

Verso una gestione del personale per competenze

di Paola Aldigeri

Funzionario responsabile di elevata qualificazione dell'Ufficio Gestione del Personale e Pari Opportunità della Provincia di Parma

1. La gestione del personale per competenze

Mai come ora si è sentito parlare nel settore pubblico di “gestione del personale per competenze”, a cui le *“Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle pubbliche amministrazioni”* - pubblicate sulla G.U. n. 215 del 14 settembre 2022 – dedicano un intero paragrafo.

Con la nuova tornata contrattuale, gli enti hanno dovuto dedicare risorse all'applicazione del nuovo ordinamento professionale, ed, in primis, alla revisione dei profili professionali.

Ma a cosa serve entrare così nel dettaglio della descrizione delle professioni e dei relativi profili di ruolo?

Il fine ultimo è rappresentato dall'introduzione di sistemi di *competency management* nella pubblica amministrazione, ossia di un approccio diffuso alla gestione delle risorse umane che utilizzi il dizionario comune delle competenze e delle professionalità dell'ente come linguaggio che accomuna tutti i sistemi di gestione del personale.

In questo senso, il concetto di competenza viene utilizzato come principio fondante delle politiche di gestione all'interno dei vari ambiti di applicazione e con riferimento all'intero ciclo di vita delle risorse umane nell'organizzazione. Non solo le competenze diventano un linguaggio comune per l'organizzazione, ma anche un potenziale veicolo di comunicazione dei valori aziendali, in grado di contribuire a realizzare e a consolidare una determinata cultura organizzativa in cui diviene centrale la dimensione della persona e del suo contributo allo sviluppo organizzativo.

L'approccio *competency based* può, quindi, rappresentare il vero denominatore comune delle diverse politiche e pratiche di gestione del personale in un'ottica di integrazione sistemica di tutti i processi fondanti le politiche di sviluppo, dalla selezione alla pianificazione delle carriere, dalla formazione alla valutazione e al ciclo di gestione della performance.

Un'organizzazione può riorientare tutti i sistemi di gestione delle risorse umane, ossia reingegnerizzare i processi di gestione e sviluppo del personale, nell'ottica delle competenze, dalla pianificazione dei fabbisogni, alla selezione del personale, alla formazione e allo sviluppo e valutazione delle risorse. Questo significa costruire un sistema coordinato di politiche e di tecniche di gestione del personale che ruoti intorno al concetto di competenza.

In altre situazioni, il bisogno organizzativo può essere più specifico e, in tal caso, l'ente interviene soltanto su un determinato processo.

Gli approcci possibili sono, quindi, quello di adottare il modello delle competenze in modo totalizzante per tutti i sistemi che caratterizzano la gestione delle risorse umane, o quello di iniziare in modo settoriale, scegliendo tra tutte le possibili varianti a disposizione (per esempio, adottare il modello delle competenze per ridisegnare solo alcuni dei sistemi di base, per esempio, il sistema di accesso al lavoro o il sistema di sviluppo di carriera del personale).

In estrema sintesi, l'impostazione e l'utilizzo di un sistema di gestione del personale basato sulle competenze rende possibile effettuare scelte consapevoli e mirate in quanto adottate rispetto a profili target predefiniti; tali scelte possono riguardare nuovi ingressi di persone nell'organizzazione oppure la valorizzazione dei dipendenti già operanti nell'organizzazione.

Adottare un approccio di questo tipo significa essere consapevoli che un ente crea valore pubblico quando riesce non solo a gestire in maniera razionale le risorse economiche a disposizione, ma anche a valorizzare il proprio patrimonio intangibile in modo funzionale al soddisfacimento delle esigenze sociali degli utenti e degli *stakeholders*.

Il valore intangibile rappresenta, infatti, uno dei parametri per la misurazione delle performance ed è costituito dal valore strutturale (la cultura aziendale, il *know-how*, l'organizzazione), dal valore relazionale (il governo delle relazioni interne ed esterne), dal valore empatico (la capacità di leggere le situazioni ambientali, di sfruttare le esternalità positive e contrastare le esternalità negative), dal valore ambientale (la compatibilità delle azioni dell'ente con la valorizzazione dell'ambiente), e dal valore umano, che esprime il livello di conoscenza, competenza, capacità e il potenziale di crescita delle risorse umane disponibili nell'ente¹.

Occorre scoprire, valorizzare e monitorare il patrimonio intangibile dell'ente, condizione necessaria per trovare la combinazione equilibrata di socialità ed economicità in grado di garantire il raggiungimento del massimo valore pubblico, che costituisce la ragion d'essere dell'ente locale.

E' importante diventare sempre più consapevoli che le competenze rappresentano dunque il ponte tra persona e organizzazione e devono diventare il linguaggio comune tramite il quale costruire il vero cambiamento. E' in questo contesto che, nella programmazione degli enti, occorrerebbe inserire progetti finalizzati a consentire un reale cambiamento nella gestione delle risorse umane, partendo proprio dalla valorizzazione delle persone.

2. I possibili ambiti di applicazione del modello delle competenze

Tutte le più recenti norme che riguardano il capitale umano della pubblica amministrazione ruotano ormai attorno al concetto di "competenze professionali": basti pensare alla valutazione, all'accesso, o alle progressioni di carriera. Ma cosa si intende per "competenze professionali"?

Quando parliamo di "competenze professionali", facciamo riferimento ai seguenti concetti:

¹ Cfr. ENRICO DEIDDA GAGLIARDO, *Il valore pubblico. La nuova frontiera delle performance*, Rirea, Roma, 2015, pag. 6.

- le conoscenze tecnico-specialistiche, anche dette conoscenze: sono rappresentate dal sapere e dall'esperienza di natura professionale, acquisibili con lo studio (nozioni teoriche) e l'attività pratica.
- le capacità, anche qualificate come “saper fare”: sono specifiche modalità di azione che facilitano la realizzazione delle attività e vengono riconosciute quando sono messe in atto dalle persone attraverso i comportamenti organizzativi. Le capacità possono essere, a loro volta, distinte in tecniche (come p.e. saper utilizzare un determinato software) e comportamentali o soft skills (come p.e. saper pianificare e organizzare le attività dei propri collaboratori o la capacità di adattamento ai diversi contesti lavorativi).

Il concetto di competenza può così essere utilizzato come principio fondante delle politiche di gestione all'interno dei vari ambiti di applicazione e con riferimento all'intero ciclo di vita delle risorse umane nell'organizzazione. Le competenze diventano, in questo senso, un linguaggio comune per l'organizzazione e un potenziale veicolo di comunicazione dei valori aziendali, in grado di contribuire a realizzare e a consolidare una cultura organizzativa in cui diviene centrale la dimensione della persona e del suo contributo allo sviluppo organizzativo.

L'approccio *competency based* può, quindi, rappresentare il vero denominatore comune delle diverse politiche e pratiche di gestione del personale in un'ottica di integrazione sistemica, dalla selezione alla pianificazione delle carriere, dalla formazione alla valutazione e al ciclo di gestione della *performance*.

L'utilizzo del modello *competency based* nell'ambito dei più importanti processi di gestione del personale, risponde al quesito iniziale: *“La nostra organizzazione cosa ci richiede di sapere, saper fare ed essere nei rapporti con gli altri?”*, per arrivare a rispondere all'obiettivo finale sintetizzato nel quesito: *“Come possiamo accrescere il valore del nostro patrimonio umano in funzione del valore pubblico?”*.

Ecco allora che, una volta fornita risposta alla prima domanda attraverso l'individuazione delle professioni necessarie all'ente in termini di profili di competenze attese, tale modello potrà essere utile per rendere più efficaci i seguenti processi:

- a) La selezione esterna, intendendo per “selezione esterna” qualunque processo di scelta di candidato all'esterno dell'ente (concorso pubblico o selezione, mobilità).

Tradizionalmente, i concorsi pubblici hanno da sempre puntato a scegliere il candidato con le maggiori conoscenze richieste dallo specifico ruolo ricercato, senza premurarsi di accertare le capacità richieste dalla stessa posizione, ossia trascurando la parte del saper fare, del saper mettere in pratica le nozioni teoriche, che – invece - è altrettanto importante per il raggiungimento di una buona performance, tanto per i ruoli operativi quanto per i ruoli manageriali.

Facciamo un banalissimo esempio, giusto per capire di cosa stiamo in concreto parlando: l'istruttore amministrativo x conosce perfettamente tutti gli obblighi di pubblicazione in materia di trasparenza (quindi, ha la conoscenza), ma non sa pubblicare gli atti sul portale dell'ente (quindi, non ha la capacità tecnica richiesta); oppure il dirigente del personale conosce nel dettaglio tutte le norme che governano la

costituzione e l'utilizzo del fondo di produttività (sapere perfetto!), ma non possiede alcuna capacità di contrattazione con gli organismi sindacali (capacità fondamentale per tale ruolo).

La consapevolezza dell'importanza della misurazione e valutazione delle capacità necessarie a ricoprire un determinato ruolo è maturata soltanto recentemente nel pubblico impiego. Ma, anche a seguito della riscrittura da parte dell'art. 10 del D.L. n. 44/2021 dell'art. 35 quater del d.lgs. n. 165/2001 – che ha sostanzialmente trasformato in regime ordinario le disposizioni procedurali introdotte durante la pandemia - d'ora in poi, molto verosimilmente, la valutazione delle capacità accompagnerà sempre di più tutti i sistemi di gestione del personale ed, in primis, il sistema dell'accesso al pubblico impiego, con la conseguente necessità di inserire nelle commissioni di concorso esperti di metodologie per la valutazione delle capacità (quali gli assessment);

- b) La mobilità interna, intendendo per “mobilità interna” il trasferimento del dipendente dalla struttura di assegnazione ad altra struttura dell'ente per soddisfare un fabbisogno di personale esplicitato nel piano occupazionale oppure per esigenze di trasferimento manifestate dallo stesso dipendente (desiderio di cambiare, problemi di clima lavorativo o altro). La nuova posizione di lavoro può richiedere un profilo di competenza diverso da quello di provenienza. Un buon utilizzo della mobilità interna consente di ottimizzare il patrimonio umano dell'ente dal punto di vista qualitativo (“persone giuste al posto giusto”), realizzando un beneficio diretto in termini di miglioramento della prestazione resa, dovuto sia ad un maggior indice di copertura delle competenze possedute rispetto a quelle attese, sia ad una maggiore produttività conseguente all'aumento della soddisfazione lavorativa e alla maggiore spinta motivazionale.
- c) La valutazione della performance. La valutazione della performance – se svolta rispetto a profili di ruolo definiti sulla base delle professioni nella specifica organizzazione – offre informazioni utilissime alle diverse applicazioni del sistema di sviluppo del personale: dall'applicazione di sanzioni o premi (retributive/i e non), al potenziale per lo sviluppo di carriera o professionale, alla progettazione dei piani di successione ai titolari di altri ruoli, allo sviluppo della formazione.

Nell'ambito del ciclo di gestione della performance, una delle dimensioni della performance è la sua profondità: come in un sistema a scatole cinesi, la performance si misura a vari livelli, che comprendono l'organizzazione nel suo complesso (livello di sistema e livello aziendale globale), le sue articolazioni (performance aziendali organizzative) e il singolo individuo (performance individuale).

In particolare, il livello individuale mira ad individuare il contributo dei dirigenti e dei dipendenti alla creazione di valore pubblico, attraverso la programmazione, il controllo e la valutazione del contributo degli stessi, rispettivamente, alle performance organizzative delle unità da essi dirette (performance direzionali) e alle performance organizzative dell'unità di appartenenza (performance esecutive).

Oggetto di valutazione e valorizzazione sono, pertanto, sia le performance individuali oggettive, in cui viene *“esaminato il contributo fornito dalla persona attraverso la valutazione del grado di*

raggiungimento degli obiettivi assegnati”, sia le performance individuali soggettive, in cui viene, invece, “esaminato il contributo fornito dalla persona attraverso la valutazione dei suoi comportamenti e delle capacità evidenziate”.

In sostanza, la valutazione della performance individuale – che avviene annualmente al termine dell’esercizio di gestione – è il momento in cui viene valutata la qualità della prestazione individuale dei dipendenti rispetto allo standard atteso, ossia rispetto al profilo di ruolo relativo alla posizione che il dipendente occupa.

Nel momento in cui si definiscono i profili di ruolo del personale, si definisce non solo ciò che ci si attende dai dipendenti che rivestono una particolare posizione, ma anche gli elementi su cui gli stessi dipendenti a fine anno verranno valutati.

Un approccio per competenze nel sistema di valutazione sposta l’attenzione dalla prestazione in sé e dai risultati raggiunti agli aspetti comportamentali e qualitativi sottostanti alla prestazione. In altri termini, l’attenzione viene diretta dal “cosa” al “come” e dal breve periodo (la performance passata) al lungo termine (la performance nella mansione attuale e in quelle future). La valutazione per competenze, infatti, non è solo orientata al passato (la performance agita), ma anche al futuro; è focalizzata sullo sviluppo, inteso come valorizzazione – professionale, retributiva, formativa – del personale, nell’ambito di un percorso di crescita organizzativa (ricordiamo che la valutazione impatta sia sull’acquisizione dei differenziali economici sia sulla progressione verticale).

Valutare, infatti, significa letteralmente dare valore, dare un feedback in un’ottica di miglioramento continuo, orientando i comportamenti individuali verso il raggiungimento delle finalità istituzionali dell’ente e, pertanto, verso la creazione di valore pubblico.

L’utilizzo di un sistema basato sulle competenze rappresenta quindi un sistema di “vera” e concreta valutazione delle persone al lavoro, basato sulla misurabilità delle loro conoscenze e capacità rispetto allo standard atteso dal profilo di ruolo.

- d) La formazione.** Nell’ambito di applicazione della formazione, i modelli basati sulle competenze sono un fondamentale supporto per una mirata e puntale definizione degli obiettivi di formazione e di apprendimento. Il confronto tra i dati relativi ai profili di competenze attese e le percezioni di possesso o il possesso dei soggetti (*gap analysis*) può diventare la base dell’analisi dei fabbisogni formativi. Il risultato emerso da questo raffronto – sia a livello individuale che aggregato - diventa di fondamentale importanza per l’attività di costruzione dei piani formativi e tarare i contenuti da sviluppare in funzione di quelle che sono le reali esigenze formative delle persone e dell’organizzazione. Da un continuo confronto tra le informazioni sulle competenze strategiche per l’organizzazione e le informazioni sulle competenze possedute dal personale, si potranno infatti costruire *road map* formative che potranno coinvolgere l’intera organizzazione o parti di essa o gruppi o, addirittura, singoli dipendenti.