

La formazione nell'amministrazione della P.A. e non profit

Metodologie e strumenti di didattica online

La Fondazione CUOA

<http://www.cuoa.it>

➤ Scuola di management

Sostenuta da imprese ed associazioni di categoria, istituti di credito, enti pubblici, dalle Università di Padova, Trento, Trieste, Udine, Venezia, Verona, e dall'Università IUAV di Venezia. Opera con enti esteri, organizzazioni internazionali, Università e business school.

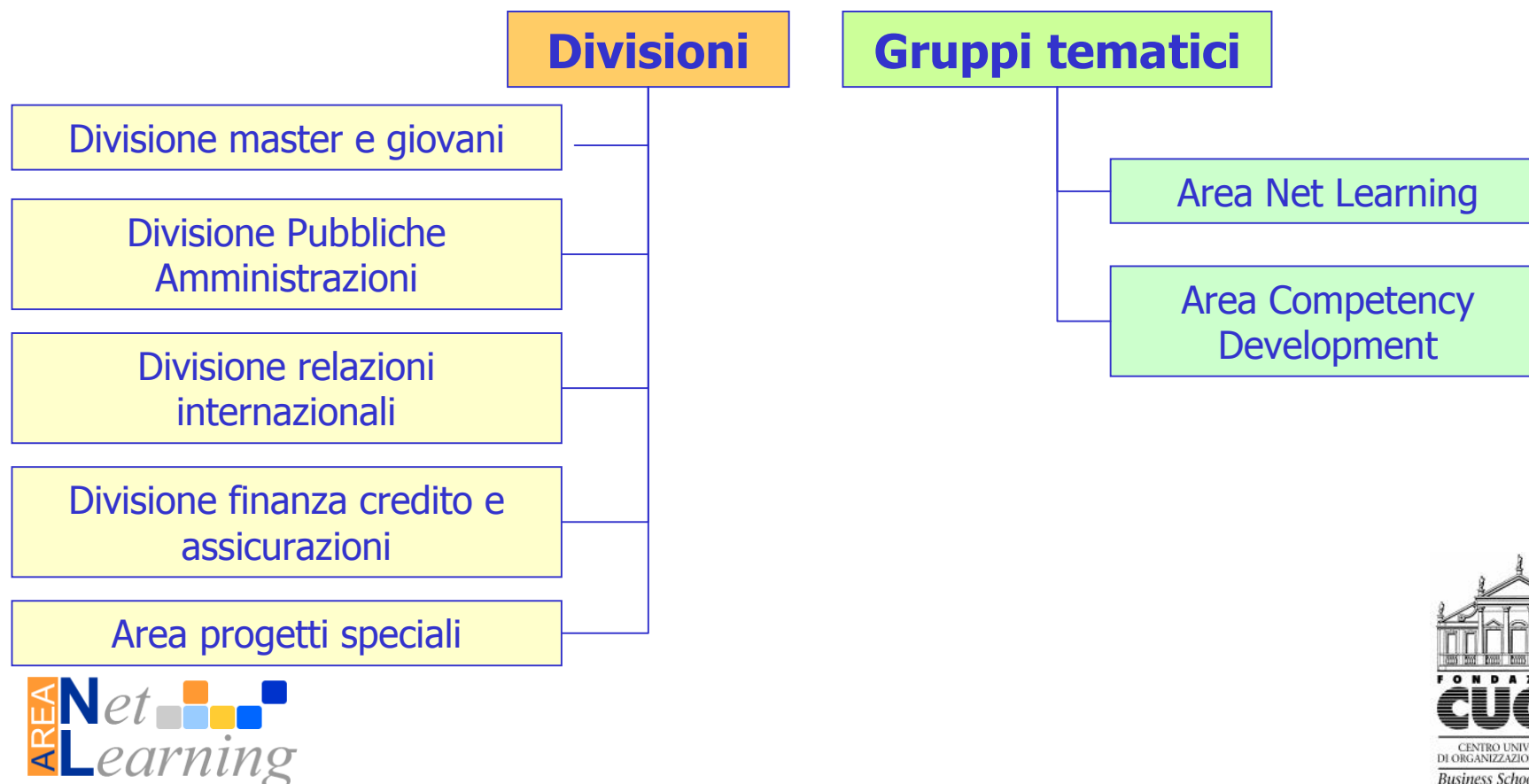
➤ Opera nel **Nord-Est** e con **partnership sia nazionali** che **transnazionali**

➤ Attività

- Formazione
- Consulenza
- Ricerca

La Fondazione CUOA

La struttura organizzativa



La divisione Pubbliche amministrazioni

<http://www.cuoa.it/fc/amministrazioni/index.php>

- Dal 1980 la Divisione Pubbliche Amministrazioni realizza interventi mirati di ricerca, consulenza e formazione
- **Mission della Divisione**
Rafforzare la trasformazione nelle PA italiane, sviluppando una moderna cultura dell'amministrazione, attenta alla qualità del servizio, alla soddisfazione dei bisogni concreti del cittadino, all'efficienza, efficacia e trasparenza dell'azione amministrativa, al controllo dei costi e dei risultati.

La Fondazione CUOA

Le società consortili

**CUOA
Impresa**

**CUOA
Sanità**

CUOA Sanità

I Soci

- ULSS n. 2 Feltre
- ULSS n. 3 Bassano del Grappa
- ULSS n. 4 Alto Vicentino
- ULSS n. 5 Ovest Vicentino
- ULSS n. 6 Vicenza
- ULSS n. 7 Pieve di Soligo
- ULSS n. 8 Asolo
- ULSS n. 9 Treviso
- ULSS n. 10 Veneto Orientale
- ULSS n. 12 Veneziana
- ULSS n. 13 Mirano
- ULSS n. 15 Alta Padovana
- ULSS n. 16 Padova
- ULSS n. 17 Este
- ULSS n. 18 Rovigo
- ULSS n. 20 Verona
- Azienda Ospedaliera di Padova
- Fondazione CUOA

CUOA Sanità

I Soci

Successivamente alla costituzione hanno presentato richiesta di ingresso in società:

Azienda ospedaliera di Verona

Azienda ULSS di Chioggia

Oggi fanno parte di CUOA Sanità 19 delle 23 aziende sanitarie del Veneto

CUOA Sanità

L'idea

CUOA sanità e' stata pensata come una struttura innovativa dedicata alla formazione del personale dei servizi sanitari pubblici e privati del Veneto.

- Si basa sull'istituzione di un rapporto di partnership tra le Aziende Sanitarie del Veneto e la Fondazione CUOA.
- Trae ispirazione dal successo ottenuto da un'analogha esperienza maturata dal CUOA nel settore industriale veneto: CUOA Impresa

CUOA Sanità

La mission

Sostenere lo sviluppo delle risorse umane del SSR del Veneto, per mettere a frutto le esperienze sino ad ora maturate dalle Aziende sanitarie regionali e dalla Fondazione CUOA, e sfruttare appieno tutte le economie di scala che la costruzione di una *rete forte* può favorire.

CUOA Sanità

Le attività

- Formazione professionale e manageriale
- Corsi lunghi per i quadri
- Iniziative di ricerca
- Consulenza
- Gestione progetti a finanziamento pubblico
- Sviluppare prodotti elearning

L'area Net Learning

<http://educuoa.cuoa.it>

- Unità organizzativa istituita per lo studio, la progettazione e realizzazione di percorsi didattici supportati dalle tecnologie IT.
- Progetta, gestisce e valuta la realizzazione di processi formativi integrati (aula/online)
- **Metodologia Net Learning**
 - Comunità di apprendimento
 - Community management
 - Knowledge Unit (KU)
 - Project work online

Indice

- Cambiamento ed innovazione nella Pubblica amministrazione: i fattori strategici per lo sviluppo
- La formazione nella Pubblica Amministrazione: linee guida e indicazioni per l'introduzione dell'elearning
- Le potenzialità dell'elearning: Knowledge management e Networking
- La metodologia del Net Learning
- Le esperienze dell'Area Net Learning

Cambiamento e innovazione nella PA

Immaginare oggi la Pubblica Amministrazione di domani (Newsletter Forum PA – 22 Giugno 2004)

Negli ultimi anni si è assistito ad un cambiamento nella PA guidato dall'alto ma molto incisivi sono stati anche i processi di innovazione partiti dal basso, dall'operare quotidiano di diversi attori.

Quali gli aspetti salienti?

Cambiamento e innovazione nella PA

L'architettura istituzionale e i nuovi modelli di governance

- Nuovi modelli organizzativi a **rete**
- Obiettivo è il **soddisfamento del cittadino/utente**

Cambiamento e innovazione nella PA

Il lavoro pubblico

- **Formazione continua e trasversale**
- **Lavoro in team**
- La **tecnologia** rappresenterà per la PA:
 - il motore per l'**innovazione**
 - la leva di **competitività**
 - il modo e il **mezzo** per **raggiungere** ogni categoria di cittadini
 - il canale di **comunicazione interna** per l'interazione tra soggetti
 - uno strumento di **apertura** e comunicazione

Cambiamento e innovazione nella PA

L'e-government

- Creazione di nuovi processi amministrativi
- Miglioramento della qualità ed efficacia dei servizi esistenti
- Eliminazione di attività inutili o a scarso valore aggiunto
- Integrazioni orizzontali e verticali intra/inter organizzative
- Ottimizzazioni nell'uso delle risorse
- Riqualificazione del personale

Cambiamento e innovazione nella PA

Gli elementi chiave

- **Organizzazione a rete**
- **Networking**
- **Tecnologie
dell'informazione e della
comunicazione**

Formazione

INNOVAZIONE

La formazione nella PA

4 Opzioni prioritarie

(Giuseppe Armani, Antonietta Cacciani, *La progettazione formativa flessibile*,
In FOR, n. 60, 2004)

- Priorità interventi nell'area organizzativo-manageriale
- Importanza interventi rivolti ai dipendenti direttamente coinvolti nell'erogazione di servizi all'utenza
- Lo scambio di esperienze tra amministrazioni diverse
- L'utilizzo di nuove metodologie

La formazione nella PA

I riferimenti normativi

Direttiva Frattini (2001)

"Rappresenta per le Pubbliche Amministrazioni un fondamentale strumento di indirizzo per fare della formazione sempre più un investimento da programmare e da sottoporre a valutazione continua, una leva strategica che necessita di strutture idonee, al fine di favorire la valorizzazione del capitale umano e il miglioramento dei servizi". (Ernesto Vidotto, La formazione del personale nelle Regioni, In FOR, n. 61, 2004)

Legge n. 3 del 16 Gennaio 2003

Nell'art. 7-bis si parla dell'obbligo di un piano annuale della formazione del personale. Questo deve essere definito entro il 31 Marzo di ogni anno tenendo conto dei fabbisogni rilevati, delle competenze necessarie, della programmazione delle assunzioni e delle innovazioni normative e tecnologiche.

http://www.funzionepubblica.it/comunicazione/news/comunicazione_2327_ENG_HTML.htm

La formazione nella PA

I riferimenti normativi

Direttiva Frattini (2001) – Le nuove metodologie

I mutamenti organizzativi in atto, l'introduzione di nuove tecnologie, l'esistenza di una rete nazionale e il diffondersi del telelavoro debbono portare a ripensare i luoghi e le tecniche della formazione. La progettazione delle attività formative, quindi, dovrà considerare anche le diverse metodologie di formazione a distanza (videoconferenza, e-learning) che permettono di assicurare l'efficienza e l'efficacia della formazione. L'adozione di tali tecnologie comporta notevoli investimenti iniziali e, al pari di altri progetti di automazione, richiede un'attenta pianificazione, soprattutto al fine di tenere conto degli obiettivi della formazione, dei destinatari e dell'integrazione con le tradizionali metodologie d'aula. I programmi di formazione a distanza, inoltre, dovranno prevedere una organizzazione modulare e una gestione flessibile, affinché possano venire incontro alle esigenze formative individuali.

La formazione nella PA

L'elearning

Politiche comunitarie



- E-Europe (2000)
- Programma elearning (2003)

Programma del Ministro per l'Innovazione e le Tecnologie



- Linee guida per lo sviluppo della società dell'informazione (2002)
- Iniziative per la diffusione dell'elearning (2004):
 - Direttiva "Progetti formativi in modalità e-learning nelle PA"
 - Linee guida per i progetti e-learning nelle PA
 - Vademecum per la realizzazione di progetti e-learning nelle PA

La formazione nella PA

L'elearning – la storia

Dalla FAD all'elearning

Prima generazione (Fine '800)

Formazione per corrispondenza; interazione limitata; discente isolato

Seconda generazione (Anni '60)

Materiale cartaceo, cassette audio, TV; CD ROM (multimedialità)

Terza generazione (Anni '80)

Utilizzo strumenti di rete; si intensifica l'interazione; comunicazione sincrona

Quarta generazione

Comunità virtuali di apprendimento

La formazione nella PA

L'elearning

Comunità virtuali di apprendimento

(quarta generazione di FAD)

Formazione come **costruzione** attiva e **sociale** della **conoscenza**

Valorizzazione dimensione sociale, pratiche di scambio e condivisione tipiche delle organizzazioni

➤ Comunità di pratica

- *Condivisione di un comune contesto di azione, competenze, prassi, strumenti, linguaggi e problematiche*
- *Apprendimento continuo attraverso la condivisione del sapere pratico e dell'esperienza (conoscenza tacite)*

➤ Comunità professionali



La formazione nella PA

L'elearning: quale definizione?

Riferimento alla definizione del glossario ASFOR

- **Apprendimento flessibile, personalizzabile, facilmente accessibile**
- **Progettazione e sviluppo di ambienti integrati di formazione**
- Possibilità di individuare **diversi modelli**:
 - autoapprendimento asincrono
 - apprendimento sincrono in videoconferenza
 - apprendimento in comunità virtuali

La formazione nella PA

L'elearning: metodologia formativa per il cambiamento organizzativo

"L'e-learning assume un significato organizzativo sempre più ampio: esce infatti dal perimetro circoscritto della formazione per integrarsi con i sistemi di gestione delle conoscenze e con quelli di gestione delle risorse umane. Avviare e realizzare un progetto di e-learning inteso in questa accezione implica processi di cambiamento che incidono profondamente sul capitale umano e consentono di impiegare al meglio i processi organizzativi e la gestione delle risorse umane al fine di raggiungere gli obiettivi desiderati di efficienza ed efficacia (qualità) dei servizi erogati dall'ente."

(Vademecum per l'elearning nella PA)

La formazione nella PA

L'elearning: elementi cruciali

- L'impatto organizzativo
- **Co-progettazione**, con il coinvolgimento dei destinatari della formazione
- **Strumenti e supporto**
- Redistribuzione dei **carichi di lavoro** e definizione dei tempi di lavoro e dei **tempi** di studio
- Valorizzazione del confronto e dell'**apprendimento collaborativo**

La formazione nella PA

L'elearning: la sua diffusione nella PA

L'investimento in e-learning verso il 2005

Euro	Spesa formazione 2003	E-learning 2003	Proiezioni 2005 e- learning
Pubblica Amministrazione	350.000.000	12.250.000	14.822.500
Scuola, Sanità e Forze Armate	550.000.000	19.250.000	23.292.500
Totale	900.000.000	31.500.000	38.115.000

La formazione nella PA

L'elearning: aspetto critici della sua diffusione nella PA

- Domanda contenuta rispetto agli obiettivi (30% formazione in modalità elearning)
- Pochi grandi clienti
- Frammentazione dei centri decisionali
- Scarsa conoscenza della metodologia
- Scarsa dotazione tecnologica e cultura informatica

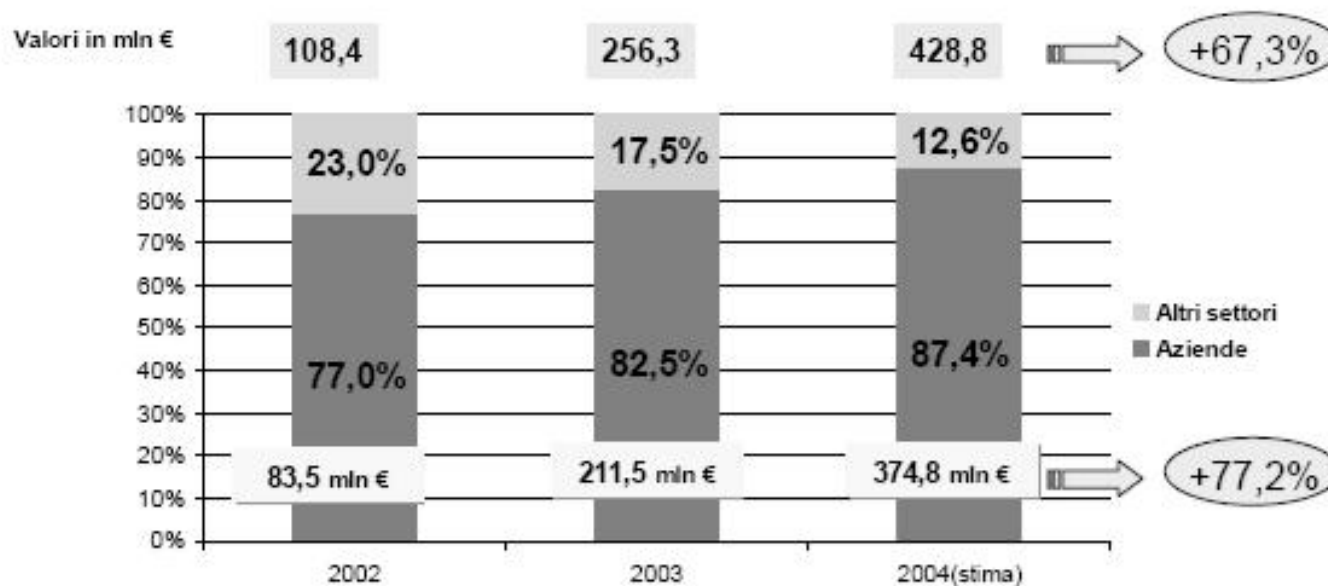
La formazione nella PA

L'elearning: elementi chiave per la diffusione

- Sostrato normativo
- Dotazione di infrastrutture
- Dimensione della domanda
- Spinta sul piano dell'offerta
- Coordinamento dei nuclei direzionali

La formazione nella PA

L'elearning: il confronto con le aziende

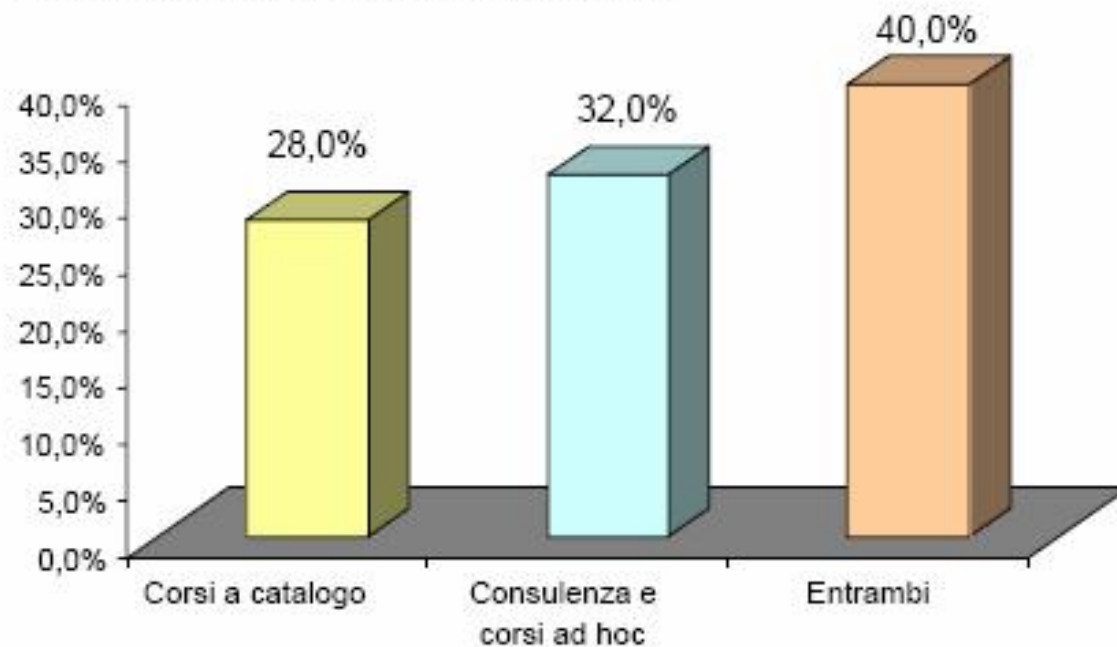


Fonte: Osservatorio Anee/Assinform 2004

La formazione nella PA

L'elearning: il confronto con le aziende

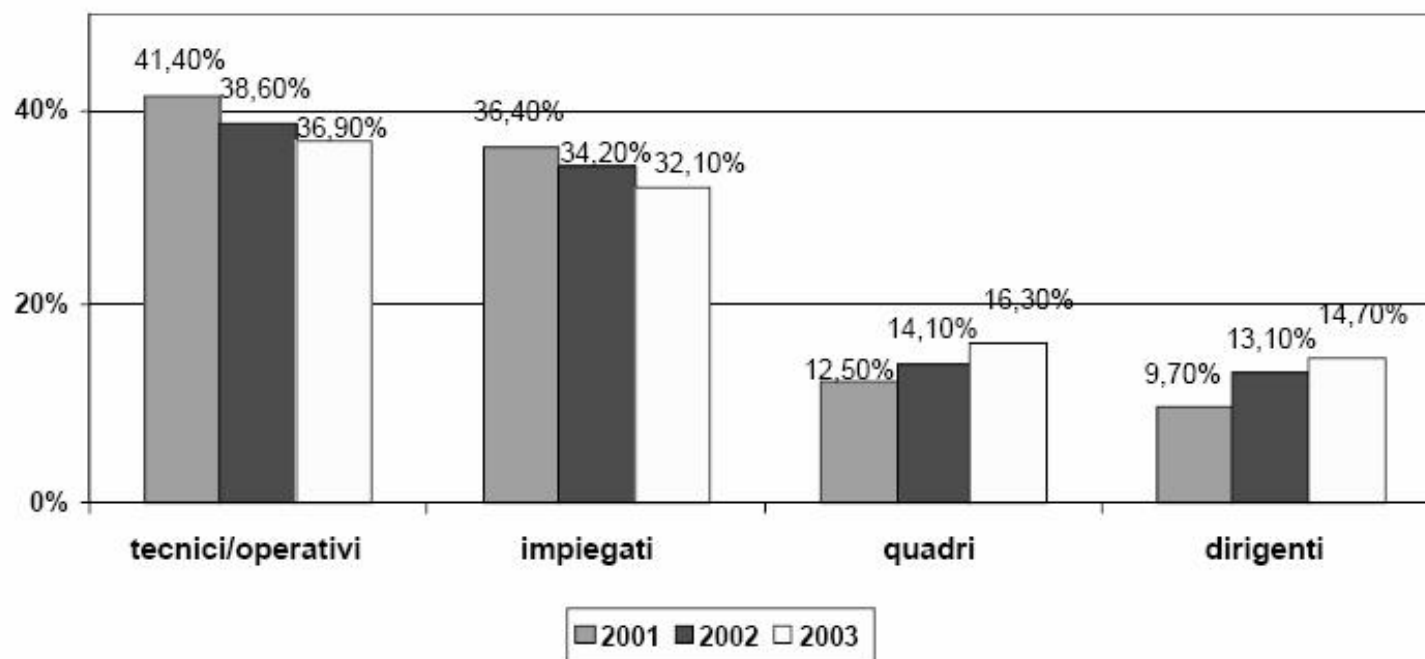
Modelli d'offerta e preferenze acquisite



La formazione nella PA

L'elearning: il confronto con le aziende

Distribuzione della spesa per classi di fruitori

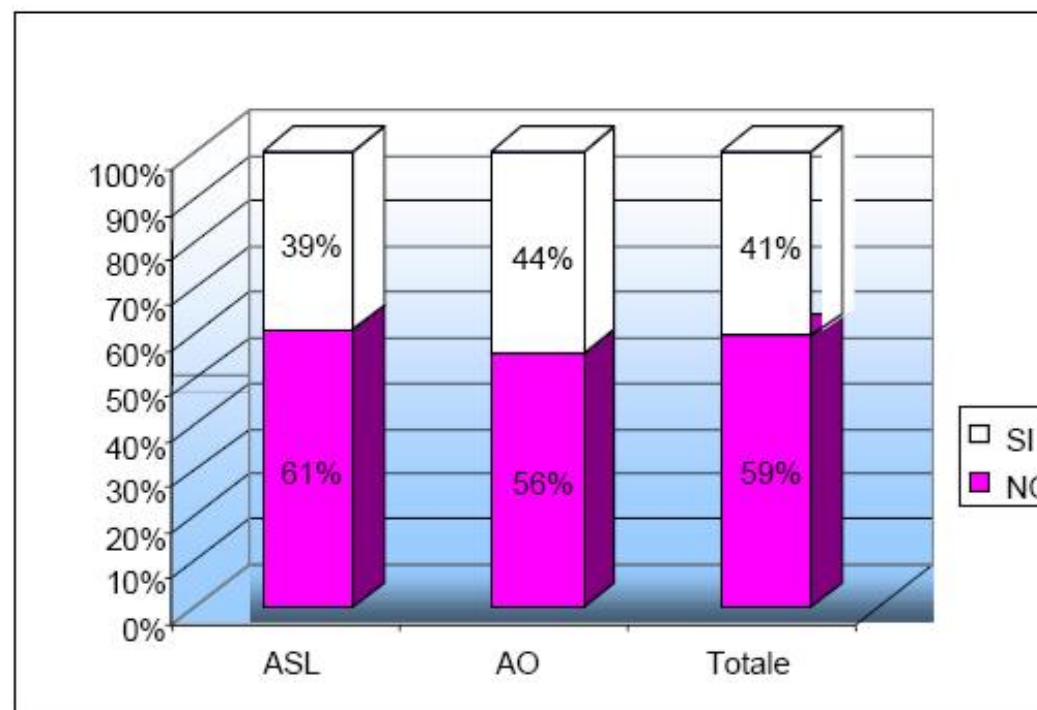


Fonte: Osservatorio Anee/ Assinform 2004

La formazione nella PA

L'elearning: ECM

Presenza di esperienze di e-learning nel campione per tipologia aziendale



La formazione nella PA

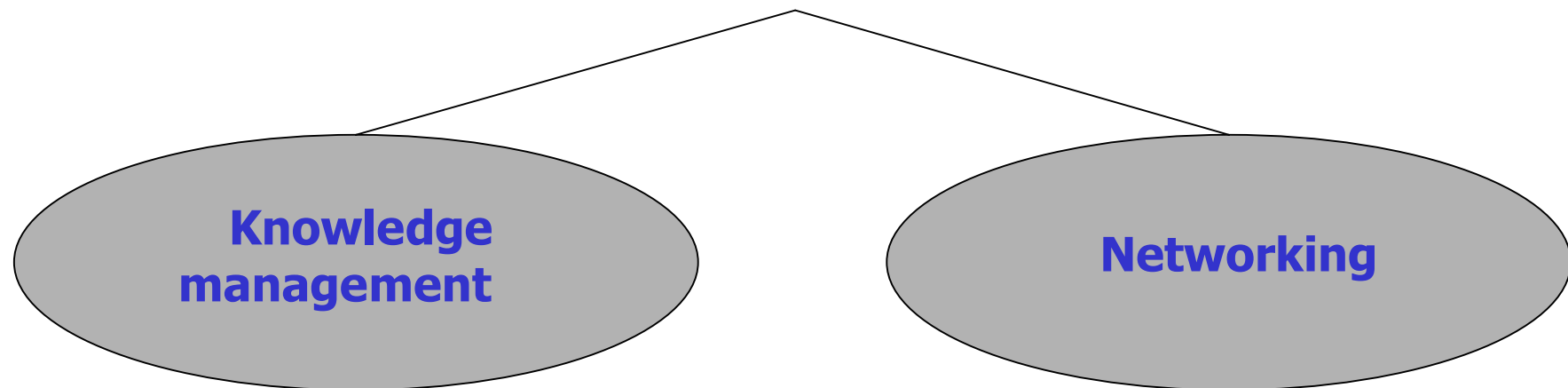
L'elearning: ostacoli alla sua diffusione

- Scarsa cultura informatica
- Concezione tradizionale della formazione

Le diffusione dell'elearning dovrebbe collegarsi ad un più complesso processo di innovazione e di **mutamento culturale**

Le potenzialità dell'elearning

Elearning e sviluppo organizzativo



Le potenzialità dell'elearning

Elearning e Knowledge Management

Obiettivi del KM:

- **Diffondere conoscenze formalizzate**
- **Raccogliere, formalizzare e diffondere** le conoscenze che vengono dalla pratica quotidiana

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione rivestono in questo una funzione decisiva, in quanto facilitano il processo di archiviazione e distribuzione della conoscenza.

Le potenzialità dell'elearning

Elearning e Knowledge Management

Condivisione di principi culturali e di strumenti tecnologici di supporto

Apprendimento in comunità di apprendimento virtuali

Può contribuire allo sviluppo delle basi culturali per l'efficacia di un sistema di KM. Il discente viene coinvolto attraverso:

- La ricerca attiva e l'utilizzo consapevole delle risorse formative messe a disposizione
- Il dialogo ed il confronto con i colleghi

Le potenzialità dell'elearning

Elearning e Networking

Fattore di innovazione della PA di domani sarà l'affermarsi del lavoro in rete, elemento essenziale in particolare nell'ambito dei servizi alla persona

L'**elearning**, inteso come metodo di apprendimento collaborativo mediato dalle tecnologie, diventa **occasione di formazione al lavoro in team**, anche con il supporto degli strumenti telematici oggi a disposizione.

La metodologia Net Learning

- **1996/1997 Prime esperienze di FAD della Fondazione CUOA**
- **2000 Costituzione formale dell'Area**
- **2001/2003 Sperimentazione e ricerca**
 - La modalità di predisposizione dei contenuti online
 - L'apprendimento cooperativo nelle Comunità Virtuali di apprendimento e valorizzazione delle comunità di pratica
 - L'integrazione dell'eLearning con la formazione residenziale



**Metodologia chiara,
sperimentata ed efficace**

La metodologia Net Learning

I fondamenti teorici

Apprendimento in rete:

- Sistema di dinamiche relazionali entro il quale si veicolano conoscenze
- Complesso di tecnologie info-telematiche che favoriscono lo scambio e la comunicazione

La conoscenza:

- E' costruita attivamente
- E' situata
- Si costruisce socialmente

La metodologia Net Learning

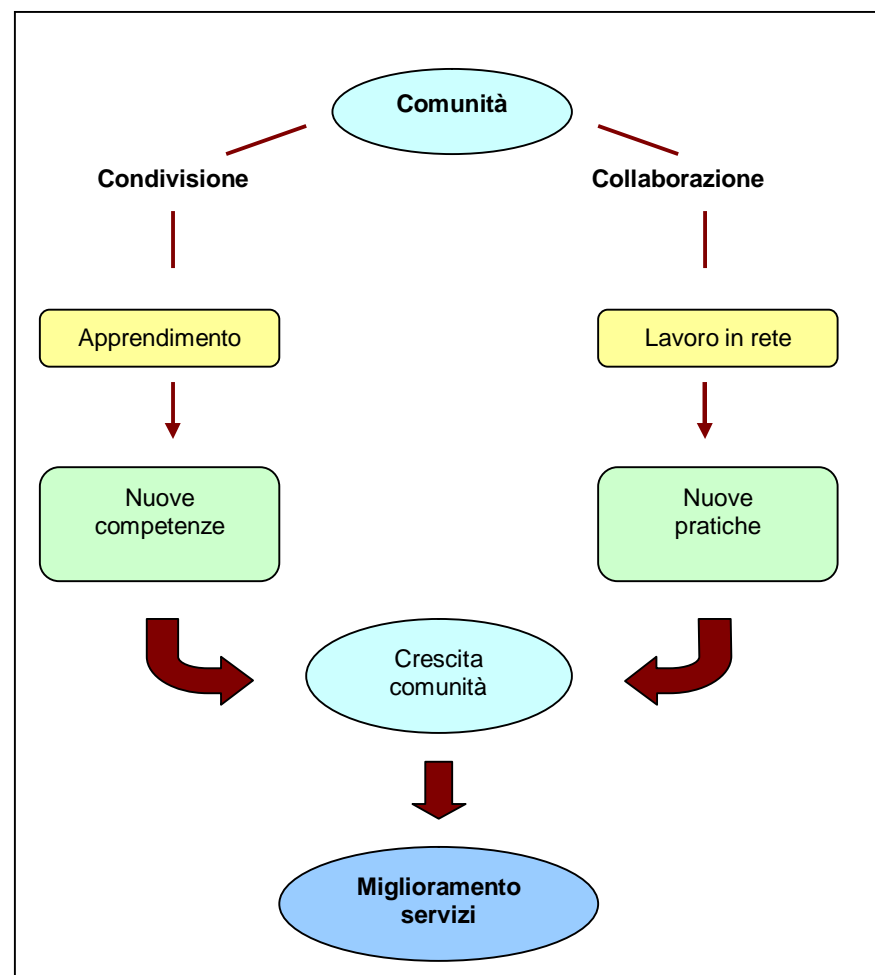
Efficacia per la formazione degli adulti

Principali punti di forza

- Capacità di rispondere tempestivamente e rapidamente ai gap formativi
- Valorizzazione delle relazioni tra i partecipanti, per la condivisione delle conoscenze tacite
- L'opportunità di una gestione autonoma e flessibile dei tempi

Protagonisti della formazione sono i discenti che apprendono *partecipando* ad una **comunità di pratica**

La metodologia Net Learning



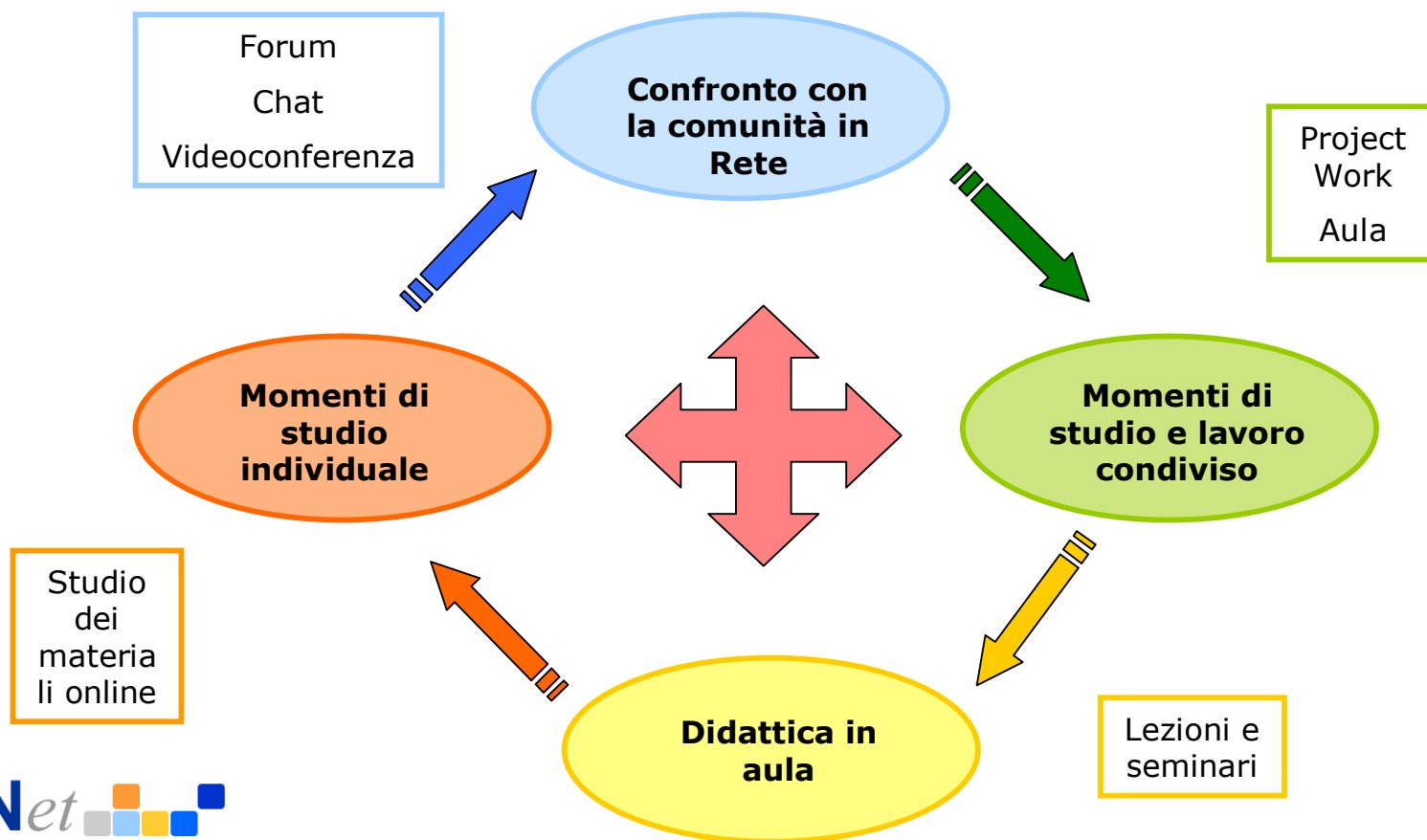
La metodologia Net Learning

Il processo formativo integrato

Elementi caratterizzanti

- I percorsi formativi sono modulari e strutturati
- Si alternano momenti di formazione in aula con attività formative online (formazione blended)
- I materiali didattici che hanno lo scopo di lanciare e stimolare la discussione
- Project work online

La metodologia Net Learning



La metodologia Net Learning

L'analisi dei fabbisogni

Corsi a catalogo



Definizione "Elementi di base"

Corsi a commessa



Analisi delle esigenze del cliente

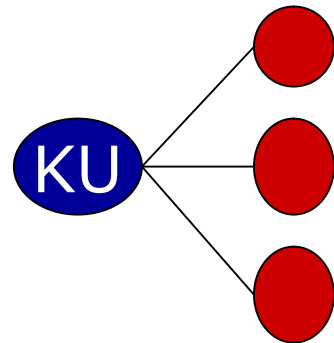
Orientamento allo **sviluppo di competenze**



Supporto dell'Area
Competency Development

La metodologia Net Learning

Le Knowledge Units



Un modulo didattico è composto da materiali teorici di carattere generale, individuati nelle **Knowledge Units**, che rappresentano il nodo concettuale del tema trattato. Attorno ad esse vengono strutturati ulteriori materiali di approfondimento e di contestualizzazione con la realtà in cui si svolge la formazione. Tali materiali vengono arricchiti durante il percorso formativo con i contributi della comunità.

La metodologia Net Learning

Le tecnologie

➤ EduCUOA

<http://educuoa.cuoa.it>

- Knowledge Units
- Forum per la comunicazione asincrona
- Chat per la comunicazione sincrona
- Mediateca per lo scambio documentale

➤ Videoconferenza

➤ Software per la gestione dei test di valutazione

➤ Software per lo sviluppo multimediale



La metodologia Net Learning

Le professionalità coinvolte

- Net Learning Manager
- Il Progettista
- L'esperto dei contenuti
- L'amministratore degli ambienti per la didattica
- Il web writer
- Il tutor
- Il sistemista/sviluppatore

La metodologia Net Learning

Il ruolo del tutor online

Rappresenta uno dei nodi nel successo delle iniziative di formazione integrata

Le azioni

- Animazione
- Sostegno motivazionale
- Assistenza

Le esperienze dell'ANL

Esperienze e attività

- **Progetti finanziati**

- **Progetti per giovani**

- **Progetti a mercato**

- **Progetti per occupati**

Le esperienze dell'ANL

Esperienze e attività nella PA

- ALI – Autonomia Latitudine Italia
- Fare Rete
- Convegno EuroPA
- Corsi di Web writing (Comune di Verona)
- Cuoà Sanità

Le esperienze dell'ANL

Esperienze e attività: Fare Rete

Destinatari

Dirigenti scolastici, direttori amministrativi e dirigenti del settore istruzione, formazione e servizi sociali di Enti Locali e ASL della provincia di Padova

Obiettivi

Intervento provinciale e regionale di formazione e sviluppo organizzativo e supporto dei ruoli manageriali
Interventi trasversali di formazione delle competenze di comunicazione, gestione risorse umane, conduzione di progetti
Confronto buone pratiche

Metodologie

Didattica in aula integrata con la didattica in rete

Le esperienze dell'ANL

Esperienze e attività: Fare Rete

Risultati

- Superamento vincoli di tempo di ostacolo alla partecipazione
- Collaborazione tra colleghi di sedi diverse
- Integrazione/arricchimento delle attività d'aula

Criticità

- Resistenze culturali
- Scarsa dimestichezza con gli strumenti

Le esperienze dell'ANL

Esperienze e attività: Formazione formatori

Destinatari

66 professionisti della formazione della Regione Veneto

Obiettivi

Arricchire e integrare le competenze acquisite nella formazione tradizionale, con competenze legate alla progettazione e gestione di forme di didattica online.
Costruzione di una comunità professionale online

Metodologie

Didattica in aula integrata con la didattica in rete

Le esperienze dell'ANL

Esperienze e attività: Formazione formatori

Risultati

- Percorsi di apprendimento personalizzati
- Partecipazione ai forum
- Sperimentazione (project work)

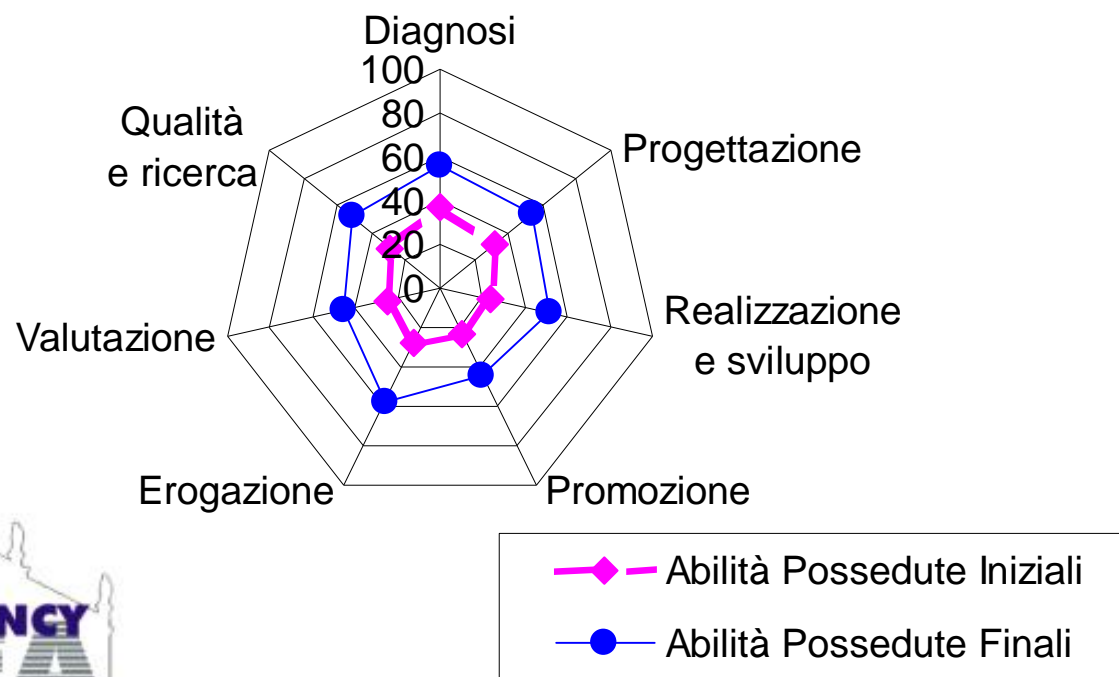
Criticità

- Gestione dei gruppi
- Dispersione
- Motivazione

Le esperienze dell'ANL

Esperienze e attività: Formazione formatori

Risultati: Bilancio delle competenze



Le esperienze dell'ANL

Esperienze e attività: OrientaVeneto

Destinatari

Operatori dell'orientamento del Veneto

Obiettivi

Rafforzamento delle competenze degli operatori dell'orientamento
Creazione della Rete dell'orientamento (Comunità di pratica)

Metodologie

Didattica in aula integrata con la didattica in rete (livello di corso provinciale)
Comunità virtuale regionale
Project work online

Le esperienze dell'ANL

Esperienze e attività: OrientaVeneto

Risultati parziali

- Arricchimento del percorso formativo in aula
- Sperimentazione della collaborazione a distanza

Criticità

- Diffidenza verso gli strumenti
- Scarsa capacità di organizzare la collaborazione a distanza

L'offerta CUOA

Contatti

Fondazione CUOA – *Area Net Learning*

<http://educuoa.cuoa.it>

netlearning@cuoa.it

Susanna Bianco – sbianco@cuoa.it

339 2225840