

**SOCIOLOGIA DEL LAVORO**  
**N. 103**

**SOCIETA' DELLA  
CONOSCENZA  
E  
FORMAZIONE**

**A cura di Barbara Bertagni, Michele La Rosa  
e Fernando Salvetti**

**Scritti di Angelo Benozzo, Barbara Bertagni, Trevor Boutall,  
Massimo Brusaglioni, Lorenzo Cantoni, Ulderico Capucci, Michele  
La Rosa, Lauro Mattalucci, Paolo Minguzzi, Claudia Montedoro,  
Franco Nanetti, Roberto Panzarani, Dunia Pepe, Claudia Piccardo,  
Gian Piero Quaglino, Emilio Rago, Fernando Salvetti, Elena Sarati,  
Francesca Serra, Chiara Succi, Laura Tucci.**

**FrancoAngeli**

# Competenze senza incubi: i National Occupational Standards

di *Trevor Boutall*

È ormai da una generazione che il sistema di formazione professionale in Inghilterra si basa sui National Occupational Standards<sup>1</sup>. Negli anni ottanta, all'apice del potere della signora Thatcher, esistevano quattro motivi fondamentali per un cambiamento radicale dei processi di formazione professionale. Al primo posto c'era la competitività, la necessità di essere più efficienti e produttivi nei confronti dei concorrenti internazionali, sia tradizionali come Germania, Francia, Stati Uniti e Giappone che nuovi come Taiwan, India e Indonesia. Il secondo motivo era la qualità. Il pubblico inglese non accettava più prodotti e servizi di qualità scadente, che venivano allora offerti dalla British Leyland Motors (ormai estinta) e da tanti servizi pubblici; richiedeva invece prodotti di alta qualità che si trovavano nelle società automobilistiche tedesche o nelle catene di alberghi francesi. Un terzo driver era la sicurezza. Una serie di disastri sulle ferrovie, sulle piattaforme petrolifere nel mare del nord, nel sistema sanitario e nei servizi sociali – tutti dovuti in ultima analisi ad errori umani – dimostrava la necessità di formare e supervisionare tutti i lavoratori e assicurare la loro competenza professionale. Il quarto motivo era il forte cambiamento economico, da un'economia industriale basata su carbone, acciaio e petrolio ad un nuovo paradigma post-industriale che premiava la conoscenza, l'innovazione e il servizio al cliente. Rimanere impiegabili in questo nuovo mondo richiedeva, e richiede ancora oggi, flessibilità, trasparenza e un sistema di formazione lungo la vita<sup>2</sup>.

È certo che il sistema dei National Occupational Standards non ha risolto tutti i problemi del Regno Unito. Ci sono ancora molti problemi di sicurezza – incidenti ferroviari, scandali nella sanità e nei servizi sociali,

1. National Occupational Standards <http://www.themsc.org/standards/nos.html>.

2. Council for Excellence in Management and Leadership <http://www.managementandleadershipcouncil.org>.

pratiche non etiche nelle banche e società assicuratrici – dovuti in parte almeno alla liberalizzazione del mercato, alla privatizzazione degli enti statali e alla pressione di produrre profitto per gli azionisti, una pressione che mette a rischio la qualità del servizio nel medio-lungo termine e soprattutto compromette la sicurezza. Sul lato positivo però, la qualità dei servizi pubblici e anche privati è migliorata parecchio, la posizione competitiva del Regno Unito sul mercato globale è rimasta intatta nonostante i progressi delle nuove economie e il tasso di disoccupazione britannica è fra i più bassi in Europa. L'impatto più notevole del nuovo sistema di formazione professionale inglese si nota in un approccio più flessibile sia da parte dei datori del lavoro che dei loro dipendenti. Il mercato – il contesto esterno – cambia in continuazione, e bisogna rispondere – o meglio prevenire – tempestivamente, cambiando gli obiettivi aziendali, i processi di lavoro e i comportamenti e rinnovando le conoscenze e le capacità di tutta la forza lavoro<sup>3</sup>.

L'obiettivo del sistema dei National Occupational Standards è di rendere tutti i lavoratori a tutti i livelli competenti nello svolgere i loro ruoli e autonomi nel prendere le decisioni entro i limiti delle loro responsabilità. Questo obiettivo richiede però un'analisi rigorosa, dettagliata e condivisa per definire cos'è una performance competente in un ruolo specifico. Questa *analisi funzionale* normalmente viene fatta a livello settoriale – per la sanità, l'agricoltura, la finanza, la vendita al dettaglio ecc. – o per fasce professionali – per esempio, i manager, i venditori, i ragionieri, gli amministrativi. L'analisi si basa su un *obiettivo chiave* per il settore o la fascia professionale. L'obiettivo chiave è una frase sintetica e comprensiva che definisce il perché del settore o fascia professionale. Prendiamo l'esempio dell'analisi funzionale di *Management and Leadership*<sup>4</sup>. Perché abbiamo dei manager/leader? L'obiettivo chiave è *to provide direction, gain commitment, facilitate change and achieve results through the efficient, effective and responsible use of resources*, una frase molto ricca che esprime l'essenza del compito di un manager/leader a qualsiasi livello in qualsiasi settore operativo. Una caratteristica importante dell'obiettivo chiave è che descrive sia le attività principali di un manager/leader (indicare la direzione strategica, attrarre l'impegno degli altri, facilitare il cambiamento e raggiungere i risultati) che i vincoli che deve rispettare (attraverso l'uso delle risorse efficiente, efficace e responsabile). Descrive anche un modello di management e leadership condiviso tra i vari stakeholder (il governo inglese, i datori di lavoro, le associazioni di manager ecc.) che si basa su dei valori comuni.

3. Sector Skills Development Agency <http://www.ssda.org.uk>.

4. Management and Leadership Standards <http://www.management-standards.org>.

L'analisi funzionale cerca di definire, a diversi livelli di dettaglio, che cosa deve succedere per raggiungere l'obiettivo chiave. Nell'esempio dell'analisi funzionale di *Management and Leadership* ci sono sei *aree chiave* – ampie aree di azione – al primo livello di analisi. Queste aree sono:

- provide direction (indicare la direzione strategica);
- facilitate change (facilitare il cambiamento);
- achieve results (raggiungere i risultati);
- work with people (lavorare insieme ad altri);
- use resources (utilizzare le risorse);
- manage self and personal skills (gestire se stessi e le capacità personali).

La metodologia dell'analisi funzionale richiede ulteriori livelli di analisi per definire, in modo concreto, le varie attività che i manager/leader devono svolgere e le competenze necessarie per ottenere dei risultati soddisfacenti. L'area chiave *Facilitate change*, per esempio si divide in quattro *attività*:

- encourage innovation (promuovere l'innovazione);
- lead change (promuovere il cambiamento);
- plan change (pianificare il cambiamento);
- implement change (realizzare il cambiamento).

Non tutti i manager/leader svolgono tutte queste attività; dipende sia dal contesto che dal livello gerarchico del manager/leader. In quasi tutti i contesti moderni, ci si aspetta che i manager/leader promuovano l'innovazione, però c'è chi promuove il cambiamento nell'organizzazione, chi lo pianifica e chi deve assicurare la sua realizzazione. In una grande azienda gerarchica, queste figure possono essere tre persone diverse; in una PMI, probabilmente tutte queste attività fanno parte delle responsabilità dell'imprenditore. L'analisi funzionale ha questi due grandi vantaggi:

1. identifica tutte le attività che devono essere svolte per raggiungere l'obiettivo chiave (tradotto in termini aziendali, la "mission" o gli "obiettivi strategici");
2. permette una delega, chiara e trasparente, ad individui delle responsabilità e dei compiti.

Nel metodico sistema inglese, tutte queste attività sono specificate precisamente in unità di National Occupational Standards. Le unità descrivono la qualità della performance richiesta da chi svolge un'attività particolare; definiscono anche le conoscenze, le capacità e le qualità personali (in termini di comportamenti) che sono necessarie per sostenere una performance competente. Nell'unità *Lead change*, per esempio, ci sono otto criteri di prestazione che si possono utilizzare sia per pianificare l'attività che per valutare se l'attività è stata svolta in modo competente:

1. communicate your vision of the future, the reasons for the change and associated benefits to everyone involved (comunica la tua visione del

futuro, i motivi del cambiamento e i benefici derivanti a tutte le persone coinvolte);

2. encourage everyone to welcome change as an opportunity (incoraggia tutti ad accettare il cambiamento e percepirlo come un'opportunità);
3. make sure the people responsible for planning and implementing change understand their responsibilities and have the necessary influence and power (assicurati che le persone responsabili per la pianificazione e la realizzazione del cambiamento comprendano le loro responsabilità e abbiano l'influenza e il potere necessari);
4. set and prioritise objectives for change (stabilisci gli obiettivi del cambiamento e il loro ordine di priorità);
5. identify strategies for achieving the vision and communicate them clearly to everyone involved (identifica delle strategie per realizzare la tua visione e comunicarle in modo chiaro a tutte le persone coinvolte);
6. support people through the change process (sostieni le persone durante il processo di cambiamento);
7. communicate progress to everyone involved and celebrate achievement (tieni informate le persone coinvolte sull'andamento del cambiamento e riconosci i successi);
8. identify and deal with obstacles to change (identifica e supera gli ostacoli al cambiamento).

Questa qualità di performance è solo raggiungibile da chi possiede le necessarie conoscenze (modelli di leadership, principi e metodi di valutazione del rischio, tecniche di soluzione dei problemi ecc.), capacità (comunicazione, persuasione, delega ecc.) e qualità personali (assertività, coraggio, sensibilità nei confronti degli altri ecc.). Tutte queste conoscenze, capacità e qualità personali sono descritte in dettaglio in ogni unità dei National Occupational Standards<sup>5</sup>.

Questo livello di dettaglio negli standard inglesi facilita un processo molto chiaro e trasparente di gestione delle performance. Un capo può condividere in modo chiaro con un suo collaboratore lo scopo del suo ruolo, l'ampiezza delle sue responsabilità, le attività che il collaboratore deve svolgere e la qualità delle prestazioni desiderata. Può assicurarsi che il collaboratore possieda le conoscenze, le capacità e le qualità personali necessarie per raggiungere il livello di performance condiviso o disporre interventi di formazione, supervisione, coaching ecc. per colmare eventuali lacune. Gli standard rappresentano uno strumento obiettivo per valutare se la performance del collaboratore è soddisfacente, diagnosticare eventuali problemi e fornire feedback specifico per aiuta-

5. Bancadati dei National Occupational Standards <http://www.ukstandards.co.uk>.

re il collaboratore a cambiare i suoi comportamenti e migliorare la sua performance<sup>6</sup>.

Gli standard facilitano anche tutti i processi di formazione. Il repertorio delle conoscenze, capacità e qualità personali rappresenta il programma e gli obiettivi di apprendimento per preparare i nuovi inseriti alla padronanza del loro ruolo. Però, bisogna anche riconoscere che una persona che si candida per un nuovo ruolo possiede già un'esperienza di lavoro, nonché di vita, che le ha già fornito un bacino personale di conoscenze, capacità e qualità personali. Gli standard servono come strumento per fare un'analisi accurata dei punti di forza delle persone e i loro fabbisogni di apprendimento. I risultati di questo tipo di analisi dei fabbisogni permettono la costruzione di un piano personale di sviluppo focalizzato sui veri bisogni e sulle priorità individuali e privo delle materie già studiate e apprese. Questa focalizzazione rende l'individuo consapevole dell'importanza del suo sviluppo professionale e rinforza la sua motivazione all'apprendimento. Naturalmente, l'apprendimento può svolgersi attraverso varie modalità, dalla tradizionale formazione in aula, alla ricerca e lettura mirata, dalla formazione a distanza al project work e all'action learning. Gli standard servono anche per la valutazione sia dell'efficienza che dell'efficacia dell'apprendimento. Le definizioni delle conoscenze e delle capacità permettono la valutazione dell'efficienza dell'apprendimento: lo studente ha appreso questi fatti, sa utilizzare questi strumenti e tecniche, dimostra le capacità al livello richiesto? I criteri di performance degli standard permettono la valutazione dell'efficacia dell'apprendimento (il ritorno sull'investimento): il collaboratore applica le nuove conoscenze e capacità in modo tale che riesce a raggiungere i risultati e i comportamenti attesi?

I National Occupational Standards hanno stimolato un nuovo mercato di formazione nel Regno Unito. Le grandi case editrici pubblicano libri di testo strutturati in linea con le unità degli standard. Corsi di apprendimento a distanza e di e-learning sono diventati modulari per rispondere meglio all'esigenza dell'individuo di avere pacchetti di formazione concisi, mirati ed efficaci. Le università e le società private di formazione usano gli standard come punto di partenza nella pianificazione e nella preparazione di nuovi corsi per il mercato del lavoro. Ci sono anche National Vocational Qualifications (NVQs)<sup>7</sup>, certificati a vari livelli che non misurano quanto uno studente ha appreso, ma valutano se un lavoratore è competente, letteralmente se svolge il suo lavoro sempre in linea con gli standard. I NVQ non prevedono corsi di formazione prescritti, ma permettono a ogni stu-

6. Come usare i National Occupational Standards <http://www.themsc.org/services/implementation.html>.

7. National Vocational Qualifications <http://www.qca.org.uk/610.html>.

dente di apprendere le sue conoscenze e capacità e sviluppare le sue competenze secondo il proprio piano personale di sviluppo. Un lavoratore certificato NVQ dovrebbe essere in grado di agire autonomamente (senza stretta supervisione), garantendo la qualità del suo lavoro e la sicurezza delle sue azioni. Dovrebbe anche assumersi la responsabilità di aggiornarsi continuamente ed essere proattivo nei confronti delle contingenze e dei cambiamenti.

È da più di dieci anni che i ministeri, le aziende, gli enti pubblici, le associazioni professionali e di categoria e le scuole in Italia stanno studiando il sistema inglese senza, però, risultati diffusi finora, forse perché spaventati dell'enormità dell'impresa. Le unità capitalizzabili (UC)<sup>8</sup> rappresentano un tentativo da sviluppare un sistema simile in Italia; le UC, però, si basano su quello che lo studente ha appreso, non su quello che un lavoratore può fare – una differenza critica. Sono pochi i casi pionieristici italiani sull'uso dell'approccio National Occupational Standards, ma questi pochi casi possono già evidenziare dei benefici significativi.

SCOA<sup>9</sup>, School of Coaching, è nata a Milano nel 2002 con l'ambizione di formare persone che possiedono già un'ampia esperienza in azienda o nella formazione per esercitare la professione di executive coach. SCOA offre un corso di Master in Executive Coaching con la durata di due anni, il primo anno in aula per imparare i principi e le tecniche di coaching e il secondo anno di attività pratica supervisionata per applicare le conoscenze e le capacità acquisite in aula e raggiungere il richiesto livello di competenza. In tal modo SCOA è anche in grado di decidere se fornire ai partecipanti la Certificazione dell'effettivo possesso di tutte le competenze stabilite.

Per dare una solida struttura ai contenuti del corso e garantire la qualità dei suoi diplomati, SCOA ha deciso di adottare la metodologia dei National Occupational Standards. Quella dell'Executive coaching è una nuova professione, non solo in Italia ma anche nel mondo, e quindi era molto importante definire chiaramente l'obiettivo chiave e le attività dell'executive coach. Dopo una ricerca approfondita delle migliori pratiche internazionali e un'attenta riflessione sui valori SCOA, il comitato scientifico ha stabilito che l'obiettivo chiave era di *aiutare i protagonisti aziendali o i propri collaboratori in una relazione one-to-one a focalizzare i propri obiettivi e le proprie risorse in vista delle opportunità e richieste del contesto organizzativo e sviluppare le proprie competenze e le strategie di comportamento per massimizzarne l'efficacia*. Con l'analisi funzionale so-

8. Unità Capitalizzabili [http://www.isfol.it/BASIS/web/prod/document/DDD/new\\_metodo.htm](http://www.isfol.it/BASIS/web/prod/document/DDD/new_metodo.htm).

9. School of Coaching <http://www.schoolofcoaching.it>.

no state definite tre aree chiave: A Gestire se stesso; B Gestire le relazioni connesse con il lavoro di Executive Coaching; C Facilitare lo sviluppo delle competenze e strategie di comportamento del cliente. Alla fine dell'analisi sono state specificate sette attività:

A1 Gestire e sviluppare le tue risorse di coach.

B1 Gestire le relazioni con i committenti.

B2 Stabilire, sviluppare e concludere i rapporti con i clienti.

C1 Aiutare il cliente a identificare i propri valori, obiettivi e risorse rispetto alle opportunità e richieste dell'ambiente di lavoro.

C2 Aiutare il cliente a decidere le proprie priorità di sviluppo e a progettare un percorso.

C3 Aiutare il cliente a sviluppare le proprie risorse e strategie di comportamento.

C4 Aiutare il cliente a verificare i risultati del percorso di sviluppo e cambiamento.

Seguendo la metodologia dei National Occupational Standards, per ogni attività è stato elaborato un elenco di criteri di prestazioni per valutare se l'attività fosse stata svolta in modo competente e un repertorio di conoscenze, capacità e qualità personali essenziali per sostenere una performance competente.

Questo repertorio di conoscenze, capacità e qualità personali permetteva una valida definizione dei contenuti del corso di formazione del primo anno del Master in Executive Coaching. All'inizio del corso, gli studenti si sottopongono ad un assessment centre per valutare i loro punti di forza e i loro fabbisogni di apprendimento. Venendo da esperienze e contesti diversi, ogni studente ha un profilo unico; ha delle esperienze utilissime che può condividere con i suoi compagni durante il corso e ha delle lacune da colmare, con il supporto dei docenti SCOA e anche degli altri partecipanti. Mentre ogni partecipante ha il proprio piano di sviluppo, tutti percorrono il viaggio di apprendimento insieme, imparando dai successi, e soprattutto dagli insuccessi propri e dei compagni, guidati in tutti i momenti dai docenti.

Gli Standard dell'Executive Coach rappresentano uno strumento di riflessione da utilizzare in qualsiasi momento durante il corso e il metro con cui misurare i progressi dei partecipanti. Alla fine del primo anno, questi svolgono un'autovalutazione, in cui giudicano dove hanno già raggiunto il livello di performance richiesto e dove devono concentrarsi durante l'anno seguente. Vengono sottoposti ad una prova realistica in cui conducono una sessione di coaching con un compagno e ricevono dei feedback dagli altri studenti, dai docenti e da un valutatore esterno. Questi feedback li aiutano a tarare le loro autovalutazioni e definire meglio i loro piani di sviluppo per il secondo anno. Nel secondo anno praticano la professione di executive coach con clienti veri e portano le loro esperienze al-

le sessioni periodiche di supervisione per discuterle, sempre usando gli standard come punto di riferimento. Alla fine del secondo anno affrontano una seconda prova realistica, ma questa volta con un cliente vero; questo è il momento decisivo in cui i docenti e il valutatore esterno decidono se lo studente ha raggiunto il livello di performance richiesto dagli standard o se deve fare ancora pratica supervisionata. Per SCOA, quindi, gli standard forniscono la struttura del corso, gli strumenti di riflessione e valutazione e garantiscono che i diplomati SCOA siano davvero professionisti competenti.

Un'altra realtà italiana con un paio di anni di esperienza con la metodologia dei National Occupational Standards è Confcommercio<sup>10</sup>, la confederazione generale italiana del commercio, del turismo, dei servizi delle professioni e delle PMI. Con più di duecento associazioni provinciali e di categoria confederate, la sfida è di condividere una visione, stabilire un linguaggio comune, imparare dagli altri e soprattutto rendere le migliori pratiche e i fattori di successo patrimonio di tutti nel sistema. La creazione di una mappa funzionale e di un repertorio di unità di competenze ha facilitato questa condivisione di visione e linguaggio e, dopo un test pilota con un numero limitato di Associazioni dei Commercianti (ASCOM) provinciali, il patrimonio di know-how tacito – finora chiuso a chiave dentro le teste dei direttori, dirigenti e quadri con una certa esperienza – diventa esplicito, al servizio di tutti.

L'obiettivo chiave delle strutture del sistema Confcommercio è di *aiutare gli associati a raggiungere i loro obiettivi, tutelandone e rappresentandone gli interessi e fornendo servizi qualitativamente e quantitativamente adeguati alle loro esigenze*. Quattro sono le aree chiave:

- a) assistere gli organi politici nella definizione e nella realizzazione degli obiettivi strategici;
- b) acquisire e mantenere soci e clienti e fornire loro servizi;
- c) tutelare gli interessi dei settori rappresentati;
- d) gestire i processi e le risorse per il funzionamento della struttura.

Sono state identificate più di 50 attività nel sistema complesso di Confcommercio, ognuna delle quali è stata elaborata con criteri di performance, conoscenze, capacità e qualità personali, secondo la metodologia inglese, ma rispettando le esigenze del contesto italiano. Ci sono due progetti per l'applicazione degli standard Confcommercio: la Guida dei Direttori e il Bilancio delle Competenze.

La Guida dei Direttori è un manuale di supporto sia allo sviluppo professionale dei direttori delle associazioni che alla pianificazione delle attività e alla risoluzione dei problemi quotidiani. Presentata in un raccoglito-

10. Confcommercio <http://www.confcommercio.it/home>.

re, la Guida contiene gli standard pertinenti ai direttori e una serie di strumenti per la valutazione, prioritizzazione e pianificazione degli interventi di formazione/sviluppo professionale. Confcommercio ha programmato una serie di workshop regionali per introdurre la Guida e il suo corretto uso. Il primo esercizio del workshop è la creazione del cosiddetto *profilo di ruolo* ovvero l'insieme delle unità pertinenti al ruolo del singolo direttore. Mentre ci sono delle unità "essenziali" per qualsiasi direttore, ci sono altre unità che sono "opzionali". Il *profilo di ruolo* di un direttore di un ASCOM di una piccola provincia sarà molto diverso dal *profilo di ruolo* di un direttore in una grossa città o dal *profilo di ruolo* di un direttore di un sindacato nazionale. Questo esercizio facilita la consapevolezza degli aspetti comuni dei ruoli e di quanto i ruoli sono diversi, richiedendo una base di competenze ma valori comuni e anche una diversità significativa. I direttori danno priorità alle unità secondo la loro importanza per il ruolo e completano un'autovalutazione delle loro conoscenze, capacità e competenze per individuare i fabbisogni di formazione. In partnership con il Centro di Formazione Management del Terziario (CFMT), Confcommercio offre anche un programma di formazione che risponde ai fabbisogni più sentiti dai direttori. I direttori sono anche incoraggiati a partecipare ad un percorso di Action Learning dove affrontano i loro problemi veri e usano gli standard per pianificare e attuare le risposte, imparando sia dagli insuccessi che dai successi.

Il Bilancio delle Competenze è un progetto che estende l'uso delle unità di competenza a tutti i direttori, dirigenti e quadri del sistema Confcommercio. Utilizzando il software inglese Performer – creato appositamente per lo sviluppo e la gestione delle competenze – i direttori, dirigenti e quadri possono accedere al loro *e-portfolio* via Internet in qualsiasi momento. Attraverso un questionario preliminare definiscono il loro profilo di ruolo, scegliendo le unità coperte dal loro ruolo. In seguito ad un semplice processo per dare priorità alle unità, utilizzano altri questionari per valutare la loro performance nelle unità prioritarie e il livello delle loro conoscenze, capacità e qualità personali. Sempre attraverso il software in rete, possono chiedere feedback sulle loro performance ai loro capi, colleghi, collaboratori e clienti, e fare un confronto tra la propria percezione e le percezioni di terzi. Individuando così le criticità, aggiungono i fabbisogni di apprendimento al loro piano personale di sviluppo on-line e cercano nella banca dati delle risorse per l'apprendimento, materiali rilevanti, corsi di e-learning o workshop mirati, preparati dalla Confederazione o da altri enti di formazione professionale. Il Bilancio delle Competenze è un processo ciclico e continuo; dopo la formazione, gli utenti tornano ai loro e-portfolio per effettuare un'ulteriore valutazione ai fini di verificare se sono riusciti a colmare le lacune di conoscenze e capacità (l'efficienza dell'apprendimento) e quelle di performance (l'efficacia) e quindi pia-

nificare il loro sviluppo professionale per il periodo successivo. Ancora in fase sperimentale, il Bilancio delle Competenze si dimostra utile per chiarire i ruoli dei direttori, dirigenti e quadri, per identificare dei fabbisogni comuni e per preparare interventi formativi mirati alle criticità identificate. La *Guida Virtuale*, uno strumento incorporato nel software Performer, permette anche l'uso degli standard in qualsiasi momento per affrontare i problemi quotidiani di chi lavora nel sistema Confcommercio, seguendo le migliori pratiche.

Un terzo caso italiano dell'uso degli standard, sempre in fase sperimentale, è di una banca in nord Italia<sup>11</sup>. Come tante banche, la sfida più significativa per il direttore delle risorse umane è di identificare e preparare persone per coprire il ruolo di *Capo Filiale*. La metodologia dell'analisi delle funzioni ha permesso alla banca di chiarire le responsabilità di questa figura, stabilire i criteri che distinguono una performance soddisfacente e definire i requisiti in termini di know-how, skill e comportamenti. Il profilo del capo filiale facilita l'individuazione di persone con la potenzialità di coprire questo ruolo. I potenziali capi filiale sono formati attraverso tre giorni di workshop per conoscere *la cassetta degli attrezzi* che devono applicare nel loro nuovo ruolo e due giorni di *development centre* per riconoscere gli skill e i comportamenti posseduti e identificare quelli da sviluppare durante un periodo preparatorio di circa tre mesi. Workshop mirati e coaching individuale sono gli strumenti utilizzati per sviluppare questi skill e comportamenti e per sperimentare l'applicazione degli attrezzi specifici della banca. I criteri di prestazione indicano chiaramente ai neo capi filiale che cosa ci si aspetta da loro, e, in futuro, diventeranno uno degli strumenti con cui il capo area può monitorare e valutare le performance dei suoi capi filiale.

L'interesse negli standard inglesi da parte delle società ed enti pubblici italiani sta aumentando rapidamente. Uno dei comuni più grandi di Italia sta valutando il sistema per gestire la formazione e lo sviluppo professionale dei suoi oltre 15.000 dipendenti. Una società assicuratrice vuole utilizzare degli standard per formare i suoi 3.000 agenti e assicurarsi che abbiano un comportamento in linea con le procedure aziendali e i requisiti di Basilea 2. Un'azienda sanitaria propone l'uso degli standard per formare i primari e i capi sala e supportarli nel cambiamento da un ruolo strettamente tecnico ad uno manageriale. Un nuovo movimento democratico sta sperimentando l'approccio inglese per aiutare i propri giovani a sviluppare le capacità di comunicazione, persuasione, negoziazione, lobby e lavoro di squadra. Due progetti europei di sviluppo territoriale, uno in Calabria e l'altro in Campania, stanno già utilizzando i principi degli standard per

11. EXEO Consulting <http://www.exeoconsulting.com>.

sviluppare le competenze di project manager, learning facilitator e business adviser<sup>12</sup>.

Nei prossimi anni ci si può aspettare un incremento significativo nell'uso di processi di gestione e sviluppo delle risorse umane basati sul sistema National Occupational Standards inglesi, naturalmente adattati al contesto locale. Il pregio del sistema inglese è che è molto strutturato, dettagliato e mirato al raggiungimento degli obiettivi. Nel passato il livello di dettaglio era un ostacolo all'uso del sistema; si rischiava di annegare nel volume dei dati prodotti. La tecnologia informatica mitiga questo rischio e permette ai responsabili delle risorse umane e ai formatori di domare questi dati, utilizzandoli per una migliore gestione dell'impresa. Un'azienda che ha fatto accuratamente la sua analisi funzionale e che sviluppa continuamente le sue risorse per acquisire le competenze richieste si trova in una posizione competitiva veramente forte. La qualità e la sicurezza sono garantite. Il responsabile delle risorse umane può dormire tranquillamente di notte.

12. The Management Standards Consultancy <http://www.themsc.org>.