

*Come potenziare l'organizzazione attraverso lo sviluppo delle risorse interne*

## **Il bilancio delle competenze strumento per valorizzare il personale**

**I**l tema della competenza, della consapevolezza e dell'addestramento è un argomento oggi di importanza strategica per lo sviluppo delle organizzazioni; tra i requisiti per l'implementazione di un sistema per la gestione della qualità viene espressamente richiesto che: il personale *...deve essere competente sulla base di un adeguato grado di istruzione, addestramento, abilità ed esperienza. L'organizzazione deve definire la competenza necessaria..., fornire addestramento..., assicurare che il suo personale sia consapevole della rilevanza e dell'importanza delle proprie attività e di come esse contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi...* (dal punto 6.2 della norma UNI EN ISO 9001).

Le risorse umane sono da sempre considerate tra le risorse fondamentali nelle organizzazioni che offrono servizi, ma ora anche in aziende di produzione un orientamento autenticamente di qualità, rivolto al miglioramento continuo ovvero all'apprendimento continuo, porta in primo piano il personale, le sue potenzialità e le tecniche per accrescere le competenze.

La gestione promozionale delle risorse umane richiede che la configurazione organizzativa e lo stile direzionale si aprano verso un processo che, valorizzando le persone, le aiuti a capire il contesto in cui operano per diventarne parte integrante.

Pertanto la strategia, intesa come politica della qualità o come obiettivi

**di Luca Calzolari e  
Paolo Sandro Pedrioni**

di periodo, seppur coniugata secondo i livelli gerarchici e funzionali in cui è articolata l'organizzazione, deve essere diffusa all'interno dell'organizzazione stessa e non restare patrimonio della sola direzione, così



*Luca Calzolari*



*Paolo Sandro Pedrioni*

come devono essere pure definiti ed evidenti i ruoli e le principali responsabilità affinché le persone coinvolte siano in grado di gestire in autonomia il proprio compito.

Allora la sfida che talune organizzazioni devono affrontare per raggiungere traguardi di successo o per seguire dei percorsi di cambiamento, generazionale o strategico che sia, è quella di valorizzare le risorse umane a disposizione implementando percorsi formativi adeguati agli obiettivi che l'organizzazione si pone.

La formazione e l'addestramento diventano quindi un investimento per accrescere non solo le conoscenze tecniche o professionali tipiche o quelle nuove richieste dalla moderna tecnologia, ma in genere per diffondere all'interno di una organizzazione altre conoscenze quali la capacità di parlare in pubblico, la capacità di gestire ed ottimizzare il tempo, la capacità di tenere sotto controllo l'emotività nelle situazioni di stress, la capacità di gestire un gruppo di lavoro, motivarlo ed incentivarlo, la capacità di risolvere problemi nuovi, la capacità di reagire ai cambiamenti in atto.

Le conoscenze e le abilità sono, in genere, le risorse possedute dalle persone e sono il frutto di un processo evolutivo svolto individualmente, ma sono anche il frutto di un contesto socio-culturale ben definito e storicamente individuato seppure in dinamica evoluzione.

Le organizzazioni, d'altra parte, rappresentano un fenomeno sociale, cui necessitano le competenze delle persone per affrontare le sfide incontrate nel proprio contesto. Anche i cambiamenti tecnologici, che modificano il contesto socio-culturale in cui operano le organizzazioni e le

persone, portano a nuovi compiti e problemi che necessitano di nuove competenze per essere risolti. Pensiamo ad un meccanico di auto che si deve confrontare con l'elettronica contenuta oggi in un motore, pensiamo alle modalità per reperire oggi informazioni in internet ed alle tecniche per archivarle nelle reti informatiche, alle conoscenze per gestire un protocollo informatico e la connessa conservazione sostitutiva, alle abilità degli agitatori delle assemblee da parte dei sindacati di minoranza, agli esperti di relazioni internazionali per entrare nei nuovi mercati dell'estremo oriente.

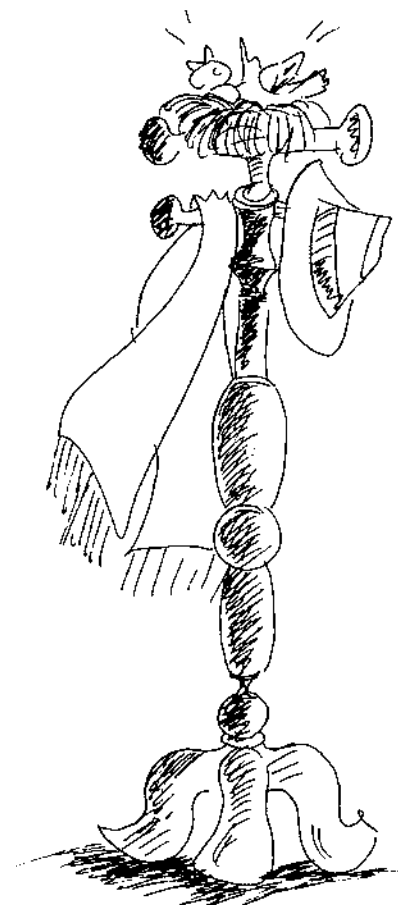
Ogni persona possiede delle conoscenze e delle abilità che devono essere valorizzate perché diventino competenze. Il personale di una organizzazione deve essere in grado di esprimere le competenze necessarie ad affrontare i compiti o a risolvere i problemi che gli vengono affidati.

Rivolgere l'analisi verso un sistema dinamico in cui il personale sia il volano dello sviluppo e del miglioramento continuo delle prestazioni di una organizzazione è la vera sfida contenuta nella nuova versione delle norme ISO 9000.

Se con l'implementazione di un progetto di sistema qualità una organizzazione mappa i principali processi posti in essere per il raggiungimento del proprio scopo economico, se l'analisi dettagliata dei ruoli e degli incarichi dei vari processi porta alla definizione di un organigramma e consequenzialmente di mansionari dettagliati e repertori degli incarichi, solo in parte si realizza il progetto per la gestione promozionale delle risorse umane, che deve essere completato con strumenti che siano in grado di indagare la padronanza di una persona nell'adempire ad una funzione.

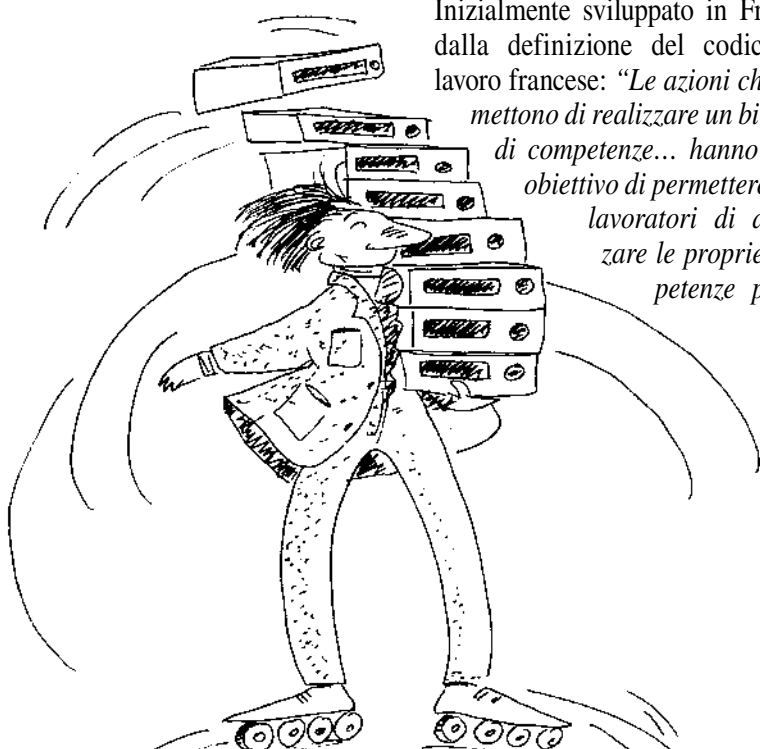
Valutare da una parte le competenze necessarie in una organizzazione e valutare dall'altra le competenze possedute da una persona, già in forza o da selezionare, è fondamentale per far intraprendere ad una organizzazione ed al suo personale un percorso di crescita verso determinati obiettivi.

Nel campo della sociologia del lavoro e delle scienze dell'educazione una recente metodologia per affrontare dinamicamente queste problematiche giunge dalla tecnica del "bilancio delle competenze". Inizialmente sviluppato in Francia, dalla definizione del codice del lavoro francese: *"Le azioni che permettono di realizzare un bilancio di competenze... hanno come obiettivo di permettere a dei lavoratori di analizzare le proprie competenze profes-*



*sionali e personali, così come le proprie attitudini e motivazioni, allo scopo di definire un progetto professionale e, ove necessario, un progetto di formazione"* (1.900-2002), ora tale strumento è codificato anche in Italia nella Riforma Biagi, come "Libretto formativo del cittadino", cioè quel documento *"in cui vengono registrate le competenze acquisite durante la formazione in apprendistato, la formazione in contratto di inserimento, la formazione specialistica e la formazione continua svolta durante l'arco della vita lavorativa, nonché le competenze acquisite in modo non formale e informale"* (art.2 lett,i) D.lgs 276/2003).

Lo scopo è di valorizzare le competenze, acquisite dalle persone cresciute in questo periodo storico di continuo rinnovamento tecnologico e conoscitivo, in cui hanno visto perdere importanza alle originarie conoscenze maturate nei percorsi formativi tradizionali, ma in cui



hanno pure maturato altre capacità a mezzo dell'esperienza acquisita. Strumento utilizzato dai programmi di collocamento e di inserimento sociale dei lavoratori in mobilità, che può essere utilizzato anche da una organizzazione per valorizzare il proprio personale.

## COMESI ARTICOLA UN PERCORSO DI BILANCIO DI COMPETENZE

### Prima fase: filtro/accoglienza

Nella prima fase del percorso di bilancio ci si propone di definire gli obiettivi specifici del percorso e porre le premesse per la definizione del "contratto di bilancio". Si intende per contratto quel rapporto

generalmente trilaterale tra la persona di cui si intendono valorizzare le competenze, il formatore, che svolge l'analisi, ed il contesto, cioè l'azienda o il progetto sociale.

Per quanto riguarda le **modalità di attuazione** di questa prima fase del percorso, si fa riferimento a due diverse "funzioni":

- una funzione di "filtro" per una prima verifica dei bisogni della persona attraverso alcune domande chiave, la compilazione della scheda di ingresso e l'eventuale invio al "percorso di bilancio";
- una funzione di "accoglienza" per una analisi più approfondita della domanda, una informazione detta-

gliata sul percorso e la definizione del "contratto".

### Seconda fase: la dinamica di bilancio

Gli obiettivi da perseguire in questa seconda fase del percorso, sono così riassumibili:

- identificare e ricostruire l'insieme di conoscenze, abilità e risorse possedute dalla persona;
- favorire il confronto tra risorse possedute e opportunità offerte dal contesto, allo scopo di individuare le risorse "spendibili" e/o da potenziare, e mettere a fuoco le competenze "trasferibili".

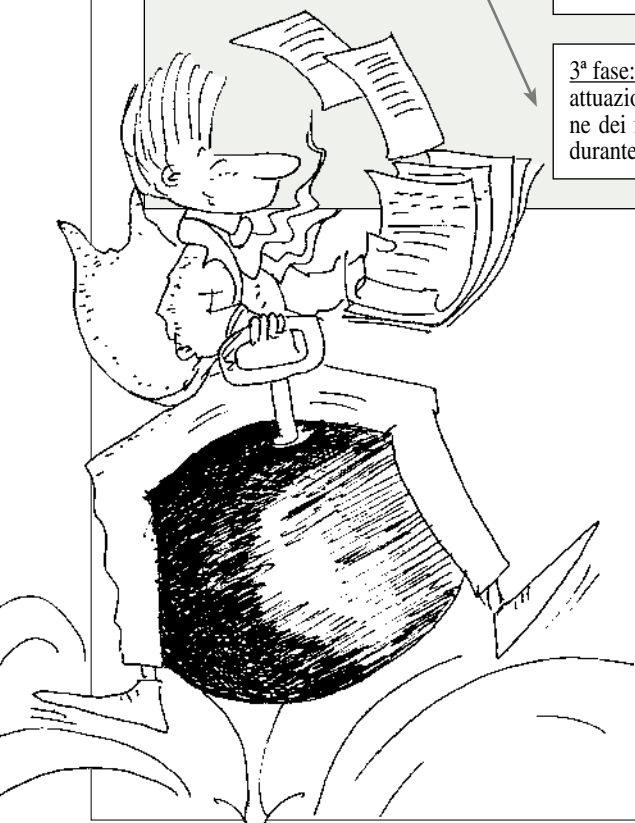
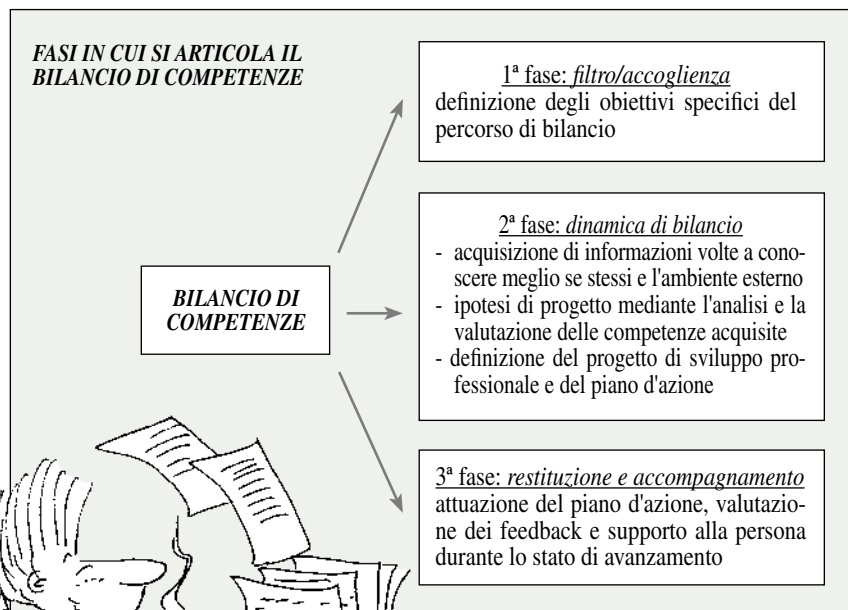
Le azioni specifiche dell'attività di bilancio da svilupparsi in questa fase fanno riferimento a quattro aree/dimensioni di riflessione ed elaborazione da parte dei soggetti coinvolti e si possono così descrivere:

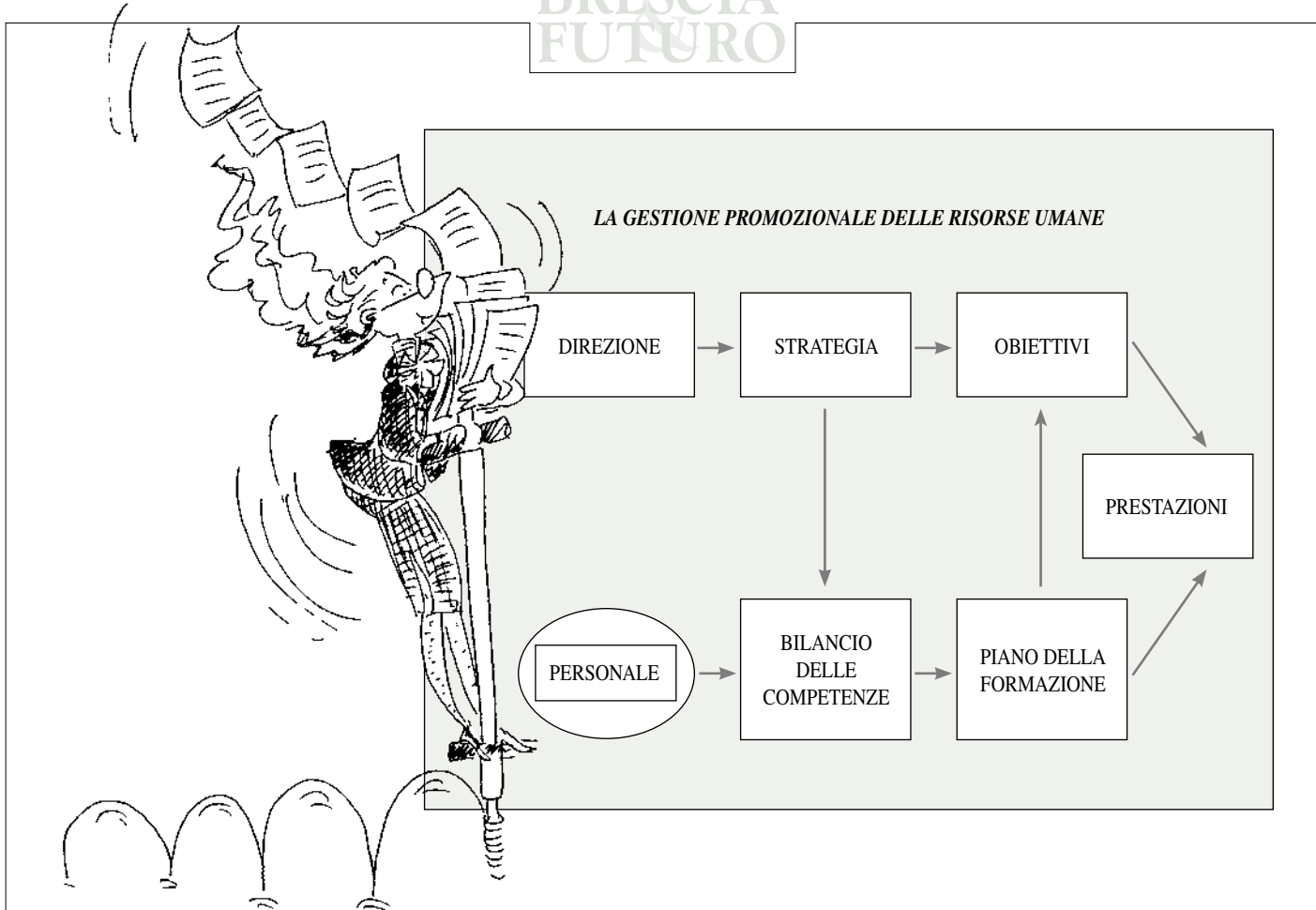
#### Area "Conoscersi meglio"

- ricostruzione della biografia personale e professionale;
- identificazione di desideri, aspettative e orientamenti professionali (cosa si vorrebbe/piacerebbe e cosa ci si aspetta);
- identificazione delle competenze in termini di conoscenze, abilità e risorse disponibili;
- definizione delle competenze tecnico professionali acquisite;
- riflessione sui propri punti forti e sulle eventuali aree di sviluppo;
- prima sintesi di bilancio e individuazione delle ipotesi di progetto da esplorare.

#### Area "Conoscenza e interazione con l'ambiente"

- acquisizione di informazioni e ampliamento dei propri quadri di riferimento sulle tendenze del mercato del lavoro, sulle prospettive occupazionali locali, sulle professioni e sui percorsi di formazione;
- verifica del rapporto tra risorse personali e professionali e contesti nei quali poter operare;
- riflessione sulle ipotesi di progetto elaborate.





### Area "Ipotesi di progetto e verifica esterna"

- analisi e valutazione delle competenze in funzione dell'ipotesi di progetto elaborato;
- verifica della fattibilità dell'ipotesi di progetto attraverso il confronto con il contesto o i contesti di riferimento.

### Area "Progetto e piano di azione"

- individuazione delle competenze spendibili e delle eventuali aree di sviluppo in funzione del progetto da elaborare;
- ripensamento del percorso di bilancio per individuare le tappe intermedie per la realizzazione del progetto;
- definizione di un progetto di sviluppo professionale e messa a punto di piano di azione.

Le modalità di attuazione di questa fase sono svolte mediante lavoro di elaborazione e riflessione supportato da un set di strumenti per organizzarlo (schede strutturate, griglie di rilevazione e tracce per sintesi descrittive, questionari e schede di autovalutazione);

### Terza fase: restituzione e accompagnamento

Gli obiettivi da perseguire in questa fase sono i seguenti:

- mettere a punto il piano d'azione e definire le modalità di attuazione del progetto professionale;
- avviare il progetto di sviluppo e realizzare azioni di sostegno e accompagnamento;

Coerentemente con gli obiettivi di questa fase, è necessario sviluppare alcune fondamentali azioni:

- *L'elaborazione del documento di sintesi definitivo*, in cui si affrontano:
  - a) i contenuti principali della richiesta di bilancio formulata dall'individuo (motivazioni e circostanze, tipo di progetto professionale eventualmente ipotizzato);
  - b) lo svolgimento e l'articolazione del percorso di bilancio: scansione temporale, articolazione in colloqui individuali e sessioni di gruppo, tappe principali in relazione agli obiettivi perseguiti;
  - c) le acquisizioni del bilancio, ovvero

le informazioni e gli elementi più importanti scaturiti dal percorso, che possono sostenere il progetto di sviluppo professionale;

d) il progetto di sviluppo professionale e lavorativo.

- *L'azione di "accompagnamento"*, per supportare la persona nello sviluppo del progetto e verificarne insieme lo stato di avanzamento, oppure per rimmetterlo a punto nel caso si fossero manifestati elementi di problematicità.

Concludendo, se con l'analisi dell'organizzazione, come nell'implementazione di un sistema qualità, si riescono ad individuare repertori di competenze per i vari ruoli ed incarichi, con un bilancio delle competenze si riescono a valutare le potenzialità espresse dal personale a disposizione ed a pianificare adeguati programmi formativi per supportare la crescita e lo sviluppo della organizzazione e delle sue persone.

Luca Calzolari e  
Paolo Sandro Pedroni  
Dottori Commercialisti