

Angelini Bruno (2003), *“Il profilo professionale quale possibile strumento di organizzazione e di gestione delle risorse umane degli enti: L’esperienza del corso -Analisi e mappatura dei profili professionali in alcuni enti locali lombardi”*, Rivista Risorse Umane nella Pubblica amministrazione, edizioni Maggioli, n. 2/2003.

L’attuale fase di revisione della “mission” degli enti locali richiede un adeguato intervento ed un ripensamento organizzativo, ma, anche, contemporaneamente, un opportuno momento di valorizzazione di diverse e specifiche professionalità.

Si tratta di intervenire sulle varie leve del sistema gestionale ed organizzativo delle risorse umane: formazione, selezioni, progressioni di carriera, incentivi, mobilità.

Ciò richiede strumenti e metodologie utili per un’analisi dei fabbisogni formativi del personale già impiegato (adeguamento delle competenze interne) e di un’altrettanto appropriata analisi del fabbisogno dei profili professionali (adeguamento delle risorse umane e delle relative competenze).

“Il bilancio delle competenze” può rappresentare un modello che proponga una attenta analisi delle competenze caratterizzanti i vari profili professionali e che possa diventare un riferimento per l’enucleazione del “profilo professionale” e del relativo sistema gestionale.

Il decentramento amministrativo, la riorganizzazione dei servizi e la maggiore flessibilità gestionale richiedono un adeguato intervento ed un ripensamento organizzativo.

Una strada maestra è data dall’indirizzo prioritario di procedere alla valorizzazione dei “dipendenti-professionisti” ed alla motivazione delle risorse umane che operano negli enti.

A questo fine non si può che incentivare lo sviluppo professionale e la crescita delle persone mediante strumenti organizzativi, gestionali e, soprattutto, formativi.

Un possibile percorso vede l’affermarsi dell’istituto del profilo professionale, appunto, quale strumento di organizzazione e di gestione delle risorse umane negli enti. .

Ed è proprio a partire da queste riflessioni che dal settembre 2002 è stato attivato, dall’I.Re.F (Istituto Regionale Lombardo di Formazione per l’amministrazione pubblica) e dall’ I.F.O.S.T. (Istituto di Formazione per Operatori dei Servizi Territoriali) , un corso sulla “Analisi e mappatura dei profili professionali in alcuni enti lombardi” che si è concluso in questo periodo.

Il coordinamento del progetto è stato svolto dal prof. Luca Tamassia.

Facevano parte, invece, della équipe del progetto Ivan Mazzoleni, responsabile I.F.O.S.T., Gregorio F: Terreno, dirigente I.Re.F. e Mariella Guzzi, responsabile I.Re.F del progetto.

Il Gruppo Pilota, costituito dai rappresentanti di 30 amministrazioni provinciali e comunali lombarde di differenti dimensioni demografiche, ha permesso, grazie alla puntuale e qualificata presenza alle, intense ed assidue, giornate di lavoro, ed al supporto di alcuni docenti, tra i quali Ilaria Ambrogini, di poter analizzare diverse realtà organizzative e di testare gli strumenti, che mano a mano si andavano a perfezionare, adattandoli, quindi, a varie esigenze e a differenti contesti.

Il progetto

Introduzione

In un contesto che cambia rapidamente è opportuno che siano oggetto di studio e di analisi i diversi profili professionali che i dipendenti pubblici sono chiamati a ricoprire rispetto al loro specifico ruolo dentro l’organizzazione in cui operano e le relative competenze.

Sostanzialmente si tratta di costruire modelli organizzativi flessibili e maggiormente rispondenti alle realtà specifiche e diverse tra loro; lo strumento più adeguato appare, quindi, un efficace intervento di formazione continua che permetta di gestire, al meglio, le nuove "mission" degli enti locali

Gli obiettivi indicati non potranno essere individuati e raggiunti senza una specifica e puntuale analisi dei fabbisogni formativi del personale già impiegato negli enti (adeguamento delle competenze interne) e di un'altrettanto adeguata analisi del fabbisogno dei profili professionali (adeguamento delle risorse umane e delle relative competenze), in particolar modo innovativi, finalizzati all'introduzione ed al miglioramento dei processi di programmazione.

Le fasi del progetto

Il corso si è sviluppato in una ricca sequenza di fasi:

- Convegno: "L'evoluzione della formazione del personale nel sistema delle Autonomie Locali in Lombardia" svoltosi il 23 settembre 2002 che ha visto la partecipazione di Roberto Formigoni, Presidente della Regione Lombardia, e di Savino Pezzotta, Segretario Generale della Cisl.
- Elaborazione della metodologia di accreditamento degli enti partecipanti al progetto.
- Selezione dei partecipanti al progetto.
- Programma di formazione per il Gruppo pilota: "La riprogettazione dei profili professionali nel sistema organizzativo e gestionale dell'Ente Locale".
- Individuazione di alcuni profili e per ogni profilo si è proceduto all'analisi del differenziale tra ruolo ricoperto dal dipendente nell'ente di appartenenza e ruolo costruito in aula per quel profilo.
- Azioni formative finalizzate alla correzione del gap ed alla acquisizione da parte dei corsisti di nuovi strumenti per la gestione del suo ruolo

Il progetto formativo

Il processo complessivo indicato ed assunto quale indirizzo per la elaborazione e gestione del progetto formativo, è stato sostenuto dalla predisposizione di appositi strumenti analitici e metodologici che hanno consentito un comune percorso condiviso e dettagliato, in grado di rendere leggibili ed omogenei i risultati finali.

E' stata, altresì, considerata la dimensione degli enti coinvolti, che si riflette sulle competenze dei profili professionali e del maggior peso, all'interno di questi, di alcune competenze, piuttosto che di altre, soprattutto nell'ottica di ruoli flessibili e spesso polivalenti, idonei a supportare processi di cambiamento repentino dei sistemi organizzativi e gestionali dei servizi.

La costruzione di un modello

Si è, pertanto, proceduto per la costruzione di un modello, da sperimentarsi direttamente da parte dei partecipanti al corso di formazione, che ha proposto una attenta analisi delle competenze che caratterizzano i vari profili professionali.

Si è lavorato con il "Gruppo pilota" contemporaneamente su due linee di indirizzo:

- a) La prima prevedeva la costruzione di una griglia di analisi predisposta, anche se non definitiva, che individuava, sin dall'inizio, le competenze da analizzare. Si trattava di predisporre e sottoporre all'aula una griglia a maglie larghe che agevolasse, opportunamente indirizzandole, però, già dall'inizio, l'individuazione dei contenuti professionali e funzionali dei singoli profili professionali. Da tali analisi si poteva giungere alla verifica dello scostamento tra competenze professionali acquisite e competenze professionali mancanti, mappando, conseguentemente, i fabbisogni formativi su cui intervenire.

- b) La seconda possibilità, invece, prevedeva una partecipazione più attiva dei partecipanti: veniva loro sottoposta una serie di abilità-capacità lavorative e, con la “guida” docente-tutor, si giungeva alla predisposizione della griglia finale.

Il modello di costruzione e descrizione dei profili professionali ha preso in considerazione i seguenti aspetti:

Ø **le competenze di base**, che costituiscono il prerequisito fondamentale per ricoprire ed agire il ruolo. Dal punto di vista formativo, si potrebbero identificare nei prerequisiti fondamentali per l’accesso e l’occupabilità;

Ø **le competenze tecnico-professionali**, che costituiscono le attività che concretamente vengono svolte nell’agire un ruolo in un processo organizzativo specifico: si tratta delle concrete attività operative connesse ai processi lavorativi, competenze presenti nelle attività;

Ø **le competenze trasversali**, che comprendono le abilità cognitive e comportamentali, i comportamenti lavorativi, attitudinali, motivazionali, gli aspetti relazionali-comunicativi, la capacità di negoziare, di lavorare in gruppo, di affrontare e risolvere problemi, etc..

Ogni profilo professionale, a seconda che il livello professionale sia alto, medio o basso, è stato caratterizzato dalla prevalenza dell’una o dell’altra delle competenze indicate.

Il progetto formativo si è, pertanto, prefisso di attivare un modello di ripensamento e di riprogettazione di profili dentro gli enti locali per supportare le Amministrazioni nel processo di passaggio da un’organizzazione impostata per funzioni e per competenze ad un’organizzazione orientata, nell’erogazione dei servizi pubblici, agli obiettivi, ai prodotti ed ai risultati.

Il modello di costruzione e descrizione dei profili professionali ha preso in esame i seguenti aspetti:

- **Analisi del ruolo**, cioè della posizione cui il profilo professionale dovrà essere generalmente o specificatamente adibito; e ciò avviene mediante la descrizione del ruolo rispetto alle responsabilità, ai risultati e alle relazioni (3 R)
- **Analisi delle competenze**, cioè delle caratteristiche attitudinali per la copertura del ruolo che caratterizza la posizione di lavoro; le competenze in oggetto vengono descritte rispetto alle conoscenze, alle capacità e ai comportamenti (3 C).

L’analisi dello sviluppo organizzativo e l’individuazione dei fabbisogni professionali

Il successivo passaggio ha comportato un’attenta analisi dello sviluppo organizzativo e, conseguentemente, l’individuazione dei fabbisogni professionali necessari al suo compimento.

L’individuazione delle professionalità e delle competenze occorrenti per il raggiungimento degli obiettivi, è stata effettuata ponendo in correlazione le professionalità individuate attraverso la metodologia illustrata in precedenza, con le nuove competenze necessarie.

Di seguito, poi, si è verificato quali, dei profili professionali già esistenti, sono risultati adeguati, quali necessitavano di interventi formativi finalizzati all’aggiornamento e perfezionamento delle competenze possedute, e quali, infine, dovevano essere esclusivamente reperiti dall’esterno.

Da un lato, sui profili con caratteristiche professionali tradizionali si è potuto intervenire con opportuni interventi formativi, i cui contenuti si sono ricavati dalla definizione dei contenuti professionali individuati nell’analisi dei profili in precedenza effettuata.

In linea di massima si è ritenuto importante verificare la potenzialità del personale interno valorizzandone al massimo le capacità professionali ed avendo ben presente che la valutazione professionale non si deve soffermare, come troppo spesso avvenuto in passato, alle competenze tecnico-professionali. Molto importanti infatti, sono risultati, e lo saranno sempre più in futuro, le competenze che sopra sono state definite trasversali; in base a queste si potrà agire sulle motivazioni, sulle attitudini, sulla capacità di lavorare in equipe, sulle attitudini alla soluzione dei problemi, etc., in sostanza di interagire ed apprendere dai processi organizzativi.

Dall’altro lato, invece, nel caso, cioè, in cui i profili professionali non potevano essere, in particolar modo per i loro aspetti innovativi, correlati a professionalità interne, anche dal punto di vista della

loro potenzialità, si è proposto di ricorrere a selezioni esterne. Anche in questo caso, peraltro, il gruppo di lavoro ha evidenziato le varie competenze (di base, tecnico-professionali e, soprattutto, trasversali) e con ciò ha potuto esplicitare gli eventuali criteri di selezione.

Attività di formazione su quattro profili professionali

All'interno di questo percorso, i partecipanti hanno individuato n. 4 profili professionali, di tipo innovativo, riconducibili ai colleghi appartenenti alle medesime amministrazioni di dipendenza.

Il Gruppo Pilota ha, di seguito, proceduto a costruire in aula il ruolo e le competenze ed alla elaborazione di un percorso formativo adeguato e finalizzato a colmare il gap individuato nel confronto con il personale intervistato negli enti di appartenenza.

Sono seguite le giornate formative per il personale degli enti che occupava le posizioni analizzate. I programmi dei moduli sono stati elaborati in base alle indicazioni emerse nel percorso indicato.

Le prospettive

Alla fine del percorso si è potuto constatare come la metodologia individuata, definibile sinteticamente in "bilancio delle competenze", possa essere funzionale al accompagnare gli enti verso traguardi innovativi in termini di gestione ed organizzazione delle risorse umane.

In particolare sono state approntate una serie di percorsi finalizzati a:

- A) Progettare una formazione mirata alle reali esigenze professionali, così come documentato dal corso
- b) Rideterminare la dotazione organica (finanziaria 2003):
 - Programmazione strategica: obiettivi e programmi (RPP, servizi, attività, prodotti, processi)
 - Analisi della struttura organizzativa e delle risorse umane
 - Valutazione del fabbisogno di personale: individuazione delle posizioni in termini di Ruoli e Competenze (tavolo di confronto con i dirigenti)
 - Mappatura delle risorse umane esistenti con riferimento alle competenze possedute
 - Ipotesi di organigramma funzionale e ricollocazione delle risorse umane disponibili
 - Approvazione della dotazione organica
 - Copertura posizioni vacanti mediante riqualificazione del personale interno e accessi dall'esterno
- c) Attivare percorsi di sviluppo economico all'interno delle diverse categorie di inquadramento del personale (progressioni orizzontali) e di sviluppo di carriera per progressione verticale
- d) Gestire processi di mobilità interne ed esterne
- e) Attuare processi di reclutamento dall'esterno
- f) Gestire gli incentivi di produttività.

Conclusioni

Il modello delle competenze descritto è certamente un contributo per la definizione di un approccio alla persona ed alla organizzazione e gestione delle risorse umane negli enti.

Si è cercato di elaborare un modello teorico fondato sulle competenze come modalità di rapporto tra la persona e l'organizzazione. Nel tentativo di applicarlo a casi concreti sono stati testati metodi e sperimentate tecniche di rilevazione delle competenze.

Rimane la questione di fondo: stiamo parlando di persone, di colleghi e, in ultima analisi di noi stessi.

Centrare l'attenzione sulle persone presenta, comunque, anche una ambivalenza e una duplicità. Da un lato, infatti, la persona è la risorsa più flessibile, proprio per la sua capacità di apprendimento, di adattamento, di innovazione.

Dall'altro, la persona può essere al contrario, una risorsa molto rigida in quanto modificare comportamenti consolidati, abitudini, modi di porsi nei confronti degli altri, individualmente o come organizzazione, è un'impresa tutt'altro che agevole e altamente rischiosa, così come è dimostrato da numerosi insuccessi legati all'adozione di tecnologie innovative.

Le varie organizzazioni hanno interesse, magari solo per ottenere prestazioni eccellenti, a poter contare su persone con buoni livelli di "abilità" quali, ad esempio le capacità di: comunicare, ascoltare, delegare, motivarsi e motivare, pianificare, organizzare, tollerare lo stress, prendere velocemente decisioni, essere flessibili, sapersi adattare ed essere affidabili.

Alcune di queste abilità, così preziose, dipendono solo in minima parte dal livello di istruzione (conoscenze) raggiunto e di capacità acquisite, ma sono frutto -soprattutto- dell'educazione ricevuta.

La novità di questo tipo di impostazione non consiste tanto nel fatto di riconoscere l'importanza di queste abilità, così tanto citate e richiamate, quanto nel fatto che ora se ne riconosca la loro radice non solo nel temperamento o in chissà quali doti nascoste, ma anche nell'educazione.

E, come affermava Normann a proposito della cultura: "La cultura (*potremmo dire l'educazione*) non si improvvisa, non è affidabile a strumenti, ma **si alimenta come disponibilità ad apprendere.**"

Tutto ciò chiamo in gioco il "fattore educativo" e, di conseguenza, riapre i giochi per la generalità delle persone. Quanto è vero che necessitano percorsi reali "di formazione e di educazione permanenti".

L'esperienza del corso ha documentato una possibilità interessante di sviluppo professionale e di crescita personale. Grazie a tutti coloro che lo hanno permesso con la loro presenza ed il loro fattivo impegno.