CNIPA
Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione

Innovazione organizzativa e competenze: l'e-learning

Dr.ssa Laura Pacini
consulente CNIPA

Cagliari, 29 giugno 2006

Indice

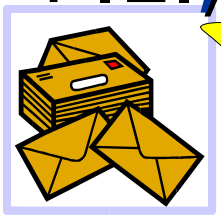
1. Il contesto istituzionale
2. I nuovi scenari organizzativi
3. Le leve del cambiamento
4. La situazione e-Learning in Italia
5. Un'opportunità: l'e-learning come processo

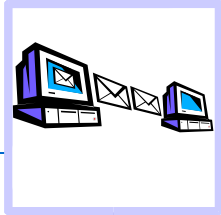
I cambiamenti istituzionali

- **NORMATIVI (Dlgs165/2001, Dlgs 267/2000)**
- **SOCIALI (> esigenze di cittadini e imprese,ecc)**
- **ECONOMICI (drastica riduzione di risorse economiche per la spesa pubblica, necessità di mettere a reddito i risorse patrimoniali e territorio,ecc)**
- **TECNOLOGICI (la "rivoluzione digitale": e-goverment, e-governance,e-democracy,ecc)**

2. I nuovi scenari organizzativi

P.E., gestione documentale e workflow



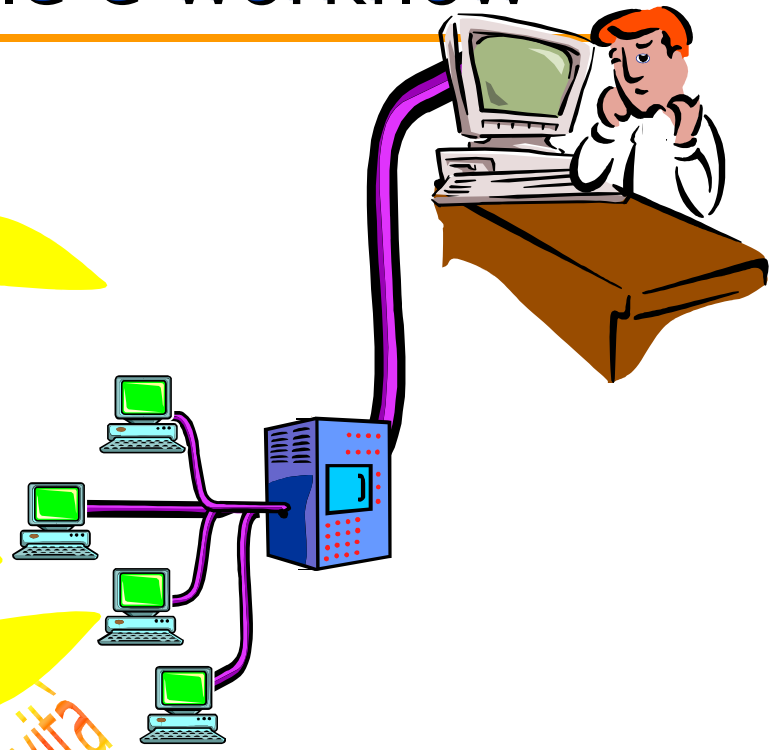


Flussi documentali

Flussi comunicativi

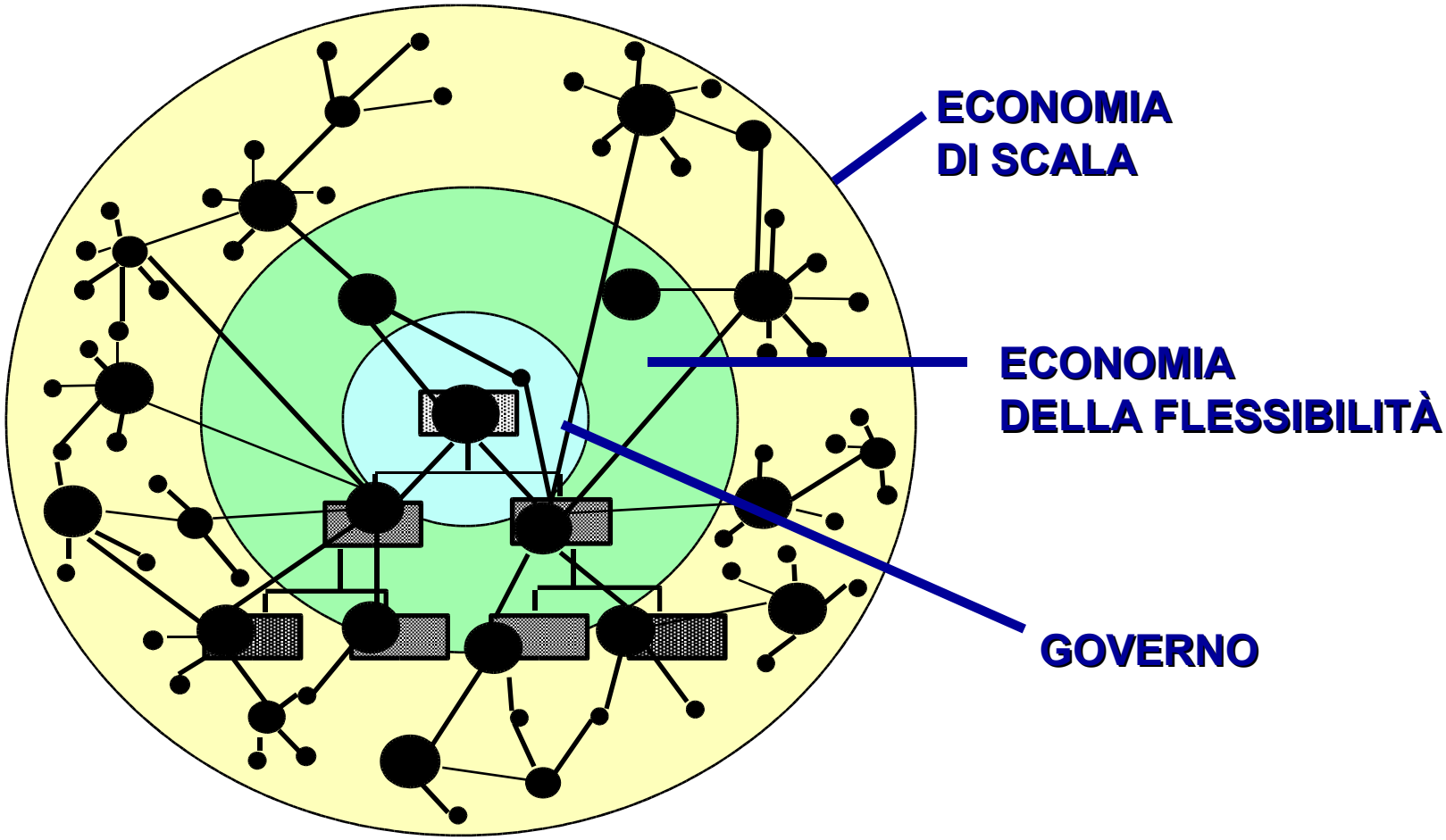
Flussi informativi

Flussi delle attività



I flussi di un processo amministrativo con le funzionalità del P.E.

L'organizzazione a rete



Influenza pervasiva delle tecnologie

MODIFICA:

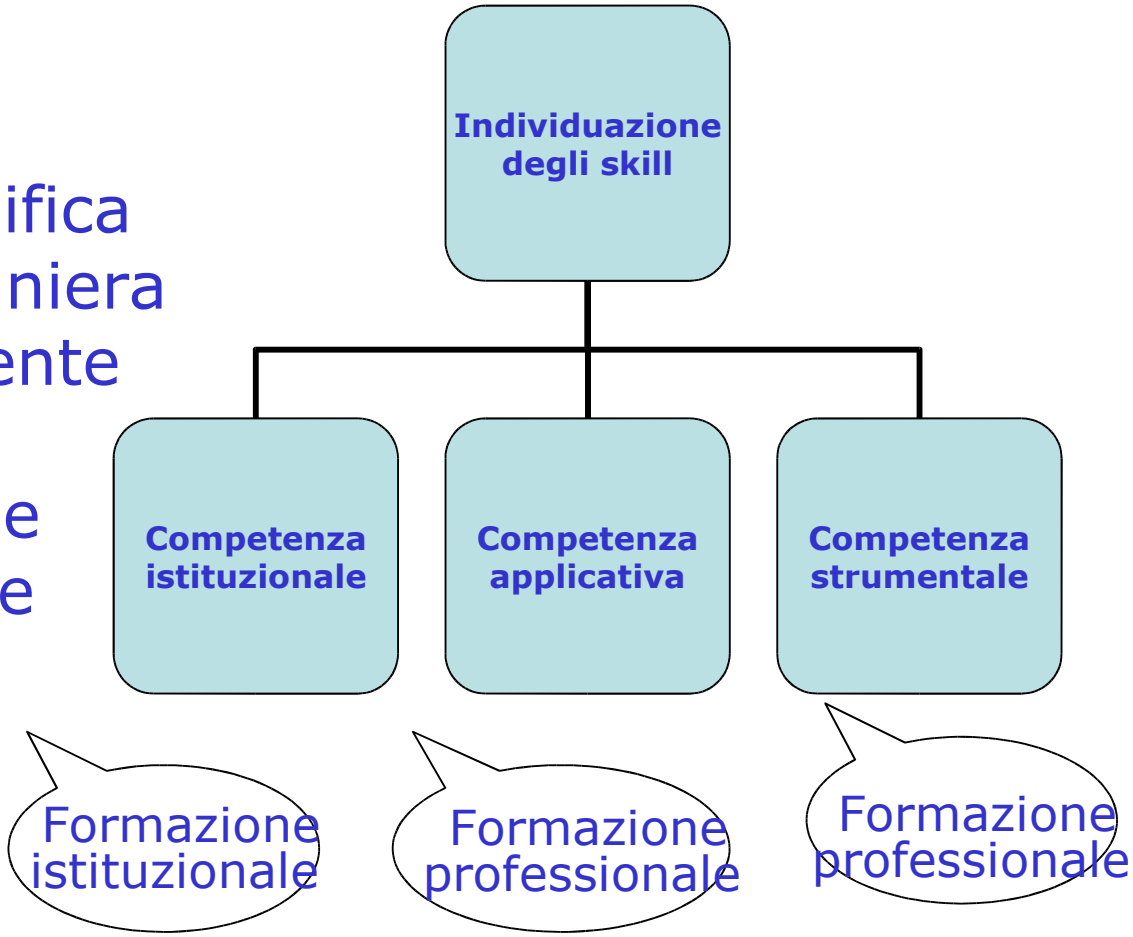
- L'offerta/acq. di prodotti/servizi
- La geografia dei prodotti/servizi offerti
- L'organizzazione del lavoro
- Processi di lavoro, le attività dei singoli individui

Ci si orienta verso una gestione a rete del territorio

conseguenza

PERSONALE CON NUOVE COMPETENZE

- Sviluppare ed individuare competenze significa rispondere in maniera efficace ed efficiente ai cambiamenti organizzativi delle attività in un ente



I COSTI della NON-QUALITA

- Sprechi dovuti a:
- Competenze non adeguate alle nuove esigenze istituzionali e professionali
- Scarsa conoscenza della tecnologia
- Tempi di lavorazione adeguati a processi obsoleti
- Non controllo degli errori in ingresso, itinere e post
- Mancanza di monitoraggio delle attività
- Mancanza di ottica verso il risultato
- ……..

2. Le leve del cambiamento

Verso una società della conoscenza

L'Europa deve, entro il **2010**,

"diventare l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale**"**

European Council Lisbona Marzo 2000"

Il contesto internazionale

- **L'*e-Europe action plan 2005* ha inserito l'e-learning tra le proprie azioni prioritarie, ritenendo che esso rappresenti una risposta efficace alle esigenze di aggiornamento (*re-skilling*) della forza lavoro in Europa**

- **E' stato avviato nel dicembre 2003 il programma e-Learning pluriennale 2004-2006 per l'effettiva integrazione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nei sistemi di istruzione e formazione in Europa.**

Le leve del cambiamento

Le tre leve fondamentali oggi a disposizione dei dirigenti/responsabili apicali pubblici per attuare il cambiamento nelle proprie amministrazioni :

- **Il sistema organizzativo**
- **Le risorse umane**
- **L'innovazione tecnologica**

In Italia

- Direttiva sulla Formazione e la Valorizzazione del Personale delle P.A. - DFP dicembre **2001**
- ***"…promuovere in tutte le amministrazioni la realizzazione di un'efficace analisi dei fabbisogni formativi e la programmazione delle attività formative"***
- La direttiva "Linee guida in materia di digitalizzazione dell'amministrazione per l'anno 2004" del MIT
- La Direttiva del 6 agosto 2004 dei ministri di DFP e MIT
- Le "Linee guida per i progetti formativi in modalità e-learning nelle Pubbliche Amministrazioni" del CNIPA e parte integrante della direttiva
- Il "Vademecum" del CNIPA del maggio 2004
- Il finanziamento del progetto "Scuola virtuale della P.A." del CNIPA
  - Co-finanziamento e monitoraggio di progetti di e-learning di Regioni e Province autonome
  - Portale e Repository e-learning per la PA

4. L’eLearning della P.A. italiana

Piccolo, ma con buone prospettive di crescita

L'Osservatorio 2005

1. **L'area di indagine** comprende non solo le aziende ma anche il mondo universitario, la scuola e la pubblica amministrazione;
2. l'**obiettivo della ricerca** è fornire un ampio quadro del mercato e una presentazione delle sue dinamiche e prospettive;
3. il **campione** è costituito da:
   - Aziende: 1099 fra fruitori e prospect
   - Università: 77 Università presenti in Italia, 54 con attività di FAD in corso, 34 le Università intervistate
   - Scuole: 1090 docenti hanno risposto al questionario
   - PA Centrale e Locale: il questionario è stato inviato a 208 enti (118 hanno risposto): 26 Pubbliche Amministrazioni Centrali, 20 Regioni, 56 Province, 106 Comuni con popolazione pari o superiore a 100.000 abitanti.
4. **metodologia** di ricerca basata su questionari, interviste face to face, interviste telefoniche, site watching e focus group.

Il mercato italiano dell’eLearning

Il tasso di risposta ai questionari

Il questionario è stato inviato a 208 enti:

- 26 Pubbliche Amministrazioni Centrali
- 20 Regioni
- 56 Province, con popolazione pari o superiore a 350.000 abitanti
- 106 Comuni, capoluogo di provincia e/o con popolazione pari o superiore a 100.000 abitanti

Il ritorno è stato molto alto:

	Enti contattati	Questionari compilati	Tasso di risposta
Pubblica Amministrazione Centrale	26	19*	73%
Regioni	20	17	85%
Province	56	29	52%
Comuni	106	53	50%
Totale	**208**	**118**	**57%**

* Per il Ministero Economia e Finanze,
hanno risposto sia il Dip. Amm. Personale e Politiche del Tesoro, sia il Dip. Politiche Fiscali

Cresce l'utilizzo dell'eLearning nelle Pubbliche Amministrazioni

Nel 2004	Nel 2005
Il 33% degli intervistati L'84% delle Pubbliche Amministrazioni Centrali Il 35% delle Regioni Il 24% delle Province Il 18% dei Comuni	**Il 39% degli intervistati** Il 79% delle Pubbliche Amministrazioni Centrali Il 53% delle Regioni Il 27% delle Province Il 25% dei Comuni

I partecipanti a corsi in e-learning:

15.000 dipendenti pubblici	26.000 dipendenti pubblici

Ore erogate in e-learning:

120.000 ore	262.000 ore

L'investimento in e-learning:

3 milioni e mezzo di euro	4 milioni e 600 mila euro

Estendendo il risultato 2005 a tutto il comparto della PA, si stima la spesa in 8,3 milioni di € pari al 3,4% della spesa complessiva in formazione

L' eLearning ha rappresentato il 3,3% della spesa in formazione della PA

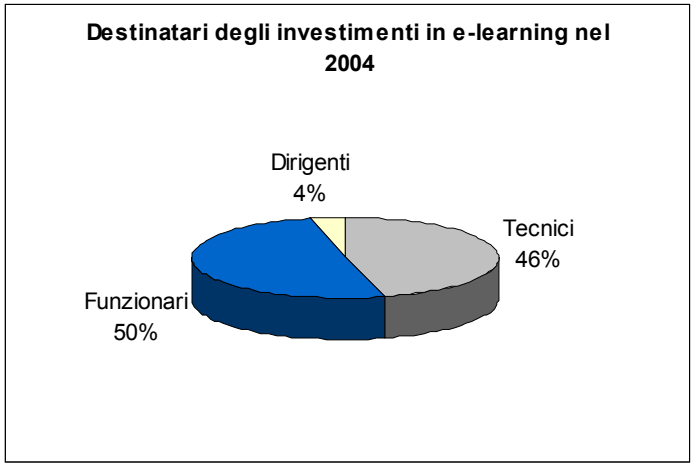
2.004 €	% part. corsi E.L.	Spesa formazione	Investimento in e-learning
PCM e Ministeri	6,8	98.039.622	6.666.694
Sicurezza	1,9	35.882.749	681.772
Organi dello Sta	0	1.903.172	0
Autorità	0	1.687.782	0
Enti pubblici	0,6	40.077.116	240.462
Regioni	2,7	37.289.000	254.988
Province	1,3	9.444.000	308.828
Comuni	0,8	23.756.000	190.048
Totale		**248.079.411**	**8.342.792**

Fonte: Nostra elaborazione su dati del Rapporto SSPA 2005

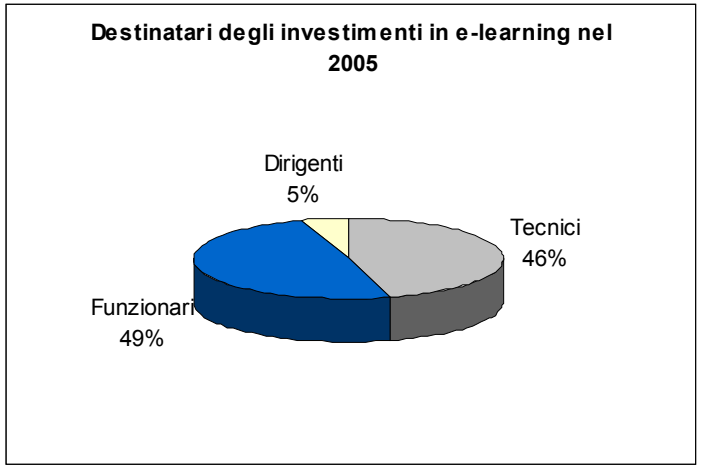
I destinatari dei corsi in eLearning

Tecnici e Funzionari sono i destinatari
di circa il 95% dell'investimento per corsi in e-learning.

Nel 2004



Nel 2005



Prevalgono i contenuti "tradizionali" e cresce l'ambito giuridico normativo

	Nel 2004			Nel 2005		
	Tecnici	Funzionari	Dirigenti	Tecnici	Funzionari	Dirigenti
Giuridico-normativa	11%	9%	12%	19%	17%	18%
Organizzazione e personale	9%	8%	10%	7%	10%	11%
Manageriale	5%	7%	12%	1%	3%	9%
Comunicazione	10%	12%	9%	13%	14%	9%
Economico-finanziaria	5%	5%	5%	6%	8%	7%
Controllo di gestione	4%	7%	9%	4%	7%	9%
Informatico-telematica	25%	23%	17%	23%	20%	15%
Linguistica	15%	15%	14%	12%	9%	8%
Multidisciplinare	5%	3%	3%	3%	3%	4%
Tecnico-specialistica	10%	10%	7%	11%	9%	8%
Internazionale		1%	2%		1%	1%

La dotazione hardware e software

La disponibilità di un pc per ciascun addetto sta divenendo una realtà a tutti i livelli della Pubblica Amministrazione.

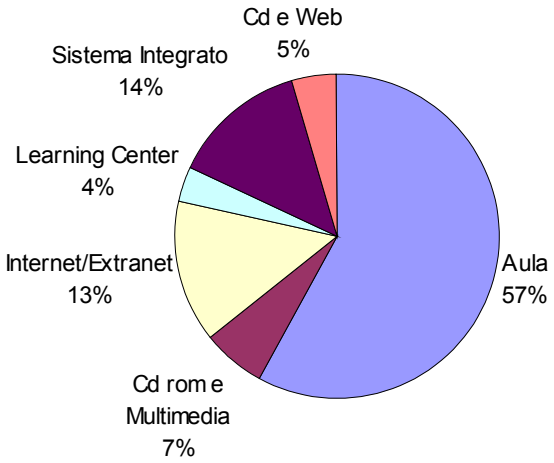
	PAC	Regioni	Province	Comuni
1 a 1	88%	92%	86%	67%
1 a 2	6%	0%	7%	26%
1 a 3	0%	7%	7%	5%
> di 1 a 3	6%	0%	0%	2%

La banda larga è presente in oltre i due terzi delle Regioni e delle Amministrazioni Locali

	PAC	Regioni	Province	Comuni
Già presente	41%	92%	83%	86%
Entro 1 anno	47%	8%	7%	9%
Entro 3 anni	12%	0%	10%	5%

L'eLearning affianca la formazione tradizionale

Un terzo degli enti intervistati affianca
il binomio Intranet/Extranet e il Sistema Integrato (aula+cd+web)



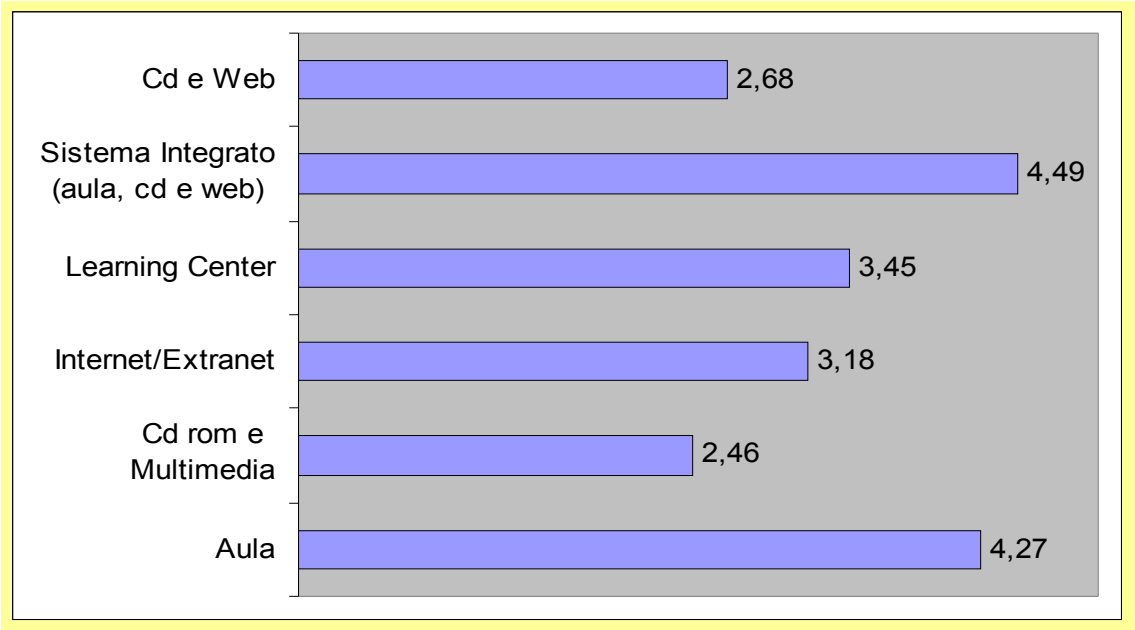
*	Aula	Cd e Web	Cd rom e Multimedia	Internet/Extranet	Learning Center	Sistema Integrato
PAC	94,70%	31,60%	26,30%	57,90%	10,50%	52,60%
Regioni	100%	5,90%	11,80%	29,40%	0%	29,40%
Province	96,60%	3,40%	10,30%	24,10%	6,90%	10,30%
Comuni	100%	2%	5,90%	9,80%	5,90%	17,60%
Totale	**98,30%**	**7,80%**	**11,20%**	**24,10%**	**6%**	**23,30%**

*Una o più risposte

Il Sistema Integrato più efficace dell'aula

Il Sistema Integrato
viene ritenuto il metodo più efficace di erogazione della formazione

Valutazione del grado di efficacia delle metodologie: scala da 1 a 5

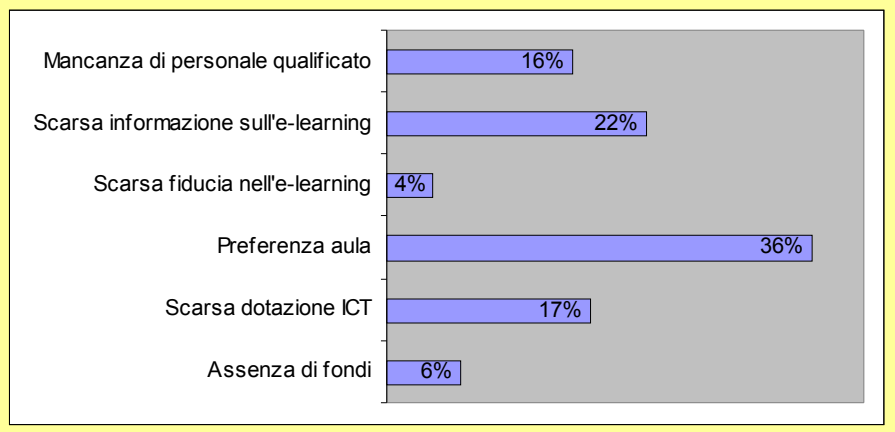


Gli ostacoli all'adozione di progetti formativi in eLearning

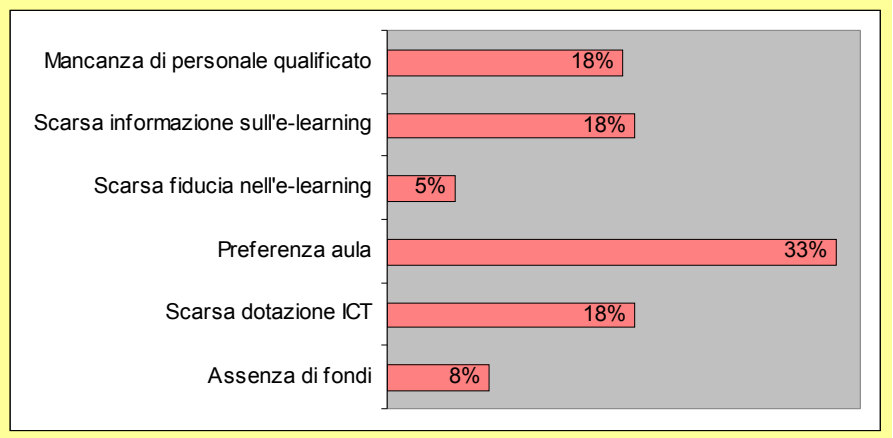
Sia nel 2004 sia nel 2005, la preferenza per la metodologia d'aula viene indicata quale fattore principale per la mancata adozione di progetti in eLearning.

Sta aumentando positivamente la diffusione di informazioni sull'eLearning e aumenta di pari passo la necessità percepita di disporre di personale interno qualificato.

Nel 2004



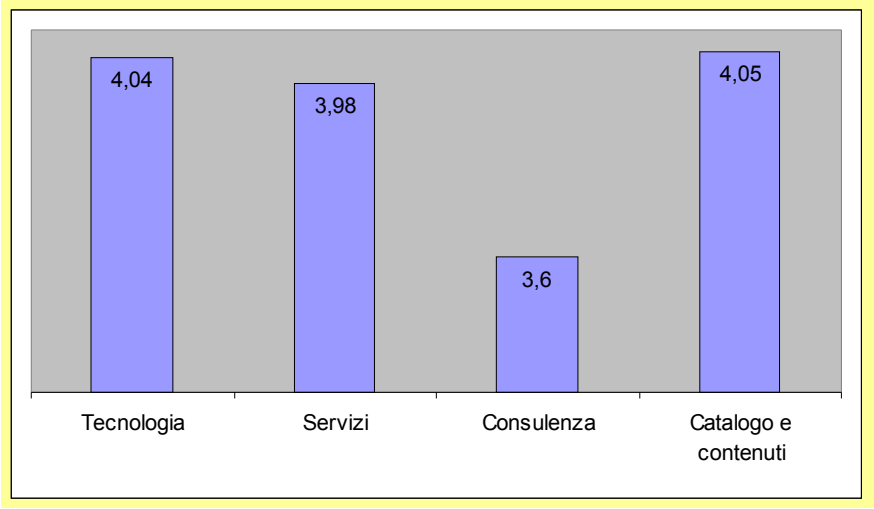
Nel 2005



I fattori di successo percepiti

I contenuti e la tecnologia sono considerati tra i principali fattori chiave di successo di un sistema eLearning

Valutazione dei fattori chiave di successo di un sistema e-learning: scala da 1 mim a 5 max



Le modalità di acquisizione

I due terzi degli enti che erogano formazione in eLearning ricorrono a **FORNITORI PRIVATI**

	PAC	Regioni	Province	Comuni
Attività di e-learning sviluppate all'interno	27%	50%	43%	36%
Attività di e-learning sviluppate da un 'altra amministrazione	7%	0%	0%	0%
Attività di e-learning acquistate da fornitori esterni	87%	88%	100%	73%

Il 55% degli enti che adottano progetti in modalità eLearning utilizzano una **CONSULENZA ESTERNA**

	PAC	Regioni	Province	Comuni
Sì	79%	44%	43%	42%
No	14%	56%	57%	33%
Non al momento, ma ci stiamo pensando	7%	0%	0%	25%

La gestione interna dell'attività formativa in eLearning

All'interno degli enti, i progetti in e-learning vengono gestiti:

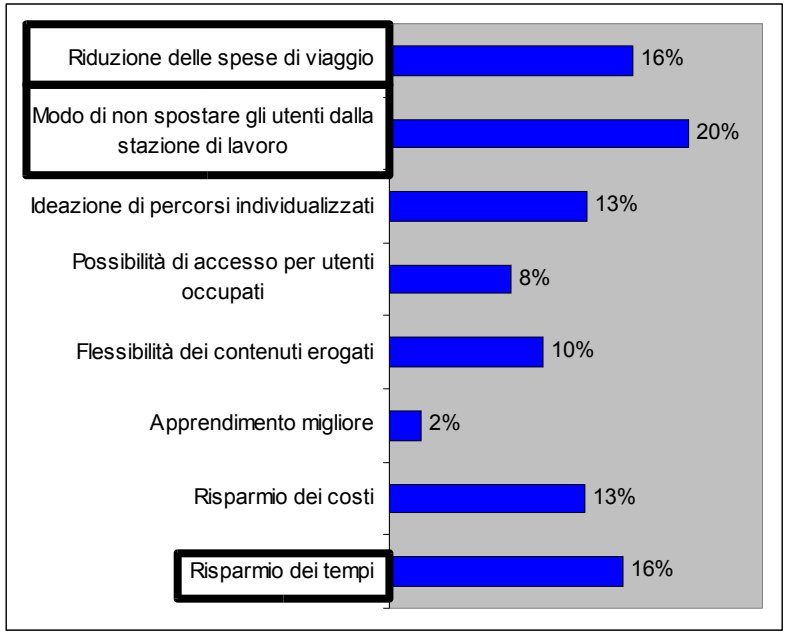
nel 37% dei casi dal Responsabile della formazione
nel 20% dei casi dal Responsabile ICT

	PAC	Regioni	Province	Comuni	% delle risposte
Responsabile del personale	14%	25%	17%	8%	8%
Responsabile dell'organizzazione	0%	13%	50%	15%	8%
Responsabile della formazione	64%	88%	50%	69%	37%
Responsabile IT	43%	50%	17%	31%	20%
Responsabile e-learning	36%	38%	50%	8%	16%
Altro	21%	0%	33%	23%	11%

Si sta diffondendo, a tutti i livelli della Pubblica Amministrazione, la figura del **RESPONSABILE E-LEARNING**

La valutazione qualitativa dell'eLearning

L'e-learning è considerato vantaggioso soprattutto dal punto di vista **organizzativo ed economico**

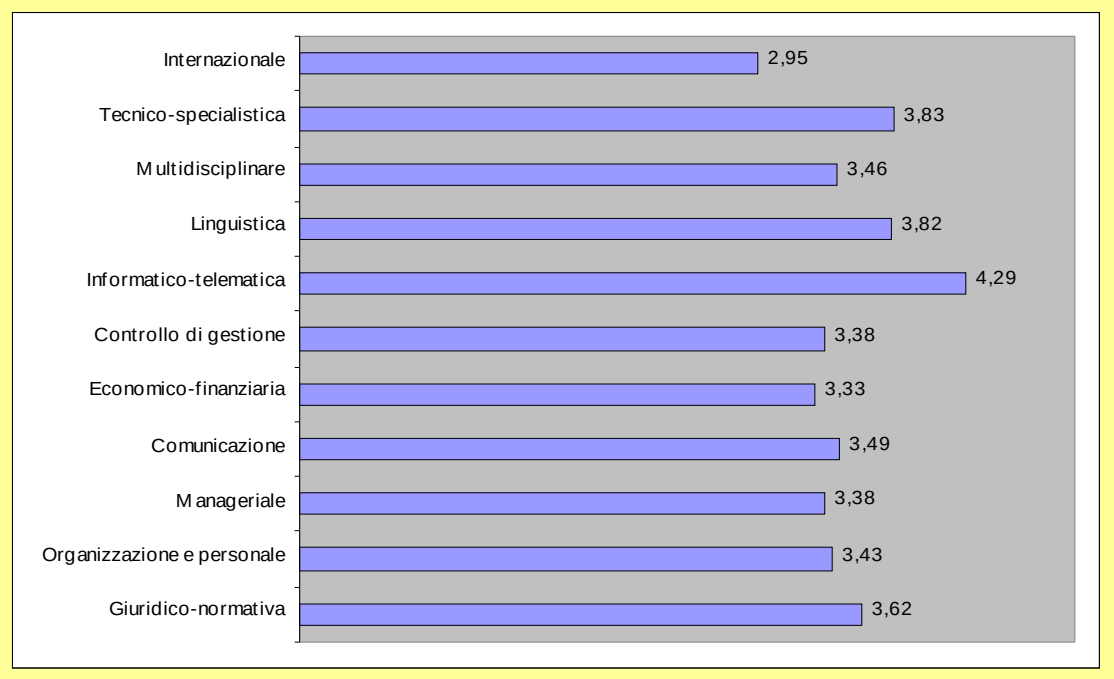


Il 71% degli intervistati considera l'e-learning una **METODOLOGIA EFFICACE,** soprattutto in relazione alle aree **informatico-telematica, linguistica, tecnico-specialistica e giuridico-normativa.**

La valutazione dell'efficacia

L'eLearning viene considerato maggiormente efficace
in relazione ai contenuti informatici, tecnico-specialistici e linguistici

L'efficacia dell'eLearning in relazione ai contenuti: scala da 1 a 5



Lo sviluppo dell'attività formativa in eLearning

Più della metà degli enti intervistati è propenso ad aumentare l'attività formativa erogata in eLearning

il **63%** degli enti prevede di aumentare **i corsi**
il **54%** degli enti prevede di aumentare **il numero degli utenti**
il **47%** degli enti prevede l'implementazione **di nuovi servizi**

Fattori frenanti nella PA

I fattori frenanti attualmente in atto nella PA:

- Mancanza di cultura organizzativa per processi
- Mancanza di una cultura dell'eLearning:
  - la formazione in aula funziona da secoli perché cambiare
- Mancanza di competenze adeguate:
  - figure professionali non previste negli organici
- Lentezze burocratiche:
  - studio di fattibilità + bando di gara + aggiudicazione della gara + firma del contratto > 12 mesi
  - scarsità di risorse finanziarie
  - la formazione è la prima a risentire dei tagli di spesa

Le domande da porsi

- come utilizzare appieno le grandi potenzialità che l'e-learning offre
- come collegare le attività di formazione continua alla gestione delle risorse umana → **HRM**
- come utilizzare l'e-learning per la gestione del patrimonio informativo della struttura → **KM**
- come utilizzare la formazione per le strategie organizzative della struttura→ **TQM, ecc**

5.L’ e-Learning come “processo”

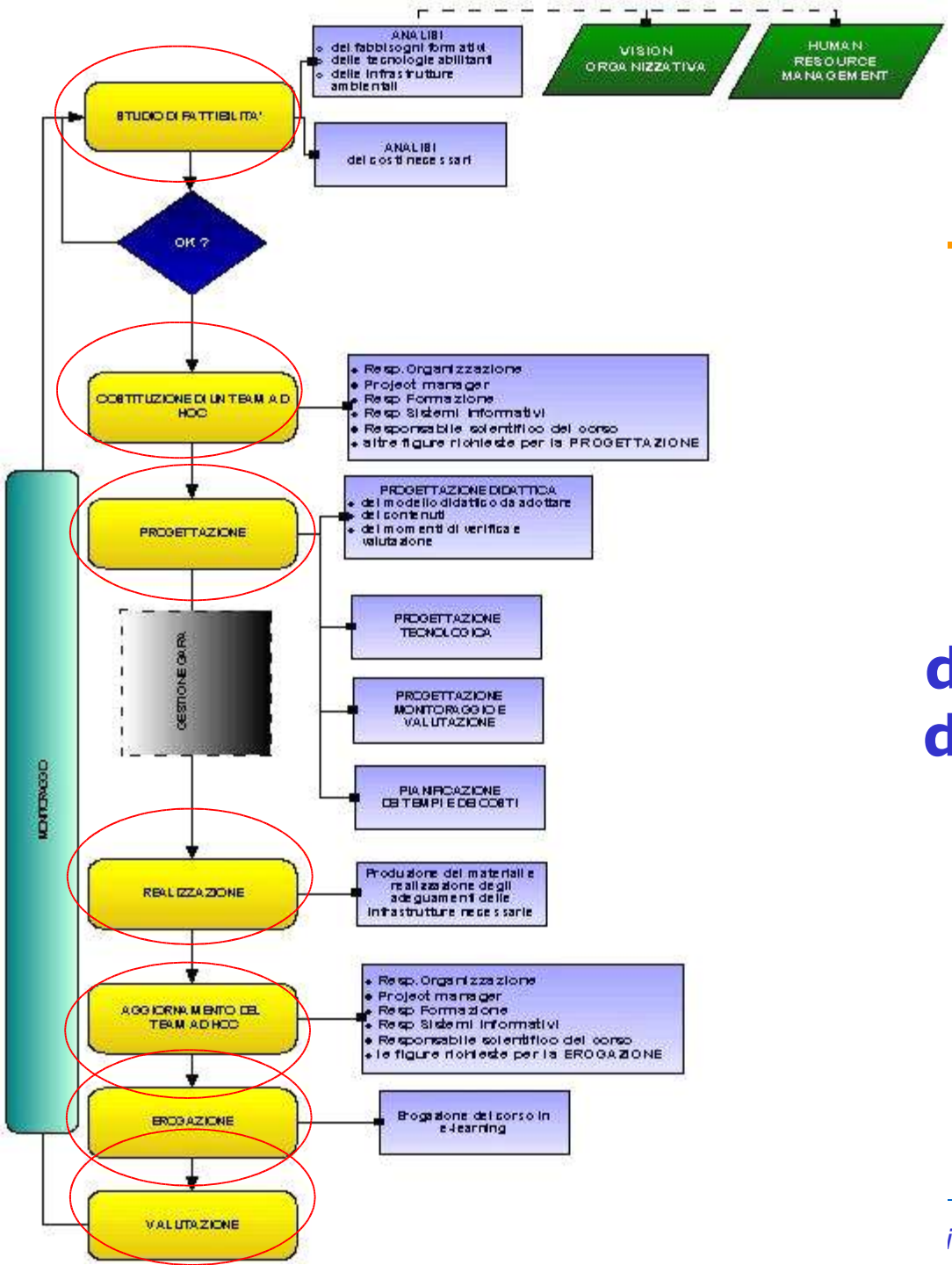
Perché l'e-learning

- E-learning:

  permette di :

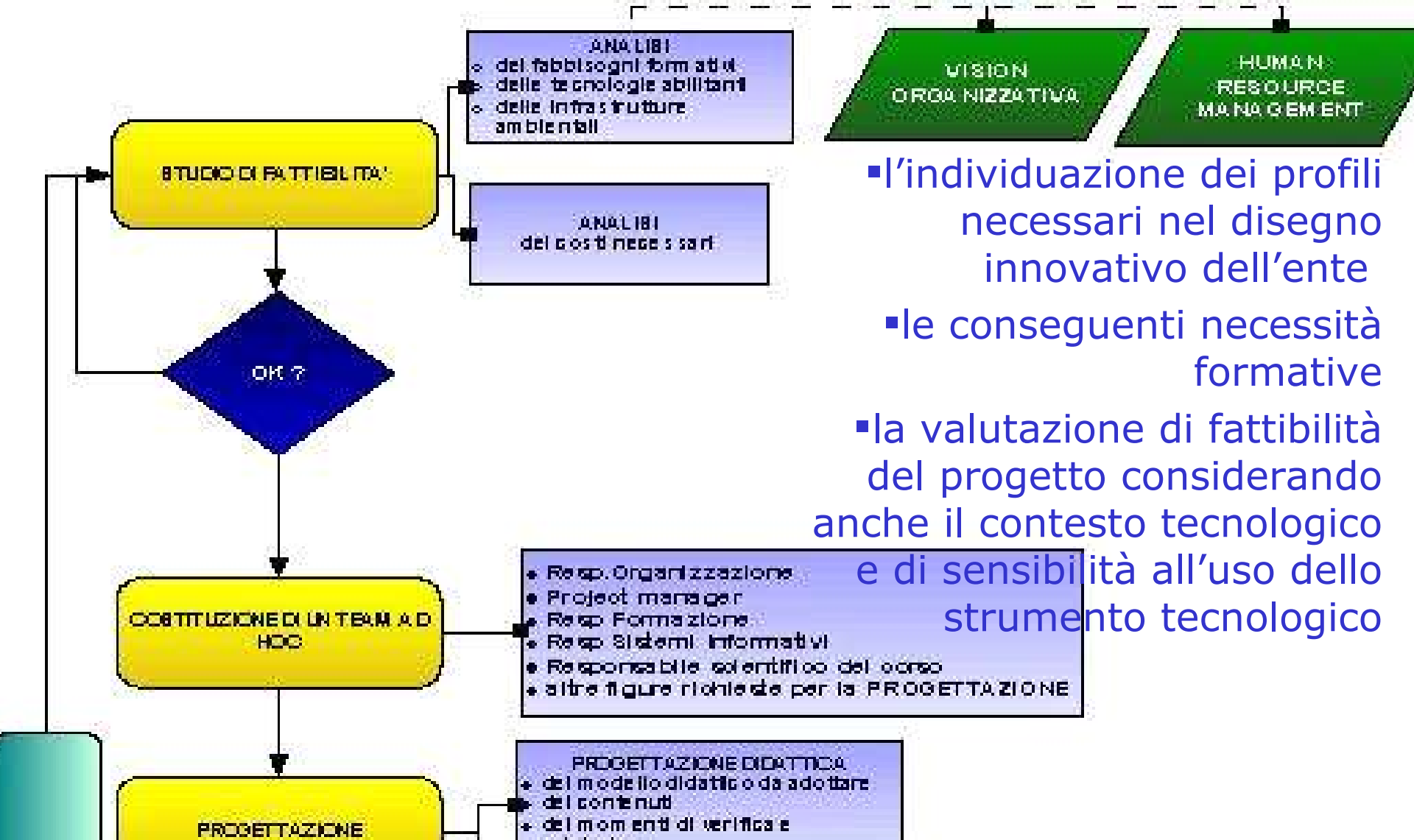
- svincolare l'attività formativa dai limiti di spazio e di tempo
- di simulare situazioni complesse
- di realizzare attività comunicative
- di attuare attività collaborative
- di ottimizzare risorse

Le interazioni dell'e-learning



LE FASI del Processo di e-learning

Studio di fattibilità e Costituzione del team



- l'individuazione dei profili necessari nel disegno innovativo dell'ente
- le conseguenti necessità formative
- la valutazione di fattibilità del progetto considerando anche il contesto tecnologico e di sensibilità all'uso dello strumento tecnologico

A proposito di sviluppo di competenze

- Co-finanziamento e monitoraggio di progetti di e-learning di Regioni e Province autonome

- Argomenti da sviluppare:
  1. EUCIP –Manager di Sistemi Informativi
  2. La gestione docuementale
  3. Il Project finance
  4. La sicurezza e la privacy
  5. La gestione degli acquisti di progetti ICT (bandi di gara,ecc)

Alcune indicazioni fondamentali per iniziare: approcciare un'ottica di sistema

- Adottare una **logica incrementale**
- Integrare **competenze distinte e innovative**
- Interpretare il Progetto come l'avvio di un **processo evolutivo**
- Gestire il **tempo** come **variabile dipendente**
- Fondamentale è governare il **processo**
- Confrontarsi con le esperienze di successo e di fallimento in questo tipo di progetti

Per maggiori informazioni

Laura Pacini

laura.pacini@cnipa.it