

ESPERIENZE e VISSUTI

Lo sviluppo di un sistema professionale come leva per agevolare l'efficacia della formazione e la mobilità dei manager in una Authority indipendente

Luigi De Bernardis

In un tempo in cui alle aziende sembra sempre di avere poco tempo per fare le cose e poche risorse per realizzarle, lo sviluppo di un sistema professionale sul modello elaborato da Federico Butera - basato, quindi, sul disegno di ruoli incasellati in più ampie famiglie professionali - potrebbe sembrare una soluzione incompatibile con l'evoluzione dei mercati. Invece, come scrive Butera: *“Presentiamo una diversa concettualizzazione del lavoro sviluppata nell'evoluzione organizzativa, recepita da alcune recenti modifiche normative e da alcuni contratti collettivi fra cui il recente CCNL del pubblico impiego: il passaggio da un insieme di mansioni definite da compiti prescritti di minore o maggiore complessità e da procedure definite dal datore di lavoro verso ruoli e mestieri /professioni di servizio in evoluzione che vengono promosse dal datore di lavoro attraverso il job design e la formazione e che vengono agite dal lavoratore in base alla propria com-*

petenza, abilità, maestria. Questa è la base di un sistema professionale nelle Pubbliche Amministrazioni.” Infatti, in particolare nel settore pubblico dove si sta avviando una adozione della rotazione dei manager in periodi di circa 4/5 anni diventa centrale la possibilità di avere una mappatura delle competenze dei collaboratori dei manager che si trovano a ruotare nelle responsabilità di unità organizzativa.

Il disegno di profili professionali

In questo senso, l'esperienza di un'authority in tempi recenti appare un esempio di come un'articolazione che potrebbe sembrare pesante per un'organizzazione moderna diventa in realtà strategica. Un'authority indipendente per sua natura rappresenta una raccolta di competenze e professionali molto evolute che rappresentano il vero asset su cui investire e da sviluppare, in quanto l'indipendenza stessa delle authority



sta nel fatto che le soluzioni scelte non sono di natura politica, bensì di natura tecnica individuando possibilmente la migliore soluzione tra le opzioni disponibili.

Il disegno di profili professionali non collocati in modo esclusivo dentro una unità organizzativa consente di procedere verso il disegno di ruoli più ampi, meno confinati nell'ambito di mansioni prescritte e più orientate a conseguire dei risultati. La collocazione di questi ruoli più ampi dentro famiglie professionali laddove alcune delle competenze dei singoli profili siano coincidenti, consente di

pianificare una job rotation anche per i collaboratori. Questa rotazione tra diversi profili che condividano però alcune competenze di base può essere la base per costruire dei progetti professionali pluriennali che consentano ai collaboratori di sentire che l'amministrazione considera il loro apporto come qualcosa di strategico su cui investire.

Gap analysis e formazione

Uno dei benefici di questo approccio è quello di trasferire un messaggio che il percorso professionale non

è esclusivamente verticale e legato alle logiche di carriera così come tradizionalmente definite (avanzamenti, inquadramento,...) bensì può essere “orizzontale”, andando a far sperimentare diversi modi di far produrre risultati in relazione al proprio bagaglio di competenze. Dal punto di vista della formazione, un impianto di questo tipo può consentire di incrementare in modo significativo l'efficacia degli interventi formativi. Infatti, definendo le competenze ed il relativo livello target per ognuno dei profili sarà possibile confrontarlo con il livello posseduto da ogni persona assegnata a quel determinato profilo e realizzare una *gap analysis*, a partire dalla quale progettare interventi formativi. In tal modo sarà possibile superare una visione della formazione che nell'ambito della pubblica amministrazione è ancora spesso considerata come un benefit per il dipendente - benefit slegato dalla reale necessità lavorativa - oppure come un'iniziativa individuale della persona che individua un corso di proprio interesse in una modalità però priva di una visione organizzativa complessiva.

I vantaggi

I vantaggi di una soluzione di questo tipo - che comunque impegna l'autorità nella manutenzione e aggiornamento di un dizionario delle competenze e di una mappa dei profili professionali e delle relative competenze - sono diversi



per i primi livelli di riporto gerarchico al direttore generale, per i capi-ufficio e per i collaboratori. In particolare, per i primi livelli di riporto alla direzione generale (che vengono nominati su base fiduciaria e non sono soggetti a regole stringenti in termini di rotazione) il vantaggio principale è quello di poter attenuare l'inevitabile disagio derivante dalla rotazione dei capi ufficio, che a questi primi livelli rispondono. Infatti, la rotazione dei responsabili ogni quattro anni tra diversi uffici può compromettere, almeno nella fase iniziale, la capacità dei dirigenti di mantenere il livello di performance raggiunto dai processi gestiti.

Tuttavia, nel medio periodo, questa esperienza diversificata dovrebbe garantire una maggiore flessibilità dei dirigenti stessi. Per questo motivo i “*primi livelli*” potrebbero trovare un van-

taggio da questo sistema: infatti, i neo capi ufficio che si alternano nelle Unità Organizzative che riportano ad un “*primo livello*” avrebbero nella mappatura una base informativa sempre aggiornata relativamente alle competenze dei collaboratori.

Dal punto di vista dei collaboratori il vantaggio è evidente in quanto invece di una gestione basata esclusivamente su avanzamenti di carriera ed economici viene proposto un piano di sviluppo professionale individualizzato alla persona che consente soprattutto in contesti come quelli delle authority - dove l'aspetto meramente economico, grazie a contratti collettivi generosi, è meno rilevante rispetto ad altri contesti della pubblica amministrazione - di agire su eventi che nella scala di Maslow sarebbero al livello superiore rispetto a mero incentivo eco-

nomico, come ad esempio l'autorealizzazione. Inoltre, l'avvio di questa modalità di gestione delle competenze nell'autorità analizzata ha quasi forzato un'analisi micro organizzativa interna agli uffici, nel senso che la rilevazione delle competenze e dei profili presenti ha evidenziato una serie di elementi organizzativi da rivedere. Questa analisi, effettuata in modo sistematico, ha consentito di stimolare da parte dei dirigenti una riflessione organizzativa su come la micro organizzazione interna al proprio ufficio era strutturata e su quali fossero le aree di miglioramento possibili.

In questo senso è stato possibile attivare nei dirigenti la motivazione a porsi quella che Federico Butera chiamava la “solita vecchia domanda”, vale a dire “quali delle performance dei processi che gestisco non mi soddisfa e come posso inter-

ESPERIENZE e VISSUTI

venire per migliorare queste performance agendo sulle persone oppure agendo sulle tecnologie oppure agendo sulla micro organizzazione del lavoro?”. La serie di workshop organizzati con i capi ufficio ha quindi consentito di svolgere delle brevi analisi organizzative nell’ambito delle quali è emerso anche il tema di come utilizzare l’intelligenza artificiale nell’ambito dell’organizzazione. Questa lettura dei ruoli e dei processi ha consentito ai dirigenti di comprendere come la vera domanda da porsi in questi tempi sia non tanto come posso utilizzare l’intelligenza artificiale, quanto quali sono le performance dei miei processi che voglio migliorare e solo nel caso in cui tra le tre leve persone organizzazione e tecnologie quest’ultima appaia essere la più indicata intraprendere un approfondimento per capire se gli strumenti possono effettivamente avere un risultato in termini di performance del processo.

Risultati del progetto

La formazione beneficerà di questo impianto gestionale anche in termini di una valutazione più completa. Infatti, sarà possibile, facendo riferimento alla nota piramide di Kirkpatrick, misurare non solo la soddisfazione dei discenti e l’apprendimento dei concetti illustrati, ma anche quali benefici potrà avere l’organizzazione dai nuovi comportamenti adotta-

ti e quali risultati concreti di miglioramento dei processi saranno ottenibili. Infatti, sarà possibile agire su tre direttrici a valle del confronto avviato nel corso del progetto con i dirigenti. Da un primo punto di vista, è stato possibile riflettere sulla corretta allocazione e descrizione dei profili professionali ipotizzando, ad esempio, il disegno di ruoli più ampi. In secondo luogo, è stato possibile fare una valutazione dei gap formativi rilevati e portare, grazie alla formazione, le competenze al livello auspicato. Infine, è stato possibile individuare come le nuove tecnologie possono alleggerire le persone da alcuni compiti più routinari e consentire loro di dedicarsi ad attività a maggior valore aggiunto. Un ulteriore elemento positivo è legato alla mappatura dei profili legati ad attività assegnate ad *outsourcer* esterni. Questa rilevazione consente di poter effettuare in modo più rapido le analisi di “make or buy” e “leggere” l’organizzazione non più come un “castello” chiuso bensì come una “rete” di relazioni, alcune regolate dalla gerarchia, altre dai contratti. Un aspetto da sottolineare è quello del sistema professionale impostato non sulla base di profili intesi come posizioni organizzative che detagliano la “casella” organizzativa dell’Ufficio bensì come “mestieri” trasversali che sono indipendenti dalla collocazione in organigramma. Questo approccio enfatizza nelle persone l’aspetto della professionalità:

essere del mestiere come si dice anche nel senso comune. Condividere con i colleghi di mestiere strumenti, codici, tecniche e deontologia professionale.

L’articolazione del profilo su tre dimensioni (mestiere, Divisione e Ufficio) garantisce da un lato questa enfasi del mestiere, dall’altro non perde il dettaglio organizzativo più riconoscibile ai capi. Occorrerà lavorare affinché le persone a cui è assegnato un mestiere lo “sentano proprio” e sappiano di poterlo “esercitare” in diversi “luoghi” organizzativi. La mappatura delle competenze, che è anche oggetto del Progetto RIVA avviato dal Dipartimento della Funzione Pubblica in tutte le amministrazioni locali e centrali, diventa ancora più centrale con l’accelerazione della obsolescenza delle competenze.

Se pensiamo ad ambiti quali l’intelligenza artificiale generativa o anche la sostenibilità è del tutto evidente che un dirigente che lavora da anni in un’amministrazione non potrà disporre delle competenze che in pochi anni (e a ritmo crescente) si sono ingigantite e modificate alla stessa stregua di giovani laureati e laureate che entrano nella struttura come suoi collaboratori e collaboratrici. Pertanto, da un lato i dirigenti ruotano in periodi di circa 4 anni, dall’altro le competenze sono possedute dai collaboratori più che dal “capo” direttamente. La mappatura è perciò lo strumento che consente al capo assegnato ad un nuovo incarico

di avere subito un quadro chiaro dei profili delle persone che collaborano nell’ufficio e delle relative competenze possedute.

Andare oltre i confini

L’insegnamento di Federico Butera è stato sempre legato a vedere gli strumenti come parte di un “tutto”: una visione diversa dell’impresa, dei fornitori, del lavoro delle persone. Il sistema professionale tende a creare all’interno dell’organizzazione comunità di persone che svolgendo lo stesso “mestiere” sono chiamate a condividere strumenti, etica professionale, aggiornamento e regole. È la condizione per una reale applicazione del lavorare per obiettivi come fa un lavoratore delle “professioni liberali”. L’inquadramento nel lavoro dipendente diventa per così dire “secondario”, allo stesso modo di come per i fornitori essere “fuori del castello” non significa non essere parte dei processi aziendali. Questo andare oltre i confini – del castello verso la rete e del senso dell’inquadramento come dipendenti verso un contributo sostanzialmente professionale – è un altro insegnamento di Federico Butera.

Luigi De Bernardis

Componente della Delegazione Lazio AIF, PhD, HR Senior Advisor in una Authority nazionale

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>

FOR

Le ITS Academy e la formazione tecnica superiore

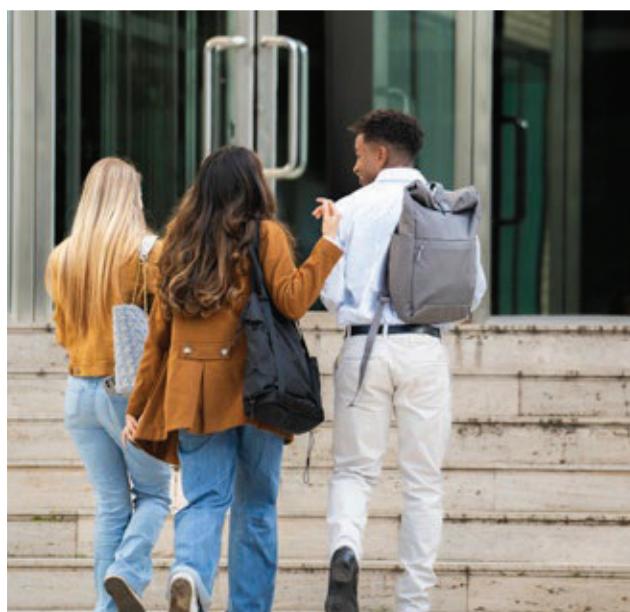
Patrizia Cinti

Negli ultimi anni il tema della formazione tecnica superiore è tornato al centro del dibattito sulle politiche educative e industriali italiane. In particolare, le ITS Academy rappresentano oggi uno dei principali tentativi di rafforzare il collegamento tra sistema formativo e sistema produttivo. Questo contributo propone una riflessione sul ruolo delle ITS Academy alla luce del pensiero e delle attività di Federico Butera, che ha dedicato gran parte della propria ricerca alla relazione tra organizzazione del lavoro, innovazione tecnologica e formazione delle competenze professionali. L'ipotesi di fondo è che le ITS Academy possano essere interpretate non semplicemente come un segmento della formazione terziaria, ma come una componente strategica per lo sviluppo dei sistemi produttivi e per la valorizzazione del Made in Italy¹. Ripercorrere le attività realizzate da Federico Butera e i suoi collaboratori della Fondazione IRSO nel mondo dell'istruzione è una impresa non semplice, anche per chi vi ha lavorato fin dagli inizi. Butera ha sempre avuto uno sguardo attento, critico e lungimirante

per quella che considerava l'istituzione e organizzazione strategica per realizzare l'innovazione del sistema paese, al pari dello sviluppo delle imprese e del superamento dei modelli burocratici tradizionali nella pubblica amministrazione. Molti sono i libri, i saggi, i documenti di ricerca dedicati al sistema dell'istruzione. In essi si trovano idee che hanno accompagnato l'innovazione degli istituti scolastici, lo sviluppo delle professioni dei *knowledge worker* che vi lavorano, i sistemi per la condivisione delle conoscenze e delle esperienze, l'accompagnamento alla realizzazione di reti scolastiche, e poi la nascita e lo sviluppo degli ITS Academy. È proprio nel variegato mondo delle ITS Academy che ho potuto realizzare con Federico Butera l'ultimo lavoro insieme, ed è di questo che tratto in questo breve saggio.

Perché le ITS Academy

Chi osserva da vicino il funzionamento delle imprese italiane, in particolare quelle manifatturiere di media dimensione, si imbatte spesso in una contraddizione piuttosto evidente: da una



parte le aziende segnalano una crescente difficoltà nel reperire tecnici qualificati; dall'altra il sistema educativo forma laureati e diplomati che faticano a trovare una collocazione coerente con il proprio percorso di studi. Questo squilibrio non è un fenomeno recente, ma negli ultimi anni è diventato più visibile. La digitalizzazione dei processi produttivi, lo sviluppo dell'intelligenza artificiale e la crescente integrazione tra produzione e gestione dei dati hanno trasformato molte professioni tecniche. In fabbrica, nella logistica, nel settore agroalimentare o nella moda ma

anche nelle pubbliche amministrazioni che adottano sistemi professionali basati sulle competenze, il lavoro richiede sempre più spesso competenze che combinano conoscenze tecniche, capacità di interpretazione dei dati e abilità di collaborazione all'interno di gruppi di lavoro interdisciplinare complessi. E flessibilità e disponibilità al cambiamento e alla formazione continua. Il sistema formativo italiano, tradizionalmente diviso tra istruzione tecnica secondaria e università, ha faticato a rispondere in modo rapido a questi cambiamenti. In questo scenario le ITS Academy

1 Ministero dell'Istruzione e del Merito, *Sistema ITS Academy: monitoraggio nazionale e sviluppo*, ultimi rapporti disponibili.

ESPERIENZE e VISSUTI



sono state pensate come una possibile risposta istituzionale a tale problema. Con la riforma del 2022 esse sono state riconosciute come istituzioni di formazione terziaria professionalizzante e sono state dotate di strumenti organizzativi più strutturati².

Le ITS Academy rappresentano oggi uno degli esperimenti più interessanti nel panorama della formazione italiana. Pur con differenze tra territori e settori produttivi, esse stanno contribuendo a costruire un sistema di formazione tecnica superiore più vicino alle esigenze delle imprese. I lavori di Federico Butera hanno offerto teorie, metodologie e strumenti utili per progettare queste istituzioni formative come sistemi sociotecnici. Le sue ricerche hanno mostrato come pro-

cessi di lavoro, innovazione tecnologica, organizzazione del lavoro e sviluppo delle competenze siano dimensioni strettamente interconnesse. Per comprendere meglio il significato di questa evoluzione può essere utile richiamare il contributo teorico e di ricerca di Federico Butera, fino al progetto triennale del MIM denominato FORTES³.

Il contributo di Butera

Federico Butera è noto soprattutto per i suoi studi sulla sociologia delle organizzazioni e sulla trasformazione del lavoro nelle economie avanzate. Fin dagli anni Settanta le sue ricerche e la sua attività, avviata nella Olivetti di Adriano Olivetti, hanno cercato di comprendere in che modo le imprese cambiano

quando si trovano di fronte a innovazioni tecnologiche significative⁴.

Con il suo approccio sociotecnico ha creato il forte legame tra ricerca teorica e osservazione empirica, la ricerca intervento. Molte delle sue analisi nascono infatti da studi condotti direttamente all'interno delle imprese e delle pubbliche amministrazioni. Questo gli ha permesso di osservare, proprio come architetto sociotecnico, come le trasformazioni tecnologiche non producano effetti automatici sulle modalità di lavoro, ma richiedano sempre processi di adattamento organizzativo e professionale. Secondo Butera, l'innovazione non consiste soltanto nell'introduzione di nuove macchine o software, neanche ora con la AI. L'innova-

zione, infatti, implica anche la creazione di nuove competenze professionali e di nuove forme di cooperazione tra lavoratori, già individuate e perseguite con i gruppi autoregolati dell'Olivetti. Per questo motivo la formazione assume un ruolo centrale: senza un adeguato sviluppo delle competenze, le tecnologie rischiano di rimanere sottoutilizzate o di generare inefficienze organizzative. Un altro punto chiave della sua riflessione riguarda il superamento della tradizionale separazione tra sapere teorico e sapere pratico.

Le economie basate sulla conoscenza richiedono figure professionali capaci di integrare competenze diverse: progettazione, gestione dei processi, utilizzo delle tecnologie e capacità di lavoro collaborativo⁵.

Diventa evidente l'importanza di istituzioni formative capaci di operare creando sinergia tra sistema educativo e sistema produttivo.

Le ITS Academy come modello

Le ITS Academy rappresentano un tentativo concreto di costruire questo tipo di istituzioni che creano sinergia, un volano per l'innovazione e lo sviluppo dei territori e dei settori produttivi. La loro caratteri-

2 Legge 15 luglio 2022, n. 99, *Istituzione del Sistema terziario di istruzione tecnologica superiore (ITS Academy)*.

3 Ministero dell'Istruzione e del Merito, Progetto FORTES (Formazione Tecnica Superiore), documentazione ufficiale di progetto.

4 F. Butera, *Il cambiamento organizzativo: analisi e progettazione*, Laterza, 2009.

5 F. Butera, *Lavoro e organizzazione nella società della conoscenza*, Marsilio, 2020.

stica principale è il modello organizzativo basato su fondazioni che riuniscono diversi attori: scuole, università, imprese, enti locali e centri di ricerca.

Questo assetto non è semplicemente una soluzione giuridica e amministrativa. L'obiettivo è creare un contesto in cui i percorsi formativi possano essere progettati tenendo conto dei fabbisogni reali delle filiere produttive presenti sul territorio, che partecipano in modo attivo alla formazione degli studenti e delle studentesse.

Le imprese partecipano fin dalla progettazione dei corsi e della didattica.

Una parte consistente dei docenti proviene dal mondo produttivo e porta in aula esperienze concrete di lavoro. Inoltre, una quota significativa del percorso formativo si svolge attraverso stage e tirocini in azienda. Dal punto di vista pedagogico questo modello presenta alcuni elementi interessanti.

L'apprendimento non avviene soltanto attraverso lezioni teoriche, ma anche attraverso attività laboratoriali ed esperienze dirette in contesti produttivi.

In questo modo gli studenti e le studentesse hanno l'opportunità di confrontarsi con problemi reali e

di sviluppare competenze operative. Proprio questa integrazione tra formazione e lavoro rappresenta uno degli aspetti più coerenti con la prospettiva teorica di Butera, secondo cui l'innovazione organizzativa richiede sempre processi di apprendimento situati nei contesti di lavoro⁶. Scrive Butera: "Come è noto, gli Istituti Tecnici Superiori (ITS) assicurano l'85% di occupabilità dopo un anno e creano competenze essenziali per l'innovazione delle imprese e delle organizzazioni. Gli ITS in Italia oggi contano circa 18.000 allievi contro i corrispondenti 900.000 della Germania.

Il Piano Next Generation EU prevede un investimento fino a un miliardo e mezzo di euro con due requisiti a) generare un aumento esponenziale degli allievi, arrivando a un incremento di 18.000 l'anno, outcome che sarà monitorato dagli organi comunitari; b) avviare una riforma del sistema ITS, svolta in rapporto sia ai sistemi di formazione e istruzione tecnica secondaria e sia alla formazione terziaria universitaria"⁷. Proprio per le ITS Academy Butera ha lavorato come direttore scientifico nel Progetto FORTES, realizzato con altre società di consulenza e voluto dal Ministe-

ro dell'Istruzione. In questo progetto la Fondazione IRSO e i suoi collaboratori hanno condiviso e utilizzato le teorie, metodologie e la propria strumentazione originale: la *check list* per le organizzazioni 4C, i processi del *Change Management Strutturale*, la descrizione del sistema socio-tecnico, l'analisi e diagnosi dei processi, la descrizione dei ruoli agiti e delle competenze professionali, la comunicazione estesa, la rete governata.

In particolare, il *Change Management Strutturale* consiste in tre classi di attività interrelate fra loro in una spirale ricorsiva sia di eventi di cambiamento strutturale sia di processi di apprendimento che si rafforzano a vicenda.

In una parola, cambiare insieme competenze e struttura, con la partecipazione di soggetti coinvolti, attraverso: a) un piano di cambiamento del sistema, come in questo caso il sistema ITS Academy, in particolare per le dimensioni organizzative e di *governance*; b) lo sviluppo di progetti sperimentali; c) il supporto al miglioramento continuo, attraverso la ricerca intervento e la formazione tecnica, digitale e relazionale⁸.

In questa prospettiva la formazione tecnica superiore

non è più considerata un ambito marginale del sistema educativo.

Al contrario, essa costituisce una delle infrastrutture fondamentali per la competitività dei sistemi produttivi e per la qualità del lavoro.

Bibliografia

F. Butera, *Il cambiamento organizzativo: analisi e progettazione*, Laterza, 2009.

F. Butera, *Organizzazione e società della conoscenza*, Marsilio, 2011.

F. Butera, *Lavoro e organizzazione nella società della conoscenza*, Marsilio, 2020.

F. Butera, *Organizzazione e società. Innovazione, partecipazione e sviluppo*, FrancoAngeli, 2021.

F. Butera, G. De Michelis, *L'Italia che compete*, FrancoAngeli, 2011.

F. Butera, G. De Michelis, *Intelligenza artificiale e lavoro, una rivoluzione governabile*, Marsilio, 2024.

Fondazione IRSO, documentazione sul progetto FORTES.

Ministero dell'Istruzione e del Merito, Legge n. 99/2022 – ITS Academy, 2022.

Patrizia Cinti

Sociologa dell'organizzazione PhD, Eduviva, Università Cattolica del Sacro Cuore di Roma.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>

6 C. Argyris, D. Schön, *Organizational Learning*, Addison-Wesley, 1978 (per il concetto di apprendimento nei contesti organizzativi).

7 F. Butera, *Istituti tecnici superiori, la nuova legge e la sua realizzazione. L'analisi del prof. Butera*, in Formiche.net, 2021.

F. Butera, documenti e interventi su ITS Academy e occupabilità, Fondazione IRSO materiali progettuali.

8 F. Butera, *Organizzazione e società. Innovazione, partecipazione e sviluppo*, FrancoAngeli, 2021.