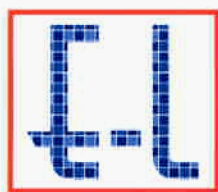


E-LEARNING PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



Uno dei temi centrali del cambiamento della Pubblica Amministrazione (P.A.) è la formazione e riqualificazione delle risorse umane per affrontare in maniera efficace l'evoluzione dei mercati. Non si tratta di creare semplici strumenti per l'addestra-

mento ma di costruire una leva per lo sviluppo e la promozione del personale con l'obiettivo di accrescere e valorizzare le competenze professionali attualmente presenti, aggiornandole costantemente.

La tradizionale opinione, da parte del grande pubblico, sull'inefficienza della Pubblica Amministrazione deve essere rivista, alla luce della presenza di professionalità elevate negli enti pubblici. Il cambiamento di cultura da parte degli amministratori, che hanno mutuato dal mondo aziendale alcune caratteristiche positive di management, sta migliorando l'efficienza dell'intero sistema. La lentezza dei processi di cambiamento e di rinnovamento sta cedendo il passo a una capacità di rispondere in tempi brevi al mutamento delle esigenze di mercato.

La diffusione delle tecnologie informatiche e telematiche è un elemento strategico che ha consentito miglioramenti inizialmente applicati ai soli processi contabili, poi ai flussi documentali e organizzativi interni e in tempi recenti ai servizi erogati ai cittadini. Terminata sostanzialmente la fase di ammodernamento tecnologico (anche se ci sono passi ulteriori da compiere) è ora il momento per la P.A. di concentrarsi sul maggior capitale a disposizione: le risorse umane.

La direttiva Frattini del 13 dicembre 2001 sulla formazione e valorizzazione del personale della P.A. propone, tra l'altro, queste iniziative:

- Promuovere in tutte le amministrazioni la realizzazione di un'efficace analisi dei fabbisogni formativi e la programmazione delle attività formative, per assicurare il diritto individuale alla formazione permanente in coerenza con gli obiettivi istituzionali delle singole amministrazioni.
- La formazione deve coinvolgere tutti i dipendenti delle P.A., superando i livelli percentuali attuali di investimento sul monte retributivo e garantendo un numero minimo di ore di formazione per addetto e nel quadro del sistema delle relazioni sindacali previsto dai contratti collettivi. Le attività formative dovranno rispondere a standard minimi di qualità e assicurare il controllo del raggiungimento degli obiettivi di crescita professionale dei partecipanti e di miglioramento dei servizi resi dalle pubbliche amministrazioni ai cittadini.
- La formazione dovrà essere sviluppata attraverso un sistema di governo, di monitoraggio e controllo che consenta di valutarne l'efficacia e la qualità.

Dunque la formazione è una necessità fondamentale, ma anche un investimento che deve avere dei ritorni misurabili. In pochi anni la P.A. ha speso in servizi di e-government 800 mi-

lioni di euro, con l'obiettivo di migliorare i servizi per tutti. Queste spese produrranno risultati positivi solo se il personale interno sarà adeguatamente formato a utilizzare le tecnologie disponibili.

In questo scenario l'e-learning (cioè la formazione utilizzando la tecnologia) si propone come metodologia dotata di alcuni vantaggi tra i quali:

1) Fruizione flessibile nello spazio e nel tempo.
2) Capacità di riprodurre situazioni reali e simulare scenari.

3) Personalizzazione del percorso formativo.

La flessibilità rispetto al tempo e allo spazio favorisce una migliore gestione dell'apprendimento senza depauperare servizi essenziali aziendali nel momento in cui si devono dedicare risorse temporali alla formazione del personale. Nell'insegnamento tradizionale, costretti a giornate intere in aula, gruppi di dipendenti sono sottratti all'attività professionale abituale, creando un potenziale disservizio. Con la possibilità di fruire delle risorse didattiche in qualsiasi momento, si aprono due strade: nella prima, è il singolo ad auto-organizzarsi, cercando i tempi migliori per studiare; nella seconda è il responsabile del settore che decide quali tempi debbano essere dedicati all'apprendimento, contando preferibilmente su luoghi diversi da quello di lavoro. Quest'ultima soluzione è preferibile quando non sono garantiti sul luogo abituale di lavoro una tranquillità sufficiente e la capacità di "staccare" da altre attività, senza essere disturbati. Il responsabile del settore ha maggiori flessibilità di gestione del proprio personale rispetto alla docenza in aula: pur dovendo farlo spostare in aule apposite, può decidere a quante persone alla volta e in che tempi erogare la formazione, senza essere vincolato al docente. Questo vantaggio costituisce anche un risparmio economico perché implica un minore impegno didattico di risorse abitualmente costose.

La formazione tradizionale è certamente insostituibile in quanto portatrice di rapporto umano diretto, con tutta l'efficacia della comunicazione non verbale e della personalizzazione del-

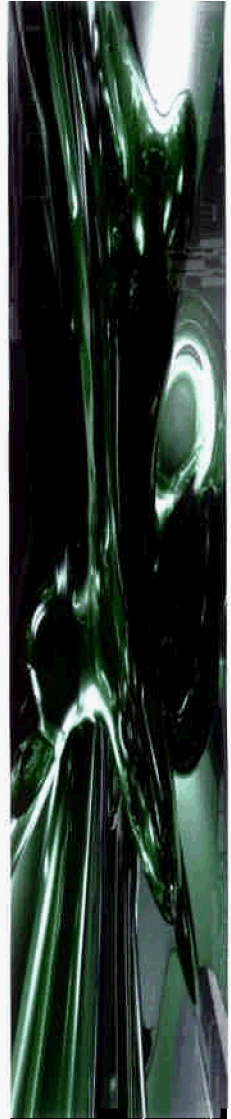
la docenza rispetto all'uditorio del momento. Purtroppo non tutti i docenti sono capaci di sfruttare al meglio l'interazione personale. In ogni caso, però, la possibilità per uno studente di intervenire istantaneamente nel processo didattico costituisce un fattore di amplificazione dell'efficacia.

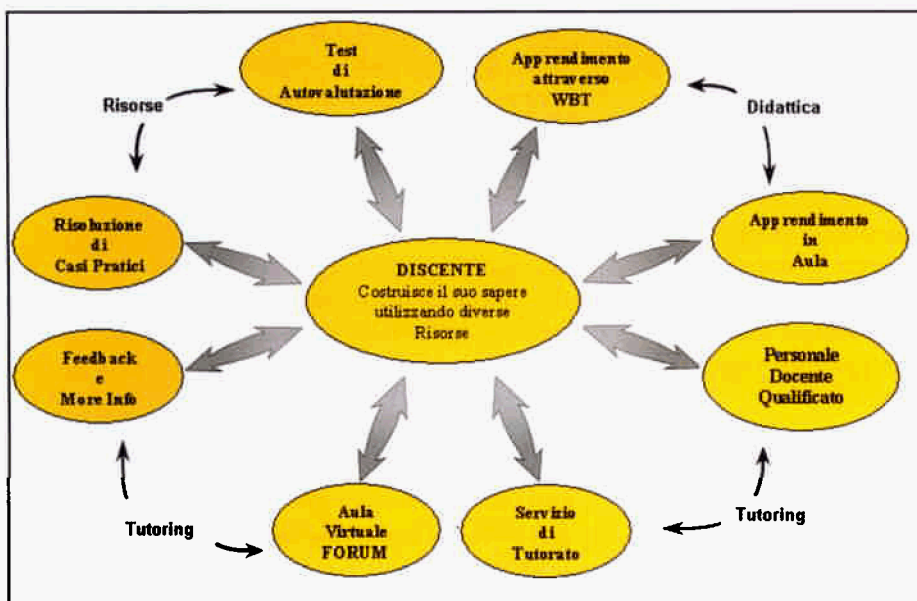
Con l'e-learning si cerca di far leva su altri fattori come l'approfondimento verticale di un argomento, la correlazione con argomenti non direttamente connessi a quello principale, l'asincronicità rispetto al docente, l'autovalutazione e l'autoaggiornamento, base della formazione continua (life long learning).

Dalla somma delle positività di entrambe le modalità, si sta sempre più affermando il modello blended learning [1] (formazione mista) che si struttura in:

- *skill-driven learning*, apprendimento sulla base delle capacità dello studente. Questi sceglie il proprio percorso di apprendimento con il sostegno di un tutor di modulo e del docente che lo supportano nello sviluppo delle proprie capacità.
- *attitude-driven learning*, apprendimento guidato sulla base delle attitudini personali dello studente. Si interagisce in classi virtuali o reali tra docenti, discenti e tutor al fine di facilitare lo sviluppo di comportamenti specifici.
- *competency-driven learning*, apprendimento guidato sulla base delle competenze richieste allo studente. E' stimolato l'accesso alla *knowledge base* ed è esercitato il *mentoring* da parte di esperti del settore, con finalità anche emulative.

L'obiettivo finale è colmare i divari tra le competenze richieste per lo svolgimento del proprio ruolo e le competenze possedute, attraverso la





creazione di percorsi formativi su misura in cui l'allievo si sente protagonista e consapevole dei risultati che man mano raggiunge. Lo si può raggiungere con una metodologia schematizzata in figura 1.

In sostanza l'apprendimento prevede una forte alternanza tra attività pratica di laboratorio, didattica frontale per il trasferimento di concetti di base ed apprendimento di metodologie di esecuzione, e studio individuale utilizzando i moduli in e-learning. Il discente ha così una maggiore flessibilità nella personalizzazione dei tempi di apprendimento. La verifica del processo di apprendimento e l'analisi dei progressi (feedback) viene svolta attraverso test periodici di autovalutazione e valutazione che permettono al docente di guidare il discente progressivamente verso prove sempre più complesse, consigliando eventualmente differenti livelli di approfondimento. Tutto il percorso viene poi affiancato da sessioni di lavoro di gruppo con sviluppo ed analisi di problemi pratici attinenti alla realtà di riferimento.

Il tema delle verifiche e della tracciabilità dei dati nelle P.A. risulta molto sensibile per l'insorgere di problematiche sindacali. Pertanto sia il monitoraggio dell'attività formativa che le valutazioni devono essere programmate in accor-

do con le parti e sempre nell'ottica della crescita delle risorse umane finalizzata al miglioramento del servizio offerto ai cittadini. In quest'ottica risulta particolarmente conveniente ricorrere a strutture totalmente esterne per la gestione della piattaforma di e-learning in modo che il datore di lavoro non abbia la possibilità fisica di accedere ai dati di fruizione e valutazione dei dipen-

denti evitando così ogni potenziale impiego scorretto delle informazioni raccolte.

Un elemento finora sottovalutato nella formazione *web-based* è il ruolo della personalità per l'efficacia di questa modalità. Studi recenti [2] dimostrano che esiste una relazione fra alcune caratteristiche risultanti da test di personalità e i risultati ottenuti da studenti nell'*e-learning*. Per esempio, non è necessario avere capacità di pensiero astratto (e quindi nella P.A. *e-learning* è applicabile agli impiegati) mentre sembrano essere positivamente correlate la capacità di cooperazione e il rispetto degli altri con i risultati nell'apprendimento (il che fa pensare che conviene sviluppare queste qualità non solo per migliorare l'ambiente di lavoro).

IL CASO IPOST (ISTITUTO POSTELEGRAFONICI, ENTE DI PREVIDENZA DEL COMPARTO POSTE ITALIANE SPA)

Cedel – Cooperativa sociale educativa ELIS (www.elis.org) e Medifad (www.medifad.it) sono impegnate dal gennaio 2003 nell'erogazione del Piano Formativo iPost 2003-2004, finalizzata alla riqualificazione ed addestramento di tut-



to il personale interno. Il piano prevede sia attività formativa in aula che in modalità *web-based*. Il bilancio del primo anno è stato positivo: ai corsi di formazione, orientati a migliorare le conoscenze dei sistemi informatici in uso nell'Istituto e all'approfondimento delle tematiche prettamente previdenziali, ha

aderito circa il 93% dei 400 dipendenti, con una risposta positiva ai test di gradimento per oltre il 90% dei partecipanti.

Il successo dell'iniziativa è stato possibile grazie alla semplicità d'uso della piattaforma di *e-learning* utilizzata (basata su Virtuoso del Cisco Learning Institute, per la prima volta utilizzata in Italia), arricchita da contenuti formativi ottenuti combinando diverse soluzioni tecnologiche: audio, video, testo scritto, simulazioni e interazioni. Elemento determinante è stato soprattutto il costante impegno dei tutor che hanno affiancato e guidato i partecipanti durante tutto il percorso formativo, incentivando le motivazioni, risolvendo problemi tecnici o di approccio alla metodologia, incoraggiando a raggiungere obiettivi più elevati di autoformazione. L'esperienza sul campo ha dimostrato che conviene definire dei tempi di apprendimento per ogni dipendente, in modo da non creare eccessivo disturbo alla propria attività lavorativa. Tutto questo senza togliere la libertà di ricorrere alla piattaforma didattica in qualsiasi momento. Importante è anche il *feedback* sui risultati ottenuti nelle valutazioni, sottolineando non tanto il raggiungimento di una votazione alta, quanto la capacità di

aver compreso effettivamente l'argomento trattato.

Hanno avuto particolare successo le animazioni con le simulazioni dei processi informativi interni, realizzate con la collaborazione degli stessi operatori dei diversi settori e quindi basati su casi reali e su situazioni effettivamente incontrate.

Gli organi istituzionali di iPost hanno creduto nel progetto e l'hanno supportato con determinazione: anche questa è una componente importante per la riuscita del Piano. Nel Documento Programmatico d'indirizzo annuale per il 2004, si legge: *"La formazione professionale è il fattore fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente. Infatti mentre gli strumenti tecnologici si possono acquistare con una certa facilità, lo stesso non può dirsi per le risorse umane ad essi addetti: è quindi fondamentale un'efficiente e continua preparazione professionale se si tende ad ottenere le migliori performance. I percorsi professionali sviluppati in questi anni hanno migliorato la qualità dei servizi dell'iPost. Pertanto si ritiene che sia utile continuare con il sistema di corsi multimediali, in autoistruzione ed assistenza sul posto. In questo quadro...è necessario prevedere corsi di formazione specifici per il personale applicato in settori soggetti a continui cambiamenti. E' opportuno intervenire anche sulla formazione culturale in senso lato..."*. ■

BIBLIOGRAFIA

[1] **Kaye Thorne**, *Blended Learning: How to Integrate Online & Traditional Learning*, Kogan

Page Ltd, 2003

[2] **Eyong B. Kim and Marc J. Schneiderjans**, *The role of personality in web-based distance education courses*, Communications of the ACM, Marzo 2004, vol. 47.

EVIDENZA

L'ESPERIENZA SUL CAMPO HA DIMOSTRATO CHE CONVIENE DEFINIRE DEI TEMPI DI APPRENDIMENTO PER OGNI DIPENDENTE, IN MODO DA NON CREARE ECCESSIVO DISTURBO ALLA PROPRIA ATTIVITÀ LAVORATIVA.