



Munich Personal RePEc Archive

**The new frontiers of innovation:
recognizing and enhancing professional
skills in organizations**

Ferrari , Filippo and Fortunati, Franco
Regione Emilia Romagna

January 2008

Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/20639/>
MPRA Paper No. 20639, posted 12. February 2010 / 10:23

MEC-LAB

Le nuove frontiere dell'automazione

Riconoscere e valorizzare le competenze professionali in azienda

Tale pubblicazione nasce da un lavoro realizzato in modo bilaterale all'interno del progetto **MEC-LAB**:

“Le nuove frontiere dell’automazione” - Giornate di formazione per lavoratori/trici senior; tale lavoro ha permesso uno studio e momenti di riflessione teorica sul tema competenze professionali, contrattazione, piani di carriera, per mettere in evidenza la centralità del rapporto tra impresa e sindacato su questi argomenti e per cercare di valorizzare e riconoscere all'interno di percorsi professionali e di carriera le competenze dei lavoratori/trici.

Per la realizzazione di tale contributo si vuole esprimere un particolare ringraziamento a tutti coloro che hanno contribuito alla sua realizzazione, in particolare a:

Antonio Ballerini
Roberto Bennati
Filippo Ferrari
Elena Giustozzi
Danilo Gruppi
Giorgio Morselli
Sofia Monari
Vito Rorro
Morena Sartori

Un particolare ringraziamento ad Elena Stabile, Tirocinante e Laureanda di Scienze della Formazione, per il prezioso contributo e l'impegno offerto per la realizzazione di tale lavoro e a tutti coloro che dentro al gruppo di Formarea hanno portato preziosi elementi al progetto.



Indice

Introduzione	pag. 6
---------------------------	--------

Capitolo 1

LA FORMAZIONE ELEMENTO INFRASTRUTTURALE DEL SISTEMA PRODUTTIVO	pag. 10
---	---------

1.1 Il ruolo della formazione.....	pag. 14
1.2 Il concetto di bilateralità come elemento per lo sviluppo	pag. 15
1.3 Il ruolo delle parti sociali tra conflitto e partecipazione	pag. 17

Capitolo 2

MAPPATURA DELLE COMPETENZE E ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI NELLE PICCOLE E MEDIE INDUSTRIE	pag. 18
--	---------

2.1 Capitale intangibile e valore d'impresa	pag. 18
2.2 Capitale umano.....	pag. 19
2.3 Capitale relazionale.....	pag. 19
2.4 Capitale strutturale	pag. 19
2.5 Alla base del capitale umano. Le competenze professionali	pag. 20
2.5.1 L'utilizzo delle competenze in azienda	pag. 22
2.5.2 La mappatura delle competenze presenti nell'organizzazione	pag. 24
2.6 Lo sviluppo di competenze nelle PMI	pag. 27
2.6.1 Expertise, analisi del lavoro e processi formativi.....	pag. 29
2.7 Rilevazione competenze e sistema	

delle qualifiche professionali	pag. 31
2.7.1 Gli strumenti per la mappatura delle competenze.....	pag. 35
2.8 Mappatura delle competenze e valutazione dei fabbisogni formativi. Il caso Micro-Vett S.p.A.	pag. 38
2.8.1 Supporto organizzativo/Analisi organizzativa	pag. 40
2.8.2 Disegno della ricerca	pag. 41
2.8.3 Analisi del lavoro	pag. 42
2.8.4 Conclusioni e ipotesi di lavoro	pag. 42
 Bibliografia.....	 pag. 44

Capitolo 3

IL SISTEMA DELLE COMPETENZE

E L'INTEGRAZIONE CON LA CONTRATTAZIONE:

IL CASO GRANAROLO	pag. 45
3.1 La mappatura dei mestieri e delle professionalità	pag. 45
3.2 CCNL e ruoli professionali	pag. 49
3.3 Criticità e ipotesi di lavoro	pag. 50
3.4 La valorizzazione e il riconoscimento delle competenze dei lavoratori senior.....	pag. 51
 Conclusioni	 pag. 52

INTRODUZIONE

L'istruzione e la formazione o, meglio ancora, la possibilità di apprendere per tutto il corso della vita, sono una priorità dei nostri tempi. È un nuovo diritto, sociale e individuale, che risponde a bisogni che nel tempo sono cambiati, insieme alla società e all'economia.

Le politiche dell'Unione Europea, a partire dal Memorandum sull'istruzione e sulla formazione permanente, presentato a Lisbona nel 2000 e recentemente rinnovato e rilanciato attraverso il programma di lavoro "Educazione e Formazione 2010", riconosce nel "capitale umano" la risorsa più importante per lo sviluppo dell'Europa.

Il contesto a cui il memorandum fa riferimento è quello della società della conoscenza, in cui l'economia si basa sempre di più sulla creazione e sullo scambio di beni e servizi immateriali. Occorre comprendere appieno il portato di questa "rivoluzione", che non si basa e non fa riferimento solo al mondo dei servizi, ma identifica anche un diverso e nuovo valore intrinseco, ma non per questo meno importante, dell'immateriale nella produzione manifatturiera.

Se partiamo dagli obiettivi previsti dal memorandum di Lisbona e analizziamo la situazione italiana in raffronto con gli altri paesi, è evidente un ritardo.

L'Italia infatti segna il passo, ad esempio, relativamente al numero dei giovani che completa l'istruzione superiore (diploma), che è solo il 65%, contro gli obiettivi europei fissati all'85%,

Anche le indagini, di carattere più qualitativo, sulle competenze possedute sia da studenti che adulti italiani, non sono incoraggianti, facendo rilevare notevoli deficit nel possesso delle conoscenze e competenze necessarie oggi per esercitare quella che viene chiamata "cittadinanza attiva" e per muoversi in maniera più sicura nel mondo del lavoro.

Perché è evidente che, nel tempo, sono cambiati i bisogni, gli strumenti e le competenze per prendere parte e contribuire in modo attivo alla vita economica e sociale del nostro paese.

Se nel dopoguerra la soglia minima dell'istruzione era la licenza elementare, e negli anni '70 la licenza media (non possiamo non citare la grande esperienza dell'utilizzo del congedo delle 150 ore per far

ottenere la licenza media a centinaia di migliaia di lavoratori), oggi, oltre ad essersi elevata la soglia alla scuola superiore o alla qualifica professionale, non è più sufficiente il classico “leggere, scrivere e far di conto” ma è sempre più indispensabile saper utilizzare il personal computer e le nuove tecnologie, conoscere l’inglese, sviluppare capacità relazionali e di lettura di contesti complessi e così via. Diventa sempre più centrale essere in grado di apprendere per tutto l’arco della vita.

Costruire le condizioni per un apprendimento continuo, lungo tutto l’arco della vita, significa ripensare tutto il sistema dell’istruzione e della formazione, a partire dalla scuola fino alla formazione permanente e continua, per superarne i limiti in termini di mancanza di comunicazione e coordinamento e, troppo spesso, di autoreferenzialità.

Significa, in particolare per il sindacato, prendere in mano e giocare fino in fondo la partita della formazione dei lavoratori, come reale strumento di crescita professionale e come leva per lo sviluppo del sistema territoriale.

I ritardi anche su questo punto sono rilevanti. Se andiamo ad analizzare più in dettaglio la situazione della formazione continua, rileviamo che solo il 25% dei lavoratori italiani è coinvolto da percorsi di formazione continua, contro una media europea del 40%

Oltre ad un ritardo rispetto agli altri paesi europei, si evidenziano situazioni di forte differenziazione, che riguardano sia le imprese che i lavoratori.

Sono infatti evidenti, oltre alle differenze fra nord e sud (le imprese del nord Italia fanno più formazione di quelle del sud), forti differenze anche all’interno di uno stesso territorio, relativamente alle dimensioni d’impresa.

Abbiamo di fronte due modelli con caratteristiche e strumenti d’intervento molto diversi.

Nell’**impresa di grandi dimensioni**, ci troviamo di fronte a situazioni caratterizzate da risorse per la formazione trasparenti e certe, una presenza sindacale strutturata e relazioni sindacali sia aziendali che territoriali sviluppate.

Nella **piccola impresa**, invece, le risorse sono spesso indefinite e poco certe, non sempre è presente una rappresentanza sindacale e le relazioni sindacali sia aziendali che territoriali sono difficili.

I dati, di nuovo, parlano chiaro: se l’87% delle imprese sopra i 250 dipendenti ha realizzato interventi di formazione continua, fra le imprese con un numero di dipendenti compreso fra 10 e 19, tale percentuale

scende al 16%. Una differenziazione altrettanto forte appare fra i lavoratori: da una parte quelli con alto titolo di studio e qualifica professionale medio alta, con una forte disponibilità individuale ad accedere alla formazione e verso cui spesso convogliano anche gli investimenti in formazione da parte delle imprese e, dall'altra, i lavoratori con basso titolo di studio e bassa qualifica, spesso con esperienze scolastiche negative, scarso interesse verso la formazione ed esclusione dagli interventi formativi da parte delle imprese.

Lo scenario appena descritto evidenzia come la polarizzazione fra chi è in grado di rispondere alle sollecitazioni dell'apprendimento che vengono da varie parti (dentro e fuori il lavoro) e chi non è motivato o addirittura restio a percorsi di formazione, appaia uno dei rischi più concreti dell'economia della conoscenza.

Ci troviamo infatti di fronte a un gruppo di soggetti con elevatissima possibilità di entrare in una sorta di circolo "virtuoso" dell'apprendimento (lavoratori con alto titolo di studio e professionalità elevate) e un altro gruppo con elevatissime possibilità di entrare invece in un circolo "vizioso" dell'esclusione e dell'autoesclusione (bassa scolarità e scarsa crescita professionale).

Tutto ciò, incrociato con le caratteristiche dimensionali del nostro sistema imprenditoriale, rende ancora più palese il rischio che il nostro paese rimanga intrappolato a sua volta in un circolo vizioso, in cui la bassa dotazione di capitale umano induca assetti produttivi poco innovativi, che distolgono a loro volta dall'investimento in capitale umano, con il risultato di rimanere legati ad attività obsolete e poco competitive.

Questa è la situazione di fronte alla quale ci troviamo, senza un intervento che reindirizzi strategie e azioni verso una diversa e più efficace allocazione delle risorse, che allarghi e qualifichi la partecipazione ai percorsi formativi e di sviluppo.

È sempre più centrale promuovere una pratica contrattuale a sostegno di politiche di valorizzazione delle risorse umane attraverso la costruzione di interventi formativi, aziendali o settoriali, che possano dispiegarsi su più annualità, coinvolgendo progressivamente tutta la platea dei lavoratori.

In primo luogo, un compito primario per il sindacato è quello di rendere esigibile la formazione continua - da usufruire in orario di lavoro - come diritto di tutti i lavoratori, prevedendo anche le "ricadute" dei processi formativi che incidano sull'inquadramento, sul "salario professionale",

nei percorsi di carriera, nel consolidamento del rapporto di lavoro.

Dovrà poi rivolgere particolare attenzione alle tematiche di genere e a garantire l'accesso alla formazione ai soggetti che rischiano di esserne esclusi, perché con bassa dotazione professionale iniziale, oppure disabili, stranieri, lavoratori svantaggiati.

Ma per affrontare i nodi poco sopra illustrati, di forte differenziazione e di ritardo rispetto agli obiettivi europei, bisogna tenere costantemente a riferimento il sistema territoriale e condividere le linee di sviluppo su cui far convergere sforzi e investimenti.

È necessario mettere a fuoco una piattaforma territoriale specifica per la formazione e sperimentare interventi formativi innovativi, in grado di mettere in sinergia la programmazione pubblica delle risorse e le altre forme di intervento, in primo luogo quelli legati ai fondi interprofessionali per la formazione continua.

Anche su questo punto gli spazi di miglioramento sono molti.

Sarebbe infatti necessario definire un forte raccordo dell'attività dei Fondi con la programmazione delle Regioni e delle Province, individuando sedi di confronto fra le parti realizzando così il raccordo fra le politiche attive del lavoro, le strategie e le priorità di intervento sulla formazione continua.

Inoltre, per rendere veramente trasparenti e "cumulabili" i percorsi formativi, bisognerebbe concordare in tutti i Fondi la esigibilità della certificazione del percorso formativo che compete alla Regione attraverso il servizio della certificazione delle competenze e regolare la progettazione dei percorsi formativi per Unità di Competenza del Sistema Regionale delle Qualifiche.

È da queste premesse che prende avvio il nostro lavoro di sperimentazione, che in questa breve pubblicazione cerca di individuare gli elementi costitutivi su cui varrebbe la pena continuare a lavorare in futuro.

LA FORMAZIONE ELEMENTO INFRASTRUTTURALE DEL SISTEMA PRODUTTIVO¹

I processi di globalizzazione in atto dell'economia spostando capitali enormi in pochi minuti, stanno determinando la morte e la nascita di competenze in tempi brevi, spostano i "muri delle fabbriche" in poche settimane-, oltre le stesse politiche nazionali. In questo quadro le modifiche del "*paradigma del lavoro*", che non vede più un modello *tayloristico* vincente, ma una varietà infinita di tipologie organizzative che arrivano sino alla cosiddetta "*fabbrica piatta*", hanno tutte un tratto comune: un'attenzione particolare verso la crescita delle competenze delle persone, con la sempre più accentuata retorica della mobilitazione attiva delle risorse individuali - autonomia, responsabilità, creatività - anche nelle figure professionali medio-basse.

Tutto ciò varia molto se si parla di aziende di servizi o di progettazione o di new economy, oppure di imprese di produzione; varia se si tratta di grandi aziende, o di piccole e medie aziende dell'artigianato; varia ancora se parliamo di patti territoriali o di distretti industriali.

Il tutto è complicato dal fatto che la realtà viene letta con lo sguardo del datore di lavoro o invece concertata con la rappresentanza sindacale. Troppo spesso le aziende si "appoggiano" a offerte di consulenza e formazione in cui è presente un fastidioso eccesso di portafogli predefiniti, tipici della fase tayloristica, con una ridondanza tale che stordisce anche quelle imprese e quei territori pur attenti ad una nuova qualificazione dell'offerta formativa.

L'ipotesi di partenza è quello di creare un valore aggiunto per la crescita delle imprese attraverso un agire concertato dove l'apprendimento e la crescita professionale diventi un valore aggiunto di interessi anche antagonisti.

Tutto ciò inserito in una storia delle relazioni industriali vissuta a volte con la logica dei nemici dove la contrattazione diventa solo schermo al conflitto, spesso oltre i contenuti di un possibile accordo, altre volte con una compromissione tra le parti che annulla i differenziali d'interesse. Storie antiche, che però hanno ancora fili e voce negli attuali protagonisti delle relazioni industriali.

¹ di Franco Fortunati

In questo quadro di caotici e poco prevedibili - ormai le previsioni si fanno a tre anni - sviluppi dell'economia e della retorica della mobilitazione delle risorse umane, stenta a farsi largo una riflessione attorno al tema che se si parla di persone, forse è utile usare vocabolari che vadano oltre l'economia, in un nuovo equilibrio tra esigenze di bilancio e vita delle persone. Voglio immaginare che le politiche - partendo dal libro bianco di Delors - di concertazione siano strumenti che prevedono questa possibilità, questa nuova *ricchezza delle nazioni*.

La domanda dunque è: **come si governa questo processo di trasformazione?**

Una possibile soluzione è nel costruire un nuovo e più avanzato compromesso sociale. Un compromesso in grado di coniugare tre elementi di fondo:

1. L'imperativo della progressiva qualificazione del sistema produttivo locale, aumentandone la produttività e la competitività (i dati di Unioncamere registrano un deficit produttivo rispetto ai partner europei, nel periodo 2000-2005 la produttività in Italia cresce 0,2 contro 1,1 della media europea).
2. La garanzia, dov'è possibile, della riqualificazione dell'occupazione e della sua conservazione, altrimenti, dove non c'è alternativa, la sua ricollocazione. Ciò che è inaccettabile è una regressione sociale per chi perde il lavoro a seguito di situazione di crisi o ristrutturazione, e tale è anche la prospettiva di un lavoro precario (a Bologna i 3/4 degli avviamenti al lavoro sono infatti a termine!).
3. Il rilancio di un ruolo centrale del pubblico per quanto concerne la pianificazione del territorio e la sua progressiva qualificazione in quanto potente fattore competitivo di cui beneficiano le stesse imprese. Non servono, dunque, iniziative simboliche e una tantum. Occorre una scelta politica, di agire in un'ottica di sistema e di assumere delle responsabilità in proprio, non limitandosi a sollecitare quelle altrui.

La cosa importante in questo scenario è il **fattore tempo**, che suggerisce di allineare *l'orologio delle decisioni alla velocità dei cambiamenti in corso*.

Per confermare questo scenario di trasformazione in atto si potrebbe fare riferimento ai recenti accordi raggiunti in ambito industriale locale, che inducono ad una riflessione di carattere più generale sullo stadio cui è giunto il processo di cambiamento. Tutte le intese - fatte le debite differenze tra i motivi specifici da cui traggono origine - confermano infatti il carattere evolutivo della odierna situazione industriale, sempre più contrassegnata dalla necessità imperativa di innovare la propria capacità di affermarsi in un contesto competitivo particolarmente difficile e complesso. (questa parte prende spunto da intervento di Danilo Gruppi, Segretario CDLM Bologna).

A sostegno di questa situazione, risultano illuminanti le dichiarazioni fatte alla presentazione del Rapporto Unioncamere 2007 *“... ci troviamo dentro un cambiamento vorticoso che non lascia intatto nessun settore e nessun ambito di produzione, di più oggi chi non viene investito dal cambiamento è considerato fuori dal gioco, ai margini del mercato... È dunque evidente che se si vuole rafforzare i timidi segnali positivi dell'economia cui vuole uno sforzo di tutti”* (Rapporto Unioncamere).

Difficoltà e complessità per certi aspetti inedite, che richiedono un netto salto di qualità nella tradizionale dinamica delle relazioni tra imprese e sindacato, nonché tra questa e quella con l'insieme del sistema territoriale ed i suoi livelli istituzionali.

Pare alquanto evidente che sia andata via via crescendo una nuova consapevolezza della portata del passaggio delicato cui è posto di fronte il sistema produttivo locale e, dunque, della necessità di fissare le coordinate fondamentali di un progetto di governo forte del processo di trasformazione in atto. Queste coordinate paiono in particolare tre.

Innanzitutto esiste il problema di dotare il sistema territoriale di una più stringente e condivisa modalità di approccio alle trasformazioni, siano esse crisi o riorganizzazioni e di uno strumento dedicato a tale scopo.

Per fare questo è auspicabile che siano messi sul terreno Istituzionale alcuni punti fermi, ad esempio, una **“cabina di regia”**, in grado di disporre dell'intera filiera di azioni necessarie spesso in concerto tra loro: **formazione, ricerca, accesso al credito, ammortizzatori sociali**. In fondo è l'esperienza fin qui svolta dal “tavolo di crisi”, nonché ciò che già contemplava in nuce la legge regionale 17, varata oltre un anno fa e tuttora inapplicata.

-In secondo luogo è necessario spingere ulteriormente sul terreno cruciale della formazione, della ricerca e della innovazione, a partire da quella di prodotto. Una importante esperienza, che costituisce un punto d'eccellenza nel panorama nazionale, è avviata da tempo in Emilia grazie alla lungimiranza dell'Assessorato regionale attività produttive, e tuttavia non dispone ancora della sufficiente forza finanziaria per investire - come sarebbe invece necessario - più ampie porzioni del sistema produttivo. **Formazione, ricerca e innovazione** costituiscono il tritico indispensabile sul quale riporre una prospettiva di sviluppo non effimero della nostra industria, che da una competizione tradizionale sui soli fattori di costo finirebbe inevitabilmente travolta in breve tempo, come purtroppo già dimostrano fin troppi casi industriali anche nel territorio emiliano-romagnolo.

La qualificazione dei prodotti e dei processi produttivi e la connessa valorizzazione del lavoro è, in primo luogo, un'esigenza del lavoro, sia perchè sarebbe altrimenti il primo a pagarne i prezzi già elevati, sia perchè se non adeguatamente sollecitate troppe imprese (e non solo) tuttora non se ne rendono conto a sufficienza. Tra questi ultimi vanno annoverati coloro che decantano acriticamente le dinamiche dell'export delle imprese bolognesi - un fatto in sè senz'altro positivo - ma trascurano di mettere in relazione quel dato con la dinamica, assai più sostenuta, della crescita del commercio mondiale. E ciò significa che non stiamo guadagnando terreno, ma ne stiamo perdendo. **Governare le trasformazioni in atto, infine, presuppone governarne le ricadute sociali, che si prospettano tutt'altro che trascurabili. Spostare verso l'alto l'asticella della qualità dei prodotti, incorporarvi quote crescenti di conoscenza, di stile, di ricerca, di innovazione, comporta inesorabilmente nel breve-medio periodo un mutamento dell'attuale mix occupazionale.**

A quelle intese hanno concorso le lotte di quei lavoratori e di quelle lavoratrici, la capacità di proposta e la tenuta unitaria del sindacato, il ruolo importante sul piano politico e di azione diretta delle istituzioni locali, Comune, Provincia e Regione. E, visto che questo schema ha prodotto risultati interessanti, varrebbe la pena di consolidarlo.

1.1 Il ruolo della formazione

La politica, le istituzioni rappresentative, il sindacato, le organizzazioni di interesse, scuola e sistema formativo e in fondo anche una mentalità collettiva che deve abituarsi al rischio, all'intraprendere ben più di quanto non sia stato fatto fino ad oggi....

A questo punto dopo questa breve panoramica di scenario industriale, bisogna introdurre il tema della formazione e per fare questo mi rifaccio ad un articolo del dott Maccaferri -Presidente di Unindustria Bologna- sul rapporto scuola, formazione, impresa nel nostro territorio.

*È da sottolineare il richiamo nell'articolo ad alcuni punti centrali in questo dibattito, quali **innovazione, ricerca e conoscenza come elementi chiave della crescita, il ruolo storico del nostro sistema scolastico nell'industria bolognese e la volontà di concentrare lo sforzo di tutti per stimolare la propensione dei giovani verso un tipo di formazione tecnico-scientifica che può dare molto in termini di occupazione e di soddisfazioni professionali e della quale dipende anche la vitalità del nostro sistema produttivo.***

Quindi, il ruolo della scuola e della formazione in un sistema produttivo avanzato come il nostro, assumono un ruolo decisivo, e come in alcuni casi si mette sempre più in evidenza, diventano elementi infrastrutturali allo sviluppo, ma aggiungerei al sistema stesso.

Bisognerebbe iniziare a ragionare in termini nuovi davanti a situazioni che si stanno delineando del tutto nuove, e cercare di avanzare proposte che introducano veramente elementi di innovatività al sistema formativo stesso, per supportare in modo efficace sia le imprese che i lavoratori. Pensiamo che il tema della formazione sia quindi da inquadrare all'interno di un dibattito un po' più ampio che riguarda i poli formativi (di cui tanto si discute) e tecno-poli, per cercare di integrare tra loro esperienze e prospettive e non rischiare di perdere e disperdere iniziative interessanti, correndo dietro a sollecitazioni parziali che ormai si sono dimostrate inefficaci per rispondere alle richieste sia delle imprese sia dei lavoratori.

Ragionare di questi temi richiede trovare punti di analisi condivisi anche partendo da prospettive diverse, ed è per questi motivi che da parte nostra c'è la volontà e l'impegno per cercare di mettere in relazione tra loro sviluppo e crescita dell'impresa, strategie di sviluppo del

territorio e sviluppo delle competenze dei lavoratori, per rispondere a domande sempre più impellenti quali: **sviluppo, crescita, garanzie occupazionali**.

1.2 Il concetto di bilateralità come elemento per lo sviluppo

Vi è la necessità di costruire spazi teorici, intellettuali e politici per iniziare a ragionare in modo congiunto di temi più concreti che fanno riferimento a formazione, competenze dei lavoratori, occupabilità, sviluppo territoriale, sviluppo delle imprese.

Spazi di confronto e dialogo, che ci permettono di interpretare e realizzare quel cambiamento che da più parti viene auspicato, ma che nei fatti troppo spesso rimane vittima di interessi contrapposti.

Per fare questo prendo spunto e faccio riferimento ad un lavoro realizzato da Francesco Mancuso, sul tema *Concertazione e motivazione* (1999) nei processi di cambiamento del lavoro nell'era post-fordista.

Le parti sociali - imprese e sindacato - hanno storicamente rappresentato in questo interessi contrapposti. La legge e i governi si sono spesso interfacciati per trovare punti d'equilibrio che gli attori sociali non erano in grado di realizzare. Oggi, in una società in cui i modelli produttivi sono cambiati in modo sostanziale, anche i paradigmi di riferimento per ciò che riguarda l'organizzazione del lavoro, la concertazione e la formazione continua dei lavoratori andrebbero rivisti e re-interpretati, per non trovarsi, come ci ricorda il filosofo Anders, in un mondo che comunque cambia anche senza di noi.

Non è più come in passato quando il fatto di possedere la garanzia della migliore forza-lavoro disponibile determinava un vantaggio competitivo durevole; oggi bisogna fare i conti con concetti di *miglioramento continuo*, ovvero con il bisogno del consenso e della partecipazione dei lavoratori/trici per realizzare gli obiettivi della *qualità totale*.

Prima di iniziare ad utilizzare parole che sappiamo diventano *spazi intellettuali e politici* - quali dialogo sociale, relazioni industriali, bilateralità, concertazione - è bene definire il senso che vogliamo dare a questi termini.

Dialogo Sociale

Il lessico del dialogo sociale è molto variegato. Da un lato perché il dialogo ricopre molte dimensioni della lotta politica e sindacale; dall'altro perché ci sono tradizioni linguistiche specifiche di diverse culture e di diversi contesti. Tra le *parole enunciate* in premessa il termine dialogo è sicuramente il più ampio, in quanto copre tutte le strategie e le pratiche in cui le due parti sociali cooperano, o almeno ci provano. Il dialogo è la superficie più ampia e più politica di contatto fra le parti.

Relazioni Industriali

Rispetto al livello del dialogo sociale, la più tradizionale e corrente attività di contrattazione, compresa nelle relazioni industriali, costituisce una modalità di interazione più definita e meglio delimitata. Val la pena di sottolineare l'asimmetria tra dialogo sociale e relazioni industriali, sebbene i due aspetti si possano integrare ed influenzare. Un dialogo sociale aperto, fluido, può aiutare uno sviluppo positivo di relazioni industriali, così come il rovescio.

Il dialogo implica, inoltre, bilateralità.

Bilateralità

Bilateralità significa che nessuno degli interessi rilevanti può essere escluso dai processi decisionali, per cui le parti attivano luoghi - enti, società, osservatori e quant'altro - ove "lavorano" le materie di loro pertinenza condividendone gli obiettivi.

Concertazione

Parola ad alto valore simbolico, che entra in tensione quando prova a *spiegarsi da sé*, velando le aree di ambiguità e d'incertezza interpretativa che appartengono *naturalmente* alle azioni sociali dove interessi diversi, antagonisti, cercano luoghi di mediazione e compensazione - *per non divorarsi*. La stessa metafora generata dalla parola mostra qualche problema interpretativo: concerto/armonia/direttore d'orchestra/orchestra... chi può candidarsi a dirigere l'orchestra, se non un terzo condiviso da fiati ed archi.

Una costruzione complessa quindi, non davvero un destino o una sorta di catarsi tra interessi *naturalmente antagonisti* (per l'impresa, ad esempio, il salario è un costo, per la persona uno strumento per vivere), per questo non va sbandierata, enfatizzata, ma lavorata con attenzione, con calviniana leggerezza e lentezza!

1.3 Il ruolo delle parti sociali tra conflitto e partecipazione

Nelle moderne relazioni industriali conflitto e cooperazione coesistono, almeno appena si supera la soglia del luddismo e della “repressione” di classe. La conquista di un certo grado di compatibilità tra gli interessi o addirittura di forme di cooperazione, è stata un’acquisizione storica delle società europee.

Il modello sociale europeo ha qui le sue basi. Nel conflitto vengono evidenziate sempre più le potenzialità positive: il conflitto sociale contribuisce all’ordine sociale - Dahrendorf, Coser, Elster -, il conflitto è una forma di competizione. Dal conflitto ben regolato nascono innovazioni organizzative e tecnologiche, nuova divisione del lavoro, in definitiva sviluppo. Il conflitto nelle relazioni industriali evolve da minaccia all’ordine costituito o magari alla democrazia in un elemento dinamico che si mescola con tutte le altre forme di conflitto sociale e quindi contribuisce ad accelerare il mutamento e la modernizzazione.

D’altra parte la concertazione rende possibili beni altrimenti irraggiungibili: prevedibilità dei comportamenti, produzione di beni pubblici e una relazione meno opportunistica con le istituzioni. Su questa base continua la contrapposizione degli interessi ed anche la ricerca di legittimarli con riferimento all’interesse generale. E l’intreccio di cooperazione e conflitto non porta solo a “diplomatizzarlo”, ma incentiva la genesi di nuovi istituti in cui si mescolano anche legge e contratto, denaro pubblico e risorse organizzative private. Quando questo processo è maturo, come nei paesi scandinavi o in Germania, acquisisce una notevole stabilità in quanto tutti gli attori riconoscono che il dialogo è fattore essenziale di governabilità.

MAPPATURA DELLE COMPETENZE E ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI NELLE PICCOLE E MEDIE INDUSTRIE²

2.1 Capitale intangibile e valore d'impresa

La letteratura più recente sull'argomento, assai vasta ed articolata, propone un approccio alla valutazione del valore d'impresa che va oltre le tradizionali misure patrimoniali.

In particolare si sottolinea (Lipparini, 2002) che alcune dinamiche quali l'affermazione di organizzazioni in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti, la partecipazione di clienti e fornitori ai processi di lavoro, l'intreccio di reti informali e le ICT che agevolano e sostengono l'interazione, hanno portato a ripensare il concetto tradizionale di asset. Esistono da tempo indicatori che permettono di valutare, con diversa efficienza e sensibilità, l'insieme di idee, capacità, esperienze delle organizzazioni, insomma il loro patrimonio intangibile:

- Il *price-to-book* mette a confronto la capitalizzazione sul mercato con il patrimonio contabile;
- Il *Tobin's q* confronta il valore di mercato con il suo costo di sostituzione: se il valore di un bene è superiore al suo costo di mercato, c'è una rendita di posizione.

In ogni caso, sono indici che misurano il possesso di qualcosa di unico rispetto ai concorrenti, un valore aggiunto attribuibile alla tecnologia, al capitale umano, alle relazioni. È importante sottolineare che la differenza tra valore di mercato e valore contabile non è interamente dovuta a fattori soggettivi, quali la disponibilità di informazioni dagli insiders o da percezioni sull'andamento dell'impresa, ma anche agli investimenti in ICT e risorse umane. È ovvio che, se tale ragionamento trova consuetudine in riferimento alle Grandi imprese e società di capitali, ben diverso il discorso in merito alle PMI, spesso società di persone e difficilmente valutabili se non dal punto di vista contabile.

² di Filippo Ferrari

Una prima definizione di capitale intellettuale è “**l’insieme delle componenti intangibili che contribuiscono a creare il valore di mercato di un’impresa**”. In estrema sintesi, è possibile individuare 3 componenti del capitale intellettuale: il capitale umano pensante, il capitale relazionale, il capitale strutturale. Questo vale, ovviamente, indipendentemente dalle dimensioni dell’azienda.

2.2 Capitale umano

Oltre alle competenze individuali, si considerano le relazioni, i valori, le attitudini, la motivazione, i comportamenti e la capacità di trasferire la conoscenza da un contesto ad un altro (agilità intellettuale). Le competenze individuali devono necessariamente essere amplificate a livello organizzativo: questo è un compito manageriale, che enfatizza il lavoro di gruppo e la circolazione della conoscenza. È necessario costruire oggi le competenze che saranno necessarie in futuro: “il momento giusto per sviluppare una nuova risorsa-chiave è quando l’attuale sta funzionando in maniera adeguata”.

2.3 Capitale relazionale

Spesso le competenze vengono acquisite per interazione, mobilitando attori esterni in funzione di un obiettivo specifico. La relazione diventa capitale quando non è temporanea, contingente od occasionale, bensì stabile per costruire conoscenza collettiva. Il tessuto relazionale delle organizzazioni si è ispessito in seguito alla sempre maggiore necessità di condividere costi e rischi della ricerca, per accedere a nuovi mercati, per combinare competenze complementari.

Le relazioni sono capitale in quanto consentono processi di apprendimento accelerati, aumento della capacità di apprendimento, sviluppo di reti di apprendimento, **sottolineando così l’interazione tra capitale umano e capitale relazionale**. Inoltre, la gestione del capitale relazionale può essere agevolata dal capitale strutturale (reti informatiche, newsletter, ecc.).

2.4 Capitale strutturale

È l’infrastruttura che consente al capitale umano di esprimere il suo potenziale e con il quale esiste una relazione di interdipendenza. Comprende i brevetti, i software applicativi, i database, l’intranet, le

migliori prassi manageriali: **è tutto ciò che permette la trasformazione di conoscenza in azione, rendendola così un capitale durevole.** Inoltre il capitale sociale comprende la strategia, la cultura, le routine organizzative, le procedure, le strutture di vendita. È evidente che le pratiche di knowledge management sono riferite alla gestione del capitale strutturale, nel momento in cui favoriscono i processi di acquisizione, creazione, circolazione, memorizzazione e riutilizzo della conoscenza. Tali pratiche diventano fondamentali in presenza di alti livelli di turn-over per garantire affidabilità e per diminuire i costi di inserimento dei neoassunti.

Ogni organizzazione dovrebbe dotarsi di un proprio schema di capitale intellettuale; un efficace modello dovrebbe assolvere due compiti: **identificare e valutare** le diverse componenti del capitale intellettuale specifiche dell'azienda attraverso indicatori e **orientare** i comportamenti e le strategie dell'impresa in termini di investimenti in capitale umano, relazionale, strutturale. Si possono utilizzare quattro tipi di indicatori: **cumulativi**, che sono una misura diretta di alcune attività di business (ad esempio il fatturato); **competitivi**, che permettono benchmarks con i concorrenti (ad esempio la quota di mercato); **comparativi**, che permettono il paragone tra due variabili dell'impresa (ad esempio la produttività per addetto); **ibridi**, frutto del rapporto tra due o più variabili a livello di impresa (ad esempio il ROI).

Tutti questi indicatori sono applicati alle componenti che costituiscono il capitale intellettuale e lo mettono in relazione con l'andamento finanziario; Skandia, ad esempio, parte dal futuro (R&S) per orientare il presente (capitale umano e capitale relazionale) in rapporto al passato (bilancio finanziario).

Tutti questi indicatori sono applicati alle componenti che costituiscono il capitale intellettuale e lo mettono in relazione con l'andamento finanziario; una grande compagnia di assicurazione svedese, la Skandia (pioniera nel dotarsi di un bilancio degli intangibili), ad esempio, parte dal futuro (R&S) per orientare il presente (capitale umano e capitale relazionale) in rapporto al passato (bilancio finanziario).

2.5 Alla base del capitale umano. Le competenze professionali

Nello sviluppo della capacità competitiva delle imprese, finalizzata alla generazione di valore, le persone e le competenze hanno acquisito una

centralità nuova. Per le aziende che si muovono nello scenario della *knowledge economy* e devono affrontare le sfide della competizione globale, l'investimento sulle competenze diventa un'esigenza vitale ed esso stesso fattore di successo, per il mantenimento duraturo nel tempo di un vantaggio competitivo e per la generazione di un reale differenziale strategico rispetto ai concorrenti. In realtà anche le PMI che non necessariamente si muovono all'interno della *knowledge economy* avrebbero tutto l'interesse a valutare e sviluppare il loro capitale umano a fini competitivi e per marcare la differenza rispetto ai competitori, almeno le PMI che non ricoprono una segmento di mercato ad alta intensità di lavoro e bassa conoscenza, oppure che lavorano strettamente in regime di contoterzismo.

Il concetto di competenza, in linea generale (quindi indipendentemente dal dimensione aziendale, settore di attività, tipologia di produzione) riguarda:

- un sistema di comportamenti potenziali;
- un mix integrato di risorse (conoscenze, abilità, tratti, motivazione) dinamicamente combinate per l'esercizio di una attività lavorativa.

“È una caratteristica intrinseca di una persona... un motivo, tratto, abilità, aspetto dell'immagine di sé o ruolo sociale, o corpo di conoscenze che la persona usa... causalmente collegata ad una performance efficace e superiore in una mansione o situazione e che è misurata in base ad un criterio prestabilito” (Boyatzis 1982).

“Caratteristica intrinseca” significa che la competenza è parte integrante e duratura della personalità di un individuo, del quale può predire il comportamento in un'ampia gamma di situazioni di lavoro.

Il comportamento “competente” può essere determinato da cinque caratteristiche fondamentali, più o meno sviluppabili a seconda del livello della struttura di personalità a cui si pongono: le conoscenze di discipline o argomenti specifici, le skill (abilità personali), l'immagine di sé, i tratti, le motivazioni.

“Causalmente collegata” significa che la competenza causa o predice comportamento e risultati ottenuti.

“Misurata in base ad un criterio prestabilito” significa che la competenza predice chi esegue un lavoro bene o male, secondo criteri di misura del risultato o standard definiti.

2.5.1 L'utilizzo delle competenze in azienda

L'attività di un'azienda, come il lavoro per le persone, viene normalmente definita come un'attività di soluzione di problemi, ed oggi si riconosce sempre più la centralità di spinte creative per l'individuazione di soluzioni innovative commercialmente favorevoli. (almeno, come già detto, per le aziende caratterizzate da lavorazioni a bassa intensità di lavoro ed alta di conoscenza).

Per innescare e favorire lo sviluppo di innovazioni per l'azienda non è più sufficiente possedere un sapere ed un saper fare, è piuttosto indispensabile a tutti i livelli organizzativi:

- possedere capacità trasversali per cogliere le informazioni rilevanti ed impiegarle per analizzare e decidere rapidamente;
- diffondere ed integrare le proprie conoscenze e capitalizzare le esperienze;
- operare in reti di relazioni e scambi di cultura ed esperienze sia interne che esterne alla propria organizzazione.

Tutto questo rende oggi sempre più centrale nelle organizzazioni il ruolo delle persone.

Se a questo si aggiunge che il mercato impone rapidi cambiamenti anche soltanto per mantenere la propria competitività, è evidente che ogni azienda deve innovare e svilupparsi costantemente e quindi **individuare chi nella propria organizzazione oltre alle abilità del saper fare possiede tali capacità trasversali**, e poi mettere in atto processi di coinvolgimento e sviluppo per trattenerle.

Gli strumenti più diffusi per gestire questo problema sono i **“Modelli di Competenza”** che mirano ad elaborare una valutazione delle persone per individuare in loro quelle competenze che sono ritenute di successo per un determinato ruolo nella specifica azienda.

Ma **cosa sono le Competenze?** Data la loro importanza nella gestione delle persone in azienda molti studiosi ne hanno approfondito le origini e le caratteristiche costruttive.

Tradizionalmente nelle aziende in cui sono stati applicati modelli di competenza si è preferito adottare un approccio individualista, cioè centrato sulla valutazione delle competenze del singolo con pochissima o spesso nessuna attenzione alla dimensione del contesto organizzativo di interazioni nel quale tali competenze si proiettano, realizzando prestazioni e creando sviluppo ed innovazione.

Questo è certamente uno degli aspetti che ha spesso trasformato gli

strumenti valutativi delle competenze in “riduttivi metodi di giudizio”, più subiti che apprezzati dagli individui come stimolo per la crescita personale e professionale. L’applicazione di modelli di competenza oltre alle valutazioni delle competenze personali **deve quindi recuperare anche il rapporto che la persona ha stabilito con gli altri e le dinamiche con le quali si mette in gioco nella vita lavorativa quotidiana**, consentendo in tal modo all’azienda di identificarne le reali possibilità di sviluppo.

A tale scopo gli strumenti di gestione delle competenze sono molto utili per identificare i comportamenti di successo e quindi per riconoscere e classificare i comportamenti da incoraggiare in azienda, ma sono **indispensabili per abituare tutti i responsabili a qualunque livello a sviluppare categorie di osservazione indipendenti dalle proprie distorsioni**.

Gli strumenti di gestione delle competenze devono uscire dalla porta dell’ufficio del personale ed entrare come abitudine in quello di tutti i responsabili aziendali, non essere “riesumati” soltanto in occasione delle valutazioni annuali per trasformarsi in frettolosi, poco utili e poco rappresentativi strumenti di giudizio del personale dai quali l’efficacia delle utili ma aziendalmente onerose politiche di incentivazione non può che essere notevolmente ridotta e spesso vanificata.

La pretesa non è quella di richiedere a imprenditori, manager, responsabili e capi lo sforzo aziendalmente poco redditivo di diventare degli esperti di gestione delle risorse umane. D’altra parte riteniamo che tutte le persone che svolgono questi ruoli siano in grado di accrescere quelle loro capacità di comprensione, sintesi e valutazione che rappresentano il valore aggiunto che l’azienda chiede nella loro attività e che di fatto sono quelle che quotidianamente, talvolta inconsapevolmente, si trovano ad utilizzare.

Gli strumenti informatici ed informativi oggi disponibili per la gestione delle competenze **sono il mezzo più adeguato per consentire una rapida e semplice condivisione delle pratiche concrete di gestione delle risorse umane fra tutti i responsabili**, ed anche in questo ambito possono trasformare la rete tecnica dei collegamenti fra calcolatori nella **rete per la condivisione di conoscenze ed esperienze delle risorse umane di cui abbiamo sottolineato l’importanza nell’introduzione**.

infine la semplicità tecnica e l’accessibilità di tali strumenti rende rapidamente sfruttabile questo vantaggio competitivo anche per le Piccole e Micro Imprese, con limitati impegni di apprendimento, di tempo e, non ultimo, economici.

2.5.2 La mappatura delle competenze presenti nell'organizzazione

Quali sono le competenze di cui oggi disponiamo nella nostra organizzazione? Quali sono le nostre aree di forza e le nostre aree di debolezza? E quali sono i gap più critici da colmare per allineare le nostre competenze alle richieste che ci vengono dalle strategie e dal business?

La mappatura (misurazione) delle competenze permette di dare una risposta a queste che sono alcune delle domande fondamentali del processo di gestione per competenze.

La mappatura delle competenze accompagna e sostiene processi di sviluppo individuale, cambiamento di funzione e sviluppi di carriera, progetti di sviluppo dell'organizzazione, azioni di riconversione o di riposizionamento (interno o esterno all'organizzazione), piani di formazione.

Obiettivi

La finalità immediata del processo di mappatura/misurazione delle competenze è realizzare una fotografia oggettiva delle competenze possedute dalle persone, e il suo scopo ultimo è lo sviluppo e la crescita.

L'obiettivo principe è la conoscenza finalizzata a capire come sviluppare e valorizzare le competenze e non c'è una finalità valutativa delle persone. **La mappatura delle competenze non è una valutazione; la sua utilizzabilità per lo sviluppo dipende dalla capacità di effettuare valutazioni il più possibile oggettive e basate sui comportamenti realmente osservati nelle persone interessate.**

Gli obiettivi che si possono perseguire attraverso la misurazione delle competenze riguardano sia i singoli, di qualunque livello, sia l'organizzazione.

Obiettivi per i singoli:

- fare il punto sulle proprie competenze e chiarire i propri obiettivi professionali e criteri di scelta, a fronte dei cambiamenti in atto nell'organizzazione;
- costruire un progetto professionale coerente alle possibilità e ai vincoli dell'organizzazione;
- rafforzare la propria capacità di reagire positivamente e fronteggiare i cambiamenti lavorativi.

Obiettivi per l'organizzazione:

- favorire una convergenza tra i progetti delle persone e quelli dell'organizzazione, ottimizzando l'uso delle risorse;
- migliorare la conoscenza delle proprie risorse umane, del potenziale disponibile, delle competenze trasferibili;
- sviluppare la gestione dei percorsi di carriera e delle competenze.

Oggetto della misurazione

La valutazione della presenza o assenza di una competenza in una persona, deve essere valutata attraverso i suoi comportamenti agiti ed osservati, ovvero "ciò che gli abbiamo visto fare". Ne deriva che:

- non è oggetto della misurazione la persona in sé, ma le competenze espresse e tradotte in comportamenti;
- non è oggetto della misurazione ciò che la persona potrebbe fare potenzialmente in futuro (che è invece oggetto della valutazione del potenziale, che è cosa diversa);
- non è oggetto della misurazione ciò che la persona potrebbe forse fare in circostanze diverse ma attualmente non fa.

Poiché per competenze si fa riferimento a set di dimensioni comportamentali che sono determinanti per la prestazione lavorativa di successo, un sistema basato sulle competenze costituisce uno strumento efficace per la gestione strategica delle Risorse Umane.

I modelli di competenze sono repertori di comportamenti professionali con indicazione dei ruoli e dei contesti organizzativi in cui si esercitano.

La metodologia per la rilevazione delle competenze critiche per la produzione di una prestazione superiore al ruolo e quindi per la creazione dei modelli di competenze, varia rispetto all'approccio che si vuole applicare.

Tali metodologie si basano sull'analisi di eventi critici nell'esercizio di tecniche investigative appropriate caso per caso. I principali metodi che si possono utilizzare sono:

- **Repertory grid**
- **Tecnica dell'incidente critico**
- **Metodo BEI (Behavioral Event Interview)**
- **Gli inventari generali di competenza**

Una volta definito il modello delle competenze, riferito alle diverse

tipologie di ruolo (manager, professionals, venditori, ecc.) e/o a diversi tipi di contesto aziendale e organizzativo, esso viene applicato, con finalità di gestione e sviluppo, ai fondamentali processi e strumenti di gestione delle Risorse Umane: selezione, formazione, sviluppo di carriera, compensation, ecc.

Repertory grid

Tecnica di intervista che fornisce uno strumento strutturato di raccolta delle informazioni relativamente a costrutti che riguardano le caratteristiche personali di un individuo, in un ambito specifico del suo ambiente di lavoro (esempio: prestazione nelle vendite). Nella griglia su un asse, vengono registrati gli “elementi” (esempio: i venditori) e lungo l’altro asse vengono registrati i costrutti (perseveranza nel portare a termine le vendite). I punteggi vengono registrati nell’apposita griglia per poter evidenziare come ogni elemento è percepito in relazione ad ogni costrutto.

Tale tecnica viene generalmente usata con i manager che hanno la possibilità di confrontare la prestazione di lavoro di diverse persone che hanno lavorato per loro, metà dei quali ritiene siano efficienti e metà lo siano di meno. Vengono effettuati confronti tra i titolari e vengono descritte caratteristiche considerate essenziali per realizzare una buona prestazione.

Tecnica dell’incidente critico

Procedura che utilizza una raccolta di incidenti osservati il cui risultato ha determinato eventi importanti o critici per il successo nel lavoro. L’accento viene posto non tanto in attività di routine, quanto in eventi rari, ma salienti, che sottolineano la differenza tra il successo ed il fallimento. Le interviste sugli incidenti critici vengono svolte con il titolare della posizione che riferisce degli avvenimenti di cui ha avuto esperienza nell’adempimento degli obiettivi richiesti, sia che questi abbiano prodotto dei successi che dei fallimenti.

I racconti vengono analizzati in profondità per fornire un quadro completo dei comportamenti messi in atto, delle abilità richieste, e delle qualità ed attributi necessari per adempiere i compiti richiesti.

Metodo BEI (Behavioral Event Interview)

Individuazione dei best performers e delle competenze critiche attraverso l’identificazione di campioni differenziati, uno costituito da elementi chiaramente superiori, l’altro di confronto, composto da

elementi medi e/o scadenti, al fine di identificare le caratteristiche associabili al successo. Interviste ai componenti dei due campioni con il metodo BEI: intervista sugli eventi comportamentali.

Analizzare tematicamente i protocolli delle interviste per identificare le caratteristiche che distinguono i due gruppi campione, in particolare i comportamenti osservati nei migliori e nei non migliori. Codificare con il metodo dell'analisi del contenuto dell'espressione verbale i racconti delle BEI, in modo da misurare e testare statisticamente la significatività delle differenze tra le caratteristiche osservate nel gruppo dei migliori e dei mediocri.

Gli inventari generali di competenza

Creazione del modello di competenze attraverso il confronto con modelli precostituiti e attraverso le informazioni raccolte con interviste alle persone chiave dell'organizzazione.

È quest'ultimo approccio quello che presenta la miglior applicabilità al particolare contesto della Piccola o Media Impresa: la possibilità di utilizzare in partenza repertori pre-definiti di competenze in relazione a specifici profili (repertori desumibili dal manuale della qualità, laddove esista, oppure da repertori esterni quali un Sistema Regionale delle Qualifiche, per le Regioni che lo hanno definito).

2.6 Lo sviluppo di competenze nelle PMI

Fraccaroli (2007), in un suo recentissimo contributo di sintesi sull'argomento, sottolinea che "si parla di competenze, e non di competenza": intendendo così un repertorio di abilità necessarie per svolgere un determinato compito professionale. Ma, ovviamente, **nelle PMI i profili sono multitasking (il lavoratore normalmente presidia diverse mansioni), quindi il sistema di competenze di un lavoratore è assai complesso; inoltre tale sistema è il frutto di un evento sociale da esaminarsi nel contesto specifico in cui avviene, nelle relazioni con i colleghi, superiori, clienti e fornitori, oltre che nell'utilizzo di tecnologie.**

Ma, anche nelle PMI, per attivare e progettare percorsi finalizzati allo sviluppo di competenze è necessario riconoscere l'importanza di alcuni elementi-chiave (Ford, Kraiger, 1995, in Fraccaroli 2007).

Innanzitutto il **processo di apprendimento delle persone coinvolte**, in termini di memoria, rappresentazioni mentali, trattamento delle

informazioni (sia in una logica top-down, ossia basandosi sulle precedenti esperienze, che bottom-up, cioè attraverso gli stimoli e le informazioni che provenendo dall'ambiente aiutano a ridefinire il proprio bagaglio di conoscenze); i processi di comprensione e di generazione della conoscenza, l'attenzione, il trasferimento delle conoscenze dal luogo e dal momento del training al contesto reale di lavoro. Insomma, **tutti gli elementi e i processi che si riferiscono ad un modello cognitivista, senz'altro più attuale rispetto al modello comportamentista proprio di una organizzazione del lavoro fordista-taylorista.**

Inoltre è da **sottolineare il ruolo dell'expertise**: è necessario contestualizzare i processi cognitivi prima descritti, studiando le relazioni tra i diversi ambiti di conoscenza, che possono fornire indicazioni in merito alle propedeuticità e priorità formative; il rapporto tra conoscenza e prestazione, che aiuta a definire l'importanza relativa di taluni set di conoscenze/competenze; e, infine, il ruolo dell'esperienza (livello di expertise) in tutto ciò. Come vedremo in seguito, nella costruzione del modello e degli strumenti si è cercato di tenere conto di questi aspetti in merito alla mappatura e valutazione delle competenze nelle PMI.

In particolare, dal momento che il modello più avanti esposto vuole considerare tali aspetti (contestualizzazione delle competenze; seniority del profilo considerato) è opportuno aggiungere qualche elemento in merito al concetto di expertise e prestazione competente.

La letteratura, ovviamente, offre numerosi studi sul concetto di prestazione competente, basati sullo studio dei processi mentali (cognitivi e non, quali le motivazioni, il sistema delle relazioni sociali, le emozioni) che la influenzano.

A livello di definizione, l'expertise è caratterizzata da:

- possesso di conoscenze e competenze;
- prestazioni sopra la norma.

È possibile, alternativamente, **considerare gli esperti come coloro che hanno più esperienza** (rispetto a coloro che sono entrati nel ruolo professionale più di recente) **oppure coloro che offrono performance migliori** (indipendentemente dalla conoscenza e/o esperienza posseduta. Si può ben immaginare, dal punto di vista dei percorsi di carriera (promozioni, aumenti retributivi, allargamento delle mansioni, assunzione di ulteriori o maggiori responsabilità, ...), la differenza dei due approcci, il primo per così dire basato sui criteri di anzianità, l'altro

sulla prestazione professionale espressa.

Sinteticamente, **l'expertise non è caratterizzata dalla quantità di conoscenza posseduta, ma da una migliore organizzazione della stessa** (relazioni, concatenazioni, modelli), **da una connessione più stretta tra la conoscenza e la sua applicazione** (sapere tacito) e **da elevate meta-competenze**.

Dal punto di vista della **gestione delle situazioni**, gli esperti impegnano più tempo nell'analisi del problema rispetto ai novizi, ma sono più rapidi nella presa di decisione (Caprara, 1996); inoltre mostrano una maggiore capacità di situare il problema nel contesto in cui è inserito.

In merito alla **definizione degli obiettivi e alla pianificazione**, gli esperti curano di più gli obiettivi a lungo termine e dedicano un tempo limitato alla pianificazione, soprattutto per i problemi poco strutturati.

Gli esperti, inoltre, cercano più frequentemente il feedback per monitorare il proprio lavoro e tenere le criticità sotto controllo.

2.6.1 Expertise, analisi del lavoro e processi formativi

In relazione ai processi formativi, gli studi sull'expertise e sui modelli cognitivi hanno sottolineato una serie di implicazioni.

L'analisi del lavoro e delle persone **non può limitarsi alla ricostruzione di un repertorio di skills osservabili**, ma dovrà andare oltre, cercando di ricostruire i saperi taciti e tutti gli aspetti non visibili della prestazione (motivazioni, emozioni); la definizione del progetto formativo deve essere attuata, ovviamente, con il **giusto equilibrio tra saperi dichiarativi e procedurali**, cioè tra teoria e pratica; infine, in merito al transfer delle competenze dalla formazione al lavoro, si deve sottolineare **l'importanza delle meta-competenze**, ricordando che un esperto è colui che ricorre sistematicamente alla auto-regolazione.

Un approccio che completa quello sui processi cognitivi, sull'esperto o sulla prestazione consiste nel considerare l'interazione tra l'individuo e il suo contesto di lavoro. Le Boterf (1994, in Fraccaroli, 2007) considera le competenze dei saperi in uso, espresse in situazioni contingenti e in relazione ad obiettivi concreti. **L'esperto quindi è chi riesce a selezionare differenti saperi e abilità in un certo contesto e in un dato momento**: è una *expertise situata*.

Infine, l'apprendimento è considerato un aspetto della pratica sociale, è basato su un pensiero operativo e deriva dalla partecipazione a comunità di pratiche. **Le PMI sono il luogo naturale dell'elaborazione collettiva dei saperi professionali, in virtù della ridotta dimensione e della tendenziale assenza di compartimenti stagni tra i vari ambiti**

di attività. Tradizionalmente si individuano tre fasi distinte del processo formativo: **la fase diagnostica, la realizzazione, la valutazione.** L'esperienza oggetto del presente paragrafo si riferisce alla prima di tali fasi, in quanto si tratta di un percorso di analisi dei fabbisogni formativi che ha avuto come obiettivo la realizzazione di un Piano Formativo per una specifica posizione professionale. **L'analisi dei fabbisogni è la diagnosi degli obiettivi, contenuti e partecipanti (oltre a vincoli e risorse) al futuro intervento formativo.** In letteratura è possibile reperire un numero sterminato di modelli e strumenti per condurre tale fase, compreso un contributo di chi scrive (Ferrari, Fortunati, 2007). In generale, per questo intervento è stato utilizzato come riferimento il modello analitico di Goldstein e Ford (2002), che per completezza e chiarezza si è rivelato ideale. In particolare, trattandosi di una PMI con scarsa o nulla esperienza in materia di formazione continua formalmente gestita, il modello citato sottolinea l'importanza strategica alle fasi propedeutiche del processo, in assenza delle quali è concreto il rischio (non solamente nelle PMI, in verità) che l'intero processo di formazione sia rigettato dall'organizzazione.

All'interno della prima fase (Fase Diagnostica), è possibile individuare ulteriori sottofasi.

La prima, il *Supporto organizzativo*, ha l'obiettivo generale di fissare i prerequisiti all'intervento, valutando complessivamente la disponibilità dell'azienda, la sua cultura in merito alle pratiche manageriali "evolute", la definizione e strutturazione della funzione Risorse Umane, l'età media, il livello di istruzione, il tasso di sindacalizzazione e il livello di conflitto. Ha anche l'obiettivo, non secondario, di valutare l'andamento economico-finanziario.

La seconda, il *Disegno della ricerca*, è successiva alla prima e consiste nella definizione degli strumenti operativi più opportuni in riferimento alle specificità aziendali: non esistono modelli e, tantomeno, strumenti universali, bensì l'approccio deve essere assolutamente tarato sull'azienda, in base a quanto emerso dalla fase precedente. È necessario pensare a un modello e, in particolare, ad un apparato strumentale coerente con le caratteristiche dell'azienda (dimensione, maturità manageriale, esperienza specifica, disponibilità di tempo, numero delle persone operativamente coinvolte nel progetto).

La terza, l'*Analisi organizzativa*, ha lo scopo di individuare le caratteristiche del contesto che influenzano direttamente l'esito del processo formativo: vincoli e risorse di tipo economico, precedenti esperienze di formazione, politiche formative e di sviluppo del personale.

La quarta, l'*Analisi del lavoro*, è la tradizionale *job and task analysis*, in cui la mansione è scomposta e definita in termini di azioni omogenee per contenuto e complementari per obiettivo, oppure per fasi di processo. Successivamente si procede alla mappatura delle competenze e delle conoscenze necessarie per svolgere le azioni suddette, infine si individua la rilevanza di tali competenze e conoscenze del singolo compito o fase di processo, rilevanza in riferimento allo specifico contesto organizzativo (*competenza situata*). La quinta, l'*Analisi delle persone*, è di grande delicatezza, correndosi il rischio di rendere personali aspetti di stretta pertinenza della sfera professionale. Si procede infatti alla verifica in autovalutazione ed eterovalutazione, con le cautele del caso (Ferrari, 2006) del bagaglio di conoscenze e competenze in possesso del lavoratore o di un gruppo di lavoratori, al fine di individuare il gap tra sistema di competenze posseduto e sistema atteso in riferimento allo specifico ruolo analizzato nella fase precedente. Si è preferito saltare il passaggio indicato da Wexley e Latham (2001), i quali propongono di individuare preliminarmente quali potenziali destinatari della formazione i lavoratori che presentano un gap tra performance attese e performance realizzate. Le PMI, infatti, solitamente non possiedono sistemi formalmente condivisi di valutazione delle prestazioni, quindi una scrematura in tal senso avrebbe il sapore dell'arbitrarietà. Si preferisce, in questo caso, applicare il modello all'intera popolazione di lavoratori che svolgono una determinata mansione.

2.7 Rilevazione competenze e sistema delle qualifiche professionali

La Regione Emilia-Romagna, nell'intento di consentire alle persone il riconoscimento trasparente e l'utilizzo delle competenze comunque acquisite, in attuazione della L.R. 12/03, ha previsto la definizione di una serie di dispositivi tesi a ridefinire il proprio sistema di qualifiche regionali, i relativi standard formativi e i criteri, le modalità e le procedure per il riconoscimento e la certificazione delle competenze, acquisite sia attraverso percorsi formativi sia nell'ambito di contesti lavorativi. L'esito di questi lavori, tuttora in corso di svolgimento, ha condotto all'elaborazione, da un lato, del Sistema Regionale delle Qualifiche - SRQ (Delibera di G.R. n. 936/04) e, dall'altro, del Sistema Regionale di Formalizzazione e Certificazione delle Competenze - SRFC

(Delibere di G.R. nn. 1434/05 e 530/06).

Il Sistema Regionale delle Qualifiche è il risultato di un'analisi approfondita del sistema professionale del territorio regionale, condotto di concerto con le parti sociali e con esperti del mondo del lavoro, allo scopo di ricomporre un Repertorio che sia la "rappresentazione" delle competenze professionali caratterizzanti il sistema economico-produttivo emiliano-romagnolo.

Per risultare adeguato alla continua evoluzione dei processi lavorativi e delle competenze richieste per presidiarli correttamente, il Repertorio richiede costante revisione e integrazione, operazioni rese possibili da una specifica procedura sorgente che permette l'inserimento di nuove qualifiche. Ad oggi il Repertorio consta di 112 qualifiche relative a 33 aree professionali.

Sostanzialmente, ciascuna qualifica professionale costituisce lo standard ("il prototipo") di riferimento per tutti coloro che rivestono tale profilo professionale, e costruisce altresì lo standard di riferimento ai fini della progettazione di percorsi formativi finalizzati a realizzare tale profilo in uscita. Mi aiuterò con un esempio di qualifica (l'"Operatore dell'autoriparazione") tratto dall'area professionale "Autoriparazione", in quanto lo studio di caso del presente articolo farà riferimento a qualifiche professionali di tale area.

In dettaglio, ogni qualifica professionale fa capo ad una definita area professionale, articolata al suo interno in una o più qualifiche. Per ciascuna qualifica è prevista una descrizione sintetica, che definisce in maniera generale il tipo di attività che è in grado di realizzare il lavoratore in possesso di tale qualifica.

DESCRIZIONE SINTETICA

L'**Operatore dell'autoriparazione** è in grado di individuare i guasti degli organi meccanici di un autoveicolo, di riparare e sostituire le parti danneggiate e di effettuare la manutenzione complessiva del mezzo.

Il sistema delle competenze di ciascuna qualifica è descritto per **Unità di Competenza**, cioè l'unità minima omogenea di attività che deve essere in grado di realizzare il titolare della qualifica; per ciascuna Unità di Competenza sono indicate le *Capacità*, i *saperi procedurali*, cioè che cosa deve essere in grado di realizzare il titolare della qualifica.

UNITÀ DI COMPETENZA	CAPACITÀ (ESSERE IN GRADO DI)
1. Assistenza clienti	Individuare le tipologie di informazioni da richiedere al cliente per l'anamnesi dell'autoveicolo
	Interpretare le informazioni fornite per definire possibili cause di malfunzionamento
	Consigliare e proporre modalità e soluzioni di intervento in relazione alle specifiche esigenze del cliente
	Sensibilizzare il cliente alla cura ed al corretto utilizzo dell'autoveicolo

Ovviamente le Unità di Competenza sono più di una (solitamente quattro), e corrispondono ad altrettante macro-fasi di processo o obiettivi specifici di profilo: coincidono con gli altrimenti detti ambiti di responsabilità, ossia la porzione del processo lavorativo di cui è responsabile il titolare della qualifica. Trasversalmente alla descrizione delle Capacità (essere in grado di), il repertorio delle qualifiche regionali descrive anche il Set di **Conoscenze (conoscere)**, cioè i *saperi teorici o dichiarativi* che devono essere padroneggiati dal titolare della Qualifica: questi saperi non sono individuati in relazione a specifiche capacità o Unità di Competenza ma costituiscono un elenco a sé stante, alla base per così dire di tutte le Unità di Competenza:

CONOSCENZE (CONOSCERE)
Officina d'autoriparazione: strumenti, tecnologie, metodi di lavoro e lavorazioni per l'autoriparazione meccanica ed elettrica
Tecnologia dell'autovettura e tecnica motoristica: componentistica, motore, carrozzeria, elettronica, idraulica
Principali tipologie di motore: motori a 2 tempi, a 4 tempi, diesel, rotante
Sistemi di alimentazione, di accensione, raffreddamento, carburazione e lubrificazione
Impianti di trasmissione e di frenata
Disegni meccanici di particolari complessivi ed esplosi
Strumenti di misura e controllo per la verifica di singoli componenti meccanici e per la loro messa a punto
Principi di logica dei circuiti, dell'elettrotecnica e dell'elettronica

Tester per valutare i parametri di inquinamento
Elementi base di informatica ad uso di sistemi di check up computerizzato ed elettronico
Tecniche e strumenti di diagnosi e riparazione dei guasti
Le norme antinfortunistiche da rispettare nella fase di riparazione e manutenzione autoveicoli

È ovvio che la *ratio* del Sistema Regionale delle Qualifiche Professionali non è certo quella di descrivere l'universo delle qualifiche professionali e, ancora meno, fornire un modello di qualifica che corrisponda esattamente alla singola realtà aziendale. **Tale sistema costituisce piuttosto il punto di riferimento standard da cui partire e da utilizzare come prima approssimazione nel lavoro d'analisi delle posizioni professionali in azienda.**

Particolarmente per quanto riguarda le PMI, è ovvio che nelle aziende per così dire "reali" si trovano profili misti, con Unità di Competenza che appartengono a ruoli diversi, e una maggiore polivalenza e, talvolta, polifunzionalità dei lavoratori, che si trovano a ricoprire posizioni professionali tra loro diverse, complementari o confinanti.

Il discorso naturalmente si fa via via più complesso nel caso che, anziché utilizzare come unità d'analisi la posizione professionale, si utilizza il processo di lavoro, come è ad esempio la logica dei Sistemi di Qualità. **In questo secondo caso il Sistema delle Qualifiche Regionale va contestualizzato e reso più "dinamico", dal momento che il punto di riferimento non è più l'operatore e il suo set statico di attività, bensì emerge l'operatore di processo, ossia un lavoratore che presidia tutte le fasi di un ciclo di lavoro,** svolgendo quindi ruoli professionali diversi e presidiando ambiti di responsabilità che afferiscono a diverse Unità di Competenza e, in ultima analisi, a diverse qualifiche professionali.

Gli strumenti utilizzati quindi per la mappatura delle competenze di ruolo andranno integrati con strumenti che permettano la mappatura delle competenze per processo. **Alla tradizionale *job e task analysis* andrà affiancata una *process analysis*, sempre con l'obiettivo di individuare il sistema di capacità e conoscenze sottostante le attività, di ruolo nel primo caso e di fase nel secondo.**

2.7.1 Gli strumenti per la mappatura delle competenze

Tra i numerosi apparati strumentali reperibili in letteratura, nel presente intervento (in fase di *Disegno della ricerca*) si è cercato di ricostruirne ed adattarne due che, partendo dal Sistema Regionale delle Qualifiche Professionali, permettessero di raggiungere obiettivi specifici coerenti con gli elementi presentati nei paragrafi precedenti, in particolare riguardo all'*Analisi del lavoro* e all'*Analisi delle persone*.

Un primo strumento (Fig. 1), che definirei **statico**, permette di realizzare una *job analysis* tradizionale partendo dai repertori di qualifiche pre-esistenti, ricostruendo **nello specifico aziendale**:

1. le **attività** di ruolo (corrispondenti alle Unità di Competenza del Sistema Regionale);
2. le **abilità** relative a tali attività (corrispondenti alle Capacità del Sistema Regionale);
3. le **conoscenze** relative a tale ruolo (corrispondenti alle Conoscenze del Sistema Regionale);

su cui però inserire anche:

4. una **valutazione dell'importanza di tali abilità** per il ruolo/per l'azienda, in una scala da 1 (= trascurabile) a 5 (= fondamentale); tale valutazione offre già indicazioni sulle successive **priorità formative**, una volta completata l'analisi dei fabbisogni;
5. una **valutazione del livello di competenza posseduto** (da effettuarsi in auto ed etero valutazione, ad opera del diretto interessato e del suo superiore diretto, preferibilmente con la consulenza di un tecnico della Funzione Risorse Umane); tale valutazione fa emergere il **gap di competenze** in un dato momento storico per il lavoratore;
6. una **valutazione dell'importanza di tali conoscenze** per il ruolo/per l'azienda, in una scala da 1 (= trascurabile) a 5 (= fondamentale); tale valutazione offre già indicazioni sulle successive **priorità formative**, una volta completata l'analisi dei fabbisogni;
7. una **valutazione del livello di conoscenza posseduto** (da effettuarsi in auto ed etero valutazione, ad opera del diretto interessato e del suo superiore diretto, preferibilmente con la consulenza di un tecnico della Funzione Risorse Umane); tale valutazione fa emergere il **gap di competenze** in un dato momento storico per il lavoratore.

Lo strumento statico di partenza, da personalizzarsi di volta in volta è il seguente:

Fig. 1 - Griglia descrizione attività e competenze del profilo professionale

Compilatore: Ruolo ricoperto:						
Attività di ruolo	Abilità relative (essere in grado di)	Importanza della competenza per il ruolo/per l'azienda	Livello di competenza posseduto (1= nullo 5 = esperto)	Conoscenze (conoscere)	Importanza della conoscenza per il ruolo/ per l'azienda	livello di conoscenza posseduto (1= nullo 5 = esperto)
Attività 1...	Competenza 1...	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Conoscenza 1...	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Attività 2...	Competenza 2...	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Conoscenza 2...	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Attività 3...	Competenza 3...	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Conoscenza 3...	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Attività n...	Competenza n...	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Conoscenza n...	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Il secondo strumento, che definirei dinamico, è senz'altro più complesso anche se maggiormente preciso e, probabilmente, più adatto a cogliere la realtà aziendale specifica non solamente in termini descrittivi ma anche operativi.

Tale strumento pone come punto di partenza il **processo di lavoro**, come esso è descritto dal Manuale della Qualità (laddove esistente) o come ricostruito dall'analisi realizzata ad hoc. Tale processo di lavoro è scomposto in macro-fasi, definibili come il **ciclo minimo di trasformazione avente senso compiuto**.

Partendo dalla singola macro-fase del processo lavorativo, lo strumento permette di rilevare:

1. le **attività** di fase (corrispondenti alle Unità di Competenza del Sistema Regionale);
2. l'**expertise** dell'operatore necessaria per presidiare tale fase; tale valutazione può fare riferimento al sistema di conoscenze e competenze

- accumulate (seniority) oppure alla performance necessaria (cfr. par. 2.1.1), e **può avere una valenza dal punto di vista contrattuale**;
3. le **abilità** relative alle attività di cui al punto 1 (corrispondenti alle Capacità del Sistema Regionale);
 4. le **conoscenze** relative a tale ruolo (corrispondenti alle Conoscenze del Sistema Regionale);

su cui però inserire anche:

5. una **valutazione dell'importanza di tali abilità** per il ruolo/per l'azienda, in una scala da 1 (= trascurabile) a 5 (= fondamentale);
6. una **valutazione del livello di competenza posseduto** (da effettuarsi in auto ed etero valutazione, ad opera del diretto interessato e del suo superiore diretto, preferibilmente con la consulenza di un tecnico della Funzione Risorse Umane);
7. una **valutazione dell'importanza di tali conoscenze** per il ruolo/per l'azienda, in una scala da 1(= trascurabile) a 5 (= fondamentale);
8. una **valutazione del livello di conoscenza posseduto** (da effettuarsi in auto ed etero valutazione, ad opera del diretto interessato e del suo superiore diretto, preferibilmente con la consulenza di un tecnico della Funzione Risorse Umane).

Lo strumento dinamico, anch'esso passibile di necessaria personalizzazione al contesto aziendale, è alla pagina seguente.

È ovvio che non è sempre necessario utilizzare lo strumento nella sua versione completa: l'azienda, a seconda del tipo di cultura organizzativa, della maturità del sistema delle relazioni industriali, del livello di applicazione di pratiche manageriali cosiddette "evolute", delle specifiche e precedenti esperienze in relazione al processo di formazione, sceglierà le sezioni dello strumento da valorizzare, tralasciando le altre.

Va da sé che una logica bilaterale non potrebbe prescindere dall'utilizzo dello strumento con il coinvolgimento diretto dei lavoratori, ma va anche detto, per non peccare di ingenuità, che particolarmente nel sistema delle PMI spesso manca la cultura organizzativa in generale e manageriale in particolare.

Un punto di partenza quindi, certamente assai lontano dall'ideale, ma talvolta necessario per far crescere l'attenzione dell'azienda in merito alle prassi di gestione e sviluppo delle risorse umane.

PROFILO DI RIFERIMENTO	ATTIVITÀ DI RUOLO	ABILITÀ RELATIVE (ESSERE IN GRADO DI)	IMPORTANZA DELLA COMPETENZA PER IL RUOLO/ PER L'AZIENDA (1 = Trascurabile 5 = Fondamentale)	LIVELLO DI COMPETENZA POSSEDUTO (1 = Nulla 5 = Esperto)	CONOSCENZE (CONOSCERE)	IMPORTANZA DELLA CONOSCENZA PER IL RUOLO/ PER L'AZIENDA (1 = Trascurabile 5 = Fondamentale)	LIVELLO DI CONOSCENZA POSSEDUTO (1 = Nulla 5 = Esperto)
Macro Fase 1:	<input type="checkbox"/> junior <input type="checkbox"/> intermedio <input type="checkbox"/> senior	Competenza 1... Competenza 2... Competenza 3... Competenza 4...	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	Conoscenza 1... Conoscenza 2... Conoscenza 3... Conoscenza 4...	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
Macro Fase 2:	<input type="checkbox"/> junior <input type="checkbox"/> intermedio <input type="checkbox"/> senior	Competenza 1... Competenza 2... Competenza 3... Competenza 4...	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	Conoscenza 1... Conoscenza 2... Conoscenza 3... Conoscenza 4...	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
Macro Fase 3:	<input type="checkbox"/> junior <input type="checkbox"/> intermedio <input type="checkbox"/> senior	Competenza 1... Competenza 2... Competenza 3... Competenza 4...	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	Conoscenza 1... Conoscenza 2... Conoscenza 3... Conoscenza 4...	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
Macro Fase 4:	<input type="checkbox"/> junior <input type="checkbox"/> intermedio <input type="checkbox"/> senior	Competenza 1... Competenza 2... Competenza 3... Competenza 4...	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	Conoscenza 1... Conoscenza 2... Conoscenza 3... Conoscenza 4...	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
Macro Fase 5:	<input type="checkbox"/> junior <input type="checkbox"/> intermedio <input type="checkbox"/> senior	Competenza 1... Competenza 2... Competenza 3... Competenza 4...	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	Conoscenza 1... Conoscenza 2... Conoscenza 3... Conoscenza 4...	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

2.8 Mappatura delle competenze e valutazione dei fabbisogni formativi. Il caso Micro-Vett S.p.A.

MICRO-VETT S.p.A. è azienda leader in Italia - e tra le primissime in Europa - per la progettazione e la costruzione di veicoli a trazione elettrica. Associata all'ANFIA (Associazione Nazionale dei Costruttori Automobilistici) dal 1992, Micro-Vett opera sin dal 1987 nel settore della trazione elettrica stradale prima attraverso la realizzazione di micro-veicoli per la città, poi (1991) con l'elettrificazione di veicoli commerciali leggeri, medi e pesanti. Tutto il know-how (motore elettrico, adattamenti, omologazioni) è originale Micro-Vett.

Micro-Vett opera dal 1987 nell'ambito della produzione di veicoli elettrici, ibridi e bimodali al fine di migliorare la sostenibilità ambientale e l'efficienza energetica dei vettori attraverso la costante ricerca tecnologica e nel rispetto delle leggi e dei legittimi interessi di tutti i soggetti coinvolti nella propria attività.

Il "Codice Etico" illustra l'insieme dei valori che Micro-Vett riconosce, rispetta e condivide verso specifiche categorie di portatori di legittimi interessi. Micro-Vett conforma la propria attività, interna ed esterna, al rispetto dei principi contenuti nel presente codice, nel convincimento che l'etica nella conduzione degli affari sia da perseguire congiuntamente al successo aziendale.

Attraverso la stretta collaborazione con grandi case (Piaggio, Iveco) e con noti istituti di ricerca (Centro Ricerche Fiat), Micro-Vett offre prodotti di elevata tecnologia in grado di coniugare le qualità di veicoli di grande serie con l'assoluta affidabilità tecnica della trazione elettrica di propria ideazione e sviluppo, offrendo in tal modo concrete soluzioni ai problemi legati alla mobilità e alla salvaguardia ambientale delle città. Con un parco clienti di prim'ordine (Fiat, Enel, DHL, Disneyland, TIL Reggio Emilia, Waste Management, Comune di Torino, Reggio Emilia, Livorno, Stoccolma e altre decine di enti, aziende e città di grandi, medie e piccole dimensioni) Micro-Vett dispone oggi di una completa gamma di veicoli elettrici commerciali.

Complessivamente, le fasi dell'intervento e i relativi obiettivi sono sintetizzate nella tabella seguente (mia elaborazione da Fraccaroli, 2007).

FASE	OBIETTIVO
Supporto organizzativo	Creare un clima favorevole all'analisi
	Coinvolgere i lavoratori, in particolare le OO.SS.
	Chiarire obiettivi, modalità e implicazioni dell'intervento
Disegno della ricerca	Definire i metodi di analisi
	Individuare le fonti informative
	Definire strumenti di raccolta dati
Analisi organizzativa	Identificare vincoli e risorse
	Definire strategie e obiettivi dell'organizzazione
	Analizzare il clima relativo alla formazione
Analisi del lavoro	Descrivere in dettaglio il ruolo professionale partendo dal Sistema Regionale delle Qualifiche Professionali
	Individuare le competenze e conoscenze necessarie al ruolo
	Stimare importanza e priorità delle competenze e delle conoscenze per l'organizzazione
Analisi delle persone	Stimare mediante autovalutazione il grado di competenza dei lavoratori coinvolti
	Stimare mediante eterovalutazione il grado di competenza dei lavoratori coinvolti
	Individuare il gap di competenze

2.8.1 Supporto organizzativo/Analisi organizzativa

Grande cura è stata data alla fase preliminare di verifica della fattibilità, cosicché il sistema azienda (e le relazioni interpersonali e tra ruoli) non subissero un impatto eccessivo dall'intervento. È necessario considerare che l'azienda non aveva precedenti esperienze di questo genere (partecipazione ad azioni di sistema), e che è ancora gestita con un'impostazione piuttosto tradizionale (il fondatore è il presidente suo figlio il vice, il quale è anche Responsabile del Personale e della Qualità), benché si tratti in ogni caso di una società per azioni e che presidia un business piuttosto sofisticato.

Un punto di forza, naturalmente, è stata la possibilità per l'azienda di partecipare senz'onere che non fosse il mancato reddito dei dipendenti

coinvolti, come è appropriato trattandosi di iniziativa a finanziamento pubblico: in ogni caso, **il basso impatto organizzativo e l'assenza di oneri hanno stimolato efficacemente il management dell'azienda in senso positivo.**

Si tratta quindi di uno scenario assolutamente consueto e legittimo per una PMI, le cui dimensioni non permettono certo di coinvolgere elevati numeri di persone nei progetti, pena la conseguenza di bloccare interi reparti o processi produttivi, e nemmeno di finanziare a mercato un'azione di consulenza mirata all'analisi dei fabbisogni.

Tale fase è stata realizzata in una singola riunione con la responsabile della qualità, che segue anche le risorse umane, alla quale era stato precedentemente fornito tutto il materiale necessario sul progetto: in quella sede, si è raccolto anche l'esplicito benessere della proprietà.

2.8.2 Disegno della ricerca

Come scritto precedentemente, si è valutata la necessità di dotarsi di strumenti assai snelli ed efficaci, anche a rischio di eseguire un'analisi della realtà non estremamente sofisticata. La Micro-Vett, al pari di tutte le PMI, non dispone certo al suo interno di specialisti in tecniche d'analisi organizzativa, essendo ovviamente la produzione il cuore dell'azienda. Mancando una funzione risorse umane strutturata, è stato necessario pensare a strumenti il più possibile gestibili anche da non addetti ai lavori, avendo oltretutto l'obiettivo di realizzare i lavori secondo una logica bilaterale coinvolgendo quindi le RSU, composte da addetti in produzione e non certo da tecnici delle risorse umane.

Metodologicamente il lavoro si è svolto nel seguente modo:

1. il **briefing** con l'Addetta alla Qualità ha **definito il profilo** che sarebbe stato oggetto di sperimentazione;
2. è stata effettuata l'**analisi dei documenti** disponibili, in particolare le schede dei processi lavorativi presenti nei documenti della Qualità, in riferimento alle fasi di lavorazione nell'area considerata (Produzione);
3. all'interno del Sistema delle Qualifiche Professionali della Regione, è stata individuata l'Area Autoriparazione come la più congruente con il profilo scelto in Micro-Vett, l'addetto in produzione;
4. si è proceduto a riportare sulla scheda di lavoro "statica" le Unità di Competenza prese da tutte e tre le Qualifiche di Area ("Operatore dell'autoriparazione", "Operatore delle lavorazioni di carrozzeria", "Tecnico autronico dell'automobile") che risultavano in via ipotetica riferibili al profilo quale emergeva dall'analisi dei documenti del sistema Qualità:

in sintesi, si è utilizzata tale scheda come prima guida approssimativa nell'individuazione delle Unità di Competenza relative. Per ogni Unità di Competenza si è riportato le relative capacità e, per l'intera qualifica, le conoscenze.

A questo punto lo strumento per la raccolta dei dati era pronto per la validazione.

2.8.3 Analisi del lavoro

Il passo successivo è consistito in un incontro di validazione dello strumento messo a punto precedentemente: **il nucleo di validazione era costituito dal consulente, dalla Responsabile della Qualità, da due addetti rappresentanti del profilo individuato di cui uno era anche membro dell'RSU**. Il gruppo così costituito ha valicato e discusso le Unità di Competenza e le relative capacità/conoscenza, formulando per ciascuna capacità e ciascuna conoscenza:

- 1. un giudizio di merito sull'importanza di tali capacità e conoscenze per la realizzazione degli obiettivi di ruolo**, da un minimo di "inutile" ad un massimo di "necessaria". Le capacità e le conoscenze definite "inutili" venivano cancellate dall'elenco, provvedendo così a rimodulare le Unità di Competenza e, soprattutto, le relative capacità/conoscenze specifiche per il contesto organizzativo;
- 2. aggiungere le eventuali capacità e conoscenze non previste dallo standard iniziale di riferimento** ma il cui possesso era considerato desiderabile dall'azienda per lo svolgimento del ruolo.

Al termine del lavoro di revisione, si era realizzata una qualifica professionale nuova, costituita da alcuni elementi di tre qualifiche preesistenti nel Sistema Regionale a cui erano state aggiunte capacità e conoscenze specifiche per lo svolgimento del ruolo di addetto in produzione in Micro-Vett.

In riferimento al quadro complessivo delle capacità e conoscenze così nuovamente configurate, si era anche provveduto ad esprimere una valutazione sull'importanza relativa specifica per il profilo considerato.

2.8.4 Conclusioni e ipotesi di lavoro

Quello descritto nel presente articolo non è certo un processo concluso. Anche se compiuto in quanto a significato, è ovvio che il progetto richiede una sua logica continuazione: l'analisi dei fabbisogni formativi in riferi-

mento ad addetti che ricoprono il ruolo che è stato oggetto di revisione. La scheda realizzata secondo il processo descritto al punto precedente, infatti, andrà sottoposta alla validazione del Responsabile della Produzione, che provvederà alla revisione della scheda stessa prima di passare all'analisi delle persone vera e propria, attraverso i seguenti steps:

1. una **riunione di informazione/formazione** a cui parteciperanno il consulente, la Responsabile della Qualità, il Responsabile della Produzione, due addetti alla produzione;
2. **i due addetti appartenenti al profilo in oggetto (operai in produzione) successivamente si autovaluteranno su ogni singola capacità e conoscenza**, esprimendo un giudizio da 1 (= nullo) a 5 (= esperto) sul livello di possesso della capacità e della conoscenza;
3. **ciascun addetto sarà contemporaneamente valutato dal Responsabile della Produzione** sui medesimi aspetti e con il medesimo criterio (scala da 1 a 5);
4. gli addetti si incontreranno separatamente con il Responsabile della Produzione alla presenza della Responsabile della Qualità, allo scopo di discutere l'esito delle valutazioni precedenti;
5. emergeranno in questo modo i punti di forza e i punti di debolezza di ciascun addetto (fabbisogni formativi);
6. infine si definirà, insieme al diretto interessato, un piano di sviluppo per il recupero delle carenze emerse.

Lo svolgimento di tali attività è previsto per gennaio 2008.

Il presente *case study* ha voluto dimostrare, e credo che ci sia riuscito, che è possibile, anche per le PMI utilizzare pratiche manageriali "evolute", in particolare per quando riguarda l'analisi dei ruoli e delle posizioni, la mappatura del sistema delle competenze, l'analisi dei fabbisogni formativi e, successivamente, l'attivazione di percorsi formativi.

Certo le PMI non potranno mai essere autonome nell'applicazione di tali pratiche (non hanno e non avranno mai esperti di Gestione Risorse Umane al loro interno), quindi sono costrette ad avvalersi in parte di professionalità esterne che le accompagnino in tali percorsi. Difficilmente, inoltre, potranno finanziare di tasca propria tali consulenze specialistiche, e da qui nascerà la costante necessità di finanziamenti pubblici all'applicazione di tali pratiche manageriali. E questo, alla lunga, può apparire un problema. Presentando il presente caso ad un recente convegno, infatti, mi è stata posta la seguente domanda: che senso ha una cosa di questo genere? Perché sprecare tempo e risorse per attivare percorsi di consulenza e for-

mazione in una PMI che porteranno, se va bene, alla definizione del fabbisogno formativo di un paio di persone? Non sarebbe meglio concentrare gli sforzi sulle grandi imprese, il che vorrebbe dire coinvolgere decine di persone (di lavoratori) in questi percorsi?

In verità, i quesiti hanno una loro ragione d'essere: ha senso per una piccola o media impresa imbarcarsi in un'avventura come quella descritta nelle pagine precedenti? È giusto utilizzare talvolta finanziamenti pubblici (Fondo Sociale Europeo, Legge 236/93, gli stessi Fondi Paritetici Interprofessionali per la Formazione Continua) per realizzare attività con nessun impatto statistico su un sistema produttivo, dal momento che ci si rivolge a poche decine di persone?

Io sono fermamente convinto di sì, per un motivo assai banale: le PMI sono il vero cuore produttivo del nostro sistema imprenditoriale, rappresentando più del 95% di tutte le imprese italiane, e storicamente tutti i tentativi per incentivare un *upsizing* (cioè una crescita dimensionale dell'impresa) sono falliti: l'imprenditore italiano (e non solo lui...) preferisce chiudere piuttosto che fondersi con altre aziende; i sistemi e le reti di imprese sono ben lontani dall'essere maturi. È ovvio quindi che ancora per molto tempo (forse per sempre) le PMI rimarranno PMI; è altrettanto ovvio quindi che aiutando le PMI si realizza un lavoro che nel singolo caso è statisticamente insignificante, ma nel complesso sostiene un intero sistema produttivo. Francamente non mi pare poco.

Bibliografia

- Caprara G.V., (1996), *Le ragioni del successo*, Il Mulino, Bologna;
- Ferrari F., (2006), *La voglia di dare, l'istinto di avere*, FrancoAngeli, Milano;
- Ferrari F., Fortunati F. (a cura di) (2007), *Il processo di formazione continua in azienda*, FrancoAngeli, Milano;
- Fraccaroli F. (2007), *Apprendimento e formazione nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna;
- Lipparini A., (2002), *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale relazionale*, Il Mulino, Bologna.

IL SISTEMA DELLE COMPETENZE E L'INTEGRAZIONE CON LA CONTRATTAZIONE: IL CASO GRANAROLO

A chiusura del progetto “MEC-LAB le nuove frontiere dell'automazione”, è stato svolto un incontro di riflessione propositiva sugli esiti dell'esperienza e di individuazione delle pratiche migliori in tema di piani formativi per gli over 45.

Di seguito sono riportati i contributi della giornata:

3.1 La mappatura dei mestieri e delle professionalità³

Nel 2003 in Granarolo è stato svolto un lavoro di mappatura dei mestieri e delle professionalità presenti in azienda - simile a quello della Regione riguardante la mappatura delle professionalità - che ha portato a realizzare circa 200 schede di mestiere.

L'analisi è stata tagliata su tutte le professionalità esistenti in azienda, che sono state mappate su una scheda di job nel seguente modo:

- collocazione della posizione all'interno dell'azienda;
- individuazione dei compiti e delle responsabilità chiave della figura (ovvero la ragione per cui questa professionalità è presente in azienda) nella parte della job description;
- individuazione della cultura di base di chi va a ricoprire questo tipo di ruolo, nella parte di job analysis (ad es., nel caso di un responsabile direttore del personale, il dato minimo obbligato per ricoprire tale posizione deve essere il diploma di ragioneria, mentre la laurea in economia aziendale o in giurisprudenza costituisce l'elemento di cultura di base gradito);
- individuazione delle conoscenze specifiche, specialistiche - come ulteriore approfondimento dell'elemento culturale - che vanno integrate con la conoscenza di base di riferimento. Tali conoscenze specialistiche sono state mappate e graduate, secondo la scala “ottimo, eccellente, buono” e via di seguito; ad es. la figura del responsabile amministratore paghe deve avere una conoscenza ottima del diritto del lavoro e buona del diritto sindacale.

³ di Giorgio Morselli Area Risorse Umane Granarolo

A fianco alle conoscenze, nella scheda, sono state registrate le modalità di formazione con cui in azienda vengono costruite queste conoscenze;

- infine, l'individuazione di un set di capacità - a fianco alle quali c'è anche la scala di valutazione "mai o quasi, occasionalmente, spesso, sempre o quasi, non rilevato" - proprie di ciascun ruolo professionale. Tali capacità sono necessarie affinché chi copre una determinata posizione possa effettivamente raggiungere gli obiettivi e conseguire i risultati attesi. Si può fare l'esempio del responsabile amministratore del personale: le sue capacità devono essere l'autocontrollo e la gestione dello stress. Questa figura deve reagire costruttivamente allo stress suo e degli altri, deve reagire positivamente ai carichi di lavoro, deve mantenere un comportamento equilibrato davanti alle situazioni conflittuali ed infine deve conservare un atteggiamento tranquillizzante di fronte a difficoltà impreviste, senza perdere di vista il risultato da conseguire. Ciò spiega in modo preciso cosa in Granarolo si intende, in termini di comportamenti agiti, in riferimento alle capacità di "autocontrollo e gestione dello stress".

Il modo in cui è strutturata la scheda, ovvero la gradazione del livello di conoscenze e la declinazione per comportamenti osservati delle capacità richieste, consente la valutazione di chi copre questo tipo di ruolo.

La valutazione ha come target di riferimento circa 200 persone (su 1800 che lavorano complessivamente in azienda), che comprende un gruppo di laureati, considerati risorse chiave, e i dirigenti. Essa si traduce in due aspetti: autovalutazione e valutazione del superiore. Ciascuno si autovaluta, in termini di conoscenze e capacità e poi interviene la valutazione del capo; quindi si incrociano l'autovalutazione e la valutazione. Su questo si costruisce un colloquio tra capo e collaboratore, da cui scaturiscono una scheda e un programma di attività da svolgere nell'anno successivo per migliorare i gap o per chiarirsi, qualora vi siano differenze di valutazione.

Le stesse schede vengono usate anche nel processo di selezione e per costruire il miglioramento delle competenze all'interno dell'azienda.

L'attività svolta in Granarolo, dunque, si incrocia con il Sistema Regionale delle Qualifiche, in quanto sono stati mappati i ruoli professionali, le responsabilità, i compiti chiave ed inoltre le conoscenze e le competenze necessarie per poterli svolgere al meglio. Le schede sono state realizzate per tutti i dipendenti dell'azienda, dai ruoli più alti a quelli più bassi. Tra le schede regionali e le schede interne all'azienda sono stati rilevati numerosi punti di contatto e ciò ha confermato la qualità del lavoro svolto.

La Granarolo, insieme al sindacato, ha poi sviluppato un progetto di studio del

sistema di inquadramento dei lavoratori, allo scopo di incrociare l'esperienza dell'azienda con le esigenze della parte sindacale. La finalità di quest'ultima è stata in particolare quella di definire nuovi schemi di professionalità utili per un inquadramento dei lavoratori secondo il CCNL.

Una commissione bilaterale, costituita da sindacato e azienda, ha guidato i lavori di un ristretto gruppo tecnico (formato da due sole persone), che ha indagato i mestieri dell'azienda e ha proposto nuovi possibili schemi di inquadramento.

Le attività svolte sono state le seguenti:

1. Analisi del CCNL in riferimento alle professionalità dell'azienda a cui si applica il contratto.

Come prima operazione è stata effettuata un'attività di smontaggio, esplorazione e riproposizione del contratto in termini più leggibili, perché non risultava del tutto chiaro il modo in cui erano mappate le professionalità ai fini dell'inquadramento. Sono state individuate quindi le competenze professionali utilizzate nel contratto per l'inquadramento dei lavoratori.

L'altro nodo cruciale era capire se il CCNL già al suo interno individuasse dei percorsi di sviluppo professionale, di carriera e di crescita in termini di inquadramento e di retribuzione, poiché la finalità era quella di creare un sistema di inquadramento di qualifiche che ridisegnasse un percorso di carriera. Sono state quindi fatte le declaratorie di tutti i livelli contrattuali e sono stati evidenziati gli elementi professionali distintivi che il contratto individuava per collocare una figura all'interno di un determinato livello (ad es. per essere inquadrati nel livello IIIA bisogna svolgere "attività complesse").

Questo tipo di lavoro è stato esteso a tutto il testo contrattuale ed è scaturito che nel contratto esiste un sistema di elementi professionali utilizzati per l'inquadramento: la complessità del lavoro, il livello di autonomia, le responsabilità di controllo e coordinamento, la conoscenza ed esperienza professionale, alcune capacità distintive del lavoratore (categoria utilizzata solo per il primo livello e i quadri) e l'anzianità (elemento poco considerato, in quanto si dice solo che si passa dal sesto livello, cioè quello d'ingresso, al quinto, dopo 6 mesi di lavoro; questo rappresenta l'unico punto in cui si specifica che l'anzianità dà diritto ad avanzamento di categoria, negli altri casi si fa sempre riferimento all'esperienza, cosa diversa dall'anzianità). Questa è la scala degli elementi professionali utilizzata dal CCNL per inquadrare e retribuire i lavoratori fino al livello di quadro.

L'operazione successiva è stata quella di rileggere gli articoli contrattuali e scrivere a fianco a quale area professionale questi articoli si riferissero.

Mappando in questo modo la struttura del CCNL si è riusciti a vedere il percorso degli inquadramenti per determinate aree professionali: ad es. il manutentore che opera nella manutenzione è stato rintracciato nell'inquadramento di IV livello, di III livello e di IIIA e in tal modo si è riusciti a capire cosa dice il CCNL a proposito dello sviluppo di carriera di questa figura. In questo caso, in base al doppio lavoro fatto sul contratto, è risultato che ciò che fa premio è il livello di conoscenza e di esperienza e ciò che fa la differenza è il livello di autonomia, che non è presente a tutti i livelli, ma solo al IIIA. Questo lavoro, esteso all'intera struttura del contratto, ha permesso di capire come esso costruisce i processi di sviluppo.

I limiti del CCNL, in riferimento al lavoro svolto in Granarolo, sono abbastanza marcati e riguardano vari aspetti: il lessico non sistematico, la struttura vecchia e il fatto di non essere esaustivo, in termini di declaratoria, di tutte le professionalità esistenti in un'azienda moderna. C'è quindi una mancanza di completezza rispetto alla varietà: in Granarolo esistono 160 schede di mestiere, mentre il contratto, in sole tre pagine, contiene gli elementi per classificare tutti questi mestieri diversi. Ne deriva dunque una certa distanza tra l'astrazione del contratto e la realtà lavorativa.

2. Analisi delle singole figure professionali.

Essa è stata svolta attraverso interviste ai singoli dipendenti, ai responsabili delle unità organizzative e alle figure impiegate in attività collaterali rispetto al mestiere indagato; ciò al fine di trarre tutti gli elementi professionali utili a disegnare e strutturare il profilo. Ad esempio, nel caso del pastorizzatore è stata definita la collocazione, è stata fatta la mappatura delle attività ed è stata indicata la scolarità richiesta e gli altri elementi di formazione specifici necessari per svolgere tale mestiere. Inoltre sono stati analizzati altri aspetti, come l'esperienza richiesta, l'autonomia nel lavoro, la complessità tecnica del lavoro (in riferimento all'impianto che è complesso) e le capacità richieste. Alla luce di questi elementi è stato disegnato il percorso di carriera: il pastorizzatore di IIIA è tale quando, oltre a lavorare nell'impianto di pastorizzazione, riesce a lavorare anche in quello di sterilizzazione del latte UHT.

È auspicabile che nel CCNL vengano costruiti profili professionali fondati su polivalenza (possibilità di lavorare su diverse posizioni) e polifunzionalità (capacità di svolgere attività di natura diversa), entrambi elementi professionali importanti che possono determinare crescita e carriera del lavoratore, in modo da restituire maggiore valore al mestiere e al lavoratore stesso.

3.2 CCNL e ruoli professionali⁴

I principali criteri di inquadramento professionale nel CCNL sono:

- a. la complessità dell'attività;
- b. la conoscenza, il sapere e l'esperienza;
- c. l'autonomia;
- d. la gerarchia.

Gran parte dell'attività del lavoratore è sempre determinata dai primi due criteri, che si ritrovano nel SRQ e nei contratti, e dall'autonomia, che non è un criterio direttamente professionale, ma indiretto di professionalità. È un elemento politico, rappresenta quanto spazio concede la gerarchia affinché la persona possa assumere delle responsabilità e parallelamente prendere delle decisioni; l'autonomia è quindi indice di sviluppo professionale.

L'aspetto più difficile dell'analisi svolta in Granarolo è stato lavorare sulla complessità, perché esiste un percorso di sviluppo professionale e di carriera che ha a che fare con la complessità del prodotto che si va a realizzare (ad es. il latte confezionato e la macchina che lo produce). Il primo elemento di lettura e analisi è stato quindi cercare di comprendere il grado di complessità, che è alla base del successivo discorso del passaggio di categoria.

Presupposto di questo lavoro è stata la definizione delle conoscenze e dell'autonomia che il lavoratore deve avere. A tal proposito si possono fare due esempi di esperienze contrapposte: i conduttori delle macchine in Granarolo godono di un grado elevato di autonomia, perché è nell'interesse dell'impresa che le macchine siano tenute in moto e che realizzino dei buoni pacchetti. Ciò contrasta nettamente con quanto accade nella Bulgheroni di Varese, la fabbrica che produce cioccolatini Lindt: le lavoratrici del turno di notte hanno il comando che, qualora le macchine si fermano, non devono rimetterle in moto, ma devono aspettare la fine del proprio turno e ciò è vissuto da loro con grande sofferenza. In tal modo alle lavoratrici viene negato un possibile sviluppo professionale, essendo loro tolta l'autonomia. Nella realtà le lavoratrici, in segreto, hanno delle chiavi con cui, di notte, ripetono l'operazione compiuta di giorno dal manutentore, che loro hanno attentamente osservato e memorizzato e così rimettono in moto la macchina; questa è un'attività invisibile che viene compiuta ma che deve essere taciuta.

L'altro concetto importante dei contratti, che permette di inquadrare allo stesso modo due lavoratori con funzioni diverse, è quello di equivalenza professionale: un lavoratore di II livello che svolge funzioni direttive, che è quindi un responsabile gerarchico, può essere inquadrato allo stesso

⁴ di Roberto Bennati Esperto Formazione FIOM/CGIL

modo di uno specialista tecnico che svolge compiti diversi. Queste due persone non sono uguali, ma equivalenti da un punto di vista professionale. Nel lavoro compiuto in Granarolo sull'inquadramento si è applicato proprio questo concetto di equivalenza, secondo cui, quindi, si possono fare esperienze diverse in aree diverse ma professionalmente equivalenti. Per concludere, solo se si comprende fino in fondo ciò che fanno i lavoratori nella pratica, si può trattare con l'azienda il tema della formazione professionale, si può discutere di quali contenuti siano necessari, quali siano sviluppabili e quali no.

3.3 Criticità e ipotesi di lavoro⁵

A partire dall'esperienza della Granarolo si può fare un tentativo di tracciare il percorso successivo e di dare risposta alla richiesta dei lavoratori riguardo al diritto della crescita professionale a fronte delle proprie competenze. Alla Granarolo va riconosciuta la disponibilità ad aver perlustrato un terreno con il sindacato, che spesso le altre realtà aziendali rifiutano. Nei confronti sia dell'azienda che del sindacato, però, sono da evidenziare alcune difficoltà.

Da parte del sindacato la difficoltà è che spesso non riesce a governare la distanza esistente tra le aspettative dei lavoratori e gli strumenti che sono stati definiti. Il sindacato, cioè, fa fatica a far sì che i lavoratori si impadroniscano, assimilino gli strumenti che leggono la professionalità, elaborati dall'azienda, con il rischio che l'aspettativa del lavoratore rimanga immutata e che prescinda dagli strumenti definiti.

Da parte dell'azienda invece, la difficoltà è insieme la critica che le si può rivolgere è che, nonostante gli strumenti, la sua tendenza è quella di interpretare la parola finale come esercizio di una propria titolarità di potere e perciò di non arrivare realmente ad utilizzare l'oggettività dello strumento definito, rischiando così di vanificare un lavoro faticoso ed avanzato.

Il CCNL è ancora ben rappresentativo della complessità di una professionalità, ma non è in linea con l'evoluzione. Neppure in Granarolo, nonostante il lavoro svolto di codificazione di una serie di elementi professionali (capacità, conoscenze, meccanismi di autovalutazione, processi di controllo e autocontrollo), si è riusciti ad inquadrare sufficientemente la complessità della professionalità di un singolo lavoratore.

L'azienda e il sindacato devono avere il coraggio di sperimentare un sistema di pianificazione della gestione dell'avanzamento di carriera. L'obiettivo finale è infatti quello di avere a disposizione dei lavoratori un sistema e

⁵ di Vito Rorro Segretario Provinciale CGIL/Flai

uno strumento che parli chiaro e che possa far loro intravedere la severità di una valutazione e di un giudizio. In caso contrario il rischio è quello di possedere strumenti avanzati ma di scontrarsi tutte le volte nelle discussioni bilaterali.

3.4 La valorizzazione e il riconoscimento delle competenze dei lavoratori senior⁶

La Fondazione Aldini Valeriani sta collaborando ad un progetto europeo per i lavoratori over 45 allo scopo di definire, all'interno delle aziende, politiche per la valorizzazione e il riconoscimento delle competenze dei lavoratori senior, attraverso gli strumenti tradizionali - quali formazione in aula e e-learning - oppure con percorsi sperimentali. L'obiettivo è di definire, entro il 2009, un sistema di buone pratiche a livello europeo con altri paesi per la valorizzazione delle competenze.

Nell'ambito del progetto del 2006 è stato sperimentato un modello di formazione finalizzato proprio alla valorizzazione delle competenze dei lavoratori senior basato su esperienze di trasferimento di competenze e ci si è rivolti a numeri molto piccoli, ovvero a coppie di lavoratori. Ciò allo scopo di capire i meccanismi che permettono all'interno di aziende, anche molto strutturate, un trasferimento di competenze che possa essere riconosciuto dalle aziende stesse, che dia visibilità a chi le possiede e che permetta di essere valutato anche da esterni.

Il processo è alquanto complicato: in breve, tra lavoratori senior con comprovata competenza, ma con un ruolo non necessariamente da responsabili, e lavoratori junior, è stato posto un osservatore con il compito di dare una metodologia e una tempistica dei contenuti, di controllare l'avanzamento del lavoro e di fare periodicamente delle verifiche.

L'esperienza ha dato grandi risultati perché, nonostante i lavoratori di queste singole grandi aziende metalmeccaniche siano stati solo due, l'impatto sul resto dell'organizzazione è stato buono e si è potuto dare, in particolar modo al lavoratore senior, una cassa di risonanza delle sue competenze non tanto tecniche ma di tipo relazionale e legate all'esperienza.

Rispetto al tema della valorizzazione ci si trova spesso di fronte a situazioni di lavoratori in età che rischiano l'obsolescenza delle competenze e le aziende hanno degli strumenti per poter andare a trasformare, a valorizzare e riposizionare quelle competenze su altri ambiti che permettano la permanenza dei lavoratori in azienda.

⁶ di Sofia Monari Fondazione Aldini Valeriani Bologna

Conclusioni

Questo lavoro finanziato dalla Regione Emilia Romagna e dal FSE ci ha dato l'opportunità di lavorare in modo sinergico tra formazione, azienda, parti sociali (sindacato, associazioni di categoria) su argomenti ostici sia dal punto di vista tecnico che contrattuale quali, competenze, conoscenza, risorse umane, piani di carriera, occupabilità.

Ciò che emerge è un quadro d'insieme molto variegato con esperienze realizzate sul territorio interessanti, ma che non hanno trovato ancora un punto di aggregazione e diffusione per diventare patrimonio comune ed essere utilizzate per affrontare quei temi così stringenti come, garanzia occupazionale, sviluppo delle imprese, crescita nel suo insieme.

Con questo lavoro, in modo circoscritto ma pensiamo molto utile, abbiamo cercato di fare sintesi, mettendo in relazione i soggetti e i temi teorici e metodologici, per provare a continuare nel nostro lavoro in questo panorama.

Abbiamo utilizzato il SRQ della Regione Emilia-Romagna come modello di riferimento per definire le competenze che intervengono all'interno dei profili professionali, cercando di portarlo "dentro" l'operatività delle imprese per verificare se vi fosse rispondenza tra modello teorico e piano operativo, il tutto dentro un quadro (e qui sta l'elemento veramente innovativo) di relazioni industriali in cui questi temi sono visti poco più che marginali.

Pensiamo che il lavoro realizzato possa essere un punto di partenza importante per stimolare ulteriori iniziative al riguardo, perché siamo convinti che in futuro una parte delle dinamiche contrattuali si giochi attorno a questi temi, per cercare di stimolare attraverso le competenze la crescita del lavoratore e delle imprese e prevenire il rischio, sempre più evidente, di invecchiamento delle competenze nei lavoratori.

Finito di stampare nel mese di gennaio 2008
da Dinamica Media - Ferrara.