

Buongiorno a tutti.

Nel mio intervento cercherò di rappresentare brevemente le iniziative avviate dalla Regione in materia di e-learning. Una data particolarmente rappresentativa è quella del 24 dicembre 1999, nella quale è stato firmato da parte della Regione Piemonte un Protocollo di intesa con le Organizzazioni sindacali - per la precisione con le RSU rappresentative delle qualifiche dei Dirigenti - che contiene le linee di indirizzo per la formazione del personale interno alla Regione.

In questo protocollo si è creata una correlazione tra lo sviluppo dei mezzi telematici, e quindi la possibilità di connessioni offerta da essi, con lo sviluppo del sistema formativo. In particolare è stato introdotto il concetto di integrazione tra formazione professionale e moderni strumenti telematici, facendo espresso riferimento ad attività di e-learning.

Successivamente, con il Protocollo di intesa dell'anno seguente, la Regione ha assunto l'impegno da un lato di avviare concretamente una sperimentazione in attività di formazione a distanza, fissando tutta una serie di requisiti che il processo di formazione a distanza avrebbe dovuto avere, quali ad esempio la flessibilità, e dall'altro di utilizzare il già collaudato Sistema Informativo Emilio, riferimento di eccellenza per le altre Regioni. Si tratta di un Sistema Informativo che non solo gestisce completamente in rete tutta la parte amministrativa e organizzativa dei corsi di formazione ma che permette anche di effettuare un caricamento diretto, da parte delle Direzioni, dei nominativi dei dipendenti da iscrivere ai corsi preventivamente programmati nel piano di formazione adottato all'inizio dell'anno, e di registrare automaticamente sul curriculum formativo del dipendente, all'atto stesso della valutazione del suo arricchimento professionale alla fine del corso, la partecipazione al corso ed eventualmente, nei casi previsti, anche il punteggio assegnato.

Tutto questo aveva inizio il 24 dicembre 1999, con ben due anni di anticipo rispetto la definizione degli indirizzi nazionali in materia, giunti con la Direttiva Frattini sulla formazione e valorizzazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni del 13 dicembre 2001. Questa Direttiva infatti fa riferimento alla progettazione delle attività formative anche attraverso l'utilizzo di altre metodologie differenziate rispetto a quelle tradizionali, citando in particolare la Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione.

Ma qual è oggi la realtà nell'ambito delle Pubbliche Amministrazioni per quel che riguarda l'e-learning? Ebbene, in parecchie P.A. si stanno effettuando investimenti, destinati all'acquisto non solo di strutture hardware ma anche di software, per attivare progetti di formazione on line. Purtroppo, però, molto spesso si verifica - e questo è un dato statistico oggettivo - che molti corsi vengono abbandonati addirittura prima di arrivare a metà del percorso didattico.

Con riferimento agli articoli di stampa ed alla pubblicità, notiamo che ci viene entusiasticamente comunicato l'inizio di una nuova era: addirittura si fanno delle previsioni del tasso di crescita dell'e-learning in Europa pari al 100% nei prossimi 4 anni, quindi di un raddoppio nell'arco di tale periodo temporale.

Intanto però coloro che operano direttamente nelle Pubbliche Amministrazioni cominciano a preoccuparsi, soprattutto se hanno già investito, perché molto spesso non riescono concretamente ad ottenere quanto pubblicizzato dai "vendors", e soprattutto la tanto promessa riduzione reale dei costi della formazione.

Quali sono le criticità?

In primo luogo, molto spesso assistiamo all'acquisto da parte delle Pubbliche Amministrazioni di progetti e-learning che offrono poco più di un sistema di pubblicazione di pagine html. Tenendo conto del fatto che oggi molti siti di amministrazioni pubbliche dispongono di tecnologie molto più sofisticate ed efficaci per la pubblicazione delle pagine, tale presunto investimento si traduce in una scarsa efficacia degli interventi, spesso mascherata dalla pubblicità attraverso l'utilizzo di termini di dubbio significato: *e-learning standards*, *mobile learning*, *virtual classroom*, ecc.

Altra criticità è data dal fatto che frequentemente all'interno della Pubblica Amministrazione le iniziative avviate sono gestite da personale non specializzato, inesperto, che non è in grado di stabilire quali debbano essere effettivamente le caratteristiche di interventi di questo tipo affinché possano risultare efficaci nelle loro ricadute nei confronti degli utenti, né tantomeno quali siano le logiche che devono sottendere il processo di erogazione della formazione a distanza.

Ci si pone allora un altro interrogativo:

dobbiamo quindi dedurre che siamo già in una fase di declino dell'e-learning? Non credo che si possa arrivare a conclusioni affrettate; è però sicuramente necessaria un'analisi approfondita sul sistema formativo della propria realtà aziendale e dell'impatto che questo nuovo sistema avrà con una nuova metodologia. Bisogna inoltre prestare particolare attenzione e interesse alle metodologie – progettazione di una piattaforma, di un corso, di un processo di formazione on line – e non alle false promesse delle tecnologie.

Un progetto di e-learning, infatti, non nasce sicuramente attraverso l'acquisto di un software o di un catalogo di corsi on line, ma è figlio di analisi approfondite sulla realtà aziendale e sul sistema formativo tradizionale e in essere nella realtà aziendale. Questo richiede un sistema di competenze all'interno dell'Ente caratterizzato da profonde capacità di analisi e di progettazione per costruire l'intero sistema formativo on line in un'ottica di completa integrazione con la gestione della conoscenza aziendale ma soprattutto del sistema formativo in essere.

Inoltre, sebbene qualcuno affermi che non sia tanto questo a fare la differenza, sicuramente bisogna prestare particolare attenzione anche al contenuto, in quanto attraverso un processo di questo tipo non è più il docente ma è il contenuto stesso ad assumere una valenza molto importante nell'insegnare.

C'è poi un altro aspetto: se si depositano all'interno di una piattaforma di e-learning delle pagine ipertestuali non si ottengono dei risultati diversi o migliori rispetto a quelli ottenuti con la distribuzione di materiale cartaceo, di dispense che per lo meno non si è costretti a leggere davanti a un monitor.

Ma che caratteristiche può avere un investimento vantaggioso? Sicuramente un contesto che consenta all'utente di avere il controllo del proprio apprendimento, fornendogli gli strumenti, i mezzi, le condizioni per un'interazione - che io ritengo sia fondamentale e necessaria - per innescare quel processo di feed back tra motivazione e coscienza di soddisfazione da parte dell'utente sulla base delle proprie aspettative. Bisogna ricordarsi inoltre che non tutti gli utenti sono uguali e che sicuramente nemmeno tutti i contenuti sono - né d'altra parte debbono essere - uguali. La piattaforma deve dunque garantire la necessaria flessibilità sia per quanto riguarda la personalizzazione, l'adattamento a quelle che sono le esigenze dell'azienda (che non sono uguali in tutte le aziende e non sono nemmeno uguali nell'ambito di medesime Pubbliche Amministrazioni, in relazione alla diversità della *mission* che le differenti tipologie di PA hanno), sia nell'implementazione di nuovi strumenti. Solo in questo modo si potranno creare le condizioni perché la relazione interattiva utente-contenuto abbia e produca la massima efficacia.

In sintesi si può comunque dire che non esistono al momento delle verità assolute in merito all'e-learning, delle regole precostituite affinché il sistema funzioni. La condizione che tuttavia si può ritenere imprescindibile è quella della versatilità e della continua taratura di tutte le parti che sono interessate: il docente, gli strumenti della piattaforma, i contenuti, gli utenti. In pratica io ritengo che un progetto di formazione on line possa essere paragonato a un abito su misura, che richiede per la sua manifattura, in termini di spesa, risorse e competenze, sicuramente dei valori aggiuntivi ma che, in quanto abito sartoriale, se opportunamente e regolarmente messo a punto, funzionerà al meglio per tanto tempo.

Quali sono le iniziative concrete che la Regione Piemonte ha assunto? Fondamentalmente due. Proprio perché non ci sono ancora precise regole di riferimento che ci permettano di fare delle scelte abbiamo sperimentato in due diversi fronti. Da una parte abbiamo promosso, attraverso il CSI-Piemonte, un servizio di formazione a distanza attraverso una piattaforma standard per erogare corsi finalizzati all'acquisizione del patentino europeo per 500 dipendenti circa di piccoli Comuni piemontesi. Per l'esattezza si tratta di realtà al di sotto dei 5000 abitanti. Parallelamente abbiamo invece iniziato un'altra sperimentazione, per un periodo di tempo limitato, che consiste nell'attivazione di un'offerta formativa di 20 corsi per 350 dipendenti del nostro Ente, a seguito di una gara a trattativa privata che si è conclusa con l'affidamento a Getronics S.p.a. Questa iniziativa rappresenta una delle prime esperienze di gara da parte di una Pubblica Amministrazione in Italia, improntata a criteri oggettivi che nascono dalla conoscenza della nostra realtà aziendale e dei livelli da noi già raggiunti in materia di formazione, a criteri di valutazione comparabile delle offerte delle società, e non improntata alla valutazione discrezionale di progetti molto spesso difficilmente equiparabili tra di loro, come i prodotti, in commercio e presentati nel contesto di un appalto-concorso.

Per quanto riguarda la sperimentazione con il CSI-Piemonte, la Regione si è fatta carico del costo della fornitura dei corsi di preparazione rivolti ai dipendenti dei piccoli Comuni. Fanno eccezione, restando a carico degli Enti di appartenenza degli utenti dei corsi, le spese riferite alla skill card e all'esame ufficiale finale. La reale fruizione dei servizi di formazione, le trasferte per la composizione delle classi e per i test finali avvengono sempre nell'ambito dell'attività di servizio, dell'orario di lavoro, del rapporto di lavoro che lega i dipendenti alla loro Pubblica Amministrazione. Lo svolgimento dei corsi prevede: attività di tutoring e di monitoraggio della fruizione del corso da parte dei dipendenti; trasmissione agli Enti di appartenenza - anche in forma elettronica - di report sull'andamento dei corsi stessi e della partecipazione dei loro dipendenti; test finale a conclusione di ogni corso; valutazione generale dell'esperienza formativa e soprattutto degli effetti di ricaduta che si avranno negli Enti di appartenenza.

Noi abbiamo definito la valutazione degli effetti nel nostro Ente come una valutazione a freddo, a distanza, che è già operativa. Riteniamo infatti che l'investimento sulla formazione possa essere vantaggioso, utile dal punto di vista economico solo se, andando a verificare a posteriori, a distanza di tempo, si rilevino le variazioni attese sul piano organizzativo che l'arricchimento professionale ha comportato all'interno del processo aziendale.

Nell'ambito di questa esperienza abbiamo un quadro che sintetizza le partecipazioni ai corsi di formazione a distanza. Complessivamente i Comuni interessati da questa iniziativa sono 159, numero che corrisponde ad una percentuale del 14,78% del totale dei 1076 Comuni piemontesi con meno di 5000 abitanti, mentre i dipendenti attualmente iscritti sono 437. Nel quadro dell'indagine preliminare che è stata condotta, solo una minima parte degli iscritti a questi corsi, 7 per la precisione, ha dichiarato di avere un'esperienza informatica, intesa come capacità di utilizzo del personal computer, ottima; 278 si sono attribuiti un'esperienza buona, mentre ben 160 dipendenti hanno segnalato di avere un'esperienza informatica scarsa, 11 dipendenti nessuna esperienza e 22 non hanno fornito alcuna indicazione.

A seguito di questa esperienza si prevede di poter sviluppare ulteriori opportunità formative, sempre con investimento diretto della Regione nell'ambito di quel Sistema Piemonte che oggi è una realtà effettiva anche grazie al ruolo ed all'azione di collante del CSI-Piemonte. In particolare si intendono promuovere corsi riguardanti diverse materie: l'utilizzo professionale del PC; l'applicazione della Legge 626 sulla sicurezza nell'ambito delle realtà lavorative; la regolamentazione degli appalti, con particolare riferimento alla Legge Merloni sui lavori pubblici; le modalità di espletamento di gare per gli appalti pubblici; la gestione del bilancio pubblico, anche in termini di controllo di gestione; la qualità dei servizi e la soddisfazione degli utenti; l'addestramento e la formazione di carattere più generale su applicazioni informatiche.

Ma quali sono le criticità associate alla realizzazione di questo progetto?

Sicuramente l'accettazione del canale formativo, che non può essere considerato scontato, anche per problemi di costi indotti sulle telecomunicazioni. La realtà del sistema piemontese è infatti una realtà atipica rispetto a quella delle altre Regioni: qui ci sono, come abbiamo visto prima, ben 1076 Comuni con una popolazione inferiore ai 5000 abitanti, mentre addirittura quelli con una popolazione pari o inferiore ai 3000 abitanti sono più di 800. Altro aspetto critico è l'organizzazione dell'Help Desk, che deve far fronte, con competenze differenziate e integrate, al funzionamento del posto di lavoro ma anche a questioni di merito sui contenuti delle materie trattate.

Sicuramente è necessario superare tutta una serie di preconcetti: non si possono fare interventi innovativi se non c'è la condivisione, se non c'è spirito di compartecipazione per scelta da parte degli attori che sono rappresentati dagli utenti. I preconcetti prevalenti oggi sono legati al fatto di considerare come residuale l'attività di formazione, un'attività da fare al di fuori della normale attività lavorativa o comunque limitatamente a quei periodi che non la danneggiano e non interferiscono con essa.

Infine un'ulteriore difficoltà è data dalla spinta, prodotta dall'intervento formativo, verso una modalità di lavoro di tipo cooperativo, che non è molto usuale nel nostro contesto.

Altra esperienza è costituita dalla sperimentazione avviata con Getronics, caratterizzata da attività di tutoring, di Help Desk e di monitoraggio e reportistica, da servizi di forum e di risposta alle domande più

comuni (faq), da biblioteche condivise, da chat schedulati e da un test di valutazione iniziale e finale dei partecipanti.

Molteplici gli effetti che abbiamo rilevato in relazione a questa sperimentazione: la rottura della contiguità spaziale tra docente e utenti; le esigenze di profonda personalizzazione dei percorsi formativi; la possibilità di fruire dei corsi in modo molto flessibile, dove e quando si ritiene opportuno (i dipendenti, possono così frequentare i corsi sia dal luogo di lavoro, durante l'attività di servizio e con l'autorizzazione del proprio dirigente, utilizzando apposite postazioni multimediali, sia da casa); l'integrazione dell'utente nella comunità virtuale formata da docenti, tutor e amministratori; la disponibilità di assistenza continua; la tesaurizzazione dell'esperienza didattica.

I corsi erogati sono 20: 15 corsi di Office e informatica di base; un corso di lingua inglese individuale on line, seguito da ben 163 utenti; un corso per l'acquisizione del patentino informatico europeo; un corso per la formazione di addetti al trattamento dei dati, figura molto importante in tutte le Pubbliche Amministrazioni a seguito dell'approvazione della legge sulla privacy; un corso rivolto ai dipendenti che si occupano della prevenzione del rischio idrogeologico, meteorologico e nivologico; un corso incentrato sulle misure minime per la sicurezza nei luoghi di lavoro. In totale sono coinvolti in questi corsi 475 dipendenti regionali, rispetto ad un'offerta inizialmente programmata di 350 posti.

Le componenti di costo di questa seconda sperimentazione sono varie. Innanzitutto per ogni allievo abbiamo un costo di noleggio della piattaforma indipendentemente dal numero di corsi frequentati. In pratica si tratta di un costo assimilabile a quello di un'iscrizione ad una sorta di club, che è indipendente dai consumi ma è a copertura dei costi della struttura. Per ogni corso frequentato abbiamo invece una quota a parte quale costo di partecipazione. Infine per ogni edizione di corso c'è poi un costo di tutoring, che rappresenta la voce di spesa maggiore. Va comunque ricordato che l'azione dei tutor deve rispettare alcune condizioni fissate in origine: il supporto trasversale per la fruizione dei servizi, azioni di monitoraggio e di mailing advertising, supporto specialistico di contenuto per area formativa, l'obbligo di risposta all'utente entro otto ore lavorative dalla formulazione della domanda.

Si è stabilito che ogni corso non possa eccedere una durata massima preventivamente determinata, entro la quale si deve effettuare comunque la verifica dell'apprendimento; è inoltre disposto l'utilizzo in maniera integrata del sistema informativo Emilio che supporta la formazione tradizionale all'interno dell'Ente, con riferimento alle verifiche di apprendimento ai fini della archiviazione di tutti i dati concernenti l'avvenuto conseguimento di una valutazione positiva o meno al termine del corso.

Per ogni corso è poi prevista l'attribuzione di un credito formativo che concorre, nell'ambito del curriculum formativo del dipendente, alle progressioni di carriera orizzontali (a cui corrispondono aumenti economici) e verticali (ovvero promozioni a categorie superiori). Abbiamo poi stabilito che la formazione a distanza per i nostri dipendenti rientra a tutti gli effetti nell'ambito dell'attività lavorativa, a condizione che venga gestita flessibilmente, senza scardinare le esigenze di servizio. Non a caso postazioni multimediali dedicate sono state installate in tutte le sedi operative del nostro Ente. Parallelamente, invece, la possibilità di seguire i corsi a casa deve essere considerata come un'opportunità, che non comporta dei compensi o dei recuperi compensativi per il dipendente.

Quali sono i vantaggi dell'e-learning? Sicuramente una formazione a distanza flessibile, nel senso che le persone possono frequentare il corso o senza lasciare il posto di lavoro o da casa loro, scegliendo i ritmi con i quali seguire i corsi stessi; ma possono anche decidere di non seguire l'intero percorso formativo, frequentando esclusivamente quei moduli del corso che sono quelli che effettivamente rispondano a carenze a livello di conoscenze e competenze. L'e-learning, data la nostra dislocazione territoriale, ci consente di formare grandi numeri distribuiti su un territorio che nel nostro caso abbraccia l'intero bacino geografico territoriale regionale. Esso ci permette inoltre di riqualificare il nostro personale in maniera efficace, in relazione anche a quelle professionalità che oggi sono richieste dalle profonde riforme strutturali in essere, supportando un sistema di formazione continua.

L'e-learning sta anche suscitando nei nostri funzionari un nuovo interesse, quale il senso ormai perduto di appartenenza a una comunità professionale. Infine esso annulla i tempi morti della formazione tradizionale e realizza il cosiddetto *"just in time"* in ambito formativo, ovvero il fatto di apprendere quando si può.

Ci sono però anche delle criticità. Innanzitutto ci sono resistenze e scetticismo da parte di coloro che non si sono iscritti dubitando sulla reale efficacia di interventi di questa natura. C'è poi un problema generale di disponibilità di PC e di connessioni informatiche sufficientemente veloci e affidabili, aspetto che però non riguarda la Regione Piemonte, dato che nell'Ente il rapporto macchina/uomo è di 1, 3 a 1 (infatti non solo tutti i dipendenti hanno un PC in postazione fissa, ma in gran parte i dirigenti e i quadri hanno anche un PC portatile). Un altro punto critico è la carenza di conoscenze di base nell'utilizzo dei PC. La formazione inoltre è impersonale: molto spesso se non è preceduta da interventi di innovazione culturale c'è resistenza a comunicare attraverso una macchina, si crea una fobia dello schermo, manca il comfort dell'aula, non si ha quell'empatia che nella formazione tradizionale si crea in genere tra il docente e coloro che frequentano i corsi. Infine l'e-learning richiede attitudini e predisposizioni che non si possono insegnare.

Infine possiamo concludere con alcune considerazioni più espressamente riferite alla nostra esperienza. Innanzitutto l'utente dei nostri corsi da semplice iscritto ad un corso diventa attore di un processo di formazione continua in un canale privilegiato omogeneo. In secondo luogo occorre tenere presente l'obiettivo di e-government che stabilisce quale traguardo e obiettivo quello di erogare corsi di formazione a distanza pari al 30% di tutta la formazione della PA. Infine si può fare una previsione per chi ha frettolosamente acquistato tecnologie e prodotti di e-learning nel 2002. Gli acquisti, se non sono stati supportati da una reale analisi delle necessità, saranno quasi sicuramente sostituiti nel giro di due anni; per fare un'analogia, come i vestiti confezionati in serie!

Ringrazio per l'attenzione.