



LATTANZIO ASSOCIATI



Roma, 28 settembre 2004

Dipartimento della Funzione Pubblica
Laboratorio "Monitoraggio e valutazione della formazione"
Materiali per l'incontro di Laboratorio del 28 settembre 2004

1	Ministero delle Attività produttive	3
1.1	Principali caratteristiche del caso	3
1.2	Mappa attori e fasi della valutazione	5
1.3	Mappa fasi	6
1.4	Strumenti utilizzati	7
1.4.1	Lineamenti del piano formativo	7
1.4.2	Analisi del fabbisogno formativo	7
1.4.3	Analisi della funzione	8
1.5	Osservazioni e riflessioni sulle attività condotte ad oggi	15
2	Ministero per i Beni e le attività culturali	16
2.1	Principali caratteristiche del caso	16
2.2	Mappa attori e fasi della valutazione	18
2.3	Mappa fasi	19
2.4	Piano operativo per la valutazione dell'intervento formativo: struttura e contenuti	21
2.5	Principali scelte relative al processo di valutazione	24
2.6	Strumenti utilizzati	25
2.6.1	Lettera di comunicazione interna ai soggetti coinvolti nella valutazione: intervistati	26
2.6.2	Questionario di intervista somministrato al personale beneficiario dell'intervento formativo	27
2.6.3	Questionario di intervista somministrato ai Responsabili degli Istituti di appartenenza del personale beneficiario dell'intervento formativo	32
2.6.4	Raccolta e analisi dei dati	37
2.7	Osservazioni e riflessioni sulle attività condotte ad oggi	37
3	Agenzie fiscali: Entrate, Dogane e Territorio	38
3.1	Principali caratteristiche del caso	38
3.1.1	Agenzia delle Dogane	38
3.1.2	Agenzia delle Entrate	39
3.1.3	Agenzia del Territorio	39
3.2	Mappa attori	40
3.3	Mappa delle fasi e relativi prodotti	40
3.4	Principali scelte metodologiche	41
3.5	Strumenti utilizzati	41
3.6	Interviste dirette	41
3.6.1	Traccia dell'intervista ai referenti della formazione delle tre agenzie	41
3.7	Fogli raccolta dati	44
3.8	Diagrammi di flusso	45
3.9	Attività cardine del macroprocesso di governo della formazione	47
3.10	Sistema informativo automatizzato: basi dati e funzionalità integrate	49

1 Ministero delle Attività produttive

1.1 Principali caratteristiche del caso

- L'obiettivo è pianificare un intervento formativo sul personale di area C che svolge funzioni di ispezione e vigilanza in materia tecnica e in ambito amministrativo-contabile
- La formazione tesa allo sviluppo professionale degli addetti alla vigilanza e ispezione, finalizzata anche ad un cambiamento organizzativo imminente
- Lo sviluppo di un nuovo profilo professionale è finalizzato alla creazione di un gruppo di esperti che svolgono le funzioni di ispezione e vigilanza in via esclusiva e che operano con alto livello di discrezionalità
- L'intervento formativo da programmare è diretto ad un bacino di riferimento da quantificarsi, del quale si devono delineare i confini professionali e quindi identificare i potenziali beneficiari aventi diritto (sulla cui base operare una selezione a numero chiuso): analisi del fabbisogno di amministrazione e, successivamente, analisi del fabbisogno formativo del profilo professionale da formare
- E' stato stipulato un accordo sindacale che prevede l'istituzione del profilo professionale; sono da effettuarsi gli incontri di negoziazione finalizzati all'identificazione di tutte le D.G. beneficiarie e delle figure di riferimento

	Ministero delle Attività produttive
Titolo sperimentazione (programmazione di un...)	Piano di formazione per aspiranti ispettori in materia amministrativo-contabile
Finalità formazione (cat.)	Sviluppo professionale
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none">• adeguare le competenze del personale alle funzioni di vigilanza e ispezione proprie della missione istituzionale dell'amministrazione• supportare l'istituzione di un profilo professionale dedicato agli "operatori per le ispezioni in materia amministrativo-contabile" (oggetto della sperimentazione) e agli "operatori per le ispezioni in materia tecnica"
Numero e tipo destinatari	<ul style="list-style-type: none">• 44 funzionari di area C scelti su base selettiva con criteri pre-determinati (contingente iniziale)
Unità organizzative coinvolte	<ul style="list-style-type: none">• ufficio formazione del personale• ufficio relazioni sindacali• D.G. presso le quali operano gli ispettori (destinatari): direzioni generali per il coordinamento degli incentivi, il commercio l'assicurazione e i servizi, l'armonizzazione e la tutela dei consumatori, quella per gli enti cooperativi

	Ministero delle Attività produttive
Durata (ore a partecipante)	108 h/pp (stima)
Periodo di svolgimento	Ottobre --> Dicembre 2004
Modalità formative	<ul style="list-style-type: none"> • frontale, con esercitazioni pratiche e lezioni d'aula • articolazione parametrata sulle due aree di ispezione e vigilanza
Aspetti gestionali	<ul style="list-style-type: none"> • la prima esperienza formativa sarà svolta con riferimento alle attività di vigilanza in materia di enti cooperativi, dove esiste un'urgente necessità di formazione di nuovo personale nella materia in quanto attualmente le ispezioni vengono prevalentemente svolte da dipendenti del Ministero del Welfare • il programma formativo, dettagliatamente messo a punto dalla direzione generale per gli enti cooperativi, prevede anche un'ipotesi di calendario la cui effettività sarà verificabile con i tempi necessari alla programmazione delle attività.

1.2 Mappa attori e fasi della valutazione

Ruoli nel processo di valutazione	Tipologia di attore	Soggetti coinvolti
Committenza interna	D.G. competenti	Direttori e dirigenti di competenza
	Ufficio formazione	
	Ufficio relazioni sindacali	
Soggetti realizzatori	Ufficio formazione	Direttore dell'Ufficio formazione
Referenti da consultare per la valutazione	Beneficiari e D.G. di riferimento	Destinatari diretti della formazione
Gruppo di lavoro	MAP	Roberta Toselli (funzionario Ufficio formazione) Gilda Gallerati (funzionario Ufficio formazione) Anna Marotti (funzionario Ufficio formazione)
	Consorzio MIPA	Luciano Rouvery (Consorzio Mipa) Vincenzo Danilo Esposito (Consorzio Mipa) Margherita Burgarella (Consorzio Mipa)

1.3 Mappa fasi

Fasi	Modalità	Output
Fase 1. Definizione obiettivi e programma di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> Definizione obiettivi specifici della sperimentazione, ruoli e suddivisione dei compiti tra consulenza ed ente partecipante Definizione dell'oggetto degli incontri successivi 	
Fase 2. Ricostruzione quadro obiettivi e vincoli di intervento	<ul style="list-style-type: none"> Analisi materiali di lavoro prodotto dal MAP (Accordo sindacale, Piano formativo Ministero del Welfare – Direzione Enti cooperativi, etc.) Focalizzazione obiettivi dell'intervento formativo (formalizzazione e proposta del quadro obiettivi strategici di riferimento degli interventi formativi) Identificazione dei vincoli di intervento per la pianificazione dell'intervento (risorse, tempi, strumenti, fonti conoscitive, ecc.) 	Lineamenti del piano formativo per aspiranti alla funzione di ispezione in materie amministrativo-contabili: contesto di intervento e condizioni organizzative
Fase 3. Messa a punto metodologie e strumenti operativi	<ul style="list-style-type: none"> Individuazione metodologie più idonee in termini di: <ul style="list-style-type: none"> strumenti (di indagine, analisi e lettura del fenomeno osservato) processo (tecniche di rilevazione e rappresentazione delle informazioni) attori (soggetti da coinvolgere e rispettivi ruoli) Calendario per la realizzazione della sperimentazione (temporizzazione delle attività luglio --> settembre 2004) 	Lineamenti del piano formativo per aspiranti alla funzione di ispezione in materie amministrativo-contabili: analisi della funzione
Fase 4. Comunicazione e diffusione interna	<ul style="list-style-type: none"> Definizione di una strategia di comunicazione interna (comunicazione ai soggetti coinvolti nella programmazione) Comunicazione e diffusione da parte dell'Ufficio formazione a tutte le D.G. potenzialmente beneficiarie Definizione di un calendario di interviste 	Identificazione delle D.G. potenzialmente beneficiarie e delle funzioni di ispezione e vigilanza praticate
Fase 5. Indagini di campo	<ul style="list-style-type: none"> Individuazione dei soggetti da intervistare Elaborazione di una traccia di analisi di profilo professionale Conduzione delle interviste a testimoni privilegiati Prima diagnosi del ritorno informativo tratto dalle interviste Definizione delle aree tematiche dell'intervento formativo Modulazione delle aree tematiche per profili e/o aree professionali dei profili (diverse ipotesi possibili) Contenuti del piano formativo 	Lineamenti del piano formativo per aspiranti alla funzione di ispezione in materie amministrativo-contabili: definizione del/i profilo professionale e analisi dei fabbisogni formativi
Fase 6. Redazione del Piano formativo	<ul style="list-style-type: none"> Redazione del piano formativo per "ispettori amministrativo-contabili" 	Piano formativo
Durata complessiva delle attività		Due mesi

1.4 Strumenti utilizzati

1.4.1 Lineamenti del piano formativo

1 Contesto di intervento

1.2 Condizioni organizzative

2 Fabbisogni formativi

3 Analisi della funzione

3.1 Analisi delle attività

3.2 Aree critiche: analisi delle professionalità necessarie

3.3 Aree tematiche

4 Selezione dei partecipanti

4.1 Obiettivi della selezione

5 Organizzazione delle attività

1.4.2 Analisi del fabbisogno formativo

L'analisi dei fabbisogni formativi è stata condotta attraverso la somministrazione di interviste ad alcuni soggetti particolarmente esperti nei contenuti e nelle modalità di svolgimento delle ispezioni in tre aree di vigilanza e specificatamente:

- imprese agevolate;
- società fiduciarie;
- manifestazioni a premio.

Per quanto riguarda invece il settore degli enti cooperativi, si sono svolti alcuni incontri con il direttore e rappresentanti della direzione competente da cui è scaturito, sulla base della già collaudata esperienza della direzione, un programma formativo già delineato.

I principali obiettivi delle interviste (traccia di intervista):

- i contenuti prevalenti del profilo
- i requisiti del profilo
- le aspettative di ruolo
- il fabbisogno formativo

L'analisi si è inoltre valsa delle esperienze già maturate nel settore (in particolare il settore degli enti cooperativi e delle imprese agevolate) per delineare i percorsi formativi possibili e ha riguardato le seguenti aree di contenuto riferite ai profili professionali indagati:

Collocazione del profilo nell'organizzazione

da chi dipende e chi dipende da lui?

autonomia finanziaria (gestisce autonomamente un proprio budget?)

Missione del suo profilo nell'organizzazione e nell'unità di riferimento

quali sono i suoi obiettivi istituzionali?

quali sono i suoi obiettivi operativi?

Attività tipiche del ruolo e relativo livello di complessità

input (sono chiari e definiti? in che misura sono suscettibili di cambiamento?)

processo (come agisce e come può variare la sua azione?)

output (quali sono e come possono variare?)

Contesto di azione

tecnico (normativo, procedurale)

relazionale (ambiente in cui opera)

Criticità

interne (relative all'interpretazione del proprio ruolo nell'organizzazione di appartenenza)

esterne (relative all'interpretazione del proprio ruolo nell'ambiente lavorativo esterno)

Competenze

Relative ai saperi: sapere teorico, sapere fare, sapere essere

Relativamente alla dimensione tecnica e sociale del ruolo

(porre l'accento sulle competenze ideali, i percorsi per l'acquisizione delle stesse e sulle competenze percepite come carenti dal soggetto)

1.4.3 Analisi della funzione

Le interviste a testimoni privilegiati sono state effettuate per analizzare le figure di:

1. Ispettore presso imprese promotrici di manifestazioni a premio
 - Direzione generale tutela dei consumatori - ufficio B4 - Manifestazioni a premio
 - Direzione Generale Armonizzazione del Mercato e Tutela dei consumatori
2. Ispettore su programmi di investimenti agevolati
 - Servizi Ispettivi della Direzione Generale Coordinamento Incentivi alle imprese

3. Ispettore presso le società fiduciarie

- Direzione Generale Commercio

Nell'analisi del profilo dell'ispettore sono emerse con evidenza alcune aree di conoscenza professionale indispensabili per i settori analizzati, così come è emerso che alcune conoscenze sono necessarie solo per alcuni dei settori. Va da sé pertanto che sembra possibile individuare una serie di materie di interesse comune e più argomenti specialistici di settore.

Le conoscenze comuni, che definiremo base, delineano una figura professionale di riferimento prevalentemente orientata in ambito economico-contabile, con facilità di lettura delle documentazioni contabili di impresa, con conoscenza degli aspetti gestionali di un'impresa e delle regole fiscali di riferimento. Tali conoscenze si integrano poi con competenze di tipo prevalentemente giuridico. Il profilo "ideale" di base è pertanto quello del laureato in economia o in giurisprudenza o del diplomato in ragioneria.

Il grado di autonomia e di discrezionalità inerente al ruolo è compatibile con un grado adeguato nell'organizzazione del Ministero che sia almeno di area C.

In relazione alle conoscenze base necessarie è possibile segnalare una serie di argomenti intorno ai quali sviluppare i singoli interventi didattico-formativi.

Le aree tematiche considerate trasversalmente per tutte le figure di ispettore esaminato:

- area giuridico-amministrativa: Fonti normative sul diritto d'impresa; diritto societario; nozioni di diritto fallimentare; responsabilità del Pubblico ufficiale; nozioni di diritto penale e procedura penale; normativa sul lavoro e sulla sicurezza negli ambienti di lavoro; competenze degli organi di vigilanza (Guardia di finanza, Polizia giudiziaria, Magistratura); normativa antiriciclaggio, antiterrorismo, normative di riferimento;
- area economico-contabile: normativa fiscale; contabilità aziendale; bilancio aziendale; caratteri fondamentali delle società e gli organi sociali;
- area relazionale: sviluppo di determinate abilità di gestione delle relazioni, di gestione delle situazioni di stress, *empowerment*, *engagement*; acquisizione deontologia professionale del ruolo.

In generale, l'approccio del corso dovrà essere il più possibile di tipo operativo. Ciò sta a significare che tutti gli argomenti affrontati dovranno essere approfonditi con strumenti operativi e con simulazioni di esperienze.

Profilo “Ispettore presso imprese promotrici di manifestazioni a premio”

SCOPO DELLA POSIZIONE

Allo stato attuale non è stato ancora istituito un ufficio che svolga l'attività ispettiva sulle manifestazioni a premio. L'Ufficio che svolge la funzione di controllo e vigilanza sulle manifestazioni a premio effettua azione di accertamento ed eventuale erogazione della sanzione, senza una specifica attività di ispezione sulle ditte che promuovono le manifestazioni a premio.

L'attività dell'ufficio è fatta a campione sulle attività che vengono regolarmente comunicate al Ministero, in numero assai ridotto il controllo e la verifica viene attivata a seguito di segnalazioni specifiche provenienti dall'esterno, spesso di carattere anonimo, in tal caso l'Amministrazione attiva delle azioni mirate.

Scopo della funzione è quello di controllare e vigilare sulla regolarità delle manifestazioni a premio, secondo quanto stabilito dalla norma che affida al Ministero delle attività produttive il controllo e la vigilanza sulle manifestazioni a premio, anche al fine di tutelare i diritti dei consumatori. Gli ispettori dopo avere acquisito il fascicolo dovranno chiedere, ove necessario, alla ditta gli eventuali chiarimenti e documenti aggiuntivi al fine di verificare la rispondenza delle modalità di svolgimento dei concorsi secondo quanto stabilito dalle regole e la veridicità di quanto dichiarato da chi mette in atto manifestazioni a premio. Nel caso in cui si verifichi la non rispondenza ai criteri stabiliti dalla norma l'ispettore redige un verbale e l'ufficio stesso eroga la sanzione o denuncia alla Agenzia delle entrate o alla Guardia di Finanza gli eventuali illeciti.

LA POSIZIONE OPERATIVA E' DI PIENA AUTONOMIA

Posizione attuale

- La figura di ispettore per le manifestazioni a premio non c'è, peraltro l'ufficio è stato istituito a seguito della più recente norma che attribuisce al MAP la competenza sulla verifica della regolarità delle manifestazioni a premio (Dpr. 430 del 2001). Pertanto emerge forte l'esigenza della istituzione formale di un corpo di ispettori inseriti nella Direzione Generale Armonizzazione del Mercato e Tutela dei consumatori, Ufficio B4, formati allo scopo specifico e supportati da una specifica e dettagliata procedura ispettiva.

Requisiti:

- dipendenti con provata esperienza nell'ambito ispettivo
- che abbiano frequentato corsi di formazione e aggiornamento continuo sulla materia ispettiva realizzati all'interno dell'amministrazione
- che conoscano la normativa di settore, che regola la realizzazione di manifestazioni a premio, nonché la normativa fiscale che determina con chiarezza le obbligazioni a carico dei promotori di iniziativa
- che conoscano gli aspetti procedurali dell'attività ispettiva

CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il contesto di riferimento è costituito da un sistema normativo di recente approvazione. L'azione dell'Ispettore non è allo stato attuale regolamentata nella propria specificità, mentre l'ufficio svolge soprattutto attività di accertamento sulla base della documentazione in proprio possesso. Oltre alle norme che regolamentano il settore è necessaria la conoscenza della normativa fiscale e tributaria. Si relaziona con altri organi di vigilanza, come la Guardia di Finanza e l' Agenzia delle entrate competenti in materia di illeciti.

PRINCIPALI PRODOTTI/SERVIZI EROGATI:

Prodotto finale: verbale finale all'ufficio che eroga la sanzione

Prodotti intermedi: rilievo con cui si comunica alla ditta l'eventuale irregolarità accertata, comunicazioni alla Guardia di Finanza e alla Agenzia delle Entrate

Utenti prodotto: Ufficio B4

input: normativa di settore

output: vigilanza sulle ditte che promuovono manifestazioni a premio

analisi criticità prodotto: la criticità è connessa al grado di conoscenza normativa, alla scarsa esperienza nella lettura dei documenti, nella interpretazione della meccanica messa in atto dai soggetti promotori di iniziative, alla mancanza di informazioni e di strumenti necessari alla effettuazione delle verifiche, alla difficoltà di effettuare indagini di mercato rapide, alla mancanza di coordinamento con altri organismi di vigilanza sul commercio.

RAPPORTI ORGANIZZATIVI INTERNI: L'ispettore verrebbe demandato a svolgere esclusivamente la mansione, operando all'interno dell'ufficio stesso che gestisce il controllo sul settore e che eroga la sanzione.

L'ISPETTORE HA RAPPORTI ORGANIZZATIVI CON L'UFFICIO CHE LO INCARICA DELL'ISPEZIONE: dopo l'incarico l'ispettore non è gerarchicamente soggetto ad alcun organo. Può svolgere con ampia

autonomia le funzioni, fare scelte procedurali nel corso dell'ispezione, relaziona l'ufficio all'ufficio di quanto rilevato nell'ispezione. L'ufficio demanda ad altri organi il controllo e la verifica su eventuali illeciti.

CON STRUTTURE ESTERNE: come descritto nel contesto di riferimento

PRINCIPALI PROBLEMATICHE AFFRONTATE DALLA POSIZIONE:

I requisiti attualmente richiesti sono di tipo professionale ed esperienziale (vedi requisiti per l'inserimento nel data base degli ispettori), la formazione professionale del personale interno deve tendere ad un buon livello di professionalità. Allo stato attuale le difficoltà maggiori si incontrano nella mancanza di un iter procedurale prestabilito e nella mancanza di informazioni e strumenti necessari all'accertamento della veridicità di alcuni atti e documenti.

Profilo “Ispettore su programmi di investimenti agevolati “

SCOPO DELLA POSIZIONE

L'ispettore di imprese agevolate è incaricato con nota scritta dal Ministero di verificare il rispetto delle condizioni previste per l'ottenimento delle agevolazioni. Ogni anno viene identificato da un software, opportunamente realizzato e gestito, un campione di imprese che dovranno essere sottoposte ad ispezione ministeriale (ISPEZIONI CAMPIONATE). Con la stessa estrazione, a ciascuna impresa viene abbinato un gruppo di argomenti preventivamente individuati, con un numero di argomenti definito e obbligatorio, di cui una parte in sequenza fissa ed una parte in ordine casuale. Tutta la procedura è assolutamente casuale, per cui spetta all'ispettore determinare quali argomenti potranno effettivamente formare oggetto di ispezione, sulla base dello stato di realizzazione del programma al momento dell'ispezione. L'ispezione viene effettuata a sorpresa e non programmata, secondo le più recenti indicazioni della Guardia di Finanza. A volte, ma in numero assai ridotto, l'ispezione viene attivata a seguito di segnalazioni specifiche provenienti dall'esterno, spesso di carattere anonimo, in tal caso l'Amministrazione attiva delle ISPEZIONI MIRATE.

Scopo della funzione è quello di verificare che siano rispettati tutti i requisiti di ammissibilità nonché tutti gli obblighi previsti a carico dei soggetti beneficiari delle varie leggi di agevolazione. Gli ispettori dopo avere acquisito il fascicolo dovranno chiedere, ove necessario, alla banca concessionaria le notizie sullo stato del programma di investimenti e la documentazione mancante. Solo in casi eccezionali l'ispettore può richiedere anche la presenza di un funzionario della medesima banca concessionaria all'atto dell'ispezione. Nel caso in cui, dopo il conferimento dell'incarico ispettivo, l'ispettore accerti l'avvenuta revoca totale del contributo, dovrà restituire il fascicolo senza effettuare l'ispezione e darne specifica comunicazione all'amministrazione. Nel corso della sua attività l'ispettore può incorrere in impedimenti al sopralluogo, determinati da motivi che fanno capo all'unità produttiva stessa (es. chiusura dell'impianto, assenza del titolare o facente funzione), in questi casi l'ispettore ha la completa autonomia di iniziativa nell'accertare le cause degli impedimenti, nel richiedere informazioni agli organi competenti e nel segnalare i casi nella scheda riepilogativa che è tenuto a compilare e consegnare all'amministrazione a conclusione dell'incarico.

LA POSIZIONE OPERATIVA E' DI PIENA AUTONOMIA

Posizione attuale

- Dipendenti del Ministero delle Attività Produttive, allocati in vari uffici della Direzione Generale Coordinamento Incentivi alle imprese, inseriti nominalmente in un “data base anagrafico degli ispettori” gestito dall'Ufficio A7 – Servizi ispettivi, della medesima Direzione.

Requisiti

- dipendenti con provata esperienza nell'ambito ispettivo
- che abbiano frequentato corsi di formazione e aggiornamento continuo sulla materia ispettiva realizzati all'interno dell'amministrazione
- che conoscano la normativa nazionale e comunitaria, che regola le leggi di agevolazione, nonché le norme relative ai bilanci aziendali
- che conoscano gli aspetti procedurali dell'attività ispettiva

CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il contesto di riferimento è costituito da un sistema normativo e regolamentare complesso ed in continuo aggiornamento, relativamente al quale l'ispettore viene costantemente informato sia con specifici corsi di aggiornamento interni, sia con un Manuale Operativo realizzato ad hoc. L'azione dell'ispettore, nella propria funzione di Pubblico Ufficiale, è altresì regolata dal Codice Penale e di Procedura Penale. Oltre alle norme che regolamentano il settore è necessaria la conoscenza della normativa fiscale e penale di riferimento (norme sulla contabilità aziendale, sul bilancio, sul lavoro, sull'ambiente, sulla prevenzione degli infortuni).

Si relaziona con altri organi di vigilanza, come la Guardia di Finanza, Polizia Giudiziaria, Pubblico Ministero o i Tribunali competenti in materia di fallimento o liquidazione coatta, con le Autorità locali, le aziende fornitrici di servizi, con consorzi, ecc.

PRINCIPALI PRODOTTI/SERVIZI EROGATI:

Prodotto finale: scheda di verifica predisposta dall'ufficio Ispettivo e relazione sulla ispezione svolta

Prodotti intermedi: verbale d'accesso in contraddittorio con il rappresentante legale della società o suo delegato, in cui vengono inserite dettagliatamente tutte le operazioni effettuate dall'ispettore con documentazione acquisita allegata

Utenti prodotto: Ufficio Servizi Ispettivi

input: normativa di settore

output: vigilanza sulle aziende agevolate

analisi criticità prodotto: la criticità è connessa al grado di conoscenza normativa e capacità investigativa dell'ispettore

RAPPORTI ORGANIZZATIVI INTERNI: L'ispettore è inserito in altri uffici della Direzione, non è demandato a svolgere esclusivamente la mansione di Ispettore, dunque è chiamato ad informare il proprio superiore degli incarichi ricevuti e concordare tempi e modi compatibili con la propria attività di ufficio.

L'ISPETTORE HA RAPPORTI ORGANIZZATIVI CON L'UFFICIO CHE LO INCARICA DELL'ISPEZIONE: dopo l'incarico, il rapporto è di referenzialità per problematiche particolari, l'ispettore non è gerarchicamente soggetto ad alcun organo. Svolge con ampia autonomia le funzioni, fa scelte procedurali nel corso dell'ispezione (cosa e come guardare) non decide ma riferisce all'ufficio che lo ha incaricato di quanto rilevato nell'ispezione (lo stato della società). L'ufficio dei Servizi Ispettivi demanda ad altro ufficio la eventuale revoca delle agevolazioni

CON STRUTTURE ESTERNE: come descritto nel contesto di riferimento

PRINCIPALI PROBLEMATICHE AFFRONTATE DALLA POSIZIONE:

I requisiti attualmente richiesti sono di professionale ed esperienziale (vedi requisiti per l'inserimento nel data base degli ispettori), la formazione professionale del personale interno deve tendere ad un livello di professionalità molto avanzato ed in continuo aggiornamento.

Le difficoltà maggiori si incontrano nell'accertamento della veridicità di alcuni atti e documenti verificati, che necessitano di una formazione a forte carattere professionale.

Profilo “Ispettore società fiduciarie”

SCOPO DELLA POSIZIONE

L'ispettore di società fiduciarie incaricato dal Ministero di verificare che la regolarità delle attività svolte dalle società fiduciarie (società che gestiscono beni per conto terzi autorizzate dal MAP) .

L'ispettore viene incaricato dal Ministero, che lo investe de compito di ispezione presso la tale società con nota scritta. L'ispezione è a sorpresa e non programmata. A volta, ma non è la normalità, l'ispezione viene attivata a seguito di segnalazioni specifiche dei sfiducianti o dello stesso ufficio ministeriale di controllo. Normalmente l'incarico di sorveglianza è generale sul complesso delle attività della società.

Scopo della funzione è quello di vigilare a che le attività delle società fiduciarie avvengano nel rispetto del mandato a loro attribuito; che permangano i requisiti oggettivi richiesti ai fini dell'autorizzazione rilasciata del MAP. Nel corso della sua attività l'ispettore può inoltre incorrere in irregolarità che non sono di sua preminente competenza ma che ledono norme di carattere fiscale o penali (vedi norme sul riciclaggio la cui vigilanza e demandata ad altro organo) e quindi attivare altre forme di controllo.

LA POSIZIONE OPERATIVA E' DI PIENA AUTONOMIA E FORTEMENTE DISCREZIONALE

La posizione ATTUALE:

- liberi professionisti appartenenti ad un elenco istituito con Decreto del Ministero dell'Industria, Commercio e Artigianato 18 giugno 1993;
- dipendenti dell'ufficio (verificare)

Requisiti:

- professionisti iscritti da almeno 10 anni a: albo dei dottori commercialisti, collegio di ragionieri e periti commerciali, albo avvocati e procuratori legali
- con esperienza almeno triennale come amministratori, sindaci o direttori società di credito, società di gestione di fondi comuni d'investimento, intermediazione mobiliare, fiduciarie, di revisione
- docenti universitari in diritto commerciale, bancario , tecnica finanziari ecc
- dipendenti dello Stato o di autorità di vigilanza sull'esercizio di attività in materia finanziaria cessati dal servizio, che hanno svolto attività ispettiva

CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il contesto di riferimento è costituito da un sistema normativo e regolamentare molto impegnativo, complesso e in continua modificazione e aggiornamento. Oltre alle norme che regolamentano il settore necessaria è la conoscenza della normativa fiscale e penale di riferimento (norme sulla contabilità, normativa fiscale, contratti di borsa, riciclaggio).

Si relaziona con altri organi di vigilanza fiscali o in materia di riciclaggio (Ufficio Italiano Cambi)

PRINCIPALI PRODOTTI/SERVIZI EROGATI:

Prodotto finale: relazione sulla ispezione svolta

Prodotti intermedi: relazioni intermedie, verbali d'accesso

Utenti prodotto: Ufficio controllore del MAP

input: normativa di settore

output: vigilanza società fiduciarie

analisi criticità prodotto: la criticità e connessa al grado di capacità investigativa dell'ispettore

RAPPORTI ORGANIZZATIVI:

CON L'UFFICIO CHE INCARICA L'ISPEZIONE: dopo l'incarico, il rapporto è di referenzialità per problematiche particolari, l'ispettore non è gerarchicamente soggetto ad alcun organo. Svolge con ampia autonomia le funzioni, fa scelte procedurali nel corso dell'ispezione (cosa e come guardare) non decide ma riferisce al ufficio che lo ha incaricato di quanto rilevato nell'ispezione (lo stato della società). L'ufficio decide eventuali sanzioni o provvedimenti.

CON STRUTTURE ESTERNE: come descritto nel contesto di riferimento

PRINCIPALI PROBLEMATICHE AFFRONTATE DALLA POSIZIONE:

I requisiti attualmente richiesti sono a forte carattere professionale (vedi requisiti per l'iscrizione all'elenco degli ispettori), la formazione professionale del personale interno deve tendere ad un livello di professionalità molto avanzato.

Se attribuito a personale interno particolare attenzione va posta sul rapporto tra organo di vigilanza (l'attuale ufficio della direzione commercio) e funzione ispettiva (ispettore e funzionario controllore non possono essere la stessa persona).

1.5 Osservazioni e riflessioni sulle attività condotte ad oggi

- La sperimentazione condurrà alla pianificazione di un intervento formativo per la creazione di una famiglia professionale o un profilo professionale unico per ispettori e operatori di vigilanza
- La negoziazione sindacale determinerà la creazione di una famiglia professionale o di un unico profilo professionale, identificando anche i confini della figura e il fabbisogno complessivo relativo all'esercizio delle funzioni ministeriali
- E' in corso di adeguamento la progettazione dell'intervento formativo utilizzato per gli Ispettori di enti cooperativi, da adeguarsi a seconda delle scelte politico-gestionali che verranno compiute in sede di confronto con le OO.SS.
- In un caso o nell'altro il progetto formativo prevederà un intervento di base e dei percorsi certificati, professionalizzanti e caratterizzanti rispetto alle aree di vigilanza e ispezione identificati

2 Ministero per i Beni e le attività culturali

2.1 Principali caratteristiche del caso

- Intervento formativo su 115 dipendenti, tra operatori e responsabili delle funzioni di comunicazione degli Istituti dell'Italia meridionale
- Formazione tesa allo sviluppo professionale degli addetti alla comunicazione, finalizzata anche ad un cambiamento culturale e organizzativo
- Formazione erogata mediante convenzione con il Formez, finanziata da fondi strutturali

	Ministero per i Beni e le attività culturali
Titolo sperimentazione (valutazione di impatto su...)	Intervento formativo per l'adeguamento delle competenze del personale che svolge funzioni di comunicazione (L. n. 150 del 7 giugno 2000)
Finalità formazione (cat.)	Sviluppo professionale
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none">• adeguare le competenze del personale alle indicazioni normative vigenti sulla comunicazione• legittimare la funzione svolta dagli operatori della comunicazione• riconoscere le skill acquisite (titoli richiesti dalla normativa)• motivare all'efficacia ed efficienza dei processi produttivi amministrativi (cambiamento per l'eccellenza amministrativa)
Numero e tipo destinatari	<ul style="list-style-type: none">• 115 dipendenti, tra operatori e responsabili di unità, che svolgono in via esclusiva e non attività di comunicazione
Unità organizzative coinvolte	<ul style="list-style-type: none">• Istituti dell'Italia meridionale, in particolare Basilicata, Campania, Calabria, Puglia, Sardegna e Sicilia
Durata (ore a partecipante)	90 h/pp
Periodo di svolgimento	Settembre --> Dicembre 2003
Modalità formative	<ul style="list-style-type: none">• frontale, con lezioni d'aula• a distanza e in presenza, in modalità on line• in auto-somministrazione, in modalità on line• articolazione parametrata sulle conoscenze ed esperienze possedute dai beneficiari

	Ministero per i Beni e le attività culturali
Aspetti gestionali	Affidamento a Formez mediante finanziamento con fondi strutturali per le regioni area ob. 1
Domande di valutazione?	<ul style="list-style-type: none"> • La formazione ha generato uno sviluppo professionale nei partecipanti, utile per l'adeguamento alle indicazioni della normativa vigente sulla comunicazione? • Le competenze acquisite sono utili e utilizzabili per l'amministrazione? • Ha contribuito anche a produrre dei cambiamenti nelle prassi di lavoro? • Dopo l'intervento condotto sulle regioni del sud, ci sono dei migliorativi da apportare per poter ripetere l'esperienza anche a beneficio degli Istituti delle altre regioni?

2.2 Mappa attori e fasi della valutazione

Ruoli nel processo di valutazione	Tipologia di attore	Soggetti coinvolti
Committenza interna	D.G. affari generali, bilancio, risorse umane e formazione	Alfredo Giacomazzi (Direttore)
	Servizio affari generali, personale e bilancio delle D.G. beneficiarie	Direttori e Dirigenti di competenza
	Servizio V DG affari generali, bilancio, risorse umane e formazione - Nucleo per la valutazione e la verifica degli investimenti pubblici	Maria Grazia Bellisario (Direttore)
Destinatari esterni	Soggetti erogatori della formazione	Formez
Soggetti realizzatori	D.G. affari generali, bilancio, risorse umane e formazione Servizio II Status e Formazione del personale Servizio VIII Studi e Osservatorio dello spettacolo	Mauro Cotone (Dirigente del Servizio II - MBAC) Velia Rizza (Dirigente del Servizio VIII - MBAC)
Referenti da consultare per la valutazione	Beneficiari	Destinatari diretti della formazione Responsabili degli Istituti di appartenenza dei beneficiari dell'intervento formativo
Gruppo di lavoro	MBAC	Silvana Carmen Di Marco (funzionario Servizio VIII) Maria Giulia Barbosio (funzionario Servizio II) Stefania Propersi (funzionario Servizio II) Barbara Romano (Allieva SSPA in stage)
	Consorzio MIPA	Luciano Rouvery (Consorzio Mipa) Vincenzo Danilo Esposito (Consorzio Mipa) Margherita Burgarella (Consorzio Mipa)

2.3 Mappa fasi

Fasi	Modalità	Output
Fase 1. Definizione obiettivi e programma di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> Definizione obiettivi specifici della sperimentazione, ruoli e suddivisione dei compiti tra consulenza ed ente partecipante Definizione del calendario e oggetto degli incontri successivi 	
Fase 2. Ricostruzione quadro obiettivi e vincoli di intervento	<ul style="list-style-type: none"> Analisi materiali di lavoro prodotto dal MBAC (Piano formazione, programma formativo, ecc) Focalizzazione obiettivi iniziali dell'intervento formativo (formalizzazione e proposta del quadro obiettivi strategici di riferimento degli interventi formativi) Narrazione del processo di selezione dei destinatari e di analisi dei fabbisogni formativi Identificazione dei vincoli di intervento per la realizzazione della valutazione (risorse, tempi, strumenti, fonti conoscitive, ecc.) 	Definizione del Piano operativo Definizione di: <ol style="list-style-type: none"> Contesto e obiettivi dell'intervento formativo Caratteristiche dell'intervento formativo Finalità e destinatari della valutazione
Fase 3. Messa a punto metodologie e strumenti operativi	<ul style="list-style-type: none"> Individuazione metodologie valutative più idonee in termini di: <ul style="list-style-type: none"> strumenti (di indagine, analisi e lettura del fenomeno osservato) processo (tecniche di elaborazione e rappresentazione delle informazioni) attori (soggetti da coinvolgere e rispettivi ruoli) Calendario esecutivo per la realizzazione della sperimentazione (temporizzazione delle attività luglio --> settembre 2004) 	Definizione di: <ol style="list-style-type: none"> Processo di valutazione dell'intervento formativo
Fase 4. Comunicazione e diffusione interna	<ul style="list-style-type: none"> Definizione di una strategia di comunicazione interna (comunicazione ai soggetti coinvolti nella valutazione e identificazione dei soggetti interni destinatari del rapporto di valutazione, diversi dalla committenza) Comunicazione e diffusione da parte del Segretariato generale (oggi la funzione è svolta dalla D.G. affari generali, bilancio, risorse umane e formazione) a tutti gli Istituti coinvolti nella valutazione <p><i>La fase 4 è parallela alla fase 5</i></p>	Definizione di: <ol style="list-style-type: none"> Processo di valutazione dell'intervento formativo
Fase 5. Rilevazione di campo	<ul style="list-style-type: none"> Individuazione dei soggetti da intervistare (beneficiari diretti e relativi direttori di Istituto) Elaborazione del questionario di intervista telefonica Validazione e test del questionario 	Rilevazione di campo e piano di elaborazione delle informazioni

Fasi	Modalità	Output
	<ul style="list-style-type: none"> • Somministrazione telefonica del questionario • Data entry 	Definizione di: 5. Diffusione dei risultati
	<ul style="list-style-type: none"> • Prima diagnosi del ritorno informativo tratto dall'intervista di campo • Definizione del percorso di analisi ed elaborazione delle informazioni rilevate • Definizione della traccia del Rapporto di valutazione • Individuazione delle criticità nella metodologia e negli strumenti operativi 	
Fase 6. Redazione del Rapporto di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Redazione del Rapporto di valutazione secondo la traccia delineata 	Rapporto di valutazione
Durata complessiva delle attività		Due mesi

2.4 Piano operativo per la valutazione dell'intervento formativo: struttura e contenuti

1. Contesto e obiettivi dell'intervento formativo

- 1.1 Analisi del contesto di azione
- 1.2 Specificazione degli obiettivi dell'intervento formativo (istituzionali e operativi)

2. Caratteristiche dell'intervento formativo

- 2.1 Dei soggetti e delle unità organizzative beneficiarie
- 2.2 Dell'intervento formativo

3. Finalità e destinatari della valutazione dell'intervento formativo

- 3.1 Finalità della valutazione (responsabile della funzione formazione, responsabile della direzione del personale, responsabili delle unità organizzative destinatarie, altri)
- 3.2 Destinatari della valutazione (tipologie di soggetti beneficiari del rapporto di valutazione della formazione)

4. Processo di valutazione

- 4.1 Analisi del contesto
- 4.2 Realizzazione della valutazione
- 4.3 Diffusione dei risultati

(descrizione sintetica delle fasi, dei tempi di realizzazione con diagramma di gantt, con segnalazione dei relativi fattori di successo e di criticità riscontrati - specificando le eventuali modalità di risoluzione adottate in corso d'opera -)

5. Risultati della valutazione

Rappresentazione per variabili chiave (es. oggetto della valutazione, classi di soggetti formati, unità organizzative di riferimento, sezione territoriale, tipologie di soggetti destinatari del rapporto di valutazione, altro)

6. Diffusione dei risultati

Per tipologia di soggetti destinatari (diffusione del rapporto di valutazione presso il responsabile della funzione formazione, della direzione del personale, i responsabili delle unità organizzative destinatarie, eccetera, forme di diffusione e finalità perseguite)

Processo di valutazione (punto 4 del Piano operativo)

1. Analisi del contesto

1.1. Definizione dell'approccio metodologico (*in subordine ai punti 1,2,3 di cui sopra*)

2. Valutazione

2.1 Identificazione delle fonti informative interne ed esterne

2.2 Identificazione dei destinatari del rapporto di valutazione

2.3 Scelta delle forme di promozione della valutazione

2.4 Scelta delle forme di diffusione dei risultati della valutazione

2.5 Definizione della metodologia di valutazione (*tipologia, oggetto e strumenti*)

2.6 Progettazione degli strumenti (*di promozione, valutazione e diffusione*)

2.7 Promozione delle iniziative di valutazione (*presso i soggetti e le strutture partecipanti alla valutazione, soggetti interni ed esterni*)

2.8 Realizzazione delle indagini conoscitive

2.9 Elaborazione e rappresentazione delle informazioni raccolte (*controllo qualità ed elaborazione per variabili chiave*)

2.10 Redazione del rapporto di valutazione (*lettura delle informazioni tratte dalle elaborazioni in funzione dei/l destinatari/o del rapporto*)

3. Diffusione dei risultati

3.1 Identificazione dei canali e degli strumenti di diffusione

3.2 Diffusione

Specificare per ciascuna fase e attività, i risultati attesi, i tempi di realizzazione espressi in un gantt e le risorse impiegabili – risorse umane, finanziarie e strumentali - .

Concludere il piano operativo con un paragrafo che riassume le fasi e attività, le risorse disponibili e i tempi di realizzazione.

Rapporto di valutazione (punti 5 e 6 del Piano operativo)

1. Anagrafica dell'intervento formativo

2. Risultati dell'intervento formativo

2.1 Coerenza tra finalità istituzionali, finalità operative e intervento formativo

2.2 Impatto sull'organizzazione: unità organizzative di appartenenza dei partecipanti *(per variabili chiave e/o per classi omogenee)*

2.3 Impatto sugli individui: beneficiari della formazione *(per variabili chiave e/o per classi omogenee)*

3. Indicazioni per le future azioni formative *(punti di forza e criticità del processo formativo, relativamente alla programmazione, all'erogazione e alla valutazione)*

Esempio di variabile chiave: finalità della formazione (inserimento, aggiornamento, sviluppo professionale, sviluppo manageriale)

Esempio di classe omogenea: destinatari (personale dirigente e non dirigente)

2.5 Principali scelte relative al processo di valutazione

A. Selezione delle strutture organizzative unità di osservazione:

Alternativa possibile	Punti di forza	Aspetti critici	Scelta effettuata
Tutti gli Istituti e soggetti beneficiari dell'intervento	Maggiore profondità dell'analisi dell'impatto Possibilità di condurre valutazioni comparative tra regioni e tra tipologie di istituti	Risorse disponibili: tempo, risorse umane	No
Campione di Istituti e/o soggetti beneficiari dell'intervento	Buon livello di profondità dell'analisi (in funzione del campione) Possibilità di riporto all'universo con buon livello di attendibilità	Vincoli conoscitivi sulle tecniche di campionamento e riporto all'universo Vincoli informativi significativi sui soggetti ed istituti destinatari	No
Campione ragionato di Istituti e/o soggetti beneficiari dell'intervento (tutti i beneficiari degli Istituti scelti)	Visione globale per Istituto Confronto tra risultati tratti dalle indagini sui beneficiari e sui relativi responsabili di istituto Fattibilità della valutazione rispetto a obiettivi e vincoli	Scientificità delle tecniche di indagine di campo	Si

B. Scelta degli interlocutori e delle modalità dell'indagine:

B.1 Direttori degli Istituti beneficiari (per intervista telefonica strutturata previa comunicazione)

B.2 Beneficiari diretti della formazione (per intervista telefonica strutturata previa comunicazione)

C. Modalità di somministrazione del questionario: telefonica, diretta, non anonima

2.6 Strumenti utilizzati

Matrice oggetti/modalità e approfondimento sugli strumenti utilizzati

	Analisi documentale	Intervista individuale	Intervista di gruppo	Raccolta e analisi dati	Questionario
Competenze ed episodi vincenti o critici					
Evidenze oggettive di performance	Trasversale		➔		
Percezioni e significato delle esperienze formative		x			x



Ministero
per i Beni e le Attività Culturali
SEGRETARIATO GENERALE

Servizio VIII

Prot. n° _____

Oggetto: *“Laboratorio sui modelli e le metodologie per programmare e valutare la formazione”*
Corso Formez sulla Comunicazione settembre-->dicembre 2003
– Rilevazione sperimentale –

Il Segretariato Generale partecipa ad un progetto, ideato dal Dipartimento della Funzione Pubblica, denominato *“Laboratorio sui modelli e le metodologie per programmare e valutare la formazione”*, che rientra nel quadro delle azioni di intervento a sostegno della gestione efficace dei processi formativi nelle Amministrazioni Pubbliche.

Il progetto è affidato all'associazione temporanea d'impresa formata dalla *Lattanzio & Associati* e dal *Consorzio MIPA* ed è rivolto alle Amministrazioni Centrali, Regionali, Provinciali e Comunali. Il suo obiettivo è quello di progettare, sperimentare e mettere a disposizione delle Amministrazioni Pubbliche un insieme di modelli, metodologie e strumenti per programmare e valutare la formazione.

Nei mesi di luglio, agosto e settembre questa Amministrazione affronterà la fase sperimentale del suddetto progetto, valutando i risultati di efficacia del corso erogato dal Formez in materia di *Comunicazione*.

La valutazione verrà condotta mediante un'indagine per intervista telefonica rivolta ai Direttori d'Istituto e relativi partecipanti beneficiari del corso di formazione indicato. Le interviste avranno una durata di circa quindici minuti. Le informazioni rilevate, tutelate dalla normativa sulla tutela della riservatezza e sul trattamento statistico del dato, saranno diffuse in forma aggregata tale da non consentire di risalire ai soggetti che li forniscono.

Con questa iniziativa l'Amministrazione intende dotarsi di strumenti di valutazione utili per programmare al meglio gli interventi formativi rivolti agli Istituti stessi, reputando la formazione come una delle leve strategiche per la gestione del cambiamento imminente.

In tal senso, si auspica la massima collaborazione affinché le interviste abbiano luogo con successo. Al termine della fase di sperimentazione questo Ufficio trasmetterà a tutti coloro che avranno fornito la propria collaborazione una copia del Rapporto di indagine.

Si ringrazia fin d'ora per l'attenzione e si coglie l'occasione per porgere i migliori saluti.

Il Direttore del Servizio VIII
(D.ssa Velia Rizza)

2.6.2 Questionario di intervista somministrato al personale beneficiario dell'intervento formativo

MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITA' CULTURALI

VALUTAZIONE DEL CORSO DI FORMAZIONE SULLA COMUNICAZIONE PUBBLICA LEGGE 7 GIUGNO 2000, N. 150

SETTEMBRE 2004

INTERVISTA DIRETTA AL PERSONALE BENEFICIARIO DELLA FORMAZIONE

Il questionario si articola in tre sezioni principali in maniera da rendere la somministrazione agile e immediata:

Sezione 0 Anagrafica

Sezione 1 Coerenza tra esperienza formativa, obiettivi formativi e contesto organizzativo

E' finalizzata a verificare il grado di corrispondenza tra le caratteristiche del contesto organizzativo (gli obiettivi perseguiti) e l'esperienza formativa realizzata, focalizzando l'utilità percepita in termini di performance dell'organizzazione generata a seguito della formazione. E' anche finalizzata, quindi, a verificare l'esistenza di elementi di pre-condizione necessari per un'adeguata valutazione di impatto

Sezione 2 Percezione degli effetti sull'individuo e sulle sue funzioni nell'organizzazione

E' finalizzata a rilevare la percezione dell'effetto che la formazione ha avuto sulle competenze e performance lavorative del personale della propria unità, avendo come riferimento due parametri di confronto: la percezione di utilità rispetto alle funzioni svolte e alle dotazioni strumentali possedute nello svolgimento delle funzioni e la percezione di utilità in termini di acquisizione di competenze relative alla funzione (indipendentemente da funzioni effettive e dotazioni in uso)

Sezione 3 Altro: funzioni svolte, principali interlocutori esterni e altri fabbisogni

E' finalizzata a rilevare:

- informazioni utili per replicare l'intervento formativo ad altri Istituti di altre Regioni
- fabbisogni formativi ulteriori
- caratteristiche distintive delle funzioni svolte dai soggetti intervistati

MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITA' CULTURALI
Segretariato Generale - Servizio VIII
VALUTAZIONE DEL CORSO DI FORMAZIONE SULLA "COMUNICAZIONE
PUBBLICA"
luglio-settembre 2004

QUESTIONARIO DIRETTO AL PERSONALE BENEFICIARIO DELLA FORMAZIONE
intervista telefonica

DATI ANAGRAFICI dell'intervistato

nome e cognome	<input type="text"/>
età	<input type="text"/>
qualifica	<input type="text"/>
titolo di studio	<input type="text"/>
tipologia di istituto	<input type="text"/>
indirizzo e-mail	<input type="text"/>
indirizzo postale	<input type="text"/>
recapito telefonico	<input type="text"/>

A. Prima dell'intervento formativo, le sue conoscenze in materia di comunicazione ed informazione erano dovute a:

- a. esperienze lavorative
- b. possesso di titoli di studio
- c. conoscenze maturate per interesse personale

Puo specificare quali?

B. Quanta parte della sua attività professionale attiene specificatamente alla comunicazione e all'informazione?

- a. tutta
- b. la maggior parte
- c. buona parte, ma in parallelo con altre attività
- d. una parte residuale

1. Coerenza tra intervento formativo e obiettivi

1.1 Qual è il grado di coerenza riscontrato tra i contenuti del corso di formazione e le funzioni di comunicazione da lei svolte?

- a. elevato
- b. buono
- c. sufficiente
- d. insufficiente*

*Può spiegare?

1.2 Qual è il grado di coerenza riscontrato tra i contenuti del corso di formazione e le dotazioni strumentali (*hardware e software*) per la comunicazione a sua disposizione?

- a. elevato
- b. buono
- c. sufficiente
- d. insufficiente*

*Può spiegare?

2. Impatto sugli individui

2.1 Qual è il grado di utilità che ha riscontrato nel corso di formazione rispetto alle sue attività lavorative?

- a. elevato
- b. buono
- c. sufficiente
- d. insufficiente*

2.2 In che misura il corso di formazione ha risposto alle sue aspettative iniziali?

- a. in misura elevata
- b. in buona misura
- c. in misura minima
- d. per niente*

2.3 Può indicare, con un valore da 1 (*minimo*) a 4 (*massimo*) quali sono gli effetti di cui ha giovato, tra quelli elencati, frequentando il corso di formazione?

- a. rafforzamento della motivazione personale
- b. crescita delle capacità di comunicazione interpersonale
- c. acquisizione di abilità nella gestione dei conflitti
- d. rafforzamento del senso di appartenenza alla struttura
- f. aumento di autonomia operativa

	min			max
	1	2	3	4
a.				
b.				
c.				
d.				
f.				

2.4 Qual è il grado di conoscenze teoriche acquisite a seguito del corso di formazione?

- a. elevato
- b. buono
- c. sufficiente
- d. insufficiente

		dom. 2.7
		dom. 2.7

2.5 Ritiene che il corso di formazione abbia migliorato le sue capacità di lavorare in back office? (*specificare cosa si intende per strumenti di back office, citando quelli trattati nel corso di formazione*)

- a. sì, molto
- b. sì, abbastanza
- c. sì, seppure di poco
- d. no, per niente

		dom. 2.7
		dom. 2.7

2.6 Ritiene che il corso di formazione abbia migliorato le sue capacità di lavorare in front office? (*specificare cosa si intende per strumenti di front office, citando quelli trattati nel corso di formazione*)

- a. sì, molto
- b. sì, abbastanza
- c. sì, seppure di poco
- d. no, per niente

2.7 Può indicare quali sono alcune delle possibili cause?
(formulare questa domanda solo se alle dom. 2.4-2.5-2.6 è stata indicata l'opzione d.)

- | | | |
|--|-------|--------------------------|
| a. l'incoerenza tra dotazione tecnologica a mia disposizione e corso di f. | — — — | <input type="checkbox"/> |
| b. l'incoerenza tra i contenuti della formazione e le funzioni da me svolte | | <input type="checkbox"/> |
| c. l'inadeguatezza tra la durata della formazione e i contenuti formativi | | <input type="checkbox"/> |
| d. l'inadeguatezza tra strumenti didattici del corso e funzioni da me svolte | | <input type="checkbox"/> |
| e. la rispondenza tra l'esperienza formativa e le mie aspettative | | <input type="checkbox"/> |
| f. la rispondenza tra l'esperienza formativa e i miei interessi personali | | <input type="checkbox"/> |

2.8 Secondo lei che effetti ha avuto il corso di formazione sulle dinamiche di gruppo della struttura?

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| a. molto positivi | <input type="checkbox"/> |
| b. abbastanza positivi | <input type="checkbox"/> |
| c. sostanzialmente irrilevanti | <input type="checkbox"/> |
| d. più negativi che positivi | <input type="checkbox"/> |

3. Altro

3.1 Quali sono le principali funzioni di comunicazione svolte dalla struttura cui appartiene?

3.2 Quali ulteriori corsi di formazione ritiene utili per migliorare il suo operato presso la sua struttura?

3.3 Quali sono i principali interlocutori istituzionali delle attività di comunicazione della sua struttura?

2.6.3 Questionario di intervista somministrato ai Responsabili degli Istituti di appartenenza del personale beneficiario dell'intervento formativo

MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITA' CULTURALI

VALUTAZIONE DEL CORSO DI FORMAZIONE SULLA COMUNICAZIONE PUBBLICA
LEGGE 7 GIUGNO 2000, N. 150

SETTEMBRE 2004

INTERVISTA DIRETTA AI RESPONSABILI DI ISTITUTO

Il questionario si articola in quattro sezioni in maniera da rendere la somministrazione agile e immediata:

Sezione 0 Anagrafica

Sezione 1 Coerenza tra esperienza formativa, obiettivi formativi e contesto organizzativo

E' finalizzata a verificare il grado di corrispondenza tra le caratteristiche del contesto organizzativo (gli obiettivi perseguiti) e l'esperienza formativa realizzata, focalizzando l'utilità percepita in termini di performance dell'organizzazione generata a seguito della formazione. E' anche finalizzata, quindi, a verificare l'esistenza di elementi di pre-condizione necessari per un'adeguata valutazione di impatto

Sezione 2 Percezione degli effetti sull'individuo

E' finalizzata a rilevare la percezione dell'effetto che la formazione ha avuto sulle competenze e performance lavorative del personale della propria unità

Sezione 3 Percezione degli effetti sull'organizzazione

E' finalizzata a rilevare la percezione dell'effetto che la formazione ha avuto sul funzionamento organizzativo, sul clima interno, sullo stile lavorativo

Sezione 4 Altro: funzioni svolte, principali interlocutori esterni e altri fabbisogni

E' finalizzata a rilevare:

- informazioni utili per replicare l'intervento formativo ad altri Istituti di altre Regioni
- fabbisogni formativi ulteriori
- caratteristiche distintive delle funzioni svolte dai soggetti sottoposti a formazione

MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITA' CULTURALI
Segretariato Generale - Servizio VIII

VALUTAZIONE DEL CORSO DI FORMAZIONE SULLA "COMUNICAZIONE PUBBLICA"
luglio-settembre 2004
QUESTIONARIO DIRETTO AI RESPONSABILI DI ISTITUTO
intervista telefonica

DATI ANAGRAFICI dell'intervistato

nome e cognome

età

qualifica

titolo di studio

tipologia di istituto

indirizzo e-mail

indirizzo postale

recapito telefonico

1. Coerenza tra intervento formativo e obiettivi

1.1 Qual è il grado di coerenza riscontrato tra i contenuti del corso di formazione e le funzioni di comunicazione della struttura da lei diretta?

- a. elevato
- b. buono
- c. sufficiente
- d. insufficiente*

*Può spiegare?

1.2 Qual è il grado di coerenza riscontrato tra i contenuti del corso di formazione e le dotazioni strumentali (*hardware e software*) per la comunicazione presenti nella struttura?

- a. elevato
- b. buono
- c. sufficiente
- d. insufficiente*

*Può spiegare?

2. Impatto sugli individui

2.1 Può indicare, con un valore da 1 (*minimo*) a 4 (*massimo*) quali sono i miglioramenti che ha riscontrato nei comportamenti lavorativi del personale che ha frequentato il corso di formazione?

- a. rafforzamento della motivazione personale
- b. crescita delle capacità di comunicazione interpersonale
- c. acquisizione di abilità nella gestione dei conflitti
- d. rafforzamento del senso di appartenenza alla struttura
- f. aumento di autonomia operativa

	min			max
	1	2	3	4
a.				
b.				
c.				
d.				
f.				

2.2 Ritiene che il corso di formazione abbia migliorato le capacità del personale di lavorare in back office? (*specificare cosa si intende per strumenti di back office, citando quelli trattati nel corso di formazione*)

- a. sì, molto
- b. sì, abbastanza
- c. sì, seppure di poco
- d. no, per niente

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

2.3 Ritiene che il corso di formazione abbia migliorato le capacità del personale di lavorare in front office? (*specificare cosa si intende per strumenti di front office, citando quelli trattati nel corso di formazione*)

- a. sì, molto
- b. sì, abbastanza
- c. sì, seppure di poco
- d. no, per niente

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

3. Impatto sull'organizzazione

3.1 In che misura il corso di formazione ha influenzato lo stile di lavoro della struttura?

- a. molto*
- b. abbastanza*
- c. poco
- d. per niente

*Cosa è cambiato?

3.2 Secondo lei, in che misura l'intervento ha influenzato la circolazione di informazioni tra gli uffici della struttura?

- a. ha prodotto un elevato grado di miglioramento
- b. ha prodotto un buon grado di miglioramento
- c. non ha prodotto sostanziali modifiche
- d. ha prodotto delle criticità*

*Può spiegare?

3.3 In che misura, secondo lei, l'intervento formativo ha modificato il livello e la qualità della comunicazione con le strutture esterne?

- a. ha prodotto un elevato grado di miglioramento
- b. ha prodotto un buon grado di miglioramento
- c. non ha prodotto sostanziali modifiche
- d. ha prodotto delle criticità*

*Può spiegare?

3.4 Secondo lei che effetti ha avuto il corso di formazione sulle dinamiche di gruppo della struttura?

- a. molto positivi
- b. abbastanza positivi
- c. sostanzialmente irrilevanti
- d. più negativi che positivi

3.5 Ritiene che l'intervento formativo abbia contribuito nel produrre alcune delle seguenti eventuali modifiche nella struttura?

- a. aumento dell'orientamento all'utenza esterna
- b. modifiche org.tive per l'adeguamento delle funzioni di comunicazione
- c. modifiche delle figure professionali
- d. individuazione di responsabili per le funzioni di comunicazione
- e. altro (specificare)

3.6 Secondo lei, quali sono le influenze che il corso di formazione ha prodotto sulla redazione degli atti amministrativi - istituzionali della struttura?

- a. ha prodotto la semplificazione del linguaggio
- b. ha prodotto la semplificazione delle procedure
- c. ha favorito la realizzazione di nuove procedure/materiali
- d. non ha sostanzialmente prodotto cambiamenti
- e. ha prodotto alcune complicazioni*

*Può spiegare?

4. Altro

4.1 Quali sono le principali funzioni di comunicazione svolte dalla struttura da lei diretta?

4.2 Quali sono i principali interlocutori istituzionali delle attività di comunicazione della struttura da lei diretta?

4.3 Quali ulteriori corsi di formazione ritiene utili per migliorare i servizi resi dalla struttura da lei diretta?

2.6.4 Raccolta e analisi dei dati

- Controllo qualità dei dati
- Analisi esplorativa
- Analisi descrittiva per variabili esplicative
- Analisi esplicative successive (in funzione delle informazioni che emergono)
- Calcolo degli indici di correlazione e concentrazione
- Cluster analysis

2.7 Osservazioni e riflessioni sulle attività condotte ad oggi

- La numerosità delle osservazioni è ridotta in quanto sperimentale
- L'indagine è replicabile e gli strumenti riutilizzabili
- La prassi sperimentata può divenire prassi consolidata
- I potenziali beneficiari del ritorno informativo tratto sono molteplici
- L'esperienza ha consentito di stabilire un contatto con le unità periferiche

3 Agenzie fiscali: Entrate, Dogane e Territorio

3.1 Principali caratteristiche del caso

- Il gruppo di sperimentazione è composto da tre delle quattro Agenzie fiscali (abr. Agenzie) istituite nel corso del 2001, in occasione della riorganizzazione del Ministero delle Economia e delle finanze.
- Queste strutture rappresentano l'articolazione tecnico-operativa del Dipartimento delle politiche fiscali, e possiedono un'ampia autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria.
- Le Agenzie sebbene organizzate in modo differente, ad un livello più generale di analisi sono tutte riconducibili ad un modello simile, strutturato su due livelli: centrale e periferico.
- Il sistema di governo della formazione presso le tre agenzie risponde ad una logica, a seconda dei casi, più o meno decentrata. A seconda del grado di decentramento, le strutture a livello locale, Direzioni regionali e Uffici periferici, gestiscono più o meno autonomamente alcune fasi del processo.
- Per quanto riguarda il livello operativo, si osserva che la gestione dei corsi di formazione è per tutti "mista" o "eterogenea". In pratica, per l'erogazione dei corsi, le Agenzie possono ricorrere sia a risorse interne quanto a fornitori esterni (Scuola Superiore di Economia e Finanza, dalla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, circuito universitario).
- Le tre Agenzie sono fortemente accomunate dall'esigenza di realizzare strumenti in grado di razionalizzare il flusso di informazioni e dati movimentati durante le fasi di programmazione, gestione e valutazione della formazione.

3.1.1 Agenzia delle Dogane

L'Agenzia delle Dogane, costituita da un'organizzazione centrale, 14 direzioni regionali e 57 uffici periferici (39 Uffici tecnici finanziari e 19 Uffici doganali), ha assunto un modello organizzativo di tipo divisionale, caratterizzato quindi dalla riproduzione presso ogni struttura territoriale delle stesse unità organizzative deputate tanto alla gestione di attività primarie quanto di supporto

Per quanto concerne il presidio della funzione formazione, presso l'Area personale, organizzazione e informatica della struttura centrale opera come unità organizzativa di secondo livello l'Ufficio formazione. A questo ufficio è attribuita la responsabilità di definire le politiche e i metodi per la crescita professionale e lo sviluppo delle risorse umane dell'Agenzia, nonché l'indirizzo e il coordinamento per la loro attuazione a livello decentrato. Presso la struttura centrale, in posizione di autonomia rispetto alle Aree si pone il SAISA - Servizio autonomo interventi nel settore agricolo, in cui è presente un referente per la formazione. Presso le direzioni regionali, nell'Area personale, organizzazione e informatica, opera un referente per la formazione (non sempre ricoperto da ruolo dirigenziale) che si interfaccia funzionalmente al Dirigente dell'Ufficio formazione della struttura centrale.

Nel complesso, l'Ufficio formazione della struttura centrale, nel pieno esercizio delle sue funzioni, opera in un contesto di rete composto da 26 referenti per la formazione (quattro aree, sette uffici di supporto al D.G., SAISA, 14 Direzioni regionali).

3.1.2 Agenzia delle Entrate

L'Agenzia delle Entrate è costituita da un'organizzazione centrale, 21 Direzioni regionali e 280 Uffici locali, detti anche uffici unici dell'Entrate. Con un margine di variabilità maggiore il modello di riferimento è riconducibile a quello divisionale.

Per quanto riguarda la formazione, a livello centrale, nell'ambito della Direzione personale opera l'Ufficio per la formazione e lo sviluppo manageriale che è responsabile della formazione nei confronti di tutto il personale dell'Agenzia. Presso ciascuna Direzione regionale è istituito un ufficio formazione con un dirigente preposto, mentre nelle Direzioni centrali diverse da quelle del personale è presente il referente per la formazione, di livello non dirigenziale.

Riassumendo, l'Ufficio formazione e sviluppo manageriale centrale svolge un'attività servente l'intera organizzazione attraverso la gestione di un network di 31 referenti per la formazione (quattro uffici di staff, sei Direzioni centrali e 21 Direzioni regionali).

3.1.3 Agenzia del Territorio

L'Agenzia del Territorio, dotata di un'organizzazione centrale, 11 Direzioni regionali (di cui nove di vertice) e 103 Uffici periferici, complessivamente non presenta una morfologia organizzativa omogenea, pertanto è difficilmente riconducibile ad un modello tipo. Infatti, a differenze dei due casi esaminati in precedenza, non tutte le Direzioni regionali dell'Agenzia del Territorio sono dotate di completa autonomia gestionale. A seconda della popolazione, quindi del flusso di attività e del giro di affari presenti sul territorio, le Direzioni regionali possono essere di vertice o meno. In questo secondo caso, le strutture non sono dirette da un dirigente di prima fascia (questo è il caso delle Direzioni di vertice), ma dirette da un capo ufficio e presidiate da un coordinatore della struttura centrale.

Il presidio della funzione formazione è centralizzato ed assegnato all'Ufficio Formazione, struttura di secondo livello inserita nella direzione centrale Risorse umane. In ogni Direzione regionale (di vertice e non) è presente un referente per la formazione, che garantisce il collegamento e la continuità di azione tra uffici provinciali e l'Ufficio formazione centrale, favorendone l'espletamento delle relative funzioni.

In questo caso, la rete di referenti della formazione a cui il responsabile dell'Ufficio centrale formazione si rivolge per l'espletamento delle sue funzioni è costituito da 17 soggetti, rispettivamente appartenenti alle 11 Direzioni regionali e alle restanti sei Direzioni centrali.

3.2 Mappa attori

Nominativo	Ente di appartenenza	Ruolo
Francesca Nicosia	Agenzia delle Entrate	Dirigente – Ufficio formazione e sviluppo manageriale
Salvatore Lazzara	Agenzia del Territorio	Funzionario responsabile – Ufficio formazione
Francesca Torricelli	Agenzia delle Dogane	Dirigente – Ufficio formazione e organizzazione
Gianluca Marroni	Agenzia delle Dogane	Funzionario
Franca Sgarra	Agenzia delle Dogane	Funzionario
Luciano Rouvery	Consorzio Mipa	
Margherita Burgarella		
Vincenzo Danilo Esposito		

3.3 Mappa delle fasi e relativi prodotti

La sperimentazione ha comportato un notevole impegno in termini di tempo e risorse per la predisposizione e l'elaborazione di strumenti *ad hoc*. Si è attivato pertanto un costante scambio di informazioni e dati lungo una rete di contatti a distanza. In alcuni casi, la complessità delle analisi, ha reso necessario la realizzazione di interventi di affiancamento consulenziale in presenza sulla singola agenzia.

Fasi della sperimentazione	Output
<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione degli obiettivi operativi della sperimentazione 	Definizione obiettivi della sperimentazione
<ul style="list-style-type: none"> • Raccolta di elementi informativi di base per la definizione di una metodologia di analisi 	Approccio metodologico
<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione della metodologia elaborata 	Socializzazione della metodologia
<ul style="list-style-type: none"> • Rappresentazione dei macroprocessi del governo della formazione 	Diagrammi di flusso
<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione dei macroprocessi del governo della formazione formalizzati, acquisizione osservazioni e introduzione di correttivi 	Acquisizione correttivi
<ul style="list-style-type: none"> • Definizione delle attività cardine, delle relative sorgenti informativa e degli output 	Individuazione della attività <i>cardine</i> del macroprocesso
<ul style="list-style-type: none"> • Verifica della completezza dei dati raccolti nelle schede di analisi, individuazione dei punti di integrazione dei sistemi informativi che alimentano i processi di gestione della formazione. 	Mappa dei punti di integrazione dei sistemi informativi

3.4 Principali scelte metodologiche

L'approccio adottato per la realizzazione delle analisi è stato quello per processi. Per progettare un sistema informativo è necessario identificare tutti i suoi elementi e descriverli in modo preciso, in maniera tale che possano essere compresi da coloro che eseguono le successive fasi di sviluppo e implementazione informatica. Tra gli elementi da descrivere come componenti di un sistema informativo troviamo i processi (insiemi di attività elementari che vengono svolte per raggiungere un certo obiettivo nel sistema).

I processi possono essere di diverse tipologie: **fisici**, **informativi**, **aziendali** (o business process).

Nel nostro caso la scelta è ricaduta sul terzo tipo, i processi di *business*. La preferenza accordata ad un approccio di BPA (Business Process Analysis) è dettata dal vantaggio che questo sistema offre in termini di integrazione di informazioni di diverso tipo (Attore/Attività) che riesce a sintetizzare.

3.5 Strumenti utilizzati

Gli strumenti adoperati per le rilevazioni sono le interviste dirette e i fogli di raccolta dati con i quali sono state acquisite tutte le informazioni necessarie alla rappresentazione grafica dei macroprocessi di governo della formazione delle Agenzie. I macroprocessi sono stati graficati con la tecnica del diagramma di flusso strutturato del tipo Unità organizzativa/Fase che meglio si adegua all'approccio Business Process Analysis.

3.6 Interviste dirette

Le interviste dirette sono state rivolte a quattro ambiti di indagine: Organizzazione e formazione, Piano di formazione, Gestione del singolo intervento formativo, Sistema informativo di supporto, punti di forza e criticità.

3.6.1 Traccia dell'intervista ai referenti della formazione delle tre agenzie

Organizzazione della formazione

A1. Come è organizzata la funzione formazione interna? esiste un responsabile che si occupa esclusivamente della funzione? si tratta di un singolo o coordina un ufficio dedicato?

A3. Quale formazione è gestita al centro e quale è lasciata ai singoli dirigenti?

A4. Qual è la modalità prevalente di realizzazione: interna, con enti strumentali o esterna?

A5. Che peso hanno i fondi europei (misura D2 o 3.10 FSE) rispetto alle risorse disponibili per la formazione?

A6. Quanti formati per anno (stima in % dei dipendenti)?

A7. Quali criticità inerenti l'organizzazione della formazione?

L'ambito del Piano di formazione (ciclo di primo livello)

Aspetti generali

B1. Esiste un piano del personale?

B2. Esiste un accordo contrattuale sulla formazione?

B3. Esiste un piano della formazione?

B4. Sul piano della formazione: da quanto tempo esiste? che orizzonte temporale ha? in quanto tempo viene elaborato e in quale periodo dell'anno?

B5. Le eventuali attività formative per i dipendenti finanziate con fondi strutturali sono presenti nel piano?

B6. Come è articolato il piano?

La programmazione

B7. Come avviene la definizione delle esigenze per costruire il piano? C'è un'analisi dei fabbisogni formativi?

B8. Qual è il contributo dei diversi soggetti alle scelte del piano? (DG, funzioni centrali, capi di primo livello, rappresentanze sindacali, destinatari, ecc.)

B9. Come viene approvato il piano? (es. Giunta, Direzione generale, PEG, relazione programmatica)

Il monitoraggio

B10. Viene effettuato? in cosa consiste?

B11. Ci sono meccanismi strutturati di monitoraggio dell'attuazione del Piano: rispetto dei tempi, output, costi, obiettivi?

B12. Sono state fatte correzioni al piano? (in base al monitoraggio - esempi)

La valutazione ex post

B13. Viene effettuata? in cosa consiste? (rispetto tempi, costi, volumi; risultati raggiunti e scostamenti rispetto agli obiettivi, ecc.)

B14. Quanto viene formalizzata?

B15. Quali aspetti vengono prevalentemente valutati?

- rispetto tempi, costi, volumi
- livelli di gradimento e soddisfazione dei partecipanti
- livelli complessivi di apprendimento
- impatto sulle *performance* e contributo alle politiche di innovazione

L'ambito della singola iniziativa o attività formativa

La progettazione

C1. Quali sono le modalità prevalenti?

- consulenza esterna alla DP o all'ufficio formazione,
- tecnico interno della direzione del personale,
- raccolta di richieste dalle singole direzioni;

C2. Ci sono differenze a seconda del tipo di formazione?

Il monitoraggio

- C3. Viene effettuato? in cosa consiste? ci sono differenze a seconda del tipo di formazione?
- C4. Quali strumenti vengono adottati? (verifica frequenze, clima d'aula, ecc.)
- C5. Quali modalità vengono adottate? (tutorship interna/esterna, contatto con partecipanti, verifica periodica con i fornitori, ecc.)
- C6. Vengono effettuate riprogettazioni azioni correttive? (in base al monitoraggio - esempi)

La valutazione ex post

- C7. Viene effettuata? in cosa consiste?
- C8. Quali aspetti sono valutati?
- gradimento della formazione: rispetto alle aspettative, rispetto ai contenuti
 - apprendimento
 - sviluppo di capacità potenziali
 - impatto sulle performance (compresa la qualità dei servizi)
- C9. Quali modalità della valutazione? (questionari, rapporti di tutor e docenti, colloqui e focus *group* con partecipanti e capi)

Il sistema informativo a supporto dei processi formativi

- D1. Esiste un sistema informativo a supporto della formazione?
- D2. Quali aspetti gestisce?

Ciclo di primo livello (piano della formazione)

- Supporto all'analisi dei fabbisogni
- Simulazione e formalizzazione del piano (linee di attività, risorse, destinatari, tempi)
- Monitoraggio avanzamento attività del piano
- Banche dati progetti e prodotti
- Curricula formativi per dipendente
- Reporting relativo alla distribuzione delle attività programmate o effettuate secondo diverse viste: segmenti di dipendenti, servizi o direzioni, ecc.

Ciclo di secondo livello (singola attività formativa)

- Gestione operativa dei singoli corsi (iscrizioni, giornate svolte, presenze)
- Monitoraggio e valutazione dei singoli corsi: diari d'aula, gradimento, test di apprendimento, ecc.
- Raccolta materiali didattici
- Servizi di *e-learning*

Punti di forza, criticità e prospettive future

Bilancio delle criticità e dei punti di forza dell'esperienza dell'ente

Cambiamenti previsti e orientamenti per il futuro rispetto ai diversi ambiti trattati

3.7 Fogli raccolta dati

Le interviste dirette hanno consentito la ricostruzione delle dinamiche relazionali tra gli uffici centrali e locali, la definizione delle fasi principali del macroprocesso e delle attività elementari e la costruzione dei fogli raccolta dati. Questi ultimi sono stati elaborati per consentire di recuperare informazioni di dettaglio su ogni singola attività.

In particolare, le Unità organizzative coinvolte e la fase del processo.

Unità organizzativa	Fase	
	Codice	Denominazione

La definizione estesa e puntale dell'attività e l'identificazione dei soggetti (clienti/fornitore) che la realizzano.

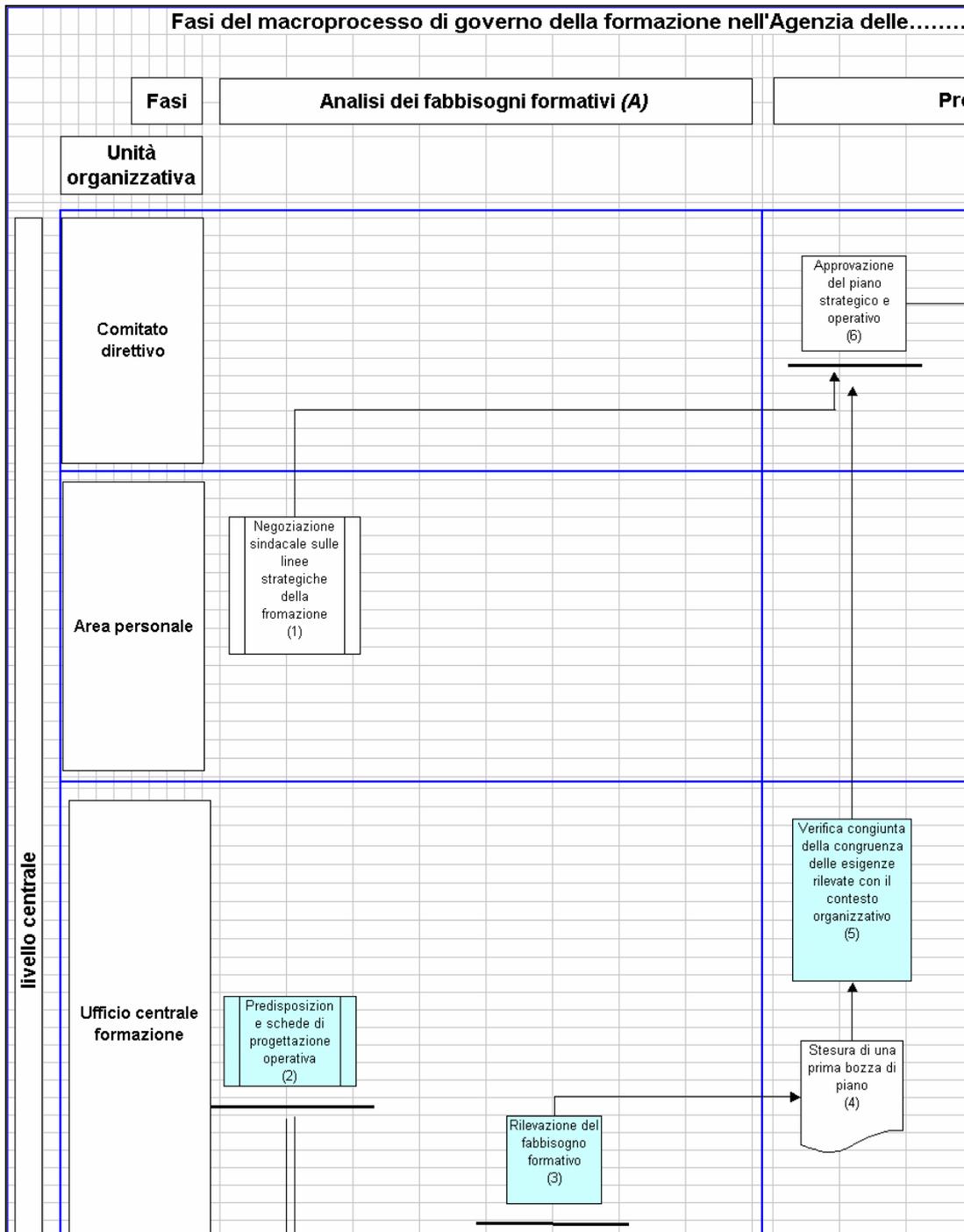
Attività		
Codice	Denominazione	Descrizione (<i>chi</i> , che cosa)
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> bisogna indicare chi interviene nella realizzazione dell'attività e descrivere cosa fa </div>

Il tipo di relazione tra i soggetti che intervengono, il tipo di informazioni scambiate/richieste (il contenuto informativo), il formato (cartaceo/elettronico) e il tipo di supporto informatico nel caso il formato fosse elettronico, il sistema informativo su cui attualmente le informazioni transitano.

Relazioni		Sorgente informativa	
IN (<i>da chi</i> , che cosa)	OUT (<i>a chi</i> , che cosa)	Fisica (<i>quali</i> , di chi)	Infomatica (<i>quali</i> , di chi)
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> Indicare da chi e che cosa fa partire l'attività </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> indicare qual è il prodotto dell'attività e a chi è indirizzato </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> In questo riquadro vanno indicati i dati necessari per adempiere l'attività, la loro provenienza, il tipo di dati (es. circolare, comunicazione interna, archivio, scheda/modulo, curriculum, elenco, rubrica, altro). </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> In questo riquadro vanno indicati i dati necessari per adempiere l'attività, la loro provenienza, il tipo di dati (es. scheda/modulo, curriculum, elenco, rubrica, data base, comunicazione, altro), e l'eventuale sistema informativo che li contiene </div>

3.8 Diagrammi di flusso

La rappresentazione grafica dei macroprocessi di governo della formazione è stata effettuata ricorrendo alla tecnica dei diagrammi di flusso strutturati del tipo Fase/Unità organizzativa.



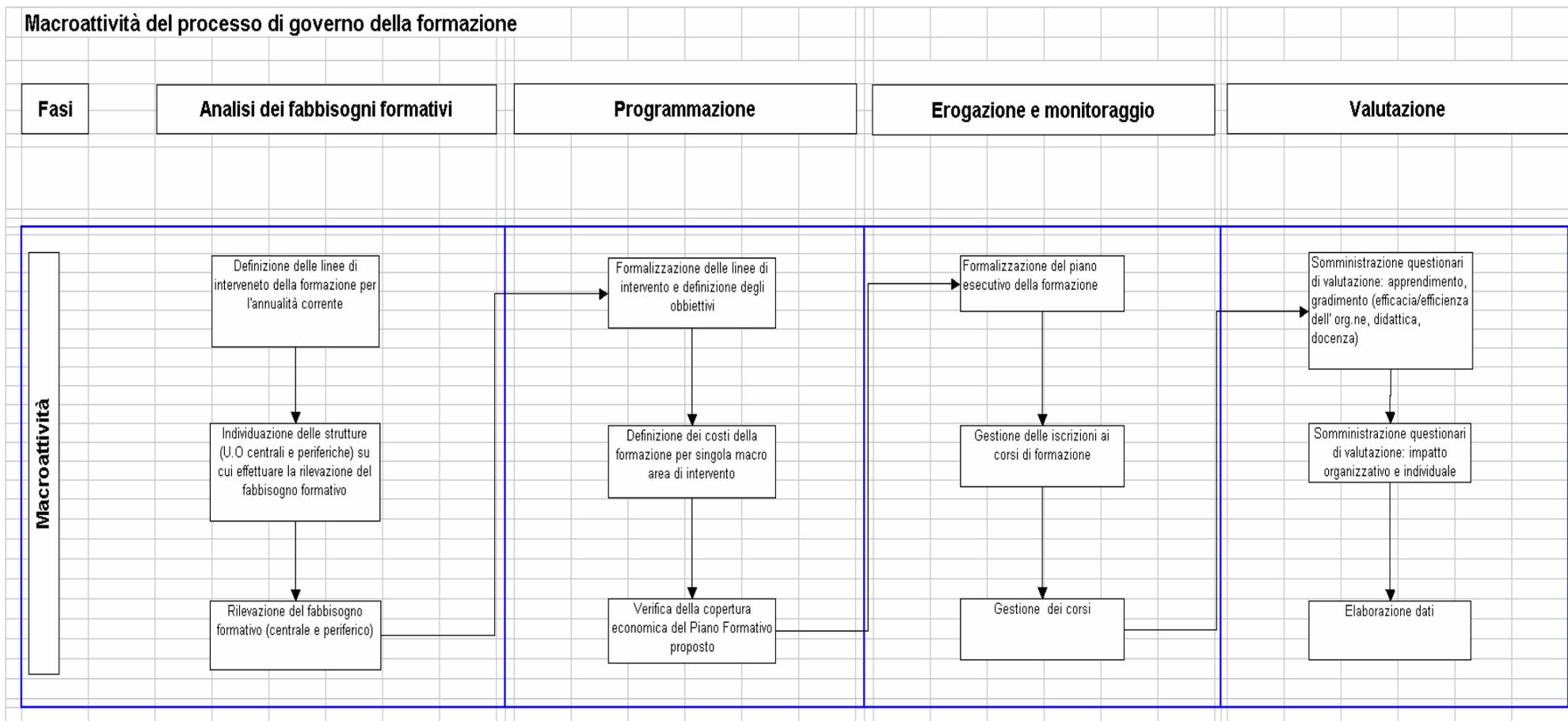
Le rappresentazioni grafiche dei processi rilevati sono successivamente state sottoposte a validazione dei referenti del gruppo di sperimentazione. In questa occasione si è proceduto all'attivazione di collegamenti ipertestuali tra le attività rappresentate sui diagrammi e i fogli raccolta dati, nel duplice intento di agevolare la verifica della correttezza delle compilazioni e dell'eventuale integrazione nel caso di informazioni mancanti.



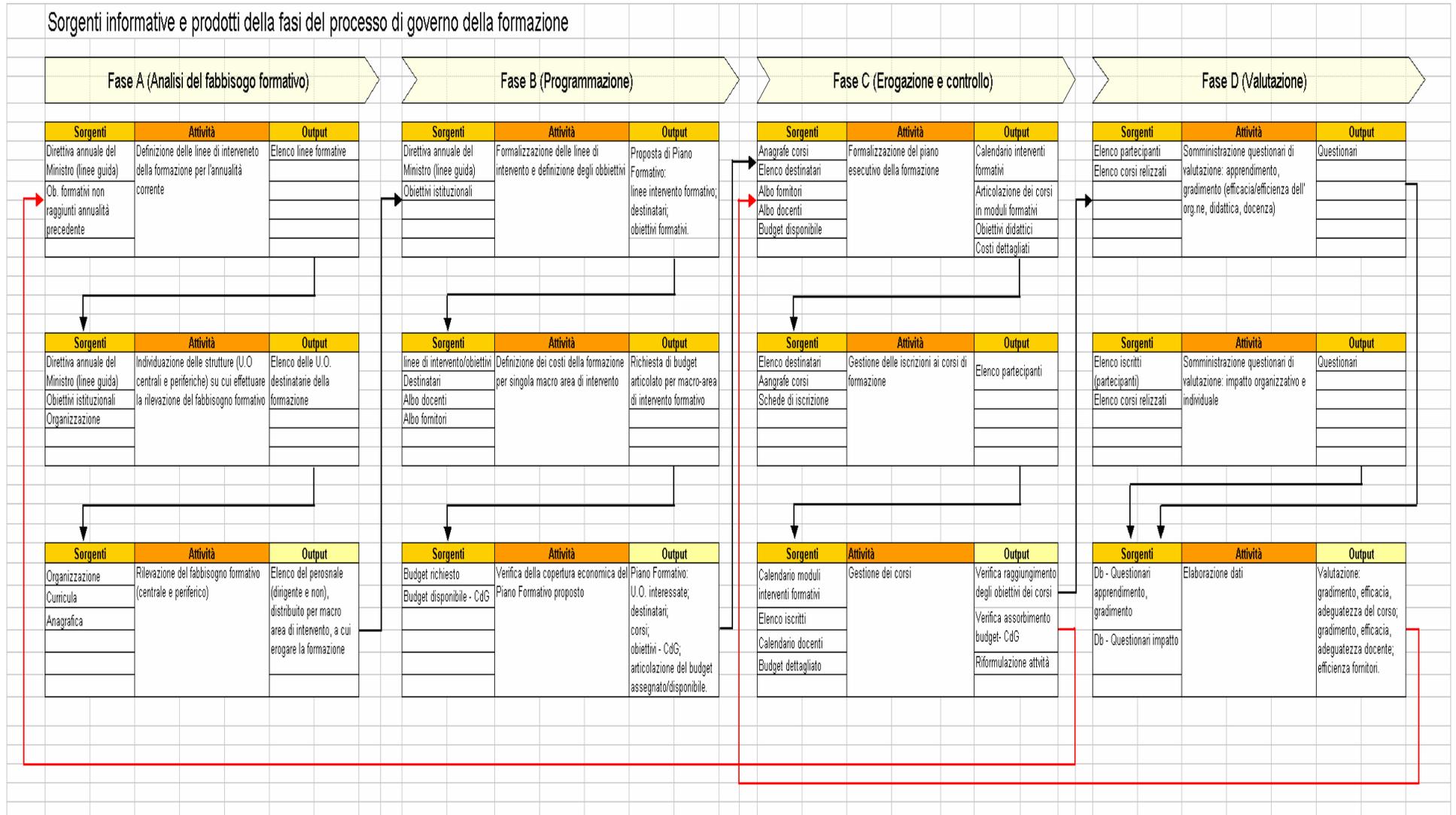
Unità organizzativa	Fase		Attività	
	Codice	Denominazione	Codice	Denominazione
	A	Analisi dei fabbisogni	1	
	A	Analisi dei fabbisogni	2	Predisposizione schede di progettazione operativa

3.9 Attività cardine del macroprocesso di governo della formazione

La sintesi delle esperienze rilevate presso le tre agenzie ha consentito di elaborare un modello di processo ideale del quale sono state evidenziate per ogni singola fase le principali macroattività. A queste ultime è attribuita una particolare rilevanza in quanto individuano i principali input, output e momenti di incrocio di flussi informativi (per questo sono definite anche attività cardine).



Quindi è stato possibile individuare le principali sorgenti informative e i relativi output per ognuna delle attività cardine del macroprocesso



3.10 Sistema informativo automatizzato: basi dati e funzionalità integrate

Variabile fondamentale per la realizzazione di un sistema informativo automatizzato di supporto alla formazione è l'integrazione di una serie di funzionalità e flussi informativi. Sulla base dell'esperienza condotta presso le Agenzie è stato possibile individuare le basi dati essenziali e le funzionalità minime per la progettazione dell'architettura del sistema informativo integrato.

Base dati - sorgenti
Linee guida della formazione
Obiettivi istituzionali
Obiettivi formativi
Organigramma/fuzionigramma
Curricula (istruzione, competenze, attitudini, esperienze, professionalità, altro)
Anagrafica (posizione giuridico amministrativa, ruolo, funzioni, altro)
Anagrafica dei corsi di formazione (moduli e obiettivi didattici)
Albo fornitori
Albo docenti
Costo dei corsi - CdG
Costo docenti - CdG
Costo fornitori - CdG

Funzionalità
Gestione ruoli e competenze dirigenti
Gestione ruoli e competenze del personale
Valutazione dirigenti
Valutazione del personale
Valutazione dei docenti
Valutazione gradimento org. zzazione corsi
Valutazione del corso
Gestione del ciclo di Budget (pianificazione e controllo economico finanziario)
Gestione curriculum
Gestione carriere
Gestione organizzazione della struttura
Gestione operativa dei corsi (logistica, materiali didattici)

I sistemi informativi che attualmente servono il processo di gestione della formazione presso le tre Agenzie non consentono la gestione di tutte le funzionalità sopra descritte, ne quindi la gestione integrata delle informazioni contenute delle Basi dati.

Procedendo alla codifica delle voci contenute nelle griglie e incrociandole con le funzionalità dei sistemi informativi attualmente operativi è possibile avere una fotografia delle potenzialità del sistema attualmente in uso presso le Agenzie. In rosso sono riprodotte le funzionalità attualmente non attive che operano quindi da filtro per la definizione delle capacità di gestione informativa del sistema.

Base dati - sorgenti	Codice sorgente informativa
Linee guida della formazione	1
Obiettivi istituzionali	2
Obiettivi formativi	3
Organigramma/fuzionigramma	4
Curricula (istruzione, competenze, attitudini, esperienze, professionalità, altro)	5
Anagrafica (posizione giuridico amministrativa, ruolo, funzioni, altro)	6
Anagrafica dei corsi di formazione (moduli e obiettivi didattici)	7
Albo fornitori	8
Albo docenti	9
Costo dei corsi - CdG	10
Costo docenti - CdG	11
Costo fornitori - CdG	12

Funzioni	Codice identificativo
Gestione ruoli e competenze dirigenti	a
Gestione ruoli e competenze del personale	b
Valutazione dirigenti	c
Valutazione del personale	d
Valutazione dei docenti	e
Valutazione gradimento org. zzazione corsi	f
Valutazione del corso	g
Gestione del ciclo di Budget (pianificazione e controllo economico finanziario)	h
Gestione curriculum	i
Gestione carriere	l
Gestione organizzazione della struttura	m
Gestione operativa dei corsi (logistica, materiali didattici)	n

Sistemi informativi automatizzati	Codice funzione	Codice base dati
Sirio	c	5; 6
Oracle HR	i; l; m	4; 5; 6
Ofa	h; i; l; m	4; 5; 6; 10; 11; 12
Antares	b	5; 6
Ota	i; m; n;	5; 6; 7; 8; 9
Aida	Piattaforma	
Sigma	Piattaforma	