

APPROFONDIMENTO 3 LA FORMAZIONE

Una delle ragioni della perdita di peso dell'Amministrazione degli Esteri negli ultimi decenni è costituita dalla sua scarsa attenzione alla formazione del personale. In un contesto che ha visto una rapidissima crescita delle competenze internazionali di altre Amministrazioni e della domanda di internazionalizzazione da parte delle imprese e dei cittadini, l'Amministrazione degli Esteri – complice anche la costante diminuzione delle risorse a sua disposizione – non ha compiuto il salto di qualità che sarebbe stato necessario. L'estrema tecnicizzazione di alcuni tavoli di lavoro e la grande evoluzione subita da molte tematiche impone oggi una decisa accelerazione nel senso della maggiore **formalizzazione del momento formativo** e delle più **puntuali verifiche** delle effettive conoscenze e capacità. Una più esplicita e coraggiosa politica di incoraggiamento della specializzazione è altresì auspicabile.

LA SITUAZIONE ATTUALE

Il modello attualmente in uso alla Farnesina si basa su di un breve corso iniziale al quale partecipano i neo assunti – nel caso dei diplomatici il corso ha la durata teorica di nove mesi, solo due dei quali sono, però continuativi – e su momenti formativi successivi. Per i diplomatici con circa dieci anni di servizio è previsto un secondo corso obbligatorio, anch'esso effettuato prevalentemente in concomitanza – e sarebbe forse il caso di dire in concorrenza – con il lavoro d'ufficio. Successivamente non sono previsti altri momenti formativi obbligatori. La partecipazione ai cosiddetti corsi *pre-posting* è, infatti, a carattere volontario.

Il modello in uso, insomma, fa molto riferimento al *learning by doing*, sicuramente necessario, ma non al punto da diventare esclusivo. Se un'organizzazione è efficiente quando al suo interno c'è trasmissione di conoscenza, tale trasmissione deve essere continua. La formazione dovrebbe, quindi, incentivare un modello basato sull'ininterrotto flusso di conoscenza, dentro e tra gli Uffici, in maniera tale che il *know how* alla base del buon funzionamento di una struttura non dipenda dalle particolari caratteristiche ed abilità del singolo, ma diventi patrimonio comune, condiviso e trasmissibile.

Il livello di formalizzazione della conoscenza, inoltre, è molto basso. Solo in alcuni settori esistono delle linee guida dell'Amministrazione ed esse non fanno oggetto di materia di insegnamento per tutti. È necessario, quindi, che siano maggiormente formalizzate e sistematizzate le **linee guida di comportamento** in diverse situazioni particolari. Non si pretende di avere un manuale a disposizione per qualsiasi attività, ma nemmeno di dover far fronte alle più disparate situazioni spesso armati del solo buon senso.

LE PROPOSTE

1. La formazione non si deve concentrare e limitare a pochi, determinati periodi, ma deve essere **continuativa nel tempo**.

2. Si dovrebbero pianificare **ripetuti, brevi ed intensi momenti di aggiornamento** per tutti i gradi della Carriera Diplomatica, non solo gli iniziali, al fine di rispondere ai cambiamenti sempre più rapidi che intervengono nella sfera professionale. Lo stesso dicasi per il personale delle Aree Funzionali, la cui formazione è attualmente in pratica limitata ai corsi *pre-posting*. E' sicuramente preferibile che tali momenti siano esclusivi rispetto al lavoro d'ufficio.
3. L'Amministrazione deve impegnarsi ad assicurare momenti formativi specifici – anche online – a tutti gli utenti di **nuovi programmi informatici** e ai responsabili dell'applicazione di nuove procedure.
4. Nel caso delle valutazioni del personale, ad esempio, la necessaria coerenza ed omogeneità delle stesse può essere assicurata solo da un'adeguata **formazione dei valutatori**. Solo dopo aver compiuto tale passo fondamentale si potranno individuare le eventuali responsabilità dei dirigenti che non si siano attenuti alle linee guida indicate.
5. Per alcune specifiche esigenze di servizio possono essere pensati specifici momenti di formazione. Ad esempio la Farnesina incentiva ufficialmente il travaso di funzionari al **SEAE**, ma non attribuisce un periodo specifico di formazione e studio per preparare la selezione.
6. La particolare importanza attribuita alla formazione deve evidenziarsi anche in sede di **valutazione**. Ad un periodo dedicato a tempo pieno alla formazione deve corrispondere una valutazione che si aggiunge, con un peso determinato, a quella "normale" del superiore gerarchico.
7. La formazione deve quindi essere considerata un momento essenziale nel progredire della Carriera e deve poter contare su **adeguate risorse** di tempo, umane e finanziarie, quantitative e qualitative, interne ed esterne.
8. Momenti di formazione sono anche i **passaggi di consegne**, che dovrebbero essere basati su sovrapposizioni temporali obbligatorie. Tali passaggi di consegne consentirebbero ai subentranti, soprattutto in Paesi e culture nuove, di entrare nelle funzioni con più gradualità e consapevolezza.

In sintesi:

La formazione non deve essere vista come un costo, bensì un investimento nelle risorse umane di cui l'Amministrazione deve farsi carico integralmente. I dividendi di tale investimento sono costituiti da personale altamente specializzato, in grado di elevare il valore aggiunto dell'Amministrazione degli Esteri nel suo complesso. È necessaria un'adeguata e coerente politica di pianificazione delle risorse umane.