione del patrimonio e PPP

Il tema della valorizzazione del patrimonio e del partenariato pubblico privato è ritenuto "abbastanza importante" da circa 4 intervistati su 10, a prescindere dalla classe demografica del Comune di appartenenza.

Analizzando i ruoli ricoperti dagli intervistati, il maggiore interesse per la valorizzazione del patrimonio e il PPP viene mostrato da assessori e consiglieri (50%), dirigenti (42%) e sindaci (41%).



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

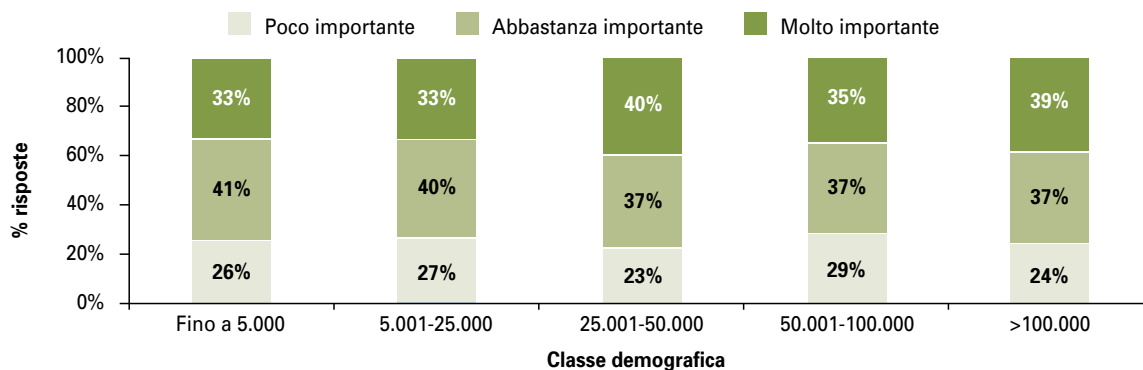


Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

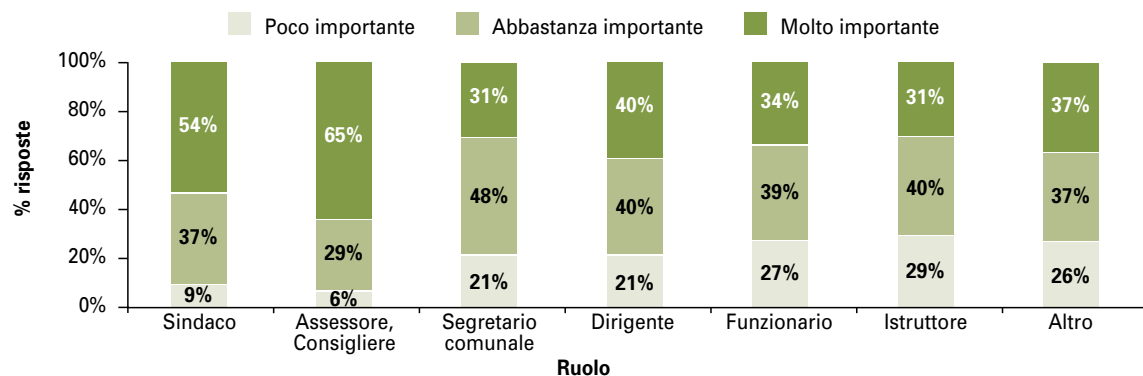
Fondi europei e politiche di coesione

Il tema dei Fondi europei e politiche di coesione non riscuote un marcato interesse nei Comuni. Gli intervistati dei Comuni con una popolazione compresa tra i 25.001-50.000 abitanti considerano comunque il tema "molto importante" nel 40% dei casi.

Il maggior interesse per questa tematica è espresso dai sindaci (54%) e da assessori e consiglieri (65%).



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019



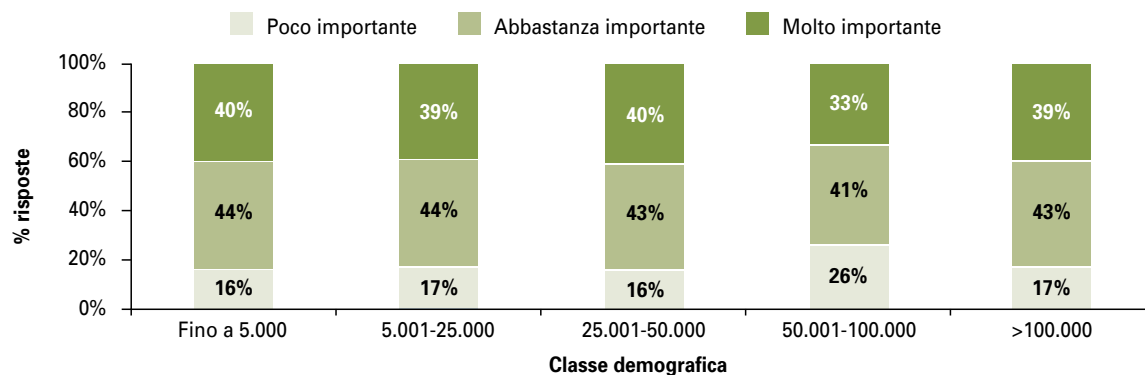
Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

Dematerializzazione, pagamenti elettronici e certificazione crediti

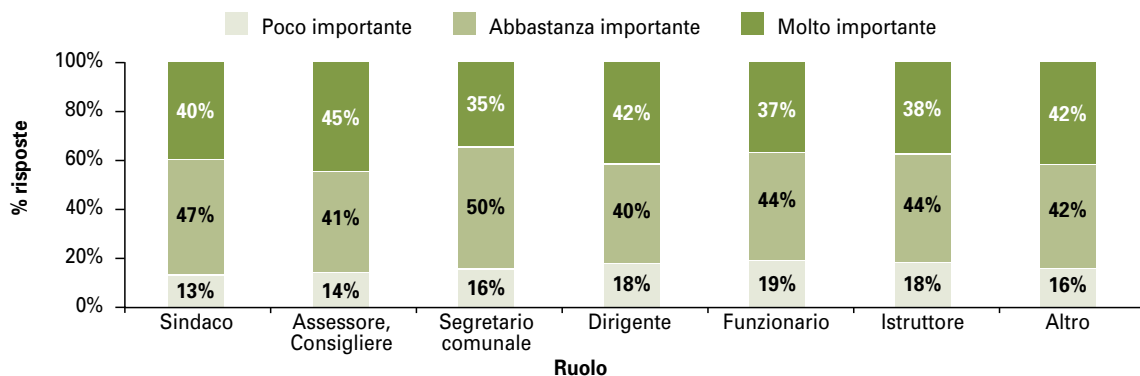
Analizzando in dettaglio il tema della dematerializzazione, dei pagamenti elettronici e della certificazione dei crediti si osserva, per tutte le classi demografiche, un dato piuttosto omoge-

neo: circa il 40% degli intervistati ritiene questi temi "molto importanti".

Esaminando i ruoli, circa 8 intervistati su 10 ritengono il tema interessante.



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

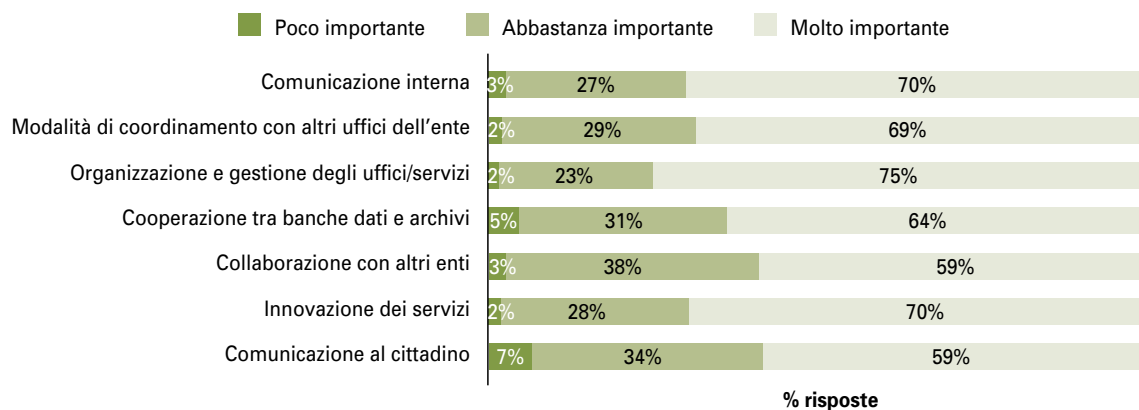


Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

Comunicazione e organizzazione sono importanti per tutti gli intervistati

Esaminando le competenze trasversali e soft, l'organizzazione e la gestione degli uffici è per tre quarti degli intervistati un tema essenziale su cui formarsi per svolgere efficacemente il proprio ruolo; in maniera complementare, la comunicazione interna e l'innovazione dei servizi sono ambiti su cui sarebbe importante investire. Anche gli altri ambiti proposti, come le modalità di coordinamento con altri uffici dell'ente e la cooperazione tra banche dati e archivi, appaiono centrali per lo sviluppo di competenze utili all'assolvimento dei propri compiti.

Figura 10. I fabbisogni di competenze trasversali dei rispondenti appartenenti a Comuni ed Unioni di Comuni, 2018



Dai conteggi sono escluse le "non risposte"

Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

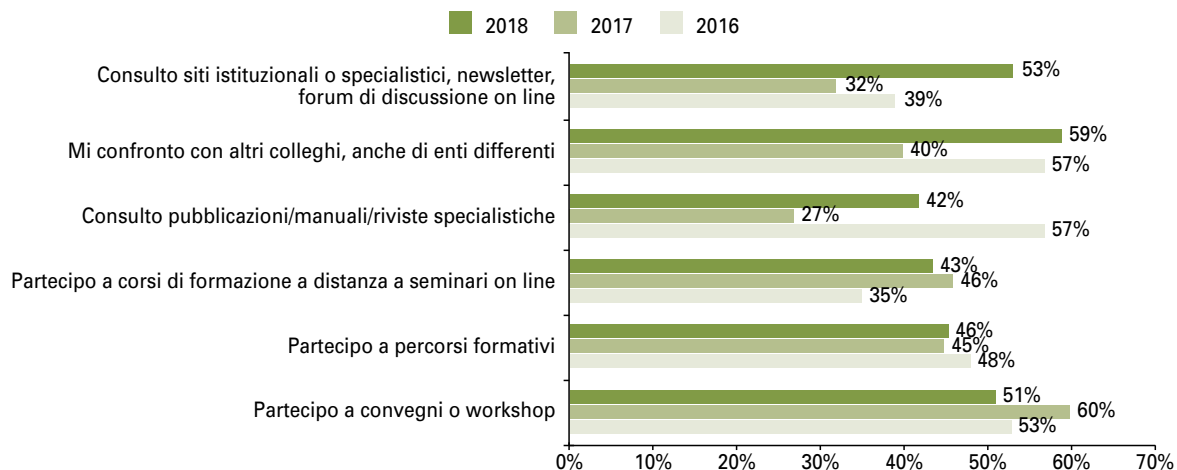
Come ci si (in)forma

Gli intervistati per formarsi e restare aggiornati ricorrono a diversi strumenti, dai più tradizionali convegni alla formazione strutturata. Il dato mostra una maturità crescente nella scelta del mix migliore per soddisfare le esigenze informative. Tra i contesti non formali emerge il dato relativo ai momenti di confronto con i colleghi: 6 rispondenti su 10 scelgono questa modalità per accrescere le proprie conoscenze. Circa metà dei rispondenti sceglie di partecipare a convegni o workshop, si aggiorna a distanza attraverso corsi o seminari online (43%) o partecipa a percorsi formativi (46%). Oscillano invece tra il 42% e il 53% le percentuali degli

intervistati che scelgono di consultare altre risorse online come siti, forum o newsletter.

Nel 2018, rispetto al biennio precedente, si evidenziano alcuni cambiamenti negli strumenti utilizzati per aggiornarsi: aumenta la percentuale di coloro che consultano materiale specialistico, passando dal 27% dello scorso anno al 42% nel 2018, riavvicinandosi a un'esigenza già messa in evidenza nel 2016; viceversa, si osserva un lieve decremento degli utenti che scelgono di partecipare a convegni o workshop o seminari online. Significativo anche il dato relativo al ricorso a momenti di confronto con i colleghi: 6 su 10 scelgono soprattutto questo strumento.

Figura 11. I canali per informarsi e formarsi usati dai rispondenti appartenenti a Comuni e Unioni di Comuni, anni 2016, 2017, 2018



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

La soddisfazione espressa sulla formazione in aula

Il giudizio complessivo sulle giornate formative è positivo: l'87.1% degli intervistati si ritiene piuttosto/molto soddisfatto, l'11,2% mediamente soddisfatto mentre la percentuale di coloro che sono poco o per niente soddisfatti si attesta intorno a poco meno del 2%.

Permangono delle aree di miglioramento di cui tenere conto nella programmazione futura, nonostante siano stati rilevati lievi miglioramenti sugli aspetti più critici rispetto al 2017 (per ul-

teriori approfondimenti si rinvia all'analisi condotta nel Rapporto 2017).

La valutazione espressa sulla qualità delle docenze è positiva: in media oltre l'88% dei partecipanti si dice piuttosto/molto soddisfatto della chiarezza espositiva, della capacità di tenere viva l'attenzione e della coerenza dei temi trattati. Anche il livello di approfondimento dei temi e l'utilità delle soluzioni teoriche e pratiche proposte vengono valutati positivamente, con percentuali che variano dal 79% all'82% dei rispondenti.

Tabella 6. La soddisfazione degli utenti della formazione in presenza IFEL, 2018

Fattore di qualità	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Mediamente soddisfatto	Piuttosto soddisfatto	Molto soddisfatto
Chiarezza espositiva dei docenti	0,2%	1,1%	8,5%	32,4%	57,8%
Capacità dei docenti di tenere viva l'attenzione	0,4%	2,2%	11,7%	33,8%	51,9%
Coerenza tra i temi effettivamente trattati e il programma della giornata	0,3%	1,3%	8,5%	34,4%	55,5%
Livello di approfondimento degli argomenti trattati	0,3%	2,3%	15,4%	44,4%	37,5%
Utilità delle indicazioni teoriche proposte	0,4%	2,4%	15,2%	42,4%	39,6%
Utilità delle soluzioni pratiche proposte	0,6%	3,8%	17,8%	39,3%	38,5%
Momenti di confronto con il docente	0,4%	3,0%	15,3%	37,9%	43,5%
Momenti di confronto con gli altri	1,4%	8,0%	28,2%	38,1%	24,2%
Numero dei partecipanti presenti	0,8%	4,3%	19,3%	42,0%	33,5%
Comodità delle aule	1,2%	5,2%	18,0%	37,4%	38,1%
Adeguatezza dei materiali didattici rispetto al tema trattato	2,0%	6,0%	19,0%	38,1%	34,9%
Lunghezza/durata del corso	0,6%	3,7%	18,4%	45,7%	31,6%
Il seminario complessivamente	0,2%	1,5%	11,2%	43,6%	43,6%

Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019

Nell'ambito di un giudizio generalmente positivo, l'elemento di criticità maggiore è rappresentato dai momenti dedicati al confronto, in particolar modo con gli altri partecipanti: in questo caso la percentuale di utenti soddisfatti scende al 62% mentre i partecipanti che si ritengono poco o per niente soddisfatti sono circa il 9%. Il numero di partecipanti presenti nelle aule durante le attività è ritenuto soddisfacente dai tre quarti degli utenti, in linea con il trend generale.

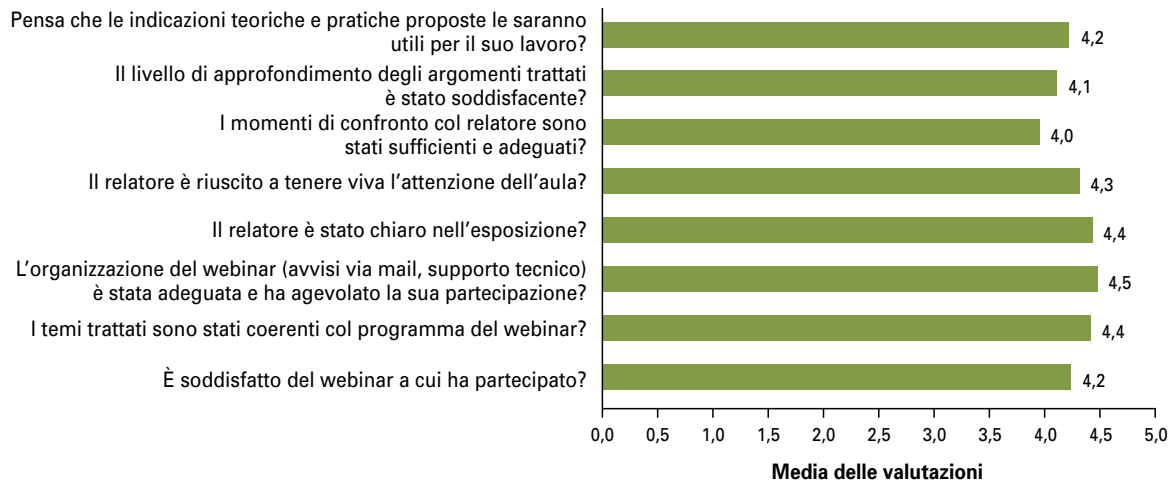
Gli aspetti organizzativi sono valutati in maniera positiva: il 75% circa degli utenti si dichiara soddisfatto della comodità delle aule, della durata del corso e dell'adeguatezza dei materiali didattici.

La soddisfazione espressa sui webinar

Il livello di soddisfazione espresso dai partecipanti ai webinar è significativamente alto: il giudizio medio è 4,2 su una scala che va da 1 (per niente soddisfatto) a 5 (completamente soddisfatto). Ottengono giudizi inferiori i momenti di confronto col relatore (4 su 5) e il livello di approfondimento degli argomenti trattati (4,1 su 5), elementi entrambi condizionati dalla brevità degli incontri. I valori più alti riguardano la chiarezza espositiva dei relatori (4,4), gli aspetti organizzativi, come avvisi via mail e supporto tecnico (4,5) e la coerenza dei temi

trattati rispetto alle aspettative dei partecipanti (4,4). I relatori, nonostante lo strumento hanno la capacità di tenere viva l'attenzione: la soddisfazione media espressa, infatti, è pari a 4,3. La soddisfazione espressa con riferimento alle indicazioni teoriche e pratiche valide per il lavoro raggiunge un giudizio medio di 4,2.

Figura 12. La soddisfazione espressa dagli utenti dei webinar: media delle valutazioni



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2019



3

Competenze e apprendimento nelle organizzazioni

I profili di ruolo dell'ufficio dell'entrate: un percorso di analisi delle competenze

Quali competenze devono possedere o sviluppare le organizzazioni per governare il cambiamento?. Quali competenze sono necessarie, ad esempio, per tradurre dati e informazioni in servizi personalizzati per il cittadino, liberando al tempo stesso l'organizzazione da compiti ripetitivi che non permettono alle risorse umane di svolgere attività a più alto valore aggiunto?

Per rispondere a questa domanda IFEL ha avviato un percorso di ricerca coinvolgendo funzionari degli uffici entrate di 21 amministrazioni comunali finalizzato alla definizione di quali competenze devono essere possedute dal personale degli uffici delle entrate dei comuni per poter avere dei comportamenti agiti che siano coerenti con lo scopo dell'ufficio e, più in generale, dell'amministrazione (Fig. 13).

Il percorso è stato sviluppato in 4 focus group (Torino, Milano, Firenze e Bari) e 10 interviste di profondità a posizioni organizzative e dirigenti.

Nei *focus group* si è, innanzitutto, condiviso il concetto di competenza, intesa come *"caratteristica intrinseca individuale che è causalmente collegata ad una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione e che è misurata sulla base di un criterio prestabilito"*. (cfr. Spencer e Spencer, 1995)

I partecipanti ai *focus group* sono stati chiamati ad individuare quali attori esterni incidono, a vario titolo, sull'andamento dell'ufficio entrate: i diversi gruppi di stakeholder sono stati po-

sizionati su una mappa in funzione di due variabili: tempo di risposta atteso e prevedibilità della domanda (Fig. 14).

La Figura 14 che rappresenta gli esiti del *focus group* realizzato a Torino, indica che gli attori esterni che influenzano maggiormente l'ufficio delle entrate sono il Legislatore e i social con un punteggio massimo di imprevedibilità e tempestività di risposta; seguono i mass media, i politici - che sono relativamente imprevedibili, ma vogliono risposte immediate - e i cittadini, le cui richieste sono più prevedibili.

Si è, poi, indagato sulla cultura organizzativa attuale e su quella auspicata per poter dare risposte adeguate all'ambiente esterno; è stato sottoposto anche un questionario a tutti i par-

tecipanti teso a verificare il *gap* fra cultura attuale e cultura auspicata (Fig. 16).

Da tutti i *focus group* è emersa l'esigenza di far evolvere l'organizzazione da un modello gerarchico-funzionale a un modello che valorizzi le risorse umane, affinché ciascuno possa crescere con l'organizzazione. La complessità dell'ambiente esterno richiede maggiore flessibilità e adattabilità (Fig. 17), ma perché questo accada le risorse devono poter accrescere le competenze che permettono loro di svolgere il rispettivo ruolo in autonomia e coerentemente con lo scopo dell'organizzazione. Emerge quindi la necessità di lavorare maggiormente su aspetti legati alla costruzione di visioni e linguaggi comuni utili ad orientare i processi individuali. Ciascuna risorsa che lavora all'in-

Figura 13. Processo di definizione delle competenze dei profili di ruolo dell'Ufficio delle entrate dei comuni

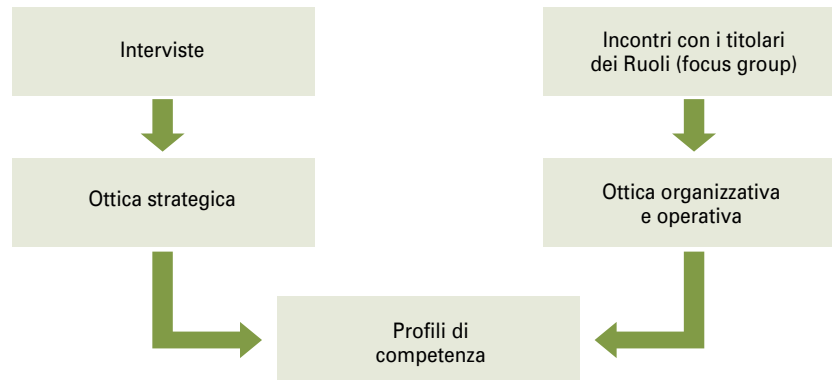
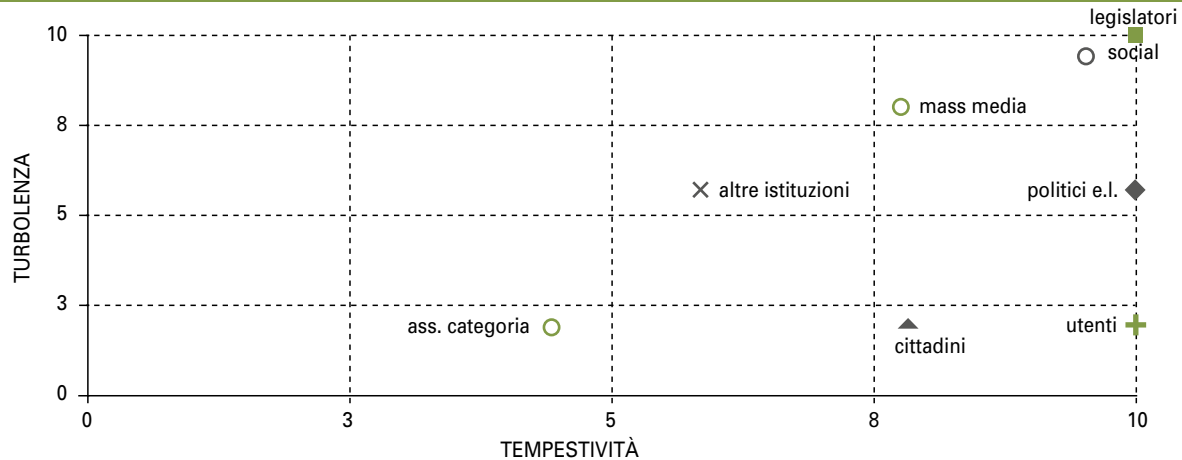


Figura 14. Mappa di posizionamento attori esterni

terno dell' ufficio entrate del comune si trova quotidianamente a fare delle scelte basate sulle situazioni che si trova ad affrontare; queste scelte spesso non possono essere codificate perché sono conseguenza di situazioni imprevedibili (Fig. 15). La capacità di fare la scelta "giusta", ossia quella più coerente con gli obiettivi dell'organizzazione, dipende in gran parte da quanto ciascuna risorsa riesce a condividere, facendoli propri, gli obiettivi organizzativi. Le organizzazioni pubbliche hanno bisogno di una competenza alla cooperazione che valorizzi il lavoro di team.

Questa esigenza è emersa in tutti i *focus group* e descrive il *gap* (Fig. 16) fra cultura attuale dell'organizzazione (ufficio entrate dei diversi comuni) e cultura auspicata: nell'esperienza

dei partecipanti (dirigenti e posizioni organizzative) lavorare in un clima migliore garantisce maggiore efficienza all'azione pubblica e migliora la qualità dei servizi.

Una cultura gerarchico funzionale non è più adeguata ai tempi: oggi nelle organizzazioni sono necessari innesti di partecipazione, efficienza e sviluppo per potersi adeguare alla contemporaneità. Più partecipazione implica più ascolto attivo, più cooperazione e più pensiero creativo.

Ai partecipanti dei *focus group* è stato chiesto anche di descrivere esperienze di successo e di insuccesso vissute nella quotidianità del loro lavoro, con l'obiettivo di aiutarli ad identificare le competenze necessarie a garantire i risultati richiesti dall'organizzazione.

Figura 15. Ambiente e cultura dell'organizzazione



Figura 16. Gap fra cultura attuale e cultura auspicata ufficio dell'entrate

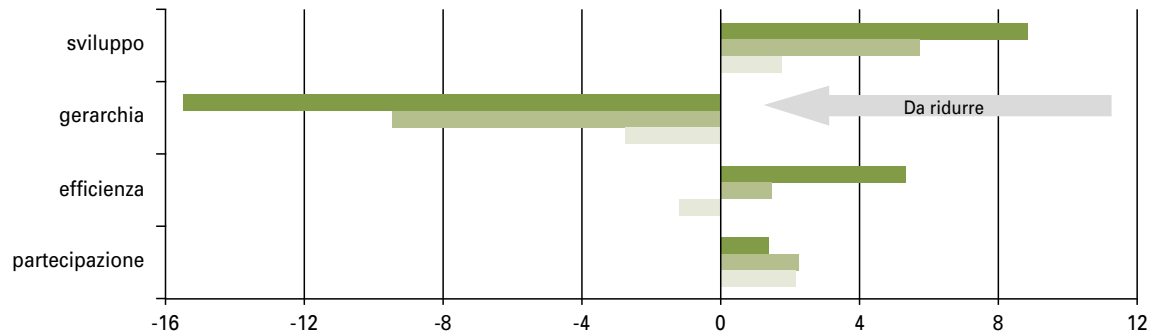
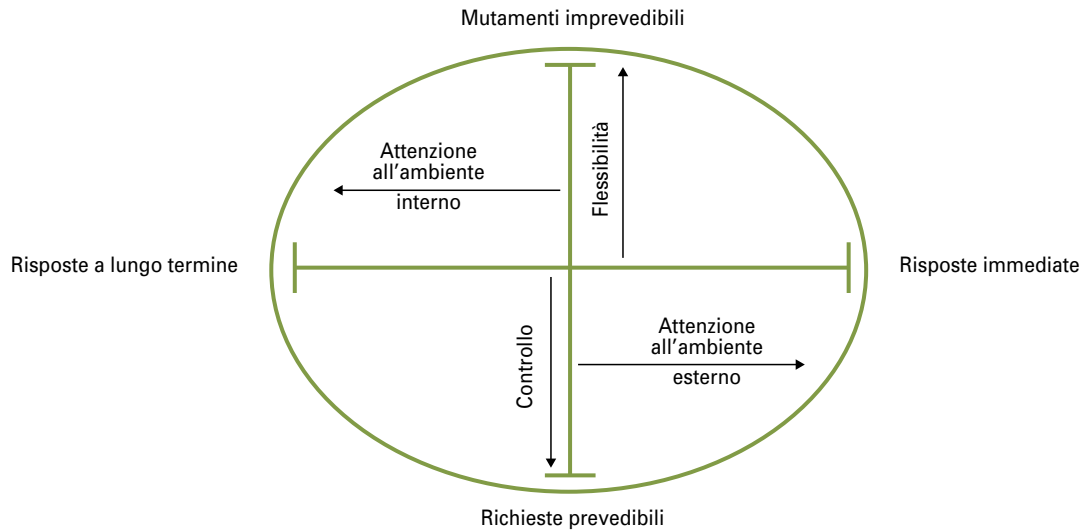


Figura 17. Risposte alle sollecitazioni dell'ambiente



Il repertorio delle competenze

Sulla base delle indicazioni raccolte è stato costruito un repertorio delle competenze per 3 profili di ruolo considerati strategici per l'ufficio entrate - *front office*, *back office* e posizione organizzativa (Fig. 18) - e sono state individuate insieme ai partecipanti ai *focus group* le diverse intensità con cui ogni competenza viene esercitata nell'ambito di ciascun ruolo.

Tutte le figure professionali analizzate richiedono competenze comuni come *problem solving* e orientamento al servizio, seppure con intensità maggiore per la figura del PO e del *back office*, mentre emergono competenze specifiche del ruolo come ad esempio la *leadership* o l'autocontrollo. La posizione organizzativa, svolgendo funzioni di coordinamento, evidenzia un fabbisogno di competenze quali capacità di organizzare il lavoro, strategie di influenza ed efficacia realizzativa ad un livello superiore rispetto ai rimanenti profili di ruolo per poter motivare, programmare e finalizzare le attività rispetto agli obiettivi dell'ufficio.

Il personale che occupa una posizione di *back office* deve saper applicare le procedure le norme operative, avere un'elevata attenzione alla qualità e forte capacità di risoluzione dei problemi, mentre il *front office* ha bisogno di specifiche competenze nella gestione dei conflitti e nell'autocontrollo per affrontare efficacemente le situazioni complesse che possono verificarsi nel rapporto con i contribuenti, incanalandole in una relazione costruttiva utile a garantire la qualità dei servizi.

Risulta quindi altrettanto strategico indagare i possibili *gap* nelle competenze trasversali che impediscono alle conoscenze tecniche di diventare dei comportamenti "agiti", utili al raggiungimento degli obiettivi dell'ufficio. In altre parole l'amministrazione oggi si trova a dover continuamente migliorare la qualità dei suoi servizi, condizione necessaria perché ciò avvenga è trasformare le organizzazioni in "*learning organizations*" che, come indicato da Peter Senge, "*sono quelle nelle quali le persone aumentano continuamente la loro capacità di raggiungere i veri risultati cui mirano; nelle quali si stimolano nuovi modi di pensare orientati alla crescita; nelle quali si lascia libero sfogo alle aspirazioni collettive, e nelle quali, infine, le persone continuano ad imparare come si apprende insieme*"⁽¹⁾.

1) P. M. Senge, *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*. Sperling & Kupfer Editori, Milano 2006, p. 3.

Verso una *learning organization*

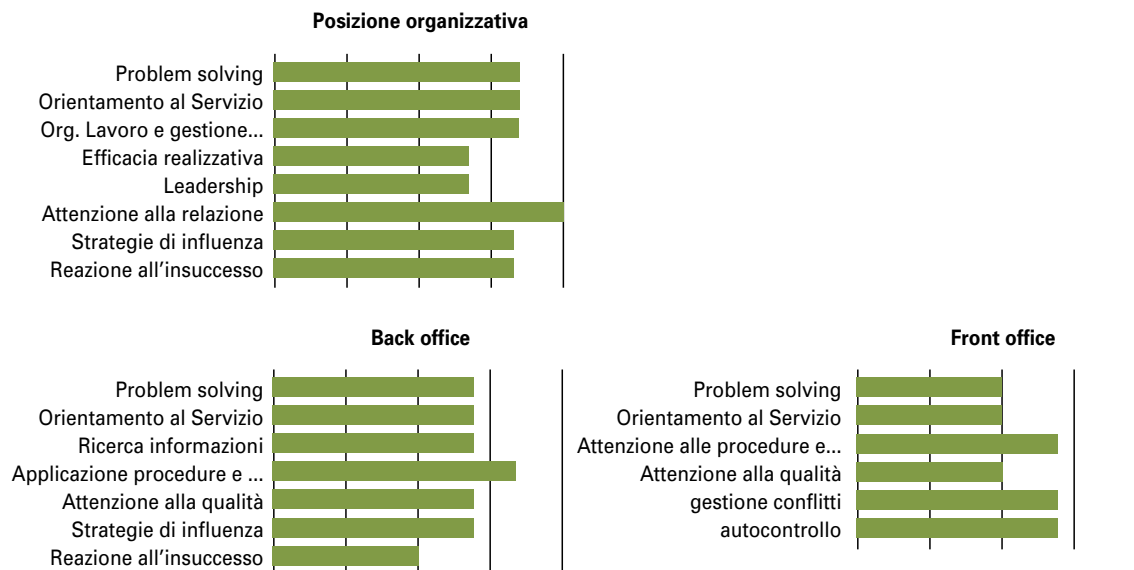
Puntare, attraverso la formazione, a far sì che l'ufficio entrate sviluppi un modello organizzativo fondato sull'apprendimento significa far comprendere all'organizzazione che:

- gli errori sono una preziosa fonte di apprendimento;
- un apprendimento efficace può produrre innovazione;
- si apprende da tutti coloro che fanno parte dell'organizzazione.

Se l'apprendimento diventa parte centrale dei processi organizzativi, l'esperienza quotidiana dell'ufficio può diventare la principale fonte di aggiornamento attraverso, ad esempio, momenti di analisi collettiva delle esperienze individuali. Se le decisioni sono condivise da tutti i soggetti coinvolti in un processo, può esserci una maggiore responsabilizzazione di coloro che hanno compiti di analisi, scelta e decisione.

La formazione oggi va intesa come una leva perché l'organizzazione diventi una *"organizzazione che apprende"*. Col progetto formativo

Figura 18. Profili di competenze dell'ufficio



attivato a Torino sull' "Organizzazione dell'ufficio delle entrate" è stato sperimentato un percorso di accompagnamento delle organizzazioni verso un modello orientato a:

- imparare dai fatti, dai processi e dalle procedure secondo un processo di miglioramento continuo;
- apprendere nuove competenze che possano essere utili in situazioni nuove, elemento costante della quotidianità degli uffici delle entrate;
- imparare ad adattare ciò che si sa a situazioni più dinamiche dove occorra trovare una soluzione più articolata;
- imparare a imparare per provare a migliorare la qualità dei processi e ad anticipare per quanto possibile il cambiamento.

Una formazione orientata all'apprendimento continuo aiuta l'organizzazione a costruire dei momenti di incontro periodici in cui analizzare l'esperienza, individuare i relativi punti di forza e di debolezza e cosa migliorare e/o cambiare per il futuro. Ad esempio le tecniche di *time management* sono un ambito formativo indispensabile per aiutare le amministrazioni ad affrontare consapevolmente la contemporaneità e le sfide future.

Le amministrazioni oggi possono apprendere dalla loro esperienza e, apprendendo, precisano e trasformano la loro identità; possono così anticipare e rendere più efficace la loro azione nel tempo al fine di rispondere in maniera più puntuale ai bisogni dei cittadini, creando valore per la comunità.

Il percorso formativo “L’organizzazione dell’Ufficio entrate”

Il percorso formativo “L’organizzazione dell’Ufficio entrate” è nato con l’obiettivo di favorire lo sviluppo di competenze strumentali alla migliore gestione dell’Ufficio attraverso la simulazione e l’analisi di casi e situazioni in cui i partecipanti si possono concretamente trovare.

Il modello si è evoluto, attraverso un progressivo affinamento dei contenuti e delle metodologie didattiche, a partire dai feedback dei partecipanti che hanno potuto sperimentare *on-site* l’impatto della formazione sulla qualità del lavoro, sul clima dell’ufficio e sulla qualità dei servizi erogati.

Il percorso è stato infatti pensato e realizzato come un laboratorio vestito da “Ufficio” in cui i partecipanti, accompagnati da tutor ed esperti, hanno affrontato case studies tratti dal bagaglio esperienziale dei propri uffici affrontando problemi, criticità e situazioni di stress, anche di routine, che scandiscono quotidianamente la giornata lavorativa.

L’obiettivo è stato quello di condividere con i partecipanti metodi e strumenti per analizzare la loro realtà al fine di “imparare” a osservare e valutare i successi e gli insuccessi per orientare consapevolmente la propria attività verso il raggiungimento degli obiettivi stabiliti dall’organizzazione.

Questo metodo formativo riconosce il valore dell’esperienza dei partecipanti che diviene fonte da cui estrarre stimoli per l’apprendimen-

to. In questo modo si permette ai partecipanti innanzitutto di sperimentare in aula un modo di osservarsi che accresce la loro consapevolezza rispetto ai comportamenti che mettono in atto nella quotidianità dell’ufficio e, allo stesso tempo attiva una capacità di osservazione dei comportamenti dei colleghi priva di giudizio, premessa necessaria per attivare la collaborazione finalizzata al risultato.

Infatti, la possibilità di confrontarsi e lavorare ai problemi reali in un setting formativo protetto, perché lontano dall’ufficio, fa sì che i partecipanti possano sperimentare l’ascolto, lo scambio e l’individuazione di una soluzione di gruppo, che è sempre superiore alla soluzione individuale. Vivere questo tipo di esperienza di successo incentiva a replicarla nel contesto lavorativo, sperimentandone l’efficacia e comprenderne l’enorme ricaduta sulla performance complessiva dell’ufficio.

Nell’analisi dei casi tratti dall’esperienza sono stati efficacemente analizzati sia i profili tecnico/normativi che gli aspetti organizzativi, comunicativi e relazionali (come linguaggi e comportamenti) utili a comprendere come migliorare la qualità dei processi interni e le relazioni col contribuente.

Articolazione del percorso formativo

La I fase ha previsto un percorso di tipo integrato (blended), articolato in 3 moduli in cui si sono alternate giornate in presenza (3 giornate per un totale di 15 ore), webinar (seminari online - 9 ore) e attività di social learning per una durata complessiva di 24 ore distribuite nell'arco di circa 3 mesi.

La II fase si è articolata in 4 giornate in presenza (per un totale di 24 ore) e attività aggiuntive di social learning.

La III fase si è articolata in 3 giornate formative (per un totale di 18 ore) e attività di scambio sulla community.

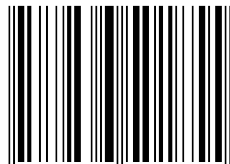
L'analisi delle attività svolte mette in evidenza come siano stati trattati temi e problemi ispirati dalla realtà quotidiana per sviluppare contemporaneamente competenze tecniche e soft utili a tradurre le conoscenze e capacità delle persone coinvolte in comportamenti efficaci e, quindi, in qualità dei servizi.

L'esperienza è stata progettata ponendo molta attenzione alla costruzione di un patto formativo con i partecipanti, per valorizzare, sia in presenza sia attraverso il coinvolgimento nella community dedicata, l'esperienza tacita.

L'analisi dei feed back individuale e del gruppo raccolti al termine delle singole fasi mette in luce la valenza formativa del modello descritto in quanto ascolta le esigenze effettive e concrete dell'amministrazione e le "accompagna" in un percorso di crescita in cui la vera sfida

è aiutare gli uffici a trasformarsi in *learning organization* per imparare ad imparare nella loro quotidianità. Lavorare in questa direzione rende la formazione sostenibile e incisiva attraverso l'attivazione di nuove forme di collaborazione fra la Fondazione e le amministrazioni coinvolte.

ISBN 978-88-6650-185-5



9 788866 501855



iFEL Fondazione ANCI
Istituto per la Finanza e l'Economia Locale

Piazza San Lorenzo in Lucina 26 - 00186 roma
Tel. 06.688161 - Fax 06.68816268
e-mail: info@fondazioneifel.it
www.fondazioneifel.it