

**“Il monitoraggio dei progetti formativi”**  
**(G. Capaldo)**

Si intende per *progetto* l'insieme di un numero, generalmente elevato, di attività che, pur connotate da diverse natura e da specifiche finalità, *concorrono* tutte alla realizzazione di uno *specifico obiettivo*, entro un predefinito *arco temporale* e rispettando un *preassegnato budget*. Talchè ritardi, inefficacia o inefficienze in una delle singole attività possono condizionare, a volte anche in maniera irreparabile, l'esito del progetto nel suo complesso e comportare “sforamenti” di tempi e spesa. In altri termini, nell'ambito di un progetto tra le diverse *attività* vi è una significativa *interdipendenza* sia in *termini temporali* (quali attività devono essere completate prima che una specifica attività possa avere inizio) sia in termini di *risultati* (l'esito di una fase condiziona lo svolgimento ed i risultati delle fasi successive).

Gli aspetti sopra richiamati sono alquanto evidenti nel caso dei progetti formativi.

Questi possono essere considerati come un insieme di macrofasi che concorrono al raggiungimento dell'obiettivo formativo complessivo e che sono a loro volta scomponibili in elenchi più o meno dettagliati di specifiche attività.

Il livello di dettaglio di tale scomposizione dipende dalla complessità e dalle dimensioni del progetto, dalle esigenze di monitoraggio del progetto da parte dei diversi soggetti ad esso interessati nonché dalla sensibilità e preparazione del “project manager”, sia esso previsto come ruolo formale o informale.

A titolo di esempio si riportano nel seguito alcune delle macrofasi (in corsivo) e delle attività in cui è scomponibile, un progetto formativo:

*Analisi del fabbisogno:*

Analisi del contesto organizzativo e delle dinamiche di cambiamento in atto

Analisi dei fabbisogni espliciti provenienti dalle diverse unità organizzativa

Analisi dei fabbisogni impliciti

*Programmazione e valutazione della fattibilità dell'intervento formativo:*

Coinvolgimento/Sponsorizzazione della Direzione

Atteggiamento/motivazione del personale nei confronti della formazione

Coerenza con le politiche di gestione del personale e con il sistema premiante

Verifica della disponibilità di risorse interne (professionali, aule, attrezzature, etc)

*Sviluppo del progetto:*

Definizione degli obiettivi formativi (per ciascun intervento)

Identificazione dei moduli formativi, delle loro finalità e durate e delle modalità didattiche

Scelta dei docenti

Scelta dei tutors e definizione delle attività di tutoraggio

Predisposizione del calendario delle lezioni

Definizione del sistema di monitoraggio e controllo degli interventi formativi

*Erogazione e valutazione degli interventi:*

Team building, valutazione delle competenze iniziali dei partecipanti

Coordinamento docenti (calendari didattici, materiali didattici, etc)

Valutazione del 'clima d'aula' e dell'andamento del corso

*Valutazione*

Valutazione ex ante

Monitoraggio dei diversi moduli formativi e relativo feedback a partecipanti/docenti

Valutazione dell'apprendimento (in itinere ed alla fine dell'intervento formativo) e relativo feedback a partecipanti/docenti

Customers Satisfaction e relativo feedback a partecipanti/docenti

Valutazione finale

Valutazione "ex post".

Anche se lo svolgimento delle singole attività si colloca in istanti temporali spesso distanti tra loro, il raggiungimento degli obiettivi del progetto formativo (generalmente definiti in termini di modifica dei comportamenti e miglioramento delle prestazioni lavorative, grazie all'acquisizione e/o allo sviluppo di specifiche conoscenze e capacità) dipende, pur se in misura variabile, dall'esito di ciascuna singola attività.

Dunque la valutazione del progetto formativo deve intesa come un processo che deve interessare le diverse fasi del progetto formativo.

Ricordiamo che per *valutazione* si intende l'azione di giudicare un'azione intenzionale (progettata, in corso di realizzazione o realizzata) a fronte di un *prefissato criterio* e sulla base di *informazioni pertinenti*. (Palumbo, 2001).

Laddove per *monitoraggio* si intende l'applicazione di un sistema che, sulla base dell'utilizzo di specifici ed appropriati criteri, ha l'obiettivo di tenere sotto controllo, in maniera strutturata e con step ricorrenti e prefissati, la durata di un progetto (o di un corso, di un piano o di un programma), allo scopo di:

- evidenziarne l'andamento, a partire dalle variabili elementari del fenomeno osservato;
- registrare gli scostamenti tra quanto si sta realizzando e quanto è stato previsto;
- informare gli attori del sistema di monitoraggio (destinatari, beneficiari, fruitori, controllori) circa le criticità che di volta in volta si presentano per cercare le soluzioni più opportune.

Monitoraggio ⇒ predisposizione di un sistema di raccolta delle informazioni:

- codificate;
- registrate;
- costantemente aggiornabili in base alle fasi di vita del progetto.

Il sistema di monitoraggio costituisce dunque l'indispensabile supporto al processo di valutazione. Viceversa, la presenza del sistema di monitoraggio senza un efficace processo di valutazione atto a prendere decisioni che migliorino l'efficacia del processo formativo, è sostanzialmente inutile.

Dunque affinché la valutazione possa effettivamente esplicare il suo ruolo strategico di supporto decisionale deve essere concepita come processo, da sviluppare in parallelo a quello formativo e che, attraverso una serie di controlli e monitoraggi, consente di operare delle rettifiche in corso, o eventualmente di rivedere (seppur parzialmente) obiettivi didattici, metodi e contenuti dei corsi.

PROCESSO DI VALUTAZIONE ⇒ sistema di controllo e verifica dei risultati ⇒ supporto alle decisioni in caso di scostamenti tra risultati attesi e risultati effettivi.

QuickTime™ e un  
decompressore  
sono necessari per visualizzare quest'immagine.

Il processo di valutazione si può suddividere in quattro fasi:

- valutazione “ex-ante”
- valutazione “in itinere”
- valutazione finale
- valutazione “ex-post”.

In fase di valutazione “ex-ante”, gli aspetti sui quali porre maggiore attenzione sono rappresentati da:

- il raccordo dell’iniziativa con il contesto organizzativo di provenienza dei partecipanti;
- l’adeguatezza degli obiettivi didattici, della struttura del progetto, dei contenuti e delle metodologie di riferimento;
- l’adeguatezza delle risorse umane e tecniche che si prevedono di utilizzare e la loro affidabilità.

In fase di valutazione “in itinere”, i dati/informazioni da acquisire possono essere sintetizzati in cinque macro-categorie:

- amministrativa;
- finanziaria, con riferimento al finanziamento maturato e ricevuto, le spese maturate e liquidate;
- didattico-formativa, con riferimento ai contenuti svolti, le metodologie didattiche e formative impiegate, gli strumenti didattici “impiegati”, la documentazione fornita;
- organizzativa, con riferimento alle risorse strutturali e tecnologiche impiegate e l’organizzazione di progetto attivata;
- impatto, con riferimento alla soddisfazione di partecipanti, docenti e tutor, e i risultati dell’apprendimento.

In fase di valutazione finale gli aspetti da rilevare includono:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi formativi (al termine di un dato percorso i partecipanti dovrebbero aver acquisito le conoscenze, abilità o competenze in ragione delle quali sono entrati in formazione);
- il grado di soddisfazione dei partecipanti
- le criticità riscontrate per quanto riguarda la docenza, gli aspetti logistici, etc.

In fase di valutazione “ex-post”, quindi a corso ormai terminato (su un orizzonte temporale di breve, medio e lungo periodo), gli aspetti sui quali il processo formativo deve principalmente focalizzarsi sono:

- i percorsi lavorativi e più in generale professionali e personali dei formati (sia in termini quantitativi che qualitativi);
- il grado di applicazione concreta nel contesto lavorativo delle abilità acquisite (‘trasferibilità’);
- la variazione (nel senso desiderato) dei ‘parametri’ di prestazione, di funzionamento, di stato (organizzativi, individuali, ecc.), sui quali si intendeva incidere tramite l’attività di formazione;
- gli eventuali effetti non attesi (sempre presenti nella formazione e spesso, altrettanto importanti di quelli attesi: ad esempio la partecipazione ad un corso può motivare i partecipanti, può far aumentare la loro autostima o il desiderio di migliorarsi, ma può anche produrre sfiducia nel momento in cui si sperimentano delle difficoltà, in sede formativa o lavorativa).

Il sistema di monitoraggio costituisce l’indispensabile supporto tecnico per l’espletamento delle diverse fasi del ciclo di valutazione/controllo, che sono:

- identificazione degli obiettivi;
- valutazione periodica dei risultati;
- analisi degli scostamenti;
- identificazione degli interventi correttivi, reporting e feedback.

Il ciclo di valutazione/controllo deve essere applicato a ciascuna delle fasi del processo di valutazione: ex ante, in itinere, ex post.

Il sistema di monitoraggio si propone di rispondere ai seguenti interrogativi di fondo:

- *cosa* è necessario identificare, selezionare e sottoporre a misurazione e controllo sistematici? ⇒ dimensioni da valutare
- *come* condurre tali misurazioni e controlli? ⇒ indicatori da utilizzare
- *chi* deve realizzare tali valutazioni?
- *quando* valutare?
- *con quali strumenti* valutare?

Come  $\Rightarrow$  attraverso indicatori

Indicatori  $\Rightarrow$  combinazioni di dati che consentono di misurare e controllare una specifica dimensione del fenomeno da valutare

L'efficacia del monitoraggio è strettamente connessa a due fattori:

- *l'adeguatezza degli indicatori utilizzati;*
- *rapidità nella raccolta, gestione e utilizzo dei dati raccolti.*

Un indicatore è *adeguato* quando:

- se rapportato al variare *del tempo permette di realizzare il monitoraggio in itinere dell'elemento in oggetto*, aspetto questo di primaria importanza in una logica di parallelismo fra azione formativa e processo valutativo;
- se fornisce informazioni sotto forma di dati di tipo quantitativo-numericò, rende più oggettiva la valutazione;
- se prende in considerazione tutte le possibili variabili relazionate al fenomeno esaminato, consente un monitoraggio secondo un approccio sistemico.

Nelle pagine che seguono si propongono e descrivono alcuni strumenti metodologici di supporto al processo di valutazione, con riferimento ad interventi formativi di media-lunga durata (superiori alle 5 giornate) ed aventi per oggetto non il semplice addestramento professionale ma lo sviluppo di nuove competenze



## ESEMPIO DI SISTEMA DI MONITORAGGIO

### 1. VALUTAZIONE EX ANTE

<i>Aspetti da considerare</i>	<i>Interrogativi</i>	<i>Punti di debolezza</i>
1. REQUISITI DELL'INTERVENTO	<p>Gli obiettivi del progetto sono stati adeguatamente definiti?</p> <p>Si tratta di obiettivi chiari, espliciti e misurabili?</p> <p>Vi è adeguato livello di consenso organizzativo rispetto ad essi?</p>	
2. ANALISI DEL CONTESTO ORGANIZZATIVO	<p>E' stata effettuata?</p> <p>Se si, la profondità di analisi è adeguata?</p> <p>In che modo si è tenuto conto degli elementi emersi?</p> <p>Si è proceduto a valutare l'impatto atteso dell'iniziativa formativa sull'organizzazione?</p>	
3. ANALISI DEI FABBISOGNI	<p>Sono stati adeguati coinvolti i diretti interessati?</p> <p>Il numero di incontri e riunioni effettuato è stato adeguato?</p> <p>Si è effettuata una accurata analisi dei dati e delle informazioni raccolte?</p> <p>Se ne è tenuto conto in fase di definizione degli obiettivi formativi?</p>	
3. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDERS	<p>Quali stakeholders coinvolti (dirigenti, sindacati, utenti del servizio)? Quale contributo? Si è tenuto conto del contributo in fase di progettazione?</p>	
4. OBIETTIVI FORMATIVI	<p>Esplicitazione e grado di dettaglio</p> <p>Misurabilità</p> <p>Possibilità di monitoraggio</p> <p>Possibilità di valorizzazione nel contesto organizzativo</p> <p>Coerenza tra obiettivi</p>	
5. COERENZA TRA OBIETTIVI FORMATIVI E CONTENUTI DEL PIANO	<p>Gli obiettivi formativi dei diversi moduli sono coerenti con gli obiettivi del progetto formativo?</p> <p>Gli obiettivi formativi dei diversi moduli sono coerenti con le tematiche e con gli approcci didattici dei moduli?</p> <p>Gli obiettivi formativi sono coerenti con la durata dei moduli?</p>	
6. VALUTAZIONE FATTIBILITA'	<p>Tempi, Costi, Docenti (tipologia, numero, esperienze, etc)</p> <p>Logistica (aule, attrezzature, etc)</p>	

<i>VALUTAZIONE EX ANTE</i>	
POSSIBILI DIMENSIONI DA ANALIZZARE	POSSIBILI INDICATORI
Grado di dettaglio ed esaustività dell'analisi dei fabbisogni (in funzione dello specifico metodo di analisi utilizzato)	Percentuale interviste valide/Totale degli intervistati Percentuale intervistati/universo (dirigenti di I e II livello) Qualità della "codifica" dei risultati delle interviste Numero di interviste revisionate e validate/numero di interviste effettuate
Fattibilità organizzativa dell'intervento formativo	Fabbisogno di aule, laboratori, etc/disponibilità prevista nel periodo di riferimento
Livello di condivisione con i Dirigenti degli obiettivi formativi e con i partecipanti	Numero di Dirigenti ai quali è stato presentato il programma/Numero totale Idem per quanto riguarda i possibili partecipanti
Grado di dettaglio degli obiettivi formativi	Numero di moduli con adeguato livello di descrizione in termini di conoscenze e capacità da sviluppare/numero totale dei moduli
Coerenza tra obiettivi strategici dell'Ente ed obiettivi formativi	Numero obiettivi formativi riconducibili al progetto in esame/numero obiettivi strategici dell'Ente
Coerenza tra obiettivi formativi e tematiche, obiettivi ed approcci didattici dei diversi moduli formativi	Numero moduli internamente coerenti/numero totale di moduli (NB per coerenza si intende che gli indicatori di comportamento target risultano coerenti con le capacità relative all'intervento formativo, con gli obiettivi didattici, con gli approcci didattici, con le modalità previste per la verifica dell'apprendimento e la valutazione dell'impatto della formazione=
Comunicazione dell'intervento	Numero di utenti diretti ed indiretti raggiunti dalla comunicazione/numero totale Numero di preadesioni, manifestazioni di interesse,suggerimenti, proposte etc ricevute/Numero totale di destinatari della comunicazione

## 2. VALUTAZIONE IN ITINERE

Costituisce una fase di valutazione cruciale ai fini dell'efficacia dell'intervento formativo. Purtroppo molto spesso è caratterizzata da una elevata attenzione al monitoraggio ma dalla carenza di veri e propri momenti di valutazione.

Ricordiamo infatti che PROCESSO DI VALUTAZIONE ==> sistema di controllo e verifica dei risultati ==> supporto alle decisioni in caso di scostamenti tra risultati attesi e risultati effettivi.

Molto spesso gli strumenti di monitoraggio in itinere vengono utilizzati in assenza di prefissati obiettivi da raggiungere, venendo così a mancare il necessario presupposto per la valutazione e per l'identificazione degli eventuali interventi correttivi.

Qui di seguito si riportano alcuni esempi di strumenti metodologici più frequentemente utilizzati in fase di monitoraggio in itinere:

- check list di osservazione allievo;
- scheda di analisi dell'andamento d'aula;
- questionario di autovalutazione;
- questionario di valutazione del modulo e della docenza;
- questionario di valutazione allievi.

### **Check list di osservazione allievo**

1. In riferimento alle attività didattiche finora svolte, l'allievo ha assunto in aula un atteggiamento

1	Molto attivo
2	Mediamente Attivo
3	Poco Attivo
4	Assente

2. In riferimento all'interazione con il gruppo, l'allievo ha assunto un atteggiamento

1	Autorevole
2	Autoritario
3	Di Parità
4	Di sudditanza
5	Di competizione
6	Amicale / di cooperazione
7	Di integrazione
8	Di isolamento

3. Le attività di gruppo finora svolte hanno stimolato l'interesse dell'allievo?

<i>1</i>	<i>si</i>
<i>2</i>	<i>no</i>

Se no, descrivere sinteticamente le ragioni

### ***Check list: un esempio***

- Quali capacità mostra l'allievo nei lavori di gruppo e/o nelle questioni organizzative?
- In occasione di problemi organizzativi / di conflitti, che ruolo assume l'allievo?
- L'allievo è puntuale?
- L'allievo si allontana dall'aula?
- L'allievo pone domande ai docenti?
- L'allievo dimostra proprietà di linguaggio e di concetto?
- Per quale modulo l'allievo ha mostrato maggior interesse?
- Per quale modulo l'allievo ha mostrato minor interesse?
- L'allievo ha fatto qualche proposta, suggerimento per la trattazione in aula di particolari tematiche? Se sì, quali?
- Altre osservazioni

### ***Scheda di analisi dell'andamento d'aula (diario di bordo).***

#### *Docente*

Ore previste da programma, ore effettivamente svolte (in caso di variazione per motivi eccezionali), Argomenti trattati e coerenza con quanto indicato nel programma, Metodologie didattiche utilizzate, Materiali impiegati, Eventuali richieste del docente, Dinamiche d'aula durante lo svolgimento della lezione, Eventuali richieste degli allievi

#### *Obiettivi*

Efficacia complessiva della lezione del docente (elevata, media, bassa), Adeguatezza alle esigenze dell'aula (elevata, media, bassa)

#### *Contenuti*

Contenuto globale rispetto al livello tecnico culturale dell'aula (troppo avanzato, di giusto livello, troppo elementare), Contenuto globale rispetto all'applicabilità alla realtà professionale (ben applicabile, parzialmente applicabile, non applicabile)

#### *Metodo*

Interesse e collaborazione dei partecipanti (elevato, normale, scarso), Capacità di coinvolgimento da parte dei docenti (elevata, normale, scarsa), Rapporto teoria pratica ai fini dell'apprendimento (equilibrato, mediamente equilibrato ma preferibile con più pratica o teoria da specificare, non equilibrato poiché necessario di molta più pratica o molta più teoria da specificare)

*Questionario di autovalutazione delle competenze dei partecipanti*

**CORSO DI ECCELLENZA IN “PROGETTAZIONE E GESTIONE DEI PROCESSI FORMATIVI”  
QUESTIONARIO DI AUTOVALUTAZIONE DI INIZIO CORSO**

1. NOMINATIVO:

2. ENTE DI APPARTENENZA

3. ATTUALE INCARICO

4. PRECEDENTI INCARICHI (ULTIMI 3 ANNI)

5. POSSIBILI EVOLUZIONI PROFESSIONALI DELLA PROPRIA POSIZIONE LAVORATIVA

6. PRINCIPALI ASPETTATIVE RISPETTO AL CORSO:

ARGOMENTI	GRADO DI ASPETTATIVA (DA 1 A 5)
Politiche formative nella Pubblica Amministrazione	
Peculiarità e criticità del processo formativo nella PA	
Progettazione organizzativa e mappatura delle professionalità e delle competenze	
Cambiamento organizzativo: modelli e gestione, fattori critici	
Analisi del fabbisogno formativo	
Progettazione dell'interno formativo	
Metodi e supporti didattici	
Dinamiche di gruppo e gestione dei conflitti nei processi formativi	
Tutoring (i diversi aspetti del tutoring, profili professionali e competenze critiche dei tutor, tecniche e strumenti del tutoring)	
Formazione a distanza e altre tecniche di formazione alternative ai processi di formazione in aula	
Valutazione e gestione della qualità nei processi formativi	
Selezione e valutazione delle risorse umane direttamente coinvolte nei processi formativi	
Sistemi di monitoraggio dei processi formativi	
Impatto delle azioni formative nei contesti organizzativi	
Scelte tra formazione interna e formazione acquisita dall'esterno	
Analisi dell'offerta formativa	
Appalto dei servizi formativi	
Altro (specificare)	
Altro (specificare)	
Altro (specificare)	

## 7.PROFILO DI COMPETENZE

COMPETENZE	LIVELLO ATTUALE	LIVELLO RITENUTO NECESSARIO IN RELAZIONE ALLA GESTIONE DEI PROCESSI FORMATIVI NELLA PROPRIA ORGANIZZAZIONE (IN RIFERIMENTO AL RUOLO RICOPERTO O AI SUOI POSSIBILI SVILUPPI)
<b>Conoscenze:</b>		
Conoscenza delle modalità e tecniche di analisi del cambiamento organizzativo		
Conoscenza di tecniche e strumenti per la mappatura delle professionalità e delle competenze		
Conoscenza di tecniche e strumenti per l'analisi del fabbisogno formativo		
Conoscenza di tecniche e strumenti per la progettazione degli interventi formativi		
Conoscenza di tecniche e strumenti tradizionali per la gestione della didattica		
Conoscenza di tecniche e strumenti tradizionali per la gestione della didattica		
<b>Conoscenza di tecniche di formazione a distanza e di altre tecniche di formazione alternative ai processi di formazione in aula</b>		
<b>Altro (specificare)</b>		
<b>Capacità:</b>		
Capacità di analisi organizzativa		
Capacità di analisi del fabbisogno formativo della propria organizzazione		
Capacità di progettazione e programmazione dell'interno formativo		
Capacità di selezionare e valutare le risorse umane nei processi formativi (docenti, tutors,etc)		
Capacità di gestione dell'intervento formativo		
Capacità di monitorare gli interventi formativi		
Capacità di valutare i risultati degli interventi formativi		
Capacità di valutazione economica dei programmi formativi		
<b>Altro (specificare)</b>		

1=limitate 2=sufficienti 3=adeguate 4=approfondite 5=specialistiche

8. CON RIFERIMENTO AI CORSI DI FORMAZIONE, IN QUALE MISURA SONO CONDIVISE LE SEGUENTI AFFERMAZIONI?

<i>Affermazione</i>	<i>Perfettamente d'accordo</i>	<i>Abbastanza d'accordo</i>	<i>Poco d'accordo</i>	<i>Non d'accordo</i>
È importante che tutto sia ben definito sin dall'inizio di ogni corso				
E' importante assicurare lo scambio di esperienze tra i partecipanti				
E' importante che ci sia un clima di collaborazione tra i partecipanti				
E' bene che le attività siano decise via via secondo le esigenze che emergono				
E' importante che il programma non sia modificato durante il corso				
E' bene che l'apprendimento individuale sia riconosciuto e valorizzato				
E' bene che ci sia spazio per il lavoro individuale				
La cosa migliore è il lavoro di gruppo				
E' preferibile che i docenti abbiano un atteggiamento amichevole				
E' opportuno che il programma formativo sia flessibile in modo da tener conto delle esigenze dei partecipanti				
I corsi di formazione sono utili come occasione di socializzazione tra colleghi				
I corsi di formazione sono un importante strumento per acquisire concrete abilità professionali				
Il rischio dei corsi è imparare cose non applicabili nella PA				
La formazione in aula è utile solo come strumento di aggiornamento				



9. METODI DIDATTICI RITENUTI PIU' EFFICACI PER FAVORIRE L'APPRENDIMENTO

Tipologia	Preferenze (da 1 a 5)
Lezione	
Confronto con i docenti	
Scambio di esperienze con i partecipanti	
Gruppi di lavoro	
Esercitazioni individuali	
Simulazione in aula	
Confronto con testimoni significativi	
Project work	
Altro:	

10 INIZIATIVE SUGGERITE PER FAVORIRE LA COMUNICAZIONE E LA SOCIALIZZAZIONE TRA I PARTECIPANTI AL CORSO:

**Questionario di valutazione del modulo e della docenza**

1) Qual è il Suo giudizio sul Modulo relativamente ai seguenti aspetti? (apporre accanto ad ogni voce la lettera corrispondente alla valutazione da Lei attribuita)

Legenda: A=Ottimo B=Buono C=Sufficiente D=Insufficiente

Contenuti

Metodi didattici

Possibilità di partecipare/interagire

2) Qual è il Suo giudizio sulla quantità di tempo dedicata al Modulo?

Eccessivo

Sufficiente

Insufficiente

3) Come valuta complessivamente i docenti del Modulo impegnati? (barrare le valutazioni prescelte)

Chiari nell'esposizione

Efficaci nella comunicazione

Poco chiari nella comunicazione

Disponibili ad approfondimenti

Poco esaurienti

Didatticamente efficaci

Didatticamente poco efficaci

4) Qual è il Suo giudizio sulla capacità espositiva del docente? (barri una delle seguenti caselle tenendo presente che 5 equivale ad "elevata" ed 1 ad "insufficiente").

5) Qual è il Suo giudizio sulla capacità di suscitare interesse da parte del docente? (barri una delle seguenti caselle tenendo presente che 5 equivale ad "elevata" ed 1 ad "insufficiente").

6) Qual è il Suo giudizio sulla disponibilità a fornire chiarimenti da parte del docente? (barri una delle seguenti caselle tenendo presente che 5 equivale ad "elevata" ed 1 ad "insufficiente").

- 7) In che misura i contenuti delle lezioni del docente si integrano con quelli degli altri docenti? (barri una delle seguenti caselle tenendo presente che 5 equivale a “in misura molto soddisfacente” ed 1 a “in misura per niente soddisfacente”).
- 8) Può indicare il Suo livello di soddisfazione complessiva circa le lezioni del docente? (barri una delle seguenti caselle tenendo presente che 5 equivale a “molto soddisfatto” ed 1 a “per niente soddisfatto”).
- 9) Quali considerazioni ritiene di dover fare per illustrare più compiutamente il Suo giudizio sui moduli in corso di svolgimento? (quali elementi l'hanno colpita in positivo/quali in negativo)
- 10) Altre osservazioni o suggerimenti

Come si diceva, nell'esperienza dell'autore quasi sempre gli strumenti di monitoraggio in itinere vengono utilizzati in assenza di prefissati obiettivi da raggiungere, venendo così a mancare il necessario presupposto per la valutazione e per l'identificazione degli eventuali interventi correttivi. Inoltre, ed in conseguenza di quanto sopra riportato, è spesso del tutto assente la fase di analisi dei risultati e di identificazione ed attuazione degli interventi correttivi. Ciò comporta delle ripercussioni negative sulla motivazione dei partecipanti che non rilevano, da parte di chi gestisce il progetto formativo, alcuna concreta attenzione alle valutazioni da essi espressi.

In realtà non vi è alcuna sorta di ostacolo di tipo metodologico che impedisca di applicare alla fase di monitoraggio in itinere il ciclo: definizione dell'obiettivo⇒rilevazione del risultato⇒analisi degli scostamenti tra obiettivo e risultato⇒identificazione ed attuazione degli interventi correttivi. Nella tabella che segue proviamo a suggerire alcuni esempi a riguardo.

POSSIBILI DIMENSIONI DA ANALIZZARE	STRUMENTO	VARIABILI RILEVARE	DA	POSSIBILI INDICATORI DA UTILIZZARE PER STABILIRE IL VALORE ATTESO E CONFRONTARE IL VALORE ATTESO CON IL VALORE EFFETTIVO	VALORE TARGET	POSSIBILI INTERVENTI CORRETTIVI
Customer Satisfaction Partecipanti	Questionario a risposte chiuse	Atteggiamento dei partecipanti verso la valutazione in itinere	dei	Numero di questionari validi/totale questionari Numero di proposte e suggerimenti da parte dei partecipanti	90%  Almeno 5 per ogni modulo	Sensibilizzare la classe sull'utilità del monitoraggio
		Comportamento del docente		Numero di questionari per i quali la capacità espositiva del docente risulta $\geq 4$ /numero di questionari validi	Pari ad almeno il 70% (tenuto conto della complessità del modulo, delle conoscenze iniziali dei partecipanti, dell'esperienza del docente, etc)	Colloqui con il docente, modifiche negli approcci e nei materiali didattici
Comportamento allievi	Check list	Partecipazione Interesse Interventi		Numero medio assenze per giornata (per modulo) Numero max assenze per partecipante (per modulo)	Max 3  Max 2	Colloqui con i partecipanti Analisi e possibile risoluzione delle cause delle assenze

### 3. VALUTAZIONE EX POST

Spesso l'attenzione e le risorse dedicate al monitoraggio si concentrano sulla sola valutazione in itinere, spesso attraverso valutazioni di "customer satisfaction" i cui risultati solo raramente vengono analizzati, approfonditi ed utilizzati per implementare interventi correttivi atti a ridurre le criticità emerse. La valutazione ex ante e, soprattutto, la valutazione ex post risultano invece molto spesso del tutto assenti.

Lo sviluppo e l'implementazione di efficaci sistemi di valutazione ex post nella PA costituisce dunque una importante sfida sia per i responsabili dei processi formativi degli enti della PA sia per i ricercatori e gli studiosi che si occupano di formazione e sviluppo individuale ed organizzativo nella PA. Tali sistemi devono essere in grado di cogliere le specificità della formazione nella PA e di supportare le attività di tutti coloro che, con diversi ruoli (analisti di organizzazione, analisti dei fabbisogni formativi, progettisti degli interventi, docenti e tutor, utenti diretti ed indiretti degli interventi) partecipano al processo di valutazione, affinché questo possa essere gestito secondo una logica di pianificazione e controllo, e possano essere effettuate adeguate analisi degli scostamenti tra obiettivi formativi e risultati finali, misurati in termini di impatti su comportamenti e prestazioni individuali.

Si tratta di un tema alquanto complesso, in quanto la "sfida" della valutazione ex post non può essere "vinta" solo attraverso la selezione e l'impiego di appropriate metodologie di valutazione. I problemi da affrontare sono molteplici e di diversa natura. Tra questi è opportuno citare:

- la prevalente assenza, nell'ambito degli Enti della PA, di chiare e definite politiche di gestione delle risorse umane e di un ciclo di gestione delle Risorse Umane "completo" (reclutamento, selezione, formazione iniziale, sviluppo, valutazione delle prestazioni e delle competenze, gestione delle carriere), integrato e supportato da adeguati strumenti metodologici e professionalità. Tali carenze si ripercuotono negativamente sia in fase di progettazione degli interventi formativi (difficoltà ad identificare gli obiettivi formativi ed a selezionare i partecipanti, parziale disinteresse verso la formazione da parte dei suoi utenti diretti ed indiretti, etc.) sia in fase di valutazione (l'assenza di sistemi di mappatura delle competenze individuali, ad esempio, costituisce un serio ostacolo per la valutazione dell'impatto della formazione);
- la "riduttiva" collocazione degli uffici di formazione negli organigrammi delle Direzioni del Personale e le scarse risorse finanziarie e professionali dedicate allo sviluppo della funzione formativa;
- i deboli legami tra i processi di analisi dei fabbisogni formativi e di definizione degli obiettivi formativi ed i processi di definizione degli obiettivi strategici aziendali e di cambiamento organizzativo;
- la sostanziale assenza della cultura della valutazione organizzativa ed individuale nonché di fiducia nella valutazione quale leva di sviluppo, che comportano l'insorgere di resistenza all'utilizzo di sistemi di valutazione e/o lo sviluppo di atteggiamenti "distorsivi" in fase di valutazione, a causa del timore di dar luogo a risentimenti e malumori da parte dei collaboratori.

Gli aspetti sopra richiamati, che costituiscono solo alcuni esempi, ci inducono a ritenere che il successo dell'implementazione di efficaci processi di valutazione degli impatti degli interventi formativi nella PA dipenda da molteplici fattori, spesso tra loro interagenti, e non sia solo un fatto di progettazione metodologica. Tuttavia nell'esperienza dell'autore è risultato che l'aspetto metodologico gioca un ruolo fondamentale ai fini dell'efficacia e della utilità della valutazione. Queste possono essere limitate, o nulle, se:

- le finalità valutative non sono chiaramente definite né sono adeguatamente identificati destinatari ed utenti del sistema di valutazione;
- i modelli di valutazione sono mutuati da esperienze svolte in contesti sensibilmente diversi da quello della PA;
- gli strumenti di rilevazione (questionari, checklist) risultano troppo complessi o time consuming e la terminologia utilizzata è troppo specifica e poco chiara per gli intervistati;

- le elaborazioni si limitano ad analisi statistiche senza entrare nel merito dell'analisi delle relazioni tra i fenomeni emersi;
- il feedback agli utenti del sistema è limitato e/o intempestivo.

Nel seguito si riportano alcune proposte metodologiche per la valutazione ex post, basate sull'esperienza dell'autore.

VALUTAZIONE EX POST				
<i>FASE</i>	<i>ELEMENTI DA RILEVARE</i>	<i>SOGGETTI DA INTERVISTARE</i>	<i>OUTPUT</i>	<i>POSSIBILI CRITICITA' E MODALITA' DI CONTROLLO</i>
a) Rilevazione degli obiettivi formativi del corso e delle attività formative svolte.	Documento di progettazione del corso Obiettivi formativi Attività formative svolte	Coordinatori scientifici dei corsi	Obiettivi formativi del corso espressi sotto forma di competenze (conoscenze tecniche, giuridiche, amministrative; capacità gestionali; capacità relazionali)	Limitato livello di dettaglio in fase di progettazione degli interventi formativi. Scarsa comunicazione degli obiettivi formativi ai partecipanti. In tal caso occorre acquisire ulteriori informazioni sui corsi e verificare nelle interviste ai partecipanti il loro livello di informazione sugli obiettivi formativi. In ogni caso occorrerà procedere ad una analisi di affidabilità dei risultati della valutazione ex post.
b) Analisi e classificazione delle posizioni di lavoro dei partecipanti al corso	Responsabilità Principali attività Competenze richieste Indicatori di prestazione Principali problemi nello svolgimento delle principali attività (prima del corso) Referente gerarchico Altre interazioni significative	Partecipanti e loro referenti gerarchici	Principali attività e competenze associate alla posizione ricoperta Grado di correlazione tra il profilo di competenze corrispondente agli obiettivi formativi del corso ed i contenuti delle	Limitata coerenza tra gli obiettivi formativi dei corsi ed i contenuti delle posizioni di lavoro dei partecipanti ai corsi. La classificazione dei partecipanti in 3 cluster (alto, medio e basso

			posizioni di lavoro dei partecipanti ai corsi Classificazione delle posizioni dei partecipanti in tre cluster relativi al livello di compatibilità tra obiettivi formativi del corso e posizione ricoperta	livello di coerenza obiettivi corso/contenuti (posizioni) consente di analizzare i risultati della valutazione ex post “isolando”, almeno in parte, l’effetto della limitata coerenza.
c) Autovalutazione dei partecipanti ai corsi	<p>Rilevazione delle percezioni dei partecipanti in merito alle variazioni (inizio/fine corso) dei livelli delle conoscenze e delle capacità contemplate tra gli obiettivi formativi dei corsi.</p> <p>Rilevazione delle percezioni dei partecipanti in relazione a cambiamenti (prima/dopo il corso) nel modo di affrontare e gestire le criticità lavorative.</p> <p>Ricognizione dei “prodotti realizzati” nel periodo del percorso formativo (project work, altre iniziative progettuali, personalizzazione di approcci metodologici, procedure, etc.) ed analisi dell’effettivo utilizzo di tali “prodotti” nei contesti lavorativi dei partecipanti.</p> <p>Rilevazione ulteriori fabbisogni formativi.</p>	Partecipanti	<p>Valutazione dell’impatto delle attività formative sullo sviluppo delle competenze dei partecipanti.</p> <p>Correlazione tra incrementi nelle conoscenze/capacità e variazioni negli atteggiamenti e comportamenti.</p> <p>Prodotti realizzati” nell’ambito dei corsi e supporto da essi fornito alla gestione dei processi lavorativi</p> <p>Argomenti ed approcci didattici suggeriti per le attività formative di follow up</p>	<p>Valori in apparenza esageratamente elevati assegnati alle conoscenze e capacità, in fase di autovalutazione iniziale. La verifica di tale criticità si può effettuare in base alla coerenza tra i contenuti della posizione del partecipante al corso e gli obiettivi formativi del corso. Se tale coerenza è limitata, allora occorrerà considerare l’autovalutazione iniziale solo in parte affidabile.</p> <p>Valori esageratamente elevati assegnati alle conoscenze e capacità, in fase di autovalutazione a fine corso. La verifica dell’esistenza di tale</p>

				criticità si può effettuare andando a verificare se il rispondente abbia o meno citato, a fronte dei significativi incrementi nei livelli iniziali di conoscenze e capacità, altrettanto significativi cambiamenti negli atteggiamenti e comportamenti lavorativi prima/dopo il corso. In caso negativo occorrerà considerare l'autovalutazione finale solo in parte affidabile.
d) Interviste ad un campione di referenti gerarchici dei partecipanti	<p>Rilevazione del livello di informazione sul corso, della relazioni con i partecipanti, del grado di informazione sull'andamento del corso e sul tema e lo sviluppo del project work.</p> <p>Rilevazione delle percezione in relazione a cambiamenti (prima/dopo il corso) nel modo di affrontare e gestire le criticità lavorative.</p> <p>Rilevazione delle percezioni in merito alle variazioni (inizio/fine corso) dei livelli delle conoscenze e delle capacità dei partecipanti.</p> <p>Rilevazione ulteriori fabbisogni formativi.</p>	Referenti gerarchici dei partecipanti	<p>Livello di conoscenza del corso e dei suoi obiettivi formativi</p> <p>Livello di condivisione della decisione del collaboratore di partecipare al corso</p> <p>Grado di informazione sullo svolgimento del processo formativo e sui suoi risultati</p> <p>Relazione con il collaboratore (tipologia, frequenza, ect)</p> <p>Grado di condivisione tra gli incrementi dei livelli</p>	<p>Scarsa conoscenza del programma e degli obiettivi del corso da parte del referente gerarchico del partecipante e del dirigente dell'unità organizzativa</p> <p>Limitate interazioni tra il partecipante ed il proprio referente gerarchico</p> <p>Rapporto conflittuale partecipanti/referente gerarchico</p> <p>Nel caso emergano una o</p>



		<p>di conoscenze e capacità- come percepite dai partecipanti- e gli incrementi delle stesse conoscenze e capacità, come percepiti dal referente gerarchico.</p> <p>Grado di condivisione partecipante/referente in relazione alle percezioni di cambiamenti (prima/dopo il corso) negli atteggiamenti e nei comportamenti dei partecipanti.</p> <p>Argomenti ed approcci didattici suggeriti per le attività formative di follow up</p>	<p>più delle criticità sopra riportate, se ne tiene conto ai fini dell' "affidabilità" dei risultati.</p>
--	--	---	---

**SCUOLA SUPERIORE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**  
**CORSO DI ECCELLENZA IN “ PROGETTAZIONE E GESTIONE DEI PROCESSI FORMATIVI”**  
**QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE “EX POST”**

1.NOMINATIVO:

2.ENTE DI APPARTENENZA (ALL’INIZIO DEL CORSO):

3. POSIZIONE DI LAVORO (ALL’INIZIO DEL CORSO):

3.1 REFERENTE GERARCHICO:

3.2 PRINCIPALI ATTIVITA’:

3.4 PRINCIPALI OBIETTIVI DELLA POSIZIONE RICOPERTA ED EVENTUALI INDICATORI DI PRESTAZIONE:

3.5 PRINCIPALI CRITICITA’ RELATIVE ALLE ATTIVITA’ SVOLTE:

4. AL TERMINE DEL CORSO, RIPRENDENDO LA “ROUTINE LAVORATIVA”, HA PERCEPITO DEI CAMBIAMENTI DEL MODO DI CONSIDERARE LE PROPRIE ATTIVITÀ LAVORATIVE, DI INQUADRARE E RISOLVERE LE PRINCIPALI CRITICITÀ LAVORATIVE, DI INTERAGIRE CON SOGGETTI ESTERNI STABILENDO RELAZIONI STABILI E RICORRENTI,ETC?

IN CASO AFFERMATIVO, LE CHIEDIAMO DI RIPORTARE NELLA TABELLA CHE SEGUE ALCUNI ESEMPI DI ATTIVITA’ O PROBLEMATICHE LAVORATIVE E, PER CIASCUNA DI ESSE, DI INDICARE COSA E’ CAMBIATO (PRIMA/DOPO IL CORSO) NEI SUOI ATTEGGIAMENTI E NEI SUOI COMPORAMENTI

<i>ATTIVITA’/PROBLEMATICHE/ CRITICITA’</i>	<i>ATTEGGIAMENTI/COMPORAMENTI PRIMA DEL CORSO</i>	<i>ATTEGGIAMENTI/COMPORAMENTI DOPO IL CORSO</i>

--	--	--

5. ELENCHI I “PRODOTTI REALIZZATI” NEL PERIODO DEL PERCORSO FORMATIVO (PROJECT WORK, ALTRE INIZIATIVE PROGETTUALI, PERSONALIZZAZIONE DI APPROCCI METODOLOGICI, PROCEDURE, ETC.) E FORMULI UN GIUDIZIO SUL SUPPORTO DA ESSI FORNITO ALLA GESTIONE DEI SUOI PROCESSI LAVORATIVI

6. VALUTAZIONE GLOBALE DEL CONTRIBUTO DEL CORSO FREQUENTATO ALL’EVOLUZIONE PROFESSIONALE, NEL CASO QUESTA SIA AVVENUTA (CONTRIBUTO: DECISIVO, IMPORTANTE, MEDIO, MODESTO, IRRILEVANTE)

7. AUTOVALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

NEL SEGUITO VIENE RIPROPOSTO IL PROFILO DELLE COMPETENZE CHE COSTITUIVANO GLI OBIETTIVI FORMATIVI DEL CORSO. LE COMPETENZE SONO SUDDIVISE IN CONOSCENZE E CAPACITA’. ENTRAMBE VANNO VALUTATE UTILIZZANDO UNA LE SCALE DI VALUTAZIONE RIPORTATE IN TABELLA. PUO’ ESSERE UTILIZZATO QUALSIASI VALORE TRA 1 E 5, ESPRESSO ANCHE ATTRAVERSO UN NUMERO DECIMALE.

<i>COMPETENZE</i>	<i>Valore ad inizio corso</i>	<i>Valore alla fine del corso</i>	<i>Valore auspicato in relazione alle attività svolte</i>
<i>Conoscenze (0=carenza assoluta della conoscenza in esame; 1=conoscenze limitate, non aggiornate, inadeguate alle attività svolte; 3=conoscenze adeguate alle attività attualmente svolte ma necessitano di aggiornamento per far fronte a futuri impegni; 5= conoscenze adeguate alle attività svolte e frequentemente aggiornate)</i>			
<i>1. Conoscenza delle modalità e tecniche di analisi del cambiamento organizzativo</i>			
<i>2. Conoscenza di tecniche e strumenti per la mappatura delle professionalità e delle competenze</i>			
<i>3. Conoscenza di tecniche e strumenti per l’analisi del fabbisogno formativo</i>			
<i>4. Conoscenza di tecniche e strumenti per la progettazione degli interventi formativi</i>			
<i>5. Conoscenza di tecniche e strumenti tradizionali per la gestione della didattica</i>			
<i>6. Conoscenza di tecniche e strumenti tradizionali per la gestione della didattica</i>			

<b>7. Conoscenza di tecniche di formazione a distanza e di altre tecniche di formazione alternative ai processi di formazione in aula</b>			
<u>Indichi almeno altre tipologie di conoscenze che considera importanti ai fini dell'efficace svolgimento delle sue attività lavorative (specificare) ma che non sono state incluse tra gli obiettivi formativi del corso sopra descritti. Per ciascuna di esse riporti il valore attuale ed il valore auspicato.</u>			
<b>Capacità:</b>			
<p>8. <i>Capacità di analisi organizzativa</i></p> <p>0=Non si occupa di analizzare le problematiche organizzative al fine di tradurle in fabbisogni formativi; 1=occasionalmente effettua analisi organizzative ma senza l'ausilio di specifici modelli di diagnosi; 3= applica sistematicamente almeno un modello di diagnosi; 5=riesce ad applicare i modelli più adatti alle specifiche caratteristiche del contesto da analizzare</p>			
<p>9. <i>Capacità di analisi del fabbisogno formativo della propria organizzazione</i></p> <p>0=Ha conoscenza solo teorica delle diverse tecniche per l'analisi dei fabbisogni formativi ma non li ha mai applicati direttamente 1=Ha esperienza diretta nell'utilizzo di una specifica tecnica per l'analisi dei fabbisogni formativi (specificare quale) 3=Ha esperienza diretta nell'utilizzo di almeno tre tecniche (specificare quali) 5=E' consapevole sia dei vantaggi che dei limiti delle diverse tecniche. Ha esperienza diretta del loro utilizzo ed è in grado di selezionare lo strumento più adatto allo specifico contesto applicativo.</p>			
<p>10. <i>Capacità di progettazione e programmazione dell'intervento formativo</i></p> <p>0=Non ha mai progettato un intervento formativo 1=Ha progettato almeno un'attività formativa di breve durata, con il supporto di docenti esperti 3=Ha progettato almeno tre attività formative relativamente complesse utilizzando le proprie conoscenze e competenze sul processo formativo 5=Grazie a specifiche conoscenze e competenze metodologiche sul processo formativo ha progettato programmi formativi complessi</p>			
<p>11. <i>Capacità di selezionare e valutare le risorse umane nei processi formativi (docenti, tutor ,etc )</i></p> <p>0= Non affronta il problema,1=la selezione avviene sulla base di regole "informali", 3=utilizza specifici e consolidati criteri per la selezione, 5=riesce anche ad aggiornarsi periodicamente</p>			
<p>12. <i>Capacità di gestione dell'intervento formativo</i></p> <p>0= Non se ne occupa, 1= non utilizza alcun modello di pianificazione e controllo delle attività,</p>			

3=riesce a programmare le attività relative al progetto formativo ed a controllarne i risultati, verificandone la conformità rispetto agli obiettivi; 5= riesce anche a mettere in atto appropriati interventi correttivi, nel caso di scostamenti tra obiettivi e risultati			
<p><i>13.Capacità di monitorare gli interventi formativi e valutarne i risultati</i></p> <p>0=Non ha alcuna esperienza diretta di monitoraggio e valutazione 1=Ha esperienza saltuaria di monitoraggio e valutazione, limitata ad una specifica fase (ex ante, in itinere, ex post: specificare quale), ed all'impiego di un limitato numero di strumenti di valutazione, 3= Ha dirette esperienze in attività di monitoraggio e valutazione relative a fasi diversi, con impiego di svariati strumenti di valutazione (osservazione diretta, questionari, focus group, etc) 5=Grazie a specifiche conoscenze ed all'utilizzo di appropriati strumenti metodologici, ha un approccio sistemico al monitoraggio e riesce a valutare il progetto formativo nel corso del suo intero ciclo (ex-ante, in itinere, ex post) utilizzando molteplici ed appropriate dimensioni di valutazione (gradimento, apprendimento, impatto sulle prestazioni, etc.). Riesce sistematicamente a gestire il feedback delle valutazioni, interagendo con i diversi stakeholders dell'intervento formativo</p>			
<p><i>14.Capacità di valutazione economica dei programmi formativi</i></p> <p>0= Non ha mai affrontato il problema 1=Interagisce con il responsabile amministrativo nella rendicontazione o nella preventivazione dei corsi, 3= E' autonomo sia nella predisposizione del budget dell'intervento formativo sia nella sue rendicontazione 5= Possiede anche esperienza di gestione di finanziamenti pubblici in materia di formazione</p>			
<u>Indichi almeno altre 3 capacità che ritiene importanti ai fini dell'efficace svolgimento delle sue attività lavorative (specificare) e che non sono state incluse tra gli obiettivi formativi del corso sopra descritti. Per ciascuna di esse riporti il valore attuale ed il valore auspicato.</u>			

## QUESTIONARIO PER IL DIRIGENTE

**INTERVISTATO:.....IN QUALITA' DI REFERENTE GERARCHICO DI..... CHE HA PARTECIPATO AL CORSO "MANAGEMENT ECONOMICO E GESTIONE DEI SERVIZI SANITARI"**

- 1.COSA NE PENSA DELLA FORMAZIONE? (utile per migliorare competenze e prestazioni delle persone; utile per lo sviluppo della carriera;utile per lo sviluppo individuale; utile per la motivazione degli individui,etc.)
- 2.HA USUFRUITO MAI DI INTERVENTI DI FORMAZIONE? (quale tipologia?; quale livello di soddisfazione?;etc)
- 3.QUALI SONO,IN GENERE, I MOTIVI CHE INFLUENZANO LA DECISIONE DI SOLLECITARE I SUOI COLLABORATORI AD USUFRUIRE DI INIZIATIVE DI FORMAZIONE?
- 4.QUAL'E' IL LIVELLO DI RELAZIONE CON IL COLLABORATORE IN ESAME? (collaboratore diretto o saltuario; tempo di afficamento in linea di massima dedicato nel corso della settimana;etc)
- 5.COME GESTISCE LE RELAZIONI CON I SUOI COLLABORATORI? (quante volte li incontra nel corso della settimana? Con quali modalità e strumenti ne valuta prestazioni e competenze? Con quali modalità trasmette loro informazioni, da e riceve feedback? Etc)
- 6.QUAL'E' IL SUO LIVELLO DI INFORMAZIONE IN MERITO AL CORSO IN ESAME? (come ne è venuto a conoscenza? Conoscenza in dettaglio il programma? Ha avuto modo di visionare il project work del collaboratore in esame?lo ritiene utile ai fini del miglioramento delle attività svolte?etc)
- 7.QUALI SPECIFICI MOTIVI L'HANNO INDOTTA A SUGGERIRE AI SUOI COLLABORATORI DI PARTECIPARE AL CORSO IN ESAME?
- 8.HA AVUTO MODO DI PARLARE CON I SUOI COLLABORATORI A PROPOSITO DEL CORSO IN ESAME?
- 9.QUANDO, AL TERMINE DEL CORSO, IL SUO COLLABORATORE HA RIPRESO LA "ROUTINE LAVORATIVA", HA PERCEPITO DEI CAMBIAMENTI DEL MODO DI CONSIDERARE LE PROPRIE ATTIVITÀ LAVORATIVE, DI INQUADRARE E RISOLVERE LE PRINCIPALI CRITICITÀ LAVORATIVE, DI INTERAGIRE CON SOGGETTI ESTERNI STABILENDO RELAZIONI STABILI E RICORRENTI,ETC? IN CASO AFFERMATIVO, LE CHIEDIAMO DI RIPORTARE NELLA TABELLA CHE SEGUE ALCUNI ESEMPI DI ATTIVITA' O PROBLEMATICHE LAVORATIVE E, PER CIASCUNA DI ESSE, DI INDICARE COSA E' CAMBIATO (PRIMA/DOPO IL CORSO) NEI SUOI ATTEGGIAMENTI E NEI SUOI COMPORTAMENTI

<i>ATTIVITA'/PROBLEMATICHE/ CRITICITA'</i>	<i>ATTEGGIAMENTI/COMPORAMENTI PRIMA DEL CORSO</i>	<i>ATTEGGIAMENTI/COMPORAMENTI DOPO IL CORSO</i>

10.RISPETTO AL SEGUENTE ELENCO DI CONOSCENZE, SEGNI CON 1,2 O 3 “X “ QUELLE PER LE QUALI HA NOTATO UN LIMITATO, SIGNIFICATIVO O DECISIVO INCREMENTO DA PARTE DEL SUO COLLABORATORE CHE HANNO FREQUENTATO IL CORSO IN ESAME (PUO’ ANCHE NON SEGNARE NIENTE SE RITIENE CHE NON CI SIANO STATI INCREMENTI DI CONOSCENZA)

La struttura organizzativa dell’Azienda Sanitaria	
Bilancio e forme di contabilità peculiari delle ASL	
Sistemi di Contabilità Analitica tradizionali ed innovativi (Activity Based Costing) in Sanità	
I processi di pianificazione e di formulazione delle strategie	
Il Budget ed il Controllo di Gestione nelle Aziende Sanitarie	
Legislazione relativa al mercato del lavoro ed ai rapporti di lavoro	
<b><i>Gli strumenti di gestione del personale</i></b>	
ALTRE CONOSCENZE, DA SPECIFICARE:	

11.RISPETTO AL SEGUENTE ELENCO DI CAPACITA’, SEGNI CON 1,2 O 3 “X “ QUELLE PER LE QUALI HA NOTATO UN LIMITATO, SIGNIFICATIVO O DECISIVO INCREMENTO DA PARTE DEL SUO COLLABORATORE CHE HANNO FREQUENTATO IL CORSO IN ESAME (PUO’ ANCHE NON SEGNARE NIENTE SE RITIENE CHE NON CI SIANO STATI INCREMENTI DI CAPACITA’)

Programmazione, pianificazione e formulazione delle strategie in ambito sanitario	
Gestione dell’organizzazione e dei processi nelle Aziende Sanitarie	
Budgeting e Controllo di Gestione	
Gestione delle Risorse Umane	
ALTRE CAPACITA’, DA SPECIFICARE:	