



COMPETENZE E APPRENDIMENTO PER LE ORGANIZZAZIONI

RAPPORTO FORMAZIONE
2017

iFEL

Fondazione ANCI

**COMPETENZE
E APPRENDIMENTO
PER LE
ORGANIZZAZIONI**

RAPPORTO FORMAZIONE

2017

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

Coordinamento:
Walter Tortorella
Coordinamento scientifico:
Nicola Milani

A cura dell'Ufficio Formazione IFEL

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

Gli apparati statistici sono realizzati
da *Alessia Brinciotti, Martina De Saverio
e Giorgia Marinuzzi*

Il Capitolo 3 è a cura di *Francesca Tracò*

Il Rapporto si chiude con le informazioni
disponibili al 1 gennaio 2018

Codice ISBN 978-88-6650-171-8

Indice

Introduzione / 5

Capitolo 1

I numeri della formazione nel 2017 / 7

Capitolo 2

I fabbisogni formativi per il 2018 / 23

Capitolo 3

Il *design* del processo formativo in aula e a distanza: dalle conoscenze alle competenze
/ 54

Introduzione

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

Il 2017, anno oggetto dell'indagine di questo rapporto, è stato un anno di consolidamento dei risultati e di sperimentazione di nuovi percorsi, attraverso il raccordo sistematico con Anci per la programmazione dei percorsi formativi e con le Anci regionali *partner* per un'azione ancora più strutturata e capillare di ascolto dei fabbisogni del territorio. Il capitolo 1 presenta in forma sintetica i risultati quantitativi e qualitativi raggiunti e analizza dettagliatamente l'offerta formativa online e in presenza e la penetrazione territoriale. Il capitolo 2 presenta i principali risultati che emergono dall'analisi dei fabbisogni formativi degli uffici finanziari e tributari dei Comuni, non solo in relazione ai temi chiave della finanza e dell'economia locale, come la gestione delle entrate e la corretta applicazione delle regole di bilancio, ma anche in rapporto alle principali riforme che impattano sul funzionamento delle amministrazioni comunali e sulla loro capacità di fare investimenti.

Il Rapporto si chiude con la definizione della strategia che IFEL svilupperà nel corso del 2018. L'intenzione è mettere sempre di più al centro gli operatori della finanza locale non solo come "utenti" e fruitori di proposte già confezionate, ma sempre di più come co-produttori dei loro percorsi di accrescimento professionale, in una logica di elaborazione della conoscenza finalizzata a favorire un approccio dinamico alla soluzione delle criticità. Un percorso realizzabile anche grazie a nuovi strumenti messi a disposizione per supportare le comunità di apprendimento.



I numeri della formazione 2017

Nel 2017 sono stati realizzati complessivamente 339 eventi di formazione - tra giornate d'aula e webinar - per un totale di 37.487 partecipazioni. In dettaglio, nei 230 incontri in presenza realizzati nell'anno osservato sono state raggiunte 10.410 partecipazioni e 27.077⁽¹⁾ partecipazioni con i 109 webinar realizzati.

Nel corso del 2017⁽²⁾, tra seminari online e corsi in presenza, sono stati raggiunti complessivamente 4.222 Comuni, pari al 52,9% del totale dei Comuni italiani (Figura 1). La regione con la partecipazione di Comuni più elevata è, in termini assoluti, la Lombardia, con 805 Comuni raggiunti. In termini percentuali la copertura più significativa è stata raggiunta in Valle d'Aosta (98,6%). Le aree in cui la penetrazione risulta minore sono, in termini assoluti, Molise, Trentino-Alto Adige, Umbria e Basilicata, con meno di 65 Comuni partecipanti, mentre in termini di tasso di partecipazione⁽³⁾ sono Molise (30,9%), Calabria (30,4%) e Trentino-Alto Adige (20,8%).

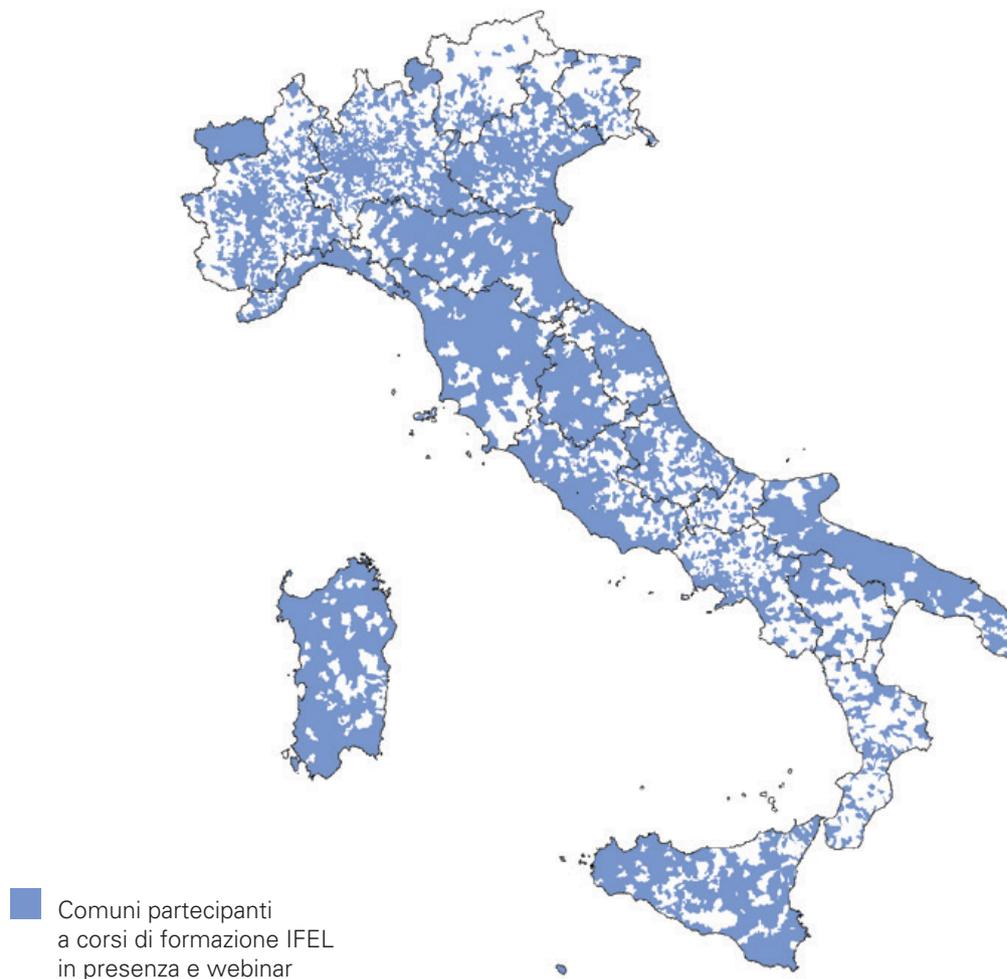
Andando ad analizzare la copertura raggiunta attraverso la formazione in presenza (Figura 2), è la Valle d'Aosta, in termini percentuali (97,3%) la regione con più Comuni beneficiari (72 raggiunti su 74 Comuni totali). Le altre regioni con una copertura superiore al 50% dei Comuni sono Sar-

1) Il valore include i partecipanti che hanno dichiarato come ente di appartenenza anche amministrazioni diverse da quelle comunali.

2) I dati qui presentati sono relativi a tutte le attività svolte al 31/12/2017.

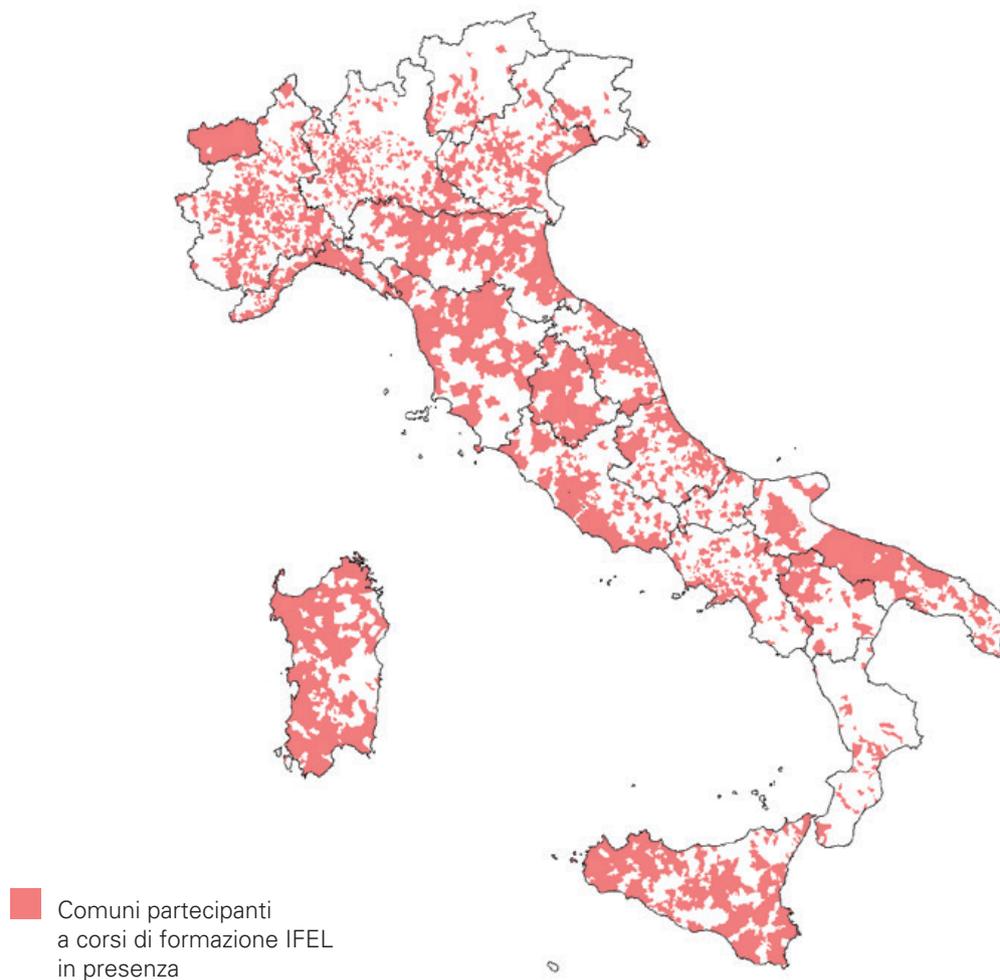
3) Il tasso di partecipazione è calcolato come il rapporto tra il totale dei Comuni della regione che hanno partecipato alle attività formative IFEL in presenza e webinar e il totale dei Comuni appartenenti alla regione stessa.

Figura 1. I Comuni partecipanti a corsi di formazione IFEL in presenza e webinar, 2017



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Figura 2. I Comuni partecipanti a corsi di formazione IFEL in presenza, 2017



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Figura 3. I Comuni partecipanti ai webinar IFEL, 2017



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

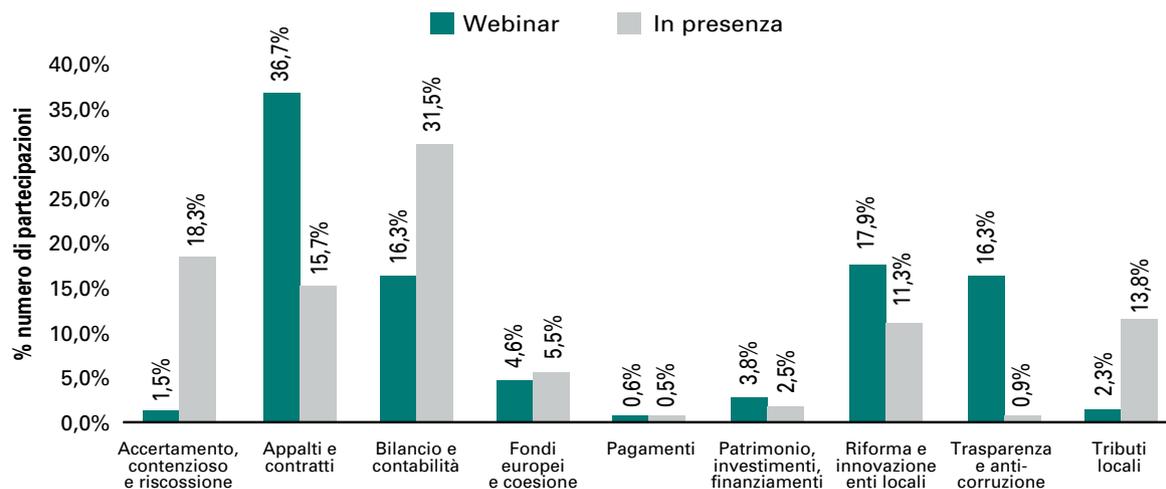
degna (65,3%), Umbria (59,8%), Liguria (57,0%) e Toscana (51,8%). Le regioni in cui si registrano i tassi di partecipazione meno elevati coincidono con quelle in cui non sono state attivate *partnership* territoriali nel 2017, come Calabria (9,6%), Friuli-Venezia Giulia (10,2%), Trentino-Alto Adige (13,7%) e Molise (21,3%).

L'analisi della copertura raggiunta attraverso i webinar (Figura 3), conferma la Valle d'Aosta (98,6%) e la Toscana (63,4%) tra le regioni con più Comuni raggiunti in termini percentuali. Ai seminari online partecipano in percentuale maggiore rispetto agli incontri in presenza i Comuni di Emilia-Romagna (61,3%), Puglia (55,4%) e Veneto (53,4%). Per quanto riguarda i temi (Figura 4), le attività in

presenza su Bilancio e contabilità presentano il volume maggiore, sia in termini di giornate svolte (27,8%) che di partecipazioni, pari a 3.274, il 31,5% del totale. Le tematiche relative alle novità in materia di Tributi locali e all'accertamento, contenzioso e riscossione, insieme ai temi della Riforma e innovazione degli enti locali e delle novità in materia di Appalti pubblici costituiscono complessivamente il 60% degli interventi organizzati nel 2017 e il 59% delle partecipazioni totali.

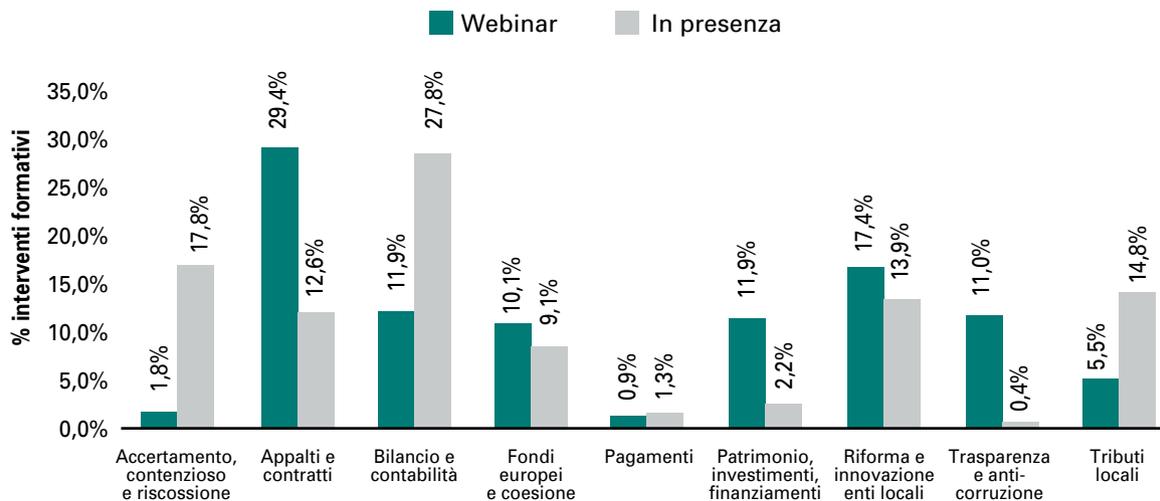
I webinar 2017 si concentrano sul tema degli Appalti, oggetto nel 2017 di ulteriori disposizioni integrative e correttive, con 32 moduli formativi per un totale di 48 ore erogate, pari al 29,4% del totale, e 9.939 partecipazioni (il 36,7% delle adesioni totali).

Figura 4. Il numero di partecipazioni agli interventi formativi in presenza e webinar IFEL (valori percentuali), per tema, 2017



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Figura 5. Gli interventi formativi in presenza e webinar IFEL (valori percentuali), per tema, 2017



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

La formazione in presenza

Nel corso del 2017 le 230 giornate d'aula, organizzate direttamente o in *partnership* con altri soggetti (Anci regionali e Anutel), hanno toccato il territorio di 124 Comuni (Figura 6) e hanno registrato 10.410 partecipazioni, con un'affluenza media di 45 partecipanti. I percorsi formativi sono stati concordati con i *partner* attraverso piani formativi annuali tarati sui fabbisogni territoriali e settoriali rilevati nel 2016 e, integrati, ove necessario, con ulteriori temi essenziali per il buon funzionamento dell'amministrazione comunale, come la gestione del personale, gli acquisti e la dematerializzazione dei procedimenti.

Figura 6. I Comuni sede dei corsi di formazione IFEL in presenza, 2017



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

IFEL in *partnership* con le Anci regionali

Nell'ambito dei progetti formativi 2017, le giornate realizzate in *partnership* con le Anci regionali sono state 157, pari al 68,3% dell'offerta complessiva in presenza, e sono state realizzate nel territorio di Comuni omogeneamente distribuiti sul territorio. All'interno del Piano Formativo 2017 le Anci regionali⁴⁾ hanno proposto progetti in larga misura coerenti con la *mission* di IFEL e finalizzati ad approfondire i profili inerenti la contabilità armonizzata, i processi di gestione dei tributi, le novità in materia di personale e, più in generale, i riflessi degli interventi di riforma della PA. Alcune Anci territoriali, tra cui Lazio, Piemonte e Lombardia, hanno intrapreso da alcuni anni un percorso di approfondimento dedicato ai fondi europei a gestione diretta e a regia regionale che sta portando alla creazione di una comunità di apprendimento con conoscenze ed esperienze condivise.

IFEL in *partnership* con Anutel

Per la realizzazione dei piani formativi 2017 per il personale dei Comuni, IFEL si è avvalsa anche nel 2017 del supporto di Anutel, Associazione nazionale degli uffici tributi degli enti locali, selezionata nel corso dell'anno tramite procedure di evidenza pubblica. Sono state organizzate 28 giornate sul territorio nazionale, fornendo un valido supporto su temi connessi con i tributi locali e la loro riscossione e raggiungendo un numero di partecipazioni pari a 1.960.

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

Anutel, in quanto associazione nazionale che riunisce gli uffici tributi degli enti locali, rappresenta un *partner* non solo qualificato, ma anche caratterizzato da una spiccata visibilità e capacità di penetrazione territoriale anche in quei Comuni distanti dai grandi centri che faticerebbero ad accedere alla normale offerta formativa.

Anutel ha fornito un valido supporto su temi connessi con i tributi locali e la loro riscossione da parte dei Comuni. Anutel è presente su tutto il territorio nazionale e garantisce un puntuale e specifico servizio anche nelle regioni dove IFEL non è presente con un programma dedicato. La *partnership* con Anutel ha inoltre garantito la realizzazione di momenti formativi anche nei piccoli Comuni, riuscendo a coinvolgere attraverso la rete degli uffici tributi un numero significativo di partecipanti.

Giornate organizzate direttamente da IFEL

IFEL nel corso del 2017 ha promosso 45 giornate sul territorio sui seguenti temi: Bilancio e contabilità; Appalti e contratti; Riforma e innovazione; Tributi locali; Accertamento, contenzioso e riscossione e Fondi europei e coesione.

Le Anci regionali sono state coinvolte per fornire supporto organizzativo e logistico e per garantire un'adeguata ed efficace comunicazione degli eventi. La risposta alle giornate IFEL è stata molto positiva: 2.363 partecipazioni complessive e una media di 53 utenti a giornata.

Nel 2017, l'offerta formativa in presenza si è arricchita grazie all'ulteriore consolidamento del servizio pensato per rispondere in modo specifico ai fabbisogni dei Comuni periferici e delle Unioni di Comuni denominato "Formazione su misura" (ser-

vizio attivabile su iniziativa del Comune all'indirizzo: <https://www.fondazioneifel.it/formazione-su-misura>). Nel corso dell'anno sono state progettate 12 giornate formative, di cui 9 realizzate nello stesso anno, per un totale di 496 partecipanti, con una media di 55 partecipanti a giornata e 3 giornate calendarizzate per gennaio 2018.

Il tema che ha raggiunto il maggior numero di adesioni, circa il 50% delle partecipazioni totali al servizio di "Formazione su misura", è quello del bilancio, che ha coinvolto in media 60 discenti. È un dato che conferma la presenza di un fabbisogno formativo diffuso, particolarmente avvertito dai piccoli Comuni che, nell'attuale situazione congiunturale, devono far coesistere l'aggiornamento professionale con la scarsità, oramai strutturale, di risorse finanziarie.

Parallelamente alla "Formazione su Misura", IFEL ha organizzato direttamente, anche in *partnership* con le Anci regionali, giornate formative sul territorio principalmente rivolte ai funzionari del settore "Bilancio e contabilità", nel quale sono state affrontate le principali novità introdotte dalla Legge di Stabilità per il 2017.

Un altro elemento di novità dell'attività formativa di IFEL in presenza nel 2017 è stata la positiva sperimentazione di giornate formative realizzate nell'ambito dell'Assemblea annuale dell'Anci: quest'anno l'Assemblea di Vicenza ha ospitato 5 giornate formative sulle più importanti novità in materia di finanza ed economia locale che hanno raccolto l'adesione di 254 partecipanti.

I webinar: l'offerta formativa online

Nel 2017 i 109 webinar realizzati da IFEL hanno registrato complessivamente 27.077 partecipazioni, circa il 22% in più rispetto al 2016, raggiungendo i dipendenti di 3.059 Comuni (+ 5,7% rispetto ai Comuni raggiunti nel 2016).

I webinar in materia di riforma degli appalti hanno assorbito gran parte della programmazione (32 eventi, con una media di 311 utenti). In termini di partecipazione, sono stati i 13 seminari in materia di bilancio, in particolare in tema di consolidamento, monitoraggio delle opere pubbliche e rendiconto, a registrare 4.408 partecipanti totali e una media di 339 partecipazioni. Tra gli ambiti di intervento che hanno intercettato in modo efficace i fabbisogni dei Comuni si possono evidenziare anche i seminari in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione, con 12 giornate formative online, oltre 4.400 partecipazioni e la media più alta di utenti, pari a 369 (Tabella 1).

Come emerge dal confronto con l'annualità 2016 (Figura 7) nel 2017 la platea di utenti è stata ulteriormente ampliata: la partecipazione media è stata pari a 248 discenti per iniziativa, con un incremento del 49,4% della partecipazione media rispetto al 2016. L'unica eccezione riguarda gli interventi rientranti nel macro-tema tributi locali che nel 2017 sono stati indirizzati al *target* specifico e numericamente circoscritto delle amministrazioni colpite dai fenomeni sismici.

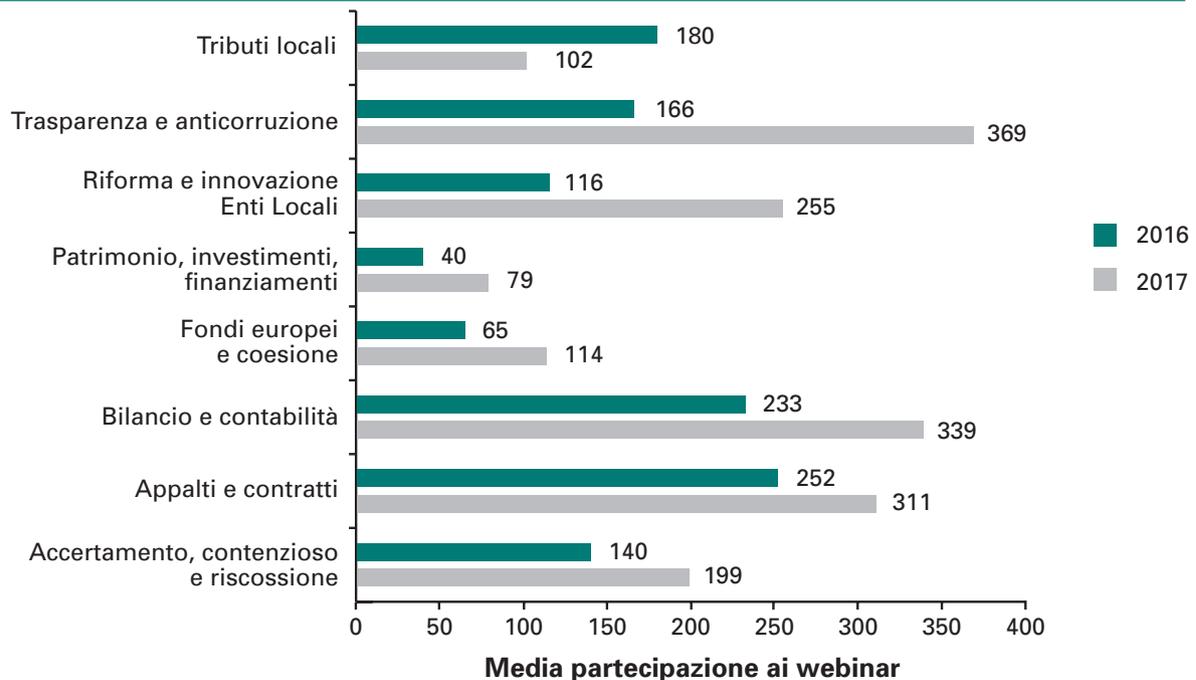
Il 2017 ha segnato un ulteriore significativo incremento del perimetro di riuso dei materiali didattici: sempre più Comuni sembrano coglie-

Tabella 1. I webinar IFEL, per tema, 2017

Tema	N. webinar	N. partecipazioni	
		v.a.	media per giornata
Accertamento, contenzioso e riscossione	2	397	199
Appalti e contratti	32	9.939	311
Bilancio e contabilità	13	4.408	339
Fondi europei e coesione	11	1.258	114
Pagamenti	1	170	170
Patrimonio, investimenti, finanziamenti	13	1.028	79
Riforma e innovazione Enti Locali	19	4.839	255
Trasparenza e anticorruzione	12	4.425	369
Tributi locali	6	613	102
Totale	109	27.077	248

Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

re l'opportunità di apprendere autonomamente attraverso le registrazioni dei webinar e la consultazione dei materiali. I numeri sono davvero significativi: la sezione "Materiali didattici" del sito IFEL, con oltre 60.000 visualizzazioni di pagina, risulta una delle più visitate. Nel corso del 2017 le visualizzazioni dei video dei webinar ospitati sul canale YouTube dedicato alla formazione sono quasi triplicate rispetto all'anno precedente (oltre 80.000) mentre le sole registrazioni pubblicate all'interno del sito hanno raggiunto oltre 58.000 visualizzazioni.

Figura 7. Media delle partecipazioni ai webinar, per tema, anni 2016/2017

Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Sperimentazione percorsi *blended* e apprendimento collaborativo

A novembre 2017 è stata avviata, in *partnership* con Anci Piemonte, la sperimentazione del percorso formativo *blended* (online e in presenza) "L'organizzazione dell'ufficio entrate" dedicato ad individuare modelli e processi organizzativi innovativi per gli uffici entrate dei Comuni. Il percorso formativo, articolato in 3

giornate in presenza e 6 seminari online (webinar), si è sviluppato nell'arco di tre mesi e ha integrato diversi momenti di collaborazione e condivisione, anche in modalità asincrona, tra i partecipanti. Alla prima edizione del corso hanno partecipato 62 operatori dei Comuni piemontesi; 38 ulteriori utenti hanno preso parte alle sole attività online. Attraverso questo percorso è stato possibile testare sul campo le capacità di analisi e di autovalutazione,

sia individuali che di gruppo, degli operatori di realtà tra loro differenti sia per struttura organizzativa che per taglia demografica comunale. Il percorso formativo ha all'attivo una comunità online con 53 iscritti e 32 discussioni. L'intero percorso formativo è stato orientato all'apprendimento collaborativo tra i discenti, anche in fase di acquisizione di conoscenze tecnico/specialistiche, stimolando la condivisione della conoscenza, lo scambio di esperienze e la creazione di una visione comune. È in fase di progettazione un percorso di apprendimento avanzato, indirizzato agli stessi destinatari, che approfondirà e svilupperà alcuni *soft skills* strategici che si sono rivelati essenziali nel corso della prima edizione, come la capacità di ricercare, gestire e condividere la conoscenza e le competenze connesse con l'ascolto, la gestione del conflitto e il *problem solving*. Il 2017 è stato anche un anno di consolidamento per la community degli "Economisti dei Comuni", la comunità professionale a cui partecipano, dalla fine del 2016, operatori dei servizi di economato di tutto il territorio nazionale. La comunità degli economisti, nata come spazio di apprendimento collaborativo e di condivisione tra i partecipanti ai webinar in materia

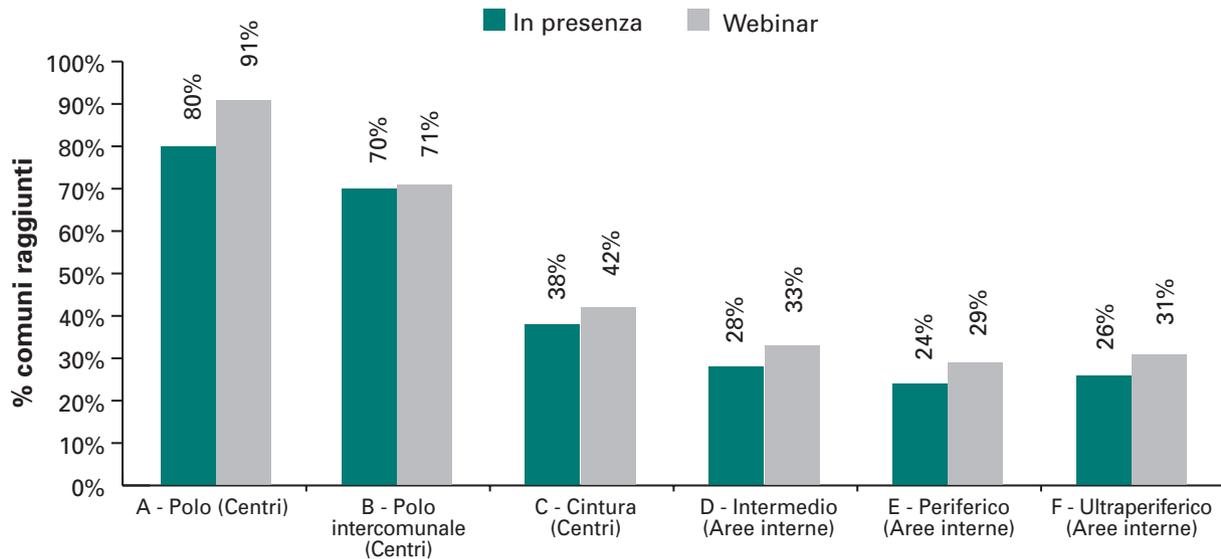
di servizio di economato, ha visto nel tempo una progressiva maturazione, facendo emergere i leader, sviluppando il confronto tra gli utenti anche al di fuori degli spazi dedicati agli appuntamenti formativi, fino a far emergere spontaneamente nuovi spazi di scambio e confronto anche al di fuori dell'ambiente "istituzionale" della community. La community degli economisti conta attualmente 200 iscritti e 78 discussioni attive.

I Comuni da fidelizzare e i Comuni da raggiungere

Mutuando una classificazione dei Comuni italiani realizzata dall'ex Dipartimento per lo Sviluppo e la coesione economica nell'ambito dell'elaborazione della strategia nazionale aree interne⁵⁾, il 40,6% circa dei Comuni partecipanti alle giornate di formazione IFEL in presenza è di area interna. Questo dato consente di comprendere, da un lato, quanto sia avvertito il fabbisogno formativo nei Comuni più periferici e, dall'altro, come l'alto livello di capillarità dell'azione formativa e l'offerta integrata (online e in presenza) permetta di raggiungere i Comuni più distanti

5) Le aree interne sono state proposte per la prima volta dal documento *Metodi e obiettivi per un uso efficace dei fondi comunitari 2014-2020 come una delle tre opzioni strategiche d'intervento per la nuova programmazione 2014-2020*. La scelta metodologica di classificazione delle aree interne si fonda sul grado di perifericità di tali realtà amministrative comunali da quei Comuni che si pongono come centri di offerta di servizi essenziali (trasporti, istruzione, sanità). L'individuazione dei Comuni poli, secondo il criterio di capacità di offerta dei servizi essenziali, consente di classificare i restanti Comuni in 4 fasce: aree di cintura; aree intermedie; aree periferiche e aree ultraperiferiche, in base alle distanze dai poli misurate in tempi di percorrenza. La caratterizzazione indicata in questo modo ha permesso di individuare, originariamente, 4.261 Comuni di area interna, ossia amministrazioni comunali che distano oltre 20 minuti di percorrenza rispetto ad un polo o ad un polo intercomunale (centro di offerta di servizi fondamentali). In particolare i Comuni che distano oltre 75 minuti dal polo o dal polo intercomunale più prossimo sono considerati ultraperiferici, quelli compresi tra 40 e 75 minuti, periferici, mentre sono definiti intermedi i Comuni che distano tra i 20 e i 40 minuti di percorrenza dal polo più vicino. Per maggiori informazioni sulla metodologia di definizione delle aree interne, cfr. la "Nota Metodologica per la definizione delle aree interne" disponibile sul sito http://www.agenziacoesione.gov.it/opencms/export/sites/dps/it/documentazione/Aree_interne/Nota_metodologica_Aree_interne.pdf

Figura 8. Tasso di raggiungimento dei Comuni con giornate di formazione IFEL in presenza e webinar, per grado di perifericità del Comune, 2017



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Tabella 2. I Comuni partecipanti ai webinar IFEL, per grado di perifericità, anni 2016/2017

Grado di perifericità	Variazione % 2016/2017
A - Polo (Centri)	1,5%
B - Polo intercomunale (Centri)	7,4%
C - Cintura (Centri)	5,9%
D - Intermedio (Aree interne)	7,5%
E - Periferico (Aree interne)	6,1%
F - Ultraperiferico (Aree interne)	22,4%

Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

dai poli di aggregazione dei servizi. Ovviamente, per tutti i gradi di perifericità, le attività online hanno raggiunto un maggior numero di Comuni rispetto alle giornate di formazione in presenza. Il *trend* del tasso di raggiungimento mostra un andamento decrescente all'aumentare del grado di perifericità con l'unica eccezione per la fascia ultraperiferica, in cui il tasso di copertura (31%) è leggermente superiore a quello della fascia periferica (29%).

Dal confronto con i dati del 2016, emerge un elemento positivo. Si osserva un aumento dei Comuni partecipanti ai webinar IFEL per tutti i gradi di perifericità, con una crescita particolarmente evidente del tasso di copertura dei Comuni ultraperiferici: nel 2017 è stato rag-

giunto il 22,4% in più dei Comuni appartenenti a tale gruppo.

L'analisi della classe demografica dei Comuni raggiunti (Tabella 3) conferma un buon tasso di partecipazione, pari al 34,6%, anche delle realtà di minori dimensioni (sotto i 1.999 abitanti). Il dato tende a crescere all'aumentare della classe demografica - riducendosi la numerosità dei Comuni nella classe - e arriva a raggiungere il 100% nei 103 Comuni sopra i 60.000 residenti.

Gli operatori che hanno partecipato alle attività formative (Tabella 4) appartengono prevalentemente ai servizi finanziari e al settore amministrativo, con percentuali rispettivamente del 27,3% (si raggiunge il 31,1% per le partecipazioni avvenute alle giornate in presenza) e del 21,3%;

Tabella 3. I Comuni partecipanti alle attività formative IFEL in presenza e webinar, per classe demografica, 2017

Classe di ampiezza demografica	N. Comuni (a)	N. Comuni partecipanti alle attività formative IFEL (b)	Tasso di partecipazione (b/a)
0 - 1.999 abitanti	3.487	1.207	34,6%
2.000 - 4.999 abitanti	2.078	1.126	54,2%
5.000 - 9.999 abitanti	1.186	831	70,1%
10.000 - 19.999 abitanti	705	570	80,9%
20.000 - 59.999 abitanti	419	385	91,9%
60.000 - 249.999 abitanti	91	91	100,0%
>=250.000 abitanti	12	12	100,0%
Totale	7.978	4.222	52,9%

Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Tabella 4. Le partecipazioni avvenute alle attività formative IFEL in presenza e webinar, per settore professionale del partecipante, 2017

Settore professionale	N. partecipazioni	
	v.a.	%
Ambiente	661	1,9%
Amministrativo/Affari generali	7.557	21,3%
Appalti/Gare/Contratti	2.837	8,0%
Attività economiche e produttive	693	2,0%
Informazione/Comunicazione	267	0,8%
Istruzione, Cultura, Turismo	779	2,2%
Lavori pubblici/Trasporti	3.996	11,3%
Politiche sociali	1.539	4,3%
Polizia e tutela dell'ordine pubblico	469	1,3%
Servizi finanziari	9.686	27,3%
Servizi tributari	3.104	8,8%
Altro	3.836	10,8%
Totale	35.424	100,0%

Per 2.063 partecipazioni non sono state fornite informazioni sul settore professionale del partecipante.

Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

a seguire il settore lavori pubblici/trasporti con l'11,3%. La minor presenza risulta invece quella del settore informazione/comunicazione con lo 0,8% delle partecipazioni.

Guardando al grado di fidelizzazione, anche nel 2017 gli utenti dei seminari online si distribuiscono in maniera netta tra partecipanti *one shot* (54% degli utenti totali) e utenti di ritorno, con diversi gradi di fidelizzazione. Sono poco meno del 50% gli utenti "fedeli": il 36% ha seguito da 2 a 5 seminari, il 7% da 6 a 10 e il 3% più di 10.



2

I fabbisogni formativi per il 2018

I risultati dell'analisi dei fabbisogni formativi 2017 confermano la ormai consolidata complementarietà tra l'offerta formativa in presenza e a distanza, a cui gli operatori della finanza locale ricorrono sempre più di continuo. La richiesta degli operatori è quella di una ancora maggiore integrazione tra l'offerta formativa più orientata all'aggiornamento tecnico con proposte che supportino il rafforzamento di competenze trasversali.

Temi da approfondire e competenze da sviluppare

Per la rilevazione dei fabbisogni formativi dei Comuni in materia di finanza ed economia locale si è ricorso anche per il 2017 a un mix di strumenti conoscitivi:

- rilevazioni qualitative, attraverso interviste dedicate rivolte agli esperti del Dipartimento finanza locale di IFEL, dirigenti comunali, docenti di lunga esperienza, esperti del settore e referenti per la formazione delle Anci regionali
- indagine quantitativa attraverso la distribuzione di questionari.

Le interviste hanno permesso di raccogliere suggerimenti e sollecitazioni puntuali su quali competenze, abilità e conoscenze sia oggi importante lavorare. Dalle interviste è emersa la necessità di rafforzare la collaborazione con le amministrazioni destinatarie, programmare percorsi formativi che mirino allo sviluppo di quelle conoscenze che rientrano nei profili di competenze individuate e integrare le diverse esperienze formative dell'anno, misurando col supporto delle amministrazioni la *performance* individuale dei cambiamenti organizzativi innescati dalla formazione in termini di obiettivi raggiunti e sviluppo della persona.

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

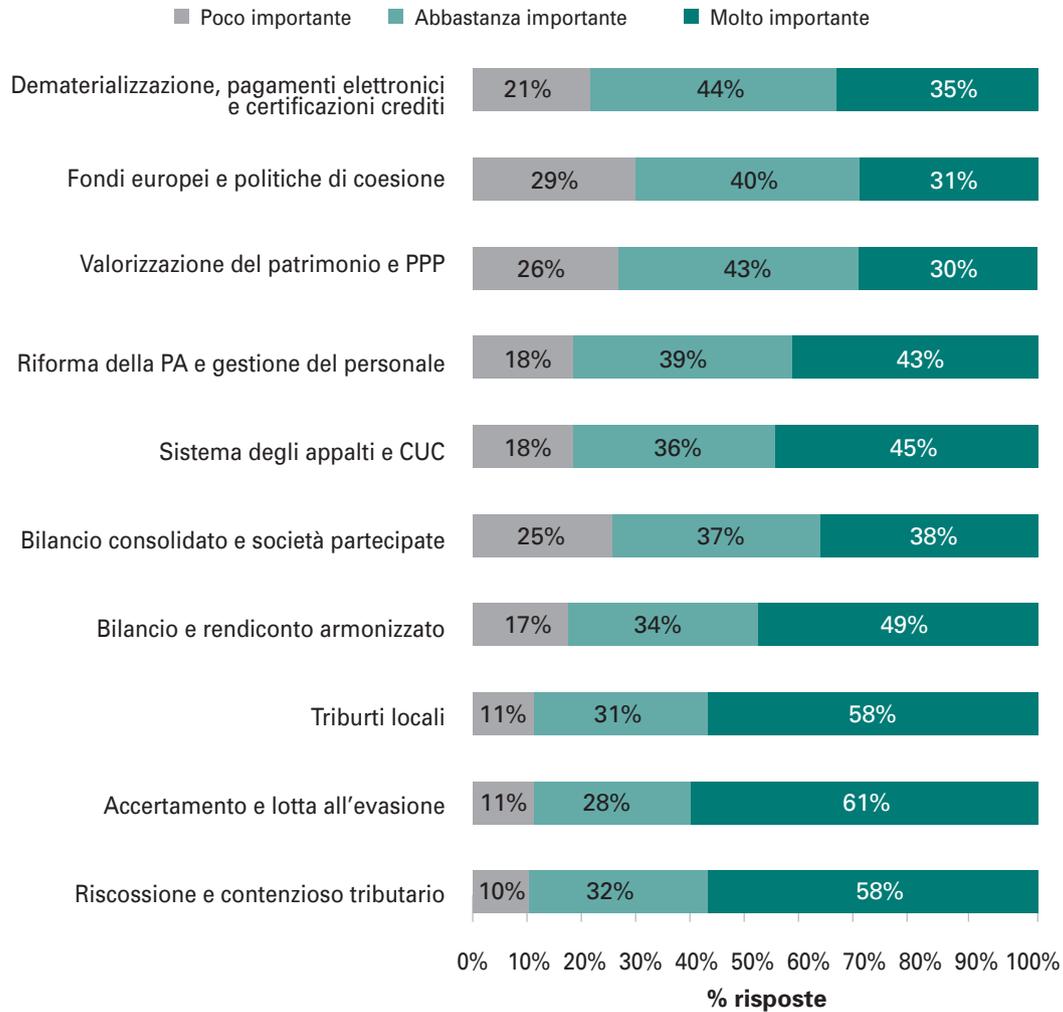
L'indagine realizzata da IFEL su base annuale, esamina, in particolare, i fabbisogni formativi espressi dai partecipanti. I fabbisogni esprimono il *self-assessment* del discente e conseguentemente i *gap* di competenze da colmare.

L'indagine è stata condotta attraverso la somministrazione di un questionario organizzato in quattro sezioni: la prima, relativa all'analisi dei fabbisogni formativi di natura "tecnica" in materia di finanza locale; la seconda, focalizzata sulla rilevazione dei fabbisogni in termini di competenze trasversali e *soft skills*; la terza, dedicata alla rilevazione di dati conoscitivi sugli strumenti

e sui canali di informazione e aggiornamento più utilizzati dagli utenti; la quarta e ultima, dedicata alla rilevazione della dimensione dell'ente di appartenenza e al ruolo professionale dei partecipanti, funzionale a costruire le variabili attraverso cui disaggregare i dati raccolti e leggere analiticamente le informazioni contenute.

Coerentemente con quanto emerge dalle interviste qualitative, circa 6 intervistati su 10 ritengono molto importanti i temi: accertamento e lotta all'evasione (61%), tributi locali (58%), la modalità di gestione della riscossione delle entrate locali ed il contenzioso tributario (58%). Il tema dei fondi europei e politiche di coesione registra invece una percentuale che sfiora il 29% dei rispondenti che lo ritiene poco rilevante.

Figura 9. Le esigenze formative (temi) dei rispondenti appartenenti a Comuni ed Unioni di Comuni, 2017



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Confronto 2016/2017

La valutazione di importanza espressa nel 2017 sui temi rientranti nel progetto formativo risultano sostanzialmente in linea con quanto espresso nel 2016 a conferma dell'attualità del fabbisogno formativo degli ultimi due anni. Tuttavia, emerge un dato significativo su "Bilancio e rendiconto armonizzato" ed in particolare sulla percentuale di utenti che lo ritengono, in prospettiva 2018,

molto importante. Il consolidamento della disciplina unita alla massiccia offerta formativa ha sicuramente favorito una progressiva diminuzione dell'esigenza avvertita dai partecipanti i quali sentono di aver maturato una competenza di base migliore rispetto al 2016.

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

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

Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

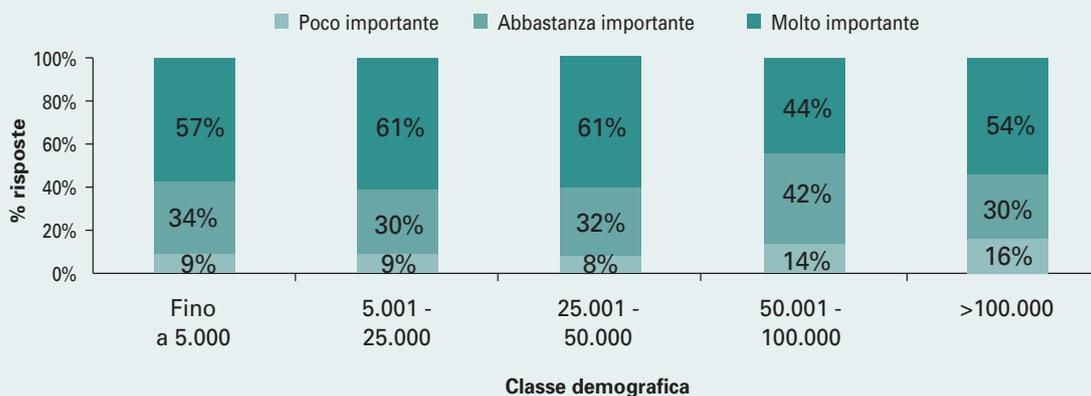
Riscossione e contenzioso tributario

Il tema della riscossione e del contenzioso tributario è riconosciuto come “molto importante” per oltre la metà degli intervistati di tutte le classi di ampiezza demografica del Comune, ad eccezione di coloro che appartengono ai Comuni della dimensione 50.001-100.000 abitanti.

Se si guarda all’ufficio di appartenenza dei rispondenti, l’80% degli operatori dell’ufficio tributi lo ritiene fondamentale così come il 52% degli operatori di bilancio e ragioneria, mentre la percentuale risulta sensibilmente inferiore nel caso di operatori di altri settori (31%).

Facendo invece riferimento al ruolo occupato, a ritenere la tematica “molto importante” con percentuali superiori al 50% risultano essere i dirigenti, i funzionari, gli istruttori e i partecipanti che ricoprono altri ruoli.

Classe demografica



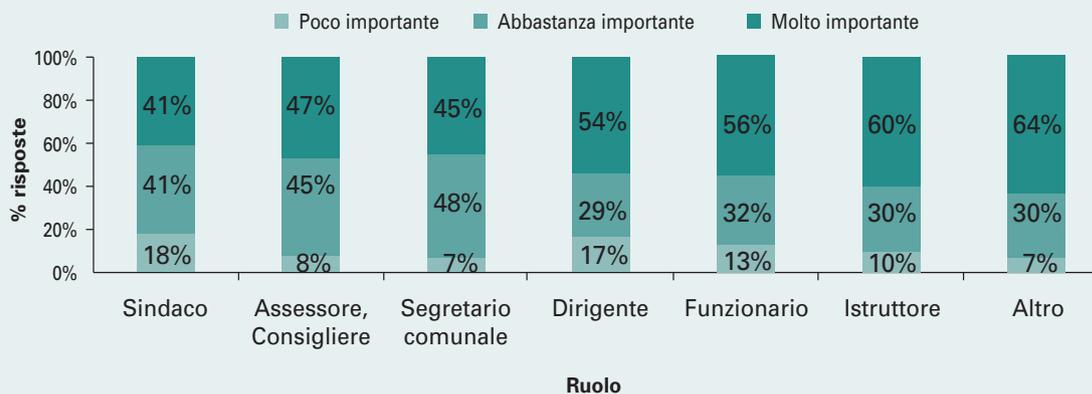
Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Ufficio



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Ruolo



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Accertamento e lotta all'evasione

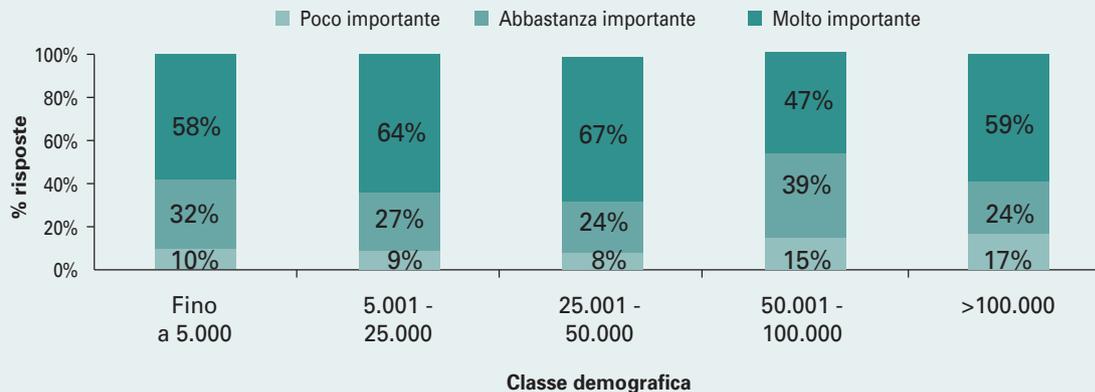
In merito all'accertamento e alla lotta all'evasione, gran parte dei rispondenti ritiene il tema "molto importante", con percentuali che variano dal 47% (50.001-100.000 abitanti) al 67% per i Comuni della dimensione 25.001-50.000 abitanti.

Analizzando l'ufficio di appartenenza degli intervistati, la percentuale più alta, relativa a coloro che ritengono la tematica "molto importante", è rilevata per gli uffici tributi (84%).

Per quanto riguarda il ruolo occupato dagli operatori, i dati in maggiore evidenza sono relativi alla categoria degli istrutto-

ri (66%) e dei partecipanti che ricoprono altri ruoli (69%) che ritengono l'accertamento e la lotta all'evasione un tema fondamentale.

Classe demografica



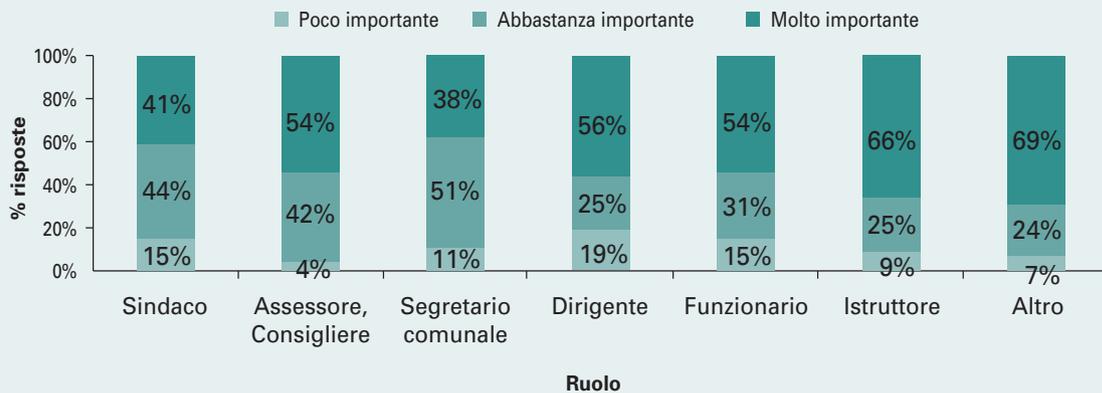
Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Ufficio



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Ruolo



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Tributi locali

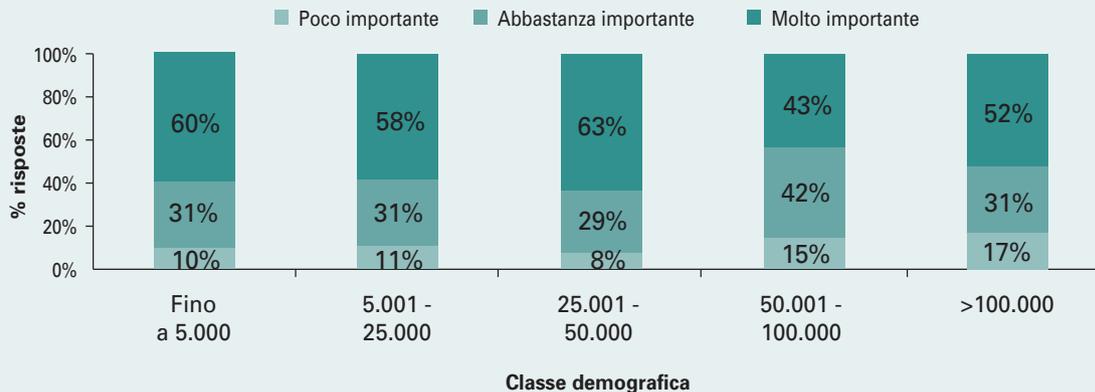
Relativamente alla tematica dei tributi locali, gran parte dei rispondenti al questionario ritiene il tema “molto importante”, con percentuali che variano dal 43% per i Comuni appartenenti alla fascia demografica 50.001-100.000 abitanti al 63% per i Comuni con popolazione compresa tra i 25.001 e i 50.000 abitanti.

Nell’ufficio tributi è riscontrata la percentuale più elevata relativa agli operatori che ritengono il tema fondamentale (80%).

A prescindere dal ruolo ricoperto dagli utenti, si osserva che il tema dei tributi

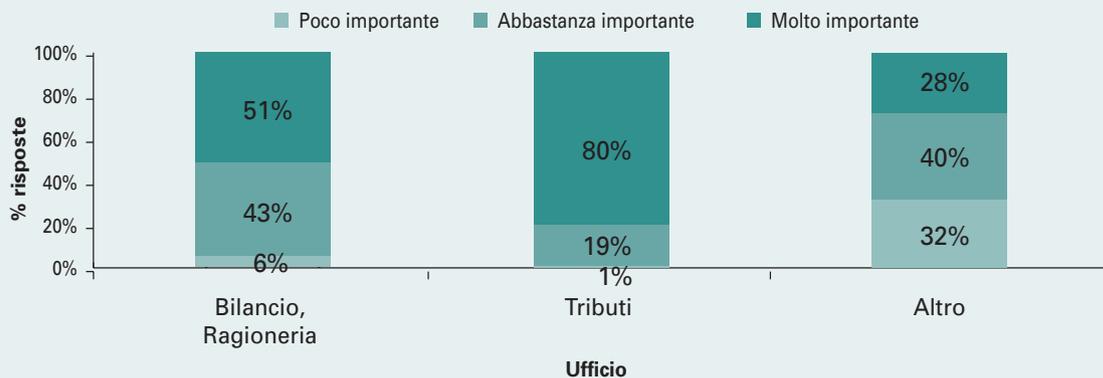
locali è ritenuto “molto importante” da una larga parte di intervistati, con il maggior interesse dimostrato dai partecipanti che ricoprono altri ruoli (65%), dai sindaci (63%) e dagli istruttori (62%).

Classe demografica



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Ufficio



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Ruolo



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

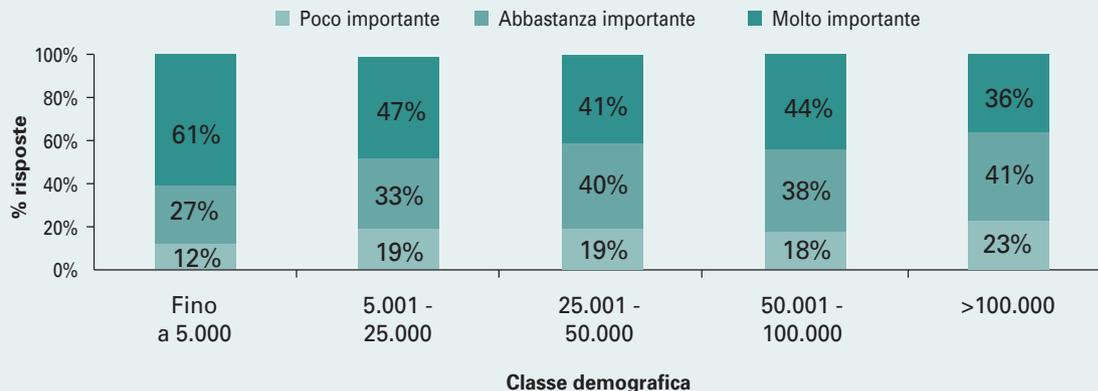
Bilancio e rendiconto armonizzato

La tematica del bilancio e del rendiconto armonizzato è ritenuta “molto importante” soprattutto dai partecipanti appartenenti ai Comuni di più piccola dimensione: tale percentuale infatti si riduce sensibilmente all’aumentare della taglia demografica del Comune, passando dal 61% (Comuni fino a 5.000 abitanti) al 36% (Comuni con più di 100.000 abitanti). L’unica eccezione si osserva per la fascia 50.001-100.000 abitanti, la cui percentuale (44%) è di poco superiore a quella relativa alla fascia demografica precedente (41%).

Per quanto riguarda l’ufficio di appartenenza dei rispondenti, oltre i tre quarti degli operatori del bilancio e della ragioneria ritengono il tema fondamentale, mentre il 43% degli addetti agli uffici tributi e il 38% di coloro che ricoprono altri ruoli, lo ritengono “abbastanza importante”.

Il bilancio e il rendiconto armonizzato sono temi strategici per tutti i ruoli svolti dagli operatori, in particolar modo per la categoria dei segretari comunali (74%).

Classe demografica



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Ufficio



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Ruolo



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Bilancio consolidato e società partecipate

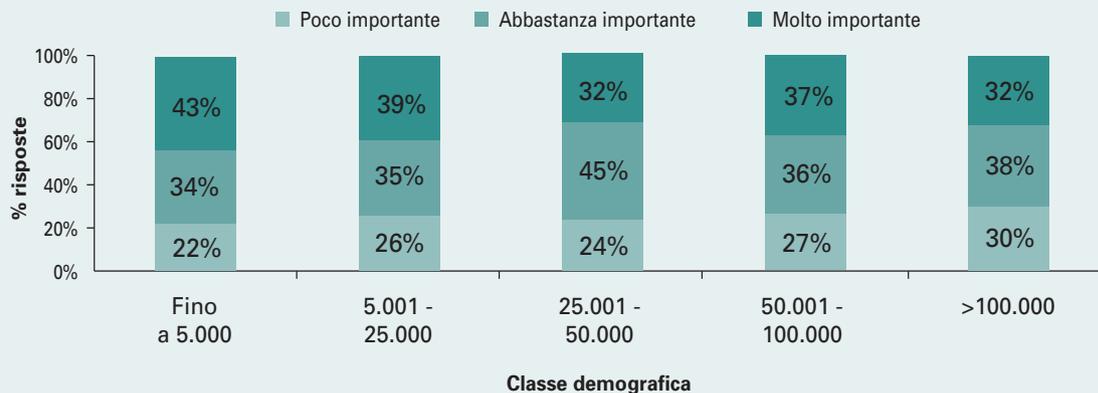
Analizzando le risposte al questionario rispetto alla classe demografica degli enti, il 43% dei Comuni con dimensione fino a 5.000 abitanti, ritiene le società partecipate un tema "molto importante".

Riguardo all'ufficio di appartenenza dei rispondenti, si nota che il 62% degli operatori appartenenti agli uffici bilancio e ragioneria ritiene fondamentale il tema, mentre per il 41% degli operatori dell'ufficio tributi è "abbastanza importante".

In relazione al ruolo svolto dagli operatori, esprimono un particolare interesse per il tema i segretari comunali, gli assessori

e i consiglieri e i dirigenti, che rispettivamente nel 63%, 47% e 46% dei casi, hanno ritenuto il tema "molto importante".

Classe demografica



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Ufficio



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Ruolo



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

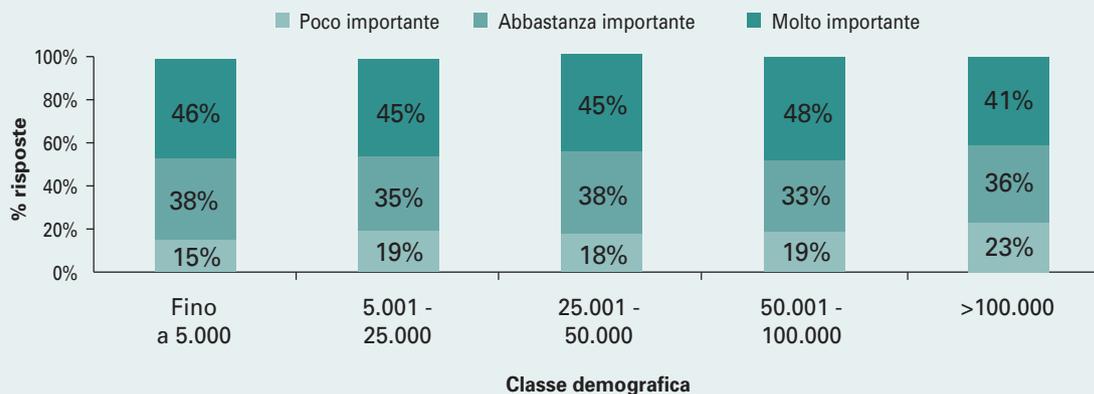
Sistema degli appalti e CUC

La tematica del sistema degli appalti e CUC, è ritenuta molto importante da più di 4 intervistati su 10, a prescindere dalla taglia demografica del Comune di appartenenza, con percentuali che vanno dal 48% per i Comuni con popolazione tra i 50.001 e i 100.000 abitanti, al 41% per i Comuni più grandi.

Se si guarda l'ufficio di appartenenza, gli operatori degli uffici tributi esprimono uno scarso interesse per il tema, contrariamente agli appartenenti ad altri uffici: il 64% lo ritiene un tema "molto importante".

Rispetto al ruolo degli intervistati emerge invece il dato relativo ai segretari comunali, che nell'82% dei casi hanno ritenuto il tema degli appalti molto importante.

Classe demografica



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Ufficio



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Ruolo



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Riforma della PA e gestione del personale

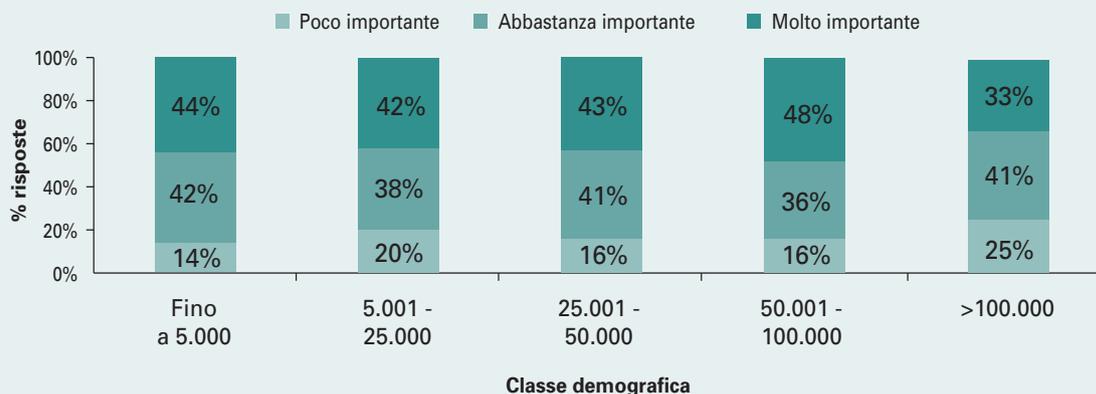
In merito alla riforma della PA e alla gestione del personale, per tutte le fasce demografiche, più del 40% degli intervistati ritiene il tema "molto importante", ad eccezione degli intervistati appartenenti ai Comuni più grandi che lo ritengono fondamentale nel 33% dei casi.

Dall'analisi per ufficio di appartenenza si rileva uno scarso interesse da parte degli uffici tributi: il 33% di loro considera il tema "poco importante", mentre un interesse più marcato si ha da parte degli uffici bilancio e ragioneria e altri uffici (rispettivamente il 45% e il 51% di loro ri-

tengono il tema rilevante).

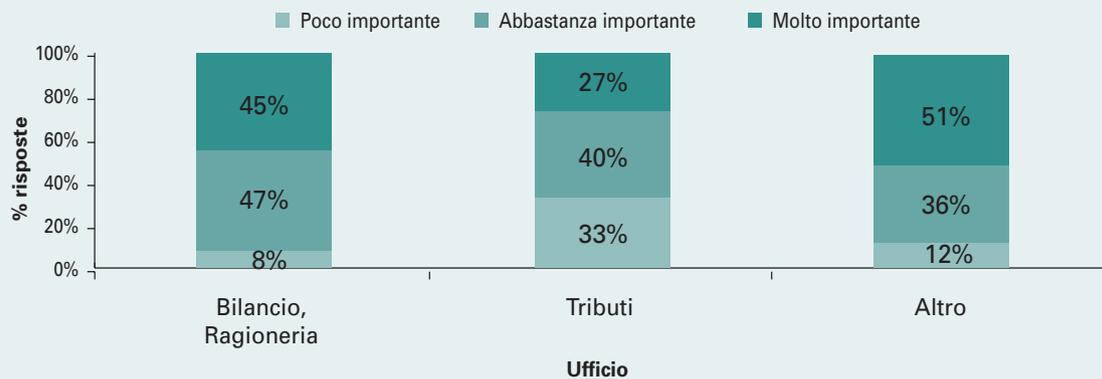
In base al ruolo svolto dagli operatori che hanno risposto ai questionari, la riforma della PA e la gestione del personale risultano particolarmente importanti per i segretari comunali, con una percentuale del 77%. In tutti gli altri casi il tema è comunque abbastanza rilevante.

Classe demografica



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Ufficio



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Ruolo



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Valorizzazione del patrimonio e PPP

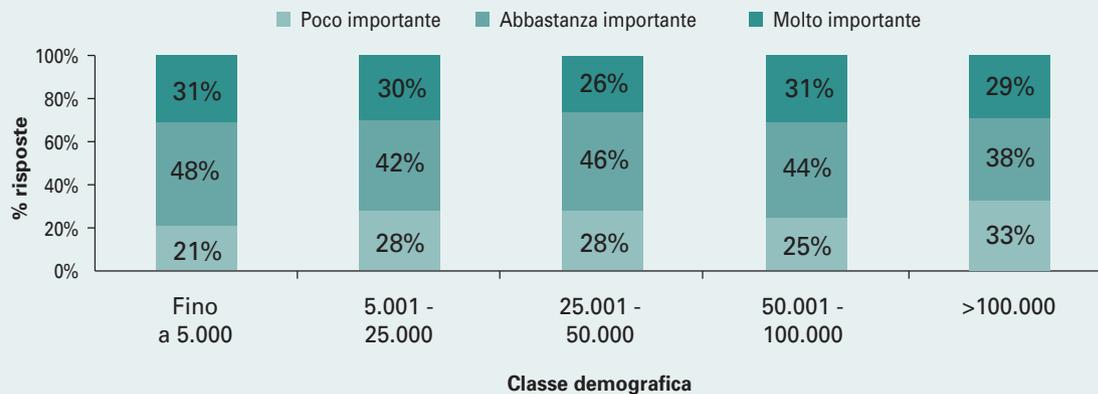
Per quanto riguarda il giudizio espresso sui temi della valorizzazione del patrimonio e del partenariato pubblico privato, a prescindere dalla classe demografica del proprio Comune, circa 4 intervistati su 10 ritengono il tema "abbastanza importante".

Gli operatori dell'ufficio bilancio e di altri uffici comunali si mostrano più interessati ai temi in questione rispetto agli operatori dell'ufficio tributi. L'interesse è comunque poco marcato.

Rispetto ai ruoli ricoperti dagli intervistati, il maggiore interesse per la valorizza-

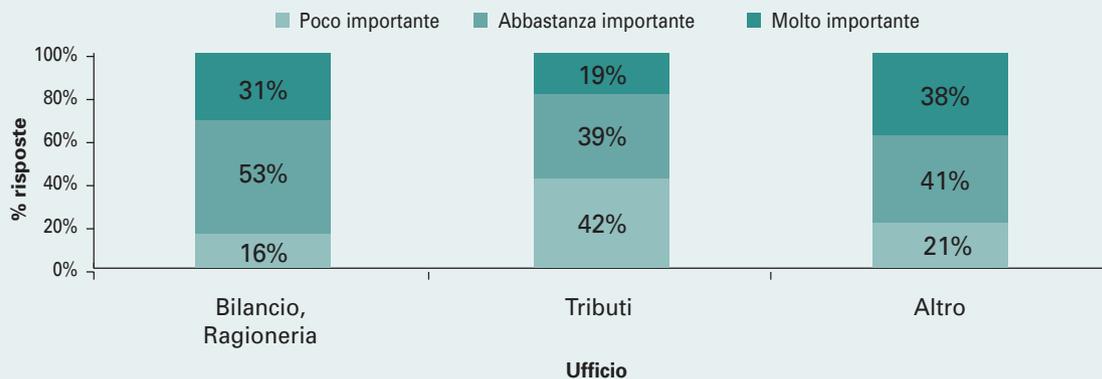
zione del patrimonio e il PPP viene mostrato da parte di assessori e consiglieri (45%) e sindaci (41%).

Classe demografica



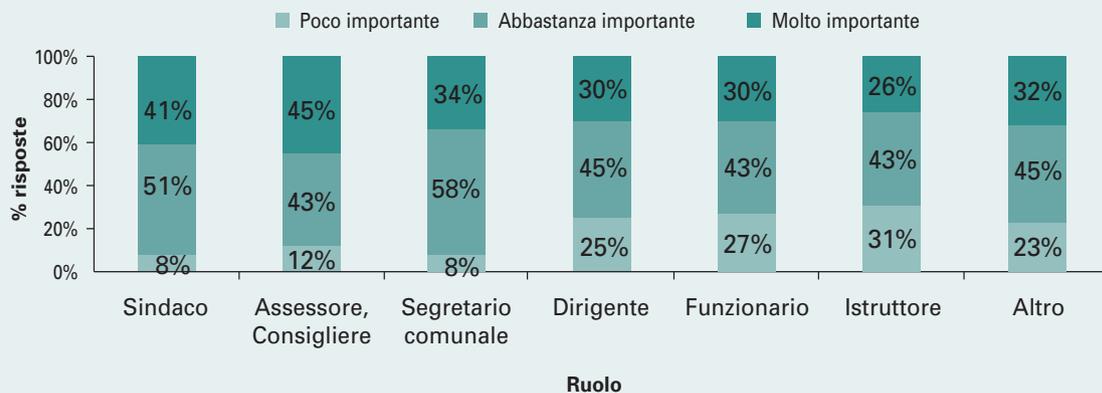
Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Ufficio



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Ruolo



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

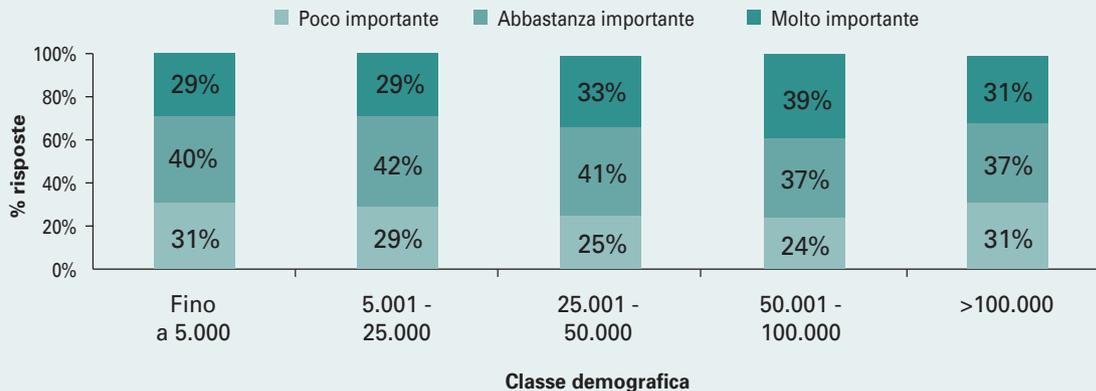
Fondi europei e politiche di coesione

Il tema dei Fondi europei e politiche di coesione non riscuote un marcato interesse nei Comuni. Gli intervistati dei Comuni con una popolazione compresa tra i 50.001 e i 100.000 abitanti considerano comunque il tema "molto importante" nel 39% dei casi.

Le opportunità legate alle politiche di coesione sono considerate importanti per il 43% degli intervistati che non appartengono agli uffici bilancio o tributi.

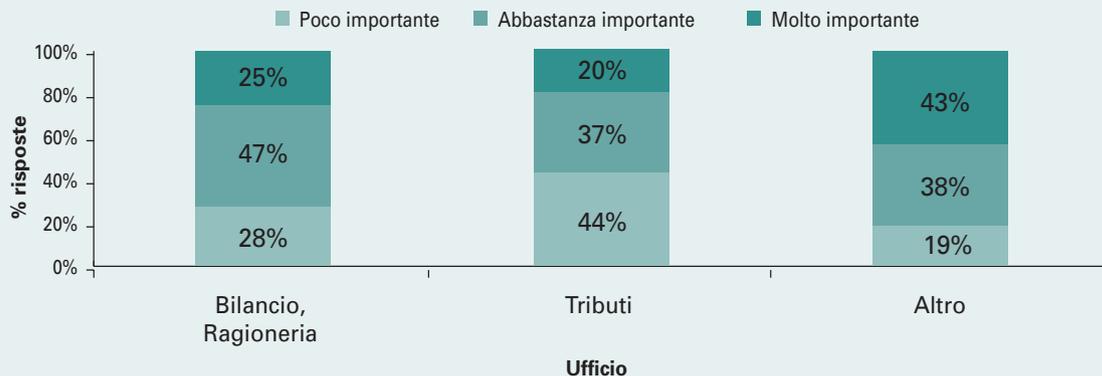
Il maggior interesse per questa tematica è espresso dai sindaci (56%) e da assessori e consiglieri (60%).

Classe demografica



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Ufficio



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Ruolo



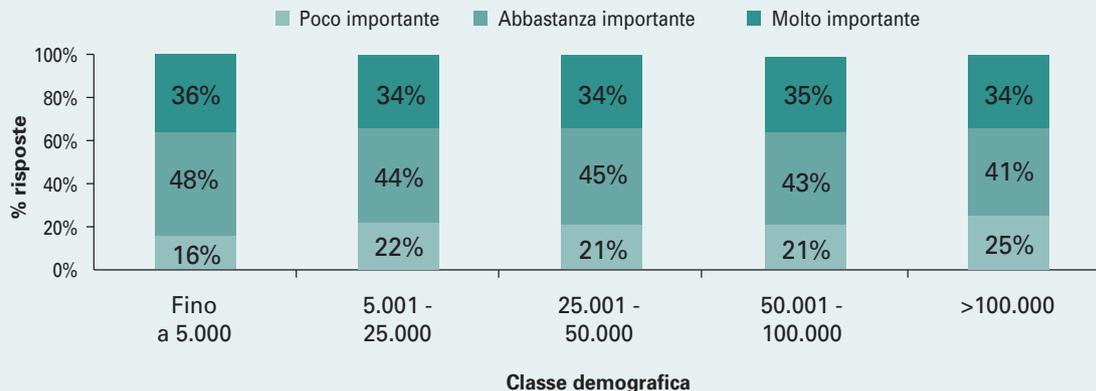
Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Dematerializzazione, pagamenti elettronici e certificazione crediti

Analizzando in dettaglio il tema della dematerializzazione, dei pagamenti elettronici e della certificazione dei crediti per tutte le classi demografiche si osserva un dato piuttosto omogeneo: circa il 35% degli intervistati lo ritiene un tema "molto importante".

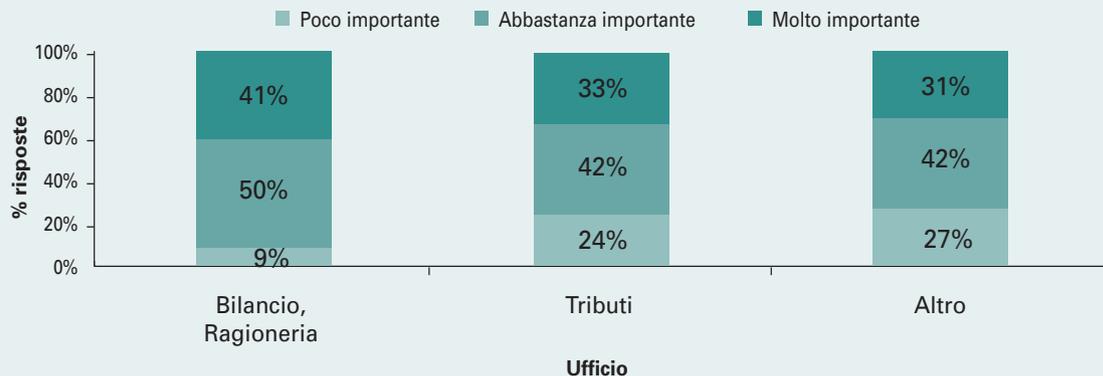
Il dettaglio degli uffici di appartenenza mostra invece che il 41% degli appartenenti agli uffici bilancio e ragioneria e un terzo di coloro che si occupano di tributi, considera il tema "molto importante". Analizzando i ruoli, circa 8 intervistati su 10 ritengono il tema interessante.

Classe demografica



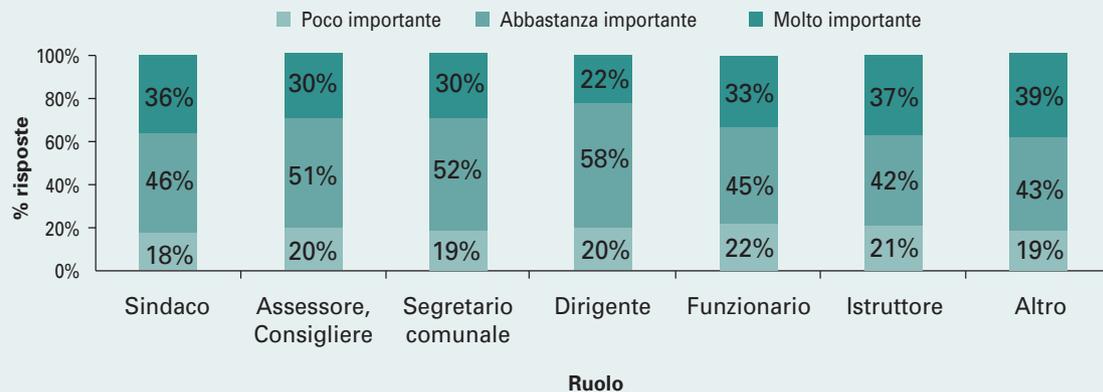
Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Ufficio



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Ruolo



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Comunicazione ed organizzazione sono importanti per tutti gli intervistati

Tre quarti degli intervistati ritiene l'organizzazione e la gestione degli uffici un tema importante su cui formarsi per svolgere efficacemente le funzioni che gli sono attribuite; in maniera complementare la comunicazione interna e il coordinamento con altri uffici dell'ente sono

temi su cui investire. Anche gli altri temi proposti come l'innovazione dei servizi e la cooperazione delle banche dati e degli archivi, appaiono centrali per garantire quel bagaglio formativo utile all'assolvimento dei propri compiti.

Figura 10. Le esigenze di conoscenze trasversali dei rispondenti appartenenti a Comuni ed Unioni di Comuni, 2017



Dai conteggi sono escluse le "non risposte"

Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

Come ci si (in)forma

Gli operatori della finanza locale per formarsi ed informarsi scelgono diversi strumenti, dal convegno alla formazione strutturata. Il dato mostra una maturità nella scelta del mix migliore per poter soddisfare quelle esigenze informative utili allo svolgimento del proprio lavoro. L'opportunità di partecipare a convegni o *workshop* è colta da 6 rispondenti su 10, risultando la modalità di (in)formazione alla quale più frequentemente si ricorre. Oltre a tale scelta, emerge un frequente ricorso alla formazione attraverso seminari online (46%) e percorsi formativi

(45%). Oscillano invece intorno al 30% le percentuali degli intervistati che scelgono di consultare siti, forum o newsletter e materiale specialistico.

Nel 2017, rispetto al 2016, si evidenzia un cambiamento degli strumenti utilizzati per soddisfare le esigenze utili allo svolgimento del proprio lavoro. Infatti, si riduce drasticamente dal 57% al 27% la percentuale di coloro che si formano attraverso la consultazione di materiale specialistico; viceversa, si osserva un incremento degli utenti che scelgono corsi di formazione a distanza o seminari online. Una

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

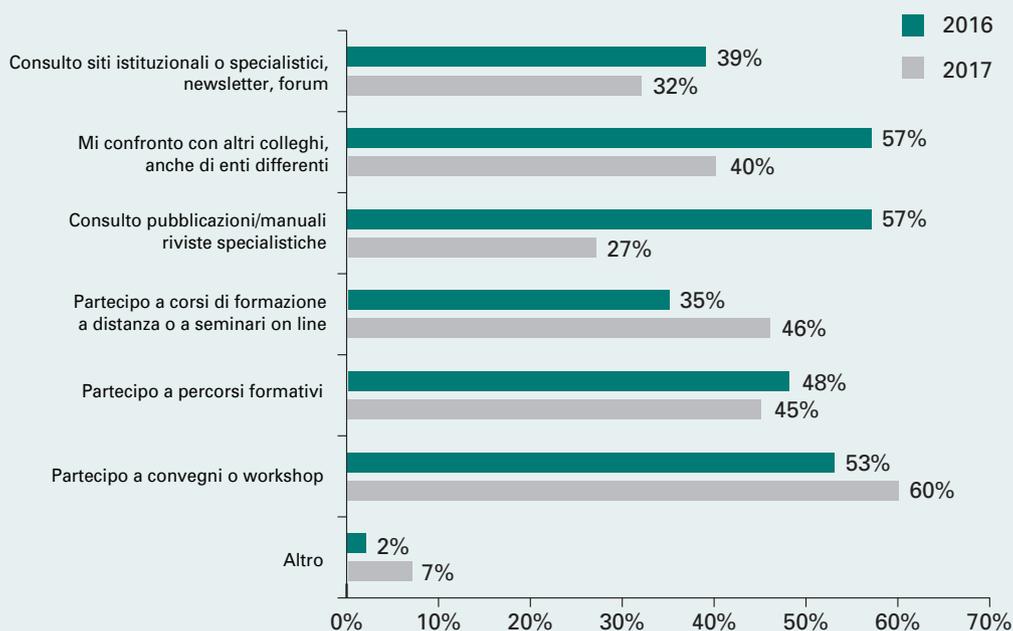


Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

contrazione significativa si osserva anche nel dato relativo al ricorso a momenti di confronto con i colleghi: solo 4 su 10 scelgono (anche) questo strumento. Gli strumenti formativi utilizzati dai partecipanti alle iniziative 2017 denotano un cambio di passo rispetto al 2016. Com-

pletivamente la scelta di ricorrere a una offerta strutturata (riviste, percorsi formativi, confronti tra colleghi, forum, etc) evidenzia una diminuzione significativa a favore di strumenti episodici come convegni e *workshop* o seminari online.

Figura 12. I canali per informarsi e formarsi usati dai rispondenti appartenenti a Comuni e Unioni di Comuni, anni 2016, 2017



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

La soddisfazione espressa sulla formazione in aula

L'analisi della percezione espressa dagli operatori che hanno partecipato alle iniziative formative consente di comprendere quali siano i punti deboli nell'esperienza realizzata nel corso della fruizione sia *online* che *offline*. Solo chi ha direttamente sperimentato l'esperienza formativa, infatti, è in grado di offrire indicazioni su ciò che è stato soddisfacente e ciò che, invece, può essere migliorato. La somma delle risposte molto soddisfatto e piuttosto soddisfatto si attesta tra il 62% e l'89% a dimostrazione di un gradimento diffuso da parte degli utenti. Il giudizio complessivo sulle giornate formative è positivo: l'85,7% degli intervistati si ritiene soddisfatto, il 12% mediamente soddisfatto e infine, la percentuale di coloro che sono poco o per niente soddisfatti si attesta intorno al 2%.

Permangono comunque delle aree di miglioramento di cui tenere conto nella programmazione futura, nonostante siano stati rilevati lievi miglioramenti sugli aspetti più critici rispetto al 2016 (per ulteriori approfondimenti si rinvia all'analisi condotta nel Rapporto 2016).

La valutazione espressa riguardo all'attività dei docenti è positiva: mediamente oltre l'85% dei partecipanti si dice soddisfatto della chiarezza espositiva, della capacità di tenere viva l'attenzione dei discenti e della coerenza dei temi trattati. La qualità della giornata formativa, relativamente al livello di approfondimento dei temi e all'utilità delle soluzioni teoriche e pratiche proposte, presenta un giudizio mediamente positivo: percentuali che variano tra il 77% e l'81% dei rispondenti ha espresso soddisfazione in merito a questi tre aspetti.

Nell'ambito di un giudizio generalmente positivo, l'elemento di criticità maggiore è rappresentato dai momenti di confronto, in particolar modo con gli altri partecipanti: in questo caso la percentuale di utenti soddisfatti si abbassa al 62% mentre i partecipanti che si ritengono poco o per niente soddisfatti sfiorano il 10%. Il numero di partecipanti presenti nelle aule durante le attività è ritenuto soddisfacente dal 73% circa degli utenti, in linea con il *trend* generale.

Gli aspetti organizzativi delle attività formative sono valutati in maniera positiva: il 74% circa degli utenti si dichiara soddisfatto della comodità delle aule, della durata del corso e dell'adeguatezza dei materiali didattici.

Tabella 6. La soddisfazione degli utenti della formazione in presenza IFEL, 2017

Fattore di qualità	Per niente soddisfatto	Poco soddisfatto	Mediamente soddisfatto	Piuttosto soddisfatto	Molto soddisfatto	Totale
Chiarezza espositiva dei docenti	0,3%	1,3%	9,7%	31,5%	57,1%	100,0%
Capacità dei docenti di tenere viva l'attenzione	0,6%	2,4%	12,2%	33,3%	51,5%	100,0%
Coerenza tra i temi effettivamente trattati e il programma della giornata	0,4%	1,7%	9,4%	33,2%	55,4%	100,0%
Livello di approfondimento degli argomenti trattati	0,6%	2,9%	17,3%	43,6%	35,5%	100,0%
Utilità delle indicazioni teoriche proposte	0,6%	3,0%	15,4%	42,0%	39,0%	100,0%
Utilità delle soluzioni pratiche proposte	1,0%	4,1%	17,7%	39,7%	37,4%	100,0%
Momenti di confronto con il docente	0,6%	2,6%	14,8%	38,8%	43,2%	100,0%
Momenti di confronto con gli altri partecipanti	1,5%	8,9%	27,4%	38,9%	23,3%	100,0%
Numero dei partecipanti presenti	0,8%	5,1%	21,4%	41,8%	30,8%	100,0%
Comodità delle aule	1,4%	6,4%	18,4%	37,4%	36,3%	100,0%
Adeguatezza dei materiali didattici rispetto al tema trattato	2,1%	6,6%	19,9%	37,0%	34,4%	100,0%
Lunghezza/durata del corso	0,7%	4,3%	19,4%	45,2%	30,3%	100,0%
Il seminario complessivamente	0,4%	2,0%	12,0%	43,0%	42,7%	100,0%

Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018

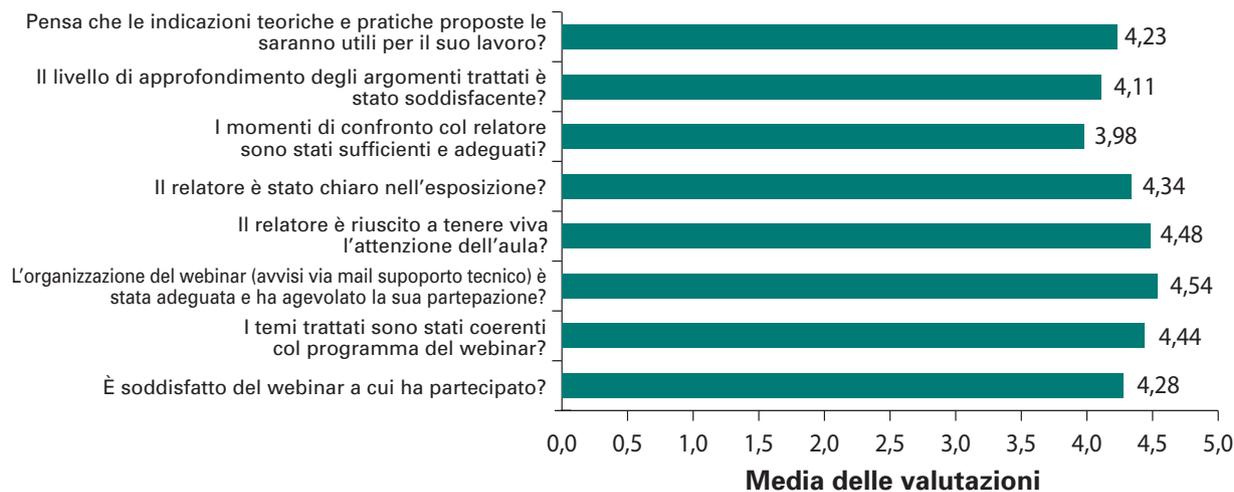
La soddisfazione espressa sui webinar

Il livello di soddisfazione espresso dagli utenti dei webinar è significativamente alto: il giudizio medio è 4,30 su una scala che va da 1 (per niente soddisfatto) a 5 (completamente soddisfatto). Gli item che ottengono i giudizi più bassi sono i momenti di confronto col relatore (3,98 su 5) e il livello di approfondimento degli argomenti trattati (4,11 su 5), elementi entrambi condizionati dalla brevità degli eventi webinar e dalle peculiarità del mezzo utilizzato. I valori più alti riguardano la chiarezza espositiva dei relatori (4,48), gli aspetti organizzativi, come avvisi via mail e supporto tec-

nico (4,54) e la coerenza dei temi trattati rispetto alle aspettative dei partecipanti (4,44). I relatori, nonostante la distanza, hanno la capacità di tenere viva l'attenzione: la soddisfazione media espressa, infatti, è pari a 4,34. La soddisfazione espressa con riferimento alle indicazioni teoriche e pratiche valide per il lavoro raggiunge un giudizio medio di 4,28.

Anche nel 2017, gli elementi più critici che i partecipanti rilevano, sia nei corsi in presenza che nei corsi a distanza, sono le occasioni di confronto con i docenti e con gli altri partecipanti.

Figura 13. La soddisfazione espressa dagli utenti dei webinar: media delle valutazioni, 2017



Fonte: IFEL - Dipartimento Servizi ai Comuni, 2018



3

Design del processo formativo in aula e a distanza: dalle conoscenze alle competenze

Dalle conoscenze alle competenze

Il trasferimento di conoscenze non basta a garantire il miglioramento della *performance* di un'organizzazione. Questa riflessione, condivisa in letteratura e confermata dall'esperienza realizzata nel 2017, attesta la necessità "di individuare le attività formative che siano più coerenti con le strategie e gli obiettivi di sviluppo dell'organizzazione⁽¹⁾".

Le scienze cognitive hanno offerto alla psicologia della formazione un contributo essenziale per la comprensione dei meccanismi attraverso i quali le persone apprendono e sviluppano competenze: una vera e propria rivoluzione scientifica che ha messo a disposizione degli studiosi nuovi paradigmi per interpretare i processi mentali coinvolti nell'acquisizione dei saperi.

Si stabilisce, in sintesi, un nuovo protagonismo del discente come condizione necessaria per la formazione efficace degli adulti, i quali:

- apprendono quando sono interessati e solo quanto è significativo per loro
- attingono alla propria esperienza per valorizzare quanto appreso e metterlo in relazione con le proprie conoscenze e competenze
- se gli viene concesso, possono assumersi la responsabilità di ciò che imparano
- normalmente non si mettono in gioco e partecipano al processo formativo solo se ne condividono lo scopo e il significato.

Anche una chiara conoscenza degli obiettivi dell'organizzazione contribuisce a creare un *setting* didattico che stimoli i partecipanti a di-

1) F. Fraccaroli, *Apprendimento e formazione nelle organizzazioni*, 2007, Il Mulino, Bologna.

ventare protagonisti del processo formativo. La mancanza di chiarezza su questi obiettivi svuota di efficacia la formazione perché indebolisce la motivazione dell'adulto, limitando il suo coinvolgimento e, conseguentemente, i risultati dell'apprendimento.

Diventano quindi presupposti di una buona progettazione formativa:

1. l'individuazione degli obiettivi dell'organizzazione e la conseguente definizione dei fabbisogni formativi
2. la determinazione delle competenze associate ad ogni singolo ruolo presente nell'organizzazione
3. l'individuazione del *gap* fra le competenze attuali possedute dalle risorse dell'organizzazione e quelle necessarie al conseguimento degli obiettivi
4. la progettazione di un percorso formativo teso a colmare questo *gap*
5. la valutazione del percorso formativo in termini di gradimento dei partecipanti e di analisi degli esiti formativi all'interno dell'organizzazione.

Cosa serve ai Comuni?

Alla domanda su quale formazione serva realmente ai Comuni è stata rivolta grande attenzione nel corso del 2017. Costruire una nuova cultura della formazione, in cui la responsabilità del processo formativo sia condivisa con l'organizzazione e il discente, significa disegnare:

- un nuovo metodo di rilevazione, basato su interviste strategiche alle figure dirigenziali e *focus group* territoriali
- nuovi strumenti per aiutare le amministrazioni nell'individuazione dei loro reali fabbisogni formativi.

Questo approccio, sperimentato in *partnership* con le Anci regionali, ha permesso di avviare un effettivo dialogo con gli uffici dei Comuni, coinvolgendoli nel disegno del processo didattico, prima della definizione del piano formativo. Sono stati realizzati tre *focus group* (Firenze, Milano e Bari) coinvolgendo dirigenti e funzionari degli uffici entrate di Comuni di diverse taglie demografiche, con la finalità di definire i fabbisogni in base agli obiettivi dell'ufficio, ai ruoli coinvolti e alle competenze richieste dai ruoli.

Individuazione con la collaborazione delle Anci regionali di 6/7 funzionari e/o dirigenti degli uffici delle entrate di Comuni di dimensioni diverse

Realizzazione del *focus group* finalizzato ad individuare ruoli e competenze

Per ciascun ruolo, descrizione delle competenze e del relativo repertorio

Dai *focus group* sono emerse le competenze realmente necessarie a ciascun ruolo per raggiungere le performance prefissate dagli uffici: solo comprendendo insieme a chi è parte dell'organizzazione i *gap* formativi fra la situazione attuale e quella futura, infatti, si può costruire un percorso in cui i discenti si sentano motivati a partecipare per migliorare la qualità del loro lavoro e, di conseguenza, i risultati dell'ufficio.



Il passo successivo consisterà nel supportare i Comuni, nella valutazione delle competenze possedute dal personale dell'ufficio e nell'analisi delle esigenze formative, mettendo in relazione le *performance* individuali con gli obiettivi di crescita dell'ufficio in termini di competenze e di risultati, così da avere una formazione mirata e misurabile nello sviluppo di competenze e nel miglioramento della qualità dei servizi erogati.

Competenze e apprendimento

Si ritiene che le competenze emergano in situazioni contestualmente ben caratterizzate e che, per loro natura, siano molto variegatae, specifiche e abbiano un carattere di unicità. Un soggetto può essere definito competente in relazione allo specifico contesto e all'ambiente relazionale in cui opera quando agisce mediante:

- uso di schemi operativi originali
- elaborazione di risposte contestualizzate
- gestione efficace di relazioni sociali complesse
- gestione della variabilità del compito e degli imprevisti
- applicazione di conoscenze costantemente aggiornate rispetto alle domande del compito
- mantenimento di uno standard di prestazione commisurato al proprio prestigio professionale
- impegno per mantenere una positiva immagine personale e professionale.

L'apprendimento, in un'ottica costruttivista, è frutto di una pratica socio-culturale e non dalla mera acquisizione di dati ed informazioni esterne; pertanto, è essenziale creare un contesto formativo in cui l'individuo possa sviluppare competenze confrontandosi e condividendo le sue esperienze all'interno di una comunità di pratica.

Nell'analisi delle competenze è possibile individuare quattro macro-categorie:

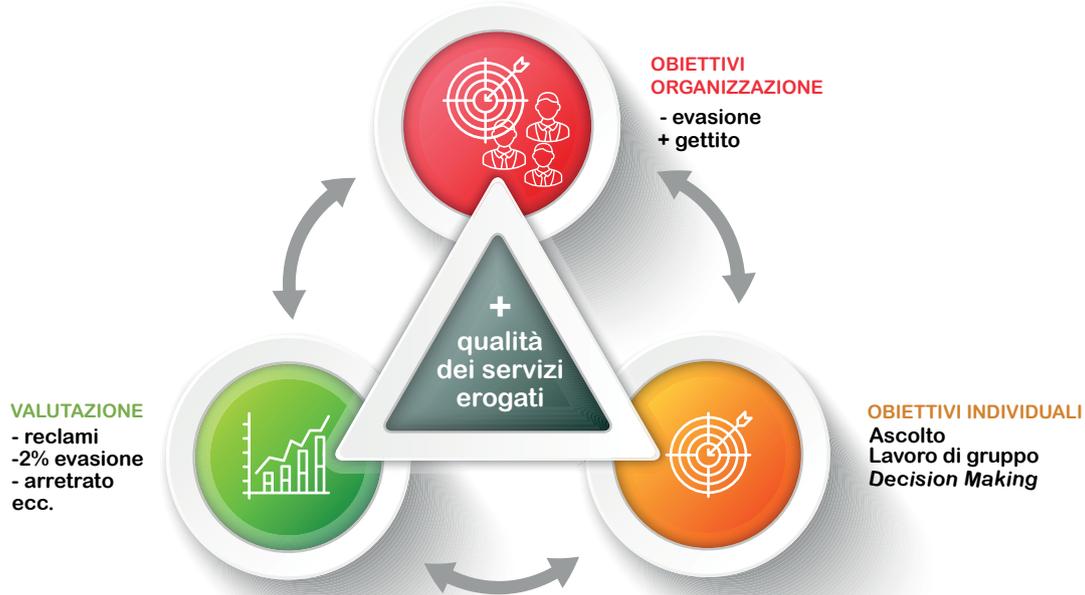
- cognitive, che consentono a chi le esibisce di pensare soluzioni coerenti con l'obiettivo che si vuole raggiungere
- realizzative, che permettono a chi le possiede di realizzare le idee coerenti tramite il proprio e l'altrui operato
- di gestione dell'incertezza, per una consapevo-

le ed efficace gestione delle incertezze affinché le stesse non condizionino la possibilità di raggiungere un risultato

- relazionali, che consentono a chi le ha di creare rapporti; saper convincere per influenzare l'ambiente interno ed esterno.

Ciascuna macro-categoria può essere articolata in singole competenze, la cui importanza varia al variare del ruolo. Il design della formazione "per competenze" permette di costruire percorsi che mettano in reale collegamento gli obiettivi dell'organizzazione e i risultati individuali, poggiando su indicatori misurabili e chiari e stimolando le persone al miglioramento.

Un design ergonomico della formazione



Cosa si intende per *design ergonomico* della formazione? Una formazione pensata per facilitare l'apprendimento dell'individuo e dell'organizzazione. Qualunque organizzazione oggi per poter garantire la realizzazione della propria *mission* deve essere "orientata all'apprendimento", ossia diventare una *Learning Organization* capace di rispondere con rapidità ai cambiamenti esterni e alle sempre nuove esigenze delle proprie risorse. In questo senso, "il processo formativo inizia nel rapporto con l'organizzazione"⁽²⁾; "I principali modelli teorici di riferimento sono quelli che integrano abilità, motivazione e percezione dell'ambiente di lavoro come fattori di riuscita nei processi di apprendimento". Ad esempio, in letteratura

Noe⁽³⁾ considera la *trainability*, cioè la capacità di un soggetto di trarre benefici da un corso di formazione, come funzione delle abilità pregresse (dimensione cognitiva), della volontà di acquisire e applicare nuove competenze (dimensione motivazionale) e del tipo di contesto organizzativo (clima, contesto sociale, sistema premiante) che può o meno favorire la trasferibilità delle competenze.

Per facilitare la *trainability* è importante lavorare sui fattori *pre-training*, stimolando l'interesse

2) F. Fraccaroli, *op. cit.*

3) R. A. Noe, *Trainees' Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness*, 1986, su <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283922>

che spinge il discente a partecipare con coinvolgimento e curiosità. Oltre al lavoro con l'organizzazione di provenienza, è necessaria un'attenzione particolare verso la creazione di un rapporto di ascolto attivo e di dialogo col discente, teso a comprenderne interessi, motivazioni ed ostacoli alla partecipazione. Non vi è dubbio che gli strumenti digitali oggi facilitino la personalizzazione di questo rapporto. Le Anci regionali, seppure a velocità diverse, hanno avviato un percorso di miglioramento di questa fase del processo, attraverso *database* che tracciano il profilo del discente, newsletter e contatti diretti prima dell'avvio dell'attività formativa.

Il momento dell'erogazione della formazione si sta progressivamente arricchendo di strumenti che valorizzano l'apprendimento in situazioni specifiche. In particolare, così come segnalato da Anderson⁴⁾, è possibile immaginare una formazione che delinea l'acquisizione di abilità attraverso un percorso di apprendimento strutturato in obiettivi gerarchizzati, sulla base delle conoscenze e competenze possedute.

Il primo passo consiste nell'acquisizione di conoscenze, ovvero di un sapere dichiarativo, come ad esempio la conoscenza di una nuova normativa, a cui segue un sapere compilativo che riguarda la sua applicabilità, per giungere ad un sapere procedurale che consente di tradurre queste conoscenze in comportamento agito.

In questo senso, a seconda delle fasi dell'apprendimento, diversi sono gli strumenti da adottare: il webinar è lo strumento che, nella prima fase, meglio si presta al trasferimento efficiente di conoscenze; lo strumento del laboratorio guidato dal docente è il più adatto alla seconda fase, mentre la terza fase può prevedere lo scambio fra pari (apprendimento orizzonta-

le) come momento di confronto e di crescita. Un altro modello di cui tener conto nell'erogazione della formazione è quello noto con il termine di "*behavioral modelling*"⁵⁾ che guarda all'apprendimento come la capacità del soggetto di adattare il suo comportamento a stili di azione e atteggiamenti legati a modelli reali o simbolici. Secondo questa teoria l'apprendimento avviene condividendo in gruppo un modello, comprendendone i meccanismi di funzionamento e le implicazioni sul comportamento individuale e, successivamente, mettendo in atto quanto appreso. Questo approccio focalizza l'attenzione sui comportamenti e si rivela efficace soprattutto nella misura in cui riesce a ripercuotersi sull'organizzazione.

Ciascun modello a cui si è fatto riferimento richiede al *trainee* di disporre di una "cassetta degli attrezzi" con molti strumenti didattici da usare a seconda delle situazioni: lezione frontale, webinar, simulate, *roleplay*, *project work*, ecc..

A prescindere dallo strumento, il docente deve sempre creare un *setting* in cui il confronto con il *trainee* e fra pari porti a una crescita personale.

Infine, è opportuno introdurre una valutazione che non guardi solo al gradimento ma all'impatto che la formazione porta sull'organizzazione, attraverso una valutazione del miglioramento delle competenze del discente in termini di risultati organizzativi. In questo modo, si costruisce un modello che accompagna le persone e le organizzazioni nel processo di apprendimento, con l'obiettivo finale di migliorare la qualità dei servizi erogati.

4) Anderson L. W., Krathwohl D. R. et al. *A taxonomy for learning, teaching, and assessing. A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*, 2001, Addison Wesley Longman, New York.

5) Bandura, A. *Social learning theory*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1977.

Progetti futuri

Il modello formativo che IFEL punta a realizzare pone al centro lo sviluppo di competenze utili a migliorare la *performance* dei servizi comunali. In questo senso, le iniziative previste per il 2018 ed in parte già avviate con l'iniziativa sperimentale sull'organizzazione dell'ufficio delle entrate sono:

1. Standardizzazione di un processo formativo che parta dalle competenze. Articolare il processo formativo in più fasi, sulla base di una stadiazione degli obiettivi didattici da raggiungere.
2. Formazione ai formatori per sviluppare metodi e strumenti didattici utili a garantire l'effi-

cacia del modello. Co-progettare con le Anci regionali un percorso formativo articolato in diversi momenti, mettendo a confronto le esperienze dei formatori e definendo delle metodiche condivise per standardizzare la qualità della formazione erogata da IFEL.

3. Un'offerta formativa guidata e orientata allo sviluppo delle competenze richieste dai diversi ruoli dell'organizzazione.

Potenziare l'applicabilità di quanto appreso in aula sul luogo di lavoro. In questo senso, la definizione di un processo che parta dagli obiettivi di *performance* del Comune aiuta a creare dei percorsi formativi mirati e valutabili in termini di impatto sull'organizzazione

OBIETTIVI	STRUMENTI		
Trasferimento informazioni e conoscenze	Seminari in presenza (max 4 ore)	Webinar	<i>Library</i> contenente materiale informativo ad hoc
Sviluppo abilità	Laboratori in presenza guidati dal docente	Laboratori online	<i>Project work</i>
Sviluppo competenze	Gruppi di lavoro fra pari	Comunità di pratiche	Buone pratiche condivise

Per quanto riguarda, nello specifico, la formazione ai formatori, il modello condiviso da mettere a punto deve guardare all'impatto della formazione non solo in termini di soddisfazione del discente ma soprattutto in termini di risultato organizzativo.

Si tratta di un percorso che mira a portare un cambiamento culturale in un ecosistema formato da Comuni, IFEL, Anci regionali, formatori e discenti e che, attraverso politiche coerenti con una logica sistemica, ne indirizzi il cambiamento e il cambio di paradigma verso un'offerta formativa ragionata e modellata sul catalogo delle competenze da sviluppare.

ISBN 978-88-6650-171-8



9 788866 501718



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

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