

Analisi dei Fabbisogni Formativi per le Pubbliche Amministrazioni (AdFF per le P.A.)



Lavorare è più semplice.... godetevi il tempo libero

<http://www.ebcconsulting.com>

INDICE

Introduzione: il Processo Formativo in generale (cenni)	3
La Formazione negli Enti Pubblici.....	5
La valutazione dei fabbisogni formativi in una Amministrazione Pubblica. La Skill Gap Analysis.....	6
Fonti	8



Introduzione: il Processo Formativo in generale (cenni)

Le attività di formazione hanno un impatto evolutivo sul capitale umano della persona. In particolare possono provocare una:

- ✓ **trasformazione forte (o generale), che incide su conoscenze non direttamente legate all'occupazione e all'azienda della risorsa e che possono essere utilizzate in più attività;**
- ✓ **trasformazione debole (o specifica) che incide sulle capacità che il lavoratore può utilizzare solo o quasi esclusivamente all'interno dell'impresa che le ha formate.**

Lo sviluppo del capitale umano avviene principalmente attraverso attività di **addestramento e attività di **formazione**.**

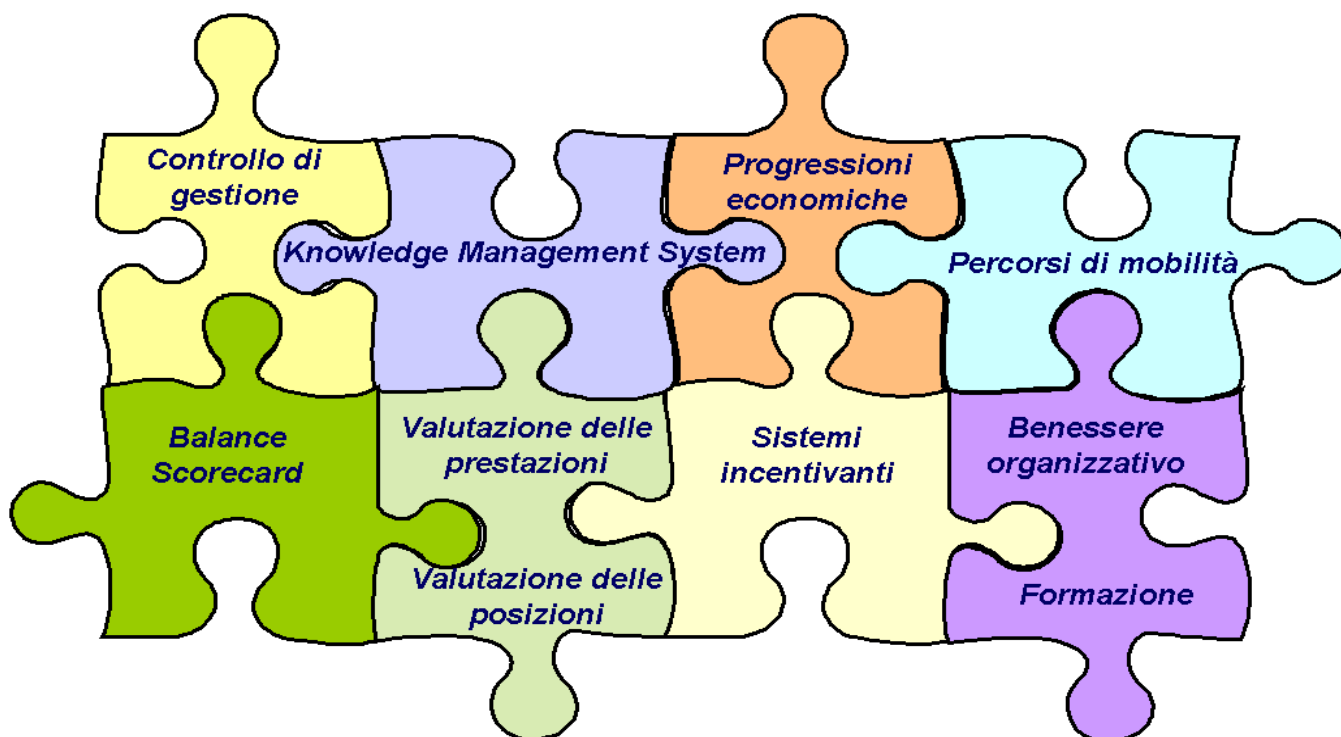
L'addestramento avviene tramite:

- strumenti didattici;
- *learning by doing*.

L'addestramento comporta solitamente una trasformazione specifica. La formazione, invece, avviene soprattutto tramite strumenti didattici e punta a sviluppare capacità di dominare situazioni nuove e di creare nuove abilità (trasformazione forte).

L'investimento in formazione comporta i seguenti rischi:

1. il sapere non è nella disponibilità della sola azienda, ma anche in quella della persona;
2. il risultato è incerto (soprattutto in termini di ritorno economico);
3. il sapere è sottoposto a rapida obsolescenza;
4. il clima aziendale deve essere favorevole alla ricezione di cambiamenti.



Per questi motivi le aziende solitamente investono in formazione solo quando:

- ❑ non riescono a trovare alternative sul mercato (esterno) del lavoro;
- ❑ possono sviluppare professionalità non facilmente trasferibili e che non hanno un mercato per un periodo sufficientemente ampio per recuperare l'investimento;
- ❑ può assicurare al lavoratore un vantaggio differenziale (aumentando così la *retention* e diminuendo il tasso di *turnover*).

Il **processo** di formazione è schematizzabile in quattro fasi:

- ✓ Analisi dei fabbisogni;
- ✓ Definizione degli obiettivi di apprendimento;
- ✓ Attuazione del piano formativo;
- ✓ Misurazione dei risultati ottenuti.



Determinare le necessità formative all'interno di un'organizzazione significa:

- dedicare all'analisi dei fabbisogni la stessa attenzione data ai contenuti dei programmi formativi;
- condividere e gestire le analisi con gli altri soggetti presenti in azienda;
- ricordare di considerare la formazione a livello individuale, operativo e organizzativo;
- evitare di indirizzare qualcuno allo stesso evento formativo che si è trovato personalmente utile.

L'**Analisi dei fabbisogni formativi** serve a raccogliere le informazioni necessarie per raggiungere il miglior grado di coerenza possibile tra le esigenze formative espresse dagli individui (utilizzando questionari) e le esigenze organizzative.

Per fornire un servizio formativo di qualità è essenziale col tempo riuscire ad anticipare le necessità formative rendendo espliciti anche i bisogni impliciti del soggetto.

Una *condicio sine qua non* dell'Analisi dei Fabbisogni Formativi è l'analisi della posizione:
<http://www.ebcconsulting.com/job-analysis-job-description-e-job-posting.html>

In questa fase sono definiti gli obiettivi formativi in relazione alla **Strategia d'Impresa**, il **budget** disponibile e i **tempi**.

Gli obiettivi formativi possono essere ricondotti a tre **tipologie** di apprendimento:

- ✓ conoscenze (sapere), intese come sistema di nozioni teoriche e astratte relative alle competenze professionali e comportamentali;
- ✓ skill (saper fare), intese come capacità di organizzare una serie di azioni funzionali all'obiettivo da raggiungere;
- ✓ comportamenti (saper essere), intesi come l'insieme di azioni messe in atto per gestire il proprio ruolo organizzativo e relazionale.

Ultimamente le imprese stanno focalizzando la loro attenzione sulla **formazione all'apprendimento** (continuo), con l'obiettivo di aumentare la capacità di *problem solving* dei soggetti, attraverso un continuo allenamento all'uso di concetti teorici.

La Formazione negli Enti Pubblici

La formazione per gli enti pubblici spesso si limita a colmare le lacune rilevabili nel curriculum dei lavoratori pubblici. Ultimamente, anche nelle P.A., la formazione sta assumendo un ruolo strategico nel processo di innovazione organizzativa e di attuazione delle riforme.

La presenza di un contesto ad alta intensità di lavoro intellettuale e scenari di continui cambiamenti suggeriscono di orientare maggiormente l'investimento in formazione verso temi trasversali e innovativi non limitati alla semplice esecuzione dei compiti.

Nelle amministrazioni pubbliche la formazione deve far fronte a importanti **sfide**:

1. la domanda di nuove competenze, derivante dalla modernizzazione delle amministrazioni e dalla domanda di servizi da parte delle imprese e dei cittadini;
2. l'informatizzazione e la riorganizzazione delle amministrazioni;
3. il processo di riforma della dirigenza, che richiede un'offerta di alta formazione continua;
4. l'orientamento verso una "cultura aziendalista" della P.A.

L'Osservatorio sui bisogni formativi nella Pubblica Amministrazione è stato istituito presso la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione nel 2001.

Uno degli obiettivi dell'Osservatorio è stato il coordinamento di vari contributori alla raccolta dei dati, in modo da comprendere la formazione effettuata in tutti i livelli di Governo.

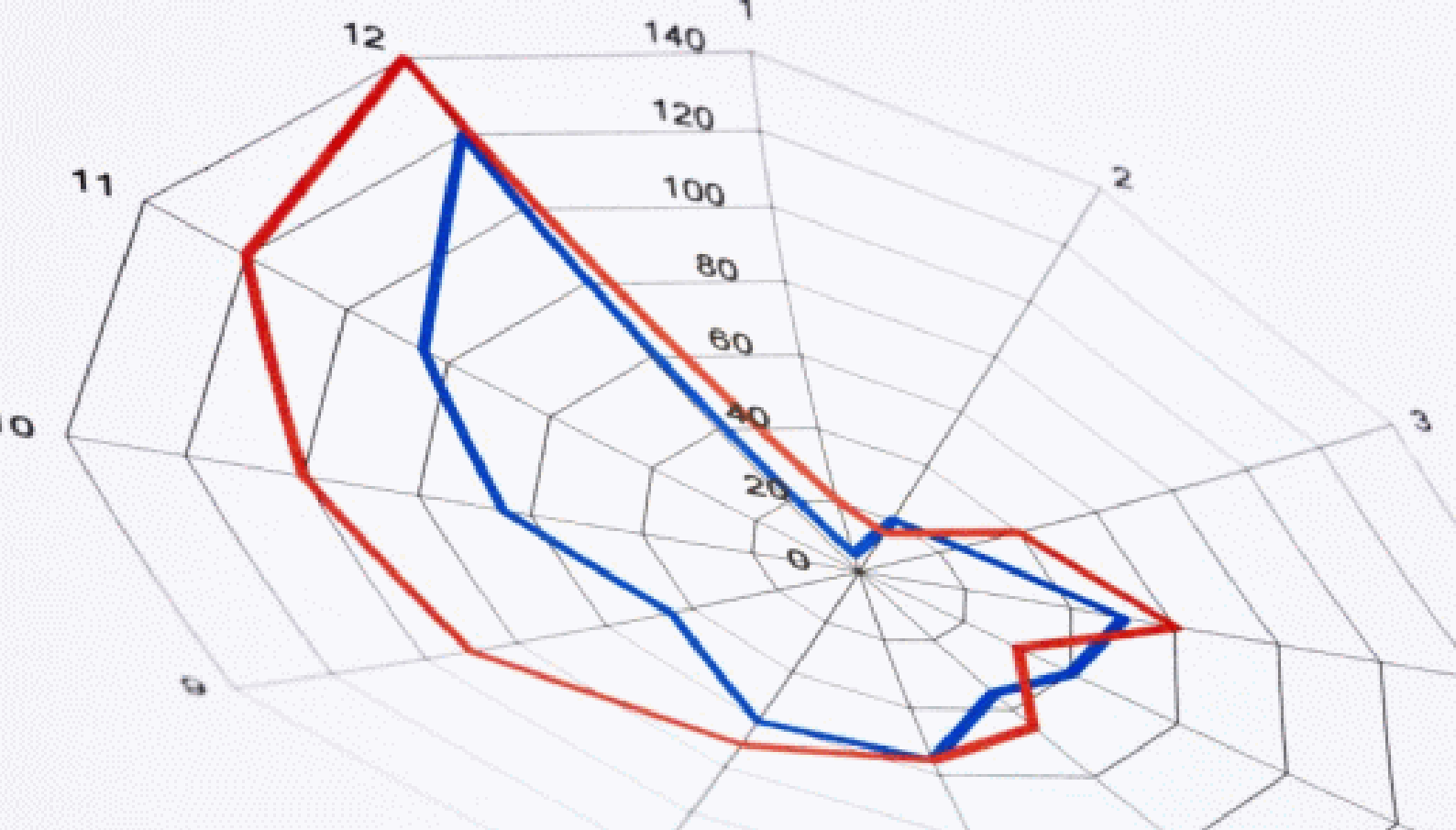
I dati raccolti e analizzati direttamente dalla **SSPA** infatti sono inseriti direttamente dalle Amministrazioni stesse tramite un sistema informatizzato on line.

La struttura del questionario on line richiede di inserire sia i titoli dei corsi, sia le categorie di argomenti per aree e sottoaree (predefinite).

Gli argomenti dell'indagine per il Rapporto annuale dell'Osservatorio sono quindi riconducibili a:

- investimento in formazione;
- aspetti della formazione in sé: articolazione delle partecipazioni, degli argomenti e delle modalità di erogazione;
- organizzazione della funzione formazione;
- costi.

Le ricerche tramite le parole nei titoli dei corsi e le classificazioni in aree e sottoaree, forniscono idee e concetti con cui i partecipanti sono venuti a contatto organizzate secondo tassonomie fisse di gruppi e insiemi di linee operative. Un ulteriore valore aggiunto può essere estratto tramite diverse combinazioni delle ricerche di parole e aree.



La valutazione dei fabbisogni formativi in una Amministrazione Pubblica.

La Skill Gap Analysis.

La Scuola Superiore di Pubblica Amministrazione nel corso di questi anni ha operato in questa direzione, mettendo a punto percorsi formativi, coerenti con le esigenze delle amministrazioni, orientate a definire una nuova figura del Dirigente e del Funzionario pubblico.

Fino ad ora, nell'ambito della Pubblica Amministrazione, è stato fatto poco per dare coerenza ai percorsi formativi dei dipendenti pubblici attraverso un incontro dei fabbisogni formativi (dei dipendenti e delle amministrazioni).

In seguito alla riforma del **Titolo V della Costituzione** e alla **Riforma Brunetta** della Pubblica Amministrazione, molte amministrazioni hanno cambiato il principio guida dell'attività formativa, richiedendo profili professionali decisamente diversi da quelli "tradizionali".

È ormai indispensabile dotarsi di **strumenti software di supporto**, in grado di orientare le scelte formative dei Dirigenti e Dipendenti Pubblici e che mettano in relazione l'attività di formazione con le mansioni e gli obiettivi dei relativi ruoli. Per far ciò è necessario partire da un'analisi dei *tasks* delle posizioni, per poter così arrivare alla definizione dei ruoli, delle competenze necessarie e dei relativi obiettivi.

Gestione risorse umane nella pubblica amministrazione: <http://www.ebcconsulting.com/h1-hrms-pubblica-amministrazione.html>

SWOT ANALYSIS



Successivamente sarà possibile fare un'analisi per definire i percorsi formativi necessari a generare le professionalità di cui l'organizzazione ha bisogno per:

- far fronte alle nuove esigenze;
- colmare i "difetti di competenza" dei singoli dipendenti;
- migliorare il processo di allocazione delle risorse all'interno dell'organizzazione;

L'utilizzo di [sistemi informatizzati](#) si rende inoltre necessario per il processo di **digitalizzazione** avviato nella Pubblica Amministrazione.

La **skill-gap analysis** è una disciplina sorta per adeguare "rapidamente" la domanda all'offerta di lavoro, utile soprattutto in quei contesti, come la Pubblica Amministrazione, soggetta a cambiamenti radicali.

Per analizzare i fabbisogni formativi è possibile servirsi di due tipologie (McConnell, Peterson):

- **Approccio funzionale;**
- **Approccio relazione.**

Tali approcci prevedono di effettuare analisi che tengano presenti gli assetti organizzativi, giuridici e tecnologici dell'organizzazione presa in esame.

In entrambi gli approcci si parte dallo studio della ragion d'essere dell'organizzazione (*mission e vision*), per studiarne le interazioni organizzative (interne ed esterne), le informazioni scambiate, gli elementi di valore generati, i prodotti e servizi realizzati e le professionalità necessarie a realizzarle.

Nell'**approccio funzionale**, si parte dalla individuazione degli obiettivi strategici assegnati a ciascun centro di responsabilità. Nella fase successiva, si individuano gli obiettivi operativi e le fasi di realizzazione. E' in questo momento che viene utilizzato il modulo di valutazione delle professionalità per misurare lo scostamento fra le professionalità possedute dal soggetto e le professionalità necessarie al raggiungimento degli obiettivi preposti.

Lo scostamento rappresenta lo skill gap.

Nell'**approccio relazionale** il punto di partenza è sempre l'analisi della *mission* e della *vision*. Nella fase successiva vengono individuati i principali processi organizzativi, identificando le relazioni che intercorrono fra i vari attori del processo e le professionalità richieste per realizzare le attività. È opportuno fare riferimento ai processi "reingegnerizzati" o quanto meno a quelli "desiderati". Ciò consentirà di valutare le professionalità effettivamente necessarie alla nuova organizzazione.

Da un punto di vista pratico, per **valutare lo scostamento** fra la professionalità posseduta e quella "ottimale", si effettua una duplice valutazione:

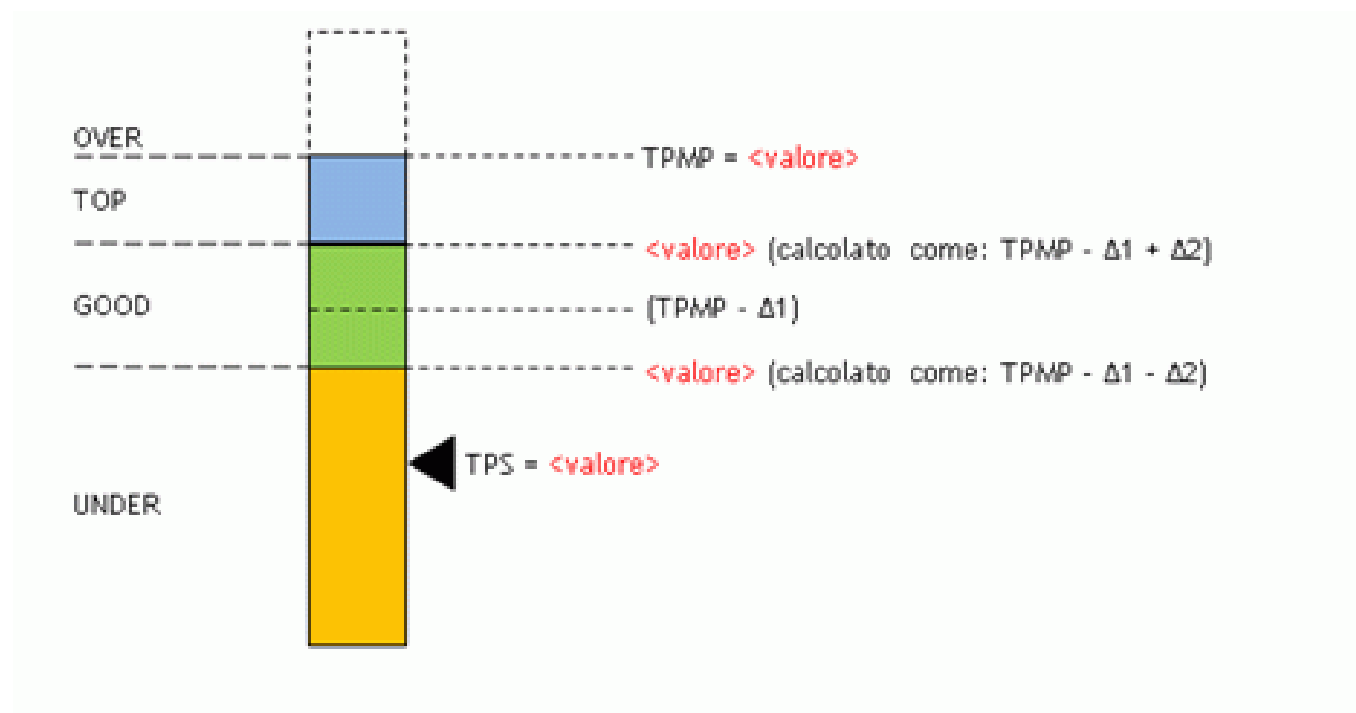
- Una valutazione da parte del Dirigente del Servizio (in una scala di valori fra 1 e 5);
- Una valutazione da parte del personale addetto al processo, sulle competenze effettivamente possedute, nelle aree di conoscenza individuate dal Dirigente del Servizio (nella stessa scala di valori).
-

Dalla analisi dello scostamento fra le conoscenze auspiccate e quelle effettivamente possedute, si rileva lo *skill gap*.

Anche la **valutazione del fabbisogno formativo** del Dipendente è il risultato di una doppia valutazione:

- Lo *skill gap* fra professionalità auspicata e posseduta;
- L'appropriatezza del corso a colmare le lacune di conoscenza del dipendente.

Un risultato secondario, ma non per importanza, che si può ottenere con una gestione virtuosa della formazione, è la possibilità di valutare la possibilità di "ruotare" i dipendenti coerentemente con le conoscenze possedute (*Job rotation*).



Fonti

Costa G., M. Gianechini (2009), *Strategia Risorse Umane e valore*, McGrawHill
 Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione <http://www.sspa.it/>
 Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione Locale <http://www.sspal.it/>
 Sito www.ebcconsulting.com

Documento redatto da:

Dott. Pisano Salvatore – e-mail: sapisano85@libero.it spisano@ebcconsulting.com

Per maggiori informazioni visita il link:

<http://www.ebcconsulting.com/h1-hrms-pubblica-amministrazione.html>

<http://www.ebcconsulting.com/analisi-fabbisogni-formativi-nella-pubblica-amministrazione.html>

Per qualsiasi informazione aggiuntiva potete consultare il sito di EBC Consulting:

<http://www.ebcconsulting.com/>

Software **H1**

Gestione Risorse Umane

<http://www.ebcconsulting.com> *Andrea Sabattini – 11 dicembre 2010*

EBC Consulting -- Via Canova 16/20 -- 40138 Bologna -- Tel 051 5881511