

Progetto Governance delle Risorse Umane-Modelli Innovativi

Il Sistema Informativo del Personale

Laboratori e Sperimentazione per lo sviluppo dei sistemi ICT per la gestione delle Risorse Umane nelle Amministrazioni Provinciali e nei Comuni del Mezzogiorno

Risultati dei laboratori

Comune di Olbia (SS)

Progetto per l'introduzione di nuove modalità di analisi del fabbisogno formativo ai fini della redazione del piano della formazione e sperimentazione di una valutazione di impatto

A cura di

Mario Bandel, Funzionario Servizio Gestione e Sviluppo RU, mbandel@comune.olbia.ss.it
Anna Maria Manca, Dirigente Affari generali, amanca@comune.olbia.ss.it
Donatella Contini, Istruttore Direttivo Amministrativo, dcontini@comune.olbia.ss.it

Programma di Empowerment delle PA del Mezzogiorno, ex Delibera CIPE 36/2002
Progetto Governance delle Risorse Umane - Modelli Innovativi
Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa
Azioni A.1.4. "Laboratori regionali di benchmark" e A.3 "Sperimentazione dei Modelli"

INDICE

1	Situazione attuale	3
2	Finalità del lavoro da svolgere.....	4
3	Caratteristiche generali del sistema/percorso che vogliamo realizzare	4
3.1	Gestione della formazione	6
3.2	Sperimentazione della valutazione d’impatto sul seminario in corso dal titolo “Lavorare in gruppo”	8
4	Questioni aperte, rischi, vincoli, condizioni di successo.....	9
5	Azioni da compiere subito per coinvolgere gli interlocutori chiave e per avviare il lavoro	10
6	Azioni da compiere, tempi e responsabilità	11
6.1	Gestione della formazione	11
6.1.1	Piano delle azioni	11
6.1.2	Il cronogramma.....	12
6.2	Sperimentazione di una valutazione d’impatto.....	14
6.2.1	Piano delle azioni	14
6.2.2	Il cronogramma.....	16
7	Allegati	17
7.1	Scheda per l’analisi del fabbisogno formativo	18
7.2	Scheda di completamento delle informazioni ai fini della redazione del Piano della formazione	19
7.3	Scheda per la valutazione d’impatto.....	22

1 Situazione attuale

Il Comune di Olbia conta 241 dipendenti in servizio a tempo indeterminato e circa 45 dipendenti a tempo determinato.

Tra questi ultimi tutti quelli con contratto pari o superiore ai 18 mesi possono accedere alla formazione alle medesime condizioni del personale a tempo indeterminato, i restanti possono partecipare fuori dell'orario di lavoro.

Il budget della formazione è suddiviso in una quota del **40% gestita direttamente** dal Servizio Gestione e sviluppo delle RU tramite il piano della formazione generale e in una quota del **60% ripartita tra i singoli dirigenti** che posso utilizzarla liberamente, eventualmente, se richiesto, con il supporto del Servizio Gestione e sviluppo delle RU.

Il 40% gestito dal Servizio Gestione e sviluppo delle RU non sempre viene completamente utilizzato per il piano; in tale ipotesi le somme residue sono rassegnate ai singoli settori.

Il piano 2006 consiste in 19 giornate di formazione di tipo trasversale e generale; 8 di queste sono state messe a bando e affidate ad una società esterna. Per quest'ultima parte il Servizio Gestione e sviluppo delle RU si è occupato della progettazione dei corsi, che sono stati inseriti nel capitolato che prevedeva altresì vari servizi aggiuntivi quali, i materiali di consumo per i corsi, l'organizzazione della logistica, la produzione del materiale di supporto per le aule.

L'erogazione della formazione presenta alcune criticità:

- Nella fase di rilevazione del fabbisogno, condotta mediante interviste ai dirigenti, a volte emerge qualche **difficoltà** da parte di questi **nell'individuare le criticità dei propri uffici** che potrebbero essere colmate tramite la formazione. Non a caso spesso i dirigenti richiedono per più anni corsi sulle stesse tematiche.
- Vi è inoltre un certo **atteggiamento "scettico" rispetto alla formazione**, a volte vista come una fonte di "distrazione" del personale dai compiti istituzionali; non a caso in certe occasioni ai corsi vengono iscritti dai dirigenti i collaboratori al momento "meno indispensabili".
- Emerge, inoltre, la **manca di piena consapevolezza degli scopi della formazione** che porta alla partecipazione ai corsi sempre degli stessi gruppi di dipendenti, solitamente perché individualmente più sensibili alla formazione, limitando la possibilità di condurre tutta l'organizzazione verso gli stessi obiettivi di miglioramento e rendendo meno efficace l'investimento in formazione.
- Alcuni dirigenti, in sede di analisi dei fabbisogni, hanno spesso rappresentato **esigenze formative specialistiche**, le quali, con l'attuale sistema, **non possono essere considerate nell'ambito del piano di formazione generale** se non riguardano almeno un altro Settore. Per questo motivo spesso tali esigenze rimangono senza risposta poiché i dirigenti, pur potendo soddisfarle mediante l'utilizzo dei propri budget, non hanno strutture interne in grado di supportarli nella programmazione e gestione della formazione.

Sarebbe quindi auspicabile rivedere l'impianto complessivo del sistema "formazione" prevedendo:

- a) un **miglioramento degli strumenti di analisi del fabbisogno** che conduca alla individuazione dei "problemi da risolvere"; in questo modo si dovrebbe innescare un circolo virtuoso che porti la dirigenza a acquisire maggiore fiducia nella formazione e a coinvolgere un maggior numero di dipendenti;
- b) una **riorganizzazione generale della gestione della formazione** al fine di renderla maggiormente governata dal centro. Questo è realizzabile a condizione che la formazione "centralizzata" si renda davvero efficace nel supportare i dirigenti e nel fornire "soluzioni a problemi";

- c) strumenti di valutazione dell'apprendimento e soprattutto dell'impatto della formazione.

2 Finalità del lavoro da svolgere

L'analisi di scenario sui fabbisogni formativi sopra descritta, ha dato un utile apporto nel valutare e definire i successivi passi da compiere per la redazione del Piano della formazione.

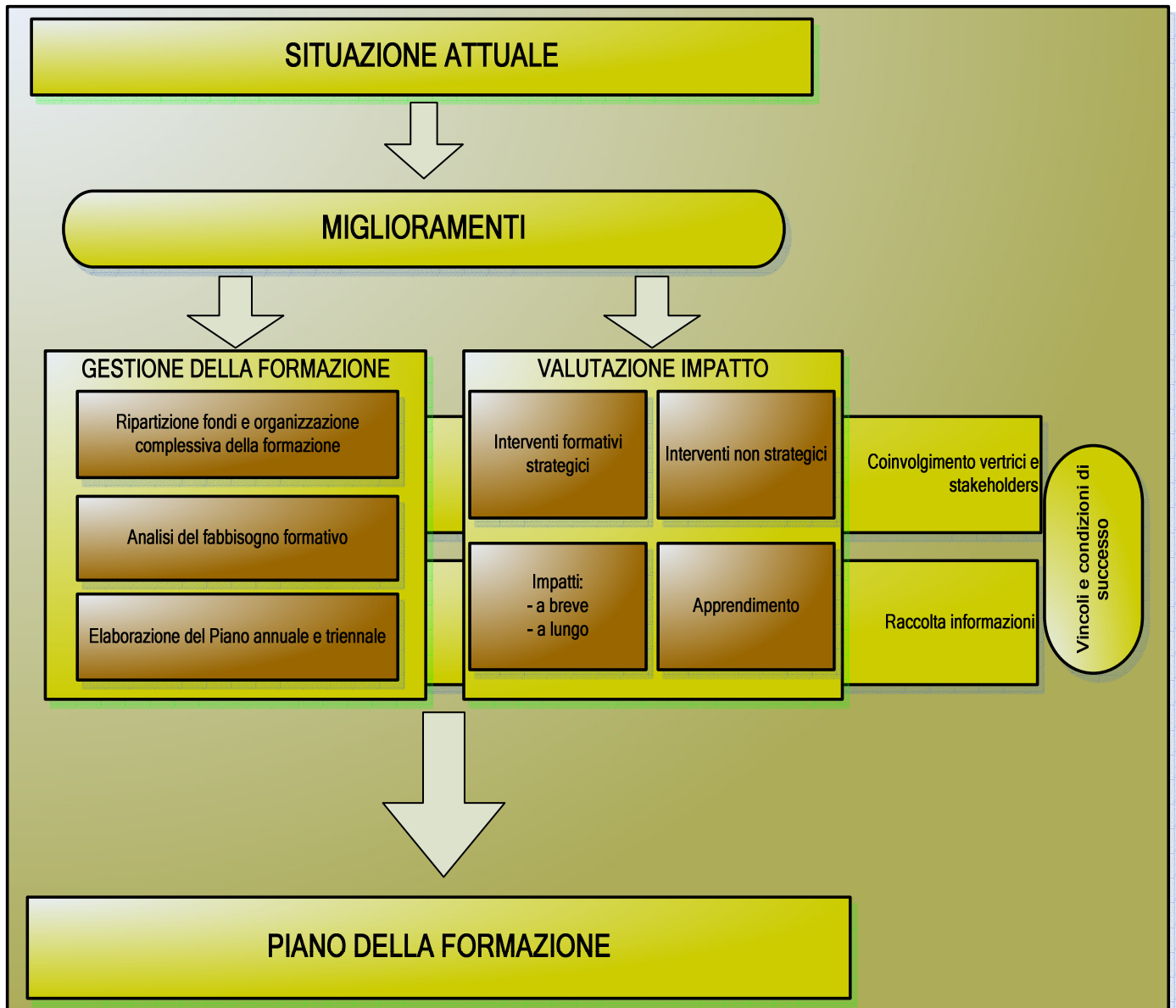
Nello specifico sono stati individuati due **obiettivi** fondamentali quali:

- a) **Progettare nuove modalità di gestione** della formazione, a partire dalla rilevazione dei fabbisogni sulle strutture comunali, fino a giungere alla redazione del Piano annuale e triennale
- b) **Sperimentare una valutazione d'impatto.**

3 Caratteristiche generali del sistema/percorso che vogliamo realizzare

Il percorso che vogliamo realizzare per la costruzione del Piano della Formazione, passa per due tappe che riguardano:

- la Gestione della formazione
- la Sperimentazione della valutazione d'impatto sul seminario in corso dal titolo "Lavorare in gruppo"



3.1 Gestione della formazione

Gestire la formazione significa **approfondire tre aspetti** differenti che riguardano:

- A. la ripartizione dei fondi per la formazione e organizzazione complessiva della formazione
- B. la l'analisi del fabbisogno formativo
- C. l'elaborazione del Piano annuale e triennale

A. Ripartizione dei fondi per la formazione e organizzazione complessiva della formazione

Per realizzare in maniera ottimale le innovazioni proposte, sarebbe opportuno un diverso **riparto del budget** assegnato, rispettivamente, al Servizio Gestione e sviluppo delle RU e alle Strutture comunali (Settori), tornando al sistema di ripartizione precedente, che assegnava al Servizio Gestione e sviluppo delle RU il 60% delle risorse, oppure assegnando al servizio almeno il 50% delle risorse, che, pertanto, sarebbero “messe a piano” come risposta alle esigenze strategiche di formazione dei dipendenti comunali.

Allo stato attuale, però, si preferisce **avviare le nuove modalità di gestione della formazione senza modifiche immediate** del riparto delle risorse. Una volta accreditato il nuovo metodo di gestione si potrà negoziare con la Direzione Generale e i dirigenti di Settore un nuovo riparto delle risorse proponendo come “contropartita” ai miglioramenti ottenuti.

In ogni caso, si proporrà fin da subito ai dirigenti di **“delegare” al Servizio gestione e sviluppo delle RU la gestione di parte del proprio budget** per la formazione, affinché possa essere utilizzato per iniziative esclusivamente di proprio interesse e ad integrazione delle risorse già gestite dal servizio.

Ovviamente, sia nella fase di avvio che nella fase “a regime”, il diverso utilizzo dei budget si accompagna al forte impegno e all'obiettivo, preso dal Servizio gestione e sviluppo delle RU, di **utilizzare tutte le risorse disponibili**, attraverso una stringente analisi del fabbisogno formativo degli otto Settori e delle due strutture Staff, realizzata ogni anno e centrata sulle *problematiche rilevanti* (strategiche) che essi affrontano nel proprio lavoro.

Il nuovo riparto, ancorché su base volontaria nella prima fase, si legherà alla possibilità per il Servizio Gestione e Sviluppo delle R.U. di **“metter a piano” anche esigenze formative specifiche di un singolo settore, fornendo in questo modo ai dirigenti un servizio aggiuntivo** e, in un certo modo, offrendogli la possibilità di avere un supporto professionale che curerà tutti gli aspetti di programmazione e organizzazione, anche logistica, della formazione, secondo un approccio generale che vuole in prospettiva ricondurre a piano tutta la formazione realizzata nell'Ente, con vantaggi evidenti in termini di controllo dei costi.

Nella nuova logica, alla struttura (Settore o Staff) che non rappresenterà particolari problematiche rilevanti da affrontare in fase di analisi del fabbisogno, potrà non essere assicurata formazione “da piano” per l'anno di riferimento. Sarà comunque **assicurata la formazione autogestita** attraverso il budget assegnato alla responsabilità del suo dirigente.

In questo modo si darà **risposta** a due tipi di esigenza formativa:

1. la **quota gestita direttamente dal dirigente**, per la formazione che va a coprire esigenze che rapidamente devono essere risolte a cura delle stesse strutture dove l'esigenza si manifesta;
2. la **quota gestita dal servizio**, per la formazione di tipo strategico pianificata in collaborazione con il dirigente.

Le esigenze specifiche evidenziate dai dirigenti potranno condurre anche all'elaborazione di interventi formativi per un numero ridotto di partecipanti (ad esempio solo i funzionari del Settore)

con programmi anche molto articolati sia in termini di durata dei percorsi sia in termini di modalità di formazione che potrà anche basarsi su affinamenti pratici oltre che su lezioni frontali.

B. L'analisi del fabbisogno formativo.

L'analisi del fabbisogno da realizzare presenterà alcune **caratteristiche distintive**.

Sarà, innanzitutto, una analisi del fabbisogno in grado di **cogliere annualmente sia problematiche trasversali, sia problematiche specifiche** che le strutture comunali stanno affrontando concretamente nel lavoro.

Sarà condotta da incaricati del Servizio Gestione e sviluppo delle RU attraverso un'**intervista con il dirigente di Settore o Staff** (e, se necessario, con le sue posizioni organizzative) strutturata in **tre passaggi** (si veda anche Scheda di analisi del fabbisogno allegata):

1. **individuare le problematiche** che la struttura sta affrontando (poche, le principali);
2. **individuare le implicazioni concrete** sui procedimenti, nel lavoro d'ufficio, nella strumentazione in uso, nelle responsabilità assegnate ai collaboratori;
3. **individuare il personale interessato** da queste implicazioni, suddiviso per categorie, con la specificazione del modo in cui le diverse categorie sono interessate al problema.

Il terzo passaggio consente di individuare i partecipanti ai corsi già in sede di rilevazione, pertanto i dirigenti, al momento della formazione delle aule, si limiteranno a confermarne la partecipazione.

Questa analisi del fabbisogno darà **origine ad un piano annuale della formazione** articolato per "**problematiche da affrontare**", più che per corsi, a loro volta riconducibili ad alcuni grandi filoni, utili soprattutto in fase di definizione delle "modalità di acquisto" della formazione ed in fase di redazione del Piano triennale.

In questo modo si dovrebbe giungere all'acquisto e poi all'erogazione di corsi, centrati su concrete problematiche da risolvere, in quanto i programmi di dettaglio saranno sviluppati con i docenti proprio a partire dalle citate problematiche.

C. Elaborazione del Piano annuale e triennale

Il Piano annuale della formazione (si veda anche Scheda di Piano allegata), secondo quest'approccio, in riferimento alle problematiche emerse in fase di analisi del fabbisogno, si articolerà per:

- n° partecipanti
- metodologie formative adottate
- esperienze richieste ai soggetti erogatori
- tempi di erogazione nell'anno
- durata ed edizioni in giornate
- stima dei costi ed imputazione del finanziamento (risorse decentrate o accentrate alla funzione)
- modalità di acquisto
- modalità di valutazione

Le diverse problematiche emerse in fase di analisi del fabbisogno formativo, incrociate con eventuali politiche della formazione decise al livello di vertice (Direzione Generale), saranno riaggregate in "filoni" nell'ambito del Piano triennale.

3.2 Sperimentazione della valutazione d'impatto sul seminario in corso dal titolo "Lavorare in gruppo"

Si prevede, nell'immediato, l'effettuazione di una **valutazione d'impatto**.

Nel nostro approccio, la valutazione d'impatto dovrà essere condotta **per interventi formativi considerati "strategici"**.

La scelta, dopo attenta analisi, è caduta sul seminario "Lavorare in gruppo", attualmente in corso in attuazione del Piano 2006.

Il seminario è ritenuto strategico, nell'ambito del Piano 2006, poiché riguarda il personale con funzioni di direzione. Inoltre, è ancora possibile prevedere, prima del suo imminente avvio, alcuni accorgimenti tali da rendere tecnicamente fattibile e scientificamente significativa la valutazione d'impatto.

Allo scopo, in avvio del seminario sarà richiesto ai partecipanti di individuare il più concretamente possibile una situazione critica vissuta direttamente in tema di lavoro in gruppo.

Successivamente, a conclusione del seminario, saranno individuati specifici comportamenti osservabili, trattati nel corso di questo, in grado di "risolvere" la situazione critica evidenziata in avvio.

A 4 mesi dalla conclusione del seminario sarà effettuata una valutazione d'impatto a 360° (partecipanti, loro capi e loro collaboratori).

Attraverso alcune interviste, si prenderanno a riferimento situazioni effettivamente accadute, nelle quali siano stati adottati i comportamenti osservabili scelti come quei comportamenti in grado di risolvere la situazione critica evidenziata in avvio del corso.

In sostanza si cercherà di capire se i comportamenti individuati come utili in certe situazioni critiche sono stati messi in atto con successo nella realtà lavorativa del partecipante.

Questo tipo di valutazione potrà essere realizzato per tutti i corsi di carattere comportamentale (leadership, time management, relazione di front office, comunicazione interpersonale etc).

Per **seminari di carattere tecnico**, le valutazioni d'impatto future potranno invece vertere su:

1. situazioni critiche descritte in avvio del corso da parte dei partecipanti (o anche di ruoli ad essi collegati, se la rilevazione viene effettuata prima dell'aula), riconducibili agli aspetti tecnici legati al tema del corso;
2. a 4/6 mesi situazioni nel frattempo effettivamente accadute nelle quali siano state trovate soluzioni tecniche riconducibili al corso realizzato, descritte dai partecipanti al corso, dai loro capi e colleghi.

Per **seminari di carattere non strategico** sarà sufficiente una valutazione dell'apprendimento.

3.3 *Questioni aperte, rischi, vincoli, condizioni di successo*

La realizzazione di qualsiasi percorso complesso racchiude, al suo interno, una serie di criticità che possono o meno determinare il successo del percorso stesso. I **fattori critici di successo** riguardanti la realizzazione del Piano della formazione si possono riassumere nel modo seguente:

- a) Per realizzare il progetto di revisione del sistema “formazione”, occorre **ottenere l’appoggio e il consenso del direttore generale, dei dirigenti, delle organizzazioni sindacali** (solo per alcuni aspetti).

Occorre rispettare l’impegno di utilizzare integralmente il 60% assegnato alla formazione generale rispettando l’obiettivo di concorrere alla risoluzione dei problemi che le Strutture comunali via via affrontano.

Pertanto, sarà importante che durante tutte le tre fasi fondamentali di:

- analisi dei fabbisogni,
- pianificazione della formazione,
- gestione dei corsi e delle aule,

non si perda mai di vista - fino all’aula ed oltre - il riferimento alle problematiche emerse in fasi di analisi.

Solo così sarà possibile organizzare corsi dove sia chiaro a tutti (la funzione che gestisce la formazione, i dirigenti, i partecipanti, il docente) a cosa (quale problema) deve servire il corso.

- b) In relazione alla sperimentazione dell’analisi di impatto, affinché la valutazione sia tecnicamente e scientificamente valida e significativa, occorre **prevedere la raccolta di alcune informazioni utili alla valutazione d’impatto** già a partire dalla realizzazione del seminario in aula, coinvolgendo il più possibile partecipanti e docente (si veda Scheda di analisi dell’impatto allegata)

3.4 Azioni da compiere subito per coinvolgere gli interlocutori chiave e per avviare il lavoro

Per la gestione della formazione bisogna:

1. Presentare la proposta al Direttore Generale, tramite apposito incontro.
2. Riunire i dirigenti per la presentazione dell'approccio complessivo e del percorso di analisi che sarà condotto (occorre specificare che da oggi in avanti l'intervista di analisi dura almeno 2 ore).

Per l'analisi di impatto bisogna:

1. Raccogliere le informazioni utili già in fase di realizzazione del seminario "Lavorare in gruppo" (si allega la scheda di rilevazione),
2. Preparare gli strumenti d'intervista e organizzare le interviste di analisi d'impatto.

4 Azioni da compiere, tempi e responsabilità

4.1 Gestione della formazione

Rispetto alla gestione della formazione di seguito si riportano il Piano delle azioni e il cronogramma. Per il Piano delle azioni si riporta una doppia rappresentazione grafica: la **prima ha un carattere riassuntivo** ed è utile per una visione d'insieme, la **seconda è più specifica** e descrive nel dettaglio:

- le fasi/azioni da compiere
- i risultati attesi da quelle azioni
- i responsabili dei risultati.

4.1.1 Piano delle azioni

Di seguito si riporta la rappresentazione grafica riassuntiva delle azioni programmate.



Di seguito si riporta invece il piano programmato.

Fasi/Azioni

Risultati

Responsabilità

Fasi/Azioni	Risultati	Responsabilità
Presentazione progetto al DG	Progetto approvato e committenza attivata	Manca
Presentazione del progetto alla conferenza dirigenti	Proposta condivisa	Bandel - Contini
Approntamento degli strumenti di analisi e organizzazione delle interviste	Strumenti approntati ed interviste organizzate	Bandel - Contini
Interviste di analisi del fabbisogno formativo	Fabbisogno rilevato	Bandel - Contini
Approntamento e condivisione del format per il piano 2007	Format condiviso e approvato	Bandel - Contini Manca
Redazione prima bozza di piano e stima dei costi	Piano redatto con stima dei costi e relativa fonte di finanziamento	Bandel - Contini
Fase negoziale (dirigenti di Settore e Staff)	Versione definitiva del piano	Bandel - Contini
Informativa preventiva	Piano condiviso con i sindacati	Manca
Adozione del piano	Piano adottato	Manca
Avvio delle procedure di acquisto	Procedure attivate	Bandel - Contini Manca
Avvio corsi	Corsi avviati	Bandel - Contini Manca

4.1.2 Il cronogramma

Di seguito si riporta il cronogramma che riassume i tempi necessari per la realizzazione delle singole azioni.

IL SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE
 Laboratori e Sperimentazione per lo sviluppo dei sistemi ICT per la gestione
 delle Risorse Umane nelle Amministrazioni Provinciali e nei Comuni del Mezzogiorno

FASI/AZIONI	nov-06			dic-06			gen-07			feb-07			mar-07			apr-07		
	I Decade	II Decade	III Decade	I Decade	II Decade	III Decade	I Decade	II Decade	III Decade	I Decade	II Decade	III Decade	I Decade	II Decade	III Decade	I Decade	II Decade	III Decade
Presentazione progetto al DG																		
Presentazione del progetto alla conferenza dirigenti																		
Approntamento degli strumenti di analisi e organizzazione delle interviste																		
Interviste di analisi del fabbisogno formativo																		
Approntamento e condivisione del format per il piano 2007																		
Redazione prima bozza di piano e stima dei costi																		
Fase negoziale (dirigenti di Settore e Staff)																		
Informativa preventiva																		
Adozione del piano																		
Avvio delle procedure di acquisto																		
Avvio corsi																		



Inizio



Consegna

4.2 Sperimentazione di una valutazione d'impatto

Rispetto alla sperimentazione di una valutazione d'impatto di seguito si riportano il piano delle azioni e il cronogramma. Anche per questa "tappa", con la medesima logica adottata nel paragrafo precedente si riporta una doppia rappresentazione grafica del Piano di azioni una generale e l'altra dettagliata. La prima ha un carattere riassuntivo ed è utile per una visione d'insieme, la seconda è più specifica e descrive nel dettaglio:

- le fasi/azioni da compiere
- i risultati attesi da quelle azioni
- i responsabili dei risultati.

4.2.1 Piano delle azioni









Di seguito la rappresentazione grafica riassuntiva



Di seguito si riporta la descrizione delle azioni previste dal piano.

Fasi/Azioni	Risultati	Responsabilità
Approntamento degli strumenti di rilevazione	Strumenti approntati	Bandel - Contini
Somministrazione della scheda di rilevazione nelle fasi iniziali e finali del seminario “Lavorare in gruppo)	Scheda somministrata	Bandel - Contini
Condivisione dell’operazione con i dirigenti dei partecipanti al corso	Operazione condivisa con i ruoli chiave	Bandel - Contini
Approntamento degli strumenti di intervista per la valutazione d’impatto ed organizzazione delle interviste	Strumenti approntati ed interviste organizzate	Bandel - Contini
Realizzazione delle interviste di valutazione d’impatto	Interviste realizzate	Bandel - Contini
Elaborazione dei dati	Dati elaborati	Bandel - Contini
Stesura di una relazione	Relazione redatta	Bandel - Contini
Presentazione dei risultati al Dirigente della funzione, ai Dirigenti e alla Direzione Generale	Operazione presentata ai ruoli chiave, in avvio dell’attuazione del Piano 2007	Manca

4.2.2 Il cronogramma

FASI/AZIONI	nov-06			dic-06			gen-07			feb-07			mar-07			apr-07		
	I Decade	II Decade	III Decade	I Decade	II Decade	III Decade	I Decade	II Decade	III Decade	I Decade	II Decade	III Decade	I Decade	II Decade	III Decade	I Decade	II Decade	III Decade
Approntamento degli strumenti di rilevazione																		
Somministrazione della scheda di rilevazione nelle fasi iniziali e finali del seminario "Lavorare in gruppo)																		
Condivisione dell'operazione con i dirigenti dei partecipanti al corso																		
Approntamento degli strumenti di intervista per la valutazione d'impatto ed organizzazione delle interviste																		
Realizzazione delle interviste di valutazione d'impatto																		
Elaborazione dei dati																		
Stesura di una relazione																		
Presentazione dei risultati al Dirigente della funzione, ai Dirigenti e alla Direzione Generale																		



Consegna



Già realizzato

5 Allegati

Seguono, in allegato, ipotesi di:

1. Scheda per l'analisi del fabbisogno formativo;
2. Scheda di completamento delle informazioni ai fini della redazione del Piano della formazione;
3. Scheda per la valutazione d'impatto.

5.1 Scheda per l'analisi del fabbisogno formativo

SCHEDA DI ANALISI DEL FABBISOGNO FORMATIVO

Settore: _____ Data: _____

Problematiche che il Settore sta affrontando	Implicazioni concrete nelle strutture, nei procedimenti, nel lavoro degli uffici	Dipendenti interessati		Liv. Priorità (A-M)	Azioni non formative utili per la risoluzione della problematica
		Chi	Perché		
01		B			
		C			
		D			
02		B			
		C			
		D			

Firme
 Dirigente del Settore

Responsabile dell'Analisi

5.2 Scheda di completamento delle informazioni ai fini della redazione del Piano della formazione

SCHEDA DI PIANO DELLA FORMAZIONE

FILONE DI PROBLEMI DI RIFERIMENTO (PIANO TRIENNALE DELLA FORMAZIONE): _____

Problema - tiche di riferimento (cod.)	N° dipendenti interessati	Metodologie formative adottabili	Esperienze da richiedere ai soggetti erogatori	Tempi di realizzazione nell'anno (mese inizio - mese fine)	Durata degli interventi e n° edizioni (in gg)	Stima dei costi ed imputazione del finanziamento	Modalità di acquisto	Modalità di valutazione (G-A-I)		

5.3 Scheda per la valutazione d'impatto

SCHEDA DI RILEVAZIONE DEI DATI PER LA VALUTAZIONE D'IMPATTO

Corso "Lavorare in gruppo: amplificare la possibilità di gestione dei progetti attraverso il lavoro di squadra"

PARTECIPANTE: _____

DESCRIZIONE DI UNA SITUAZIONE CRITICA NEL "LAVORO IN GRUPPO" EFFETTIVAMENTE VISSUTA DAL PARTECIPANTE NELLA PROPRIA VITA LAVORATIVA (specificare dove accade, quando accade, cosa succede, chi è coinvolto e perché)

INDIVIDUARE QUEI COMPORTAMENTI EFFETTIVAMENTE OSSERVABILI CHE POSSONO RISOLVERE POSITIVAMENTE LA SITUAZIONE CRITICA DESCRITTA SOPRA

1. ...

2. ...

3. ...

4. ...

5. ...

6. ...

IL SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE
Laboratori e Sperimentazione per lo sviluppo dei sistemi ICT per la gestione
delle Risorse Umane nelle Amministrazioni Provinciali e nei Comuni del Mezzogiorno