

Azioni positive - Legge 10 aprile 1991, n.125

Per la realizzazione della parità uomo - donna nel lavoro

In collaborazione con

Agenquadri CGIL

Associazione Progetto Quadri CISL

Confederazione Italiana Quadri UIL

SLC CGIL - SLP CISL - UILPOST Comunicazione

**Sperimentazione dello strumento
del BILANCIO DELLE COMPETENZE
in favore delle Donne Quadro
in Poste Italiane SpA**

Progetto Pilota

ammesso dal Comitato Nazionale di Parità e Pari Opportunità del Ministero del Lavoro

al finanziamento previsto per progetti

rivolti alla rimozione degli ostacoli esistenti di fatto nella realtà economica e sociale che impediscono alle donne di avere pari possibilità nel lavoro

Il Progetto è stato realizzato nel corso del 2000 -- 2001

SCHEDA DEL PROGETTO

Il progetto si inserisce nel contesto e nello scenario del processo di ristrutturazione organizzativa e funzionale dell'Azienda Poste.

Il processo comporta modificazioni ed interventi sulla struttura organizzativa e quindi mutamenti ed adattamenti dell'organizzazione del lavoro e dei ruoli delle figure professionali, in particolare dei Quadri.

Il progetto, guardando alla acquisizione e sviluppo delle competenze professionali, intende sperimentare nuovi sistemi di gestione e valorizzazione delle risorse umane, ampliando ed approfondendo la conoscenza dei cambiamenti in atto, dei nuovi strumenti di valorizzazione professionale.

Il progetto sperimenterà l'impiego operativo dello strumento del **BILANCIO DELLE COMPETENZE** su un campione di 60 Quadri donne distribuite sul territorio nazionale e nelle aree di lavoro.

TARGET

60 Donne con qualifica di Quadro, occupate nella struttura della rete territoriale.

OBIETTIVI

Il progetto, tenuto conto:

I della trasformazione economico - organizzativa dell'azienda;

I della situazione professionale e del ruolo sempre più strategico delle Alte Professionalità nei processi di cambiamento;

I della relativa sottorappresentazione delle donne nei livelli di inquadramento più elevati;

intende prevenire l'impatto di genere dei cambiamenti in atto e dare una risposta alla sottorappresentazione delle donne nei livelli professionali più elevati mediante l'orientamento alla riconversione professionale, la pianificazione dello sviluppo professionale e di carriera, il sostegno alla progressione verso livelli gerarchici superiori.

LE AZIONI IN SINTESI

Fase 1 - analisi del fabbisogno formativo

Fase 2 - sperimentazione del Bilancio delle competenze in favore di 60 Donne Quadro

Fase 3 - diffusione e valorizzazione dei risultati

ATTORI SOCIALI E PARTNERS

Poste Italiane SpA

Comitato Pari Opportunità

Associazioni Nazionali dei Quadri e delle Alte Professionalità aderenti a CGIL CISL UIL

Organizzazioni Sindacali di Categoria CGIL CISL UIL

POSTE ITALIANE

Azioni positive - Legge 10 aprile 1991, n. 125

per la realizzazione della parità uomo - donna nel lavoro

in collaborazione con

**AGENQUADRI CGIL - ASSOCIAZIONE PROGETTO QUADRI CISL -
CONFEDERAZIONE ITALIANA QUADRI UIL - SLC CGIL - SLP CISL - UILPOST
COMUNICAZIONE**



**ALCUNE CONSIDERAZIONI E INFORMAZIONI
PRIMA DELLA CONCLUSIONE DEL PROGETTO**

(settembre 2000)

Sta volgendo al termine in Poste Spa il Progetto pilota di sperimentazione del Bilancio delle Competenze in favore delle Donne Quadro.

Per la prima volta in Italia una delle più grandi aziende di Servizi ha sperimentato la validità di uno strumento estremamente utile e prezioso, per i lavoratori e per l'azienda, specialmente nelle fasi di trasformazione e cambiamento della struttura, che richiedono adattamento motivazionale e professionale ai nuovi modelli organizzativi

I risultati del progetto pilota, realizzato per 60 donne quadro, possono essere riassunti nella testimonianza di un alto livello di gradimento motivato e generalizzato.

Certamente le Donne Quadro di Poste Spa hanno colto il valore innovativo di questo strumento in materia di gestione delle risorse umane, anche in rapporto agli scenari che si prefigurano:

- le risorse umane, nell'era della globalizzazione dei mercati, della specializzazione flessibile e delle nuove tecnologie, costituiscono un importante fattore critico di successo;
- le dinamiche di mercato di fondano sempre più sullo scambio di qualità dei beni e dei saperi sottesi alla produzione;
- il cambiamento, divenuto un processo continuo, rende necessario che le risorse umane concepiscono la flessibilità come un valore oltre che come una esigenza e ciò si può ottenere tramite la garanzia di un aggiornamento professionale continuo e funzionale alla propria "impiegabilità" nella struttura organizzativa.

La necessaria riflessione sull'impiego e sulla validità del Bilancio delle Competenze - soprattutto per l'area dei Quadri e delle Alte Professionalità - come strumento di valorizzazione - tutela del lavoratore, e sulle strategie di approccio sociale a questi nuovi scenari, impongono al sindacato, confederale e di categoria, l'avvio di un processo di revisione dei modelli e delle politiche contrattuali, che guardi alla ridefinizione dei sistemi delle garanzie individuali e collettive.

In questo contesto abbiamo rivolto alcune domande a Sergio Gasparoni, Amministratore della PROMOS CONSULTING, una delle Società leader nel settore della valorizzazione e gestione delle risorse umane e che ha gestito la sperimentazione del Bilancio delle Competenze nel Progetto realizzato in Poste Italiane Spa:

Il Bilancio delle competenze, alla luce dei risultati del Progetto Poste Italiane, può essere ritenuto uno strumento valido per la valorizzazione in un'azienda del potenziale femminile e, per estensione, per la valorizzazione delle diversità?

Per le lavoratrici donne - senza con ciò ricadere in una logica rivendicativa femminista - questo percorso può fornire sia una maggiore auto-consapevolezza ed un consolidamento della immagine di sé, sia l'acquisizione del valore della propria "diversità di genere", come pure la conseguente possibilità di rivestire con capacità e con grande flessibilità più ruoli lavorativi e sociali, e mettere in campo capacità ed esperienze spesso non valorizzate e forse non comprese dalle interessate.

Ma è proprio in considerazione delle vaste aree di potenzialità non sfruttata - che il "Bilancio" può invece recuperare e rendere spendibili nel comune interesse - che si evidenzia come questo strumento possa facilitare l'adozione di una politica che valorizzi di

più le diversità, elemento di ricchezza in un contesto estremamente dinamico in cui le soluzioni restano costantemente aperte.

Più precisamente, che cos'è il Bilancio delle competenze?

Il Bilancio delle Competenze è uno strumento innovativo nel contesto aziendale italiano, ma che è destinato sempre più a prendere piede.

Nella società della conoscenza e della competitività, infatti, è sempre più importante e proficuo, in un'azienda, sapere ciò che le persone sanno e possono fare piuttosto che indicare, illustrare e prescrivere ciò che debbono fare.

E' un'azione complessa volta a ricostruire, valorizzare e validare le competenze implicite per farne una risorsa effettivamente spendibile e trasferibile.

Esso è quindi uno strumento che presenta una notevole versatilità ed ampiezza di impiego ed offre un'eccellente opportunità ad un'impresa competitiva che voglia gestire al meglio le proprie risorse umane e al contempo, per queste ultime, crea le condizioni per la salvaguardia e lo sviluppo delle proprie competenze, oggi unica garanzia di occupazione e "occupabilità".

In concreto, in che cosa consiste?

In sintesi, è un processo di auto-valutazione delle conoscenze, delle abilità e delle caratteristiche personali di un individuo, in breve, delle sue "competenze".

Parliamo di autovalutazione, in quanto la sua principale prerogativa è quella di non proporsi al soggetto come un processo gestito da terzi e differisce pertanto dagli strumenti di verifica e valutazione più tradizionali cui ricorrono le imprese (Ndr. *valutazione delle prestazioni, del potenziale, del profilo di competenze manageriali*).

Questi vengono spesso vissuti dalle persone, oggetto degli interventi valutativi, come azioni e processi imposti dall'alto, gestiti dagli altri, anzi dall'autorità aziendale, un po' intrusivi, verso i quali ritengono spesso di dover elevare comportamenti difensivi e di resistenza più o meno esplicitati.

Con il Bilancio invece è il soggetto che - con l'aiuto di un consulente esterno e quindi *super partes* rispetto all'azienda - portando di volta in volta contenuti specifici, relativi alla sua storia personale e professionale, lavora su di essi, attraverso un processo di approfondimento, di sensibilità ai valori ed alle motivazioni sottostanti alle scelte fatte. Da questo processo trae tutti gli elementi necessari alla costruzione del proprio sviluppo professionale.

Considerata la stretta relazione tra soggetto e consulente è sostanziale, pertanto, l'instaurarsi di un rapporto di fiducia che garantisca la riservatezza sui colloqui e sui contenuti della relazione.

Quali sono i fattori fondamentali per la riuscita del percorso?

Sostanzialmente due.

Il primo è che l'adesione ad esso da parte del soggetto sia volontaria e convinta. In caso contrario il Bilancio non può funzionare.

Infatti, coerentemente con l'impostazione di porre il singolo individuo come *soggetto* al centro di un processo, è da lui che deve partire la sensibilità e la motivazione per "mettersi in gioco" in un percorso alla cui conclusione acquisisce la consapevolezza del "portafoglio" di competenze di cui dispone, con i relativi punti di forza e con le aree da potenziare, e

definisce in coerenza con esso un proprio progetto professionale.

Il secondo, ma solo in ordine di esposizione, è che l'applicazione di questo strumento sia preceduta e accompagnata - da parte dell'Azienda - dal massimo grado di chiarezza di obiettivi e di intenti circa gli sbocchi successivi al bilancio. Ciò in quanto essa tende a mobilitare la motivazione delle risorse, chiede loro di impegnarsi direttamente e attivamente e fa leva sul senso di responsabilità individuale, suggerendo atteggiamenti attivi e responsabili.

Se l'introduzione del Bilancio, poniamo, ha un carattere eccessivamente sperimentale, cui non segue una chiara finalizzazione, può generare delusione o innestare aspettative alle quali l'azienda è chiamata a rispondere.

In quali situazioni è particolarmente indicato il ricorso allo strumento del "Bilancio"

Il Bilancio delle competenze risulta particolarmente adatto e opportuno proprio in relazione ai cambiamenti in atto e alla dinamicità che in vario modo caratterizza oggi tutti i contesti aziendali. Contesti che vedono in crisi il concetto di posizione / mansione, tipico di organizzazioni sostanzialmente statiche, e che privilegiano invece i "saperi", la conoscenza, ovvero le competenze.

In situazioni aziendali dinamiche ma prive di specifiche criticità esso costituisce uno strumento valutativo propedeutico alla funzione formativa ed ottimizzatore della stessa, al duplice fine di consentire sviluppi professionali più rispondenti alle capacità, potenzialità, aspettative e valori delle persone e di garantire ad esse la futura "occupabilità".

In contesti coinvolti da processi di ristrutturazione, di riorganizzazione, di acquisizione ecc., che richiedano un riposizionamento, ha la funzione - per la più ampia conoscenza di sé che assicura - di rafforzare la capacità di adattamento positivo ad una realtà diversa e di motivare e stimolare un'attività formativa personalizzata e finalizzata al miglior utilizzo o riconversione possibili.

E' quindi da giudicarsi favorevolmente l'ipotesi di introduzione ampia del Bilancio in una impresa?

Visti i risultati ottenuti in piccole e medie imprese e quelli emersi, sia pure con un progetto sperimentale, in una grande azienda di servizi quale Poste Italiane, l'ipotesi è da valutarsi come una prospettiva di significativo interesse, in quanto il Bilancio soddisfa e coniuga le esigenze dell'una parte e dell'altra.

L'azienda, infatti, può meglio gestire le proprie risorse e più facilmente, quindi, realizzare i propri obiettivi; la persona trae uno stimolo a conoscere e valorizzare sé stesso, attivandosi per il proprio sviluppo professionale nel contesto aziendale e contribuendo con ciò anche al miglior conseguimento degli obiettivi.

Per concludere, una domanda provocatoria. Se il Bilancio è così "miracoloso" perché è ancora pressoché sconosciuto?

Abbiamo detto all'inizio che il Bilancio è uno strumento innovativo. Innovativo perché oggi si comprende appieno il valore strategico delle risorse umane e dei loro "saperi" e la necessità quindi di conoscerli a fondo.

Ma innovativo non vuol certo dire sperimentale: il Bilancio infatti è uno strumento collaudatissimo. In Francia costituisce addirittura un diritto del lavoratore ed è disciplinato per legge dal 1991 e solo più tardi le aziende ne hanno scoperto i vantaggi anche per le loro politiche gestionali.

In altri Paesi, compreso il nostro, è da molti anni il modulo centrale di ogni trattamento di

outplacement (Ndr - *ricollocaimento delle persone*) e della consulenza di carriera.

La stessa Comunità Europea ha recentemente raccomandato alle Parti sociali di creare le condizioni per l'introduzione di una "Carta Europea delle Competenze".

La via può essere la sperimentazione del Bilancio delle competenze in molte aziende e l'iniziativa può essere assunta direttamente da queste.

Può però scaturire anche dagli stessi lavoratori - a partire dalla fascia dei quadri e dei professionals - attraverso le proprie rappresentanze sindacali aziendali o di categoria.

IL BILANCIO DELLE COMPETENZE alcune informazioni fondamentali CHE COSA E'

È un percorso complesso affidato a professionisti esterni all'azienda, la cui attività di consulenza, in un rapporto diretto e riservato con ciascun singolo lavoratore, ha lo scopo di favorire la ricostruzione - valorizzazione - validazione della sua competenza implicita (quella sviluppata attraverso le esperienze di lavoro e di vita) per farne una risorsa spendibile e trasferibile in un quadro integrato di ruoli e rapporti professionali differenziati. È un processo valido per tutti quei lavoratori che sono disposti ad accettare cambiamenti nella propria sfera personale e professionale e ad impegnare le proprie capacità progettuali. **COSA SONO LE COMPETENZE** Le competenze sono quel mix di conoscenze, abilità, caratteristiche personali e cambiamenti / atteggiamenti che consentono di svolgere al meglio un determinato compito e che possono essere riassunte in **· quello che sai · quello che sai fare · quello che sei** In genere i processi formativi e selettivi aziendali tengono conto solo delle prime due in quanto più facilmente misurabili, ed ignorano invece le motivazioni, gli atteggiamenti ed i valori, cioè le caratteristiche personali. Il **Bilancio delle Competenze** consente al lavoratore di non essere più "oggetto" di una valutazione unilaterale e discrezionale, spesso priva di oggettività, da parte dell'azienda, ma di diventare **soggetto e protagonista** del processo di ricostruzione delle proprie competenze e del proprio progetto di sviluppo professionale. **LE FINALITA' DEL BILANCIO DELLE COMPETENZE** · identificare competenze e potenzialità della persona · aiutare la persona ad acquisire capacità di autovalutazione, attivazione e scelta · sviluppare una migliore lettura dei contesti, la capacità di sostenere situazioni di stress e di investire sulla propria progettualità · costruire il proprio progetto di ridefinizione e sviluppo professionale · valutare indirizzo ed efficacia dei programmi formativi **I POTENZIALI FRUITORI** · **qualifiche / livelli medio - alti che intendano investire in sviluppo professionale e di carriera** · lavoratori coinvolti in processi di riorganizzazione o ristrutturazione · lavoratori a rischio di espulsione da aziende in crisi · adulti disoccupati da non più di 2 anni · giovani diplomati / laureati privi di orientamento o con scarse esperienze di lavoro

IL BILANCIO DELLE COMPETENZE i vantaggi per la persona e per l'azienda PER LA PERSONA

· **riacquisire** il governo del proprio percorso e sviluppo professionale (maggiore protagonismo e co-pilotaggio di carriera) · **rivalutare** la propria storia professionale (individuazione dei percorsi compiuti, apprezzamento delle proprie capacità nel rivestire ruoli complessi e nell'assumere responsabilità) · **essere in grado di affrontare** con maggiore serenità e consapevolezza situazioni di cambiamento svolgendo un ruolo attivo nelle scelte conseguenti · **ritrovare** o scoprire capacità non riconosciute · **acquisire** maggiore consapevolezza delle proprie potenzialità · **identificare** nuovi e possibili percorsi professionali o ruoli diversi ricopribili dopo adeguata formazione · **impegnarsi** sul proprio futuro ("è anche nelle proprie mani") · **verificare** nel tempo il raggiungimento dei propri obiettivi (bilancio di carriera) · **certificare** (qualificare) le competenze acquisite **PER L'AZIENDA** · **operare** un censimento approfondito di tutte le competenze · **verificare** la rispondenza delle competenze disponibili rispetto alle necessità aziendali · identificare in modo oggettivo i bisogni di formazione e di riqualificazione · **mobilitare**, attraverso l'importante leva gestionale della motivazione, i lavoratori su obiettivi progettuali condivisi e di reciproco interesse · **favorire** processi di

mobilità interna in una logica più efficace del governo di impresa e di gestione delle risorse umane · **conseguire** una conoscenza più ampia e completa dei profili delle competenze possedute da ciascuna persona (strumento di valutazione)

RAPPORTO DI CHIUSURA PROGETTO

PILOTA DI SPERIMENTAZIONE

BILANCIO DELLE COMPETENZE

IN FAVORE DI 60 DONNE QUADRO

DELLE POSTE ITALIANE

(ottobre 2000)

Obiettivi del progetto

A partire dal mese di maggio u.s. l'Azienda Poste Italiane ci ha incaricato di realizzare un progetto pilota di sperimentazione del bilancio delle competenze per 60 donne quadro su tutto il territorio nazionale. Con questo progetto l'Azienda ha voluto sperimentare una metodologia innovativa di sviluppo delle risorse umane, ponendo la risorsa come protagonista della propria crescita professionale, in un ruolo attivo e costruttivo, creando altresì le condizioni per integrare le considerazioni emerse dal bilancio delle competenze con gli obiettivi di sviluppo individuale e le esigenze aziendali.

Il progetto, interamente rivolto a donne, ha inteso altresì prevenire l'impatto di genere dei cambiamenti organizzativi in atto nell'azienda e dare una risposta al tema della sottorappresentazione delle donne nei livelli di vertice attraverso l'orientamento, la pianificazione professionale in un'ottica di sostegno e sviluppo della carriera.

Metodologia

Il progetto ha previsto due momenti susseguenti.

una prima fase di 4 giornate di formazione in aula, gestite dall'Azienda in collaborazione con l'Università di Roma e altre strutture, sul tema dell'adattamento ai nuovi modelli organizzativi, con l'obiettivo di veicolare il cambiamento in atto in azienda attraverso la figura del Quadro, intesa come riferimento strategico nell'organizzazione;

una seconda fase dedicata al bilancio delle competenze, svolta dalla nostra Società, con l'obiettivo di sperimentare la pratica di bilancio come strumento di valutazione delle competenze professionali e delle capacità e disposizioni personali delle partecipanti, delle loro motivazioni e attitudini, allo scopo di definire un progetto di evoluzione professionale, anche attraverso l'individuazione di percorsi formativi, capace di conciliare le aspirazioni del singolo con gli obiettivi dell'azienda.

Questa seconda fase, da noi condotta, ha avuto avvio con un incontro con le partecipanti,

suddivise in gruppi di 20, nelle tre sedi di Como, Roma e Napoli, rispettivamente nelle giornate dell'11, 18 e 19 maggio u.s.

L'incontro si è posto come momento di cerniera tra la fase di formazione e l'avvio del bilancio delle competenze. Nel corso di questa prima giornata è stato presentato e avviato il progetto che è proseguito secondo una metodologia di lavoro individuale. Le partecipanti sono state sensibilizzate e informate sia sulla tecnica specifica del bilancio delle competenze, sia in senso più ampio rispetto alla "filosofia" e all'aspetto innovativo che è alla base di questo strumento di gestione delle risorse umane.

Oltre alla presentazione del programma e alla descrizione generale degli strumenti che sarebbero stati utilizzati dai consulenti, la giornata ha rappresentato un momento di confronto e di scambio rispetto al nuovo momento organizzativo che l'Azienda sta vivendo e all'impatto che il cambiamento genera nelle persone.

E' stato illustrato il bilancio delle competenze come strumento di valorizzazione delle risorse umane e posto l'accento sull'importanza della motivazione come condizione personale necessaria in un'ottica di integrazione tra obiettivi aziendali e bisogni di realizzazione individuale.

Il progetto è quindi proseguito con 8 incontri individuali per ogni persona, della durata di un'ora e mezza ciascuno, a distanza di circa una settimana l'uno dall'altro, svolti nelle sedi concordate, con un consulente Promos dedicato alla persona per l'intero progetto.

La pianificazione degli incontri è stata impostata in un'ottica di flessibilità tenendo conto delle disponibilità e degli impegni delle candidate e, una volta proposta, approvata direttamente con le clienti.

Gli incontri si sono svolti a partire dal 29 maggio e la maggior parte si sono conclusi nel mese di luglio. Circa 12 clienti hanno invece concordato di rinviare gli ultimi due incontri a settembre per poter elaborare più approfonditamente le riflessioni sul progetto.

Ad oggi, tutti gli incontri hanno avuto luogo e il progetto si può considerare concluso.

Gli **strumenti** utilizzati nel bilancio delle competenze sono stati scelti e integrati con l'intento di agevolare le persone in un percorso di autoanalisi e auto-valutazione. Ogni cliente ha inoltre potuto avvalersi dell'ausilio di una grafoanalisi, sviluppata secondo il metodo morettiano e elaborata ad hoc per il progetto.

Con la grafoanalisi più in particolare sono state esplorate sei attitudini ritenute particolarmente significative in relazione al contesto aziendale e alla posizione professionale occupata. Le attitudini sono: intellettuale, temperamentale, organizzativa, relazionale, consulenziale e manageriale. Ognuna di queste attitudini è stata valutata in funzione del valore di alcune variabili che le determinano. Più in particolare:

Attitudine intellettuale: concettuale esecutiva analitica sintetica intuitiva riflessiva

Attitudine temperamentale: autonomia reattività autostima dinamismo resistenza affidabilità

Attitudine organizzativa: creatività convenzionale progettuale tecnica individualistica collaborativa

Attitudine relazionale: spontanea controllata aperta prevenuta empatica distaccata

Attitudine consulenziale: chiarezza comunicativa interpretativa persuasiva prospettica risolutiva

Attitudine manageriale: autorevole coinvolgente eterminata tenace sicura efficace

Con il supporto del consulente e l'ausilio degli strumenti proposti, le candidate hanno avuto la possibilità di ripercorrere il proprio percorso professionale e di vita in modo da riflettere e rendere esplicito il patrimonio delle competenze, capacità, risorse, stili relazionali, ecc. con l'obiettivo di arrivare a definire un progetto di sviluppo professionale coerente con le esperienze maturate e personalmente motivante.

Il percorso complessivo di bilancio è stato suddiviso in 4 sotto fasi i cui obiettivi e strumenti specifici possono essere così sintetizzati:

Pre-contatto e avvio del bilancio: l'incontro di gruppo e il primo incontro individuale hanno avuto lo scopo di far conoscere i lineamenti del progetto e stabilire l'alleanza operativa tra cliente e consulente. Si tratta di un momento di avvio molto importante nel corso del quale si definisce il "contratto di lavoro". Infatti, a parte ciò che di norma un progetto può prevedere in termini di condizioni e obiettivi aziendali, un lavoro di bilancio delle competenze fa leva sulla motivazione e sui bisogni che hanno indotto ogni singolo partecipante ad aderire. E proprio su questi elementi si organizza e sviluppa il lavoro. In questo senso è stato molto importante comprendere a fondo ciò che le persone si aspettavano dal percorso e come queste aspettative fossero compatibili con gli obiettivi generali concordati con il committente.

Inoltre il lavoro di bilancio, proprio perché basato su un rapporto fiduciario tra beneficiario e consulente, necessita di chiarimenti specifici sull'utilizzo dei dati che vengono resi espliciti nel corso degli incontri e sulle modalità di trasferimento dei risultati all'azienda. In questo senso abbiamo utilizzato i primi incontri per ribadire la riservatezza e il trattamento dei dati di bilancio.

Gli strumenti da noi utilizzati in questa sotto fase hanno presentato un basso livello di strutturazione e hanno avuto l'obiettivo di mettere sia il cliente che il consulente in grado di esplorare l'area delle motivazioni e delle aspettative. Nel caso specifico del progetto in questione sono stati inseriti degli strumenti ad hoc che hanno tenuto conto del contesto di cambiamento all'interno del quale si è svolto il bilancio delle competenze e della specificità dell'universo al femminile.

Ricostruzione della storia personale e professionale: il secondo, il terzo e il quarto incontro hanno avuto come obiettivo la ricostruzione del percorso di studi e formazione e delle esperienze professionali, tenendo in considerazione anche aspetti di carattere personale, soprattutto in riferimento alle scelte che sono state compiute e alle motivazioni ad esse collegate. Gli strumenti proposti, hanno consentito alle clienti di rendere esplicito il patrimonio di conoscenze, capacità e risorse disponibili, in un'ottica di valorizzazione delle positività e definizione delle caratteristiche e dei limiti. Ogni partecipante al bilancio ha potuto sviluppare, con l'aiuto del consulente, una riflessione rispetto al contributo personale di ogni scelta passata in un'ottica di responsabilizzazione e gestione attiva del proprio percorso. Si tratta di un momento importante per la valorizzazione della ricchezza del bagaglio di esperienze sia personali che professionali. Apre spazio e stimola la riflessione e la consapevolezza su valori e motivazioni, rinforzando il senso di efficacia e di autostima personale.

Valutazione delle competenze: il quinto e sesto incontro hanno avuto come obiettivo la valutazione delle competenze e la definizione della loro spendibilità nei diversi contesti. Il ruolo del consulente in questa fase è stato, oltre quello di agevolare l'auto esplorazione, anche di confronto e consulenza di carriera rispetto all'impiego e al riconoscimento delle competenze rese esplicite. In questa fase sono stati confrontati con le clienti i risultati delle analisi grafologiche, utilizzati come ulteriore supporto conoscitivo e di indagine.

Definizione del progetto, restituzione e chiusura: il settimo e l'ottavo incontro hanno

costituito la fase di chiusura del bilancio. Sono stati predisposti gli strumenti di feedback per le candidate e più in particolare *il descrittivo delle competenze* e la scheda sul *progetto professionale*. Tutte le riflessioni, considerazioni e consapevolezze elaborate negli incontri precedenti, sono infatti convogliate su questi due elaborati conclusivi che, con il supporto del consulente, sono stati approfonditi e rifiniti. In questa fase sono stati distribuiti i questionari sulla soddisfazione del servizio, di cui indichiamo in seguito i risultati e che alleghiamo per conoscenza.

Organizzazione e Risorse

Il progetto ha previsto l'attivazione di quattro sedi: Milano, Roma, Firenze e Napoli e il coinvolgimento di 10 consulenti, tra cui un responsabile di progetto, due responsabili territoriali e un tutor.

Motivazione e adesione al progetto

I colloqui si sono svolti in un clima di collaborazione e nel rispetto della pianificazione concordata. Delle 60 partecipanti, una soltanto ha rinunciato a svolgere il percorso. Le altre 59 clienti, hanno partecipato con regolarità, dimostrando coinvolgimento e motivazione.

Fin dai primi incontri di gruppo, ci siamo resi conto di avere a che fare con una parte dell'universo aziendale professionalmente evoluta e molto motivata. L'adesione volontaria al progetto ha certamente influito sul livello motivazionale che il gruppo ha espresso, tuttavia la partecipazione e l'impegno si sono mantenute costanti durante tutto il progetto e le persone hanno partecipato con interesse coinvolgendosi attivamente in ogni fase dell'assistenza.

Va inoltre segnalato che la maggior parte delle persone non risiedeva nei luoghi dove si sono svolti gli incontri e questo ha comportato da parte delle clienti un grande impegno anche in termini organizzativi e di tempo per gli spostamenti.

Dati dal questionario consulenti

La raccolta degli elementi emersi nel corso degli incontri ritenuti significativi è stata effettuata attraverso un questionario fornito ad ogni consulente, di cui alleghiamo una copia per conoscenza. Dai dati in essi contenuti, riteniamo particolarmente significativo offrirvi una sintesi delle seguenti aree di interesse:

1. come le risorse vivono l'attuale momento di cambiamento
2. come viene vissuto il rapporto con l'Azienda: senso di appartenenza all'azienda; senso di responsabilità nei confronti dei clienti esterni
3. qual è il vissuto rispetto al proprio ruolo: livello di soddisfazione nel ruolo; livello di motivazione al ruolo;
4. tipologia dei progetti elaborati dalle partecipanti
5. I fabbisogni formativi

1. Il vissuto sul cambiamento

le opportunità

nel corso degli incontri è stato riscontrato un alto livello di allineamento tra le clienti e i cambiamenti aziendali in atto. La maggior parte delle persone sono apparse molto sensibili e motivate rispetto al nuovo corso aziendale. Si è registrato un ottimismo piuttosto

diffuso e una valutazione del cambiamento complessivamente positiva.

Una buona dose di entusiasmo, una buona disposizione personale verso le innovazioni, e soprattutto il desiderio di impegnarsi in prima persona per veicolare l'immagine di una azienda sempre più credibile ed efficiente, sono le caratteristiche di base mediamente riscontrate tra le partecipanti al bilancio delle competenze.

Ciò che le persone si aspettano dai cambiamenti in atto, riguarda soprattutto una opportunità di crescita, intesa in termini di migliore allineamento tra evoluzione professionale e soddisfazione personale. Possibilità di emergere secondo logiche meritocratiche e l'auspicio e il desiderio di un lavoro stimolante al passo con i tempi.

I vincoli

C'è da segnalare che il vissuto delle clienti cambia in funzione della sede e dell'attività svolta. Senz'altro le aree dove si riscontra il maggior livello di stress sono gli uffici postali e i dipartimenti informatici, dove vengono espressi disagi soprattutto dovuti alla scarsità di personale. In alcuni casi, inoltre, le persone percepiscono in questa fase di transizione anche un certo livello di confusione e l'assenza di regole chiare, unita alla fatica di tener dietro a richieste aziendali sempre più massicce, senza che questo si accompagni in alcuni casi con le risorse e i supporti necessari.

Tra le principali difficoltà e ostacoli al processo di rinnovamento viene evidenziata la velocità con cui il cambiamento avviene e la mancanza di risorse (tecnologiche e umane) per farvi fronte. La stessa immissione di servizi e prodotti nuovi, avviene, secondo una buona parte delle clienti, in modo troppo rapido. Il sovrapporsi di molte novità e cambiamenti, senza il tempo necessario per assimilarli, genera disagio e a volte stress.

Spesso negli uffici postali viene segnalata una difficoltà da parte dei responsabili e degli addetti che si trovano impreparati ad affrontare la clientela che richiede nuovi servizi. Le direttrici di uffici postali, pur apprezzando il cambiamento culturale, si sentono spesso impreparate nella gestione di un ruolo più ampio e rinnovato. La formazione sui nuovi servizi finanziari non è percepita, nella maggior parte dei casi, sufficiente, così come i supporti organizzativi.

Una seconda area di attenzione riguarda inoltre la presenza di dirigenti e personale che tendono a resistere al cambiamento e a mantenere e veicolare vecchie logiche di gestione, rischiando di generare in alcuni casi dei sentimenti di motivazione e scoraggiamento.

2. Il rapporto con l'Azienda

Alcuni elementi molto positivi riguardano il forte senso di appartenenza all'azienda riscontrato da parte dei consulenti, come sentimento comune altamente diffuso (vedi tabella) e un ancora più spiccato senso di responsabilità espresso nei confronti del cliente esterno, verso il quale si concentrano molte attenzioni insieme al desiderio di offrire servizi di alta qualità e immagine. Questo elemento è molto presente (vedi tabella) ed è stato riscontrato a prescindere dalla soddisfazione espressa nei confronti del proprio ruolo.

senso di appartenenza all'Azienda

alto 87.8% medio 12.2% basso 0%

senso di responsabilità nei confronti dei Clienti esterni

alto 96% medio 4% basso 0%

Ancora una volta, tuttavia, è stata riscontrata una sensibile differenza di percezione a

seconda del ruolo ricoperto dalle clienti. Infatti, le problematiche più emergenti riguardano, come detto, senza dubbio le direttrici di uffici postali che segnalano in modo diffuso delle richieste sempre maggiori in termini di responsabilità e di impegno senza che questo sia associato ad un adeguato riconoscimento anche di tipo economico, ma soprattutto ad un supporto professionale adeguato. In molti casi viene infatti segnalata una difficoltà di rapporto con le filiali. Questo ultimo aspetto in particolare si ripercuote nel rapporto tra dipendente a Azienda e in buona parte dei casi costituisce un elemento di frustrazione e demotivazione.

3. Il vissuto rispetto al ruolo

Alcune osservazioni significative, che desideriamo segnalare, riguardano il livello di soddisfazione e motivazione che le clienti di bilancio esprimono nei confronti del proprio ruolo in azienda. I consulenti hanno osservato una sostanziale pari distribuzione tra persone *pienamente* e *mediamente* soddisfatte e motivate (vedi tabella).

Una minore percentuale risulta invece *insoddisfatta* (16.4% vedi tabella). Quest'ultima parte riguarda persone che segnalano: un difficile rapporto con il capo; lavoro troppo routinario; eccesso di responsabilità; mancanza di regole chiare; essere abbandonate in condizioni di oggettiva difficoltà a sostenere da sole il peso delle inefficienze; carico di lavoro eccessivo; mancanza di chiarezza rispetto alle politiche aziendali; la mancanza di autonomia, intesa come possibilità di incentivare i propri collaboratori a fronte di maggiore impegno e responsabilità. Gli stessi elementi costituiscono i motivi di parziale soddisfazione.

livello di motivazione nel ruolo

alto 56.4% medio 29.1% basso 14.5%

livello di soddisfazione nel ruolo

soddisfatte 45.5% parzialmente soddisfatte 38.2% insoddisfatte 16.4%

Desideriamo inoltre segnalare alcuni contenuti ed aspetti che possono connotare la valenza al femminile contenuta nel progetto. Rispetto agli stili di leadership è stata riscontrata una tendenza ad una leadership basata sul rispetto e sulla valorizzazione delle risorse umane, caratterizzata dalla ricerca del coinvolgimento e della motivazione. In alcuni casi emerge tuttavia una certa difficoltà a porre limiti e confini, con la tendenza a sacrificare se stesse. Altrettanto marcata è tuttavia la tenacia espressa per il raggiungimento dei risultati verso i quali si muovono con determinazione. Il lavoro di equipe è considerato nella maggior parte dei casi, come una risorsa sebbene venga richiesta una maggiore formazione specialistica in questa area.

4. tipologia dei progetti professionali elaborati

Dai dati di seguito riportati si può comprendere come per un alto numero di clienti, questo progetto di bilancio delle competenze abbia rappresentato un momento di riflessione finalizzato alla valutazione di una crescita professionale. Appare, infatti, significativa la percentuale relativa ad una progettualità di possibile ampliamento o cambiamento di ruolo (vedi tabella). Un dato rilevante riguarda le ipotesi di nuovi progetti lavorativi. Questa complessiva propensione al cambiamento può essere associata, a nostro parere, ad uno spiccato senso di autodeterminazione unito al desiderio di mettersi in gioco.

tipologia dei progetti

Consolidamento nel ruolo 15.8% Ampliamento di ruolo (es.: stesso ruolo in ufficio più grande, allargamento mansioni, ecc.) 24.6% Cambiamento di ruolo (crescita

verticale)28%Nuovo progetto (nuova attività, diverso contesto aziendale, ecc.)29.8%Altro1.8%

5. fabbisogni formativi emersi

Corsi per il middle management è problem solving; gestione dell'imprevisto; gestione motivante delle risorse umane; lavoro in gruppo; gestione di situazioni conflittuali; leadership e delega;

Tecniche di comunicazione

Formazione tecnica e informatica

Tecniche di marketing e vendita

Formazione tecnica e commerciale in capo finanziario

Tecniche di budgeting e di MBO

Formazione specifica relativa all'assunzione di nuovi incarichi

Gradimento sul percorso di bilancio

Il livello di gradimento riscontrato e confermato dei questionari di valutazione sul servizio, risulta decisamente positivo. Va tuttavia segnalato un diffuso senso di preoccupazione espresso dalla gran parte delle clienti in riferimento al fatto che questo progetto potesse esaurirsi con la fase dei colloqui. L'esigenza più frequentemente espressa è di poter realmente avere un momento di confronto e di raccordo con l'Azienda rispetto ai percorsi individuali di bilancio delle competenze. In alcuni casi infatti la diffidenza prevale sull'auspicio che il progetto abbia un riscontro concreto e che non sia solo un'attività di aggiornamento promossa dall'Azienda.

Il nostro orientamento è stato quello di promuovere e sensibilizzare le clienti ad assumere un ruolo attivo nei confronti dell'Azienda, anche rispetto al trasferimento dei dati emersi dal bilancio. La logica, infatti, che sottende a questo strumento è proprio quella di stimolare attraverso la migliore consapevolezza di se e delle proprie caratteristiche la spinta motivazionale, intesa anche come sviluppo delle capacità di auto promozione, in un'ottica di responsabilità e scelta.

Conclusioni

Il Bilancio di Competenze è, come abbiamo più volte ribadito, uno strumento innovativo nel contesto aziendale italiano. La sua prerogativa principale è di non proporsi al cliente come una valutazione esterna. Il valore aggiunto che offre è una focalizzazione principalmente sulla relazione che viene ad instaurarsi tra consulente e cliente. L'attenzione dunque al processo di consulenza, come anche alla competenza del consulente, in termini di agevolazione e accompagnamento al percorso, determina la qualità del servizio offerto.

E' infatti il cliente di volta in volta a portare contenuti specifici e relativi alla sua storia personale e professionale, ed è su di essi che si lavora attraverso un processo di approfondimento, di sensibilità ai valori ed alle motivazioni sottostanti alle scelte fatte. Ogni decisione presa è infatti rivisitata in termini di continua presa di coscienza e di responsabilità personale nel dare direzione alle proprie scelte, ciò dà spessore e significato alla possibilità di essere propositivi anche in contesti e situazioni vissute come disagiati dovute a fattori esterni.

In tal senso è evidente quanto sia sostanziale l'instaurarsi di un rapporto di fiducia tra

consulente e cliente e l'esplorazione delle motivazioni individuali al percorso come 'scelto' dal cliente ('momento del patto') e con obiettivi chiari da perseguire.

E' indubbiamente facilitante che il consulente sia una persona *super partes* rispetto all'azienda e che la riservatezza sui colloqui salvaguardi il rapporto di fiducia creato nella relazione. Ciò permette di creare uno 'spazio protetto' di autoriflessione per il cliente in cui esso possa valutare autenticamente la propria motivazione al ruolo, ed il proprio progetto professionale in cui emergano al meglio sia le sue competenze, che le risorse e l'entusiasmo. Il progetto diventa così un percorso di crescita personale e di autodeterminazione, e permette all'azienda di disporre di una 'risorsa' al meglio delle sue performance..

Altro fattore che riteniamo sia fondamentale per la riuscita del percorso è l'adesione ad esso su base volontaria. Infatti, coerentemente con l'ottica di porre il singolo individuo come *soggetto* al centro di un processo, la motivazione e la sensibilità di ognuno nel 'mettersi in gioco' volontariamente in un percorso di BdC è per così dire un processo di autoselezione che garantisce all'azienda stessa di proporre un servizio ai propri dipendenti efficace per entrambi.

Infatti, nonostante lo strumento proposto alle partecipanti al progetto non fosse conosciuto nel dettaglio al momento di richiesta di adesione ad esso, emerge da ciò una sensibilità di sottofondo al processo di cambiamento dell'azienda ed un correlato bisogno di chiarezza, sostegno e adeguamento ad esso che è parte determinante della garanzia di successo del progetto stesso.

Il cambiamento in tal senso può essere vissuto come opportunità piuttosto che come minaccia o disagio, in quanto si offre la possibilità di esserne nello stesso tempo protagonisti ed artefici in prima persona.

In sintesi possiamo dire che la funzione positiva di consulenza attraverso il BdC, oltre che nella messa a punto di progetti professionali individuali, all'interno di un processo di trasformazione aziendale, permette anche di :

- stimolare la partecipazione attiva;
- agevolare e dare sostegno rispetto ad un graduale riadattamento alle novità sia di organigramma che di prodotto e servizio alla clientela;
- permettere una verifica e un monitoraggio riguardo l'impatto che il cambiamento ha su chi operativamente sperimenta le nuove procedure;
- fornire uno spazio di riflessione sulle eventuali resistenze al cambiamento o piuttosto un aiuto nella gestione di rapporti con colleghi più vincolati a vecchie logiche, fonte questa da non sottovalutare di conflittualità e demotivazione.

Un'ultima riflessione, riguarda l'esigenza espressa dalle partecipanti al progetto di poter realmente avere un momento di confronto e di raccordo con l'Azienda rispetto ai percorsi individuali di bilancio delle competenze.

Come sappiamo l'Azienda darà ad ogni partecipante questa concreta opportunità di confronto, e da questo punto di vista possiamo dire che il progetto in realtà stia proseguendo a nostro parere con una fase sostanziale: il momento di verifica della possibilità di far coincidere progetti professionali individuali con le esigenze aziendali.

La nostra società da questo punto di vista è stata protagonista di una fase operativa che ha lavorato per mettere in grado chi ha partecipato di poter valorizzare al meglio e con chiarezza ciò che ritiene di poter dare e ricevere nel contesto aziendale.

Per quanto il progetto relativo al nostro mandato sia terminato, sottolineiamo il nostro aver preso parte ad una fase di un processo più ampio in cui è l'Azienda, aldilà della valutazione degli obiettivi da noi raggiunti come consulenti, a valutare quanto, in che modo e con quali obiettivi il percorso di BdC può offrirsi come opportunità di valorizzazione del singolo dipendente e della qualità della prestazione che il dipendente stesso va ad offrire.

CONVEGNO - POSTE ITALIANE

Bilancio di competenze e pari opportunità

4 aprile 2001

intervento di Romeo Scarpari

Segretario Generale Confederazione Italiana Quadri - CIQ-UIL

Le "parole chiave" che consentono di valutare ed apprezzare questo progetto ed i suoi risultati sono state e sono :

· IL CAMBIAMENTO

· LA RICCHEZZA DELLA DIVERSITA' DI GENERE

· LA CENTRALITA' DELLA PERSONA

· L'INNOVAZIONE

Non starò qui a ripetere gli effetti e le necessità della globalizzazione, della concorrenzialità e della competitività, per i macro ed i micro sistemi in generale e per Poste Italiane Spa in particolare.

Voglio però riaffermare come e quanto il cambiamento sia ormai un processo continuo.

Come e quanto questa certezza imponga il cambiamento dei modelli :

· DEI MODELLI CULTURALI

· DEI MODELLI COMPORTAMENTALI

Se questa consapevolezza è reale e condivisa, e io credo di sì, il passo inevitabile sono le azioni in termini di adeguamento e sviluppo dei :

· MODELLI RELAZIONALI

Innanzitutto tra persona e organizzazione, tra persona e azienda.

Ed è qui il primo elemento di valore di questo progetto.

L'adesione volontaria delle donne quadro alla sperimentazione del Bilancio delle Competenze ed i risultati che ne sono conseguiti hanno dimostrato, a mio avviso, 3 cose

fondamentali:

- **la prima**

le donne di Poste Italiane, in particolare le donne ad elevata qualificazione professionale, sono motivate nel rapporto con il cambiamento anche perché non lo temono, sono convinte della necessità di sperimentare nuovi modelli organizzativi e nuovi strumenti mediante i quali esprimere, rappresentare e gestire la propria professionalità;

- **la seconda**

la loro consapevolezza di quanto vale la propria diversità di genere, di come e quanto questa diversità si possa esprimere al meglio sul piano professionale, ha aperto la strada ad uno scenario più globale ed innovativo;

- **la terza**

la collocazione di questo valore all'interno di una più avanzata interpretazione delle politiche per le pari opportunità - e cioè che queste non sono solo le politiche per le donne ma sono le politiche per la qualità del lavoro e della vita di tutti - porta con sé la necessità e l'opportunità di sviluppare ed estendere questa linea progettuale e di azione.

E' necessario dare una risposta a chi ha svolto azione di pionierato, senza tuttavia discriminare l'universo donna e quadri.

E' necessario portare a sistema quanto abbiamo sperimentato fino ad oggi.

Perché dico di andare avanti.

Perché Poste Italiane Spa - insieme alle Associazioni dei Quadri di CGIL CISL e UIL - ha realizzato un evento.

Il Bilancio delle Competenze, infatti, per la prima volta, è stato sperimentato in Italia nella più grande azienda del terziario e dei servizi.

Un'area, questa, sottoposta a processi di cambiamento continuo e, quindi, interessata agli strumenti ed ai sistemi di gestione delle inevitabili flessibilità.

Per la verità e per la cronaca questo interesse lo abbiamo anche noi.

Lo strumento che abbiamo sperimentato insieme in questo progetto - e ribadisco insieme - avendo centrato l'attenzione sulle competenze, ha permesso di raggiungere un risultato importantissimo:

- **il superamento degli stereotipi sul ruolo.**

Innanzitutto sul ruolo della donna.

Ma anche sul ruolo del quadro.

Stereotipi e vecchie concezioni del "ruolo" e della "mansione" che, di fatto, ingessano le competenze.

IL FOCUS , attraverso il BdC, è stato posto, e va posto, su quello che serve realmente:

- che serve all'azienda,

- ma che serve anche alla persona - donna, uomo, quadro - per assumere la consapevolezza delle proprie motivazioni e la convinzione del proprio progetto

professionale.

Sta qui il punto di incontro delle convenienze di ciascuno.

Proviamoci ad andare avanti.

Non sono in discussione i poteri.

Sono in discussione i vecchi criteri, le vecchie concezioni, i vecchi strumenti.

La volontarietà dimostra la vetustà e la non convenienza del vecchio criterio della "preselezione".

La formazione concepita come "benefit" o "status" non porta a nessun ampliamento e specializzazione delle competenze.

Il BdC la aiuta invece ad affermarsi come scelta di investimento, dell'azienda e della persona.

E soprattutto dà alla persona - donna, uomo, quadro - la certezza che l'azienda ha scelto ed è convinta ad investire su di lei.

Se poi si vuole parlare di costi, facciamolo, ma non dimentichiamo però i 2 fattori fondamentali che ne determinano l'abbattimento :

- l'ottimizzazione dei processi formativi;
- l'attivazione della leva motivazionale.

L'investimento sulla persona, progettato e gestito bene nel tempo, è da sempre quello che rende di più.....nel tempo!!!

Personalmente sono convinto che il BdC possa diventare uno strumento utile alla gestione dei processi di cambiamento, allo sviluppo delle competenze e delle professionalità individuali, alla evoluzione del sistema delle tutele.

Da un lato, la normativa dovrà definire meglio i requisiti ed i criteri dei soggetti - necessariamente qualificati, esterni e neutrali rispetto all'azienda interessata - a cui le parti decideranno di affidare la gestione processuale dello strumento.

Dall'altro, a sindacato e impresa, in tutte le sedi necessarie ed opportune, il compito di regolare e tutelare i 2 elementi fondamentali e qualificanti che sono alla base della scelta individuale :

- la volontarietà,
- la riservatezza.

Che tutto ciò accada è interesse vostro - come donne e come azienda - ma anche nostro, come Associazioni dei Quadri e come Sindacato Confederale.

Non c'è dubbio che abbiamo socchiuso una porta su un nuovo possibile scenario.

La cautela è d'obbligo.

Ma è altrettanto un obbligo il coraggio di non perdere questa opportunità.

L'opportunità di provare a ridefinire e preservare quell'equilibrio di convenienze che sta alla base del patto tra lavoratore ed azienda, che sta alla base delle relazioni tra parti

sociali.

Anche in questo caso, io ne sono convinto, l'interesse è comune.

Le "parole chiave" continuano ad essere semplici:

- progettazione e sperimentazione
- contrattazione

ma sempre partecipate e condivise.

Le donne ed i quadri a questa scelta ed a questa opportunità ci credono e vogliono andare avanti.