



Osservatorio sulle Risorse Umane
nel Nonprofit

**NONPROFIT. DOVE LE COMPETENZE
FANNO LA DIFFERENZA.**



HayGroup

Premessa

Fundraiser, educatori, manager di rete, responsabili sociali per l'inserimento lavorativo, mentori, volontari professionali: numerose sono le attività che caratterizzano il nonprofit e che nel nonprofit hanno trovato occasioni per esprimersi e svilupparsi. Disporre di persone che sappiano coniugare conoscenze, tecniche e saperi relazionali complessi spiega spesso il successo o il fallimento di organizzazioni chiamate ad affrontare questioni sociali tanto impervie quanto cruciali. Ma c'è una coscienza professionale comune? Quali caratteristiche rivelano il successo di una professionalità rispetto a un'altra? È davvero possibile, e come, acquisire e migliorare una competenza strategica?

L'Osservatorio sulle Risorse Umane nel Nonprofit è andato costruendo un patrimonio di conoscenze su alcune figure chiave del nonprofit aggiornandolo e alimentandolo periodicamente in collaborazione con le organizzazioni.

Si è contribuito così a consolidare consapevolezza delle diverse identità professionali e del loro valore.

Se un primo tracciato è stato percorso, molti sono ancora i passi da compiere per padroneggiare a pieno le opportunità che questi strumenti offrono. Tuttavia, non mancano esperimenti significativi e promettenti di utilizzo della gestione per competenze come strumento per la selezione dei candidati, per la valutazione della prestazione, ma soprattutto per lo sviluppo dei professionisti.

Un ambito, questo, cruciale in un settore a risorse scarse, e ad occasioni di carriera limitate, dove le competenze opportunamente utilizzate possono essere una leva strategica per favorire la crescita di responsabilità, l'efficacia dell'azione e la soddisfazione professionale delle persone.



Osservatorio sulle Risorse Umane
nel Nonprofit

NONPROFIT. DOVE LE COMPETENZE FANNO LA DIFFERENZA.

**Nonprofit e risorse umane.
Stato dell'arte e questioni aperte.**

Marco Galbiati – *Hay Group*
Luca Solari - *Università di Milano*

**Lo sguardo per competenze.
Dove ci conduce? Come farne una leva strategica?**

Luciano Chiussi – *Hay Group*

Esperienze.

Coordina Maria Teresa Scherillo – *Sodalitas*

Crescere in gruppo: il caso Cogess.

Daniela Rossetti – *Cooperativa Cogess*

Competenze e qualità: il caso IEO.

Daniele Piacentini – *Istituto Europeo di Oncologia*

Giuseppina Gentili – *Hay Group*

In cammino. Fondazione Bellora.

Vanna Barca – *Fondazione Bellora*

Un approccio concreto ed efficace.

Alessandra Felice - *ISFOL*

**Come procedere insieme?
Indicazioni di percorso per manager coraggiosi.**

Piermaria Tongiorgi – *Sodalitas*

NONPROFIT E RISORSE UMANE. STATO DELL'ARTE E QUESTIONI APERTE

Marco Galbiati - *HayGroup*

Luca Solari – Professore *Università di Milano*

Marco Galbiati

L'Osservatorio Risorse Umane nel Nonprofit ha portato avanti in questi anni due interessanti percorsi di studio e riflessione: uno basato sull'esperienza delle organizzazioni, con lo scopo di individuare indicatori e prassi di settore generalizzabili; l'altro centrato su approfondimenti di temi peculiari quali il lavoro e le strutture organizzative nel nonprofit, le competenze, i comportamenti etici di alcune figure professionali, ecc. A tutto questo va poi aggiunto il benchmarking retributivo impostato nel lontano 2002.

Solo nel 2006 sono state coinvolte nelle attività dell'Osservatorio circa 75 organizzazioni; questa collaborazione ha permesso l'elaborazione di strumenti oggi disposizione di tutte le realtà del settore.

I lavori per il 2008 sono già partiti con una rilevazione preliminare fatta attraverso un Focus Group nello scorso mese di ottobre. Alle circa 20 organizzazioni rappresentate in quella sede è stato chiesto di indicare le esigenze avvertite da loro come prioritarie per il settore.

In ordine di importanza, sono emerse le seguenti quattro tematiche:

- gli aspetti intangibili del settore e dei ruoli in esso diffusi, da indagare per capire se non ci sia qualche componente data per scontata e quindi non "sfruttata" a sufficienza;
- le competenze delle figure professionali già indagate, da rivedere per rendere i risultati raccolti maggiormente completi e generalizzabili;
- le prassi gestionali e retributive;
- le competenze di figure professionali diffuse nel settore ma non ancora analizzate.

L'Osservatorio nel 2008 si concentrerà sulle prime due tra le quattro problematiche emerse.

In particolare la riflessione sulle leve intangibili mirerà ad indagare gli elementi che riguardano l'impegno delle persone nelle organizzazioni; così impostata l'indagine permetterà non solo di ottenere una caratterizzazione precisa del Terzo settore in quest'ambito, ma anche di costruire uno strumento in base al quale elaborare strategie di coinvolgimento volte a massimizzare l'impegno delle persone.

Quest'impostazione ci sembra particolarmente originale ed utile per un settore in cui elementi quali il senso di appartenenza, la motivazione e la condivisione di valori sono la chiave per attirare persone capaci ed appassionate, non senza ovviamente valutarne la preparazione e la competenza.

Luca Solari

Riteniamo possa essere utile impostare, in questa sede, una breve riflessione sullo spazio da riservare - nelle organizzazioni e nelle imprese sociali - alla gestione esplicita delle relazioni di lavoro e delle risorse umane.

Prima di tutto una definizione: parlare di impresa sociale significa far riferimento a forme organizzative in cui il rapporto persona-organizzazione ha un'importanza rilevante. È dunque particolarmente significativo il contratto psicologico che si "stipula" implicitamente tra le parti: un contratto di tipo relazionale, in cui cioè le relazioni influiscono sulla soddisfazione delle persone. Gioca poi un ruolo strategico la percezione di equità del sistema, come succede nei settori in cui c'è poca "economia" da redistribuire.

Rispetto al tema della relazione e delle risorse umane in questo contesto disponiamo attualmente di molte informazioni, ma numerose sono ancora le aree problematiche, non ancora affrontate o descritte. Elencarle brevemente può essere d'aiuto e di stimolo per il lavoro dell'Osservatorio nell'immediato e nel futuro:

- l'importanza della persona nelle organizzazioni è ormai riconosciuta, però non esiste ancora un modello di gestione delle relazioni d'impiego chiaramente definito, né nella letteratura né nella pratica. "Nel nonprofit le cose sono

diverse”, si dice, ma nessuno sa spiegare in che modo lo sono e perché.

- Ad eccezione delle grandi organizzazioni, nelle altre realtà è poco presidiata la gestione esplicita delle relazioni con le persone: non esistono ruoli formalizzati (a livello direttivo) e spesso anzi queste funzioni sono esternalizzate.
- Poco indagata è infine la complessità del rapporto con la persona, derivante dal fatto che raramente si pensa alla gestione come ad una parte della relazione. Non è diffusa l'idea che si possa “gestire un rapporto”.

Questo mondo tende a lavorare molto al rapporto con le persone in un'ottica di accompagnamento; una prospettiva che arricchisce ma che a volte limita. Le competenze tecnico-specialistiche dovranno prima o poi entrare “ufficialmente” anche in questo settore, che non può pensare di basarsi esclusivamente sulla propria (presunta?) autosufficienza.

Oggi il Terzo Settore è caratterizzato da una complessità organizzativa e gestionale che non è quella degli anni '80, ma è una complessità matura, perché crescono le dimensioni organizzative e operative medie. Sono sempre più rare le piccole realtà fatte di persone sensibili a un problema che si aggregano attorno ad esso; si richiede alle forme organizzative del settore di possedere e mettere in atto competenze, di certificarle.

A questi problemi c'è una “non-soluzione”: il prevedere una figura che si dedichi alla gestione delle risorse umane. Perché si considera questa una non-soluzione? Perché la gestione delle risorse umane difficilmente può essere istituzionalizzata in modo efficace; la presenza di tale figura porterebbe ad una centralizzazione del problema, in netto contrasto con la natura stessa del settore, in cui più che altrove “non esiste ruolo senza persona”.

È necessario pertanto riconoscere che le persone non sono risorse completamente fungibili perché sono libere (nessun sistema di gestione delle risorse umane può pensare di far fare alle persone quello che vuole; se mai può costruire un contesto in cui le persone possano *scegliere* che cosa fare); la prestazione del servizio è in ultima analisi una scelta, per quanto vincolata o necessaria. Le

attività non vengono prima della persona: non è pensabile definire ex-ante un modello di ruolo pensando che questo superi la persona, sopravviva ad essa. Farlo equivarrebbe a negare il concetto di relazione e quindi di gestione delle risorse umane.

Come rispondere a questi rischi? Come affrontare questi pericoli? Per esempio lavorando sulle competenze, come già fatto da HayGroup e da Sodalitas, per pensare ad una figura professionale che nelle organizzazioni si ponga l'obiettivo di alimentare le relazioni tra persone e organizzazione stessa. Oggi più che mai serve qualcuno che identifichi valori, logiche e regole che devono ispirare i rapporti, per aiutare le persone a dare un senso a ciò che fanno a partire appunto da ciò che fanno.

Lo sguardo per competenze. Dove ci conduce? Come farne una leva strategica?

Luciano Chiussi - HayGroup

Con il termine *competenze* ci riferiamo a quelle caratteristiche personali che si esprimono attraverso comportamenti che si possono vedere, descrivere, apprendere, usare, insegnare.

Si è cominciato a parlare di competenze in America, negli anni '70. In Italia questa metodologia ha riscontrato inizialmente un certo scetticismo, per poi diventare di moda, cioè molto discussa e raccontata ma poco utilizzata.

Oggi invece le competenze sono alla base delle strategie sulle risorse umane di moltissime organizzazioni, soprattutto le più avanzate.

Lavorare sulle competenze nel privato migliora la performance, lo sviluppo e il successo del business delle organizzazioni; chi ne usufruisce dunque non lo fa per beneficenza, ma perché esiste una comprovata correlazione fra quest'impostazione e i risultati dell'azienda.

Lo stesso discorso vale anche per il nonprofit: qui lo sviluppo delle competenze può rappresentare un'opportunità di motivazione importante per le persone, in un contesto in cui, come già ricordato, altri tipi di riconoscimento non possono essere garantiti.

La collaborazione di HayGroup con Sodalitas è iniziata nel 2004 con l'obiettivo di individuare le competenze peculiari di alcuni ruoli chiave del Terzo settore tra cui l'educatore, il fundraiser, il responsabile di area/progetti, il manager di rete e il responsabile risorse umane nel nonprofit, cui aggiungere il responsabile sociale di inserimento lavorativo delle cooperative sociali di tipo B¹.

¹ I risultati di tali approfondimenti sono contenuti nel volume "Nonprofit, Mercato del lavoro, Competenze e altre storie", edito da Sodalitas in collaborazione con HayGroup.

Per definire i modelli di competenze di questi ruoli è stata usata la tecnica degli Expert Panel², in cui ci siamo fatti raccontare dai professionisti coinvolti criticità, tipicità e peculiarità del loro ruolo.

Queste informazioni ci hanno permesso di elaborare uno schema che, per ciascun ruolo indagato, riporti le competenze più significative raggruppate per macrotemi o per priorità; di ogni competenza sono inoltre riportati una definizione, delle indicazioni generali di comportamento e degli esempi tratti dagli episodi raccontati.

Tali competenze, e in generale qualsiasi lavoro che abbia le competenze delle persone come focus, devono essere coerenti con i valori e la strategia generale dell'organizzazione. E questo è un lavoro che si rileva vincente solo se fatto con le persone.

² Con l'espressione *Expert Panel* ci si riferisce ad un gruppo di persone – ritenute particolarmente esperte e capaci a livello professionale – costituito con l'intento di analizzare e risolvere una particolare problematica attraverso la messa a fuoco dei comportamenti che determinerebbero performances di livello superiore. Il lavoro degli Expert Panel consente dunque la definizione di un modello delle competenze strategicamente importante per le organizzazioni profit e non.

Esperienze

Crescere in gruppo: il caso Cogess

Daniela Rossetti – Direttore Generale *Cooperativa Cogess*

Alessia Battaglia – Coordinatrice *Cooperativa Cogess*

Cogess è una cooperativa di tipo A che si è costituita nel 1983, e che si occupa da sempre di servizi educativi e socio-assistenziali erogati nell'ambito domiciliare o scolastico.

La cooperativa, che lavora prevalentemente in convenzione con enti pubblici, ha un organico di 170 addetti, la maggior parte dei quali operatori socio-assistenziali, educatori e psicologi. In un simile contesto il ruolo del coordinatore diventa fondamentale perché chi lo ricopre, oltre a svolgere attività quali la gestione degli interventi e delle risorse umane, è l'anello di congiunzione tra operatori e resto dell'organizzazione, ma anche tra organizzazione e ambiente esterno. Svilupparne le competenze risulta dunque prioritario e utile per l'intera organizzazione.

Quando in cooperativa è emersa questa problematica ci si è chiesti: come migliorare le competenze dei coordinatori Cogess? Frequentare corsi, invitare esperti e documentarsi autonomamente sono tutte iniziative senz'altro interessanti, ma che in definitiva restano patrimonio dei singoli e che non risolvono il problema della socializzazione delle conoscenze. La cooperativa si è pertanto orientata su un percorso che fosse il più possibile condivisibile.

Il primo passo è stato quello di individuare le competenze peculiari del ruolo di coordinatore a partire dall'esperienza con HayGroup maturata precedentemente da una persona dello staff.

Da questa prima indagine sono emerse le seguenti dieci competenze, per ognuna delle quali abbiamo provato a dare insieme una definizione condivisa (operazione che si è rivelata più complessa del previsto).

Le competenze dei coordinatori in Cogess:

- Comunicazione;
- Sviluppo degli altri;
- Consapevolezza di sé;

- Lavoro in team;
- Orientamento al risultato;
- Spirito di iniziativa;
- Pianificazione e organizzazione;
- Senso di appartenenza;
- Leadership e direttività;
- Orientamento al cliente.

Sono stati poi definiti gli indicatori comportamentali (le azioni che concretamente un coordinatore compie nello svolgimento del proprio lavoro) più rappresentativi del lavoro dei coordinatori.

Questa operazione ha convinto i partecipanti della necessità di misurare, attraverso un'autovalutazione, la propria "preparazione" rispetto alle competenze individuate, per focalizzare quelle deboli e quelle maggiormente consolidate in ciascuno.

Il lavoro di autovalutazione è stato impostato a partire dal seguente schema, che ciascuna coordinatrice ha dovuto compilare.

AUTOVALUTAZIONE

AUTOVALUTAZIONE DELLE COMPETENZE		PRATICARE QUESTO COMPORTEMENTO È PER ME:			
NOME.....COGNOME.....					
COMPETENZA: SPIRITO DI INIZIATIVA <i>Definizione: La capacità di identificare i problemi, ostacoli, opportunità anticipandoli e di agire di conseguenza per risolvere i problemi, superare gli ostacoli e sviluppare le opportunità presenti e future.</i>		MOLTO FACILE	ABBA- STANZ FACILE	ABBA STANZA DIFFICILE	MOLTO DIFFICILE
INDICATORI COMPORTEMENTALI:					
1) Cerca di anticipare i problemi e di risolverli nell'interesse del servizio e della cooperativa					
2) Tiene gli occhi aperti sul contesto esterno e mantiene un atteggiamento propositivo, segnalando finestre di opportunità e suggerendo nuovi servizi di cui intravede il bisogno					
3) Riconosce l'esistenza dei problemi e non esita ad affrontarli per giungere ad una soluzione rapida ed efficace					
4) Si offre volontariamente per gestire situazioni difficili che gli altri tendono a fuggire					
5) Formula obiettivi finalizzati al miglioramento del servizio					
6) Agisce secondo la logica del "qui ed ora"					
7) Dà spiegazioni e motivazioni alle proprie richieste/istruzioni					
8) Intraprende azioni per creare opportunità					

Alla raccolta e valutazione dei dati è seguita una giornata di approfondimento, cui hanno partecipato tutti i coordinatori, per condividere il lavoro svolto. Quel momento è stato anche l'occasione per nominare ufficialmente ciascuna coordinatrice "madrina" di una competenza specifica, assumendosi la responsabilità di individuare i modi per sviluppare questa competenza in se stessa e negli altri.

Competenze e qualità: il caso IEO

Daniele Piacentini – *Istituto Europeo di Oncologia*

L'Istituto Europeo di Oncologia è una struttura giovane (è stato fondato nel 1994) ma è già riconosciuto come realtà di riferimento nella ricerca e nella cura del cancro anche a livello internazionale. La sua mission è quella di garantire l'eccellenza nell'ambito della prevenzione, della diagnosi e della cura dei tumori, offrendo con questo obiettivo servizi di qualità ai nostri assistiti; siamo un'azienda nonprofit da statuto, il cui scopo primario è contribuire al progresso scientifico.

Il “fare ricerca” all'Istituto Europeo di Oncologia non è solo un'intenzione. L'IEO è oggi una delle più grandi aziende italiane di ricerca privata, riconosciuta a livello internazionale. Una struttura che trova quindi nella ricerca (applicata non solo all'area “clinica”, ma in tutte le aree dell'Istituto) e nell'innovazione la sua ragion d'essere; anche le risorse umane e la loro formazione.

Lavorare sulle risorse umane significa, anche da noi, lavorare sulla cultura, sui valori, sul clima da instaurare e mantenere negli ambienti di lavoro. È con questo spirito che abbiamo deciso di affrontare l'impegnativo passaggio da un modello tradizionale a un modello di gestione delle risorse umane per competenze.

Alla luce di alcune riflessioni condivise abbiamo deciso di impostare questo percorso utilizzando il *Job Family and Broadbanding Modelling*, che pone particolare attenzione alle competenze e alle capacità necessarie per ricoprire i diversi ruoli assolvendo alle responsabilità ad essi assegnate, ed è finalizzato a svilupparle, valorizzarle e ricompensarle (un buon modo per sottolineare il valore di certi comportamenti è mostrare che sono premianti, in modo non per necessariamente economico) per incentivare la crescita professionale delle risorse umane.

Era ed è importante per noi permettere alle persone di crescere e svilupparsi sulle competenze di tipo comportamentale più che su quelle tecniche.

Abbiamo fatto questa scelta perché in sanità i professionisti che vi operano (medici, infermieri, tecnici, ecc.) hanno già elevati livelli di

conoscenza acquisti attraverso lunghi e strutturati percorsi di studi, ed inoltre mantengono durante tutta la carriera una costante spinta a migliorare le proprie conoscenze professionali; quello che spesso manca è un adeguato percorso di formazione e sviluppo delle competenze che noi chiamiamo trasversali o comportamentali. Noi riteniamo che in un contesto complesso come quello sanitario siano queste le competenze che determinano in modo forte quanto le persone sono brave nell'attività che svolgono. La qualità del servizio che erogiamo dipende dalla qualità delle persone che abbiamo, la quale a sua volta dipende dal patrimonio di conoscenze acquisite ma anche da come ci si comporta e da come si mettono in campo le conoscenze nel lavoro di ogni giorno.

Quelle elencate di seguito sono le caratteristiche principali del modello utilizzato in IEO:

- i ruoli organizzativi vengono raggruppati in macro famiglie professionali che comprendono ruoli analoghi per responsabilità, complessità, skills e competenze;
- il focus è sulle competenze e le skills che le persone possiedono per svolgere adeguatamente il proprio ruolo e sullo sviluppo professionale;
- la retribuzione è parzialmente sganciata dalla posizione contrattuale, ed è legata principalmente alla valutazione delle performances e delle competenze possedute e può variare in un range molto ampio associato non più al singolo ruolo, ma all'intera famiglia professionale alla quale il ruolo appartiene.

Per applicare questo modello abbiamo scelto una modalità partecipativa, perché ci siamo resi conto che un cambiamento tanto significativo non poteva essere imposto dall'alto, ma andava sin da subito condiviso. Sono state infatti coinvolte 150 persone dell'organizzazione, oltre ai rappresentanti sindacali e alla rappresentanza del personale medico. Il modello descritto si è dunque tradotto in contratti integrativi aziendali validi.

Questi i tempi di realizzazione del progetto:

- **Dal 2000 al 2002** - elaborazione del modello per l'area clinica non medica e amministrativa, che coinvolge 600 persone. Questo modello è stato implementato nel 2002 ed è andato a regime nel gennaio 2004.
- **Dal 2004 al 2005** - elaborazione del modello per l'area della ricerca, che coinvolge circa 100 persone. Ad oggi applicato solo parzialmente.
- **Dal 2005 al 2006** - elaborazione del modello per l'area medica e i laureati specializzati (biologo, chimico, fisico, farmacista, ecc.), che è andato in applicazione nel dicembre 2006 e sarà a regime da giugno 2008.
- **Dal 2008** - tutti i ruoli in IEO saranno gestiti per competenze.

Abbiamo impostato questo percorso perché ci siamo resi conto che le competenze comportamentali del personale medico non vengono quasi mai monitorate né sviluppate, ma spesso sono quelle competenze a fare la differenza: un buon medico deve saper lavorare in team, deve saper fare innovazione cioè puntare a fare sempre meglio ciò che fa, saper prendersi carico del paziente e comunicare con lui, e tutto questo non dipende dal livello di conoscenze che ha.

Un problema, quello della gestione di queste competenze, accentuato dal fatto che nel sistema italiano si fa carriera quasi esclusivamente in funzione delle competenze tecnico-specialistiche maturate, e molto poco in base alle competenze comportamentali possedute.

Per stimolare quella particolare categoria di capacità abbiamo deciso di utilizzare lo strumento della valutazione, molto utile per confrontare il profilo che ciascuna persona possiede con il profilo atteso per il suo ruolo; se si riscontra un gap tra i due profili significa che la persona a delle aree di miglioramento su cui poter lavorare per assolvere al meglio alle responsabilità a cui è chiamato nel suo lavoro, e dunque ha bisogno di supporto e formazione. Questo non vuol dire giudicare le persone ma aiutarle a migliorare le criticità o, perché no, svilupparne ulteriormente i punti di forza che spesso, per fortuna, sono molti.

In cammino. Fondazione Bellora.
Vanna Barca – Direttore Generale *Fondazione Bellora*

La Fondazione Bellora è nata agli inizi del '900 a Milano - nella zona di Gallarate - come IPAB, *Istituto Per l'Assistenza e la Beneficenza*; è diventata Fondazione solo in tempi più recenti, su indicazione della Regione Lombardia.

Da subito l'organizzazione si è orientata sugli anziani: i benefattori che l'hanno costituita – la famiglia Bellora in particolare - hanno deciso di raccogliere tutti i mendicanti che c'erano allora nel territorio comunale (più di 100) per assisterli, costruendo un fabbricato a spese proprie e offrendo loro tutte le cure necessarie. Questa istituzione è nata con il supporto del volontariato nel territorio: le suore, l'ospedale che offriva gratuitamente all'Istituto la competenza dei propri medici.

Fino agli anni '70 la Fondazione è sopravvissuta grazie a persone che non avevano specifiche competenze professionali o un preciso ruolo all'interno dell'organizzazione. Oggi però tutto questo, oltre a non essere auspicabile, non è più nemmeno possibile: la normativa regionale impone nuove modalità di lavoro nonché dei requisiti minimi sia strutturali che gestionali.

Anche nella Fondazione Bellora sono dunque sopraggiunte le figure professionali che caratterizzano le moderne RSA – *Residenze Sanitarie Assistite*: operatori socio-sanitari, figure infermieristiche e mediche, educatori. professionalità che ci consentono di offrire alle persone un servizio a tutti gli effetti "di qualità".

Noi siamo molto vincolati ai contratti di lavoro che stipuliamo, e che spesso ci condizionano anche nelle scelte più importanti. Esistono ancora nel nostro settore i contratti degli enti pubblici, con tutta la rigidità che li caratterizza e con le grandi difficoltà che generano ad esempio rispetto al dialogo con i sindacati o rispetto alle questioni sulle innovazioni da introdurre.

Il nostro passaggio a Fondazione, avvenuto circa 4 anni fa, è stato il passo finale di un articolato percorso di riconversione, che abbiamo

portato avanti anche grazie alla collaborazione con l'Università di Castellanza.

Il primo problema che abbiamo dovuto affrontare una volta deciso di intraprendere questo cammino è stato la necessità di "riconvertire", oltre che la struttura, anche il personale, che, essendo stata la nostra Fondazione un IPAB, è nato e cresciuto con una mentalità assistenzialistica, basata su uno spirito solidaristico e su un forte senso di appartenenza all'organizzazione. Questi elementi, che sono ovviamente dei valori, si accompagnano però molto spesso (questa per lo meno è stata la nostra esperienza) ad una certa riluttanza verso il cambiamento, ad una certa fatica ad accettare le novità, quasi sempre ritenute non necessarie o pericolose.

Confrontandoci su queste problematiche abbiamo capito che il modo migliore per superare questo scetticismo era fare formazione, creare cultura, cioè far sì che le persone crescessero professionalmente e facessero proprio un modo di fare assistenza legato a linee guida e a processi nuovi.

Nell'attivare questi percorsi professionalizzanti abbiamo anche impostato il passo successivo del percorso, e cioè la sollecitazione del lavoro d'equipe, per realizzare il nostro progetto assistenziale individualizzato, centrato sull'ospite. L'Università di Castellanza ci ha aiutato, in questa fase, ad individuare anche le competenze specifiche di ciascun ruolo; ciascuna figura professionale ha sviluppato nel proprio gruppo le proprie competenze, divise in tre aree: conoscenze teorico-pratiche (il sapere: conoscenze legate all'attività), capacità (il saper fare), comportamenti (il saper essere).

Ad ogni item di ciascuna area ogni persona ha assegnato un punteggio, che corrisponde alla consapevolezza di come questa competenza viene sviluppata all'interno dell'organizzazione: 1 migliorabile, 2 sufficiente, 3 buono, 4 ottimo.

In questo momento siamo in una fase di riflessione. Già il lavoro svolto fin qui ha comportato notevole fatica. Il passo successivo sarà rendere queste informazioni condivise e fare in modo che il personale possa utilizzarle per meglio orientarsi all'interno dell'organizzazione.

Un approccio concreto ed efficace **Alessandra Felice – ISFOL**

L'ISFOL (Istituto di Ricerca e di assistenza tecnica del Ministero del lavoro) è un'agenzia che promuove iniziative a beneficio generale, e in particolare elabora studi di competenze per ruoli che operano in contesti di particolare disagio.

Occupandoci dunque del problema dell'inclusione sociale abbiamo riscontrato che in questo ambito gli operatori, oltre a svolgere un ruolo professionale preciso, sviluppano comportamenti trasversali che sfuggivano alle definizioni e agli studi, fino a qualche anno fa.

Abbiamo così avviato numerosi Expert Panel con volontari impegnati nell'assistenza a detenuti, a tossicodipendenti, a persone con gravi problemi mentali: di tutte queste categorie abbiamo individuato le competenze trasversali ed elaborato modelli e percorsi utili per la formazione e la valorizzazione delle stesse.

Un lavoro impegnativo quanto urgente, visto che queste competenze sono diffuse e condivise da queste figure ma non rientrano in nessun ruolo specifico.

Tutto il lavoro, portato avanti anche grazie alla collaborazione con HayGroup, è risultato molto positivo e utile; forse dovremo prossimamente delineare delle linee d'azione più strutturate, visto che abbiamo ormai questo background di riferimento prezioso.

L'Osservatorio sulle Risorse Umane nel Nonprofit, promosso congiuntamente da HayGroup e da Fondazione Sodalitas, dal 2002 accompagna le organizzazioni nonprofit all'acquisizione di conoscenze e allo sviluppo di competenze e strumenti specifici per valorizzare le proprie persone, dai volontari ai collaboratori, dai coordinatori e dirigenti ai giovani in servizio civile.

Accanto a incontri e seminari di approfondimento, l'Osservatorio conduce un'indagine biennale dedicata ad approfondire temi di particolare rilevanza e attualità.

HayGroup fornisce servizi di consulenza in materia di gestione e sviluppo delle risorse umane, aiutando le organizzazioni e le direzioni d'impresa a realizzare le loro strategie attraverso le persone.

Sodalitas nasce nel 1995 grazie all'iniziativa di Assolombarda, di un gruppo di imprese e di alcuni manager, per creare un ponte tra mondo d'impresa e nonprofit.

Nel 2008 diventa Fondazione.

Due gli assi lungo i quali Fondazione Sodalitas opera per realizzare la propria mission: il trasferimento di cultura manageriale alle organizzazioni senza scopo di lucro, da un lato; la promozione della responsabilità sociale d'impresa dall'altro.

Oggi la Fondazione, grazie a un originale mix di volontariato d'impresa e di volontariato individuale, conta sull'apporto di **59 imprese sostenitrici** e di **81 manager volontari**.



Fondazione Sodalitas

Via Pantano 2 – 20122 Milano

tel. 0286460236 – 0286460842 – fax 0286461067

sodalitas@sodalitas.it; www.sodalitas.it