



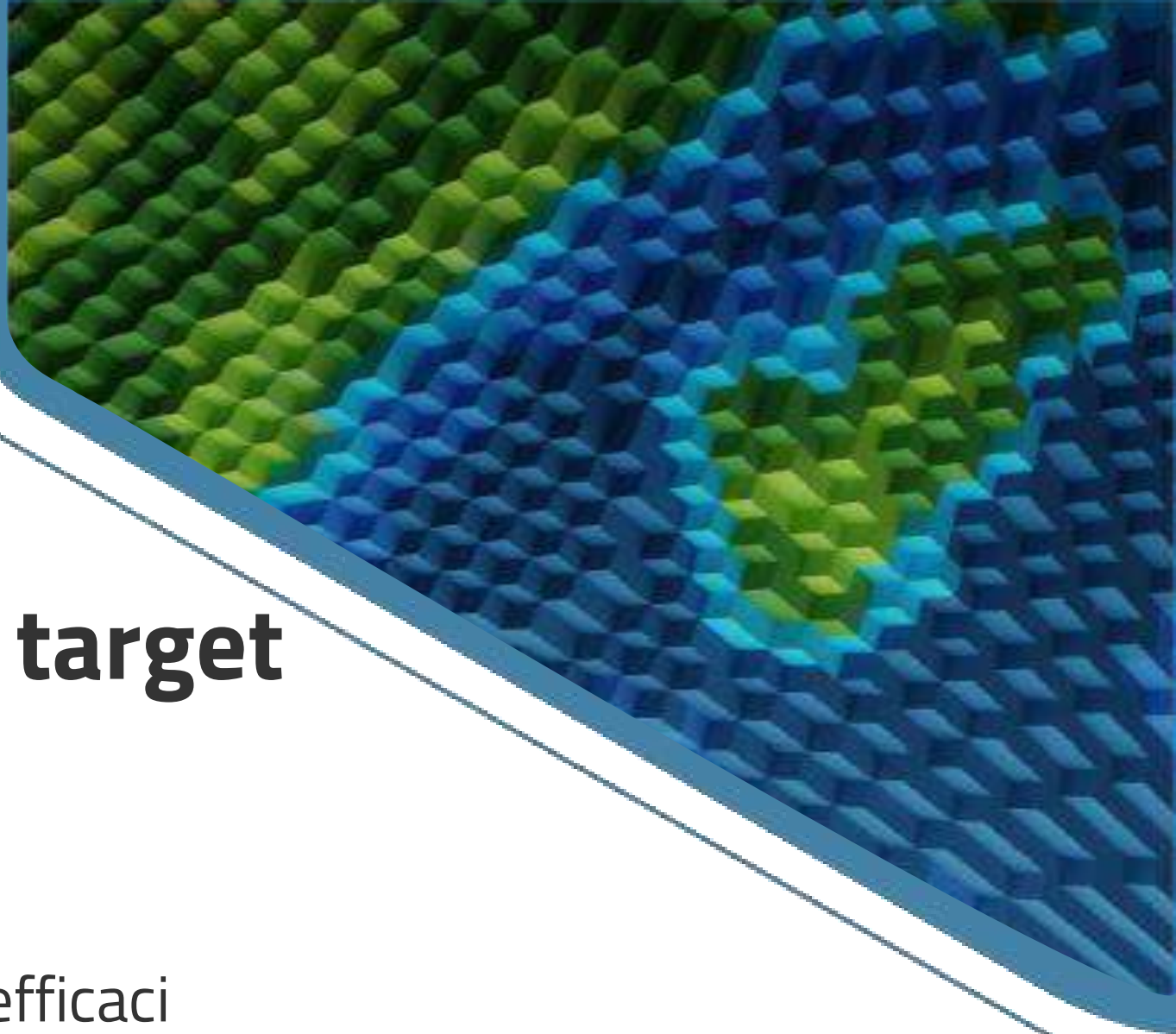
SELF

Il Sistema di E-Learning Federato
per la PA in Emilia-Romagna

WEBINAR

Identificare bisogni e target formativo

Come costruire percorsi formativi efficaci





Benvenuti e Benvenute!

MI PRESENTO

Cosa faremo insieme

Oggi ci concentreremo su **come costruire percorsi formativi realmente efficaci**, partendo da un punto spesso sottovalutato: **l'analisi del fabbisogno formativo**.

- Partiremo dalla **definizione del problema**:
Non c'è formazione utile se prima non capiamo qual è il vero nodo da sciogliere.
- Dal problema passeremo a **indagare il bisogno formativo**:
Cosa serve davvero? A chi? In che contesto?
- Dall'analisi del bisogno, capiremo come **individuare il gap formativo**:
Qual è la distanza tra dove siamo e dove dobbiamo arrivare?

Infine, trasformeremo questo gap in **obiettivi di apprendimento chiari, misurabili, coerenti**.

Come ci eserciteremo

Divisi in gruppi: lavorerete in sottogruppi in stanze separate.

Con un coordinatore: ogni gruppo nominerà un **coordinatore** che guiderà la discussione e raccoglierà i contributi.

Con una scheda da compilare: vi concentrerete sull'elaborazione di una **scheda per individuare i fabbisogni formativi** relativi a un contesto reale o simulato.

Tempo a disposizione: **30 min** per il *lavoro in gruppo* **30 min** per la *restituzione e il confronto in plenaria*.

Restituzione finale: ogni gruppo condividerà sinteticamente quanto emerso, per confrontare approcci riflettere insieme

L'obiettivo?

Fornirti **strumenti teorici e pratici** per condurre **un'analisi del reale** bisogno formativo dell'utente finale.



PORSI LE GIUSTE DOMANDE

« La formazione efficace non parte dai contenuti, ma dalle domande giuste."
- **Peter Senge** -

Cos'è l'analisi dei bisogni formativi?

L'analisi dei bisogni formativi è un processo sistematico utilizzato per identificare le **esigenze di formazione** all'interno di un'organizzazione.

Questo processo mira a colmare il divario tra le **competenze attuali** dei dipendenti e quelle **necessarie** per raggiungere gli **obiettivi dell'organizzazione**.



In realtà

L'analisi dei bisogni formativi è un'**attività finalizzata** a **stabilire** con certezza se un **problema** che è stato identificato nella tua organizzazione può essere **risolto attraverso la formazione**.

L'obiettivo principale dell'analisi è **capire le ragioni alla base del problema e capire come superare il divario tra ciò che è e ciò che dovrebbe essere**.



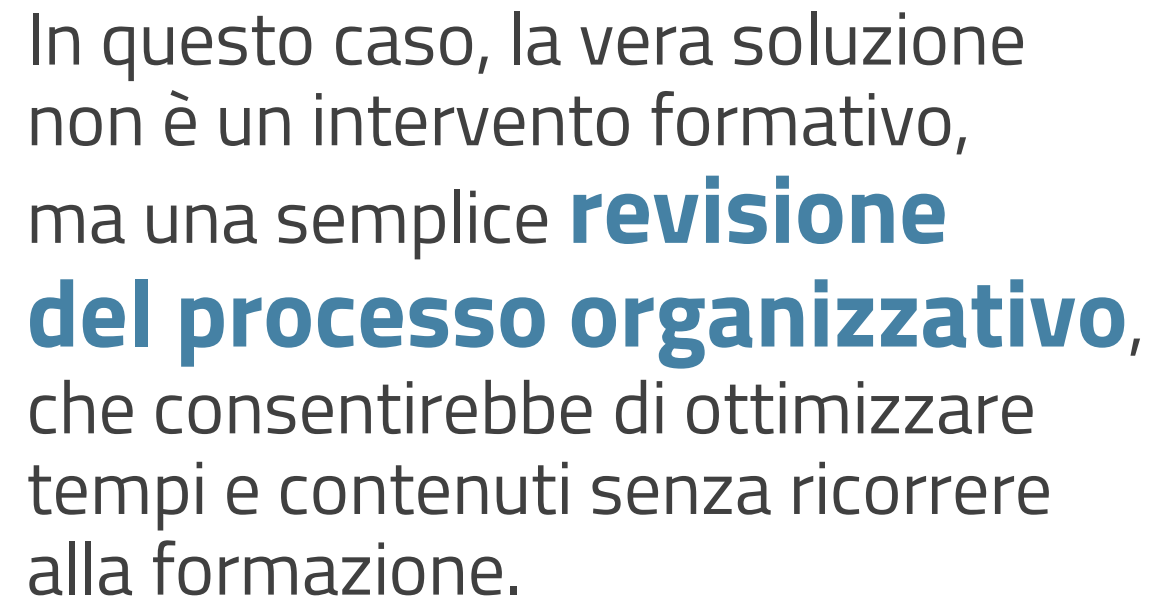
FACIAMO UN ESEMPIO

Supponiamo, ad esempio, che un **Capo Reparto** ritenga che i **report settimanali** prodotti dal **proprio team siano di scarsa qualità** e che la loro redazione richieda un tempo eccessivo.

In una situazione del genere, l'idea di organizzare un corso di formazione su "**Come redigere documenti efficaci**" potrebbe sembrare una soluzione logica e attraente.

Tuttavia, un'analisi più approfondita potrebbe rivelare che la frequenza settimanale dei report non risponde a una reale esigenza dei dirigenti, i quali preferirebbero invece ricevere report mensili, più sintetici ma ricchi di dati significativi.

Quale potrebbe essere il problema e quindi l'eventuale soluzione?





Il Committente

Il primo soggetto col quale il progettista didattico entra in contatto è il **Committente**: in genere è portatore di una specifica domanda di formazione ed ha solitamente fatto già una sua diagnosi del problema, ha ben chiari i risultati da raggiungere.



Ma siamo sicuri che il **Committente** abbia una fotografia chiara della situazione attuale?

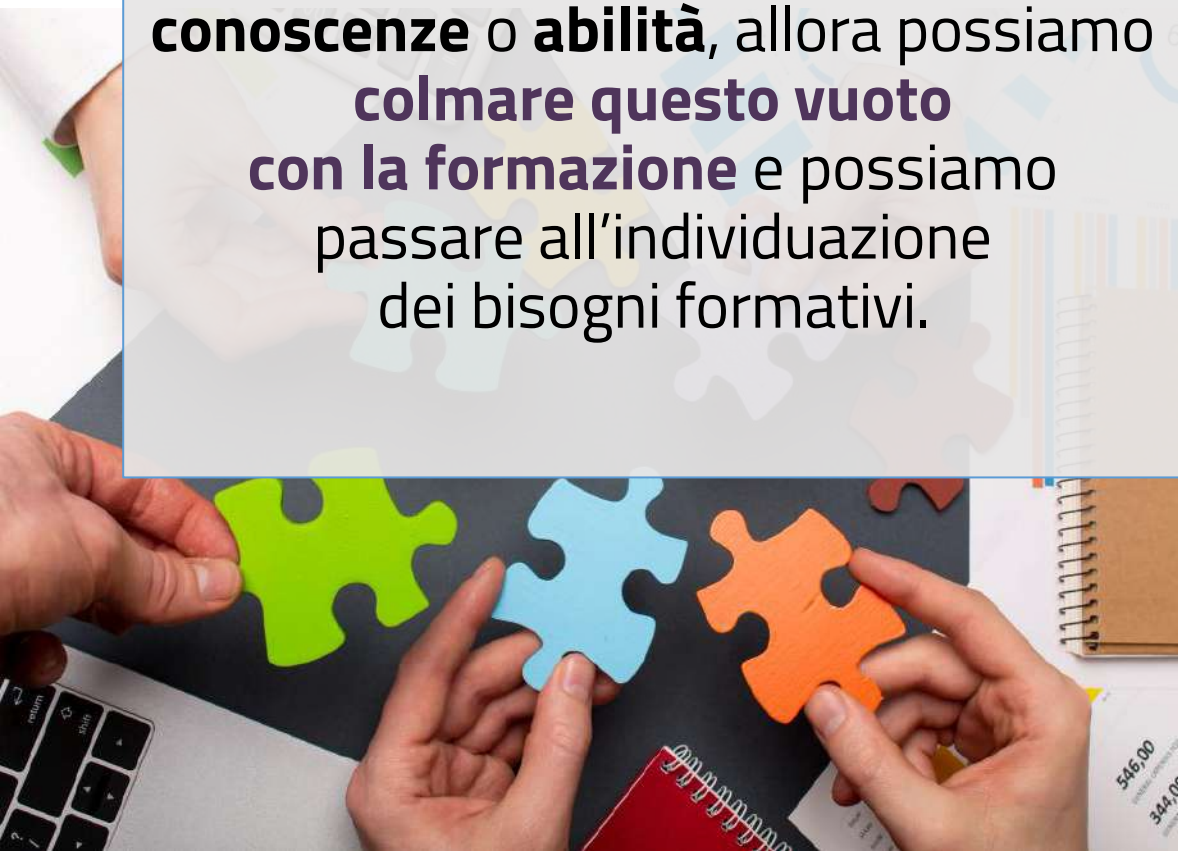
Qual è la causa alla base della situazione attuale?

Le **domande chiave** in questa fase sono:

1. **Perché** c'è un divario tra le prestazioni effettive e quelle auspiccate?
2. **Quale** ne è la causa principale?
3. Il divario è causato da un deficit di **conoscenze, competenze, abilità**?
4. In che misura il divario è causato **dall'ambiente, da un processo o da un semplice fattore tecnico**?
5. E soprattutto: Gli **individui** interessati **concordano**?



Se il divario è causato



Dalla **mancanza di competenze, conoscenze o abilità**, allora possiamo **colmare questo vuoto con la formazione** e possiamo passare all'individuazione dei bisogni formativi.



Per metà da una **mancanza di conoscenze e competenze** e per metà da una **questione di processi organizzativi** avremmo comunque tra le mani un **dato importante**.



Gli Attori coinvolti

«Nelle piccole imprese l'analisi dei bisogni tende a concentrarsi soprattutto sulla consultazione dei ruoli apicali con limitato coinvolgimento e ascolto dei destinatari.»

L'analisi dei bisogni comporta il coinvolgimento e l'ascolto di tutta la popolazione organizzativa, che possono fornire prospettive specifiche e complementari fra loro.



Il **Committente**: chi formula la domanda di formazione

Gli **Utenti**: chi fruisce della formazione

Il **Progettista** didattico: chi è agente dell'intervento

IL PROCESSO IDEALE

Il **Progettista didattico** entra in contatto con la committenza

La **Committenza** porta una richiesta formativa ed ha un'idea chiara e dettagliata del target di riferimento e dei bisogni formativi

I bisogni formativi vengono tradotti dal progettista didattico in obiettivi specifici di apprendimento e si può partire con la progettazione del corso.

La **Committenza** ha ascoltato gli utenti finali della formazione ed ha raccolto le informazioni necessarie per la costruzione del target di riferimento



A voi la parola!



Quante volte vi è capitato di frequentare un corso calato dall'alto e poco cucito sulle reali esigenze formative?

Qual era il problema?

A DIRE IL VERO

“Non abbiamo tempo per l’analisi, dobbiamo partire con la formazione.”

- ✓ Percezione diffusa: l’analisi è vista come **lunga, costosa, complicata**.
- ✓ La **Committenza “decide”** il percorso dall’alto, senza ascolto reale degli utenti.
- ✓ Si parte dalla **soluzione formativa** senza aver capito bene il bisogno.
- ✓ I destinatari partecipano per **obbligo**, ma senza motivazione né reale coinvolgimento.
- ✓ La formazione rischia di essere **sterile, decorativa, inefficace**.

Se non si capisce *perché* formare, *su cosa* formare e *chi* formare, nessun corso – per quanto ben progettato – riuscirà a produrre un cambiamento vero.



I diversi punti di vista



L'ipotesi diagnostica deve nascere dall'incontro tra diversi punti di vista: da una parte quello della **Committenza**, dall'altra quello degli **Utenti**, cioè le persone che parteciperanno alla formazione, con i loro bisogni individuali.

Il dialogo tra le esigenze



Il Progettista didattico deve quindi riuscire a cogliere e integrare entrambe le visioni per costruire una risposta formativa che sia utile e soddisfacente sia per l'organizzazione sia per gli utenti.

- *L'obiettivo è creare le condizioni per far dialogare queste due esigenze, senza mettere da parte né le richieste dell'organizzazione, né le aspirazioni soggettive degli individui.*

«Introduzione di un nuovo software gestionale»

Contesto dell'organizzazione:

Un ente decide di adottare un nuovo software gestionale per migliorare l'efficienza, la tracciabilità delle pratiche e l'interoperabilità tra uffici. Il dirigente ritiene fondamentale che tutto il personale partecipi a un corso obbligatorio sull'utilizzo del software, prevedendo una formazione tecnica standardizzata.

Esigenza dell'organizzazione:

Formare rapidamente tutto il personale sull'uso del nuovo strumento
Ridurre errori di caricamento dati
Aumentare la produttività

Esigenze percepite dai dipendenti:

Molti mostrano resistenza alla tecnologia
Gli utenti più esperti ritengono il corso base troppo elementare e poco utile
Altri vorrebbero essere formati sui casi complessi specifici del proprio ruolo

FACCIAMO UN ESEMPIO!

TENERE INSIEME

Mettere insieme i bisogni formativi dei singoli con quelli dell'organizzazione, tenendo conto anche del contesto in cui l'organizzazione si muove, permette di costruire una **prima ipotesi di intervento formativo** che:

- sia **coerente dal punto di vista teorico** (cioè abbia un senso logico e fondato)
- sia **condivisa da chi parteciperà alla formazione**
- sia **vista da tutti come un'occasione di crescita**, sia per le persone sia per l'organizzazione nel suo insieme.

COME FARE?



Il target di riferimento

Cosa capire

Chi sono

Cosa fanno

Cosa vogliono/serve

Come apprendono meglio

Perché partecipano

Come farlo

Raccogli dati anagrafici e professionali

Valuta le competenze di partenza

Intervista, osserva, chiedi

Considera stile, motivazione, abitudini

Comprendi le motivazioni reali

A voi la parola!



Quante volte vi è capitato di essere
testati/valutati/intervistati
rispetto ad un'esigenza formativa?

Chi sono e cosa fanno

Chiediti: chi sono le persone
a cui è destinato il corso?

Ruolo professionale (es. operatori sociali, tecnici, manager...)

Livello di esperienza (junior, senior, esperti...)

Età media (che può influire sul linguaggio e sugli strumenti)

Formazione pregressa (hanno già fatto corsi simili? Sono abituati alla formazione?)

Considera la motivazione

Capire **perché parteciperanno** al corso
è fondamentale:

Lo fanno perché obbligati?

Per interesse personale?

Perché ne traggono un beneficio diretto
nel lavoro?

Cosa vogliono/ serve

Non fermarti alle supposizioni.
Vai a scoprire cosa serve
davvero a loro, non cosa pensi
tu che serva.

Fai **interviste o focus group** (anche informali e non strutturate)

Manda un **questionario pre-corso**

Parla con i loro **responsabili**

Osserva i problemi che affrontano nel lavoro quotidiano

Chiedi ad esempio: Quali **competenze** sentono di voler **rafforzare**? Dove incontrano **difficoltà**? In cosa vorrebbero migliorare?

IL GAP FORMATIVO

È la distanza tra le competenze attese e quelle attuali.

Identificare il gap serve a rispondere a una domanda chiave:

Cosa manca o cosa va migliorato perché la persona possa svolgere al meglio il suo lavoro?

- *È più un problema di conoscenza, abilità o comportamento?*
- *Cosa impedisce alle persone di agire nel modo atteso?*

LE COMPETENZE ATTESE

Sono **le capacità, conoscenze e atteggiamenti** che un individuo **dovrebbe possedere per svolgere efficacemente il proprio ruolo.**

Si definiscono in base a:

- **Obiettivi dell'organizzazione**
- **Profilo di ruolo / mansionario**
- **Normative / regolamenti in vigore**
- **Strumenti e tecnologie utilizzati**

Esempio:

Per un impiegato all'URP (Ufficio Relazioni con il Pubblico) le competenze attese potrebbero essere:

- Comunicare in modo efficace con il cittadino (anche digitale)
- Utilizzare il portale online per accogliere e smistare segnalazioni
- Gestire richieste in modo conforme alla normativa sulla trasparenza amministrativa

LE COMPETENZE ATTUALI

Sono quelle che l'individuo **realmente possiede**, rilevabili tramite:

- **Osservazione diretta sul lavoro**
- **Questionari di autovalutazione**
- **Feedback dei superiori**
- **Colloqui individuali**

Esempio

Sempre nel caso dell'URP, possiamo riscontrare:

- Difficoltà nell'usare correttamente il portale digitale
- Comunicazione poco chiara o inefficace con il cittadino
- Errori nella gestione delle richieste o tempi lunghi di risposta

GAP DI CONOSCENZA, ABILITÀ O COMPETENZA

Gap di Conoscenza (sapere):

Mancanza o insufficienza di informazioni teoriche necessarie per comprendere determinati processi o concetti.

Esempio: Un dipendente non è a conoscenza delle nuove normative che regolano il settore in cui opera.

Gap di Abilità (saper fare):

Scarse capacità pratiche o tecniche per eseguire specifiche attività.

Esempio: Un dipendente non è in grado di utilizzare efficacemente un nuovo software introdotto in azienda.

FACIAMO UN ESEMPIO

Formazione Obbligatoria “Codice di Comportamento”

Contesto

La formazione sul Codice di Comportamento è vissuta come un adempimento formale, spesso inutile. I dipendenti partecipano passivamente.

Analisi del Fabbisogno Formativo:

Interviste a responsabili di settore

Questionario anonimo ai dipendenti

Analisi dei casi di criticità segnalati all'URP e all'ufficio personale

Esigenze emerse:

Difficoltà nel capire i confini tra comportamento opportuno e scorretto

Incertezza nell'uso dei social come dipendente pubblico

Gestione poco trasparente dei rapporti con utenti o fornitori

Gap Formativo Identificato

I dipendenti conoscono le regole formali, ma non sanno come applicarle in situazioni reali e complesse. Manca la traduzione operativa del codice nella quotidianità lavorativa.



COS'È UN OBIETTIVO SMART?

Un obiettivo **SMART** è un obiettivo ben formulato, che guida l'azione e ne consente la valutazione.

SMART è un acronimo:

- **S** = Specifico: cosa si vuole ottenere
- **M** = Misurabile: deve essere quantificabile o verificabile
- **A** = Accessibile: realistico, raggiungibile
- **R** = Rilevante: utile per l'organizzazione
- **T** = Temporale: con una scadenza chiara

OBIETTIVI SMART



ESEMPI CORRETTI (SMART):

1. Ridurre del 20% i tempi medi di evasione delle pratiche anagrafiche entro dicembre 2025
2. Entro 3 mesi, formare tutti gli operatori URP all'uso del nuovo portale segnalazioni
3. Aumentare del 30% il numero di pratiche digitali protocollate senza errori entro sei mesi



ESEMPI NON CORRETTI (SMART):

1. 'Migliorare la qualità del servizio' → troppo vago
2. 'Fare formazione al personale' → non specifico né temporalizzato
3. 'Gestire meglio le segnalazioni' → non misurabile



OBIETTIVI SMART



ESEMPI CORRETTI (SMART):

1. Entro 30 giorni, i 20 dipendenti dell'ufficio tecnico acquisiranno conoscenze aggiornate sulla normativa edilizia regionale attraverso un modulo e-learning con verifica finale.
2. Tutti gli operatori dell'URP completeranno entro giugno un corso sulle nuove linee guida AGID, superando un test con almeno l'80% di risposte corrette.
3. Entro 60 giorni, il personale amministrativo acquisirà conoscenze sulle procedure di gestione documentale digitale, certificate tramite test finale a risposta multipla.



ESEMPI NON CORRETTI (SMART):

1. 'Capire meglio le normative digitali' → non misurabile
2. 'Studiare le nuove regole sulla trasparenza' → nessun vincolo temporale
3. 'Aggiornare le conoscenze del personale' → troppo generico

La griglia di analisi

AREA	DOMANDE GUIDA	DATI DA RACCOGLIERE
Contesto	Quali cambiamenti richiedono formazione? Ci sono nuove normative, strumenti digitali, riorganizzazioni?	Documento strategico, piani formativi precedenti, direttive interne
Destinatari	Chi sono gli utenti del corso? Qual è il loro ruolo? Che esperienza hanno?	Profilo professionale, età, anzianità di servizio, formazione pregressa
Competenze attese	Quali competenze dovrebbero possedere per svolgere bene il loro ruolo?	Profilo di ruolo, mansionario, indicatori di performance
Competenze attuali	Quali sono le competenze effettivamente presenti?	Interviste, autovalutazioni, osservazione, feedback dei responsabili
Gap formativo	Dove sono le lacune principali? Quali competenze vanno rafforzate?	Confronto tra attese e situazione reale
Obiettivi formativi	Cosa dovranno saper fare/dimostrare i partecipanti a fine corso?	Obiettivi SMART, declinati per area di contenuto

La griglia di analisi

Esempio

Contesto:

Il Comune X ha introdotto un nuovo gestionale per la protocollazione digitale dei documenti. I dipendenti amministrativi faticano a usarlo, causando rallentamenti nei tempi di risposta ai cittadini.

Area	Esempio
Contesto	Nuovo software gestionale in uso da 3 mesi, ma usato in modo errato o solo parzialmente
Destinatari	15 dipendenti degli uffici protocollo e URP, con età media 52 anni, scarsa familiarità con strumenti digitali
Competenze attese	Utilizzo corretto del gestionale per protocollare, cercare e smistare documenti digitali
Competenze attuali	Uso parziale o manuale, errori frequenti, mancanza di autonomia
Gap formativo	Abilità informatiche di base + conoscenza approfondita del nuovo software
Obiettivo formativo	Al termine del corso, il 90% dei partecipanti sarà in grado di protocollare un documento in autonomia entro 3 minuti, senza errori.

ESERCITIAMOCI

Scenario 1: Gestione del Tempo

Contesto:

L'ufficio Risorse Umane ha richiesto una formazione sul miglioramento della **gestione del tempo** dei dipendenti, poiché si riscontrano frequentemente **ritardi nelle pratiche amministrative**, che minano l'efficienza dell'ufficio.

Tuttavia, i dipendenti segnalano di **non avere tempo** per seguire corsi di lunga durata, e alcuni sono **poco motivati** perché pensano che un corso di formazione sulla gestione del tempo possa essere troppo teorico.

ESERCITIAMOCI

2

Scenario 2: Uso di strumenti digitali

Contesto:

L'Ufficio Relazioni con il Pubblico ha avviato l'adozione di una nuova piattaforma per gestire le pratiche online.

Tuttavia, i dipendenti stanno trovando difficile usare la piattaforma in modo efficiente e ci sono stati frequenti errori nell'inserimento delle pratiche, rallentando il lavoro.

La committenza richiede un corso di formazione sull'utilizzo della nuova piattaforma.

ESERCITIAMOCI

3

Scenario 3: Comunicazione

Contesto:

Alcuni uffici si trovano a lavorare spesso su progetti comuni, ma ci sono frequenti malintesi e difficoltà nella comunicazione interdipartimentale, che rallentano il lavoro e creano confusione.

La committenza richiede una formazione sulla comunicazione interpersonale e sulla collaborazione tra team, ma gli utenti finali vorrebbero semplicemente snellire e velocizzare le comunicazioni senza per questo perdere di efficienza.

ESERCITIAMOCI

4

Scenario 4: Team Leadership

Contesto:

I responsabili di alcuni uffici stanno incontrando difficoltà nel motivare i propri team e nel creare un ambiente di collaborazione efficace.

La committenza chiede un corso per migliorare la leadership e la motivazione dei team, ma i responsabili sono preoccupati che un corso troppo teorico non risolverà i problemi concreti che affrontano ogni giorno.



SELF

Il Sistema di E-Learning Federato
per la PA in Emilia-Romagna

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

