

PERCORSO FORMATIVO DI SUPPORTO ALL'IMPLEMENTAZIONE DEL LAVORO AGILE IN AGENZIA DELLE ENTRATE (POLA)

Il lavoro agile rappresenta per l'Agenzia l'occasione per un cambio organizzativo e culturale, che presuppone lo sviluppo di nuove caratteristiche personali ed organizzative: fiducia, condivisione di obiettivi comuni, nuove capacità di organizzazione del lavoro e di socializzazione. Tali caratteristiche vanno sviluppate, incentivate, trasformate in routine organizzative, competenze e comportamenti della dirigenza, dei ruoli di coordinamento, di tutto il personale. Un cambio culturale, in sintesi, capace di modificare il modo di pensare e di agire della nostra organizzazione, con effetti sul piano della consapevolezza personale, dell'approccio alle tecnologie e delle metodologie operative.

La formazione a supporto del lavoro agile

L'attuale previsione normativa riguardante il Piano Organizzativo per il Lavoro Agile mette in chiaro il ruolo che dovrà avere la formazione, intesa come funzione di stimolo non solo del radicamento di una diversa prassi lavorativa ma anche di questa nuova cultura organizzativa. Si chiede alla formazione di aiutare l'organizzazione a comprendere il cambio di passo culturale, di supportare il personale, dirigente e non, nello sviluppo delle competenze necessarie ad incarnare il ruolo di lavoratori agili, attingendo non più soltanto a strumenti e risorse personali. Ricordiamo che l'Agenzia, in risposta all'emergenza epidemiologica ha avviato dal mese di marzo 2020 un grande cantiere di lavoro agile ed è proprio partendo dall'esperienza fin qui maturata che si dovrebbero determinare gli aspetti sui quali fornire formazione al personale, ai dirigenti e più in generale a tutta la linea direttiva (Poer, Poir)..

Il piano di sviluppo

L'Ufficio Formazione e digital learning ha progettato un insieme di iniziative per accompagnare l'implementazione del lavoro agile in Agenzia. Un percorso che ha un orizzonte di sviluppo triennale, ma che prevede fin dal 2021 l'avvio delle principali linee di attività. Pensiamo infatti sia utile affiancare fin da subito il personale dell'Agenzia, a tutti i livelli, per affrontare cambiamenti che incidono sul piano delle regole organizzative, delle competenze e dei comportamenti, e che sono il presupposto per il necessario ripensamento in ottica *agile* delle logiche e delle pratiche agite dal personale, dalla dirigenza e dalle figure di coordinamento.

È stato progettato un percorso di formazione che affronta la tematica del lavoro agile da diversi punti di vista e che punta a stimolare una più consapevole adesione da parte di tutto il personale alla nuova modalità lavorativa, favorendo l'attivazione e lo sviluppo delle competenze necessarie a garantire l'operatività e il raggiungimento degli obiettivi legati alla missione dell'Agenzia. È un percorso che interviene, sul piano metodologico e di approccio, a partire da una scelta condizionata. La necessità di operare con metodologie di apprendimento remoto, determinata dall'attuale situazione emergenziale, può apparire come un vincolo ma rappresenta anche la possibilità di operare un "salto logico" nella maniera con cui finora è stata pensata la formazione in agenzia: si è scelto di abbandonare l'idea di una formazione frontale, classica e statica (apprendere qui ed ora) per provare ad offrire prospettive di apprendimento flessibile, personalizzato e continuo (apprendere in tempo reale).

I destinatari

Il percorso è indirizzato a tutti i dipendenti.

Gli obiettivi

Acquisire la consapevolezza della necessità di un cambio di cultura organizzativa a tutti i livelli, di una strategia per lo smartworking efficace che dal nostro punto di vista significa:

- **Per la dirigenza e le figure di coordinamento:**
 - Comprendere il cambiamento culturale e tradurlo in prassi operative per sé e per i collaboratori;
 - adeguare i propri stili di gestione e leadership ad una diversa idea di coordinamento e controllo;
 - sostenere in tutti la motivazione e l'impegno al raggiungimento degli obiettivi;
 - individuare modi efficaci per interagire con i collaboratori anche a distanza.

- **Per tutto il personale:**
 - Affrontare il cambiamento con fiducia e senso di appartenenza;
 - individuare modi efficaci per interagire con i colleghi e con i capi anche a distanza;
 - ripensare l'organizzazione del proprio lavoro con i nuovi strumenti a disposizione;
 - ripensare la gestione del tempo, delle priorità e delle responsabilità.

L'articolazione del progetto

Sono previste 3 aree tematiche, suddivise in altrettante unità didattiche, che compongono un progetto cui abbiamo dato il titolo di: **“Il lavoro agile: un cambiamento di paradigma culturale ed organizzativo”**. Le unità didattiche vanno “lette” come passi di un percorso pensato per soddisfare fabbisogni formativi di crescente complessità. Alcune di queste infatti si propongono di sviluppare una maggiore sensibilità al tema del lavoro agile, e ad incentivare l'impiego di *smart soft skills*¹. Intendono quindi dare delle prime risposte all'esigenza di strumenti per comprendere un cambiamento culturale “indotto dall'esterno”. Altre puntano a favorire la consapevolezza organizzativa legata al cambiamento culturale interno, ai processi di innovazione che l'agenzia autonomamente ha deciso di avviare².

Ciascuna di esse affronta la tematica del lavoro agile, seguendo un'impostazione **modulare e scalare**:

- alcune iniziative avranno destinatari differenziati;
- altre saranno solo “declinate” organizzativamente per raccogliere, a fronte di uno stesso tema, una domanda di formazione necessariamente diversa;
- altre ancora saranno di tipo trasversale, rivolte ad una platea indifferenziata.

¹ Ci riferiamo alla capacità di auto organizzazione nello svolgimento del proprio lavoro, che comporta anche lo sviluppo di una maggiore familiarità con la tecnologia per il networking (competenze digitali, gestione del tempo e dello spazio di lavoro)

² Ci riferiamo alle capacità di leggere in maniera flessibile e adattiva il cambiamento modificando i propri stili di leadership, sviluppando la visione organizzativa (modelli di servizio, innovazione di processo)

I contenuti

Nella tabella che segue sono descritti i contenuti delle unità didattiche

Il lavoro agile: un cambiamento di paradigma culturale ed organizzativo

UD Le aree tematiche

1 Orientamento al lavoro agile

- 1.1 Aspetti normativi e contrattuali del lavoro agile
- 1.2 Sicurezza informatica
- 1.3 Sicurezza sul luogo di lavoro

2 Il cambiamento culturale: competenze e comportamenti per il lavoro agile.

- 2.1 Sviluppo delle competenze digitali
- 2.2 Gestione delle attività, del tempo e dello spazio di lavoro (*)
- 2.3 Gestione delle relazioni

3 Il cambiamento organizzativo: tra leadership e gestione dei processi

- 3.1 Gli stili di leadership agile: coordinamento, controllo e motivazione
- 3.2 I nuovi modelli di servizio e di relazione con il contribuente
- 3.3 L'evoluzione in ottica "agile" dei processi *core* e *no core*

(*) formazione di tipo comportamentale e non operativa.

Le metodologie e gli approcci alla progettazione

Come accennato, l'attuale situazione di emergenza non consente di progettare e di erogare in maniera "tradizionale" gli interventi progettati. La scelta obbligata di una formazione "a distanza" non può però far perdere di vista la ricerca dell'efficacia complessiva, con la consapevolezza che un intervento articolato sul cambiamento culturale necessita di un approccio fortemente esperienziale, con un ingaggio forte dei destinatari, soprattutto della dirigenza e delle figure di coordinamento.

La scelta metodologica che abbiamo operato nel progettare il piano di iniziative formative è stata dettata dalla consapevolezza di dover affrontare una sfida *multilivello*. In primo luogo sul piano quantitativo: bisogna intervenire su una platea di circa 32.000 dipendenti, di cui 242 dirigenti (I e II fascia), 1425 Poer e 2.423 Poir³. La considerazione del mero dato quantitativo dice poco però della complessità organizzativa che deriva dall'approntare un intervento su destinatari eterogenei per ruoli, competenze e comportamenti. Si tratta, in sintesi, di porre in essere un "piano della formazione ad hoc" che non sostituisce ma affianca quello derivante dalla normale pianificazione degli interventi annuali.

Sul piano pratico, poi, questo comporterà:

- una gestione "distribuita" a livello regionale di alcuni interventi, tipicamente quelli di tipo manageriale e gestionale, una volta definito il set di contenuti delle relative unità didattiche (vedi più avanti);
- una forte standardizzazione, in termini di approcci e strumenti, di quelle unità didattiche con più ampia platea di destinatari (tipicamente quelle destinate a tutto il personale).

Riteniamo comunque che l'obiettivo di una forte sensibilizzazione ai temi del lavoro agile, agli strumenti normativi e contrattuali, alle sfide di tipo organizzativo e gestionale, alle competenze da attivare, sia raggiungibile con un approccio bilanciato all'apprendimento a distanza.

³ dati al 1 novembre 2020.

Di seguito sono descritti gli strumenti e gli approcci metodologici sulla base dei quali si intende sviluppare le unità didattiche:

Il lavoro agile: un cambiamento di paradigma culturale e organizzativo			
UD	AREA TEMATICA	Dirigenti e ruoli di coordinamento risorse	Personale
1	Orientamento al lavoro agile		
1.1	Aspetti normativi e contrattuali del lavoro agile	Pubblicazione multimediale (+)	Pubblicazione multimediale (+)
1.2	Sicurezza informatica	Pubblicazione multimediale (+)	Pubblicazione multimediale (+)
1.3	Sicurezza sul luogo di lavoro	Pubblicazione multimediale (+)	Pubblicazione multimediale (+)
2	Il cambiamento culturale: competenze e comportamenti per il lavoro agile.		
2.1	Sviluppo delle competenze digitali	e-learning (++)	e-learning
2.2	Gestione delle attività, del tempo e dello spazio di lavoro (*)	e-learning	e-learning
2.3	Gestione delle relazioni	e-learning	e-learning
3	Il cambiamento organizzativo: stili di leadership e gestione dei processi		
	Gli stili di leadership agile:		
3.1	coordinamento, controllo e motivazione	Webinar	Non previsto
3.2	I nuovi modelli di servizio e di relazione con il contribuente	Webinar	e-learning
3.3	L'evoluzione in ottica "agile" dei processi <i>core</i> e <i>no core</i>	Webinar	e-learning

(+) Sulla base della documentazione già prodotta in Agenzia (direttive e circolari, accordi, disposizioni organizzative, documentazione dei gruppi di progetto, documenti CUG)

(++) Già sviluppato all'interno, e in parte disponibile grazie a licenze già acquisite.

(*) Formazione di tipo comportamentale e non operativa.

Le pubblicazioni multimediali

La prima macro-area tematica (Orientamento al lavoro agile) presenta contenuti trasversali a tutti i destinatari, ma soprattutto affronta quei temi su cui l'Agenzia ha già cominciato a sviluppare, già dal primo periodo emergenziale, una propria produzione di fonti di diversa tipologia (direttive, circolari, disposizioni interne, prassi, FAQ, sia al livello centrale che regionale); gli accordi sindacali siglati nello stesso periodo hanno già inquadrato le principali fattispecie di interesse, mentre la documentazione prodotta da alcuni gruppi di lavoro su specifici temi e dal CUG potrà fornire utili elementi di contesto.

L'intervento di informazione/formazione per questa prima area si sostanzia quindi nella sistematizzazione ed aggiornamento di questi materiali. Verranno prodotti 3 e-book che illustreranno i principali orientamenti in materia di sicurezza informatica, sicurezza sul luogo di lavoro e di riepilogo delle principali previsioni provenienti dagli accordi sindacali nazionali e dalla normativa di riferimento.

I prodotti e-learning

La seconda macro area tematica (Il cambiamento culturale: competenze e comportamenti per il lavoro agile) sviluppa, da un lato, le cd. *Competenze digitali agili* (sia quelle indeterminate dal CAD⁴, sia quelle derivanti dalla pratica quotidiana, ormai non più emergenziale, dell'utilizzo di strumenti di *lavoro collaborativo* da remoto). Dall'altro interviene sullo sviluppo (o meglio, sull'attivazione) di competenze e comportamenti utili ad interpretare in maniera efficace il ruolo di lavoratore agile. L'intervento prevede lo sviluppo di 3 moduli e-learning : uno sui principi del CAD e le competenze digitali (coerenti con le indicazioni provenienti dal Syllabus 360), gli altri due, sulle soft skills per il lavoro agile. Il progetto affianca a queste iniziative l'utilizzo di moduli formativi di mercato, provenienti da librerie già acquisite a catalogo, utili a creare i presupposti generali per la formazione sul tema.

I webinar per la formazione manageriale

L'area tematica 3 è quella che impatta i ruoli di tipo gestionale e manageriale⁵. Le sue caratteristiche la pongono infatti al confine tra cambiamento strategico ed evoluzione organizzativa, tra lo sviluppo di competenze manageriali e di gestione di processi/servizi.

Per questa tipologia di destinatari l'efficacia della formazione dovrà passare per un coinvolgimento diretto, se pure a distanza, con strumenti che favoriscano una immediata presa in carico di un successivo impegno realizzativo (non tanto un *apprendere*, quindi, o un *apprendere a fare*, ma soprattutto un *motivarsi a collaborare* per un obiettivo comune).

Lavorando su dimensioni valoriali, organizzative e strategiche, dovrà essere sviluppata una formazione sincrona, dove sia possibile l'interlocuzione con docenti reali, che rappresentino l'Amministrazione (ambasciatori del cambiamento culturale che l'Amministrazione stessa promuove), capaci di attivare il confronto, lo scambio di opinioni, dare risposte a domande specifiche. La modalità individuata è quella del *webinar*, soluzione già adottata in altre iniziative formative durante il lavoro agile emergenziale, anche nei confronti di target manageriali.

L'intervento necessita di una particolare sensibilità nella pianificazione, al fine di centrare le reali esigenze della popolazione manageriale. Occorrerà porre attenzione alle istanze provenienti dalle regioni e dagli uffici operativi, per alcuni aspetti attraverso un coinvolgimento progettuale, per comprendere le reali situazioni e difficoltà che già oggi stanno vivendo e che dovranno affrontare nella prospettiva di implementazione del modello.

Le previsioni normative, di portata universale, vanno infatti rilette traducendo indirizzi di massima in risposte alle domande essenziali dei responsabili nelle varie articolazioni dell'Agenzia. La funzione dell'intervento formativo dovrà essere quella di supportarne la capacità di comprendere l'evoluzione del modello organizzativo, ma anche di agire comportamenti utili a fornire risposte operative efficaci.

Questo approccio di tipo operativo non deve far dimenticare l'importanza dello sviluppo coerente di nuove competenze e comportamenti. Anzi, le risposte ai problemi quotidiani delle strutture operative saranno tanto più efficaci quanto più la dirigenza e le figure di coordinamento riusciranno a comprendere il cambiamento culturale e tradurlo in prassi operative per sé e per i collaboratori:

⁴ Sono state recentemente pubblicate le nuove linee guida AGID.

⁵ Per quanto i temi trattati nelle sotto unità 3.2 e 3.3 siano di natura trasversale, e si potrà prevedere un intervento anche sui funzionari, di tipo informativo e comunicazionale.

- adeguando i propri stili di gestione e leadership ad una diversa idea di coordinamento e controllo;
- sviluppando la capacità di sostenere in tutti la motivazione e l'impegno al raggiungimento degli obiettivi;
- individuando modalità efficaci di interazione anche attraverso l'utilizzo consapevole delle tecnologie.

I temi della macro area tematica 3 si espandono in contenuti formativi di tipo manageriale, da sviluppare nei 3 webinar previsti.

3.1 Gli stili di leadership agile: coordinamento, controllo e motivazione (*)

- la fiducia nell'ambito delle relazioni organizzative,
- la capacità di delega,
- la definizione di obiettivi a breve/medio/lungo periodo,
- la capacità di assegnare obiettivi SMART,
- la capacità di motivare il collaboratore agile,
- il monitoraggio costante degli obiettivi assegnati, feedback e feedforward.

(*) formazione di tipo comportamentale

3.2 I nuovi modelli di servizio e di relazione con il contribuente (*)

- digitalizzazione dei servizi,
- sviluppo dell'autonomia dell'utente nella ricerca e *navigazione* dei servizi offerti
- promozione degli appuntamenti on-line, gestione della telefonata/videochiamata, sportello virtuale, contraddittorio online.

(*) formazione sul nuovo modello di servizio: strumenti e pratiche

3.3 L'evoluzione in ottica "agile" dei processi *core* e *no core* (*)

- flussi di processo e gestione operativa: la sfida della flessibilità.
- ottimizzazione delle risorse: leve gestionali per il governo dei processi.

(*) formazione sulle pratiche di change management

Si è già detto di come sia da preferire una gestione "distribuita" a livello regionale degli interventi formativi di tipo manageriale e gestionale, data la platea molto numerosa di destinatari e l'opportunità di procedere con una formazione sincrona, una volta definito il set di contenuti delle relative unità didattiche.

La progettazione di una formazione a cascata, attraverso la conduzione su tutto il territorio dei webinar della macro area tematica 3, suggerisce quindi di operare con un approccio fortemente condiviso e collaborativo con i referenti della formazione regionali e con referenti centrali delle direzioni *core* e *no core*. Il percorso metodologico proposto è il seguente:

1. Effettuazione di *focus-group* con i referenti regionali/centrali al fine di effettuare una corretta analisi dell'attuale contesto di lavoro agile e far emergere le opportunità e le criticità connesse, con riferimento al ruolo dei coordinatori.
2. Redazione di una *swot analysis* a valle dei focus group, in modo che emerga in maniera chiara quali sono, collettivamente per tutta la popolazione manageriale, le opportunità, le minacce, i punti di forza e i punti debolezza di ogni singolo aspetto del lavoro agile in Agenzia.

3. Definizione, in base agli esiti della swot analysis, dei contenuti di dettaglio da inserire all'interno dei programmi didattici.
4. Preparazione del materiale formativo.
5. Selezione dei docenti, da individuare in base ai dimensionamenti regionali della popolazione manageriale da formare.
6. Calendarizzazione dei webinar ed erogazione su base regionale, attraverso la formula della formazione a cascata (con affiancamento ai docenti regionali da parte degli esperti centrali).

Data la peculiarità degli interventi formativi di tipo manageriale e gestionale, è prevista l'erogazione nel primo anno di avvio una batteria di "edizioni pilota", con la quale testare l'efficacia del metodo seguito per la progettazione, la coerenza delle fasi previste e degli strumenti messi a punto. La valutazione dell'efficacia dell'edizione pilota potrebbe avvalersi della redazione di un questionario di rilevazione *ad hoc*, che contempra l'analisi di dimensioni quali-quantitative.

A valle della somministrazione del questionario ai primi partecipanti, i risultati dello stesso potrebbero far parte di un report direzionale, sulla base del quale indirizzare eventuali azioni correttive.

Tempi di realizzazione

Pubblicazioni multimediali (E-book)

Sono state previste 3 pubblicazioni multimediali (e-book). Le fasi sono identiche per ciascuna pubblicazione:

- raccolta dei materiali base,
- stesura dei contenuti,
- realizzazione tecnica e grafica,
- revisione finale e pubblicazione.

In genere la realizzazione di ogni e-book comporta una settimana di lavoro a partire dal completamento della raccolta dei materiali. Una volta realizzati, i prodotti multimediali sono resi disponibili senza una scadenza del tempo di fruibilità. Entrano anzi a far parte della "libreria agile", uno strumento di auto formazione continua che l'Agenzia ha sviluppato sulla intranet aziendale come supporto al primo lavoro agile emergenziale.

UD	AREA TEMATICA		1				2				3			
1	Orientamento al lavoro agile (e-book)	ATTIVITA'	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.1	Aspetti normativi e contrattuali del lavoro agile	raccolta materiali di base	x	x	x	x								
1.2	Sicurezza informatica	stesura dei contenuti					x	x	x	x				
1.3	Sicurezza sul luogo di lavoro	realizzazione tecnica e grafica									x	x	x	
		revisione e rilascio												x

Moduli e-learning

Sono stati previsti 3 moduli in e-learning, due di produzione autonoma (rapid learning) e uno prodotto da Sogei, (sul CAD e le competenze digitali).

Per le unità didattiche autoprodotte, le fasi sono identiche:

- individuazione esperti
- stesura dei contenuti (storyboard),
- realizzazione tecnica e grafica,
- revisione finale e pubblicazione.

In genere la realizzazione di ogni modulo e-learning comporta tre settimane di lavoro a partire dalla chiusura della fase di stesura dei contenuti, per quanto riguarda quelli autoprodotti. I moduli, già in fase di progettazione, potrebbero essere pronti nel primo semestre 2021. Le fasi di realizzazione dei moduli auto prodotti possono essere infatti parallelizzate.

UD	AREA TEMATICA		1				2				3				4			
2	Il cambiamento culturale: competenze e comportamenti per il lavoro agile (Moduli e-learning)	ATTIVITA'	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
2.1	Gestione delle attività, del tempo e dello spazio di lavoro	individuazione esperti	x	x														
2.2	Gestione delle relazioni	stesura dei contenuti			x	x	x	x	x	x								
2.3	Competenze digitali	realizzazione tecnica e grafica									x	x	x					
		revisione e pubblicazione													x	x	x	x

È importante sottolineare che la finestra temporale di erogazione dei moduli in e-learning, una volta pubblicati in piattaforma, è direttamente dipendente dalla numerosità della platea, e dai vincoli tecnologici derivanti dalla molteplicità di accessi consentiti alla piattaforma e-learning. Trattandosi di interventi destinati alla totalità dei dipendenti, è possibile prevedere il seguente impegno, ipotizzando una durata massima di due ore per ciascun modulo e-learning (nel caso di sviluppo degli argomenti in più sotto unità didattiche di diversa durata) e che gli stessi vengano fruiti durante l'orario di lavoro, all'interno quindi della normale prestazione giornaliera, per evitare criticità legate alla gestione di accessi multipli e prolungati sulla piattaforma di erogazione⁶:

PROGRAMMAZIONE UD 2	PLATEA
destinatari	31805
discenti max per classe	300
edizioni	106
gg per edizione	3
gg totali impegnati	318
mesi totali	11

I webinar manageriali

Per la formazione di tipo manageriale, l'intervento, come già accennato, prevede una fase laboratoriale, utile alla prima condivisione della macro progettazione con un gruppo di referenti individuati nelle strutture centrali e regionali (focus group, swot analysis, definizione dei contenuti di dettaglio) ed una seconda fase di estensione dell'intervento sul territorio.. La prima fase ha una durata stimata in due mesi dalla data di avvio del progetto e prevede output per tutte e tre i webinar proposti.

⁶ La piattaforma di erogazione dei moduli e-learning sfrutta la stessa ampiezza di banda delle applicazioni di produzione e di servizio. Vanno quindi evitate le interazioni critiche..

La fase successiva (che culmina con l'erogazione delle prime edizioni pilota) ha una durata stimata complessiva di ulteriori 2 mesi (le attività per tutti i webinar possono essere condotte in parallelo).

UD	AREA TEMATICA		1				2				3				4				5			
3	Il cambiamento organizzativo: stili di leadership e gestione dei processi (webinar)	ATTIVITA'	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
3.1	Gli stili di leadership agile: coordinamento, controllo e motivazione	focus-group	x	x	x	x																
3.2	I nuovi modelli di servizio e di relazione con il contribuente	Redazione di una <i>swot analysis</i>	x	x	x	x																
3.3	L'evoluzione in ottica "agile" dei processi <i>core</i> e <i>no core</i>	Definizione dei contenuti					x	x	x	x												
		Preparazione del materiale									x	x	x	x								
		Selezione e allineamento dei docenti													x	x	x					
		Edizione pilota dei 3 webinar																	x			
		Calendarizzazione webinar a cascata (regionali)																		x	x	x

La durata complessiva della fase di erogazione dei webinar a cascata, a saturazione del fabbisogno sul territorio, è direttamente dipendente dalla numerosità della platea, e dalla numerosità dei docenti regionali disponibili. Trattandosi di interventi destinati alla totalità dei "responsabili" (Dirigenza, Poer, Poir), e in considerazione del fatto che un'edizione non dovrebbe prevedere più di 30 discenti collegati in webinar, è possibile prevedere il seguente impegno (ipotizzando una durata massima di 4 ore per singolo webinar e che siano possibili edizioni parallele nelle varie regioni), se ne può pertanto prevedere l'avvio a partire dal secondo semestre 2021.

PROGRAMMAZIONE UD 3	PLATEA
destinatari	4042
discenti max per classe	30
edizioni	135
gg per edizione	3
gg totali impegnati	405
mesi totali	13

Supporto alle iniziative locali di formazione

Accanto alle attività di progettazione e realizzazione di specifiche iniziative formative, l'ufficio formazione può supportare le Direzioni regionali, e le strutture da queste dipendenti, nell'individuazione e nella messa in opera di particolari attività di affiancamento. A nostro avviso non sarebbe efficace, per questa tipologia di intervento, la conduzione di percorsi formativi standardizzati e centralizzati, data la varietà di situazioni e fabbisogni che potrebbero emergere sul territorio. È però possibile ipotizzare la messa a disposizione:

- di un set di strumenti per l'analisi del fabbisogno;
- di un supporto ai responsabili regionali FCS per la progettazione;
- del catalogo delle iniziative a distanza già prodotte, ai fini di un riuso.

Sarà necessario, un forte e strutturato confronto con le Direzioni regionali, fin dall'avvio del progetto, al fine di far emergere eventuali esperienze formative e di allineamento organizzativo già prodotte. La valutazione di queste esperienze, che potrebbe essere compiuta, ad esempio, durante i focus group per le attività manageriali, consentirebbe di fare "economie di scala" in termini progettuali ed avere un'immediata verifica del ritorno che le stesse hanno avuto o possono avere, a livello nazionale, nella dirigenza e nel personale.

L'efficacia dell'intervento proposto sarà maggiore quanto più verranno garantiti il feedback e l'impulso da parte del gruppo di lavoro durante la fase di progettazione di dettaglio, soprattutto per quanto riguarda le prime unità didattiche, in previsione per il primo semestre 2021.

Considerazioni finali: la comunicazione interna e la formazione

Un progetto come quello fin qui illustrato, che interviene sul cambiamento culturale, si presta ad essere affrontato con strumenti “misti” di formazione e comunicazione interna, che sono in fase di approfondimento con la struttura di competenza.

Le iniziative di tipo comunicativo a supporto dell’intervento di formazione, differiscono tra loro in considerazione della molteplicità degli approcci formativi fin qui descritti. A titolo di esempio:

- i contenuti dell’unità didattica 1 si prestano ad essere accompagnati da “lanci” mirati sulla intranet aziendale, al fine di focalizzare l’attenzione ed indirizzare alla rapida fruizione degli stessi.
- I contenuti dell’unità didattica 2, possono essere rafforzati con la produzione di clip video che raccontano episodi significativi di esperienze fatte in ambito di lavoro agile “emergenziale” dai nostri capi e collaboratori, al fine di far emergere buone pratiche e lezioni apprese.
- I contenuti dell’unità didattica 3 possono essere accompagnati da brevi video in cui testimonial scelti dall’agenzia, attraverso la comunicazione di messaggi chiave, creano le condizioni di ascolto attivo e partecipato.