



Seminari di cultura e formazione politica 2007

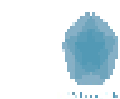
Fiera Milanocity - Milano

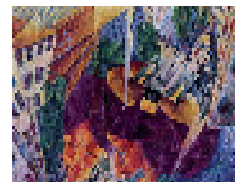
LE NUOVE STRATEGIE FORMATIVE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Autore: Incoronata Pietrafesa

Classe: Basisti

Tutor: Roberto Vallini





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

INDICE

INTRODUZIONE 3

1. LE CONCEZIONI DI FORMAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI 5

1.1 PREMESSA 6

1.2 LE CONCEZIONI E LE TEORIE 6

2. LA FORMAZIONE DEL PERSONALE DELLA AMMINISTRAZIONE FINANZIARIA 20

2.1 PREMESSA 21

2.2 LA FORMAZIONE NEL MINISTERO DELLE FINANZE (ante 2001) 21

2.3 LA FORMAZIONE NELL'AGENZIA DELLE ENTRATE (dal 2001) 22

3. GLI ELEMENTI DISTINTIVI DELLA FORMAZIONE NELL'AGENZIA DELLE ENTRATE 24

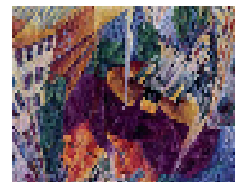
3.1 PREMESSA 25

3.2 STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLA FUNZIONE FORMAZIONE NELL'AGENZIA DELLE ENTRATE 25

3.3 I TEMI CARATTERISTICI DELLA FORMAZIONE 26

3.4 DEFINIZIONE DEGLI INDIRIZZI FORMATIVI 26





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

[3.5 RILEVAZIONE ESIGENZE FORMATIVE CENTRALI 27](#)

[3.6 RILEVAZIONE ESIGENZE FORMATIVE REGIONALI 27](#)

[3.7 PREDISPOSIZIONE DEL PIANO FORMATIVO 28](#)

[3.8 REALIZZAZIONE ATTIVITA' FORMATIVE 28](#)

[3.9 VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA 29](#)

[4. IL PROCESSO FORMATIVO NELL'AGENZIA DELL'ENTRATE: IL CASO DELLA DIREZIONE REGIONALE DELLA LOMBARDIA 30](#)

[4.1 PREMESSA 32](#)

[4.2 LA RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI NELL'AGENZIA DELLE ENTRATE DELLA LOMBARDIA 33](#)

[4.3 PROGETTO PER L'ANALISI DELLE ESIGENZE FORMATIVE E LA REDAZIONE DEL PIANO FORMATIVO REGIONALE 2007 34](#)

[5. LE PROSPETTIVE DI SVILUPPO FUTURO DELLA FORMAZIONE 35](#)

[5.1 PREMESSA 36](#)

[5.2 LE COMUNITA' DI PRATICA 37](#)

[5.2.1 Le comunità di pratica: cosa sono, come funzionano 37](#)

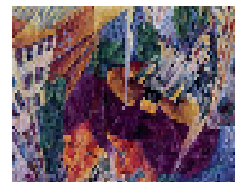
[5.2.2 Comunità di pratica ed organizzazione: quale rapporto? 40](#)

[5.2.3 Il governo delle comunità di pratica: possibili strategie 41](#)

[5.2.4 Lo scenario interno dell'Agenzia delle Entrate 44](#)

[CONCLUSIONI 46](#)





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

INTRODUZIONE

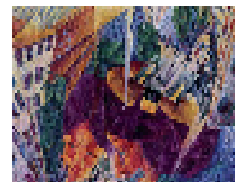
Il mio paper affronta il tema della formazione all'interno della Pubblica Amministrazione ed in particolare all'interno dell'Agenzia delle Entrate della Lombardia. Questo interesse nasce innanzi tutto dalla mia passione per la formazione già dai tempi dell'adolescenza, quando ho frequentato un corso di studi di tipo pedagogico iniziando subito a lavorare nella scuola.

Il caso ha poi voluto che vincessi un concorso presso l'allora Ministero delle finanze ed oggi Agenzia delle Entrate, dove inizialmente mi sono occupata di altro fino al 2002, quando sono stata assegnata all'Ufficio Formazione, comunicazione e sviluppo. Ho finalmente cominciato ad occuparmi di ciò che realmente mi piaceva, cioè pianificazione ed organizzazione dei corsi, ma anche docenza e soprattutto è riemersa in me una grande voglia di crescita e di miglioramento.

Perché questo paper? Sicuramente perché una delle sfide più rilevanti poste oggi alla formazione, e quindi anche alla formazione all'interno della pubblica amministrazione, è quella di dimostrare la capacità di stare al passo con la rapidità con la quale l'informazione circola e diviene obsoleta.

Il modello della formazione tradizionale e scolastica, in base alla quale si apprende un mestiere che poi si esercita per tutta la vita, è stato sostituito della formazione continua.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

L'aggiornamento immediato ed affidabile delle conoscenze è, quindi, una questione vitale, così come lo è la capacità di far fronte con estrema flessibilità alle esigenze di un'amministrazione pubblica che cambia.

L'obiettivo di questo lavoro è quello di comprendere come la leva formativa sia utilizzata nell'ambito delle strategie di gestione delle risorse umane nella Pubblica Amministrazione e di analizzare le logiche con cui negli ultimi anni vengono realizzate le attività formative.

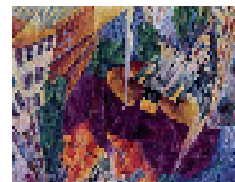
Nel primo capitolo ho analizzato i contributi che alcuni autori di matrice psico-pedagogica relativamente agli approcci della formazione utilizzati nelle organizzazioni per fare formazione e ho riproposto differenti teorie e concezioni date alla formazione.

Nel secondo capitolo ho confrontato il ruolo della formazione nell'Agenzia delle Entrate fino all'avvio della riforma del 2001 e come esso è cambiato in seguito a questa riforma.

Nel terzo capitolo ho illustrato come avviene il processo formativo all'interno dell'Agenzia delle Entrate, la struttura organizzativa e i temi caratteristici della formazione.

Nel quarto capitolo sono entrata più nel dettaglio riportando l'esperienza della Direzione Regionale della Lombardia presso la quale io opero attualmente.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

Concludo infine indicando quelle che per me potrebbero essere le prospettive di sviluppo futuro della formazione anche alla luce degli incontri seguiti presso l'associazione italiana formatori (AIF).

1. LE CONCEZIONI DI FORMAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI

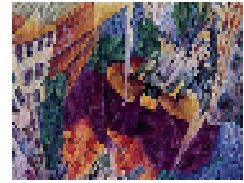
1.1 PREMESSA

L'interesse per la relazione tra processi organizzativi e pratiche formative, da anni al centro di molte riflessioni e discussioni,

In questo capitolo saranno illustrate alcune concezioni teoriche della formazione prendendo in considerazione tre teorie d'autori che hanno tentato di analizzare il ruolo della formazione in rapporto all'apprendimento degli adulti e all'interno dei contesti organizzativi.

L'idea di visione integrata è un processo non facile. Infatti, gli autori delle teorie prese in considerazione evidenziano la necessità di connettere le due dimensioni della formazione e dell'organizzazione, considerando l'azione formativa come parte integrante delle pratiche organizzative e come possibile leva per anticipare rilevanti fenomeni innovativi.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

L'idea di fondo è quella di ancorare la formazione a contesti concreti ai quali essa è attivata, e, essendo le organizzazioni il referente più rilevante delle organizzazioni, gli sviluppi delle teorie e dei modelli organizzativi più significativi dal punto di vista della loro valenza applicativa diventano il punto di riferimento e lo sfondo a partire da cui si costituiscono le pratiche formative e i loro orientamenti teorici e di metodo.

Attraverso questi autori analizzerò la relazione che esiste tra formazione, sviluppo organizzativo e organizzazione. con alcune azioni organizzative.

1.2 LE CONCEZIONI E LE TEORIE

Ora vedremo come è importante la scelta di un approccio formativo impegnato nel sostegno del cambiamento dei reali processi di lavoro, quando le attività formative che si svolgono all'interno di un'organizzazione sono rivolte ad adulti già formati, i quali spesso hanno una lunga esperienza professionale e ai quali chiediamo un cambiamento di atteggiamenti, di comportamenti oltre che di conoscenze.

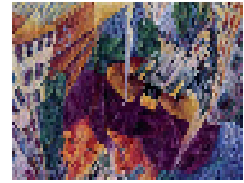
Un approccio che trasforma il "docente formatore" in un "consulente di processo" impegnato nell'apprendimento individuale al pari di quello organizzativo (Piccardo 2003).

Vedremo ora alcuni tipi di approcci.

Il primo di matrice prettamente psicologica è stato elaborato dalla Piccardo.

Il secondo, elaborato da Lipari, è di natura più sociologica ed è parzialmente sovrapponibile a quello elaborato dalla Piccardo.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

Il terzo, fornitoci da Bellotto e Trentini focalizza la sua attenzione sul concetto di cultura organizzativa.

Secondo Piccardo, esistono quattro approcci, che vengono così suddivisi:

- *Approccio tecnico-razionale*

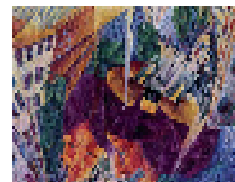
L'organizzazione è considerata come un sistema chiuso, già predefinito rispetto agli attori.

L'uomo è paragonato all'orologio e pertanto deve svolgere una prestazione lavorativa in modo puntuale e preciso.

Secondo quest'approccio affinché sia garantita l'efficienza produttiva dell'organizzazione, ogni parte, deve svolgere la funzione per la quale è stata programmata.

In quest'ottica la formazione è concepita come un addestramento. Consiste nel trasferimento di "sapere tecnico", ovvero di competenze tecniche codificate ed esplicite





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

(Piccardo 2003). A questo scopo si utilizzano strumenti chiusi, in grado di misurare il grado di saturazione o di scostamento delle competenze effettive del soggetto rispetto a quelle che dovrebbe possedere.

Per quanto riguarda l'analisi dei bisogni formativi, il bisogno è concepito come un dato pre-definito. Tale bisogno si configura come un requisito di base per il buon funzionamento del sistema in quanto il suo mancato soddisfacimento porterebbe ad un indebolimento del sistema nella sua totalità.

L'apprendimento è pertanto pianificato.

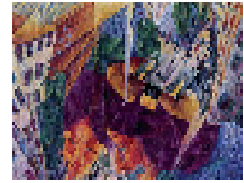
- *Approccio sistemico-evolutivo*

Anche questo paradigma vede l'organizzazione come un sistema predefinito. Anche qui si può usare la metafora della macchina, ma si tratta di una macchina intelligente in quanto in grado di rigenerarsi.

L'organizzazione non è programmata e vi sono ampi margini di variabilità del contesto verso i quali deve essere flessibili.

Gli stessi margini di flessibilità e discrezionalità vengono lasciati anche agli attori. Da qui nasce una visione dell'uomo come persona unica ed irripetibile che partecipa all'organizzazione e che fa' più di ciò che dovrebbe fare, perché motivato.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

I compiti della formazione sono quelli di far pensare in modo costruttivo e positivo, sensibilizzando le persone alle esigenze di cambiamento e innovazione.

Si tratta di una formazione rivolta verso il domani, attraverso l'idealizzazione dei processi di miglioramento e innovazione.

In questo caso l'analisi dei bisogni può essere fatta a tavolino. Il bisogno di cambiamento è pianificato perché il cambiamento stesso dell'organizzazione e delle persone che ne fanno parte è visto come un'esigenza funzionale rispetto all'obiettivo da raggiungere.

L'analisi dei fabbisogni utilizza l'analisi dei testi e l'intervista.

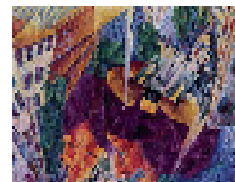
Gli strumenti utilizzati possono essere la letteratura sull'evoluzione strategica ed organizzativa, l'accesso ai cataloghi sulla formazione, a riviste, internet o anche a leader interni o esterni. L'apprendimento, infatti, si realizza attraverso il confronto tra il proprio modo di pensare e quello degli altri.

- *Approccio psico-socio-politico*

L'organizzazione è il luogo dove vengono vissute dinamiche affettive solo parzialmente visibili, ma che determinano la qualità delle relazioni di lavoro. Esistono delle scene esplicite e altre nascoste, c'è il conflitto manifesto e quello celato e ci sono storie personali che si intrecciano con quelle organizzative.

L'organizzazione è vista come scena, dove gli attori passano buona parte della loro vita e dove ognuno gioca un ruolo.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

In questo approccio la definizione di organizzazione è quella di un problema. Gli aspetti organizzativi enfatizzati sono: l'ordine e disordine, cura e trascuratezza, armonia e conflitto. L'uomo è concepito come un soggetto costruttore di senso sia a livello cognitivo sia affettivo.

La formazione è vista come un momento nel quale gli attori si interrogano sul loro rapporto con l'organizzazione e diventa pertanto un momento di auto-valutazione e di padronanza di sé.

L'analisi dei bisogni diventa una domanda più che un bisogno. Questa domanda proviene dai soggetti stessi, dai quali vanno colti non soltanto i segnali manifesti, ma anche quelli taciti.

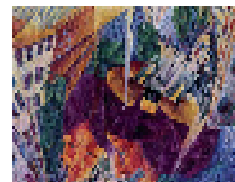
Gli strumenti principali sono il colloquio e l'osservazione partecipante.

Il modello progettuale e di apprendimento è quello riflessivo-narrativo centrato su un piccolo gruppo di lavoro e che vede l'utilizzo di metodi didattici in grado di far emergere ciò che succede sul campo. Utilizzeremo pertanto i role playing, gli autocasi, la consulenza al ruolo individuale o di gruppo.

- *approccio simbolico-culturale-processuale.*

L'organizzazione è considerata come cultura, ovvero come l'insieme delle conoscenze, delle esperienze, delle tradizioni, dei modi di fare e di essere che connotano quella specifica organizzazione.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

L'uomo non è più concepito come un vaso vuoto che va colmato, ma come portatore di saperi che devono essere valorizzati per apportare valore aggiunto all'intera organizzazione.

Il suo bagaglio diviene il punto di partenza per la costruzione di nuovi saperi e di nuovi saper fare.

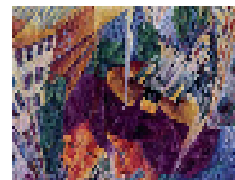
La formazione è vista come un intervento culturale in un contesto culturale, si basa su una riflessione sull'esperienza degli attori e serve a rafforzare la loro appartenenza all'organizzazione.

In questo approccio la concezione di formazione vede sovrapporsi i quattro momenti del processo formativo.

I bisogni di formazione tengono in considerazione contemporaneamente sia i bisogni delle persone e sia i bisogni del processo tecnico di lavoro.

L'obiettivo dell'iniziativa formativa è l'analisi accurata del processo di lavoro in cui i partecipanti sono direttamente coinvolti. L'analisi dei bisogni ha come oggetto l'analisi del processo lavorativo nelle sue componenti tecniche e sociali e le sue fonti sono tutti i partecipanti al processo, i quali vengono interrogati attraverso colloqui o interviste. Questo non precede l'azione formativa perché quest'ultima si sostanzia in modo indissolubile e intrecciato nel valutare l'esigenza di mutare parti del processo, nel definire le forme della sua eventuale variazione (progettazione) e nel valutarne comparativamente gli esiti nei termini della soddisfazione di tutti gli attori coinvolti (Piccardo 2003).





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

Il modello di apprendimento e di cambiamento è di tipo riflessivo-concreto-esperienziale. Si ipotizza che i soggetti possano cambiare ciò che fanno e come lo fanno riflettendo insieme sulla propria esperienza.

Il modello progettuale e didattico è quello del laboratorio di apprendimento dove non esistono i docenti, ma dei consulenti.

Queste modalità rientrano in quelle che oggi vengono definite “action learning” o “training on the job”.

Un altro studioso che ha affrontato le logiche formative, è Lipari, il quale individua tre paradigmi che sostanzialmente si possono collegare a quelli della Piccardo.

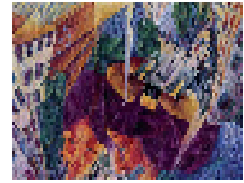
Secondo Lipari possiamo distinguere tre approcci alla formazione:

1. approccio taylor-fordista o modernista che richiama il paradigma tecnico razionale;
2. approcci organicistico-sistemici o neo-modernisti che evoca il paradigma sistemico evolutivo;
3. culture e approcci organizzativi postindustriali e postmodernisti. che si rimandano ai paradigmi psico-socio-politico e simbolico-culturale-processuale

Possiamo dire che secondo la *teoria taylor-fordista o modernista*:

L'orientamento modernista corrisponde a una pedagogia di tipo “essenziale” basata cioè su semplici schemi di trasmissione di saperi (per lo più pratici) legati alla promozione di capacità di esecuzione di compiti elementari.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

Nella prospettiva modernista l'organizzazione considera l'uomo né più, né meno che una sorta di prolungamento delle macchine. Le sue capacità lavorative dovranno rispondere meccanicamente alle disposizioni del management e dovranno anche essere piegate alle esigenze dell'organizzazione.

Il taylorismo si basa su due principi essenziali.

Il primo afferma che esiste uno e un solo modo per svolgere un'attività in modo ottimale. Tale attività può essere scomposta in compiti ben precisi che, una volta attribuiti ai lavoratori, dovranno essere svolti così come pianificati dal management.

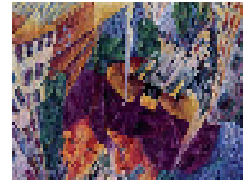
Il secondo dice che l'uomo è spinto al lavoro solo da motivi economici.

Da qui nasce un modello meccanico di organizzazione, che, secondo la classica formulazione di Burns e Stalker(1961), è caratterizzato da un organigramma dettagliato e rigido, con descrizioni precise di regole e con la definizione precisa dei compiti di ciascun membro (Lipari 2002).

La logica prevalente è dunque quella dell'addestramento e dell'adattamento passivo al compito le sue risorse tecniche si fondano su:

1. un analisi dei bisogni del tutto appiattite sulle esigenze dell'organizzazione;
2. una progettazione formativa orientate alla costruzione di programmi di addestramento/istruzione;





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

3. una valutazione mirata alla verifica dell'effettiva acquisizione di capacità operative elementari.

La formazione è parte integrante dell'organizzazione e riprendendo una metafora di Crozier (1964) possiamo dire che la formazione è *il dispositivo che adatta l'uomo (cioè le sue capacità operative) alla macchina.*

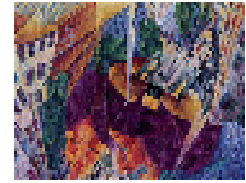
Possiamo dire che secondo la prospettiva *organicistico-sistemica o neomodernista:*

Occorrono visioni pedagogiche più attente a promuovere capacità di adattamento alle variabilità del sistema e dell'ambiente (logica dell'adattamento attivo e formazione al ruolo).

In questa prospettiva nasce la necessità di riconoscere la rilevanza sociale delle organizzazioni, e questa nuova logica segna il distacco dalla visione meccanicistica riconoscendo l'importanza dei seguenti fattori:

1. la rivalutazione dell'importanza delle dimensioni affettive, umane e relazionali nella vita organizzativa; utilizzando una metafora di Crozier (1964), *l'uomo non è solo una mano, ma è anche un cuore, è cioè un essere dotato di emozioni, di capacità affettive e di bisogni, tra i quali anche quello di realizzarsi attraverso il lavoro;*





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

2. La scoperta dell'importanza delle relazioni tra organizzazione e ambiente ai fini della sopravvivenza e dello sviluppo delle imprese.

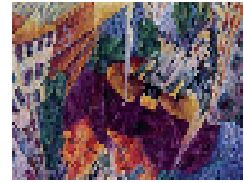
Infine *l'orientamento neomodernista e post-modernista* sostiene prospettive pedagogiche capaci di promuovere forme nuove di consapevolezza della realtà organizzata, e capacità di riflessione sull'esperienza (logica dell'apprendimento). Questo aspetto è già stato evidenziato dall'approccio teorico della Piccardo e in particolare negli approcci psico-socio-politico e simbolico-culturale-processuale.

I primi due modelli sono legati al modello dell'insegnamento e la figura portante è quella del docente. A essi corrisponde l'idea di formare nell'accezione di "dare forma", in cui il destinatario dell'azione/intervento è concepito come un oggetto da plasmare e sul quale esercitare la propria volizione formativa.

L'ultimo dei tre orientamenti è invece quello ispirato da una prospettiva diversa sinteticamente descrivibile come "modello dell'apprendimento", la cui figura portante è quella del discente.

L'apprendere diventa quindi il concetto cruciale a partire dal quale non solo si rivaluta la dimensione soggettiva di chi partecipa ad un evento, ma anche mette in luce l'importanza dell'interazione, dell'apprendere insieme.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

A questo orientamento è importante considerare anche l'analisi dei bisogni, la progettazione e la valutazione.

Un contributo, non assimilabile ai precedenti, ci viene dato dalle teorie di Bellotto M. e Trentini G: i quali ci propongono un modello interpretativo delle differenti culture organizzative.

Queste sono articolate in quattro tipologie, sulla base di 2 assi fondamentali che si intersecano tra loro.

Un primo asse, di ordine valoriale affettivo, è costituito da due polarità che chiameremo "differenze" e "uguaglianze".

Un secondo asse, in ordine relazionale-evolutivo, costituito da due polarità che chiameremo "isolamento e "partecipazione".

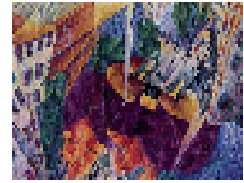
L'intersecazione di questi due assi dà luogo a quattro aree di riferimento, ciascuna delle quali corrisponde ad una specifica cultura organizzativa.

Possiamo rappresentare graficamente questo modello in questo modo:

Fonte: Bellotto M.e Trentini G. (1989) pag.66

L'asse *eguaglianza-differenze* rappresenta una continuità tra le due polarità lungo la quale possiamo posizionare diverse culture.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

Da un lato *l'eguaglianza* di persone, di ruoli di status e di responsabilità è un valore riconosciuto, condiviso e perseguito dove differenze vengono concepite come un'ingiustizia e Il codice affettivo che troviamo è quello materno.

Qui partecipare vuol dire stare insieme e dividere equamente facendo parti uguali

Dall'altro le *differenze* di capacità personali, di ruoli, di status ecc. sono anch'esse un valore riconosciuto, condiviso e perseguito, ma l'eguaglianza tra i membri è percepita come un ingiustizia .

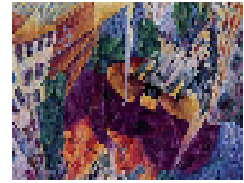
Il codice affettivo che troviamo è quello paterno, dove è presente una crescita legata al merito o alle capacità e partecipare vuol dire fare ciascuno la sua parte e la distribuzione viene fatta in base ai risultati.

L'asse *isolamento-partecipazione* rappresenta anch'esso una continuità tra le due polarità e anche su esso possiamo posizionare differenti culture.

Si hanno contesti organizzativi che sono caratterizzati dall'*isolamento* tra persone, ruoli e funzioni. I rapporti tra i membri sono spesso qualitativamente e quantitativamente scarsi, vi è un livello di socializzazione basso, prevale la cultura di coppia e non di gruppo e anche le emozioni e le soggettività hanno scarsa manifestazione.

Di contro si hanno contesti organizzativi caratterizzati dalla *partecipazione* tra persone, ruoli e funzioni.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

I rapporti tra i membri sono quantitativamente e qualitativamente elevati, vi è un livello di socializzazione piuttosto alto, prevale la cultura di gruppo e anche le emozioni e le soggettività hanno elevata manifestazione.

Si formano così quattro culture organizzative principali:

- **Vertice differenze-isolamento: cultura normativo-burocratica**

Il termine normativo allude al fatto che tale cultura pare più presente in contesti organizzativi basati sulle procedure e sui meccanismi operativi, mentre il termine si riferisce all'aspetto formale dell'organizzazione ed alla rigorosa chiarezza delle regole da applicare.

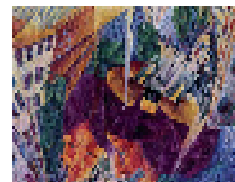
Il valore principale, riconosciuto e condiviso, diviene lo "status". Sulla base dello status si basano i meccanismi di riconoscimento e della leadership, le cui funzioni sono volte alla stabilità ed alla permanenza del sistema, ed è uno stile di leadership autoritario.

La progressione di carriera avviene secondo i meccanismi del tipo concorso sulla base dei titoli formali (es. anzianità, titoli di studio, ecc). Il sistema premiante mira ad incentivare l'ordine, ed il rispetto delle regole, quindi correttezza, formalità.

La dimensione privata, soggettiva ed affettiva viene nettamente distinta dalla dimensione pubblica, oggettiva e lavorativa.

Inoltre il clima lavorativo sembra caratterizzato dall'assenza di emozioni e sentimenti, e sicuramente da una formalità nei rapporti.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

In questo tipo di cultura organizzativa la concezione che troviamo è quella pedagogico-didattica e la formazione viene intesa come trasmissione di conoscenze ed informazioni per rendere il fattore umano più adeguato all'organizzazione e alle sue esigenze.

Gli obiettivi della formazione vengono definiti in termini di aumento delle conoscenze sia in funzione di una maggiore competenza tecnico-specialistica, sia in funzione di una modifica dei comportamenti organizzativi. Tra i ruoli che la formazione può assumere troviamo quello della necessità di aggiornamento e dall'opportunità di conformarsi ad altre organizzazioni.

L'apprezzamento dei soggetti nei confronti della formazione aumenta proporzionalmente alla certezza di che fondamentalmente nulla cambierà all'assetto esistente.

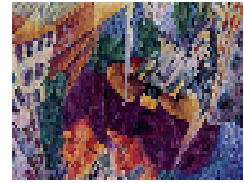
- *Vertice differenze –partecipazione: cultura tecnocratica-paterna*

L'apprezzamento e il riconoscimento delle differenze qualificano la cultura tecnocratico-paterna, dove il termine *tecnocratico* allude al fatto che tale cultura pare più presente in contesti caratterizzati da enfasi sullo sviluppo tecnologico, il che comporta differenziazione-integrazione tra ruoli specialistici in unzioni specifiche.

Il termine *paterna* allude alla prevalenza di codici affettivi di tipo materno.

Il valore primario è quello della competenza e sulla base del giudizio di competenza si poggiano l'auto e l'etero-stima delle persone che svolgono i diversi ruoli organizzativi.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

Le funzioni della leadership sono volte all'efficacia e all'efficienza nel conseguimento degli obiettivi e rispondo innanzitutto a diffusi bisogni di riuscita.

Ciò che prevale sono gli obiettivi da raggiungere e la valutazione del lavoro è basata sull'efficacia e sull'efficienza con cui esso è svolto. Pertanto la carriera avviene soprattutto in base alle competenze di ruolo ed ai risultati ottenuti.

Il sistema premiante mira ad incentivare le capacità che più sono utili all'organizzazione e quindi capacità tecniche e capacità gestionali. E' chiaro quindi che il contratto psicologico *individuo-organizzazione* è di tipo *risultati-remunerazione*.

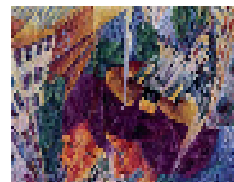
Questo fa' sì che il clima organizzativo sembra caratterizzato da un lato dallo stress e, dall'altro, da sentimenti di orgoglio e da speranze/timori connessi alle prospettive di successo/insuccesso.

La concezione di formazione in questa cultura è di tipo psico-sociale ed è intesa come un investimento in grado di sviluppare le capacità professionali o relazionali.

Gli obiettivi vengono definiti in termini sia di funzionalità e specializzazione, sia in termini di interfunzionalità e despecializzazione.

Il cambiamento è rivolto all'istituzione e alla crescita di comportamenti organizzativi più funzionali rispetto agli obiettivi dell'organizzazione.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

La formazione può assumere anche un ruolo di premio per chi vi partecipa e di punizione per chi ne resta escluso.

- *Vertice isolamento-eguaglianza: cultura permissivo-individualista*

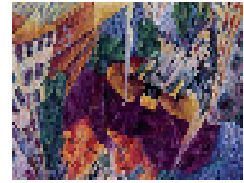
Il riconosciuto apprezzamento dell'eguaglianza intesa come grande valore, insieme ad un basso livello di socializzazione tra le persone che ricoprono i diversi ruoli presenti nell'organizzazione, identificano la cultura denominata *permissivo-individualista*.

Il termine permissivo allude al fatto che tale cultura sembra essere più presente in contesti caratterizzati da una scarsa attenzione al problema del controllo di gestione. Il termine individualista allude all'enfasi posta sui diritti e sulle intenzioni di ciascuno e ad una concezione dell'organizzazione intesa più come una somma di parti che non un insieme organizzato di più elementi.

Il valore primario è quello dell'indipendenza, l'organizzazione viene considerata con sospetto e diffidenza in quanto lesiva dell'autonomia e della spontaneità dei soggetti.

Le funzioni leadership tendono ad essere negate sul piano esplicito e il suo stile può essere adottato assumendo aspetti paradossali: esso può essere adottato solo se nega di essere tale ed oscilla tra modalità estreme di tipo permissivo.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

La linea dominante è quella che tutela l'individualità dei singoli componenti, la valutazione è solo informale poiché verte soltanto sulla qualità delle persone e la carriera avviene per lo più sulla base di meccanismi di tipo automatico-spontaneistico.

I rapporti tra ruoli e tra funzioni vengono relegati sullo sfondo, mentre in primo piano si pongono i rapporti interpersonali. Così il contratto psicologico individuo-organizzazione è di tipo non interferenza reciproca ed il clima organizzativo è caratterizzato da sentimenti di estraneità, di diffidenza e di indifferenza.

In questo tipo di cultura troviamo la formazione ha una concezione di tipo espressivo-animativa ed è considerata come irrilevante in termini organizzativi. E' considerata più come una sorta di rianimazione dell'espressività.

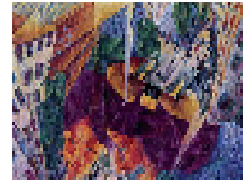
I suoi obiettivi restano vaghi e non espliciti.

- *Vertice eguaglianza-partecipazione: cultura familistico-materna*

L'apprezzamento e il riconoscimento dell'eguaglianza come grande elemento da valorizzare, insieme ad un elevato livello di socializzazione tra i membri che ricoprono ruoli diversi nell'organizzazione, si riconduce alla cultura denominata *familiristico-materna*.

Il termine *familistico* si riferisce al fatto che tale cultura appaia più presente in contesti caratterizzati dai buoni rapporti verticali ed orizzontali all'interno della famiglia lavorativa. Il termine *materna* allude alla prevalenza di codici affettivi di tipo materno a scapito di codici affettivi di tipo paterno.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

Il valore più importante è quello dell'esperienza. Sulla base della maggiore o minore esperienza personale e lavorativa poggia l'auto-eterostima dei vari membri, il riconoscimento dell'affidabilità e della leadership.

Le funzioni della leadership sono di tipo socio-affettivo, volte all'unità ed alla solidarietà tra i membri e il suo stile poggia sul coinvolgimento. La valutazione, infine, verte sul grado di impegno posto nella collaborazione.

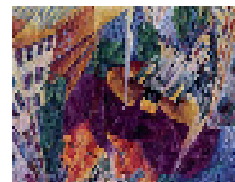
Ciò che appare dominante è l'appartenenza e la valenza protettivo-rassicurante che è insita nel fatto di essere entrati a far parte di un circuito privilegiato nel quale la carriera avviene per cooptazione sulla base della fedeltà personale e lavorativa.

Il lavoro e le ricompense vengono distribuite in parti uguali, tendenzialmente in rapporto ai bisogni di ciascuno; non vi sono differenziali retributivi e il principale incentivo risulta essere l'appello alla solidarietà di tutti coloro che si trovano nella stessa barca.

I rapporti tra i ruoli e tra funzioni sono molto numerosi e spesso soffrono di una certa fusione/confusione e il contratto psicologico con l'organizzazione è di tipo fedeltà-protezione all'interno del quale troviamo un clima organizzativo caratterizzato da sentimenti di solidarietà e unità.

La concezione curativo-aggregativa, presente in questo vertice è intesa come manutenzione e cura del fattore umano.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

I suoi obiettivi sono quelli di implementare il consenso e l'aggregazione, la comprensione e l'armonia tra le persone e tra i ruoli che operano insieme.

La formazione in questo caso può assumere ruoli di convivialità, in risposta ai bisogni di aggregazione e di appartenenza.

2. LA FORMAZIONE DEL PERSONALE DELLA AMMINISTRAZIONE FINANZIARIA

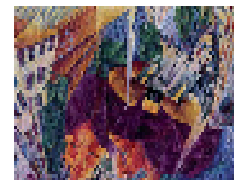
2.1 PREMESSA

In questo capitolo illustrerò brevemente come è cambiata la logica formativa nell'Agenzia delle Entrate negli ultimi anni.

Gli anni novanta hanno visto l'attuazione di varie riforme organizzative nella gestione dei servizi pubblici, per venire incontro al mutamento dei rapporti tra Stato e cittadini. Non più imposizione, coercizione o – al limite – vessazione, ma lo sviluppo di una nuova coscienza collettiva che richiede servizi efficienti e interventi efficaci e trasparenti.

Questo ha senz'altro comportato una variazione strategica dell'uso della formazione nelle pubbliche amministrazioni e, quindi, anche nell'Amministrazione finanziaria che, da amministrazione periferica del Ministero delle Finanze, è divenuta ente autonomo (Agenzia Fiscale) a cui, per convenzione, il Ministero delle Finanze affida l'esazione delle imposte e delle tasse e l'erogazione ai cittadini dei servizi tributari e fiscali in regime di monopolio.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

2.2 LA FORMAZIONE NEL MINISTERO DELLE FINANZE (ante 2001)

Fino al 2001 la concezione di formazione era legata alla Legge n.349 del 10 ottobre 1989, la quale sanciva che alle direzioni compartimentali era attribuito il compito di curare, secondo i programmi fissati dalla direzione generale del dipartimento d'intesa con le organizzazioni sindacali, la preparazione professionale del personale, avvalendosi anche della collaborazione della scuola centrale tributaria. I corsi per la preparazione professionale del personale potevano essere organizzati anche in sede periferica o potevano essere istituite sedi decentrate della Scuola tributaria Ezio Vanoni (istituita con legge 29 aprile 1957n n, 310) .

Il contratto stipulato per gli anni 1998-2001 diceva ."Nell'ambito dei processi di riforma e modernizzazione della pubblica amministrazione, la formazione costituisce una leva strategica fondamentale per lo sviluppo professionale dei dipendenti e per il necessario sostegno agli obiettivi di cambiamento.

L'attività formativa si realizza attraverso programmi di addestramento , aggiornamento e qualificazione, secondo percorsi formativi definiti in conformità delle linee di indirizzo concordate nell'ambito della contrattazione integrativa di cui all'art. 4 comma 3 lettera A, anche al fine della riqualificazione del personale nell'ambito dei processi di mobilità." La formazione del personale di nuova assunzione si realizza attraverso corso teorico pratici.

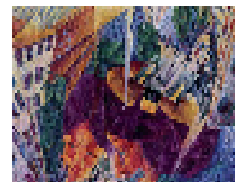
Le iniziative di formazione riguardano tutto il personale a tempo indeterminato

2.3 LA FORMAZIONE NELL'AGENZIA DELLE ENTRATE (dal 2001)



Fondazione Europa Civiltà – Via Fabio Filzi, 33 – 20124 Milano seminari@europacivilta.it

www.europacivilta.it



Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

Con il Decreto Legislativo del 30 giugno 1999, n. 300, dal titolo “Riforma dell’organizzazione del Governo, a norma dell’art. 11 della Legge 15 marzo 1997, n.59”, il legislatore ha posto le basi per il riordino dell’amministrazione periferica dello Stato, prevedendo l’Istituzione delle Agenzie fiscali (art. 57).

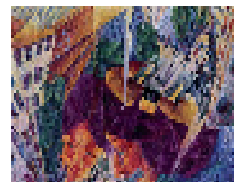
Con successivo decreto del 28 dicembre 2000, il Ministro delle Finanze, ai sensi dell’art. 73, comma IV, del D.Lgs 300/1999, ha stabilito che, a decorrere dal 1° gennaio 2001, le Agenzie fiscali esercitino tutte le attività e funzioni previste dalle norme e dagli statuti, subentrando, quindi, nelle funzioni precedentemente svolte dagli uffici centrali e periferici del Dipartimento delle Finanze.

Tutti questi cambiamenti, che si sono verificati nell’amministrazione finanziaria per via della riforma attuata con le citate disposizioni normative, hanno reso necessario attuare una serie di strategie in sintonia con il mutamento organizzativo e strutturale in atto ed idonee al raggiungimento dei compiti ed obiettivi fissati. In particolare, maggiore attenzione è stata rivolta alle “risorse umane”, chiamate nelle pratica quotidiana a vivere il cambiamento organizzativo. In quest’ottica, fondamentale importanza acquista la formazione, che diventa una leva strategica per lo sviluppo delle risorse umane e, quindi, per l’efficienza dell’organizzazione stessa.

Attraverso la formazione passa il salto di qualità dell’organizzazione.

In altre parole, nelle moderne organizzazioni, dove è omogeneo l’uso di strumenti e risorse a disposizione, l’unico elemento che può fare la differenza sono le persone e la loro





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

formazione diviene fondamentale sia per lo sviluppo professionale dell'individuo, sia per lo sviluppo della stessa organizzazione.

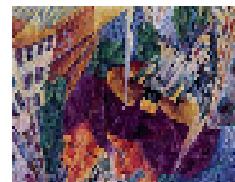
3. GLI ELEMENTI DISTINTIVI DELLA FORMAZIONE NELL'AGENZIA DELLE ENTRATE

3.1 PREMESSA

Il sistema formativo dell'Agenzia delle Entrate individua responsabilità di pianificazione, progettazione ed erogazione diverse per i diversi livelli in cui è articolata l'Agenzia.

L'elemento fondamentale che guida la definizione dei piani formativi (centrali, regionali, locali) è l'adeguamento alle linee strategiche definite dai documenti di orientamento dell'Organo politico e che, in concreto, precisano gli obiettivi istituzionali dell'Agenzia.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

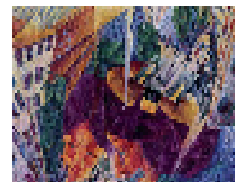
All'interno di tale indirizzo strategico, si sta cercando di individuare degli spazi di pianificazione dello sviluppo del personale, che permettano una progressione della professionalità sul lungo termine, per sganciare in parte la formazione dalla mera realizzazione delle direttrici politiche ed amministrative.

3.2 STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLA FUNZIONE FORMAZIONE NELL'AGENZIA DELLE ENTRATE

Le strutture responsabili delle attività formative sono :

- 3.2.1 Direzione Centrale del Personale**, che definisce le Linee guida per lo sviluppo delle attività di formazione ed eventuali ulteriori indirizzi operativi, e garantisce la coerenza delle iniziative formative con gli obiettivi complessivi dell' Agenzia; rileva il fabbisogno formativo del proprio personale e di quello delle altre Direzioni centrali e uffici di staff , e predispone il Piano formativo centrale;
- 3.2.2 Direzioni centrali** (che comprendono anche gli Uffici di Staff): rilevano e segnalano il fabbisogno formativo interno e le iniziative di formazione per il personale periferico, contribuendo in tal modo a definire le Linee guida;
- 3.2.3 Direzioni regionali**: in linea con gli indirizzi centrali, rilevano il fabbisogno formativo interno e quello degli uffici periferici e predispongono il Piano formativo regionale; le Direzioni possono partecipare alla definizione delle linee guida.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

3.2.4 Uffici periferici (contengono gli uffici locali, i Centri di Assistenza Multicanale e i Centri Operativi): rilevano e segnalano le esigenze formative interne, recepiscono l'offerta formativa della Direzione Regionale e predispongono il Piano formativo dell'Ufficio

3.3 I TEMI CARATTERISTICI DELLA FORMAZIONE

All'interno delle linee guida per la rilevazione dei fabbisogni formativi si trovano le indicazioni per la redazione del piano formativo a livello locale come previsto, per tutte le amministrazioni, dall'art.7-bis del decreto legislativo n.165 del 2001.

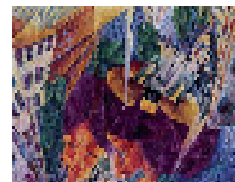
Le linee guida dividono le attività formative in due grandi aree:

- *a. Formazione tecnico-professionale:*

- *Formazione Manageriale:*

3.4 DEFINIZIONE DEGLI INDIRIZZI FORMATIVI





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

La Direzione Centrale del Personale definisce, anche con il contributo degli uffici centrali e delle direzioni regionali, le Linee guida per lo sviluppo delle attività di formazione per l'anno successivo e predispone o aggiorna gli strumenti di supporto al processo formazione.

3.5 RILEVAZIONE ESIGENZE FORMATIVE CENTRALI

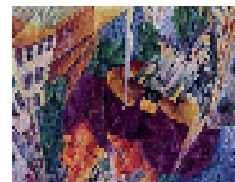
Gli uffici centrali, direzioni centrali e uffici di staff, una volta ricevute le linee guida, avviano la rilevazione delle esigenze formative interne e compilano la tabella Fabbisogni Obiettivi formativi. Gli uffici centrali definiscono e trasmettono al responsabile centrale della formazione le principali informazioni sulle iniziative formative che intendono organizzare per il personale periferico, ad esempio: caratteristiche professionali dei destinatari, numero di potenziali partecipanti.

I Direttori possono nominare un referente della formazione che assicuri la gestione integrata dei fabbisogni formativi interni e verso l'esterno.

Il responsabile della formazione:

- Acquisisce ed esamina le esigenze formative interne;
- Acquisisce ed esamina le esigenze formative rivolte al personale periferico;
- Verifica che le proposte individuate siano coerenti con gli indirizzi centrali.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

3.6 RILEVAZIONE ESIGENZE FORMATIVE REGIONALI

A livello periferico, il direttore dell'Ufficio, in accordo con i Responsabili di area, rileva il fabbisogno formativo interno sulla base

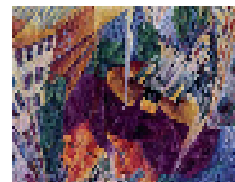
- delle necessità di specifiche professionalità;
- delle variazioni di personale ,
- dell'evoluzione delle funzioni dell'ufficio; dei cambiamenti nei processi,;
- dei cambiamenti degli strumenti utilizzati a supporto di tale attività;
- dei risultati della valutazione dell'efficacia degli interventi formativi realizzati nell'anno;
- dei piani di sviluppo personale;

e compila la tabella Fabbisogni/Obiettivi formativi trasmettendola al responsabile regionale della formazione.

Ciascun responsabile regionale della formazione:

- acquisisce ed esamina le esigenze formative;
- verifica che le proposte formative individuate siano coerenti con gli indirizzi centrali e regionali;
- acquisisce le proposte formative degli uffici centrali destinate al personale periferico.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

3.7 PREDISPOSIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Il Responsabile centrale della formazione e ciascun responsabile regionale, sulla base dell'analisi dei fabbisogni effettua, predispone il proprio Piano formativo e lo pubblica nella intranet

Sulla base della pianificazione regionale, la Direzione dell'ufficio periferico predispone il Piano formativo dell'ufficio e lo trasmette al responsabile regionale della formazione.

Il Piano formativo centrale, gestito dalla Direzione centrale del Personale, conterrà tutti i corsi proposti dagli uffici centrali

Il piano formativo regionale, conterrà sia i corsi proposti dalla Direzione regionale sia quelli proposti dagli uffici centrali e rivolti al personale della direzione regionale o da quello degli uffici periferici

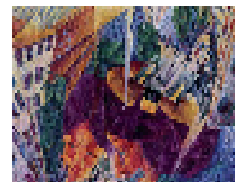
Il piano formativo dell'ufficio,

I dati contenuti nei piani formativi sono utilizzati per quantificare gli importi relativi al budget dell'anno successivo.

3.8 REALIZZAZIONE ATTIVITA' FORMATIVE

La struttura che organizza il corso comunica agli uffici presso cui lavorano i destinatari dell'intervento formativo: il codice corso, il programma, gli obiettivi del corso, il calendario, i nominativi dei partecipanti o il numero e i termini per l'iscrizione.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

L'ufficio destinatario della convocazione comunica i nominativi dei partecipanti e, agli interessati, la data, la sede e il programma.

L'ufficio che organizza l'intervento formativo assicura la disponibilità dei seguenti documenti:

- Materiale didattico
- Scheda corso di formazione, per consentire ai partecipanti di registrare la loro presenza
- Questionario di gradimento dell'intervento formativo.

A conclusione di ciascun corso, l'ufficio che lo ha organizzato :

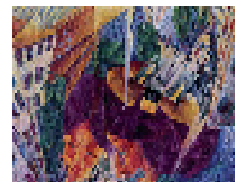
- Rilascerà, l'attestato di partecipazione;
- Elaborerà i questionari di gradimento.
- Aggiognerà il proprio piano formativo.

3.9 VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA

Il responsabile dell'ufficio presso cui lavora il dipendente, valuta periodicamente l'efficacia e la qualità degli interventi formativi erogati.

Alla fine dell'anno il Responsabile centrale della formazione, il Responsabile regionale della formazione e il direttore dell'ufficio periferico effettuano la valutazione complessiva di tutti gli interventi formativi, per valutare se le azioni pianificate hanno permesso il





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

raggiungimento degli obiettivi prefissati e se è necessario ripianificare gli interventi previsti ma non erogati.

Il Piano Formativo aggiornato costituisce un documento da considerare nell'ambito del riesame della direzione e un punto di riferimento per determinare le esigenze formative dell'anno successivo.

4. IL PROCESSO FORMATIVO NELL'AGENZIA DELL'ENTRATE: IL CASO DELLA DIREZIONE REGIONALE DELLA LOMBARDIA

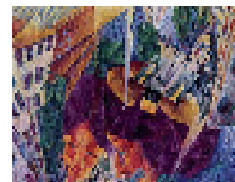
4.1 PREMESSA

A partire dal 2005, la Direzione Regionale delle Entrate per la Lombardia si è proposta di promuovere una rinnovata attenzione nei confronti delle tematiche della formazione e di consolidare la condivisione degli obiettivi formativi con gli Uffici locali.

Il traguardo è di sostenere una visione strategica che ponga la formazione in linea con i cambiamenti organizzativi dell'Agenzia e, contemporaneamente, di definire dei percorsi formativi sempre più strettamente collegati ad attività ed obiettivi di ogni singolo ufficio ed al lavoro di quanti vi operano.

Per questo, ha avuto inizio un percorso con tutti i Direttori degli Uffici locali volto a costruire una più efficace strategia di analisi e di definizione dei fabbisogni formativi finalizzata alla stesura del Piano Formativo 2007. Contemporaneamente, l'Ufficio





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

Formazione ha dato avvio alla creazione di una “struttura-formazione” allargata sul territorio, i cui referenti per ogni Ufficio locale costituiranno la Rete dei referenti locali della formazione.

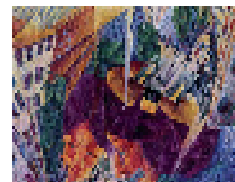
Il percorso con i Direttori degli Uffici locali prende avvio da una condivisione della visione e delle aspettative di ogni Direttore rispetto alla funzione ed alle reali possibilità della formazione come leva gestionale ed organizzativa, per approdare alla realizzazione di uno strumento di rilevazione dei fabbisogni formativi che permetta concretamente di collegare linee strategiche dell’Agenzia, obiettivi ed attività degli Uffici locali e sviluppo delle persone.

La Direzione Regionale intende, così, realizzare per il 2007 la stesura di un Piano Formativo 2006 che sia frutto di un’ampia condivisione di interessi, aspettative ed obiettivi e che sia il punto di riferimento dell’attività formativa per tutto il personale della Regione; che sia il prodotto di un’attenta valutazione delle variabili interne ed esterne che sulla formazione insistono e che sia, perciò, praticabile, realistico, flessibile.

Il Piano Formativo 2007 è pensato come un “contratto formativo” che impegnerà tutti le parti coinvolte nella formazione, ma fungerà anche da “sceneggiatura” a cui tutti gli attori della formazione potranno di volta in volta rifarsi per sapere quale è il proprio ruolo.

Per realizzare tutto questo si è reso necessario l’attivo coinvolgimento di tutti ed una sinergia che metta in campo anche le risorse più nascoste e meno utilizzate, che crei





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

aspettative ma sappia anche sostenerle e realizzarle, per rendere migliore e più facile il lavoro di tutti

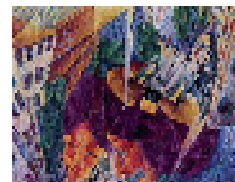
4.2 LA RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI NELL'AGENZIA DELLE ENTRATE DELLA LOMBARDIA

L'Agenzia delle Entrate in Lombardia è organizzata in una Direzione Regionale ed in 62 uffici locali. La Direzione Regionale ha compiti di indirizzo, governo, coordinamento ed organizzazione degli Uffici locali per quanto riguarda le attività di contrasto all'evasione fiscale e di erogazione di servizi "tributari" ai cittadini sul territorio. Gli Uffici locali sono strutturati, di conseguenza, in un'Area Controllo e in un'Area Servizi e Relazioni con il contribuente, coordinate da un'Unità di direzione. Ogni Ufficio locale è retto da un dirigente e, negli Uffici locali più grandi, anche le Aree sono rette ognuna da un dirigente.

L'Ufficio formazione è inserito nel Settore Gestione Risorse, con compiti di individuazione delle esigenze formative del personale, elaborazione ed attuazione di progetti formativi a livello locale e verifica della loro efficacia, supporto e organizzazione di iniziative formative gestite a livello centrale rapporti con la Scuola superiore dell'economia e delle finanze, rapporti con altre istituzioni o enti esterni a carattere formativo, gestione del servizio di biblioteca, tenuta ed aggiornamento dell'Albo dei formatori interni, comunicazione interna e promozione delle attività formative.

4.3 PROGETTO PER L'ANALISI DELLE ESIGENZE FORMATIVE E LA REDAZIONE DEL PIANO FORMATIVO REGIONALE 2007





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

Da tempo, l'Ufficio formazione andava riflettendo sulla reale efficacia della formazione erogata quale utile strumento gestionale ed organizzativo - per i dirigenti locali - per lo sviluppo del personale, in vista di un costante, progressivo miglioramento del core business di Agenzia delle Entrate (contrasto all'evasione e servizi al contribuente).

Malgrado l'adozione di alcuni strumenti utili per alcune fasi del ciclo formativo a seguito dell'avvio del processo di certificazione per la qualità, appariva evidente come uno dei momenti di crisi del *sistema-formazione* fosse proprio la rilevazione dei fabbisogni formativi e la successiva definizione del piano formativo regionale .

Ferme restando alcune variabili non dipendenti né dai dirigenti degli Uffici locali né dall'Ufficio formazione (es. vincoli di budget in risorse e ore assegnati per l'attività di formazione, obiettivi assegnati ai dirigenti locali, formazione organizzata - ma quasi mai pianificata - dagli Uffici centrale di Agenzia delle Entrate), si è progettato un percorso in comune con i dirigenti degli Ufficio locale per affinare gli strumenti di rilevazione dei fabbisogni formativi e per giungere ad un Piano formativo regionale che fosse un vero "patto" tra dirigenti locali e l'Ufficio formazione sulla comune realizzazione di una formazione centrata, strategica, efficace.

Il percorso è articolato in varie fasi ed ha preso il via a settembre 2006 per concludersi Alla fine del 2007.

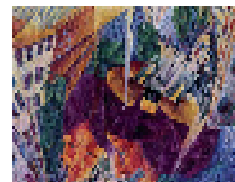
5. LE PROSPETTIVE DI SVILUPPO FUTURO DELLA FORMAZIONE

5.1 PREMESSA



Fondazione Europa Civiltà - Via Fabio Filzi, 33 - 20124 Milano seminari@europacivilta.it

www.europacivilta.it



Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

Parlare di formazione è abitualmente un argomento che suscita, una strana forma di attesa, di interrogazione, come se su questo tema ci fosse in ogni momento una nuova tendenza, un nuovo movimento o una nuova scoperta da presentare.

Quando si parla di formazione si dice che le persone vanno in formazione, entrano in formazione, e da molti anni ormai più che di corsi si parla molto più consapevolmente di percorsi.

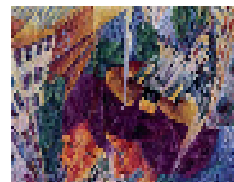
Oggi i contesti legati all'emozionalità e al coinvolgimento delle persone cambiano, stanno cambiando, sono già cambiati : è cambiato il modo di fare le vacanze, di stare in tavola, di fare la spesa e persino di fare sport. Ma cambia anche il mondo del lavoro, cambiano le aziende, cambiano i centri di ricerca, le redazioni dei giornali, l'informazione e la comunicazione.

In un mondo dove non esiste più una fruizione classica di un bene o di un servizio altrettanto classico, cambia anche la formazione .

Cambiare, o innovare, non significa però inventare qualcosa di nuovo a tutti i costi, estremizzare o mistificare il fatto ed il conosciuto, significa piuttosto guardarsi indietro, guardarsi dentro ed ampliare il nostro sguardo ed il nostro modo di creare, di fare, di progettare oltre quei confini che fino ad ieri erano stabili.

Innovare significa anche pescare nella scatola dei ricordi, nella cassetta della nonna, nel libro di ricette della mamma, per dare forma nuova ad ingredienti tradizioni, per esaltarne sapori e valorizzare le proprietà.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

Dobbiamo per questo imparare ad utilizzare forme di pensiero diverse da quelle classiche, cercando di dare a vecchie parole significati diversi e al tempo stesso utilizzare contenitori diversi per fini diversi, superando la barriera dell'agire tradizionale.

Sicuramente è finita l'era di aule anguste e slides proiettate per ore sulle lavagne luminose che avvalorano l'idea che la formazione è una punizione e non un'opportunità, e prendono campo gli incontri all'aria aperta, le convention in castelli medioevali, i corsi nei centri benessere e le sessioni formative con le tecniche del teatro.

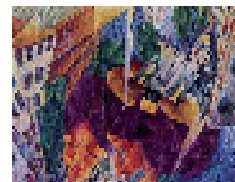
Bisogna però fare attenzione a non confondere spettacolo con spettacolarizzazione e a non cadere nell'inganno che tutto questo sia solo forma e non sostanza.

In un'epoca dove tutto cambia, cambiare significa anzitutto rendersi conto della differenza tra ciò che si fa' e ciò che si potrebbe fare; cambiare implica fare delle scelte, prendere una direzione piuttosto che un'altra, mettere in atto delle azioni piuttosto che altre, scegliere e decidere.

In futuro ci saranno ancora i corsi di formazione in aula, ma occuperanno soltanto una piccola parte del tempo dedicato alla formazione, la quale si farà dal telefono cellulare, dalla televisione, in viaggio o in centro benessere.

L'innovazione della formazione è in atto e il modello tradizionale di formazione non è più adeguato. Facciamo l'esempio di un docente che parla con un fascio di lucidi che sintetizzano un libro, è meno costoso leggersi il libro.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

La formazione sta ridefinendo la sua funzione, si integra con le altre discipline, si apre a mondi nuovi e amplia i suoi campi di azione. Se la formazione non riesce a comunicare all'interno dell'organizzazione non potrà mai affermarsi. Una innovazione formativa deve naturalmente rispondere a bisogni reali, ma questo non è sufficiente, ha bisogno di essere lanciata come un nuovo prodotto, con un piano di comunicazione.

5.2 LE COMUNITA' DI PRATICA

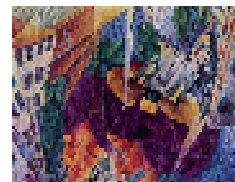
5.2.1 Le comunità di pratica: cosa sono, come funzionano

Sembra sempre più evidente che la conoscenza più efficace, più "significativa" è quella che nasce da un processo di costruzione sociale. È questo il senso delle cosiddette **comunità di pratica**.

Il meccanismo è semplice: quando sul lavoro si incontra un problema, il nostro punto di riferimento sono coloro che ne sanno più di noi o che hanno comunque un bagaglio di esperienze da mettere in comune. Le comunità di pratica sono sostanzialmente gruppi informali di persone che condividono le stesse mansioni lavorative o gli stessi interessi e che nascono, spesso in maniera del tutto spontanea ed inconsapevole, per scambiarsi esperienze, consigli e pratiche quotidiane di lavoro.

Le caratteristiche distintive di una comunità di pratica sono proprio gli interessi in comune e la forte coesione sociale, che le rende uno strumento potentissimo per far crescere





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

e diffondere la conoscenza acquisita sul campo, trasformandola da tacita (o inconsapevole) in esplicita.

L'efficacia deriva dal fatto che i contenuti discussi nelle comunità di pratica soddisfano esigenze di operatività, tempestività e contestualizzazione dell'apprendimento. Per questo, esse sono una significativa ed efficace risorsa di aggiornamento delle competenze professionali.

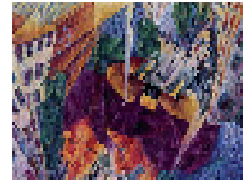
Questo patrimonio di conoscenze è estremamente importante per ogni organizzazione, e quindi anche per l'Agenzia delle Entrate, ma anche estremamente difficile da trasmettere e codificare con mezzi tradizionali.

Una comunità di pratica nasce per un'esigenza che viene "dal basso": non è formalizzabile, né può essere costruita "a tavolino"; ma possono esserci strumenti in grado di favorire il processo di esplicitazione e di condivisione della conoscenza.

In effetti, le comunità di pratica sono gruppi di persone che condividono una competenza o una passione per qualcosa che fanno e, interagendo regolarmente tra di loro, imparano come farla meglio (Wenger).

Il termine stesso comunità di pratica ben sintetizza il nuovo approccio dell'apprendimento a cui si ispira: da un lato il riferimento alla pratica, che rimanda ad un concetto di fare, di un confrontarsi con una situazione concreta; dall'altro quello di comunità, che richiama una imprescindibile dimensione sociale e relazionale. In realtà si





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

tratta di due elementi profondamente correlati e parlare di uno implica necessariamente parlare dell'altro.

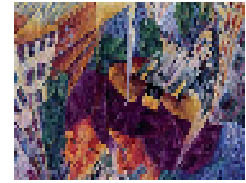
La pratica costituisce un elemento fondativo della comunità: essa può essere definita come il fare all'interno di un determinato contesto storico e sociale, che struttura e dà senso al fare stesso. Con questa accezione, la pratica va, quindi, intesa come un modo di relazionarsi con il mondo e di dare un senso all'esperienza che ne facciamo attraverso il confronto e la discussione con altri che sono coinvolti nella stessa pratica.

Le comunità possono essere interpretate come "sistemi sociali di apprendimento" che saldano l'apprendimento individuale a quello collettivo, in cui il contributo del singolo diventa parte del patrimonio cognitivo della comunità.

Elementi caratteristici delle comunità di pratica sono (Wenger):

1. l'ambito in cui si muovono i suoi membri, costituito dal vero e proprio contesto sociale e/o lavorativo: la comunità di pratica ha una sua identità definita dall'ambito di interesse condiviso da tutti i suoi partecipanti;
2. la relazione tra i membri: nel perseguire il proprio interesse, ognuno si impegna in attività congiunte con altri o, quanto meno, in discussioni e confronti, uno aiuta l'altro e si condividono così informazioni utili; si costruiscono relazioni che permettono a ciascuno di imparare dagli altri;
3. la pratica, cioè il dover realizzare un prodotto, un servizio ovvero il dover raggiungere un risultato: questo fa sì che si crei un repertorio condiviso di





Seminari di cultura e formazione politica 2007

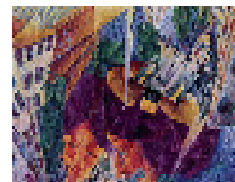
Fiera Milanocity - Milano

esperienze, strumenti, modi di affrontare problemi ricorrenti, aneddoti; in altre parole, una realizzazione del proprio fare che è frutto della condivisione e negoziazione dei saperi e delle esperienze della comunità.

Partecipazione e negoziazione conducono alla creazione di nuovi saperi, nuove modalità pratiche; in una parola generano un apprendimento che non è la semplice sommatoria delle conoscenze/competenze dei singoli membri, ma la conoscenza condivisa e legittimata dalla comunità, che potremo definire “capitale sociale” (Stagi e Vercelli). Esso è, appunto, formato da quello stock di risorse che ognuno porta nella relazione e che si forma entrando in relazione con gli altri. Tale capitale costituisce ovviamente una risorsa, utile alle strategie d’azione di ciascun membro della comunità ed a disposizione di tutti i partecipanti alla relazione, essendo intimamente connessa alla struttura stessa della relazione. In questo senso, è utile tener conto che gli elementi che condizionano la nascita e la conservazione del capitale sociale vanno ricercati nella densità delle relazioni intercorrenti tra i partecipanti alla comunità, nella stabilità delle relazioni, in una ideologia non individualista ed incentivante l’aggregazione e nella dipendenza reciproca dei membri. La mancanza o la diminuzione di uno o tutti questi fattori può provocare la decadenza o addirittura la scomparsa del capitale sociale.

Le logiche e le dinamiche a cui rispondono le comunità di pratica (identità, costruzione collettiva di senso, condivisione della conoscenza, pratica, ecc.) risultano spesso profondamente diverse rispetto a quelle dell’organizzazione che è, invece, più interessata alla riduzione dei costi di coordinamento tra le diverse attività ed unità interne. Per questo,





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

comunità ed organizzazione non necessariamente sono universi convergenti ma, al contrario, dimostrano a volte di procedere in parallelo se non in modo contrapposto.

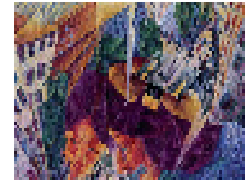
5.2.2 Comunità di pratica ed organizzazione: quale rapporto?

Appare chiaro che la conoscenza, secondo quanto detto finora, è una risorsa diffusa tra tutto il personale di ogni organizzazione e, quindi, anche dell’Agenzia delle Entrate: ma come renderla attiva, mantenerla, valorizzarla e condividerla in concreto?

Fonte di innovazione e fattore critico di successo nel perseguimento degli obiettivi delle organizzazioni basate sulla conoscenza è, in quest’ottica, la conoscenza tacita: essa non si riferisce al sapere come ad una rappresentazione della realtà (ossia un modello sempre valido ed esportabile in contesti diversi), ma come ad una “opinione validata come vera” (Nonaka e Takeuchi) ed immediatamente resa concreta, cioè applicata, da chi se ne serve per il proprio lavoro quotidiano.

Il governo delle comunità di pratica può sicuramente essere una strada per diffondere una conoscenza tacita ma essenziale allo sviluppo dei processi interni ed alle generali strategie di innovazione; governo, e non gestione o coordinamento o creazione e sviluppo, perché occorre lasciare che la spontaneità unita alla “necessità” di confrontarsi tra pari restino elementi fondamentali di ogni comunità di pratica. Altrimenti, istituzionalizzandosi, diventerebbe altro: team, rete, gruppo di lavoro o di progetto.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

La sfida del cambiamento che viene posta dalle comunità di pratica al settore pubblico risiede, appunto, nella loro governabilità: riuscire a cogliere i benefici di queste esperienze e metterle a sistema per non disperdere un patrimonio di conoscenze e tradurlo, invece, in soluzioni per l'intero sistema, attraverso la loro legittimazione ed integrazione.

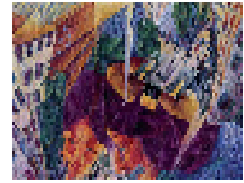
L'obiettivo, quindi, da parte della funzione formazione e, in ultima analisi, da parte dell'organizzazione è quello di trovare, le modalità per interagire con le comunità di pratica e, soprattutto, di valorizzare il patrimonio di conoscenze validate nella pratica perché diventino patrimonio comune dell'organizzazione intera, creando nel contempo una rete di relazioni tra comunità ed organizzazione che serva ad alimentare entrambe di stimoli, saperi e buone prassi sempre più frutto di un reale apprendimento cooperativo.

5.2.3 Il governo delle comunità di pratica: possibili strategie

Ma quali possono essere concretamente le strategie di governo di una comunità di pratica?

Relativamente alla fase che stanno attraversando, le comunità dimostrano di avere esigenze e necessità specifiche che, se non adeguatamente soddisfatte, possono precluderne l'ulteriore sviluppo (Bettiol e De Pietro). Se, ad esempio, una determinata comunità si trova in una fase di "incubazione", essa si presenterà sotto forma di un embrionale rete di relazioni che si è sviluppata a partire da un determinato tema o problema. In queste





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

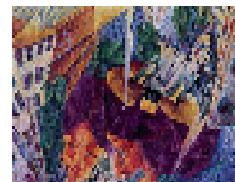
condizioni, affinché possa formare una vera e propria comunità, diventa necessario definire con maggiore precisione gli argomenti sui quali le persone cominceranno a confrontarsi, cercare di coinvolgere un numero maggiore di partecipanti per il raggiungimento di una massa critica di utenti e determinare le esigenze cognitive e professionali dei membri.

In merito a tutte queste necessità, l'organizzazione può svolgere un ruolo fondamentale, ad esempio mettendo a disposizione della comunità un coordinatore, che svolga il ruolo di catalizzatore delle dinamiche relazionali tra i partecipanti, oppure promuovendo la nascita "ufficiale" della comunità all'interno dell'organizzazione stessa per rendere più agevole, con la "visibilità", il processo di acquisizione di un numero di partecipanti più consistente.

L'organizzazione dovrà, poi, non solo saper seguire le comunità durante la loro crescita ed affermazione, ma anche saper far circolare i contenuti, in termini di conoscenze ed esperienze, al di fuori dei confini della comunità stessa, in un più ampio circuito di apprendimento ed innovazione.

In questo senso, l'organizzazione si trova a svolgere un ruolo di soggetto-ponte, la cui primaria attività consiste nel governare un sistema complesso di accumulazione della conoscenza a partire dal contributo delle comunità che la compongono. L'organizzazione appare coinvolta, quindi, in una operazione di produzione collettiva di senso, che mira a ricomporre un quadro articolato in cui interlocutori che hanno finalità non necessariamente





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

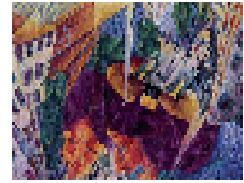
coincidenti con quelle complessive dell'organizzazione possano comunque fornire il loro contributo al perseguimento degli obiettivi istituzionali.

I momenti di criticità, se positivi, accrescono senza dubbio la propensione verso la propria personale costruzione della conoscenza e la comunità ne trae vantaggi. Se però negativi e ricorrenti, si corre il rischio che ne venga compromessa l'attività stessa della comunità. Come nei casi in cui forme di antagonismo possono prendere il posto di una serena collaborazione, forme di narcisismo possono provocare dispersività o dirottare la comunità alla deriva con forme di accaparramento ed emarginazione o, ancora peggio, di gregarismo.

Quindi, attenzione costante va posta dall'organizzazione anche alle dinamiche relazionali tra i partecipanti, perché si sviluppino sempre sul versante dell'integrazione dei punti di vista, del rispetto reciproco, dell'efficacia collaborativa, della chiarezza dei ruoli. Si deve combattere dall'interno la cultura organizzativa che incoraggia la gelosia da parte dei più esperti e l'accaparramento da parte di chi ha meno esperienza (Montironi). Occorre creare le condizioni perché coloro che possiedono competenze significative possano considerare valore ed obiettivo esplicitare ciò che è "tra le pieghe" dell'esperienza, codificarlo e riprodurlo per altri.

Internet favorisce la possibilità di mantenere attive e funzionanti le comunità di pratica superando il limite della distanza geografica e consentendo una comunicazione rapida e soprattutto multilaterale.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

Grazie alle risorse della telematica, è possibile elaborare strumenti di supporto che evolvono in ragione dell'apporto critico dei membri della comunità, divenendo risorsa di tutta l'organizzazione.

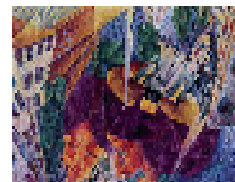
Le nuove tecnologie rappresentano la chiave per dare una dimensione economica sostenibile ai processi sociali che sono alla base dell'apprendimento cooperativo e della produzione della conoscenza all'interno di una comunità di pratica.

Non si tratta solo di pensare ad un sostanziale abbattimento dei costi di comunicazione, ma soprattutto alla possibilità di valorizzare forme distribuite di saperi. Le tecnologie dell'informazione sono il luogo non solo dell'attivazione di dinamiche sociali particolarmente ricche ma anche dove la conoscenza generata ed elaborata in determinati contesti sociali può essere gestita in modo economicamente significativo, garantendone una sua valorizzazione anche in ambiti sensibilmente differenti rispetto a quelli che l'hanno prodotta.

Una eccessiva focalizzazione sugli aspetti squisitamente tecnologici, però, rischia di far perdere di vista all'organizzazione l'obiettivo finale: la valorizzazione ed il supporto delle comunità.

L'impiego di soluzioni tecnologiche deve, quindi, avvenire all'interno di una più ampia strategia che richiede innovative modalità di intervento, nuove capacità manageriali ed organizzative, spesso la definizione di ruoli e figure professionali nuovi. Si è potuto osservare che il fallimento di alcuni progetti di questo tipo supportati dalle nuove





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

tecnologie informatiche può essere ricondotto proprio ad una mancanza di attenzione verso aspetti più propriamente gestionali e relazionali, che acquistano invece un'importanza fondamentale nel governo dei rapporti con fenomeni sociali particolarmente complessi come la comunità di pratica.

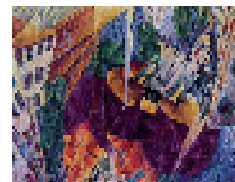
5.2.4 Lo scenario interno dell'Agenzia delle Entrate

La struttura periferica dell'Agenzia delle Entrate, costituita da Uffici disseminati sul territorio nazionale assolutamente identici nelle funzioni e nei processi lavorativi, è un quadro di riferimento che costituisce un terreno fertile per il fenomeno delle comunità di pratica.

In effetti, il replicarsi di identici processi da nord a sud e da est ad ovest, permette di ricondurre a figure professionali standard gli addetti a singoli processi o a più processi correlati tra loro. Così, in qualsiasi Ufficio dell'Agenzia delle Entrate l'addetto ai controlli sostanziali si serve dei medesimi applicativi informatici, segue gli stessi protocolli, tratta le stesse fattispecie di modelli e dichiarazioni di qualsiasi altro addetto a tale processo.

D'altra parte, è facilmente dimostrabile che nessun caso, nessuna pratica è mai uguale al precedente o al successivo. Pertanto, ogni addetto ad un processo lavorativo adotterà strategie, soluzioni, prassi di volta in volta adattandole alla situazione, selezionando così da una parte un repertorio delle migliori, ossia delle più funzionali e





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

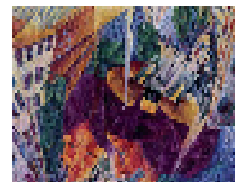
dall'altra un "catalogo" di esperienze con cui di volta confrontare il nuovo lavoro che ha davanti. Un bagaglio di saperi per così dire operativi che costituisce il patrimonio diffuso della conoscenza tacita che è dentro l'Agenzia delle Entrate.

La nostra organizzazione si trova così di fronte ad una duplice necessità: da una parte, rendere esplicita e disponibile ai più questa risorsa inutilizzata ; dall'altra, portare alla luce i singoli saperi perché si confrontino con quelli analoghi degli altri e costituiscono un sapere condiviso, frutto di negoziazione e validazione di un numero sempre crescente di "esperti" di quel dato sapere.

La continua evoluzione normativa ed il conseguente adeguamento dei servizi al contribuente e dei mezzi di contrasto all'evasione "costringono" i lavoratori dell'Agenzia delle Entrate a trovare percorsi personali per l'aggiornamento professionale in tempo quasi reale, visto che gli strumenti a disposizione dell'Agenzia spesso impediscono di fare formazione sulle novità normative e sulle loro applicazioni a tutto il personale interessato in tempi compatibili con l'inizio della loro vigenza.

E se è vero che la intranet e le nuove tecnologie mettono a disposizione ormai in brevissimo tempo norme, circolari, interpretazioni, manuali e così via, si osserva ancora che tra i modi più frequenti di aggiornarsi sulle novità c'è il ricorso ad una rete spontanea di contatti, costituita da altri colleghi con analoghi compiti, per lo scambio all'occorrenza di informazioni e di suggerimenti.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

CONCLUSIONI

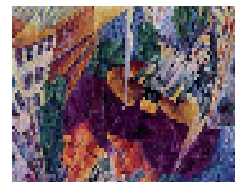
I saperi contestuali e periferici non hanno necessariamente meno dignità o valore dei saperi che nascono dalla riflessione sul modello generale della realtà. Anzi, quasi sempre hanno il pregio di essere facilmente ed immediatamente adattabili alle situazioni reali proprio perché flessibili e mai assoluti.

D'altro canto, la formazione si trova ad un bivio che non riguarda la sua funzione (incontestata e, direi, incontestabile) ma la sua operatività: occorre uscire dal luogo comune che identifica nell'aula la formazione di valore, quella "alta" o, per così dire, nobile.

La formazione per prima deve acquisire consapevolezza di poter svolgere una funzione di qualità passando dall'erogazione al governo dei processi di apprendimento, senza modelli assoluti ma attraverso forme, setting ed occasioni sempre diverse in cui occorre ogni volta compiere lo sforzo di capire come dare supporto all'apprendimento rendendo nel contempo esplicito ed "esportabile" nella realtà di ciascuno un determinato sapere.

Pian piano non esisterà più un luogo per la e della formazione, perché il centro dei processi di apprendimento diverrà giustamente la persona, il suo ambiente e la relazione che ha con esso. E questa formazione dovrà e potrà svolgersi là dove se ne manifesta la necessità, con metodi e modalità che con difficoltà potranno rifarsi ad un modello.





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

La comunità di pratica, in quest'ottica, assumerà la funzione di ambiente di apprendimento, in cui attraverso lo scambio reciproco e la negoziazione dei saperi ciascuno compirà il proprio personale percorso di acquisizione della conoscenza.

Bibliografia

Alberici A. (2002) *L'educazione degli adulti*, Roma: Carocci

Amicucci F. (2004), *La formazione fa spettacolo*, Milano: il sole 24 ore

AIF (1988), *Professione formazione*, Milano: FrancoAngeli.

AIF (2005), " qualità della formazione: i nuovi orizzonti", *For* supplemento n.62, Milano: FrancoAngeli.

Balducci D.(2005) *,Dalla conoscenza tacita all'apprendimento cooperativo:le comunità di pratica, Corso-concorso per passaggio tra le aree, Agenzia delle Entrate Direzione Regionale per la Lombardia, Milano*

Bellotto M.,Trentini G. (1989), *Culture organizzative e formazione*, Milano: FrancoAngeli.

Bettiol M , De Piero L.(2002), *Comunità professionali on line: nuovi baricentri per l'innovazione e la formazione*, *Economia e Società Regionale* nr.3.

Bettio M., De Piero L. (2003), *Apprendere attraverso le comunità di pratica professionali, Form@are newlwttr per la formazione in rete*

Casula C.,(2003), *I porcospini di Schopenhauer*, Milano: FrancoAngeli.

Cecchinato F., Nicolini D., (2005) *Action Learning*. Milano : il sole 24 ore

Converso D., Piccardo C., (2003) "formazione per l'empowerment individuale e organizzativo" in *Il profitto dell'empowerment"*, Milano: Cortina.pagg. 113-153





Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

Lave J., Wenger E. (1991), *Situated Learning*, Cambridge University Press.

Lipari D. (2002) *Logiche di azione formativa nelle organizzazioni*, Milano: Guerini e Associati Spa.

Montironi M. (2001), *Comunità e reti*, Milano: FrancoAngeli

Morgan G. (2002), *Images - le metafore dell'organizzazione*, Milano: FrancoAngeli.

Nonaka I. (1994), *Come un'organizzazione crea conoscenza*, *Economia e Management* nr.3.

Nonaka I., Takeuchi H. (1997), *The knowledge creating company*, Milano: Guerini e Associati Spa.

Snowden D. (2002), *Complex acts of knowing*, *Journal of knowledge management*, vol.6 nr.2.

Stagi L., Vercelli G. (2003), *E-learning e formazione continua*, Milano: FrancoAngeli.

Wenger E. (1998), Communities of practice: learning, meaning and identity, Cambridge University Press.

Zucchemaglio C. (1998), "Comunità di pratiche e socializzazione organizzativa", *Scuola democratica*, n.1-2 pp. 165-278.

Siti internet

<http://www.formare.erickson.it>

<http://www.formez.it>

<http://www.asfor.it>

<http://www.aifonline.it>

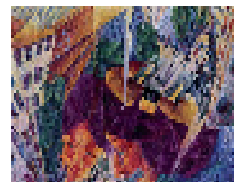
<http://www.ssef.it>

<http://www.sspa.it>



Fondazione Europa Civiltà – Via Fabio Filzi, 33 – 20124 Milano seminari@europaciviltà.it

www.europaciviltà.it



Seminari di cultura e formazione politica 2007

Fiera Milanocity - Milano

