



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PALERMO

SEAS

dipartimento di
scienze economiche
aziendali e statistiche

department of
economics
business
and statistics

ALL. 5 e 6

Al dott. Antonino Cangemi
Dirigente del Servizio 16
Formazione e Qualificazione Professionale del Personale Regionale
Dipartimento Regionale della Funzione Pubblica e del Personale
Assessorato Regionale delle Autonomie Locali e della Funzione Pubblica
Regione Siciliana
SEDE

Oggetto: trasmissione n. 2 report focus group

Gent.mo dott. Cangemi,
in allegato alla presente nota si trasmette copia dei report dell'analisi dei focus group moderati dallo scrivente e dal dott. Giovanni Frazzica, rispettivamente in data 21 settembre 2018 (con gli stakeholders) e 24 settembre 2018 (con dipendenti della Regione Siciliana), nell'ambito delle attività previste dalla Convenzione in essere tra il Dipartimento SEAS dell'Università degli Studi di Palermo e il Dipartimento Regionale della Funzione Pubblica e del Personale della Regione Siciliana.

In attesa di un riscontro, colgo l'occasione per porgere i miei più cordiali saluti.

Firmato

Prof. Fabio Massimo Lo Verde

PROF. LO VERDE
F. 105431
DATA 26 SETT 2018



DSEAS

Dipartimento di Scienze Economiche,
Aziendali e Statistiche

Focus Group

PALERMO
21 SETTEMBRE 2018

**ANALISI FABBISOGNO FORMATIVO ANCHE A
SUPPORTO DEL POTENZIAMENTO DELLA
CAPACITÀ ISTITUZIONALE DI CUI AL PRA**

Prof. Fabio Massimo LO VERDE

Il focus con gli stakeholders ha fatto emergere alcuni aspetti assai rilevanti inerenti al rapporto che i diversi attori istituzionali, rappresentati dai partecipanti, costruiscono quotidianamente con l'amministrazione regionale. Da tali considerazioni, risultato dell'elaborazione del materiale testuale trascritto e, dunque, delle opinioni sui temi oggetto di studio, è stato possibile disegnare un grappolo di ipotesi sulla base delle quali disegnare alcuni percorsi di massima inerenti obiettivi di breve, medio e lungo termine della formazione professionale indirizzata ai dipendenti della pubblica amministrazione regionale, ovvero evidenziare le aree che, più di altre, necessitano di un approfondimento, ovvero ancora, di un potenziamento rispetto a quanto finora realizzato.

Premesso il fatto che si tratta di risultati emergenti dal confronto di opinioni la cui rilevanza non va considerata alla stregua di un dato quali-quantitativo di una ricerca di più ampio respiro, né giungere a generalizzazione empirica, va evidenziato che vanno trattati piuttosto *statemens* che orientano i diversi attori coinvolti. Si tratta di *statements* che potranno eventualmente essere approfonditi per misurarne validità e attendibilità ulteriore attraverso una successiva fase di approfondimento della ricerca. In questa sede, si è cercato di evidenziare quali di queste opinioni assurte a *statements* costituiscano *argomenti di dibattito e/o oggetto di condivisione*, nonché *argomentazioni critiche o di esplicito conflitto* fra gli attori.

Per meglio evidenziare i risultati di sintesi emersi, si è provveduto a elencare le tematiche trattate sulla base degli stimoli proposti dai moderatori dei focus, prescindendo dalla sequenza con cui sono state proposte, non essendo l'ordine sequenziale delle tematiche in discussione risultato un elemento significativo e interveniente nella procedura di saturazione delle informazioni e a classificarle sulla base dell'importanza attribuita, rilevata sia osservando la maggiore o minore partecipazione alla discussione da parte dei componenti, sia attraverso una comparazione che ogni tematica ha avuto in relazione alle altre in termini di tempo dedicato, ovvero ancora in termini di vera e propria *issue* che aggregava opinioni.

1. Le tematiche trattate

Sulla base dell'articolazione della *topic guide* utilizzata (Zammuner, 2003, pp. 144 e segg.), le tematiche, raggruppate per grandi linee, che hanno costituito oggetto di confronto e su cui è proceduta la discussione sono state le seguenti:

1) la definizione di costruzione delle competenze; la discussione in questo caso si articolata a partire da uno stimolo inerente alla definizione di "costruzione delle competenze". Si è giunti ad alcuni *statemens* sulla base delle evidenze argomentative che sono emerse e soprattutto che sono state condivise dai partecipanti rispetto alla stessa idea di "formazione" orientata alla costruzione delle competenze;

2) il confronto fra l'esperienza dei diversi partecipanti, nel loro diverso ruolo, come interfaccia della loro istituzione e l'amministrazione regionale e la domanda di competenza che si è registrata in ragione delle *tasks* che essi stessi dovevano realizzare; si è chiesto dunque di quale tipo di competenza hanno registrato maggiore carenza negli interlocutori della amministrazione regionale nonché di articolare gli specifici aspetti secondo cui questa competenza andava del tutto costruita ovvero aggiornata;

3) le aree di competenza che sono risultate quelle su cui va investita maggiore attenzione e dunque va organizzata una pianificazione specifica. Si è trattato di articolare e intrecciare le opinioni sul tema centrale su cui verteva il focus;

4) una sintesi rispetto ai temi emersi. Ogni partecipante ha potuto così riassumere, sulla base degli stimoli, quanto emerso dal proprio punto di osservazione rispetto ai temi trattati, offrendo la possibilità di intrecciare il maggiore o minore accordo rispetto agli *statemans* dominanti.

2. La definizione condivisa di "costruzione delle competenze"

"Dal mio punto di vista la competenza è ciò che permette di superare da una parte la prassi e dunque fare un qualcosa che va oltre quello che hai fatto fino ad oggi e quindi la possibilità di costruire un pensiero critico che ti permette di non arginarti a quello che già facevi. Il che è molto complesso, cioè ha bisogno di una stratificazione di conoscenza e di una libertà di formazione del pensiero rispetto alla conoscenza che viene acquisita che permette anche la selezione di quelle cose su cui è più importante in quel momento soffermarsi. Quindi non è nozionistica la competenza, ma è relativa poi al "fare": smontare come è fatta una cosa e rimontarla rispetto alle diverse esigenze" (Li Calzi)

La prima area di interesse è stata indagata attraverso la raccolta di opinioni inerenti a cosa, secondo gli interlocutori si intendesse, per "costruzione delle competenze". Obiettivo da parte di chi indagava è stato in questo caso quello di valutare il "grado zero" da cui si partiva rispetto alla stessa attribuzione semantica del termine "competenza". In breve, collocandosi su di un livello di astrazione massimo e di intensione minimo, si è cercato di osservare come si potesse giungere ad una definizione condivisa di competenza dalla quale cominciare la riflessione. Emergono, in realtà, diverse semantiche della competenza riassumibili in:

1) una semantica che la intende come capacità di rispondere all'introduzione di innovazione sia essa di processo, di servizio ecc. ovvero di risoluzione di problemi nuovi nel modo più efficiente possibile (Li Calzi);

2) una semantica che la considera come uno degli effetti della strutturazione di ruoli organizzativi bene – o male – congegnati: quando questo viene a mancare, come sembrerebbe essere nella pubblica amministrazione secondo molte opinioni, l'efficienza organizzativa viene meno (Meli). In questo caso, dunque, la semantica di "competenza" si declina nella doppia matrice di "sapere fare" - essere un operatore competente che è in grado di fare bene perché ha le competenze - e di "dover fare" - essere un operatore che conosce quali sono le sue "aree di competenza", che gli competono nel suo ruolo. Su questo aspetto emerge anche come sia difficile "trovare" competenze intese come "saper fare" in ragione delle difficoltà burocratiche presenti nella stessa amministrazione (Daniele);

3) una semantica nella quale si evidenzia piuttosto il ruolo assai vincolato che l'amministrazione regionale, per come è strutturata, evidenzia: strutture che non dialogano "in ragione" delle diverse "competenze" (intesa nel secondo senso) (Garufi e Alvano). In questa fase di grande trasformazione delle amministrazioni regionali, le competenze tendono ad essere estremamente specialistiche – ciò che genera come effetto la domanda di competenza richiesta all'assistenza tecnica – e che invece l'amministrazione dovrebbe avere al suo interno. Ma cin sono anche casi in cui l'amministrazione non "cede" invece "competenza" perché questa determina un ruolo di regolazione centrale estremamente utile ai fini ella gestione del potere decisionale. La costruzione di competenze allora significa "rompere gli steccati" dell'amministrazione, cioè capacità di costruire competenze condivise e collettive (Garufi); d) una semantica che ne evidenzia la differenza in relazione all'ambiente in cui opera l'istituzione (Gullo): se parliamo del mercato, un'azienda che cerca competenze in primo luogo cerca all'interno queste competenze. Se non le trova "prova" a rivolgersi all'esterno secondo un criterio che possiamo definire di "tentativi ed

errori" a strutture della formazione, università, istituti tecnici, ecc. E, d'altra parte, viene evidenziato come queste istituzioni formative ignorano quale sia la reale domanda di competenze proveniente dal mercato. L'esempio è quello delle competenze richieste nel comparto agroalimentare, dove la domanda di competenza è assolutamente inesausta proprio per assenza di offerta.

Viene da subito trovata convergenza sull'idea che spesso, in assenza di competenza, la tendenza risulta essere quella di "delegare" a competenze esterne all'amministrazione parte dei processi produttivi. A queste strutture "esterne" viene richiesto quel bagaglio di competenze che non viene trovato all'interno dell'amministrazione. L'esempio più tipico è quello dell'assistenza tecnica: si richiedono competenze che funzionano da "servizio erogato", ma che non "riproducono" competenza perché non è questa la funzione dell'assistenza tecnica. Dunque, ci si trova nel paradosso che queste competenze circolano fra gli addetti ai lavori, "all'esterno" dell'amministrazione, e con scarsa frequenza "all'interno", giacché le strutture "competenti" non hanno motivo di riprodurre queste competenze all'interno dell'amministrazione. Il caso più emblematico è quello delle competenze necessarie alla gestione dei fondi non ordinari, ormai quasi del tutto delegata all'assistenza tecnica esterna.

Ancora, emergerebbe da parte di chi osserva come interlocutore dell'amministrazione una tendenza "di sistema" "contraria" alle logiche organizzative più diffuse - più si è competenti, meno si viene "piazzati" in ruoli di vertice - ovvero un deficit di scelte di responsabilità proprio in ragione di "ciò che compete", dunque una delega per ragioni di tendenza alla "deresponsabilizzazione" di massima entro i margini consentiti dal vincolo normativo. E, d'altra parte, vi è una tendenza presente non solo nell'amministrazione regionale ma anche in quella nazionale - vedi la formazione di "agenzie di stato" come l'agenzia di coesione - a delegare ad istituzioni esterne che "suppliscono" al ruolo dell'amministrazione centrale in molte fasi dell'articolazione delle attività legate ad esempio, alla gestione dei fondi non ordinari o ordinari (Li Calzi). Inevitabilmente viene a mancare "una cultura dell'impatto" all'interno del contesto di gestione, giacché l'assistenza tecnica, per fare un esempio, "non può guardare all'impatto", perché non fa parte del suo mandato. Invece l'impatto è il valore aggiunto per l'utilizzo delle risorse non ordinarie e dunque un obiettivo dell'amministrazione.

Anche nella semplice produzione delle documentazioni per avvisi pubblici, spesso si evidenzia una assenza di competenza desumibile dal fatto che queste misure a cui, ad esempio, possono partecipare le aziende risultano non economicamente sostenibili per l'azienda stessa (Gullo). Va inoltre sottolineato che il problema della scarsità di competenze, soprattutto in riferimento alla gestione dei fondi non ordinari - che poi sono gli unici attraverso i quali è possibile immaginare strategie di rilancio economico, essendo il 98% dei fondi ordinari utilizzato già dalla regione per la stessa sua sopravvivenza funzionale - non è l'unico intervenendo anche aspetti che hanno a che fare sia con la stessa architettura istituzionale nelle relazioni Palermo-Roma-Bruxelles, sia con l'incapacità delle istituzioni regionali di utilizzare le risorse che ha in termini di costruzione di strategie economiche. Come nel caso dell'FSC, utilizzato per le infrastrutture stradali e ferroviarie ma che, ad una attenta analisi, se si fa il rapporto fra risorse disponibili e cantierizzazione, si vede che la capacità di spesa è assolutamente minima (Garufi).

È chiaro inoltre che il tema guarda soprattutto alla formazione (La Rosa): il differenziale di competenza fra domanda e offerta è elevatissimo. E quando si fa riferimento alla formazione ci si riferisce certamente al mondo universitario e alla formazione "interna" alla regione siciliana. Ma mancano strutture formative di livello avanzato (ISIDA, CERISDI, CRES), smantellate.

Emerge però anche come, anche in presenza di attività di formazione erogate ai dipendenti della PA regionale di posizione elevata nella gerarchia organizzativa e inerenti, nello specifico, proprio i fondi non ordinari o europei, il risultato non fosse adeguato (Li Calzi), evidenziando lo scollamento fra l'efficacia di ciò che era l'obiettivo formativo macro e il corso che veniva erogato. Poi si è proceduto con l'assistenza tecnica e in particolare con un sistema che consente la costruzione di

domanda di competenza esterna attraverso procedure – non i concorsi né gara diretta – che consentono di scegliere direttamente i “competenti”, spesso sempre gli stessi, che vengono impiegati poi da queste società che gestiscono l’assistenza tecnica.

Ancora, vi è condivisione da parte dei presenti sul fatto che l’assistenza tecnica tende ad essere piuttosto che un supporto, un sostituto e questo sarebbe un errore dell’amministrazione (Daniele). Nonostante sia necessaria, tant’è che è presente in tutte le formule che riguardano l’implementazione dei fondi non ordinari ed ordinari, manca però da parte dell’amministrazione l’investimento nella formazione in questa area.

3. L’esperienza degli stakeholder: cosa è mancato nella competenza che si attendevano di trovare?

La regione da Moloch si deve trasformare in un utile strumento per promuovere lo sviluppo nel suo interesse, perché se promuove sviluppo probabilmente riuscirà ad incassare un po’ più di risorse, e di promuovere i suoi bracci operativi nel territorio, gli enti locali. La programmazione negoziata è uno strumento fondamentale, da questo punto di vista, perché tu prima costruisci l’idea di gruppo che vuoi per intervenire nel territorio e poi eroghi le risorse (Gullo).

La strategia credo sia la prima cosa da migliorare: la seconda riguarda il come superare lo iato che esiste nella ricerca di competenze rispetto a quelle che vengono create. Il discorso sulla assistenza tecnica che fa da supporto ma poi “supplisce” l’amministrazione credo che sia un tema cruciale nel tema della costruzione delle competenze. E poi il tema delle competenze attualmente disponibili nell’amministrazione, che non sono spesso quelle adeguate (La Rosa).

Rispetto al secondo stimolo, sulla base del quale si chiede di valutare la propria esperienza di interfaccia con la pubblica amministrazione le opinioni emergenti si polarizzano sui seguenti *statements*:

1) viene considerato in generale sottodimensionato il personale che deve gestire la fase di valutazione e controllo in relazione alla gestione dei fondi non ordinari (Daniele). È registrato dunque più un deficit “organizzativo” che esclusivamente un deficit di competenze. Le strutture vanno potenziate;

2) ancora una volta l’esperienza più diffusa è quella di una “delega” all’assistenza tecnica da parte dell’amministrazione rispetto a questioni poste dagli stakeholder che riguardano la realizzazione di progetti e più nello specifico nella articolazione dei bandi (Candido). Ciò genera un grande “disorientamento” negli stakeholder;

3) Più in generale con le amministrazioni pubbliche, non solo con quella regionale, l’esperienza della percezione di una grande “disorganizzazione e confusione” (Marannano), ad esempio perché responsabili di fasi di controllo si ritrovavano in strutture amministrative sottoordinate rispetto ai beneficiari dell’intervento. Pur trattandosi di un tecnicismo che viene rilevato essere possibile in alcuni casi (Li Calzi), d’altra parte ne emerge una vischiosità percepita che non giova alla *reputation* della stessa amministrazione. A ciò si aggiungerebbe una valutazione negativa da parte delle amministrazioni delle stesse misure, progetti ecc. considerati “delle vere e proprie rogne” (Marannano), per cui si tende a delegare all’assistenza tecnica. In breve vi sarebbe un deficit di “visione strategica” da parte della stessa amministrazione nelle figure di chi realizza poi fattivamente la declinazione delle diverse progettualità europee o non ordinarie;

4) la percezione di un deficit di motivazione anche negli operatori che invece manifestano la dotazione di competenze elevate (Li Calzi) in ragione di una assenza di un sistema di crescita professionale e di posizionamento nella struttura realmente meritocratico. Inoltre, laddove il criterio di premialità si concentra su obiettivi che non sono quelli di impatto i termini di rendimento istituzionale ma su altri che non stimolano al accrescimento delle competenze, i risultati percepiti dagli stakeholder non possono che essere demotivazione e disinteresse se non per le attività ordinarie;

5) un’assenza dell’utilizzo delle risorse per il cosiddetto *capacity building* di competenze gestionali da parte della stessa amministrazione (Garufi). Uno degli obiettivi potrebbe essere allora:

a) quello di costruire un sistema di valutazione per l'analisi della capacità di intercettazione e di realizzazione di attività di *capacity bulding* e

b) il disegno di una strategia di implementazione di attività formative di *capacity bulding*;

6) un deficit di immaginario che vede la "filiera" che conduce dalla proposta alla realizzazione di iniziative finalizzate alla crescita economica misure di supporto per gli attori (ad esempio, il caso dell'accesso al credito per le aziende che decidono di partecipare a bandi in cui è richiesto ormai un elevato cofinanziamento; o una valutazione di impatto potenziale dell'intero pacchetto di bandi offerti nel sistema locale che lo deve accogliere, come nel caso del sistema delle imprese) (Li Calzi);

7) un deficit di competenze in termini di conoscenza delle condizioni reali dell'economia e dell'impresa in Sicilia (Gullo);

8) un deficit di competenza motivazionale, ovverossia di interesse nel "voler fare" (Meli), il che si traduce in una bassa produttività inevitabilmente. Dunque investire su aspetti che possano fare crescere la motivazione nei dipendenti. Alla bassa motivazione contribuirebbe anche il differenziale di competenze rispetto ai titoli di studio di chi occupa le posizioni (Garufi), ad esempio più lauree tecniche e meno lauree tradizionalmente coerenti con le attività della pubblica amministrazione, quali giuristi amministrativisti ecc. In tal modo, per l'amministrazione, diventa complessa anche la redazione di un bando. Diventa dunque necessaria una formazione orientata alla "riconversione" - con i limiti legati al fatto che non tutti possono riconvertirsi né tutte le competenze sono "riconvertibili" (Li Calzi) - delle competenze esistenti rispetto alle finalità dell'amministrazione. Il che implica anche ripensare il sistema di premialità e di motivazione orientato al riconoscimento "collettivo" del ruolo dei dipendenti (Garufi).

Viene inoltre registrata una carenza in termini di rapporto con gli enti locali da parte dell'amministrazione regionale (Alvano), il che implica una scarsa competenza dei meccanismi giuridico-amministrativi ma anche sociali ed economici che connotano la macchina amministrativa degli enti locali. Ciò implica che nella fase di programmazione spesso non si tiene conto proprio di quelle condizioni che connotano gli enti locali territoriali che sono quelli su cui ha impatto realmente ogni tipo di iniziativa orientata, per fare un esempio, alla crescita e allo sviluppo socioterritoriale. A livello di enti locali viene anche registrata una carenza di competenze inerenti alla programmazione in ogni sua area (bilancio, piano triennale delle opere pubbliche, dal piano di protezione civile al piano regolatore), così come nei settori strategici legati all'esecuzione (codice dei contratti pubblici e regole finanziarie. Appare però irrealistico volere costruire competenze per ogni singolo comune: va cambiata la visione della *governance* da questo punto di vista: vanno costruite aggregazioni più grandi e professionalità a servizio di queste aggregazioni.

Si evidenzerebbe dunque la necessità di organizzare un piano di formazione trasversale per il personale regionale che faciliti la realizzazione di fasi programmatiche e di fasi esecutive.



DSEAS

Dipartimento di Scienze Economiche,
Aziendali e Statistiche

Focus Group

PALERMO
24 SETTEMBRE 2018

**ANALISI FABBISOGNO FORMATIVO ANCHE A
SUPPORTO DEL POTENZIAMENTO DELLA
CAPACITÀ ISTITUZIONALE DI CUI AL PRA**

Prof. Giovanni FRAZZICA

La rilevazione delle informazioni

Al fine di rilevare i fabbisogni formativi della Regione Siciliana, sono stati condotti due focus group nel mese di settembre 2018. Il **primo incontro** ha visto la partecipazione di soggetti esterni, interessati in qualità di stakeholder; il **secondo incontro**, invece, ha previsto il coinvolgimento di soggetti operanti nell'Amministrazione regionale in dipartimenti strategici, in organizzazioni sindacali e in comitati istituzionali in grado di veicolare informazioni salienti circa i fabbisogni formativi del personale.

In breve, il focus group è una tecnica di rilevazione delle informazioni basata sulla conversazione (appositamente stimolata da un moderatore) entro un piccolo gruppo di persone (generalmente si va da un minimo di 6 ad un massimo di 12 partecipanti). Per la costituzione di gruppi ha assunto rilevanza il tipo di punto di vista di cui sono portatori i partecipanti.

Con riferimento ai criteri di setting del gruppo, per il **primo focus**, che ha visto la partecipazione di 9 stakeholder, è stata fissata una durata compresa tra 90 e 120 minuti. In effetti, le due ore di tempo massimo decise all'inizio sono state interamente utilizzate. All'incontro hanno partecipato 6 maschi e 3 femmine. Il moderatore è stato affiancato da un osservatore, che si è occupato di registrare i turni di conversazione e di riportare su supporto digitale tutti gli interventi. Come detto, per le modalità di selezione dei partecipanti, è stata tenuta in considerazione l'esperienza pregressa dei soggetti e il loro ruolo in organizzazioni che sovente si confrontano con gli Uffici regionali. Di seguito si riporta l'elenco dei partecipanti all'incontro.

Tab. 1 - Partecipanti al focus group con gli stakeholders

Nominativo	Ruolo
Mario Emanuele Alvano	Segretario regionale A.N.C.I.
Iole Candido	Esperta formazione per Sicindustria
Lavinia Daniele	Esperta in fondi S.I.E.
Franco Garufi	Ex sindacalista
Pino Gullo	Componente Lega Cooperative
Salvatore La Rosa	Esperto in formazione manageriale
Cleo Li Calzi	Esperta in fondi S.I.E.
Daniele Marannano	Componente Associazione Addiopizzo
Angelo Meli	Giornalista

Dati il tema della conversazione e le ragioni che hanno spinto alla conduzione del focus, nonché alla luce dell'articolazione dei partecipanti, si è optato per un focus a *bassa strutturazione* e per la somministrazione degli stimoli è stata utilizzata una *topic guide*. L'articolazione della guida per argomenti e le discussioni emerse dal gruppo così

formato hanno consentito di individuare degli *statements* dominanti entro il gruppo e di favorire l'emergere di posizioni contrastanti, di cui si dirà nel corso del presente report.

I motivi che hanno determinato la scelta di tale strumento di rilevazione risiedono anche nella necessità di giungere a dati testuali che siano il frutto del confronto tra punti di vista non sempre convergenti e, com'è facile intuire, non generalizzabili alla popolazione di riferimento, giacché il tipo di rappresentatività perseguito è stato quello della rappresentatività tipologica.

In tal senso, ciò che assume maggiore rilevanza nel focus group è la *varietà* dei partecipanti e *non* la variabilità riferita ad una specifica variabile, le cui modalità sono assunte a criterio nella costruzione del campione. Del resto, il focus group ha proprio questo scopo, ma, al fine di favorire la lettura dei risultati e limitare il rischio di giungere a conclusioni ingenuie quanto fuorvianti, riteniamo opportuno rimarcare questo aspetto.

Un percorso analogo è stato seguito per la conduzione del **secondo focus group**. Anche in questo caso è stata prevista una durata compresa tra i 90 e i 120 minuti. La conversazione si è poi conclusa in 110 minuti. All'incontro hanno preso parte 13 persone, 12 maschi e 1 femmina. A partire dal significato attribuito (dai partecipanti al focus group) al processo di costruzione delle competenze, gli stimoli hanno riguardato gli obiettivi che la formazione rivolta ai dipendenti pubblici dovrebbe consentire di raggiungere e gli argomenti su cui si dovrebbero prevalentemente soffermare i corsi di formazione rivolti ai dipendenti delle Regione Siciliana. Inoltre, è stato chiesto di raccontare uno o più episodi in cui ci si è confrontati con criticità connesse al processo di erogazione del servizio riconducibili alla mancanza di competenze. Un ulteriore approfondimento ha riguardato le modalità di organizzazione dei momenti formativi.

Tab. 2 - Partecipanti al focus group con i dipendenti della Regione Siciliana

Nominativo	Ruolo
Francesco Campanella	Referente formativo - Dipartimento Bilancio e Tesoro Ragioneria Generale della Regione
Giuseppina Ida Elena Giuffrida	Presidente Comitato Unico di Garanzia
Antonio Meli	Referente formativo Dipartimento della Programmazione
Giuseppe Scorciapino	Dirigente regionale in pensione ed Esperto in Fondi S.I.E.
Girolamo Siragusa	Referente Formativo Dipartimento dell'Istruzione e della Formazione Professionale
Francesco Campagna	CGIL
Benedetto Mineo	COBAS/CODIR
Paolo Conti	COBAS/CODIR
Francesco Calabrese	SADRI
Eugenio Patricolo	DIRSI
Angelo Locurto	SIAD
Francesco Fasola	UGL
Massimo Sole	CISL

Per l'interpretazione dei dati, dato il basso livello di strutturazione del focus e le modalità secondo le quali si è svolto il dibattito, si è proceduto, in un primo momento,

mettendo in evidenza i temi trattati e gli argomenti su cui i partecipanti si sono soffermati in misura maggiore, declinando di volta in volta i contenuti degli interventi.

In un secondo momento, i temi emersi sono stati organizzati mediante l'attribuzione di un ordine di importanza determinato anche dall'attenzione che è stata rivolta dai partecipanti al focus group a seguito della somministrazione dello stimolo.

In un terzo momento si è cercato di fornire alcune indicazioni circa possibili percorsi formativi da avviare per soddisfare le esigenze emerse in sede di rilevazione delle informazioni.

Focus group con i dipendenti della Regione Siciliana

Costruire competenze: dall'analisi delle risorse alla motivazione dei lavoratori

Il primo argomento su cui ci è confrontati ha riguardato la **costruzione delle competenze** all'interno dell'organizzazione regionale. Ciò che emerge in maniera chiara e trasversale dagli interventi dei partecipanti al focus colloca la costruzione delle competenze entro il contenitore più ampio dell'**analisi delle organizzazioni** (Giuffrida), il che comporta anche la redazione di un bilancio delle competenze. In altre parole ciò che viene richiesto è di definire in termini chiari e mediante il ricorso ad **indicatori oggettivamente verificabili** le competenze "**già presenti**" all'interno dell'amministrazione, al fine di potere avviare dei percorsi formativi *mirati* rivolti ai dipendenti in funzione della loro collocazione nel luogo abituale di lavoro. Ciò non può prescindere dal rafforzamento della comunicazione interna e dalla definizione del *chi fa cosa* entro l'amministrazione.

Costruire competenze significa mettere dei mattoncini per utilizzare al meglio ciò che noi abbiamo. Per chi non lo sapesse, il Comitato unico di garanzia non si occupa soltanto di uomini e donne, non si occupa soltanto di lotta alla discriminazione ... del mobbing, ma si occupa di valorizzazione del potenziale del dipendente regionale, valorizzazione e promozione del benessere individuale e organizzativo che ... è una cosa in cui io credo (Giuffrida).

Uno sforzo così inteso consentirebbe a ciascuno di svolgere al meglio il proprio lavoro, giacché le informazioni veicolate e apprese durante i corsi di formazione sono strettamente connesse con quanto è richiesto di conoscere (Campanella).

Accanto al punto di vista che si sofferma sugli **aspetti organizzativi e gestionali** connessi all'utilizzo delle **risorse umane**, si è fatto spazio, durante la discussione, la posizione di quanti guardano al processo di costruzione delle competenze attraverso la lente della **motivazione personale**. In sintesi, è necessario lavorare sul **benessere organizzativo** e sulla **motivazione dei singoli**, perché solo così sarà possibile migliorare le performance organizzative ed ottenere risultati positivi per tutta l'amministrazione (Campagna).

Per tali ragioni, sarebbe auspicabile un incremento degli sforzi volti anche a migliorare la

relazione con il contesto di riferimento e una maggiore attenzione nella **gestione delle risorse umane**.

Il tema della motivazione, nonostante non sia stato il primo, in termini cronologici, ad emergere, tuttavia, in un secondo momento sembra avere trovato tutti d'accordo, sebbene le ragioni della maggiore o minore motivazione siano state imputate a motivi di ordine diverso e certamente non pertinenti agli obiettivi della presente rilevazione. Un dato trasversale, è opportuno ricordarlo, riguarda la necessità di valorizzare le competenze già presenti nell'organizzazione e che spesso non sembrano opportunamente valorizzate.

Con riferimento alla valorizzazione delle competenze già presenti nell'organizzazione, altro ambito di intervento su cui gli interlocutori si sono soffermati ha riguardato le modalità secondo le quali si snoda la relazione con l'assistenza tecnica. Ciò che sembra emergere è la necessità, laddove possibile, di attingere alle competenze esterne solo per rafforzare quelle interne ed ottimizzare così l'operato dell'amministrazione. Ciò è possibile, però, soltanto programmando opportuni percorsi di **affiancamento** degli operatori interni a quelli esterni, condizione che migliorerebbe la sostenibilità degli interventi che prevedono il coinvolgimento dei tecnici specializzati. Andrebbero anche superati i confini tra i livelli dell'organizzazione e realizzare una formazione *che non sia a compartimenti stagni* (Scorciapino), ma che coinvolga i diversi livelli sulla base di un orientamento per obiettivi.

Le aree evidenziate: quale formazione?

Nella cornice appena delineata si inseriscono alcuni dei principali temi emersi durante la discussione con i partecipanti al focus group. Il criterio della saturazione è stato quello che ha consentito di definire i limiti degli interventi.

In sede di analisi delle informazioni rilevate, è stato possibile isolare alcune tematiche su cui le future attività formative dovrebbero soffermarsi in via prioritaria.

In primo luogo, ciò che emerge è la necessità di incrementare gli sforzi volti a far luce, mediante interventi formativi mirati, sulla la **riforma amministrativa** e sugli adempimenti previsti dalla normativa vigente. In secondo luogo, dati i cambiamenti (non più recenti) che hanno interessato il contesto entro cui opera l'amministrazione regionale si palesa la necessità di incrementare le competenze in materia **informatica** e nell'uso dei principali **social network** (Conti). In terzo luogo, pare trasversale (coinvolgendo chiaramente gli *addetti ai lavori*) la necessità di avviare dei percorsi formativi aventi ad oggetti argomenti riguardanti la **gestione amministrativo-contabile**. In quarto luogo, una discreta attenzione è stata posta nel rimarcare il vuoto di competenze nel campo della **valutazione dei programmi e dei progetti**, nonché del **controllo nella gestione dei fondi S.I.E.**, mediante strumenti in grado di far luce sui meccanismi volti all'**ottimizzazione delle risorse** (Meli). In quinto luogo, è stato messo in evidenza come tra il personale regionale sia marginale la competenza nella **gestione dei fondi comunitari**. Infine, i temi della **legalità**, del contenimento dei rischi di **corruzione** e della **trasparenza** nel processo di erogazione dei servizi sembrano essere stati considerati degni d'attenzione nella predisposizione di un futuro piano formativo. Inoltre, si è posto l'accento sulla necessità di dare rilievo a iniziative formative concernenti la **modernizzazione** della macchina amministrativa e l'**armonizzazione** delle procedure.

La costruzione dei gruppi: prevedere una formazione obbligatoria

Ferme restando le competenze di base che si mostrano necessarie in senso trasversale, indipendentemente dal ruolo ricoperto, va ricordata la posizione di quanti sostengono che sia necessario prevedere degli **obblighi formativi** (Fasola). Ciò che si intende in questa sede rimarcare riguarda la possibilità di costruire dei gruppi di soggetti cui rivolgere le attività formative composti non già da individui semplicemente "*autocandidati*" alla formazione, ma indirizzati dai referenti formativi sulla base dei compiti che sono chiamati a svolgere. A tali soggetti andrebbero rivolti interventi atti a trasferire competenze altamente specialistiche che li mettano nelle condizioni di *far bene il proprio lavoro*. Ma come si traduce una simile richiesta?

A detta dei partecipanti all'incontro, ciò che andrebbe fatto è prevedere dei programmi didattici che affrontino in maniera approfondita specifici compiti, alcuni aspetti del lavoro quotidiano dei corsisti, alcuni strumenti (in altre parole) e guardino a quegli aspetti da una prospettiva *pratica*, valorizzando la dimensione operativa dei temi trattati. In altre parole, sembra sia necessario *insegnare a fare le cose in tempi rapidi e mediante l'utilizzo degli strumenti più opportuni*. Proprio per questi motivi è richiesta la massima attenzione nella costruzione dei gruppi di soggetti da coinvolgere nelle attività formative.

Non soltanto individui incuriositi dai temi del corso o che potrebbero trarre giovamento dal confronto con argomentazioni più o meno interessanti (si badi bene, però che tale spinta non è necessariamente considerata in termini negativi) ma soggetti che seguono tale o talaltro corso in virtù di ciò che devono saper fare. Il tema si riallaccia facilmente a quando ricordato sopra, cioè alla necessità di predisporre un bilancio delle competenze e di un'approfondita analisi dell'organizzazione e delle risorse umane impiegate nell'amministrazione regionale.

È emerso, infine, che viene ritenuto più opportuno, nell'erogazione dei servizi formativi, non ancorarsi alle categorie di appartenenza, ma tenere conto delle attività effettivamente svolte dai partecipanti ai percorsi promossi dalla Regione:

... è necessario anche un certo modo di organizzare la formazione, cioè cercare di creare una fluidità tra i livelli ... mettiamola in questo modo. Finora noi abbiamo pensato alla formazione per i dirigenti, formazione per i funzionari, formazione per gli istruttori. Credo che non siamo più nelle condizioni di poterci permettere questo lusso. Occorre un certo tipo di formazione che per quanto specialistica, abbia anche una valenza di natura orizzontale, riesca a dare il maggior numero possibile di conoscenze per evitare che poi ci siano buchi enormi che vengono colmati da altri (Scorciapino).

Giovanni Frazzica