




# 13


## Certificazione, formazione e standard di competenze

---

*Trevor Boutall*




Come riuscire a sviluppare e raffinare degli strumenti sufficientemente “oggettivi e condivisi e riconosciuti” che consentano da un lato di sviluppare un processo di certificazione fondato su standard di competenze per le professioni e i settori economici capaci di mobilitare e indirizzare profittevolmente gli investimenti di formazione e addestramento pubblici e privati e costruendo, nel contempo, attorno a essi consenso sociale? In questo saggio è descritta l’esperienza che al riguardo è maturata in Gran Bretagna con particolare riguardo ai *National Occupational Standards* (NOS) che stabiliscono i risultati che i lavoratori devono raggiungere entro le organizzazioni e le conoscenze, abilità e competenze necessarie per ottenerli e ai *National Vocational Qualifications* che sono degli organi deputati al processo di certificazione. Consideriamo come punto di partenza per sviluppare l’argomento un caso concreto quello delle “competenze dei lavoratori nel settore del controllo dell’abuso di droga e alcol in Gran Bretagna”.



### Esperienza

In tutta la Gran Bretagna l’abuso di droga e alcool costituisce la principale causa di problemi sociali ed economici. Nel 2002 un rapporto della Commissione di Controllo del governo ha rilevato che “l’abuso di droga fomenta l’esclusione sociale e la criminalità: molti drogati hanno gravi problemi di salute, sociali, economici e legali; la metà della spesa annua di 1 miliardo di sterline per droga viene finanziata attraverso azioni criminali; il controllo dell’abuso di droga e il supporto dato ai drogati costa almeno 3,5 miliardi di sterline all’anno.” Nel suo rapporto “Alcohol Strategy”, l’ente nazionale non-profit per i problemi dell’alcool, Alcohol Concern dichiara che “i costi per i servizi sanitari, assistenziali e di giustizia criminale, oltre alle implicazioni fi-



nanziarie della disoccupazione e della mancata produttività” per l’abuso di alcool, “ammontano a 10 miliardi di sterline l’anno”. Il governo britannico e le amministrazioni delegate stanno investendo ingenti somme per affrontare questi problemi attraverso strategie nazionali. Sebbene le risorse finanziarie siano vitali, anche la mancanza di risorse umane veramente competenti costituisce un serio ostacolo allo sviluppo di attività di prevenzione e al controllo. L’organizzazione nazionale di formazione del servizio sanitario, Skills for Health (<http://www.skillsforhealth.org>), afferma nell’ambito del rapporto “Lavoratori competenti per affrontare il problema dell’abuso di droga e alcool: “C’è una grave carenza di personale con le conoscenze, le abilità e le competenze necessarie, nel settore della droga e dell’alcool. Ciò è dovuto a un aumento della richiesta di servizi (a causa della crescita del problema e anche dell’impegno politico e finanziario del governo, per affrontare il problema) e alla richiesta di competenze nuove e diverse per operare in partnership e in team multidisciplinari in modo da potere ottenere risultati concreti”. La sfida di sviluppo di personale competente nel settore dell’abuso di droga e alcool è però molto complesso. Questo in ragione di diversi fattori quali: la sfida interessa trasversalmente differenti aree della sanità e anche l’assistenza sociale, la giustizia, l’istruzione, le amministrazioni locali, l’occupazione e lo sport e la ricreazione; nel settore operano una miriade di agenzie e gruppi professionali a livello, nazionale, regionale e locale; molte delle agenzie sono piccole, si basano su volontari e non dispongono delle risorse per formare e certificare il personale; in questo momento ci sono circa 30.000 persone che operano specificatamente nel settore della droga e dell’alcool (anche se si stima che circa 4.000.000 di persone – insegnanti, poliziotti, assistenti nei centri per giovani, allenatori sportivi, datori di lavoro ecc. – siano coinvolte più o meno direttamente in quest’area), il fabbisogno stimato per raggiungere gli obiettivi delle strategie governative per la droga e l’alcool è di un numero doppio dell’attuale di lavoratori competenti; per proseguire su questa strada risulta essenziale avere standard comuni e procedure concordate, per le attività svolte in partnership fra le agenzie in modo da offrire un servizio integrato e prevenire la ricaduta dei drogati e degli alcolisti. Per procedere in questa direzione bisognava anzitutto costruire una Mappa dell’Occupazione del settore per identificare chi già opera per affrontare l’abuso di droga e alcool e in quale l’ambito. Sebbene nel settore operino strutture fra loro assai eterogenee e un’ampia varietà di ruoli organizzativi utilizzando il metodo dell’analisi funzionale si è riusciti a raggiungere un livello accettabile di consenso su temi quali: Che cosa cerca di ottenere chi lavora nel settore della droga e dell’alcool? Che cosa si deve fare per migliorare la qualità di vita dei singoli e delle comunità, minimizzando il danno associato all’abuso di droga e di alcool?”, per arrivare infine a costruire la Mappa Funzionale del Settore della Droga e dell’Alcool che descrive tutte le attività che si svolgono nel settore che ha le caratteristiche seguenti:

- A. Fornire i servizi per l’abuso di droga e di alcool
  - AA Aiutare i singoli a mettersi in contatto con i servizi per l’abuso di droga e di alcool
  - AB Sostenere i singoli in situazioni difficili

- AC Sviluppare la prassi per la fornitura dei servizi
- AD Istruire le persone sull'uso di droga e alcool, la salute e il benessere sociale
- AE Fare esami per verificare l'abuso di droga e alcool
- AF Valutare i bisogni di cure dei drogati e gli alcolisti
- AG Pianificare e valutare programmi integrati di cure per i drogati e gli alcolisti
- AH Fornire servizi sanitari
- AI Fornire servizi per aiutare i singoli a affrontare il problema del proprio uso di droga e di alcool
- AJ Aiutare i drogati e gli alcolisti ad affrontare il problema del proprio comportamento offensivo
- AK Sostenere la riabilitazione delle persone
- B. Gestire i servizi per l'abuso di droga e di alcool
  - BA Sviluppare, implementare e valutare la politica, le strategie e i piani dell'organizzazione
  - BB Promuovere l'organizzazione e i suoi servizi
  - BC Fornire servizi che rispondono alle richieste
  - BD Fornire un ambiente sano, sicuro e adatto alla fornitura dei servizi
  - BE Gestire l'informazione
  - BF Gestire le risorse umane dell'organizzazione
  - BG Gestire le risorse finanziarie dell'organizzazione
  - BH Offrire supporto amministrativo alla fornitura di servizi
  - BI Gestire i rapporti
- C. Commissionare i servizi per l'abuso di droga e di alcool
  - CA Identificare il fabbisogno di servizi per l'abuso di droga e di alcool e sviluppare strategie e piani per soddisfare questo fabbisogno
  - CB Gestire i contratti per i servizi per l'abuso di droga e di alcool
    - CB1 Sollecitare offerte e fare contratti per i servizi per l'abuso di droga e di alcool
    - CB2 Monitorare e valutare la qualità, i risultati e l'efficienza dei costi dei servizi per l'abuso di droga e di alcool
    - CB3 Fornire servizi individuali per l'abuso di droga e di alcool

Nella mappa funzionale sono compresi 90 standard dell'area *Drugs and Alcohol National Occupational Standards* che comprendono tutte le principali attività svolte dai lavoratori del settore. Ovviamente al singolo lavoratore per ricoprire la propria funzione necessitano solo un numero limitato di tali standard. Un lavoratore in prima linea nel settore della droga, probabilmente troverà gran parte della sua funzione in AA Aiutare i singoli a mettersi in contatto con i servizi per l'abuso di droga e di alcool e AB Sostenere i singoli in situazioni difficili. Un insegnante troverà gran parte degli standard che gli servono in AD Istruire le persone sull'uso di droga e alcool, la salute e il benessere sociale e AA Aiutare i singoli a mettersi in contatto con i servizi per l'abuso di droga e di alcool. Il manager di un centro disintossicazione di un ospedale o di una clinica avrà bisogno di una gamma di standard dell'area B Gestire i servizi per l'abuso di droga e di alcool. Un impiegato dell'azienda sanitaria locale con l'incarico

di commissionare i servizi troverà che gli standard dell'area C Commissionare i servizi per l'abuso di droga e di alcool faranno al caso suo. Una volta concordate con i rappresentanti di tutte le parti sociali del settore della droga e dell'alcool le attività che bisogna svolgere per ottenere il proposito chiave, sono stati sviluppati i National Occupational Standards consultando documenti, realizzando focus con group di professionisti e organizzando colloqui strutturati con esperti, per identificare le *best practice* in tutte queste aree di attività. Per esempio in seguito ai *focus group* con le persone responsabili di commissionare i servizi per l'abuso di droga e alcool è stato sviluppato lo standard CB1 Sollecitare offerte e dare contratti per i servizi per l'abuso di droga e di alcool. Questa attività è stata suddivisa in due sottoprocessi

CB1.1 Sollecitare e valutare le offerte per la fornitura di servizi per l'abuso di droga e di alcool.

CB1.2 Negoziare e fare contratti per la fornitura di servizi per l'abuso di droga e di alcool.

Per ciascuno di questi processi sono stati poi identificati i criteri di prestazione e ciò che gli addetti devono controllare per garantire i risultati richiesti. Questi criteri di prestazione e le relative conoscenze e abilità comprendono tutto il National Occupational Standards CB1 Sollecitare offerte e fare contratti per i servizi per l'abuso di droga e di alcool. Chi commissiona i servizi per l'abuso di droga e di alcool deve offrire una prestazione che aderisca a questo standard e possedere queste conoscenze e abilità. Alcune persone con anni di esperienza alle spalle possono dimostrare di offrire già una prestazione a questo livello (anche se una riflessione su quello che fanno e un confronto con lo standard spesso li può aiutare a modificare e a migliorare la propria prestazione. Tuttavia altre persone che hanno iniziato a lavorare da poco non sempre hanno la competenza richiesta. Hanno quindi bisogno di poter usufruire di opportunità per l'apprendimento per raggiungere lo standard di conoscenze, abilità e prestazione. Il National Treatment Agency for Substance Misuse (NTA), un ente all'interno del Servizio Sanitario Nazionale (NHS) responsabile dei servizi di assistenza per i drogati in Inghilterra, attualmente utilizza i Drugs and Alcohol National Occupational Standards per effettuare un'inchiesta su tutto il personale del settore dell'assistenza per i drogati, utile per identificare le attività che svolge, le competenze che possiede e il fabbisogno di apprendimento. Il National Treatment Agency ha anche commissionato una serie di 32 moduli di formazione, che comprendono sia l'apprendimento in classe che pacchetti di apprendimento a distanza, per aiutare il personale a soddisfare il proprio bisogno di apprendimento e sviluppare le conoscenze e le abilità specificate nei Drugs and Alcohol National Occupational Standards (le informazioni complete si trovano sul sito <http://www.nta.nhs.uk>). In concomitanza, Skills for Health, collabora con le università, i college, i formatori del settore privato e i datori di lavoro per fare un confronto tra l'offerta di apprendimento e i Drugs and Alcohol National Occupational Standards, per aiutarli nella ricerca di opportunità di apprendimento mirate ai bisogni individuali. Skills for Health sta anche sviluppando un pacchetto di National Vocational Qualifications, affinché i lavoratori siano in grado

di dimostrare la propria competenza nei set di standard richiesti e ottenere la certificazione che consente di operare come professionisti competenti in tutta la Gran Bretagna. In futuro, chi commissiona servizi, dovrà richiedere un attestato che dichiara che i lavoratori operano secondo i Drugs and Alcohol National Occupational Standards, come condizione essenziale per affidare i contratti per la fornitura di servizi per l'abuso di droga e di alcool. Un supporto che facilita la visibilità e la diffusione degli standard è poi offerto dell'Information and Communication Technology che rende possibile che le agenzie, le parti sociali e le persone abbiano accesso agli standard, alle opportunità di apprendimento e agli strumenti di valutazione di cui hanno bisogno. L'ITC consente poi alle agenzie nazionali e al governo di valutare l'efficacia dei loro investimenti. Il pacchetto software Performer (per informazioni, <http://www.maps-1td.com>) consente ai singoli lavoratori di sviluppare il proprio sviluppo, alle agenzie di garantire la qualità dei servizi forniti, ai formatori di valutare e migliorare l'offerta di apprendimento e al governo di valutare l'impatto dell'investimento per combattere i problemi dell'abuso di droga e alcool in Gran Bretagna.

Il caso dello sviluppo di competenze nel settore della prevenzione dell'abuso di alcool e di droghe costituisce un esempio emblematico di definizione di *National Occupational Standards* (NOS), realizzata da un lato per il tramite di procedure abbastanza rigorose e dall'altro mediante un processo il più possibile consensuale capace di coinvolgere i diversi attori interessati al problema insieme con le agenzie governative interessate allo sviluppo dell'occupazione e soprattutto a quello di competenze qualificate nel settore. La costruzione di NOS offre svariati vantaggi come: la definizione di un *frame* oggettivo/condiviso di competenze utile sia per le persone, sia per le aziende, sia per gli attori pubblici; la possibilità di rendere trasparente il sistema verso i differenti attori interessati tramite Internet; la strutturazione in base ai NOS di attività di certificazione e di auditing; l'opportunità conseguente di colmare i divari fra competenze esistenti e quelle necessarie definite dai NOS attraverso adeguati percorsi di formazione.

### 13.1 I National Occupational Standards (NOS)

I finanziamenti sono un mezzo efficace a disposizione dei governi per cambiare il modo in cui operano i mercati dell'apprendimento professionale. Nel 1988 fu istituito in Gran Bretagna il Management Charter Initiative, l'ente guida per il management. A distanza di quindici anni la missione affidata a questo ente è portata avanti dal Management Standards Centre presso l'associazione professionale dei manager, il Chartered Management Institute. Riguardo alla costruzione dei NOS il compito di identificare le competenze per ogni settore equivale è solo un primo passo. È anche necessario presidiare in modo continuo il processo di cambiamento. Per esempio il "proposito chiave" del management era stato inizialmente definito come "raggiungere gli obiettivi dell'azienda e migliorare continuamente la sua prestazione". Questa definizione viene oggi criticata poiché non risulta in grado di rappresentare piena-

mente il ruolo strategico del management e le competenze essenziali di leadership. Nell'attuale revisione intrapresa dal Management Standards Centre, il nuovo proposito chiave della funzione di management è "fare da guida, ottenere impegno, facilitare il cambiamento e ottenere i risultati attraverso l'uso efficiente, creativo e responsabile delle risorse". Quali conoscenze, abilità e competenze sono necessarie per il conseguimento di quest'obiettivo? Ecco, una volta ottenuto l'accordo sulla funzione chiave del settore, i comitati guida hanno intrapreso quella che si definisce una "analisi funzionale", ossia un processo deduttivo per identificare tutte le attività necessarie per ottenere l'obiettivo chiave – senza però tenere conto di chi svolgerà queste attività. Per esempio per l'analisi funzionale di leadership e management, viene posta questa domanda: "Che cosa si deve fare per offrire guida, ottenere impegno, facilitare il cambiamento e ottenere risultati attraverso l'uso efficiente, creativo e responsabile delle risorse?" Dalla risposta a questo interrogativo si è ottenuto il primo livello di analisi. Dirigenti e leader hanno bisogno di:

- sviluppare una visione del futuro;
- ottenere impegno e offrire leadership;
- fornire governance;
- guidare l'innovazione;
- gestire il cambiamento;
- dirigere le operazioni e i progetti del business;
- soddisfare le richieste dei clienti;
- tessere le relazioni;
- sviluppare reti e partneriati;
- gestire le persone;
- gestire le risorse finanziarie;
- procurarsi prodotti e servizi;
- gestire le risorse fisiche e la tecnologia;
- gestire l'informazione e le conoscenze;
- gestire se stessi.

Ovviamente non tutti i manager devono indiscriminatamente svolgere tutte queste attività in contemporanea. Queste sono invece delle grandi aree di attività che devono essere ulteriormente suddivise per identificare le competenze necessarie ai manager. Quando abbiamo posto la domanda: "Che cosa si deve fare per gestire le risorse finanziarie in modo efficace?", abbiamo trovato tre attività diverse:

- K1. Individuare e ottenere le risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi
- K2. Gestire le risorse per raggiungere gli obiettivi
- K3. Gestire i budget

È probabile che queste attività siano svolte da manager a diversi livelli diversi nell'azienda (anche se in una piccola azienda è possibile che queste vengano espletate tutte dall'imprenditore/amministratore delegato). *K1 Individuare e ottenere le risorse*

se necessarie per raggiungere gli obiettivi sarà responsabilità dell'amministratore delegato, del direttore finanziario o di un altro membro dell'alta direzione. *K2 Gestire le risorse per raggiungere gli obiettivi* sarà il compito dei membri dell'alta direzione che decideranno come distribuire le risorse ai vari progetti e programmi di lavoro. *K3 Gestire i budget* sarà parte del ruolo svolto dai vari responsabili dei budget, anche di quelli che operano a un livello relativamente basso. Naturalmente sono richieste diverse conoscenze, abilità e qualità personali per svolgere tutte queste attività in modo efficace.

*Gestire i budget* è un esempio di *National Occupational Standard*

Ciascun *National Occupational Standard*:

- definisce lo standard di prestazione necessario ai lavoratori quando svolgono questa attività (ciò permette ai lavoratori e ai loro capi di valutare se le prestazioni sono competenti);
- definisce le conoscenze e le abilità necessarie ai lavoratori per svolgere l'attività in modo competente (molte di queste conoscenze e di queste abilità sono trasferibili ad altri contesti);
- identifica le qualità personali che i lavoratori devono dimostrare nello svolgimento dell'attività (anche in questo caso tali qualità personali devono apparire anche in altri contesti).

Per esempio, il manager quando *controlla la spesa in relazione ai budget* deve rispettare i seguenti criteri:

- i tuoi metodi per monitorare la spesa sono affidabili e soddisfano le richieste dell'azienda
- hai monitorato la spesa in relazione ai budget concordati a intervalli appropriati
- hai controllato la spesa secondo le richieste dei budget e dell'azienda
- le correzioni che apporti per rispondere a significative discrepanze dal budget attuali o potenziali vengono effettuate tempestivamente e soddisfano le richieste dell'azienda
- trasferisci tempestivamente alle persone appropriate le richieste di spesa che esulano dalla tua responsabilità
- i tuoi registri di spesa sono completi, accurati e disponibili per le persone autorizzate.

Ciò richiede conoscenze, comprensione e abilità che includono anche i seguenti punti (e molti altri):

1. l'importanza di un controllo dei budget per l'efficienza del team e dell'azienda e le tue responsabilità a questo riguardo;
2. i principi e i metodi che supportano un efficace controllo dei budget;
3. l'importanza di tenere una documentazione accurata della spesa del passato;

4. l'importanza di un controllo efficace della spesa per l'efficienza del tuo team e della tua azienda e il tuo ruolo e le tue responsabilità a questo riguardo;
5. i principi e i sistemi che supportano un efficace controllo della spesa;
6. l'importanza di tenere una documentazione accurata e comprensiva del controllo della spesa e i sistemi per ottenere ciò.

I manager dovrebbero anche avere le seguenti doti personali:

#### *Adattabilità e innovazione*

- impegnarsi per trasformare le situazioni critiche in opportunità piuttosto che in minacce;
- adattarsi rapidamente alle nuove sfide;
- riconoscere prontamente i cambiamenti di circostanze e modificare i piani e le attività in conformità;
- cercare di migliorare costantemente la prestazione.

#### *Attenzione ai risultati*

- stabilire degli obiettivi impegnativi, ma raggiungibili per se e per gli altri;
- stabilire l'ordine di priorità degli obiettivi e programmare il lavoro per utilizzare al meglio il tempo e le risorse;
- calcolare i rischi con precisione e intervenire in modo che le situazioni critiche non ostacolino il raggiungimento degli obiettivi;
- agire personalmente per sbloccare le situazioni.

Oggi, utilizzando il National Occupational Standard per *Gestire i budget*, i lavoratori e i loro datori di lavoro sanno che cosa gli viene richiesto e quali conoscenze, abilità e qualità personali occorrono per avere successo. Se la loro prestazione non è di buon livello, possono cambiare il proprio modo di agire, usando i criteri di prestazione come guida (per esempio, *facendo un'azione correttiva tempestiva per sistemare delle significative discrepanze dal budget, effettive o potenziali*). Se non hanno le conoscenze, le abilità o le qualità personali necessarie, possono cercare le opportunità di apprendimento per rimediare alla situazione (per esempio un corso di formazione o un manuale che descrive *i principi e i metodi che supportano un controllo efficace dei budget*).

Le competenze manageriali divengono trasparenti. Sono espone chiaramente per tutti coloro che desiderano vederle e usarle. I lavoratori possono agire immediatamente per modificare la loro prestazione e metterla in linea con le buone prassi del proprio settore. Se necessario, possono trovare delle opportunità che soddisfino i loro obiettivi specifici di apprendimento, possono controllare a posteriori se questi obiettivi sono stati raggiunti e valutare l'impatto sulla propria prestazione.

I National Occupational Standards ora disponibili coprono oltre il 90% di tutte le attività lavorative effettuate in Gran Bretagna. Non sono perfetti e devono essere revisionati regolarmente per mantenersi al passo con gli sviluppi nelle prassi di lavoro e i cambiamenti riguardanti la tecnologia, le leggi e le aspettative del mercato.

Tuttavia offrono ai lavoratori e ai datori di lavoro un'arma potente per prendere decisioni più informate sui propri investimenti in apprendimento professionale e per assicurarsi risultati più soddisfacenti.

### **13.2 I raggruppamenti dei NOS, i National Vocational Qualifications (NVQ) e i processi e gli attori della certificazione**

Nonostante sia molto utile avere un consenso trasversale sui significati di prestazione, conoscenze, abilità e qualità personali richieste, una delle sfide che il datore di lavoro e il singolo lavoratore debbono affrontare è come identificare quali siano i propri standard di riferimento fra le migliaia disponibili nei National Occupational Standards ovvero quali sono gli standard rilevanti per una funzione specifica. Per rendere questo lavoro più facile, si sono raggruppati i National Occupational Standards in qualificazioni significative per i lavoratori in settori diversi e con livelli di responsabilità diversi. La Qualifications and Curriculum Authority (parte del Department for Education and Skills) in Inghilterra è responsabile del mantenimento del Modello di Qualificazioni Nazionali. Qualsiasi organizzazione (riconosciuta come ente per la certificazione) desideri il riconoscimento di una qualificazione a livello nazionale (un processo essenziale per il finanziamento della formazione) deve sottoporre la propria qualificazione all'approvazione della Qualifications and Curriculum Authority e per l'inserimento della suddetta qualificazione in una parte specifica del modello. L'ente di certificazione deve mostrare come essa si colleghi ai National Occupational Standards e a quale livello del modello debba essere inserita. Il Chartered Management Institute (<http://www.inst-mgt.org.uk>) è l'associazione professionale di riferimento per i manager in Gran Bretagna con oltre 90.000 membri, e uno dei molti enti di certificazione per le qualificazioni in management. Il CMI offre due tipi distinti di qualificazioni:

1. Certificati e Diplomi dell'Istituto: si tratta di qualificazioni basate sulle conoscenze che sono state create per aspiranti manager e persone già nel ruolo come basi per il proprio sviluppo e come strumento per l'avanzamento di carriera.
2. National Vocational Qualifications (NVQs): si tratta di qualificazioni, basate sulla competenza che sono rivolte a manager in attività che possono già dimostrare la competenza nel proprio ruolo di lavoro fino al livello della qualificazione scelta.

Il Chartered Management Institute offre queste qualificazioni a 4 livelli, che corrispondono ai 4 livelli più alti del Modello di Qualificazioni Nazionali (Tabella 13.1).

Il ruolo del Chartered Management Institute è quello di controllare e garantire il rigore del processo di valutazione delle qualificazioni. L'istruzione e la formazione necessarie al candidato per soddisfare le richieste della valutazione vengono offerte

Tabella 13.1

Livello	Certificati & Diplomi	National Vocational Qualifications
5	Livello 5 Diploma di Dirigente in Management Strategico	NVQ/SVQ Management Strategico Livello 5
5	Livello 5 Diploma di Dirigente in Management	NVQ/SVQ Management Operativo Livello 5
4	Livello 4 Diploma in Management	NVQ/SVQ Management Livello 4
3	Livello 3 Certificato in Management	NVQ/SVQ Management Livello 3
2	Livello 2 Certificato in Gestione del Team	NVQ/SVQ Gestione del Team Livello 2

da una rete di centri approvati dal Chartered Management Institute. Questi centri possono essere delle università, dei college, dei centri di formazione privati o dei datori di lavoro che offrono formazione al personale. I centri riconosciuti hanno autonomia sul formato programmi di apprendimento – alcuni programmi vengono offerti esclusivamente tramite apprendimento a distanza, altri si basano su workshop e altri ancora utilizzano un ventaglio di sistemi di apprendimento. In altre parole nel sistema è favorita la competizione intesa come strumento d'innovazione nei percorsi di formazione/certificazione. Il compito del Chartered Management Institute è di garantire che i manager con un NVQ in Management a livello 4 ottenuto presso l'Università A, il Centro Formazione Privato B o il Datore di Lavoro C, abbiano raggiunto lo stesso livello di competenza in management – nonostante abbiano seguito strade diverse. Tutte queste qualificazioni sono direttamente collegate ai National Occupational Standards. Per esempio, un manager che riceve un NVQ in Management Livello 4, a prescindere da dove si trovi in Gran Bretagna, deve dimostrare la propria competenza nei seguenti cinque standard obbligatori, oltre che in quattro standard opzionali che può scegliere tenendo conto del suo ruolo (Tabella 13.2).

Mentre per quanto riguarda i certificati e i diplomi i manager devono solo dimostrare di possedere le conoscenze richieste e di essere in grado di applicarle in condizioni simulate durante gli esami, le richieste per ottenere i NVQ sono più impegnative. I manager per ricevere i NVQ devono presentare l'attestato di un "assessor" indipendente che dichiara che i candidati soddisfano completamente i criteri di prestazione dei National Occupational Standards pertinenti, per esempio che essi siano in grado di applicare le proprie conoscenze, abilità e qualità personali per ottenere i risultati richiesti dalle loro aziende. Il processo per cui i manager hanno ottenuto questo livello di competenza (attraverso la formazione, lo studio individuale, l'esperienza o il talento naturale) è irrilevante alla valutazione del NVQ. I singoli possono scegliere il metodo che più conviene per ottenere una prestazione competente. Gli studenti non devono seguire tutte le lezioni del programma di formazione; singoli possono valutare il proprio livello delle conoscenze, abilità e competenze, decidere se se sono già in

**Tabella 13.2**

Standard obbligatori	A2	Gestire le attività per soddisfare le richieste
	A4	Contribuire al miglioramento nell'ambito lavorativo
	C2	Sviluppare le proprie risorse
	C5	Sviluppare rapporti di lavoro produttivi
	D4	Contribuire le informazioni per supportare il processo decisionale
Standard opzionali	B2	Gestire l'impiego delle risorse fisiche
	B3	Gestire l'impiego delle risorse finanziarie
	C8	Selezionare il personale per le attività
	C10	Sviluppare i team e i singoli per migliorare la prestazione
	C13	Gestire la prestazione dei team e dei singoli
	C15	Prendere provvedimenti nel caso di prestazione insoddisfacente del team
	D2	Facilitare le riunioni
	F4	Implementare sistemi di garanzia di qualità
	F6	Monitorare l'osservanza dei sistemi di qualità
	F7	Effettuare i controlli della qualità
	G1	Contribuire alla pianificazione e alla preparazione dei progetti
	G2	Coordinare l'attuazione dei progetti
	G3	Contribuire alla conclusione dei progetti

grado di rispondere alle richieste e come soddisfare il proprio bisogno di apprendimento e sviluppo. I formatori devono usare un approccio molto flessibile e focalizzato sullo studente per lo sviluppo delle competenze in management.

### 13.3 Un'iniziativa sinergica ai NOS e ai NVQ: "Investors in People"

Il lavoro sui National Occupational Standards and National Vocational Qualifications a livello di settore e trasversalmente a essi continua essendo cruciale la sfida di creare lavoratori competenti in grado di competere sul mercato globale e offrire servizi di qualità. Un'altra iniziativa complementare e sinergica è poi *Investors in People*. Anche *Investors in People* è uno standard nazionale. Esso ha tuttavia una finalità particolare: offrire un modello di organizzazione per migliorare la prestazione e la competitività dei business, attraverso un approccio pianificato per stabilire e comunicare gli obiettivi del business e sviluppare il personale per raggiungere questi obiettivi.

Investors in People si basa su quattro principi chiave:

- *impegno*. L'impegno di investire nelle persone per raggiungere gli obiettivi del business;
- *pianificazione*. Pianificare come sviluppare i singoli e i team per raggiungere questi obiettivi;
- *azione*. Agire per sviluppare e utilizzare le abilità necessarie in un programma continuo e ben definito, direttamente collegato agli obiettivi del business;
- *valutazione*. Valutare i risultati della formazione e lo sviluppo per il progresso individuale verso gli obiettivi oltre che il valore ottenuto e i bisogni futuri.

Per essere riconosciuta come Investor in People e poter adottare il relativo logo, le aziende devono presentare la dichiarazione di un revisore esterno che confermi che l'azienda utilizza i seguenti dodici indicatori:

#### *Impegno*

1. L'azienda si impegna a sostenere lo sviluppo del suo personale.
2. Il personale viene incoraggiato a migliorare la propria prestazione e quella degli altri.
3. Il personale è convinto che il proprio contributo all'interno dell'azienda viene riconosciuto.
4. L'azienda si impegna a garantire la parità di opportunità nello sviluppo del personale.

#### *Pianificazione*

5. L'azienda ha un piano con chiari obiettivi comprensibili a tutti.
6. Lo sviluppo delle persone è in linea con gli obiettivi dell'azienda.
7. Il personale capisce come contribuisce al raggiungimento degli obiettivi dell'azienda.

#### *Azione*

8. I manager sostengono lo sviluppo dei propri dipendenti in modo positivo.
9. Il personale apprende e si sviluppa in modo efficace.

#### *Valutazione*

10. Lo sviluppo delle persone migliora la prestazione dell'azienda, del team e dei singoli.
11. Il personale comprende l'impatto dello sviluppo delle persone sulla prestazione dell'azienda, del team, dei singoli.
12. L'azienda diventa più efficace nello sviluppo del personale.

Dal 1990 più di 24.000 aziende da tutti i settori dell'economia che impiegano quasi 6.000.000 di lavoratori (il 25% della forza lavoro britannica) sono state riconosciute come Investors in People (per ulteriori informazioni e case studies consultate <http://www.iipuk.co.uk>). Tra i benefici della formalizzazione dei processi di sviluppo del

proprio personale per soddisfare gli indicatori di Investor in People vi sono:

- incremento dei profitti, della produttività e della redditività;
- riduzione dei costi e degli sprechi;
- miglioramento della qualità;
- aumento della motivazione;
- maggior soddisfazione dei clienti;
- incremento dello status sociale;
- aumento del vantaggio competitivo.

In breve, la filosofia che sta alla base di Investors in People è quella di creare un collegamento diretto fra la competenza dei singoli lavoratori e gli obiettivi e i risultati dell'azienda. Secondo questa linea Graham Baker – Responsabile dello Sviluppo delle Risorse Umane, Ladbrooke Racing Ltd. – afferma, per esempio: “I benefici per il business di Investors in People non sono tanto esprimibili in risultati economici immediati, quanto nel fatto che le nostre persone in virtù Investors in People sviluppano un'attitudine più positiva verso il cambiamento, e questa è una delle nostre risorse più importanti.” Si tratta, cioè, di far sì che l'investimento in apprendimento professionale miri alle priorità dell'azienda e che il valore di questo apprendimento possa misurarsi su un doppio versante: quello dei risultati ottenuti dalla persona e quello dei risultati ottenuti dall'azienda.

## 13.4 Conclusioni

I National Occupational Standards e i National Vocational Qualifications e Investors in People sono tre iniziative complementari, sostenute in Gran Bretagna dal governo, dai datori di lavoro e dai sindacati e tutte rivolte alla valorizzazione del “capitale umano”. Gli Investors in People definiscono gli obiettivi strategici dell'organizzazione e attuano specifici programmi per avere le risorse umane con le conoscenze, abilità e competenze necessarie per raggiungere risultati aziendali. I National Occupational Standards definiscono i risultati che i lavoratori a tutti i livelli dell'azienda devono raggiungere e le conoscenze, abilità e competenze necessarie per ottenerli. I National Vocational Qualifications non prestano attenzione agli strumenti o al processo di apprendimento ma certificano che tutti coloro che ottengono le qualificazioni sono competenti nello svolgimento del proprio lavoro secondo gli standard e forniscono i risultati richiesti. National Vocational Qualifications, National Occupational Standards and Investors in People hanno messo ordine e chiarito lo scenario della formazione professionale in Gran Bretagna e indirizzato gli investimenti pubblici nel settore (<http://www.iipuk.co.uk>).