

Un'esperienza di formazione-intervento nella Pubblica Amministrazione (2^a parte)

di Milla Mariani¹

Competenze nella Pubblica Amministrazione

Nel 2013 il Comune di Parma, l'organizzazione in cui lavoro, ha dato il via a un progetto strategico pluriennale di change management denominato “**Valorizziamoci**”, finalizzato all'introduzione del sistema per competenze nella gestione delle risorse umane - dalla selezione, alla valutazione, alla formazione.²

A questo proposito, bisogna sottolineare che, nonostante il concetto di competenza sia ampiamente diffuso nel mondo privato, sono ancora poche le Pubbliche Amministrazioni che lo conoscono e lo utilizzano. In ambito pubblico, sono tante le normative e le direttive dove compare la parola “competenza”, ma paradossalmente sono poche le realtà in cui questa parola è stata tradotta in esperienze concrete e significative. Colonna portante e cuore del progetto, che prevede numerose azioni lungo l'arco di tempo 2013-2016, è un percorso di formazione a supporto del cambiamento articolato in diversi interventi formativi chiamato “**Sviluppare competenze per valorizzare competenze**”, presentato in occasione dell'edizione 2015 del Premio Filippo Basile di AIF, dove si è classificato al secondo posto nella sezione progetti formativi.

Si tratta quindi di due progetti, tra loro strettamente interconnessi, di importanza strategica e di grande complessità. Gli **assi** portanti attorno a cui sono costruiti sono due: 1) **knowledge management**, per puntare l'attenzione in modo molto forte sul concetto di immateriale, di competenze, di apprendimento 2) **partecipazione**, per puntare sul maggiore coinvolgimento possibile da parte del personale dell'Ente a vari livelli.

¹ Psicologa del Lavoro e delle Organizzazioni, esperta in processi di formazione e sviluppo organizzativo, socio AIF Mail: mimariani@virgilio.it

²La prima parte di questo articolo è apparsa su Learning News (n. 2 – 2016) con un approfondimento sul piano formativo.

Il quadro teorico di riferimento all'interno del quale ci siamo mossi è dato dall'**approccio psicologico-individuale**, rappresentato dai lavori di McClelland, Boyatzis, Spencer e Spencer, per cui il concetto di competenza viene inteso come *una caratteristica intrinseca individuale causalmente collegata ad una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione, misurata sulla base di un criterio prestabilito*.

Il vero punto di partenza di tutto il cambiamento innescato dai due progetti è stato la costruzione del **modello delle competenze** generali/trasversali dell'ente. In questo articolo viene descritto il processo di costruzione del modello, che ha rappresentato una esperienza molto importante, sia perché realizzata interamente a costo zero, valorizzando quindi le risorse interne all'ente, sia perché è stato portato avanti in un'ottica di partecipazione e condivisione: questo aspetto, in modo particolare, è stato reso possibile grazie alla metodologia del *focus group*.

Perché il focus group

Il nostro modello è stato realizzato con un approccio **deduttivo**, cioè "dall'alto", cercando tuttavia nel contempo di favorirne il più possibile la condivisione. In considerazione delle scarse risorse economiche a disposizione, non ci è stato possibile procedere con un più corretto approccio di tipo induttivo, cioè "dal basso" (consistente principalmente nella somministrazione di interviste di tipo BEI a campioni di *best practicers* e *low practicers*).

Si è quindi partiti da un set di competenze base, elaborato dagli esperti delle Risorse Umane a partire da una accurata analisi della letteratura esistente in materia di competenze e da un *benchmarking* con quanto già realizzato da altre Pubbliche Amministrazioni. Si è così ottenuto un ampio elenco di competenze e capacità. Dovevamo però renderlo veramente "nostro", personalizzarlo, eliminando competenze, aggiungendone altre, creando collegamenti e indicatori, pensando davvero a quali potevano essere le competenze strategiche per la nostra realtà organizzativa.

Soprattutto, non volevamo che la costruzione del modello restasse un'attività della funzione Risorse Umane, ma desideravamo il coinvolgimento e la partecipazione attiva del personale dell'Ente. Il set di competenze iniziale è stato quindi il perno sulla base del quale realizzare una serie di *focus group*.

La costruzione del modello è quindi sì avvenuta partendo da modelli predefiniti, ma si è poi aperta nell'ottica della partecipazione e della condivisione grazie al **focus group**, che, per le sue caratteristiche, ci ha permesso di realizzare una esperienza di **formazione-intervento** veramente interessante e coinvolgente.

I *focus group* sono stati per noi lo strumento ideale non solo per raccogliere informazioni con cui elaborare il nostro modello di competenze, ma soprattutto per favorire lo scambio e l'interazione tra i partecipanti in modo da avere risultati

qualitativi prodotti dal gruppo e non dal singolo individuo.

Tramite l'interazione dei gruppi, infatti, si inizia a diffondere consapevolezza e sensibilità intorno al processo di introduzione del sistema delle competenze nell'organizzazione, favorendo e supportando il cambiamento in atto.

In questo senso lo scopo del *focus group* è stato quindi duplice: 1) raccogliere e condividere indicazioni e riflessioni per creare il modello delle competenze; 2) favorire il confronto e la riflessione, contribuendo alla nascita e alla diffusione di una "cultura delle competenze" propedeutica al processo di cambiamento in atto.

Ecco quindi che i *focus group*, con il loro **duplice livello di contenuto e di relazione**, intervengono sia sul piano dello sviluppo organizzativo e del cambiamento dell'Ente, sia sul piano formativo dello sviluppo personale e dell'apprendimento.

Abbiamo dunque cercato di realizzare il modello direttamente sul campo insieme ai nostri colleghi, e, nel contempo, creare una sensibilità e un contesto culturale favorevole alla realizzazione dei due processi strategici di *change management*.

Il processo – prima, durante e dopo i focus group

Nella fase di progettazione dei *focus group*, si è ritenuto utile realizzare interviste a testimoni significativi e *opinion leader* scelti tra il personale dirigenziale, ritenuti particolarmente motivati ed esperti in materia di competenze (**interviste pre-focus**). Tramite le interviste, abbiamo raccolto sia le prime indicazioni e suggerimenti per la definizione del modello delle competenze, sia stimoli ed elementi utili per la preparazione dei *focus group*. Ci si è quindi concentrati sulla progettazione dei *focus group*, non solo a livello di contenuti ma soprattutto a livello di **processo**.

Prima dei *focus group*, i partecipanti selezionati sono stati convocati con comunicazione scritta, tramite mail, in cui sono stati esplicitati: i nominativi dei partecipanti e i criteri di selezione, l'obiettivo degli incontri, orari – durata – sede degli incontri, le modalità di restituzione degli esiti. Sono inoltre stati forniti materiali da leggere per prepararsi all'incontro: il set di competenze proposto come base di lavoro, una raccolta di modelli di competenze di altre Pubbliche Amministrazioni, le *slides* di presentazione dei nostri due progetti strategici in corso.

I **focus group** sono stati articolati in **tre parti**: l'apertura (circa 15 minuti), la fase di confronto e interazione vera e propria (circa 1 ora e mezza), la chiusura (circa 15 minuti).

In **apertura** abbiamo esplicitato e condiviso gli obiettivi dell'incontro, l'oggetto di indagine, le modalità di conduzione/partecipazione utilizzate e gli aspetti logistici e temporali, riprendendo l'*e-mail* di convocazione.

Nella fase vera e propria di **confronto**, per stimolare la discussione e l'interazione dei partecipanti sono stati utilizzati sia dei materiali – stimolo (alcune *slides* e il modello di base con l'elenco di competenze elaborato dalle Risorse Umane, cioè la nostra base di lavoro) sia alcune domande – stimolo, ad esempio:

- *quali sono i punti di forza e i punti di criticità dell'introduzione del sistema delle competenze nella gestione delle risorse umane?*
- *quali sono le competenze ritenute strategiche per il presente e il futuro dell'organizzazione?*
- *proviamo a definire queste competenze? quali sono i comportamenti che possono essere ricondotti alle competenze individuate?*
- *c'è un numero ideale di competenze?*

Infine, in **chiusura**, abbiamo cercato un veloce *feedback* a caldo sull'interazione e abbiamo fornito informazioni sui prossimi passi e sulla comunicazione degli esiti.

Abbiamo progettato e realizzato in totale **cinque focus groups**: due con il personale dirigenziale, uno con i responsabili intermedi, due con personale di vario livello e profilo. Ciascun gruppo era composto da dieci - quindici persone. Il mio ruolo è stato quello di moderatore/facilitatore dell'interazione nei *focus groups*, oltre che di progettista.

Erano presenti in aula anche due osservatori / verbalizzatori, tutto personale interno all'ente. Questa è stata dunque la fase realizzativa, dell'aula, delle dinamiche di gruppo, dell'interazione vera e propria.

Dopo ogni *focus group*, ai partecipanti di ciascun gruppo è stato inviato un report di sintesi dell'incontro cui hanno preso parte. Inoltre, al termine di tutti i *focus groups*, al termine quindi dell'intero processo di condivisione, abbiamo restituito a tutti i partecipanti una nuova versione del modello delle competenze proposto come base di lavoro iniziale, aggiornato e personalizzato con le competenze che – così come emerso dai *focus groups*, in base alle osservazioni e alle indicazioni raccolte – il Comune di Parma ritiene essere strategiche per il proprio personale in senso trasversale, indipendentemente cioè dal profilo professionale ricoperto.

Con alcuni partecipanti, sono stati poi organizzati incontri meno strutturati per una discussione in presenza e per avere *feedback* sul modello delle competenze così costruito (**interviste post focus groups**).

I risultati dei focus groups – quali competenze?

Eccole: *applicazione e sviluppo delle conoscenze, autonomia, problem solving e innovazione, comunicazione, lavoro di gruppo, orientamento al cambiamento e flessibilità, gestione delle emozioni e dello stress, pianificazione e programmazione, coordinamento e sviluppo dei collaboratori*. All'interno del modello, sono state articolate in *cluster* omogenei e per ciascuna di esse è stata definita una descrizione e alcuni indicatori comportamentali.

Il modello costruito grazie ai *focus groups* è stato poi ufficialmente approvato e formalizzato alla fine del 2014 dall'Amministrazione come "**modello delle competenze generali/trasversali del Comune di Parma**", previo confronto con i vertici, con l'OIV (Organismo Indipendente di Valutazione) e soprattutto con le



organizzazioni sindacali . Nel 2015 si è dato il via al suo **utilizzo**: nell'ambito della valutazione, per le schede di valutazione della *performance* individuale, nell'ambito della selezione, per le mobilità interne e le riconversioni professionali, nell'ambito della formazione, per la costruzione sia del piano formativo annuale, sia dell'albo dei formatori interni. Si tratta naturalmente di attività in itinere, ma che pezzo dopo pezzo procedono davvero. Nel corso dell'anno abbiamo inoltre pubblicato diversi comunicati in *intranet* e realizzato, su input del vertice politico-amministrativo, un'assemblea plenaria con tutto il personale per illustrare tutti questi cambiamenti in atto.

Al di là delle competenze individuate e della loro applicazione, l'aspetto importante di questa esperienza di formazione-intervento tramite *focus group* è proprio il processo, **un processo di condivisione e partecipazione** curato con grande attenzione, nella consapevolezza che la mappatura e la gestione del patrimonio immateriale di conoscenze e competenze dell'ente deve essere portata avanti in modo condiviso e accompagnando il cambiamento stesso con interventi formativi.

