



# Progetto **ChORUS** **Competenze, Organizzazione, Risorse** **Umane a Sistema**

**PON Governance e Azioni di Sistema (FSE) 2007-2013**  
**Obiettivo 1 - Convergenza**  
**Asse E “Capacità istituzionale”**

Obiettivo specifico 5.1 – Accrescere l’innovazione, l’efficacia e la trasparenza dell’azione pubblica

**Intervento a supporto al sistema della formazione continua del personale della Regione Siciliana**

(gennaio – luglio 2011)

**Report finale dell’attività**

<b>IL PROGETTO CHORUS E IL CONTESTO DI RIFERIMENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>I FABBISOGNI E LE ATTESE DELL'AMMINISTRAZIONE .....</b>	<b>4</b>
<b>IL PERCORSO DI SUPPORTO AL SISTEMA DELLA FORMAZIONE CONTINUA DEL PERSONALE.....</b>	<b>5</b>
<i>La costruzione collettiva e condivisa del profilo tecnico-professionale del Referente Formativo ..</i>	<i>5</i>
<i>Il Bilancio delle Competenze.....</i>	<i>11</i>
<i>Il percorso di affiancamento .....</i>	<i>13</i>
<b>LE PROSPETTIVE FUTURE .....</b>	<b>14</b>

## IL PROGETTO CHORUS E IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il Quadro Strategico Nazionale 2007–2013 assegna un grande rilievo alla *governance* e al miglioramento delle capacità istituzionali identificando, in particolare, nella priorità 10, la necessità di “*rafforzare le competenze tecniche e di governo delle amministrazioni e degli enti attuatori, per migliorare l’efficacia della programmazione e la qualità degli interventi per offrire servizi migliori alla cittadinanza*”.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP), attraverso l’Asse E Capacità Istituzionale del PON Governance e Azioni di Sistema, Ob. Convergenza, intende supportare le Amministrazioni che operano per il conseguimento degli obiettivi del QSN, mediante l’attivazione di azioni di sistema tese a produrre risultati di lungo periodo e miglioramenti strutturali della loro capacità amministrativa e istituzionale, attraverso la definizione e la condivisione di metodi, approcci standard, strumenti operativi.

Proprio a tal fine il DFP ha finanziato, già dal 2009, alcuni progetti, tra cui il progetto Chorus – Competenze, Organizzazione, Risorse Umane a Sistema, che ha affidato alla gestione del FormezPA, quale proprio ente *in house*.

Finalità generale del progetto Chorus era quella di supportare le quattro Regioni dell’Obiettivo Convergenza nell’implementare nuovi modelli organizzativi coerenti con gli obiettivi definiti dal nuovo ciclo di programmazione comunitaria, attraverso:

- il miglioramento delle competenze individuali e collettive necessarie per una gestione delle attività più sana ed efficiente;
- l’integrazione tra fondi, risorse, progetti ed organismi responsabili delle diverse fasi del processo.

I documenti di programmazione dell’Amministrazione Regionale Siciliana, una delle quattro regioni target, e gli obiettivi strategici individuati nelle Direttive del Presidente della Regione segnalano come priorità la necessità di “*realizzare programmi formativi e di riqualificazione del personale regionale scaturiti dall’analisi dei fabbisogni di ciascun Dipartimento*” (Direttiva Presidenziale del 23/12/2005).

Si reputa, infatti, necessario investire su percorsi di formazione e riqualificazione del personale, perché, in questo modo, potrà essere garantita non solo una migliore gestione delle risorse umane, ma anche e soprattutto un’elevazione della qualità dei servizi erogati dall’Amministrazione, nonché la razionalizzazione delle spese del suo funzionamento (GURS 20/01/2006).

In tale contesto la prima analisi desk, condotta dal FormezPA nel periodo tra novembre e dicembre 2010 sulle funzioni e sui ruoli che nell’Amministrazione hanno/dovrebbero avere responsabilità in materia di formazione, riqualificazione professionale ed aggiornamento della dirigenza e del personale, ha evidenziato l’esistenza di tre distinte responsabilità:

- il Servizio 7 dell’Area Affari Generali<sup>1</sup>;

---

<sup>1</sup> Con competenze specifiche in materia di organizzazione diretta ed indiretta di corsi di formazione e riqualificazione professionale ed aggiornamento della dirigenza e del personale regionale. Formazione permanente. Acquisto e fornitura di pubblicazioni per l’aggiornamento del personale del Dipartimento

- i Referenti Formativi<sup>2</sup>, nominati dai Dirigenti generali di Area;
- i Dirigenti Generali, che supportano il processo di analisi dei fabbisogni, attraverso la verifica delle informazioni fornite dai funzionari/dirigenti subordinati e l'incrocio tra le richieste formative avanzate e gli obiettivi e le priorità dei rispettivi dipartimenti.

## **I FABBISOGNI E LE ATTESE DELL'AMMINISTRAZIONE**

Il quadro rilevato dall'analisi desk, condotta sulla documentazione reperita on line e attraverso l'interlocuzione diretta con gli uffici interessati, ha evidenziato margini di implementazione del sistema relazionale ed organizzativo, che attraverso un intervento di accompagnamento sul campo, rivolto in maniera diversificata a tutti e tre i centri di responsabilità sopra descritti, poteva garantire maggiore efficienza nel processo di costruzione dei Piani Formativi e maggiore efficacia alla loro attuazione.

In via generale si sono messi in evidenza diversi ambiti di intervento riferiti a:

- definizione del ruolo del referente formativo e supporto alla creazione di una rete tra i referenti formativi individuati dall'Amministrazione;
- definizione dei criteri da utilizzare per l'individuazione delle esigenze di formazione del personale con responsabilità in materia di formazione interna (rete dei Referenti formativi e un dirigente/funzionario per ciascun Dipartimento operante negli uffici di staff dei Dirigenti Generali), in linea con le competenze ritenute distintive per lo svolgimento dei compiti istituzionali e il raggiungimento degli obiettivi strategici;
- avvio di un processo di internalizzazione di procedure e strumenti connessi con il processo di analisi dei fabbisogni formativi (di cui al punto precedente), creando all'interno della struttura amministrativa della Regione Siciliana uno staff di risorse da dedicare – anche per il futuro e in modo autonomo – a questa attività;
- rafforzamento delle competenze tecniche dello staff del Servizio 7;
- creazione di un sistema relazionale complesso attraverso il quale i diversi centri di responsabilità individuati potessero partecipare alla costruzione e all'attuazione del Piano Formativo Annuale in maniera sinergica.

L'intervento proposto dal FormezPA per rispondere a tali fabbisogni prevedeva la realizzazione di un percorso di affiancamento volto a favorire:

- il coinvolgimento attivo dei Referenti formativi e dei Dirigenti Generali (o in sostituzione i Funzionari/Dirigenti in staff ai Dirigenti Generali) nell'individuazione dei bisogni formativi, in modo da garantire piena adesione del Piano Formativo agli obiettivi strategici di cui alla Direttiva Presidenziale del 23/12/2005 e successivi atti normativi;
- il supporto al miglioramento delle prestazioni e dei servizi resi dalla Pubblica Amministrazione, con particolare riferimento all'accesso dei dipendenti a percorsi di formazione (GURS 20/01/2006);
- l'attenzione allo sviluppo della professionalità dell'intero personale, rivolta a dare maggiore efficienza ed efficacia alla realizzazione delle attività di cui al successivo piano formativo.

---

<sup>2</sup> Con competenze nella realizzazione dell'analisi dei fabbisogni

L'obiettivo che si intendeva perseguire era valorizzare il capitale umano della Regione Siciliana, in una logica di rafforzamento delle capacità di gestire il proprio patrimonio di conoscenze interne, visto come risorsa essenziale per il miglioramento delle prestazioni e dei servizi resi (sia per quanto riguarda il consolidamento del gruppo dei Referenti formativi che dello staff dei Dirigenti Generali), in coerenza con le esigenze di riduzione del ricorso a soggetti esterni.

## **IL PERCORSO DI SUPPORTO AL SISTEMA DELLA FORMAZIONE CONTINUA DEL PERSONALE**

Il programma di lavoro è consistito in un piano di azione volto a coinvolgere attivamente i Referenti Formativi, i Dirigenti Generali e i Responsabili del Servizio 7 in una attività comune e partecipata, i cui momenti fondamentali sono stati tre:

1. la realizzazione di *focus group* finalizzati alla costruzione collettiva e condivisa del profilo tecnico-professionale del Referente Formativo;
2. la progettazione e la realizzazione di percorsi di Bilancio delle Competenze (BdC), finalizzati all'analisi assistita delle conoscenze/abilità/caratteristiche personali possedute dai vari Referenti Formativi attualmente in carica;
3. la definizione e la realizzazione di percorsi di affiancamento/formazione volti a colmare i *gap* formativi evidenziati dai percorsi di bilancio e tesi a consolidare il ruolo e la professionalità dei Referenti Formativi, secondo il profilo descritto, derivante dal lavoro condiviso nei *focus group*.

### ***La costruzione collettiva e condivisa del profilo tecnico-professionale del Referente Formativo***

La prima azione si è articolata nella realizzazione di tre *focus group*, della durata di mezza giornata ciascuno: uno per l'illustrazione e condivisione dell'intero percorso e due, di carattere più operativo e incentrati sull'analisi dei processi, delle funzioni e delle competenze tecnico-professionali e trasversali, previste per l'assunzione del ruolo di Referente Formativo.

Gli ultimi due incontri hanno messo in luce una forte disaggregazione, che caratterizza il gruppo dei Referenti Formativi, i quali non possiedono, di fatto, consuetudine nell'esercizio del ruolo e, soprattutto, non operano alla luce di un "mansionario" chiaro ed univoco dove la figura del Referente sia descritta in termini di:

- profilo (che cosa è chiamato a fare il Referente formativo),
- competenze tecnico-professionali (sapere e saper fare),
- competenze trasversali (saper essere).

Pertanto, il lavoro condotto insieme è stato finalizzato interamente alla ricostruzione e analisi del contesto in cui la figura del Referente formativo deve operare e, a partire da ciò, sono state delineate, di massima, le conoscenze e le capacità professionali che questi deve possedere. La tabella che segue presenta i risultati di questa fase del lavoro.

Fasi	Aree di Attività
<i>Rilevazione fabbisogni e restituzione</i>	Supporto al dirigente per la “lettura” dell’organizzazione
	Identificazione dei fabbisogni di formazione (mediazione tra prospettiva dell’organizzazione e prospettiva individuale)
	Analisi ed individuazione opportunità/proposte
<i>Progettazione percorsi ed organizzazione</i>	Predisposizione documenti di progetto (scheda progetto, calendari, <i>actions planning</i> , documenti amministrativi)
	Attivazione procedure di acquisizione servizi (interni/esterni)
	Monitoraggio avvio e realizzazione delle attività
<i>Monitoraggio dell’erogazione e della partecipazione</i>	Predisposizione e somministrazione strumenti di rilevazione
	Analisi esiti ed elaborazione <i>feed back</i> (dinamiche, andamento)
<i>Rilevazione risultati</i>	Predisposizione e somministrazione strumenti di rilevazione
	Lecture sincroniche/diacroniche delle rilevazioni, restituzione esiti e valutazioni su organizzazione
	Condivisione criteri di valutazione e valutazioni su qualità fornitori
<i>Supporto al dirigente per la “lettura” dell’organizzazione</i>	Predisporre tracce di analisi dei processi di lavoro nella struttura, da sottoporre al dirigente, anche realizzando interviste con i colleghi che operano nella struttura
	Sottoporre al dirigente gli esiti delle analisi ed una prima individuazione degli effettivi fabbisogni formativi (distinzione da altri fabbisogni)
	Raccogliere le indicazioni del dirigente e registrare in maniera adeguata gli esiti dell’analisi congiunta
<i>Identificazione dei fabbisogni di formazione (mediazione tra prospettiva dell’organizzazione e prospettiva individuale)</i>	Individuare le opportunità/criticità derivanti dalla “tensione” tra esigenze dell’organizzazione ed esigenze degli individui (carichi di lavoro, programmazione ferie ecc.)
	Comporre un quadro sintetico dei fabbisogni formativi emersi (contenuti) e degli impegni formativi effettivi sostenibili dal personale della struttura

<i>Analisi ed individuazione opportunità/proposte</i>	Realizzare una ricognizione di esperienze già realizzate (fornitori già utilizzati, programmi già sviluppati) sulle tematiche individuate, anche attraverso il confronto nella Rete di RF
	Ricercare potenziali fornitori interni attraverso l'esame dei curricula del personale (Ufficio personale) e/o di albi interni
	Ricercare potenziali fornitori esterni attraverso l'esame dell'albo fornitori della Regione, la ricerca tramite i canali specialistici (sistema delle associazioni/ordini professionali), ricerca via web
	Effettuare le verifiche relative agli aspetti logistici e strutturali (disponibilità locali, strumenti ecc.)
<i>Predisposizione documenti di progettazione</i>	Programmare le attività ( <i>action planning</i> ) tenendo conto dei vincoli e delle opportunità rilevate
	Realizzare la scheda progetto e i calendari (articolazione moduli/unità formative, locazione attività ecc.)
<i>Attivazione procedure di acquisizione servizi (interni/esterni)</i>	Predisporre la documentazione e gli eventuali atti per l'avvio delle procedure di acquisizione dei servizi
	Monitorare lo svolgimento e la conclusione della procedura
<i>Monitoraggio ed avvio della realizzazione delle attività</i>	Verificare le condizioni per l'avvio delle attività (re-call partecipanti, verifica condizioni logistiche, verifiche documenti amministrativi ecc.)
	Monitorare l'efficace svolgimento delle attività e adottare contromisure in caso di criticità connesse alle condizioni (logistiche, strutturali, di programmazione temporale ecc.)
<i>Predisposizione e somministrazione strumenti di rilevazione (andamento, impatti organizzativi)</i>	Elaborare schede e/o altri strumenti (anche telematici) per la rilevazione del livello di gradimento, di coinvolgimento, di efficace partecipazione alle attività anche attraverso l'adeguamento/personalizzazione di format generali
	Elaborare schede e/o altri strumenti per la rilevazione /osservazione degli impatti a medio termine delle attività realizzate sull'organizzazione
	Curare la somministrazione degli strumenti di rilevazione ai target (partecipanti, formatori), accertandosi dell'effettiva comprensione delle dimensioni indagate e dei parametri impiegati
<i>Analisi esiti ed elaborazione feed back</i>	Eseguire la rielaborazione dei dati raccolti anche utilizzando specifici programmi informatici

(dinamiche, andamento)	Comporre un quadro di sintesi delle indicazioni emerse dalle rilevazioni, in relazione alle diverse dimensioni indagate
	Effettuare e formalizzare una valutazione complessiva degli esiti delle rilevazioni effettuate sull'andamento delle attività anche attraverso confronti con esperienze simili già realizzate
<i>Letture sincroniche/diacroniche delle rilevazioni, restituzione esiti e valutazioni su organizzazione</i>	Confrontare gli esiti delle attività con altre analoghe realizzate in altre strutture regionali
	Predisporre analisi di impatto sulla base delle rilevazioni/osservazioni realizzate
	Effettuare e formalizzare una lettura complessiva delle attività realizzate anche in una prospettiva diacronica (3-6 mesi), al fine di evidenziare a dirigenti e responsabili <i>feed back</i> /impatti sull'organizzazione
<i>Condivisione criteri di valutazione e valutazioni su qualità fornitori</i>	Definire/revisionare criteri appropriati per la valutazione dei fornitori interni
	Definire/revisionare criteri appropriati per la valutazione dei fornitori interni
	Predisporre schede di rilevazione e valutazione della qualità dei fornitori adeguate ai diversi tipi di target (partecipanti, amministrazione regionale committente)

<b>Saperi professionali (conoscenze):</b>	
<p><b><u>Dichiarative:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• teorico-disciplinari</li> <li>• contesto di lavoro</li> <li>• normative/regolamenti</li> </ul> <p><b><u>Procedurali :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• procedure e strumentazioni</li> <li>• relazioni con soggetti rilevanti</li> </ul>	Contratti collettivi applicati al personale della Regione Siciliana (comparto; dirigenza); Statuto della Regione Siciliana; organizzazione delle strutture regionali; documenti di programmazione regionale su sviluppo risorse umane; norme nazionali che disciplinano il lavoro nella PA
	Regolamenti comunitari relativi all'utilizzo dei Fondi strutturali per l'attuazione delle politiche di sviluppo del capitale umano (FSE, FESR); norme nazionali e funzionamento della programmazione nazionale e regionale relativa al FSE; struttura del bilancio regionale e canali di finanziamento regionale della formazione dei dipendenti della PA
	Sistema della formazione professionale in Italia con particolare riferimento alla formazione continua



	Caratteristiche dei principali modelli di strutturazione e funzionamento di un'organizzazione
	Principali metodi di analisi e descrizione dei modelli organizzativi e dei processi di lavoro
	Caratteristiche dei processi di apprendimento, con riferimento in particolare all'apprendimento ed agli stili cognitivi degli adulti
	Caratteristiche del processo formativo: analisi dei fabbisogni, progettazione, monitoraggio
	Caratteristiche distintive delle metodologie formative maggiormente utilizzate nella formazione degli adulti e principali riferimenti teorici
	Tecniche e strumenti per la rilevazione di soddisfazione/coinvolgimento nei servizi formativi
	Tecniche e strumenti per l'analisi di impatto delle azioni formative sull'organizzazione
	Principali teorie e sistemi di valutazione di: conoscenze, capacità, competenze
	Tecniche e strumenti di gestione dei progetti
	Tecniche di comunicazione
	Software informatici per la gestione dei testi, dei fogli di calcolo, dei database; strumenti per la ricerca, la gestione della comunicazione via internet; strumenti per la realizzazione di comunità virtuali

<b>Capacità professionali (know how)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• padroneggiamento di tecniche e procedure</li> <li>• pianificazione attività</li> <li>• monitoraggio attività</li> </ul>	Leggere la struttura organizzativa della struttura regionale ai diversi livelli, rilevando le correlazioni con le tipologie di servizi erogati e con le risorse professionali coinvolte, tenendo conto della regolamentazione regionale e degli inquadramenti contrattuali
	Rappresentare gli assetti organizzativi e le relazioni funzionali ad essi afferenti, utilizzando tecniche e strumenti adeguati all'obiettivo della rappresentazione ed alla tipologia di destinatari della stessa

	<p>Individuare attraverso l'utilizzo di tecniche e strumenti adeguati (interviste ecc.) il fabbisogno formativo all'interno della struttura, rilevando il rapporto tra obiettivi di apprendimento ed obiettivi formativi e gestendo adeguatamente le relazioni con i responsabili e con il personale in essa operante</p>
	<p>Organizzare un intervento formativo individuando le risorse interne/esterne da impegnare, sulla base dei fabbisogni rilevati, degli obiettivi di apprendimento/formativi definiti, attivando le relazioni interne/esterne necessarie alla predisposizione ed alla realizzazione dell'intervento</p>
	<p>Organizzare un sistema di monitoraggio quantitativo e qualitativo delle attività formative, individuando le informazioni da rilevare, l'articolazione temporale delle rilevazioni e definendone gli output informativi in funzione delle esigenze di verifica dell'intervento (efficacia, efficienza, impatto a medio termine)</p>
	<p>Gestire la realizzazione di un intervento formativo, tenendo conto degli aspetti logistici, di articolazione temporale e quelli connessi alla gestione amministrativa delle attività (rilevazione presenze, verifica autorizzazioni, ecc.)</p>
	<p>Individuare le modalità, le tecniche e le risorse professionali per la realizzazione di valutazioni di apprendimento nell'ambito di interventi formativi, tenendo conto delle caratteristiche dei partecipanti, degli obiettivi di apprendimento/formativi</p>
	<p>Leggere ed analizzare i dati di monitoraggio quantitativo e qualitativo e gli esiti delle eventuali valutazioni di apprendimento, al fine di elaborare report di andamento e finali relativi agli interventi formativi realizzati, anche in funzione di una loro riproposizione e/o riprogettazione</p>
	<p>Sviluppare le proprie attività mantenendo con i responsabili di struttura e con i colleghi relazioni adeguate al tipo di responsabilità e di ruoli ricoperti da ciascuno</p>
	<p>Mantenere costantemente aggiornate le conoscenze relative alle metodologie ed alle opportunità formative disponibili (anche in termini di risorse finanziarie), monitorando costantemente le principali fonti e canali informativi e confrontandosi con i colleghi di ruolo</p>

## ***Il Bilancio delle Competenze***

Terminata la prima fase, è stata avviata la seconda, finalizzata alla realizzazione dei Bilanci di Competenze (BdC), relativa all'analisi approfondita delle competenze intese come abilità, capacità, conoscenze e caratteristiche personali, possedute dai beneficiari, i quali, attraverso il supporto delle consigliere di bilancio, hanno intrapreso un percorso individualizzato di auto-consapevolezza di sé e della propria esperienza professionale.

Il FormezPA, anche alla luce delle informazioni raccolte durante i *focus group* di cui sopra, ha optato per un BdC cosiddetto di "posizionamento", articolato in:

- cinque incontri individuali (inizialmente ne erano stati previsti quattro<sup>3</sup>), della durata di un'ora/un'ora e mezza ciascuno, volti alla messa in trasparenza delle competenze tecnico-professionali;
- un incontro di gruppo, per l'animazione di tre sessioni di *role-playing*, necessarie all'osservazione delle competenze trasversali.

Il bilancio di posizionamento si caratterizza per la sua forte centratura sull'analisi delle competenze legate al ruolo lavorativo agito dal beneficiario al momento del bilancio e in vista della esplicitazione di un progetto di sviluppo individuale, nel nostro caso a monte definito e riferito cioè alla figura del Referente Formativo.

Il BdC si caratterizza per essere un percorso cui si aderisce su base volontaria (è solo la persona che decide se fare o no un bilancio delle competenze e non può esserci costrizione da parte dell'Amministrazione) e si articola su un arco temporale di circa due mesi (per un totale di circa 24 ore complessive di impegno), nell'arco dei quali sono previste, oltre agli incontri in presenza, anche ore di lavoro in autonomia per la compilazione degli strumenti di analisi finalizzati alla ricostruzione dell'esperienza formativa e professionale. Proprio questo aspetto spesso comporta che la persona, fatte le proprie valutazioni personali, possa decidere di non aderire al percorso. Nel caso della Regione Siciliana, su un gruppo iniziale di circa 24 persone, solo quattro non hanno dato la propria disponibilità e in 20, invece, hanno iniziato il BdC.

Per consentire un avanzamento dei bilanci uniforme per tutto il gruppo dei beneficiari, sono state incaricate tre consigliere di bilancio, cui è stato affidato un numero di circa sei/sette beneficiari ciascuna.

Il percorso ha ricalcato il modello canonico messo a punto dal FormezPA e già sperimentato in altre Amministrazioni italiane negli scorsi anni, che prevede di fatto tre fasi:

1. una fase preliminare finalizzata a definire l'impegno del beneficiario per l'intero percorso, ad individuare ed analizzare i suoi bisogni e ad illustrargli le caratteristiche del percorso, dei metodi e delle tecniche applicate;
2. una fase di investigazione, all'interno della quale il beneficiario ha la possibilità di analizzare motivazioni ed interessi professionali e personali, individuare le proprie

---

<sup>3</sup> In corso d'opera si è ritenuto importante aggiungere un colloquio per consentire ai beneficiari sia di approfondire ulteriormente l'analisi delle competenze possedute sia per rafforzare quel naturale processo di sedimentazione e presa di coscienza attiva del proprio capitale di saperi. Quest'ultimo passaggio è – ai fini dell'impianto metodologico messo a punto – particolarmente importante in quanto costituisce il punto di aggancio con la fase successiva, finalizzata alla progettazione dei brevi percorsi di affiancamento/formazione che saranno ad hoc predisposti, per intervenire in modo mirato a colmare il gap di formazione rilevati tra il "posizionamento" del beneficiario del bilancio così come emergerà nella sintesi finale e il profilo atteso di Referente Formativo, così come definito durante i *focus group*.

competenze e attitudini, valutare le proprie conoscenze e determinare le possibilità di crescita professionale;

3. una fase conclusiva che permette al beneficiario di prendere coscienza degli esiti della fase di investigazione, fare una ricognizione dei fattori che favoriscono o meno la realizzazione di un progetto professionale o formativo e prevedere il piano d'azione per la realizzazione del progetto stesso. In questa fase, il beneficiario riceve un documento di sintesi contenente esclusivamente informazioni relative alle circostanze del bilancio, alle sue competenze e attitudini in relazione alle prospettive di sviluppo considerate, agli elementi costitutivi del progetto di sviluppo professionale o formativo e al piano d'azione individuato. Si tratta di un dossier strettamente personale che viene consegnato al beneficiario del percorso di BdC e non all'Amministrazione che invece riceve solo ed esclusivamente un report con informazioni aggregate.

Per l'analisi delle competenze è stato utilizzato un set di strumenti propri del bilancio, che sono stati però modificati per adattarli alle esigenze del progetto.

Di seguito si rimette l'elenco degli strumenti impiegati:

- **I° colloquio: presentazione del percorso e conoscenza del beneficiario**
  - ✓ Contratto di bilancio;
  - ✓ Immagine di sé;
  - ✓ Ricostruzione del percorso formativo;
  - ✓ Ricostruzione del percorso professionale;
  - ✓ Quando penso al lavoro lo associo a ...;
  - ✓ Che cosa cerco nel lavoro;
  - ✓ Attività non professionali giudicate significative ai fini dell'apprendimento.
- **II° e III° colloquio: investigazione dei saperi, in termini di competenze tecnico-professionali e trasversali, posseduti dal beneficiario**
  - ✓ Analisi delle competenze 1 e 2;
  - ✓ Quadro riepilogativo delle competenze;
  - ✓ Analisi dei processi e delle attività professionali (mod. Le Boterf);
  - ✓ Punti forti e punti di miglioramento/sviluppo;
  - ✓ Il mio Bilancio personale;
  - ✓ Il mio progetto di sviluppo professionale;
  - ✓ Mi piace/non mi piace e So fare/non so fare;
  - ✓ Pista di progetto.
- **Role-playing**
  - ✓ Progetto Utopia
  - ✓ Incidente nel deserto – Incidente sulla luna – Incidente in Amazzonia
  - ✓ Debriefing con l'esercitazione de "Il postino"
- **IV° e V° colloquio: condivisione della sintesi e restituzione finale del dossier**

Negli ultimi due incontri si lavora con il beneficiario alla rilettura e analisi di tutti gli strumenti proposti durante il percorso che poi vengono utilizzati dal consigliere nella stesura della sintesi.

L'elenco degli strumenti sopra riportato ha costituito il riferimento minimo e uguale per tutti i partecipanti, ma in alcuni casi suscettibile di essere integrato con altri strumenti, sulla base di una valutazione discrezionale del consigliere di bilancio.

### ***Il percorso di affiancamento***

Nella terza fase, che ha di fatto chiuso questo primo ciclo di lavoro, si è dato avvio al percorso di affiancamento che aveva come finalità quella di colmare i *gap* formativi rilevati attraverso il percorso di bilancio e tesi a consolidare il ruolo e la professionalità dei Referenti Formativi, secondo il profilo sopra descritto.

In particolare, vista la forte disomogeneità del gruppo dei Referenti Formativi, è stato ritenuto utile, prima ancora che intervenire sulle competenze cosiddette tecnico-professionali, lavorare su due elementi ritenuti fondamentali:

- la costruzione ed incentivazione di una rete interna dei Referenti Formativi della Regione Siciliana;
- l'illustrazione degli scenari che fanno da sfondo e dentro i quali il profilo del Referente Formativo opera o dovrebbe operare.

La costruzione della rete rappresenta una condizione minima essenziale perché la comunità dei Referenti Formativi possa rafforzarsi nella propria identità professionale e nel senso di appartenenza, anche oltre i vincoli di 'spazio' e 'tempo', che altrimenti rischierebbero di comprometterne l'operatività. Infatti, fino a questo momento i fattori di maggiore criticità sono stati rappresentati proprio dall'insufficienza di occasioni di confronto e condivisione dovuti non solo alla mancanza di un *modus operandi* cooperativo, ma anche dovuto alle oggettive difficoltà di conciliare il lavoro 'di tutti i giorni' con quello proprio del Referente Formativo.

Al tal fine il FormezPA ha accolto la comunità dei referenti formativi sulla piattaforma on line Innovatori PA, che è stata progettata nell'ambito di un altro Progetto del FormezPA, che è il Progetto Competenze in Rete, sempre finanziato dal Dipartimento della Funzione Pubblica sul PON GAS 2007 – 2013. In questo spazio, al momento ancora in fase di implementazione, sono stati abilitati all'accesso (con specifiche id e pw) unicamente coloro che hanno partecipato a questa attività del progetto ChORUS e che, proprio per il percorso fin qui svolto, rappresentano la genesi della rete dei Referenti Formativi della Regione Siciliana. La piattaforma si caratterizza come lo spazio virtuale ideale che riesce a coniugare diversi aspetti, non ultimo il fatto di delineare un vero e proprio cantiere cui far convergere idee, lanciare proposte e porre quesiti che trovano risposta attraverso il contributo non necessariamente e non solo dell'esperto, ma anche tra 'pari'.

Va anche detto, infatti, che in questa prima fase della sperimentazione non si è riusciti a coinvolgere tutti i Dipartimenti della Regione Siciliana e su questo aspetto la piattaforma potrà dare, nel proseguo del progetto, un contributo importante, rendendo da subito disponibile, attraverso i forum e i materiali caricati, l'esperienza realizzata dal primo gruppo di beneficiari.

Parallelamente alla costruzione della rete, ma anche in rafforzamento della stessa, sono stati realizzati, nel mese di luglio 2011, due ulteriori incontri formativi, i cui temi hanno riguardato:

- *I fondi strutturali europei nella formazione permanente per la Pubblica Amministrazione;*
- *Le caratteristiche e le dinamiche dell'apprendimento in età adulta: riferimenti e spunti di riflessione per inquadrare la formazione interna all'amministrazione regionale.*

Per l'identificazione delle due tematiche si è partiti dalla lettura dei dati emersi dal percorso di bilancio, che ha prima di tutto evidenziato una sostanziale eterogeneità nella composizione del gruppo, sia per formazione iniziale sia per esperienza professionale. Pertanto è stato necessario partire dalla costruzione di riferimento di senso comune cui poter ancorare, successivamente, un sapere tecnico più specifico e mirato alla figura del Referente Formativo.

## LE PROSPETTIVE FUTURE

Nella tabella che segue sono presentate – in forma aggregata – le aree di forza e le aree di sviluppo emerse dal percorso di BdC, che evidenziano in modo piuttosto definito gli ambiti cui intervenire nel proseguo delle attività.

<b>Aree di forza</b>
Visione organizzativa (capacità di leggere la struttura e le relazioni gerarchico funzionali) Conoscenza dei contratti collettivi della regione siciliana Conoscenza del FSE e del FESR e della struttura del bilancio regionale Capacità di gestione amministrativa e controllo delle procedure Capacità di organizzazione dei processi di lavoro Conoscenza del processo formativo e delle fasi di monitoraggio e valutazione Capacità di gestione delle risorse umane saper lavorare per obiettivi Capacità progettuale Capacità di gestione progetti e organizzazione della logistica dei tempi e degli aspetti di controllo amministrativo Capacità di programmare e organizzare un intervento formativo Conoscenza dei metodi e delle tecniche di valutazione
<b>Risorse personali</b>
Apertura al cambiamento Capacità relazionali Orientamento all'obiettivo Capacità di analisi e sintesi Problem solving Lavoro di gruppo Volontà, determinazione e impegno Flessibilità
<b>Aree di sviluppo</b>
Norme e regolamenti nazionali e comunitari, FSE-FESR, finanziamenti regionali Caratteristiche del processo formativo: analisi dei fabbisogni, progettazione, monitoraggio Caratteristiche dei processi di apprendimento e stili cognitivi Tecniche e strumenti di analisi delle competenze e rilevazione fabbisogni Teorie e metodi di valutazione Sistema della formazione e in particolare della formazione continua Tecniche di comunicazione Tecniche e strumenti di gestione dei progetti Software informatici dedicati Metodologie della formazione Gestire la realizzazione di un intervento formativo Regolamenti comunitari (FSE, FESR) Leggere e analizzare i dati di monitoraggio e gli esiti delle valutazioni di apprendimento al fine di elaborare report di andamento e finali, anche al fine di una riprogettazione o riproposizione degli interventi Pianificazione e organizzazione di eventi formativi: dai bisogni formativi agli obiettivi di apprendimento, alle risorse interne/esterne da attivare per la realizzazione

Le aree di sviluppo mettono chiaramente in evidenza che gran parte del lavoro futuro andrà dedicata proprio al trasferimento delle competenze tecnico-operative per l'esercizio del Referente Formativo. Infatti, dopo aver costruito il profilo e disegnato il contesto di riferimento, è ora necessario cominciare a lavorare sugli strumenti cui lo stesso Referente deve essere dotato.

In un'ideale prosecuzione, per non disperdere quanto fin qui capitalizzato, è utile continuare con una modalità di lavoro mista, che consenta il confronto diretto attraverso incontri in presenza ma, allo stesso tempo, un avanzamento delle attività costante attraverso l'utilizzo sistematico della piattaforma.

I focus group fino ad ora realizzati si sono caratterizzati come arene di confronto, dove il dibattito è stato spesso l'elemento di forza e anche per questo vanno mantenuti e rinforzati nella parte di esercitazioni pratiche.

Inoltre, perché questa esperienza non rimanga di nicchia, ma al contrario rientri nei funzionamenti e nelle prassi ordinarie della Regione Siciliana è necessario ripetere l'attività coinvolgendo quei Dipartimenti, che per ragioni diverse, non hanno partecipato alla prima fase del lavoro.