



**MIPA**

Consorzio per lo sviluppo  
delle metodologie e delle innovazioni  
nelle pubbliche amministrazioni

---

**Interventi di assistenza tecnica per la programmazione e la  
valutazione dell’impatto della formazione: metodologie e strumenti**

*Roma, novembre 2010*

## ***L'attività del Consorzio Mipa***

Il Consorzio Mipa, ente senza scopo di lucro, è stato costituito nel 1997 a partire dall'esperienza maturata nel progetto finalizzato del Consiglio nazionale delle ricerche sull'organizzazione e il funzionamento delle pubbliche amministrazioni. Attualmente, la composizione dei soci è la seguente: Istituto nazionale di statistica (Istat), Scuola superiore di studi universitari e di perfezionamento Sant'Anna di Pisa, Università degli studi di Roma "Tor Vergata" - Centro di ricerca e sviluppo sull'e-content (Cresec).

Il Mipa effettua ricerche in campo economico, giuridico-amministrativo, organizzativo, statistico, dell'informazione e della comunicazione. Sviluppa e diffonde metodologie per l'innovazione organizzativa e gestionale, la valutazione dell'azione amministrativa, il *benchmarking* e il miglioramento della qualità. Svolge inoltre attività di consulenza in favore di amministrazioni pubbliche e organizza iniziative di formazione specialistica, proponendosi come tramite per lo scambio di conoscenze e la promozione di best practices.

Le principali aree d'intervento sono:

1. *Risorse umane e organizzazione delle amministrazioni pubbliche.*
2. *Valutazione delle politiche pubbliche.*
3. *Semplificazione e qualità della regolazione (Air e Vir).*
4. *Supporto alla gestione amministrativa, monitoraggio e valutazione delle politiche sociali.*
5. *Servizi al cittadino.*

E' in possesso della Certificazione di qualità UNI EN ISO 9001:2008 per la progettazione e l'erogazione di consulenza e di ricerca in ambito amministrativo e organizzativo.

Il Mipa ha maturato specifiche esperienze nell'area della programmazione e valutazione della formazione. In particolare, si segnalano le seguenti:

- affiancamento alla Scuola superiore dell'economia e delle finanze per l'introduzione di metodologie per la valutazione d'impatto della formazione erogata (2008-2009);
- realizzazione di un progetto sulle metodologie e gli strumenti per la valutazione degli interventi formativi, per conto della Ragioneria generale dello Stato (2007);
- sostegno alla progettazione di una banca dati per il monitoraggio del fabbisogno formativo nella Regione Sardegna (2004-2006);
- realizzazione, per il Dipartimento della Funzione pubblica, di un laboratorio e di un manuale sulle metodologie per la valutazione della formazione nelle pubbliche amministrazioni (2004);
- progettazione e avvio di un Osservatorio sull'accesso al lavoro pubblico, per conto del Formez (2001).

## ***La programmazione e la valutazione della formazione***

La gestione del ciclo della formazione è una funzione essenziale del sistema di governo delle risorse umane. Essa usa strumenti metodologici diversi per i diversi livelli:

- programmazione e progettazione del percorso formativo;
- monitoraggio durante lo svolgimento della formazione;
- verifica dei cambiamenti prodotti sulle persone e sulle organizzazioni.

Ciascuna delle precedenti fasi genera risultati che rappresentano il punto di partenza per quella successiva e per attivare nuovi processi formativi.

Da un punto di vista metodologico, è stata significativa l'esperienza avviata nel 2004 dal *Dipartimento della Funzione pubblica*, con l'obiettivo di accompagnare lo sviluppo degli uffici del personale delle pubbliche amministrazioni centrali, regionali e locali. Ad essa il Mipa ha partecipato direttamente. Al termine del progetto è stato realizzato il manuale "Programmazione e valutare la formazione: una guida per le amministrazioni pubbliche" (il testo può essere scaricato dal sito Mipa, [www.consorziomipa.it/pubblicazioni.html](http://www.consorziomipa.it/pubblicazioni.html) ).

Le metodologie elaborate in quella occasione sono state perfezionate e applicate dal Mipa in vari ambiti, tra i quali la *Ragioneria Generale dello Stato* relativamente al progetto Si.Va.For. I risultati sono stati presentati in occasione del Forum PA 2007 (vedi su [www.consorziomipa.it/news160507-2.html](http://www.consorziomipa.it/news160507-2.html)). L'obiettivo del progetto è stato quello di progettare, sperimentare e mettere in funzione un insieme di modelli, metodologie e strumenti per valutare la formazione del personale della RGS.

D'altronde, poiché si ritiene che circa l'80%<sup>1</sup> dell'apprendimento avvenga attraverso processi informali, occorre sviluppare nuovi approcci, finalizzati ad accompagnare i processi di apprendimento oltre l'evento in aula. Questa impostazione, particolarmente innovativa, può consentire la positiva evoluzione delle strutture e delle funzioni che erogano la formazione oltre che delle organizzazioni destinatarie. Essa è stata applicata in un progetto realizzato dal Mipa per conto della *Scuola superiore dell'economica e delle finanze* (Ssef), avvalendosi di una sperimentazione presso l'*Agenzia delle entrate*.

In particolare, a seguito di un'analisi di contesto che ha messo in luce le criticità esistenti, sono state individuate e sperimentate presso l'Agenzia delle entrate alcune azioni di miglioramento dei processi e delle metodologie di erogazione della formazione, azioni di sostegno all'apprendimento, iniziative di *knowledge sharing*, ecc..

Il tratto comune di questi interventi e degli strumenti elaborati è da una parte quello di favorire una dilatazione del percorso formativo, per consolidare le conoscenze acquisite da parte del discente e dall'altro di condividere la conoscenza e quindi restituire e tradurre il portato delle azioni formative nell'ambito della realtà lavorativa. Diventa possibile quindi fornire alle organizzazioni committenti strumenti che valorizzino l'investimento in formazione, sotto il profilo delle competenze maturate dai singoli, dai gruppi e dalle stesse organizzazioni.

### ***Come si realizza l'intervento del Consorzio Mipa***

Il Consorzio Mipa, grazie alle esperienze indicate sinteticamente in precedenza, ha sviluppato metodologie per l'intero ciclo formativo, dalla programmazione, al monitoraggio e alla valutazione. Esse consentono di:

- orientare gli interventi formativi alle politiche e alle strategie dell'ente;
- adeguare i sistemi di programmazione formativa ai vincoli e alle opportunità del contesto;
- costituire un presidio per la migliore utilizzazione degli interventi formativi erogati da soggetti esterni, in particolare dal sistema delle scuole superiori per le pubbliche amministrazioni;
- rinnovare e rendere più moderne le competenze del lavoro pubblico, nella prospettiva della società dell'informazione.

L'introduzione di un sistema di programmazione e valutazione della formazione richiede un approccio graduale, che tenga conto delle caratteristiche di contesto.

Il Consorzio Mipa può fornire un adeguato supporto tecnico. L'intervento può riguardare un solo aspetto o l'intero ciclo e può concretizzarsi esso stesso in formazione e in azioni di sostegno al personale degli uffici formazione.

---

<sup>1</sup> Cfr. M. Tomassini, *Il progetto OAC – Note introduttive*, Isfol, Convegno OAC: Organizzazione, Apprendimento, Competenze, Roma, 10 maggio 2006.

L'affiancamento consente di apprendere l'utilizzo degli strumenti e di realizzarne, allo stesso tempo, una personalizzazione. È quindi possibile:

- analizzare la situazione esistente e verificare le esigenze e le eventuali criticità del ciclo formativo;
- tradurre le linee d'indirizzo politico nella programmazione della formazione;
- pianificare gli interventi triennali e annuali di formazione;
- individuare gli specifici interventi formativi e mettere a punto il sistema di controllo della realizzazione;
- sviluppare strumenti e metodologie per sostenere l'apprendimento e condividere la conoscenza;
- valutare, durante e dopo gli interventi formativi, l'impatto sulle persone, l'apprendimento e il gradimento;
- verificare i cambiamenti che la formazione ha prodotto nell'organizzazione;
- sviluppare un sistema informativo per sostenere l'esercizio della funzione formazione.

Al termine degli interventi di assistenza tecnica, che prevedono spesso delle sperimentazioni sul campo, sono messi a disposizione gli strumenti e predisposte guide metodologiche.