

## **Progetto Governance delle Risorse Umane-Modelli Innovativi**

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa

### **FORUM EUROPEO DELLE DIREZIONI DEL PERSONALE Modelli di direzione e politiche di gestione delle risorse umane nella Pubblica Amministrazione europea**

Cagliari - Chia Laguna  
28-30 giugno 2006



**Sessione Plenaria  
30 giugno 2006**

**Le linee di tendenza delle politiche del personale  
nelle Pubbliche Amministrazioni europee:  
quali azioni per il futuro?**

Tommaso Cozzi

Docente di Economia e Gestione delle Imprese  
Università degli Studi di Bari  
Ricercatore presso l'ILO - ONU



*Non bisogna giudicare gli uomini da quello che ignorano, ma da quello che sanno e dal modo in cui lo sanno* (Luc de Clapiers – letterato francese 1715- 1747)

Con i suoi tre secoli di storia, il concetto di Competenza continua a rappresentare un valore centrale nell'evoluzione delle organizzazioni. La sua declinazione etimologica ed applicativa in competenza di base, tecnica, professionale, specifica, cognitiva, contestuale, relazionale, trasversale ha infatti evidenziato le potenzialità di diversificazione e di arricchimento che caratterizzano tale concetto nella lettura e nella gestione organizzativa delle Risorse Umane.

Numerose e qualificate sono state le analisi e le applicazioni che, a livello internazionale, hanno focalizzato l'attenzione sulle definizioni, gli standard, i target, i comportamenti e le caratteristiche che devono connotare la Competenza, non sempre riuscendo a valorizzarne l'applicabilità del modello nelle organizzazioni, soprattutto di piccole e medie dimensioni.

Sorge pertanto la necessità, a maggior ragione di fronte a scenari economici e professionali sempre più mutevoli e competitivi, di creare, per coloro che hanno ruoli di responsabilità nella gestione, nella valorizzazione e nella formazione delle Persone, momenti di studio e confronto orientati ad analizzare logiche e metodologie in grado di potenziare e rigenerare il valore delle Competenze e della loro applicabilità in ambito organizzativo. (V. Convegno Naz.le AIF Cagliari, anno 2005)

- Spostare l'attenzione dagli amministratori agli amministrati
- Passaggio da amministrato, a cliente richiedente servizi, a cittadino richiedente valore
- Passaggio dall'adempimento al risultato (ma questa è un'ottica MBO oriented)... quindi
- Passaggio dal risultato al servizio (al concetto di servizio)
- Responsabilità sociale della PA
- Benessere organizzativo e clima positivo per le RU; e per i cittadini? Quale benessere? Quale clima?
- Il valore si produce tramite la conoscenza
- Che significa? Fare più ricerca di base? Più high tech? Più informatica? Tecnici e professionisti più qualificati?
- A) le persone più competenti producono risultati nettamente superiori rispetto alle persone con competenze ridotte
- B) lo sviluppo delle competenze produce ritorni elevati e misurabili in termini di valore aggiunto (economico) e ritorno sull'investimento (investimento che la PA effettua sulla RU ed investimenti in senso stretto)
- Quindi la creazione di valore è costituita dalla creazione e mantenimento nel lungo periodo di un vantaggio competitivo che, nella PA, è rappresentato dalle competenze stesse delle RU
- Le competenze, cioè, sono esse stesse risultato, nel momento in cui si passa dal cosa al come
- Alle RU della PA si richiede: consapevolezza del valore del servizio pubblico, riconoscersi nei principi dell'interesse generale, la condivisione dell'etica pubblica
- L'insieme di tali elementi costituiscono il passaggio dal cosa al come, nonché il valore/i valori distintivi (core competence) delle RU nella PA
- Esempio italiano: alla ricerca di modelli; esempio svedese: non si tratta di cercare/costruire un modello ma di determinare "un concetto", cioè implementare nelle RU la vision
- Quindi l'attenzione si sposta dai risultati, ai processi (il come)
- Ma cosa sono le competenze?
- Come si creano?
- Teoria delle contingenze (anni '60)
- Competenze di contesto
- Il ciclo di trasformazione della competenza:

- 1) decontestualizzazione della conoscenza originale, per ottenere conoscenza connettiva, più generale e trasferibile
- 2) moltiplicazione e trasferimento della conoscenza connettiva verso una molteplicità di possibili contesti d'uso (i vari territori, i vari rami/settori della PA, ecc)
- 3) ricontestualizzazione della conoscenza connettiva in funzione delle caratteristiche specifiche del singolo contesto d'uso
  - caratteristiche della competenza (sono i tre drivers del valore):
  - a) moltiplicabilità della conoscenza tramite il suo riuso (creazione di valore secondo il concetto di vantaggio competitivo difendibile nel tempo)
  - b) efficacia (utilità/utilizzabilità) di ciascun singolo impiego della conoscenza, di ogni singola azione, di ogni singolo atto
  - c) sostenibilità economica del processo nel corso del tempo
  - E' dare senso al proprio lavoro (esempio del musicista: suona perché gli piace; suona perché lo sa fare) andando oltre il compenso monetario