

ABSTRACT

Il bilancio di competenze è divenuto già da alcuni anni, in Italia oggetto di particolare interesse e popolarità tra coloro che si occupano d'orientamento e formazione, interessati ad allargare il proprio bagaglio concettuale ed operativo con metodologie maggiormente in linea con la necessità di formazione continua, orientamento e ri-orientamento presenti attualmente nel panorama europeo. Tale metodologia si configura quale strumento per accompagnare la persona nella ricognizione delle proprie esperienze e nell'autovalutazione delle proprie risorse e competenze al fine dell'elaborazione di un progetto professionale e/o formativo.

Il bilancio delle competenze rappresenta nell'attuale società della conoscenza la sfida della competitività si gioca essenzialmente sulla capacità delle imprese di adeguarsi in termini di gestione delle risorse, di organizzazione e sviluppo delle competenze alla continua evoluzione e mutevolezza del contesto socio-economico in cui si trovano ad operare. Per rispondere positivamente agli stimoli che l'ambiente esterno provoca, le imprese devono essere sempre più caratterizzate dalla flessibilità e da un'adeguata gestione delle risorse umane. Le persone al tempo stesso, devono sempre più imparare a confrontarsi con sfondi sociali che cambiano rapidamente e in cui si sovrappongono velocemente ed in modo non sempre decifrabile, i tempi del lavoro e del non lavoro. Sempre più spesso, infatti, lo svolgimento d'attività complesse richiede in via preliminare ai lavoratori, capacità e rapidità nell'analizzare i problemi, prendere decisioni, proporre soluzioni e delineare percorsi, in un sistema nel quale è sempre più difficile osservare e misurare i risultati. Mentre sfuma la definizione del "cosa fare", diventa "sempre più importante ciò che le persone sanno fare" , con la conseguenza che le risorse personali e le competenze diventano cruciali per il vantaggio competitivo dell'impresa.

Diventa fondamentale, allora, coniugare lo sviluppo continuo dell'impresa e la crescita delle risorse umane coinvolte, attraverso politiche e strumenti volti alla loro valorizzazione, come l'analisi delle competenze, del potenziale e lo sviluppo di piani di formazione e d'orientamento. In questa ottica, l'identificazione di quelle competenze distintive, organizzative e personali, che possono "fare la differenza", quali la flessibilità, l'apprendere ad apprendere ed il saper comunicare, assume un particolare rilievo.

Nel primo capitolo si focalizza l'attenzione sul concetto di competenza, i diversi approcci nelle diverse discipline, le matrici culturali di riferimento e l'evoluzione teorica dei modelli di competenza, in particolare il primo ad occuparsene, in modo sistematico, fu David

McClelland negli anni Sessanta. Successivamente Spencer e Spencer definiscono la competenza come: “una caratteristica intrinseca individuale che è casualmente collegata ad una performance efficace/superiore in una mansione o in una situazione e che è misurata sulla base di un criterio prestabilito”. Oggi, dopo circa venticinque anni di studi, è possibile ritrovare molte definizioni di competenze tratte sia dalla letteratura specializzata sia dalle numerose esperienze organizzative. Tra queste possiamo ricordare quella fornita da Bandura secondo il quale: “competenza implica una capacità in cui abilità cognitive, sociali e comportamentali devono essere organizzate ed effettivamente orchestrate al servizio di innumerevoli obiettivi; la competenza non è, pertanto, una caratteristica stabile che una persona può avere o non avere nel proprio repertorio comportamentale ma è una costruzione sociale, è un concetto dinamico che sottende la capacità della persona di saper leggere l’ambiente in cui agisce e mettere conseguentemente in atto comportamenti di successo”.

Nel secondo Capitolo Nuovi scenari della formazione nella Società della Conoscenza, oltre a definire lo scenario di riferimento nel quale siamo collocati, viene descritto l’apprendimento organizzativo e, di conseguenza l’organizzazione che apprende.

Le organizzazioni che apprendono, al fine di innalzare la propria competitività, devono incentrare le loro politiche di sviluppo sul capitale umano ed intellettuale.

In questa prima parte della tesi, infatti, oltre a delineare in che modo cambiano i rapporti all’interno di un’organizzazione che apprende, viene posta l’attenzione ai processi di formazione e sviluppo delle risorse umane. Esse sono leve strategiche delle imprese nella Società della Conoscenza. Questo perché, se in un’organizzazione apprendono i singoli, apprende tutta l’organizzazione e accresce il patrimonio conoscitivo aziendale.

Nel terzo capitolo si analizza la situazione italiana nel contesto europeo, riguardo i temi dell’istruzione e della formazione continua, utilizzando alcuni dati Istat. Segue un’attenta analisi rispetto ai processi di delocalizzazione produttiva, i quali implicano un aumento del tasso disoccupazione e la perdita del lavoro da parte di molte persone. Si analizza l’impatto positivo della learning society, attraverso alcune dichiarazioni di Stiglitz e gli obiettivi strategici dell’Unione a proposito della knowledge-based economy. Infine si analizza l’approccio delle capabilities, grazie al quale l’azienda riesce a rispondere efficacemente ai vari tipi di mutamento ambientale, mantenendo il proprio vantaggio competitivo nel tempo.

Nel quarto capitolo della tesi, analizza la tecnica del Bilancio delle competenze: uno strumento per scoprire le attitudini, le capacità e le competenze inesprese del soggetto, nei

contesti aziendali e anche in enti che si occupano di orientamento e formazione/valorizzazione dei soggetti. L'azienda tramite il bilancio delle competenze è in grado di connettere, in modo più efficace, il proprio sviluppo organizzativo con lo sviluppo umano dei soggetti che operano al suo interno. Ampia attenzione è data al soggetto, il quale diventa protagonista consapevole del processo di bilancio delle proprie esperienze. Questo tipo di percorso risulta essere utile sia in fase di orientamento/riorientamento al lavoro, sia nel corso della vita professionale e sia all'interno delle organizzazioni stesse. In particolare vengono descritti due progetti per l'applicazione del modello del Bilancio delle Competenze in Italia, prima di avviare una riflessione sulla messa a sistema del Bilancio delle competenze nel nostro Paese, inteso come diritto dei lavoratori, si sono analizzati alcuni dei più importanti progetti, attivati in Italia, per l'orientamento o il re-inserimento dei lavoratori stessi: il progetto PERSeO ed il progetto di orientamento professionale in programma di sviluppo locale. Tale analisi vuole mettere in evidenza i punti forti di queste sperimentazioni affinché esse non restino solo buone prassi ma possano costituire l'avvio della messa a sistema del Bilancio delle competenze nel nostro paese.

Nell'ultimo capitolo l'attenzione è proiettata verso la società Buongiorno. Fondata nel 1999, Buongiorno è una multinazionale leader a livello globale nell'ecosistema del mobile commerce per lo sviluppo e la gestione di applicazioni e servizi che offrono agli utenti la miglior forma di intrattenimento via mobile e tablet.

Grazie a oltre 10 anni di leadership, un team di 600 professionisti in oltre 20 paesi e connessioni dirette con oltre 130 operatori telefonici, Buongiorno facilita la fruizione di apps e contenuti di mobilità, distribuendo a livello internazionale web apps quali Gamifive, MuchGossip, FingerBooks, Winga e Play.me, nonché la soluzione di mobile payment Cashlog. Nel luglio 2012 si è conclusa una grande operazione finanziaria con l'acquisto di una Azienda tutta Italiana da parte del colosso Giapponese NTT DOCOMO, leader a livello globale per i servizi integrati rivolti alla mobilità.

Lo "sviluppo come costante di gestione" rappresenta, per questa società, il proprio principio cardine. La compagnia considera le risorse umane quale elemento fondamentale per il successo aziendale e fattore determinante per garantire costantemente innovazione e sviluppo. Il coinvolgimento del personale ha sempre rappresentato il punto di forza nel coinvolgimento degli obiettivi aziendali. Nello specifico, in questo capitolo si sono individuate dieci capacità distintive generali e tre capacità manageriali che caratterizzano l'azienda e il suo modo di essere e due capacità funzionali per la Direzione centrale delle

Risorse umane che sottolineano alcuni aspetti particolarmente importanti per un'efficace interpretazione del ruolo nell'ambito della funzione di appartenenza.

Successivamente, per ciascuna capacità si è fornita una definizione sintetica in modo da renderla chiara e univoca e si sono indicati cinque livelli di sviluppo. Dopo aver delineato le skill map si analizza il processo valutativo della compagnia Buongiorno e gli attori coinvolti attraverso una piattaforma tecnologica informatica la quale rappresenta un valido ausilio per la valutazione e valorizzazione delle risorse in essa operanti.

