

Premio Innovazione Cnr 2015

MIND THE GAP - Abstract di Progetto

Obiettivi, Scheduling e Ricadute

MIND THE GAP: OBIETTIVI DEL PROGETTO

Mind the Gap propone lo sviluppo di un software per la mappatura delle competenze tecnico-specialistiche interne all'ente attraverso un sistema di autovalutazione tarato sui cluster di processo e di competenza specifici del CNR. Il progetto è rivolto esclusivamente al personale gestionale dell'ente (amministrativi e tecnici/tecnologi che svolgono attività amministrativa)

1

Il suddetto obiettivo generale prevede l'attivazione di tre azioni congiunte:

1. **Microanalisi per la strutturazione dei cluster tipologici di competenza** per individuare le unità di competenza raggruppate in cluster tipologici sulla base dei processi ed attività in cui è organizzata la funzione amministrativa
2. **Implementazione di un software per la gestione di un sistema Job Competency Oriented (JCO)** con lo sviluppo di un Repertorio delle Competenze del personale gestionale del CNR e successiva sua importazione e customizzazione sul sistema informatico
3. **Rilevazione delle competenze autopercepite** con l'autovalutazione del personale del gruppo pilota aderente al progetto, da cui trarre i gap formativi da colmare con interventi ad hoc

Si tratta in sintesi di uno strumento di mappatura a supporto delle politiche formative del CNR per garantire ai propri dipendenti un riconoscimento del vissuto lavorativo da cui partire per attivare azioni volte alla qualificazione e riqualificazione della forza lavoro. La struttura del Repertorio implementata sul software JCO è incentrata sulla strutturazione della funzione amministrativa organizzata in: MACRO-AREA -> PROCESSO -> ATTIVITA' -> AMBITO di COMPETENZA e le **unità di competenza** sono intese come l'insieme delle *capacità* e *conoscenze* necessarie a svolgere attività professionali che producono risultati osservabili. Specifichiamo quindi che, pur riconoscendo l'importanza delle "soft skills" nel determinare la performance lavorativa, nella nostra proposta verranno categorizzate e sottoposte ad indagine le sole competenze tecnico-professionali, per indicare la padronanza specifica riferita all'ambito professionale di riferimento.

Uno strumento, da solo, non crea innovazione. Per quanto possa essere evoluta, la sola tecnologia non è sufficiente a determinare un miglioramento significativo del processo a cui viene applicata. E', quindi, necessario che a monte vi sia una strategia, un metodo di impiego dello strumento e dei risultati da esso ottenuti e operatori adeguatamente preparati per farne un uso consapevole.

Allo stesso modo, un Repertorio di Competenze, per quanto definito e articolato, non assicura la presenza di competenze: è richiesto uno studio preliminare approfondito per analizzare la realtà organizzativa, individuarne i processi e le skills specialistiche ad essi associate, al fine di trovare il metodo più adeguato per poterle rilevare, elaborare e reinvestire in interventi successivi.

Un'azione strutturata e ben progettata di mappatura delle competenze deve diventare occasione per il lavoratore di prendere coscienza della propria professionalità e delle proprie mansioni, esplicitare le proprie esperienze curriculari, così da far emergere gli ambiti di maggior competenza e quelli che, al contrario, richiedono interventi compensativi (training).

Quindi, si punta ad una maggiore consapevolezza di sé da parte del lavoratore che diventa una carta vincente per l'intera organizzazione che, potendo contare su una mappa completa delle competenze

distribuite sul territorio, saprà meglio “orientarsi” tra i bisogni emergenti. Pertanto, in un’organizzazione così articolata come il CNR, non si può prescindere da momenti di autovalutazione, in cui il lavoratore sia responsabilizzato a “identificare, riconoscere, comunicare, apprezzare, costruire, mantenere un set di competenze personali e organizzative proprie delle risorse umane che fanno l’organizzazione nella sua specificità”.

2

Il modello che proponiamo in *Mind the Gap* non vuol essere in alcun modo uno strumento di valutazione della performance, ma un’opportunità per il personale CNR di far emergere il proprio bagaglio conoscitivo e metterlo a fattor comune del patrimonio dell’ente, per ricavarne una valorizzazione del vissuto personale e un incipit per future azioni migliorative volte a sanare i gap emergenti.

Date queste premesse, di seguito gli obiettivi del progetto *Mind the Gap* per i dipendenti e per l’ente nel suo complesso:

- stimolare il pensiero riflessivo, di analisi e di sintesi delle competenze acquisite durante la carriera lavorativa;
- promuovere l’integrazione di saperi provenienti da esperienze diversificate;
- favorire una conoscenza condivisa del patrimonio di competenze di cui può avvalersi l’ente;
- promuovere il progressivo affermarsi di una formazione on demand, basata sui reali bisogni dei dipendenti;
- incentivare un costante allineamento dei gap rilevati con i livelli di competenza ottimali per ruolo;
- supportare l’impiego di esperti di contenuto provenienti dalle sedi decentrate dell’ente, nelle azioni formative programmate;
- garantire un quadro sempre aggiornato del fabbisogno formativo in tempi più ridotti

Mind the Gap rappresenta, quindi, l’occasione per costruire e implementare un **Repertorio delle Competenze del CNR**: uno strumento flessibile e costantemente aggiornabile per raccogliere e definire le competenze associate alla rete di attività della funzione amministrativo-gestionale dell’ente.

BREVE SCHEDULING DELLE AZIONI DEL PROGETTO

1. FASE di MICROANALISI: dettagliata analisi del contesto per avere tutti i parametri necessari per costruire un sistema delle competenze ad hoc per il CNR. Sono previste le seguenti fasi di processo:

- **COSTRUZIONE MATRICE DI MAPPATURA:** strumento di raccolta delle informazioni da utilizzare in fase di interviste agli stakeholders, al fine di organizzare in maniera omogenea i cluster organizzativo/funzionali e i cluster di competenza ad essi associati;
- **DEFINIZIONE E CONDIVISIONE CRITERI PER INDIVIDUAZIONE CAMPIONE PILOTA:** variabili su cui basare la composizione del gruppo pilota, affinché possa essere sufficientemente rappresentativo dell’utenza di ‘Mind the Gap’
- **AVVIO PIANO DI COMUNICAZIONE:** informazione diffusa sugli obiettivi del Progetto a tutti i soggetti che saranno coinvolti nella realizzazione delle attività e costruzione di partecipazione e consenso intorno ad esso

- **COMPOSIZIONE PILOT TEST:** gruppo pilota che risponda ai criteri stabiliti da coinvolgere nelle varie fasi di sviluppo ed applicazione di 'Mind the Gap'

2. FASE di SVILUPPO: implementazione del Repertorio delle Competenze del CNR sul software per la gestione di un sistema Job Competency Oriented (JCO)

3

La rete delle competenze distintive associate ai processi/attività della funzione amministrativa verrà costruita attraverso metodiche di indagine (interviste e focus group) condotte su una cerchia di stakeholders scelti tra i componenti del gruppo pilota; per poi essere importata sul software che dovrà integrare le seguenti funzionalità:

- Database dei flussi di attività amministrativo-gestionale
- Database delle skills tecnico-specialistiche
- Livelli di autovalutazione per ogni skill
- Database dell'anagrafica del personale
- Set di associazioni skills-flusso di attività
- Set di associazioni personale-istituto-attività gestionale
- Modello di scheda di autovalutazione
- Algoritmi che consentano di analizzare anche in modo grafico (grafici tipo radar) i gap di competenza autopercepiti, in modo da desumere le skills che hanno maggior bisogno di improvement al fine di calendarizzare corsi specifici

3. FASE di APPLICAZIONE: rilevazione delle competenze autopercepite attraverso la compilazione, da parte del personale gestionale del gruppo pilota, della scheda di autovalutazione personalizzata sui soli processi amministrativi di competenza (ogni dipendente visualizzerà una propria personale scheda di autovalutazione, tarata sulle sole mansioni svolte). L'obiettivo è quello di avvalersi di un sistema automatizzato di aggregazione e interpretazione dei dati da cui desumere le skills che hanno maggior bisogno di improvement al fine di contribuire ad orientare i piani formativi dell'ente, attraverso l'utilizzo degli strumenti e le modalità in uso.

Verrà così attivato un modello di **Training Needs Assessments**, ossia, un sistema di assessment che rappresenti uno strumento di analisi dei training needs espressi dai dipendenti e dall'organizzazione nel suo complesso. Nel suddetto processo, il **Referente della Formazione** (introdotto in ogni Istituto con Circolare Cnr 5/2015) diventa una figura strategica nell'analizzare il gap tra le competenze in possesso del personale (present state) e gli obiettivi della struttura di appartenenza (desired state). Lo strumento implementato nell'ambito di **Mind the Gap** rappresenterà un utile supporto nello svolgimento della sua funzione di mediazione e di mentoring, in quanto intermediario privilegiato tra le aree operative e l'Ufficio Formazione della sede centrale, per la sistematica patrimonializzazione delle competenze ed esperienze professionali.

CONTRIBUTO AL MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO

Il progetto **Mind the Gap** ha una triplice valenza per il nostro ente:

1. una valenza di riconoscimento personale e sociale delle esperienze di lavoro del dipendente, con un conseguente rafforzamento della sua identità personale e lavorativa;

2. una valenza orientativo/formativa nel permettere di individuare sia gli ambiti di competenza in cui sono necessari interventi di formazione ad hoc, sia le risorse interne utili per azioni di trasferimento di conoscenze su tematiche particolari;

3. una valenza innovativa, in quanto si connota come azione di cambiamento e sviluppo nell'adottare una strategia organizzativa capace di ridurre sia i tempi dedicati al rilievo del fabbisogno formativo, sia le risorse impiegate per soddisfare tale fabbisogno.

4

Inoltre, il progetto si propone come un contributo a sostegno del Disciplinare in materia di formazione per il personale dipendente del Consiglio Nazionale delle Ricerche approvato il 25 settembre 2014, con deliberazione n. 176/2014, dal Consiglio di Amministrazione. Tale normativa esprime esattamente un bisogno di razionalizzazione nel processo di rilievo del fabbisogno formativo, per una più efficace progettazione delle iniziative di formazione del personale. Con il progetto **Mind the Gap** il CNR diventa promotore della crescita professionale dei suoi dipendenti e questo permetterà di avere dei benefici nel breve-medio termine:

- personale maggiormente motivato perché consapevole delle proprie potenzialità;
- costante allineamento tra la preparazione dei dipendenti e i cambiamenti organizzativi (novità regolamentari, raccomandazioni europee, innovazioni procedurali, ...);
- emersione del capitale intellettuale distribuito nelle sedi periferiche e non sempre valorizzato;
- adempimento delle già citate direttive nazionali ed europee in tema di Qualità Organizzativa

Inoltre, il progetto rappresenterà per l'ente anche l'occasione per un'innovazione di processo della formazione, rafforzando un ruolo di recente introdotto: quello del Referente della Formazione che, partecipando all'iter di mappatura come figura chiave di raccordo, potrà essere affiancato dallo Staff di Coordinamento e facilitato a rafforzare le proprie competenze nel gestire il rilievo del fabbisogno formativo. I Referenti della Formazione, introdotti con la Circolare 5/2015, potranno beneficiare di un training on the job per diventare autenticamente, come prevede il Disciplinare di riferimento, un supporto per l'Ufficio Formazione "nella fase relativa alla analisi dei fabbisogni formativi e alla definizione dei percorsi formativi che ne scaturiranno, nonché per le fasi successive inerenti la realizzazione e la valutazione dei programmi di formazione attuati".