

Investire nelle risorse umane per una statistica ufficiale di qualità

Giorgio Alleva

Dipartimento di Studi geoeconomici, linguistici, statistici e storici per l'analisi regionale,
Università La Sapienza di Roma - giorgio.alleva@uniroma1.it

Claudia Cingolani

ISTAT, Relazioni internazionali e Cooperazione - clcingol@istat.it

versione provvisoria

1. Istruzione, formazione e gestione delle competenze: elementi strategici per il Paese e per lo sviluppo del SISTAN

Il ruolo dell'istruzione di ogni ordine e grado, e più in generale delle competenze, quale elemento strategico su cui fondare scelte collettive ed individuali, può essere evidenziato sotto diversi punti di vista:

- per il Paese nel suo complesso, l'innalzamento delle competenze rappresenta un fattore alla base della crescita economica e un elemento sul quale costruire la propria competitività;
- per la Pubblica Amministrazione, la formazione e una visione sistemica della gestione delle competenze rappresenta una leva fondamentale su cui crescere in termini di produttività ed efficienza;
- per le persone, oltre a rappresentare un investimento sufficientemente remunerativo in termini di salario, la crescita delle proprie competenze è un'assicurazione contro i rischi connessi ad un mercato del lavoro più difficile, frammentato, che richiede sempre maggiore flessibilità;
- per le imprese, l'incremento del valore del proprio capitale umano è la risposta naturale alla globalizzazione, a un mercato sempre più competitivo;
- per la statistica ufficiale, la diffusione della cultura statistica – piuttosto scarsa nel nostro Paese come più in generale la numeracy - rappresenta da diversi anni un obiettivo strategico dell'Istat e del Sistan e costituisce la condizione necessaria per una maggiore utilizzazione della statistica e per una maggiore fiducia nella statistica;
- per i produttori della statistica ufficiale, infine, un “sistema integrato” di gestione delle competenze può rappresentare una leva importante della qualità e dell'efficienza della produzione e il modo più appropriato attraverso il quale rispondere alle sfide che ci attendono.

In particolare, i cambiamenti ai quali dovrà fare fronte nei prossimi anni il Sistema statistico nazionale sono connessi a:

- una domanda sempre maggiore di informazioni trasversali, sempre meno collegata a specifiche rilevazioni e indagini;
- una domanda più dinamica nel tempo e più diversificata nei contenuti;

- la crescita della componente degli utilizzatori non professionali, anche indotta dalla diffusione su web dell'intera produzione statistica, che impone l'implementazione di strumenti e linguaggi differenziati per le varie tipologie di utenza;
- la crescita del numero di soggetti produttori di informazioni statistiche, sia all'interno, sia all'esterno del Sistema statistico nazionale;
- l'invecchiamento del personale e il forte turn over cui saranno sottoposti nei prossimi anni diversi soggetti del Sistema.

Tali cambiamenti si sviluppano in un contesto caratterizzato dai seguenti fattori:

- il fabbisogno di informazioni a livello nazionale e comunitario è crescente ed investe ambiti di specializzazione sempre più ampi e diversificati. Questo impone una sistematica valutazione delle priorità e la necessità di adattare i programmi statistici alle nuove esigenze. In tale contesto è importante poter disporre di una forza lavoro flessibile in risposta ai cambiamenti nei piani di attività che di volta in volta si rendono necessari;
- le politiche di contenimento della spesa pubblica in atto nel paese comportano riduzioni delle risorse finanziarie assegnate alla statistica ufficiale imponendo riorganizzazioni interne e recuperi di efficienza e produttività;
- l'assetto istituzionale dell'Istat è quello di ente pubblico, indipendente ed autonomo sotto il profilo tecnico-scientifico ma vincolato sotto il profilo organizzativo e di gestione finanziaria a norme e procedure comuni a tutta l'amministrazione pubblica che non tengono conto delle specificità;
- i processi di integrazione della statistica a livello internazionale e l'adozione di standard armonizzati e di metodologie condivise richiedono allo statistico ufficiale un bagaglio conoscitivo e sfere di competenza sempre più ampie in ragione dello scenario internazionale con il quale deve confrontarsi;
- circa la metà del personale attualmente in forza all'Istat è ultracinquantenne e di questo oltre un terzo ha un'età superiore ai 60 anni. Ciò prefigura uno scenario di esodi per raggiunti limiti di età assai elevati nei prossimi 10 anni.

Istruzione e sviluppo. Il tema della relazione tra istruzione e crescita economica è stato l'argomento prescelto della *Lectio Magistralis* che il governatore della Banca d'Italia ha tenuto lo scorso 9 ottobre, in occasione dell'inaugurazione del 100° anno accademico della Facoltà di Economia dell'Università La Sapienza di Roma. Mario Draghi ha sottolineato come il livello di istruzione rivesta un ruolo determinante nello spiegare i processi di crescita economica sotto due profili fondamentali. Il primo attiene al «miglioramento delle conoscenze applicate alla produzione: l'accumulazione del capitale umano alimenta l'efficienza produttiva, spinge la remunerazione del lavoro e degli altri fattori produttivi». La dotazione di capitale umano rappresenta il motore della crescita, assumendo «un valore cruciale che trascende chi ne usufruisce in prima istanza: promuove la generazione e diffusione di nuove idee che danno impulso al progresso tecnico; migliora le prospettive di remunerazione e, chiudendo il circolo virtuoso, accresce l'incentivo all'ulteriore investimento in capitale umano». Il secondo elemento che evidenzia il ruolo dell'istruzione nello spiegare la crescita economica concerne le esternalità attivate, che «non si limitano all'ambito strettamente produttivo, ma incidono sullo stesso contesto sociale, contribuendo anche per questa via alla crescita economica». Oggi l'efficienza dei mercati di un sistema economico globalizzato non può prescindere dalla dotazione del capitale sociale, che rappresenta un tratto dell'identità del Paese,

così come il suo capitale intellettuale umano. Politiche e azioni volte a rendere più competitivo il Paese debbono assicurare il rafforzamento del sistema dell'istruzione e la sua promozione quale elemento cardine dello sviluppo della società. Come noto, più elevati livelli di istruzione favoriscono incrementi di produttività. D'altra parte, sfruttare la leva dell'istruzione per innalzare il livello di produttività è tanto più urgente in considerazione del ritardo del nostro paese rispetto alla media dei Paesi OCSE, sia in termini di tassi di crescita della produttività del lavoro, sia della frazione di popolazione con diploma di scuola media superiore o laureata, ritardo aggravato dal nostro primato nell'invecchiamento della popolazione. Se è grande la responsabilità dei decisori politici nell'orientare maggiori risorse per l'istruzione, analogamente grandi sono le responsabilità delle nostre strutture preposte all'istruzione e alla formazione nel garantire in numero e in qualità le competenze richieste dal Paese.

Competenze ed efficienza della P.A. Un'economia basata sulla conoscenza, nella quale le imprese, per conseguire guadagni di competitività e incrementi del proprio valore, sono indotte a cambiamenti strutturali e organizzativi e a investimenti orientati ad accrescere il proprio capitale intellettuale, induce necessariamente anche cambiamenti per le amministrazioni pubbliche. Come messo in luce in una recente pubblicazione del Consorzio Mipa (Consorzio per lo sviluppo delle metodologie e delle innovazioni nelle pubbliche amministrazioni), «sta crescendo anche nella pubblica amministrazione la consapevolezza che la valorizzazione dei propri luoghi di conoscenza – le competenze, i data base, i sistemi proprietari, le procedure amministrative, ecc. - sia fondamentale per sostenere processi decisionali e gestionali e per estendere, diversificare e migliorare la qualità dell'offerta di servizi. Tuttavia, questa consapevolezza e questa avvertita esigenza, stentano ancora a tradursi in un orientamento strategico, finalizzato alla piena valorizzazione del patrimonio intellettuale delle amministrazioni pubbliche. Sono ancora poche le esperienze di mappatura, analisi e gestione delle risorse che ne fanno parte, sia per l'assenza di un modello concettuale endogeno, sia per la lentezza con la quale paradigmi teorici sviluppati in ambito privato sono acquisiti e adeguati all'interno delle amministrazioni».

D'altra parte, l'istruzione, unitamente ad un sistema di selezione ed avanzamento delle carriere basato sull'analisi delle competenze, aumenta la probabilità che i soggetti più meritevoli accedano alle funzioni di governo delle imprese e delle istituzioni, contribuendo in tal modo ad incrementare la loro efficienza.

L'innalzamento delle competenze statistiche. Promuovere l'utilizzo della statistica nella società rappresenta un obiettivo strategico per il Paese perché permette ai cittadini, alle famiglie, alle imprese e alle istituzioni di meglio orientarsi, di prendere decisioni più convenienti perché basate su uno o più altri elementi affidabili. Saper stabilire obiettivi realistici e coerenti a partire da un quadro informativo sufficientemente completo, e successivamente, saper misurare e valutare i risultati delle proprie azioni, rappresenta un modo appropriato di operare, sia per un ente di governo centrale o territoriale, sia per un'impresa. Così, da sempre, tra gli obiettivi strategici del Programma statistico nazionale vi è proprio la diffusione della cultura statistica, presupposto individuato come fondamentale per accrescere l'utilizzo della statistica nella società. D'altra parte per far crescere la fiducia nella statistica è necessaria proprio la diffusione di una cultura statistica. Un utente non professionale, posto di fronte a informazioni statistiche che non

riesce a leggere o interpretare, magari per una scarsa cura nella loro comunicazione o per l'assenza dei metadati, è inevitabilmente più sospettoso. Sarà diffidente di fronte ad altre informazioni e in generale poco propenso a ricercarne altre da utilizzare.

Ma a fronte di tali obiettivi strategici, lo sviluppo della cultura statistica nel Paese e la maggiore diffusione del suo utilizzo, quali azioni intraprendere, e da parte di quali soggetti? *Come promuovere l'utilizzo della statistica nella società?*

Con riferimento ai soggetti produttori della statistica ufficiale, si può procedere fondamentalmente in due direzioni:

- sviluppare prodotti e servizi facilmente utilizzabili, usando differenti canali di diffusione e una comunicazione efficiente (sviluppare la c.d. produzione *customer oriented*);
- attivare, anche congiuntamente con le Università e altri Enti di ricerca, una gamma diversificata di servizi di formazione nei confronti dei destinatari dell'informazione statistica, offrendo corsi preconfezionati a pagamento, seminari gratuiti e materiali didattici sulla rete. In particolare utilizzando piattaforme *e-learning* è possibile sviluppare sul web ambienti di apprendimento che possono divenire anche molto popolari (i *free eCourse on statistics* realizzati da *Statistics Finland* ne rappresentano un buon esempio). Le nuove tecnologie consentono grandi cose. Bisogna sfruttarle.

Per perseguire una strategia di formazione nei confronti dei destinatari si rende necessario l'utilizzo di modelli di *Customer Relations Management*, basati sulla segmentazione della domanda di formazione (imprese, enti di governo centrale e locale, istituti di ricerca, istituzioni e organizzazioni preposte all'istruzione), la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi, la progettazione di prodotti e servizi a partire dai fabbisogni, e soprattutto un'organizzazione coerente con tale logica, che preveda la promozione di partnership con la "clientela" per la progettazione, la produzione e la successiva valutazione da parte degli utenti dei servizi di formazione.

Alcuni destinatari fondamentali della formazione: gli insegnanti, gli studenti e i media.

La formazione degli *insegnanti* assume un ruolo chiave perchè nelle scuole transitano i futuri utilizzatori della statistica, i *decision makers*, i produttori e i distributori di dati statistici. Anche tale tipologia di destinatari – gli insegnanti - andrebbe opportunamente segmentata per utilizzare diversi canali di promozione e progettare differenti percorsi formativi. Prevedere sul web pagine dedicate agli studenti e agli insegnanti è uno dei modi per perseguire tale obiettivo (costituiscono dei buoni esempi gli *school corner* del NSO dell'Estonia e la *kid's zone* di *Statistics Canada*).

Per gli *studenti* è possibile attivare una gamma estremamente diversificata di azioni formative. Considerando quanto è stato realizzato complessivamente dagli uffici nazionali di statistica, costituiscono esempi le pubblicazioni per bambini, visite guidate presso gli uffici di statistica, gare e premi per studenti di scuola media superiore per sviluppare le capacità di leggere, interpretare e decidere a partire da informazioni statistiche, internati per studenti, iniziative di cooperazioni con le università, la diffusione di microdati indispensabili per la ricerca scientifica, realizzazione di specifici laboratori.

Nell'ambito della progettazione di prodotti facilmente utilizzabili, è importante sviluppare servizi o modalità di cooperazione con i *media*, che oltre a rappresentare tra i più comuni canali di diffusione delle informazioni statistiche sono anche responsabili di come la collettività percepisce e comprende l'informazione statistica prodotta dal sistema statistico. È tipico che tempo e spazio limitato inducono i giornalisti ad una scarsa cura nella presentazione di dati, tabelle e grafici. Corsi specifici con esempi sui

più comuni errori e le regole minime da seguire potrebbero essere utilmente realizzati. *Statistics Finland* organizza annualmente un evento per i giornalisti, anche per raccogliere suggerimenti su prodotti e servizi, modalità di presentazione e diffusione. È importante che i giornalisti possano contattare gli esperti.

2. Esperienze di gestione delle risorse umane da parte degli Istituti Nazionali di Statistica e casi di eccellenza

Il fattore umano e lo sviluppo delle capacità professionali sono elementi chiave per la statistica ufficiale, così come richiamato dai Principi fondamentali delle Nazioni Unite, la cosiddetta Carta di Ginevra, e più recentemente dal Codice di condotta delle statistiche europee, adottato dalla Commissione Europea, nel quale si sottolinea come risorse quantitativamente e qualitativamente adeguate siano essenziali per lo sviluppo della statistica ufficiale. Numerose sono le iniziative intraprese a livello internazionale per promuovere la conoscenza delle *best practices* ed il dialogo tra le istituzioni statistiche anche in materia di gestione delle risorse umane. In occasione della conferenza degli statistici europei svoltasi a Parigi nel giugno di questo anno, si è svolto un importante evento seminariale dedicato al tema delle risorse umane e della formazione, nel corso del quale sono state presentate alcune interessanti esperienze.

Un esempio di eccellenza è sicuramente quello offerto da *Statistics Canada*, impegnato fin dagli anni '90 in una intensa politica di investimenti sul fattore umano e di valorizzazione del personale. Elemento caratterizzante dell'impianto organizzativo, basato su un approccio di forte integrazione di funzioni e metodi, è l'ampia visione degli obiettivi da realizzare e delle necessarie azioni da svolgere. Punti cardine di questa strategia sono:

- reclutare il personale migliore e più brillante;
- promuovere una cultura dell'apprendimento continuo e di formazione per favorire la creazione di una forza lavoro versatile e qualificata, in grado di sostenere i processi di mobilità interna;
- sviluppare percorsi di carriera a lungo termine attraverso lo sfruttamento delle potenzialità esistenti e la creazione di sempre migliori opportunità interne;
- creare un ambiente di lavoro positivo, che contribuisca a favorire la comunicazione interna e la valorizzazione del personale

Molteplici sono gli strumenti a disposizione per sostenere questa strategia, tra cui:

1. un *sistema interno centralizzato di reclutamento del personale, che opera* secondo il fabbisogno di personale determinato annualmente da un Comitato per il reclutamento e lo sviluppo. La selezione è affidata a specifici gruppi di lavoro, composti da managers provenienti dalle diverse strutture interne e da esperti in risorse umane, incaricati altresì di condurre campagne di reclutamento presso le università e di favorire la competizione interna. La collocazione di questa funzione, esclusivamente all'interno dell'organizzazione, permette di adottare procedure più snelle e flessibili di selezione del personale, basate sui criteri rispondenti alle diverse necessità che si presentano;
2. un *programma obbligatorio di inserimento per i nuovi assunti*, con permanenza per i primi due anni in almeno tre diversi settori e collocazione al di fuori della futura struttura di destinazione. L'obiettivo è di fare acquisire sia una conoscenza generale dell'istituzione, sia trasversale rispetto alle diverse linee di produzione, anche attraverso un intenso programma di apprendimento e di formazione. Questa

strategia è particolarmente vantaggiosa sotto il profilo del ritorno dell'immagine istituzionale perché permette di far proprie regole di comportamento che facilitano lo sviluppo di una cultura comune e, sotto il profilo della professionalità, garantiscono quelle conoscenze tecniche che facilitano il successivo inserimento del personale nel ciclo produttivo;

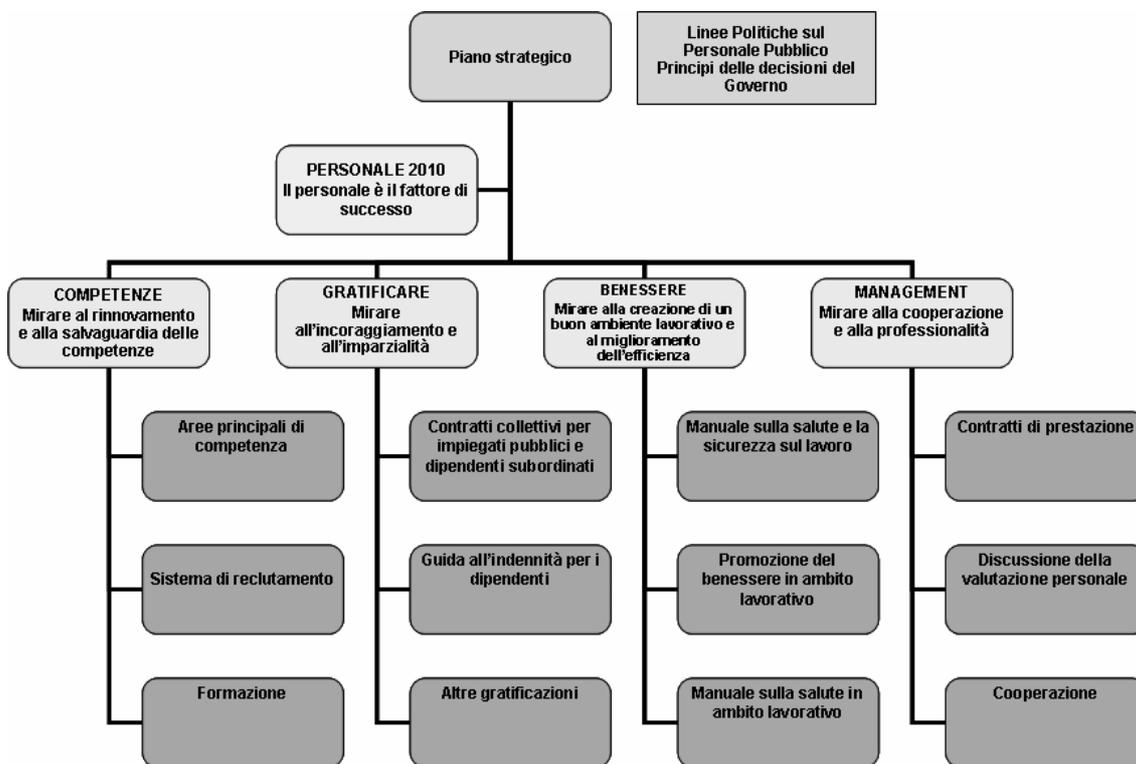
3. l'istituzione all'interno dell'Ente di un *Istituto di formazione*, che fornisce attività di formazione a lungo termine per i propri dipendenti. L'istituto, in funzione fin dal 1993, ha uno staff di 30 docenti a tempo pieno più almeno altri 200 docenti che provengono dall'organico dell'Istituto e che vengono di volta in volta chiamati a svolgere corsi su tematiche specifiche;
4. mantenere elevato *il benessere del personale*. Per raggiungere tale obiettivo conduce a cadenza regolare, un'indagine sul personale per acquisire elementi di riflessione sull'ambiente di lavoro, il clima aziendale, la soddisfazione per le iniziative di formazione, la percezione sugli sviluppi di carriera. I risultati di questo monitoraggio vengono analizzati, per determinare, sia un quadro puntuale, sia tendenziale.

Il modello di organizzazione è sicuramente tra i più evoluti per lo sviluppo di una forte identità istituzionale e del senso di appartenenza. Dietro tale disegno vi è una precisa volontà di fare leva sulle risorse umane per accrescere l'immagine della statistica ufficiale, nel paese e fuori del paese, e creare una classe professionale di eccellenza. È comunque difficile immaginare di importare un simile modello senza un adeguato sostegno oltre che politico anche di risorse finanziarie.

Passando ad una realtà europea, l'esperienza di *Statistics Finland* offre ulteriori elementi di riflessione. In primo luogo, la politica del personale (Fig.1) è inserita in un piano strategico complessivo, basato sui seguenti principi:

- *gestione delle competenze* attraverso un costante aggiornamento dei profili chiave nelle diverse funzioni statistiche e sviluppo di attività di formazione coerenti con gli obiettivi da realizzare;
- *politiche di incentivazione*, basate sulla possibilità di conferire compensi aggiuntivi al personale legati al raggiungimento di obiettivi e all'incremento di produttività;
- *benessere dello staff* che si garantisce attraverso la creazione di condizioni di lavoro che sostengano le capacità fisiche e mentali del personale. Flessibilità nell'orario di lavoro per meglio conciliare le esigenze personali, messa a disposizione di strutture e ambienti per l'esercizio fisico, assistenza medica e specialistica fornita all'interno e fuori dell'istituto sono alcune delle iniziative realizzate;
- *miglioramento del lavoro di management e supervisione* attraverso lo sviluppo della *leadership* all'interno dell'istituto. La capacità di esercitare tale funzione è avvertita come una soluzione di grande importanza per incentivare la cooperazione interna e promuovere il senso della professionalità.

Figura 1 . Il modello di gestione del personale di *Statistics Finland*



È fattore comune a molti sistemi statistici nazionali un forte esodo di personale per raggiunti limiti di età appartenente alle categorie professionali tipicamente indispensabili per un istituto di statistica (statistici, informatici, ecc.). Per far fronte a questa emergenza l'istituto finlandese elabora un Piano quinquennale delle risorse umane, che si sviluppa attraverso una definizione trasparente del processo di reclutamento, la promozione dell'immagine dell'istituto quale datore di lavoro e la cooperazione con le università e gli altri istituti di istruzione. Il reclutamento di nuovo personale avviene attraverso una *open competition* e le procedure di selezione si svolgono tramite interviste condotte da almeno due esperti del settore che ha lanciato l'offerta, coadiuvati, in generale, da un esperto dell'area gestionale. Attraverso l'intervista ci si propone di verificare non solo il possesso dei requisiti di competenza desiderati ma anche di comprovare capacità di *leadership* e di supervisione necessarie per una efficiente organizzazione del lavoro. Punto di forza del modello finlandese è la forte sinergia con le università. È precisa strategia dell'istituto, infatti, predisporre adeguati meccanismi di qualificazione del personale creando bacini di potenziali risorse umane presso le stesse università e consentendo la partecipazione a stage di formazione *on the job* agli studenti universitari che si trovano alle soglie della laurea. Tale politica si presenta estremamente fruttuosa perché consente di preparare i futuri quadri con possibilità di combinare le loro conoscenze teoriche con quelle del lavoro di statistico ufficiale. Inoltre, attraverso un accordo con alcune università, l'istituto statistico finlandese assume per un periodo prefissato, generalmente di cinque mesi, studenti delle università che presentano nei loro piani di studio materie di interesse per la produzione e

diffusione della statistica ufficiale. Nella maggioranza dei casi queste stesse persone riescono ad inserirsi come personale a tempo indeterminato.

Anche nel caso della Finlandia forte attenzione è rivolta alla soddisfazione del personale, monitorata da tempo su base annuale attraverso un'indagine comune a tutta la pubblica amministrazione centrale, integrata con una parte specifica per l'istituto di statistica. I risultati raccolti servono a costruire un barometro del livello di soddisfazione del personale della pubblica amministrazione.

Puntare ad un'organizzazione statistica di "eccellenza", che sviluppi le capacità professionali del proprio personale per accrescere progressivamente la propria efficienza è uno dei punti cardine della missione che si è data l'*Australian Statistical Bureau*. È questa un'ulteriore conferma del riconoscimento del capitale intellettuale quale motore della crescita della statistica ufficiale e della necessità di investire nello sviluppo delle risorse umane attraverso una sistematica visione integrata di tutti i processi di pianificazione strategica. I fattori di contesto dal quale sono scaturiti i piani di azione per il personale hanno elementi in comune con molti altri sistemi statistici nazionali: la natura più specialistica del lavoro richiesto agli uffici di statistica, che richiede figure professionali più evolute; la crescita della domanda per questo tipo di competenze; la minore competitività di un'istituzione pubblica rispetto ad un'impresa privata; la necessità di sviluppare in casa gran parte delle competenze richieste, in modo da sfruttare le esperienze interne maturate. La visione dell'Istituto è incardinata sul profondo convincimento che la sostenibilità dell'agenzia di statistica si fonda, da una parte, nella capacità del personale di rispondere alla domanda di professionalità, e dall'altra nella capacità dell'azienda di capitalizzarne il valore per un suo utilizzo futuro. In tal senso risulta essenziale la costruzione di specifiche griglie di identità professionali, coniugando con un approccio sistematico ma nello stesso tempo dinamico ed evolutivo, le capacità e il *know how* richiesto dai programmi di lavoro dell'agenzia con la definizione delle competenze necessarie, sia di base, sia specifiche, e conseguentemente il loro sviluppo all'interno del personale.

Sulla base dello schema delle competenze generalizzate ciascun dipendente può analizzare le proprie *performance* in relazione al ruolo e alla funzione che gli è stata assegnata, e identificare eventuali elementi potenziali di sviluppo delle proprie capacità professionali e sottoporsi a percorsi di apprendimento tramite corsi di formazione, che prevedano anche l'apprendimento a distanza.

All'interno del modello di *Statistics Sweden* un ruolo essenziale è rappresentato dalla politica di sviluppo delle competenze, la cui filosofia di base poggia sul concetto che l'apprendimento continuo che deriva dal lavoro quotidiano e l'esperienza che si acquisisce nelle attività correnti risponde più efficacemente ai bisogni di una organizzazione e agisce meglio come motore per costruire il proprio futuro. Secondo l'Istituto svedese, nella crescita professionale di ciascun individuo il contributo dei corsi di formazione organizzati è importante ma non essenziale. Appena del 10% è il valore stimato dell'apporto della formazione tradizionale allo sviluppo delle competenze di un individuo lungo l'intero percorso del suo ciclo lavorativo, contro il 90% di quanto acquisisce, con la pratica, attraverso il suo lavoro. Risulta, pertanto, importante essere consapevoli e rendersi partecipi di una comune filosofia dell'apprendimento che sfrutti in modo sistematico le situazioni che contribuiscono ad acquisire elementi di apprendimento. Per promuovere questa filosofia all'interno dell'organizzazione occorre facilitare, incoraggiare e sostenere reciprocamente i processi e le possibili forme di apprendimento interne, puntando sulla capacità dei dirigenti e dei propri collaboratori di

trasmettere le conoscenze, garantendo la necessaria disponibilità di tempo per operare in tal senso.

Il concetto di base per *Statistics Sweden* è che le competenze, poiché trovano il proprio terreno di coltura nel lavoro quotidiano, devono essere sostenute da condizioni ambientali adeguate e realizzate anche conferendo ai singoli individui una precisa responsabilità del loro stesso apprendimento. L'elaborazione di un *action plan* individuale, e la valutazione periodica di come tale piano sia stato portato avanti, rappresenta lo strumento più appropriato.

L'esperienza svedese parte da un riconoscimento forte delle potenzialità umane esistenti all'interno di una organizzazione e dalla capacità di sfruttare il *know how* esistente per metterlo a disposizione degli altri. Questa strategia ha sicuramente molti punti di forza che possono facilmente trasformarsi in punti di debolezza quando non maturano le necessarie condizioni ambientali. Innanzitutto questo modello, che punta fortemente sulla valorizzazione del capitale umano esistente e rende ciascun individuo responsabile del proprio percorso di crescita professionale, poggia sul principio che la crescita professionale di un individuo implichi la crescita di tutti e che ciascuno, qualunque sia il livello gerarchico, contribuisca al consolidamento dell'identità professionale che si riflette nell'immagine istituzionale. Tuttavia, spesso manca al personale questa consapevolezza delle proprie capacità e della possibilità di progredire nello sviluppo delle proprie competenze: In particolare non vi è piena coscienza di quanto sia importante riflettere e metabolizzare la propria esperienza quotidiana, soprattutto quella che matura in situazioni critiche. È proprio dalla gestione di questi eventi che si possono acquisire conoscenze supplementari che vanno ad alimentare il proprio bagaglio di competenze. Per poter sviluppare appieno questa strategia delle competenze, occorre possedere una cultura del bene comune, che poggia sull'individuo ma soprattutto avvalersi di un forte spirito di collaborazione reciproca, sia all'interno della stessa struttura operativa, sia tra strutture diverse, sia tra dirigenti e resto del personale. Se tale attitudine alla collaborazione non è generalizzata possono risultare insufficienti anche direttive basate su procedure, avanzate o importate da altre situazioni in cui hanno condotto al successo.

Come in altri paesi europei, lo sviluppo delle risorse umane curato dall'*Ufficio federale tedesco* si basa sul concetto della gestione della qualità totale (TQM), che si propone di identificare, mantenere e promuovere le *performance* del personale e le potenzialità dell'apprendimento dello staff a qualsiasi livello. La politica in essere sviluppa un modello integrato delle diverse funzioni e processi inerenti alla gestione delle risorse umane, al reclutamento del nuovo personale e al suo inserimento nell'organizzazione, alla formazione e, infine, al monitoraggio della soddisfazione del personale. Da questa *visione globale* emerge l'importanza assegnata alla preparazione delle attività di reclutamento, dove si mira a curare la percezione che si ha all'esterno dell'ente quale potenziale datore di lavoro, puntando alla solida immagine istituzionale per attrarre risorse qualificate. In aggiunta a ciò si vuole ottimizzare le procedure di selezione facendo leva oltre che sul possesso dei requisiti richiesti nelle specifiche aree di competenza, anche sulla verifica di capacità di relazioni, testimoniata dall'abilità a lavorare in gruppo, socievolezza nei comportamenti, capacità di ascolto, di moderazione, di negoziazione, di persuasione e, infine, di autostima.

Altrettanta enfasi viene data alla valutazione della soddisfazione del personale, partendo dal concetto che le *performance* del personale possono essere migliorate attraverso una approfondita e sistematica verifica delle criticità esistenti. Nell'analisi delle criticità

vanno anche ricondotte le valutazioni fatte anonimamente dal personale nei confronti dei propri superiori in un approccio improntato al dialogo e alla ricerca di soluzioni per orientare al raggiungimento degli obiettivi la gestione delle risorse.

3. Le potenzialità di un “sistema integrato” di gestione delle competenze

In coerenza con i più moderni orientamenti nella gestione del personale, l’approccio per competenze rappresenta il modello più avanzato. Si tratta di un’esperienza che diverse amministrazioni hanno già maturato, come l’Agenzia delle entrate, per quanto riguarda le procedure di selezione e reclutamento, l’Agenzia delle dogane per la valutazione e la formazione del personale. Anche l’Istat, attraverso il Servizio sviluppo delle risorse umane, ha sviluppato da tempo un sistema delle competenze finalizzato alla programmazione della attività formative.

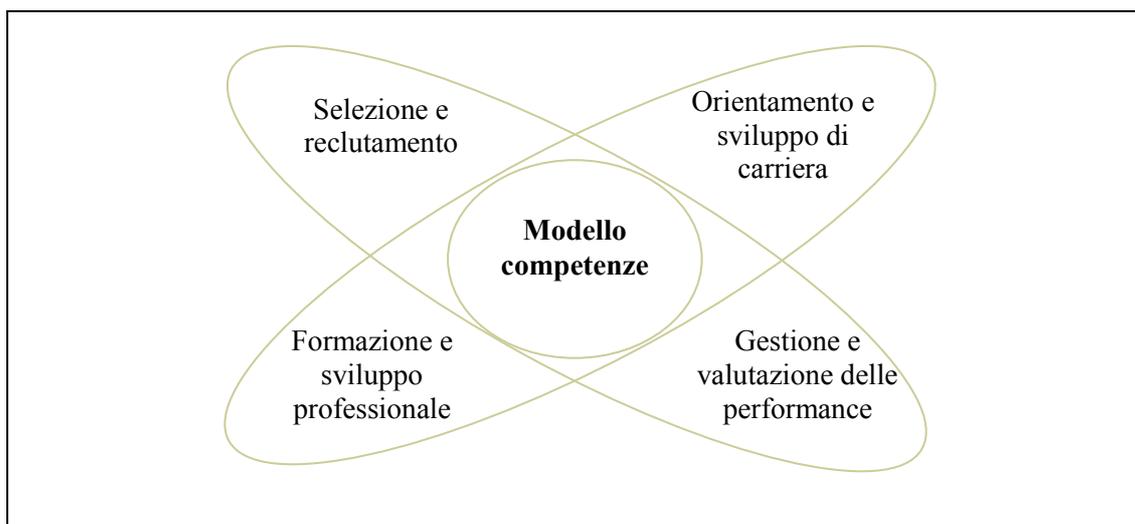
L’implementazione di un sistema di gestione delle competenze si realizza attraverso diverse azioni e flussi informativi. In particolare:

- *l’identificazione delle posizioni professionali* che si intende descrivere attraverso un profilo di competenza; l’approccio basato sul concetto di famiglia professionale, peraltro adottato anche dall’Istat, rappresenta una delle soluzioni più efficaci per garantire la coerenza con la struttura organizzativa e le finalità dell’Ente;
- *la definizione delle dimensioni delle competenze*, ossia delle componenti che occorre considerare per descrivere compiutamente il profilo delle competenze necessarie per ciascuna delle posizioni professionali; tali componenti delle competenze possono essere classificate in poche categorie di base, all’interno delle quali sono individuate in modo sufficientemente dettagliato le singole componenti delle competenze;
- *la rilevazione delle competenze di cui il personale è dotato* (da integrare con le informazioni relative al ruolo, posizione, attività attribuita all’interno dell’unità in cui il personale presta servizio);
- *l’identificazione di standard di profili di competenza ottimali* (per esempio attraverso le competenze dei *best performer*).

L’insieme di tali informazioni, unitamente a una struttura preposta alla sua gestione, consentono di svolgere in modo sistematico la cosiddetta *analisi dei gap di competenza* e forniscono elementi fondamentali per l’individuazione delle aree in cui si concentrano le maggiori carenze del personale e per l’identificazione di criticità e priorità di intervento.

Tipicamente in molti enti l’approccio per competenze è strettamente collegato con la progettazione e la realizzazione degli interventi formativi e di riqualificazione. Tuttavia, il modello delle competenze applicato alla valutazione del personale e alla programmazione degli interventi formativi esprime le sue potenzialità soltanto in parte. In effetti, *il modello delle competenze dovrebbe rappresentare il centro orbitale intorno al quale far ruotare tutte le fasi del ciclo di vita del personale*, dal reclutamento fino alla cessazione del rapporto di lavoro (Fig. 2).

Figura 2: Modello delle competenze e ciclo di vita del personale



Fonte: Elaborazione su MIPA (2006)

Il modello delle competenze deve essere considerato infatti un “*sistema globale*” di gestione delle risorse umane, e la sua applicazione alla formazione e allo sviluppo professionale del personale di un’organizzazione, rappresenta soltanto un primo passo nella realizzazione di un “sistema integrato” di gestione delle competenze.

Un cambiamento organizzativo di un ente, può essere valutato ex ante o implementato in modo razionale, proprio utilizzando un modello per competenze, che può individuare la necessità di attivare nuovi percorsi di selezione e reclutamento, di orientamento e sviluppo di carriera. Inoltre, l’analisi delle competenze completa i tradizionali sistemi di valutazione e misurazione delle performance di matrice quantitativa, introducendo aspetti di tipo qualitativo.

Il salto di qualità per una pubblica amministrazione che intenda promuovere l’innovazione e il miglioramento della qualità dei propri servizi basandosi sulla valorizzazione del proprio capitale intellettuale, è rappresentato dal passaggio dall’utilizzazione della mappa delle competenze del personale per qualche finalità settoriale (programmi di formazione, valutazione di performance o altro in modo separato) al perseguimento di una strategia di management delle risorse basata sulle competenze. Ciò attraverso l’implementazione di strumenti finalizzati allo *sviluppo continuo delle competenze* del personale e all’assegnazione del personale alle strutture e ai progetti, secondo *modelli basati sui fabbisogni* (determinati attraverso i programmi delle attività e le competenze necessarie per eseguirli) e su *standard di produttività*, collegati entrambi con le *procedure di valutazione delle performance individuali e delle strutture*. È questo il modo per centrare simultaneamente, sia gli obiettivi degli Enti - maggiori performance, qualità ed efficienza – sia le aspettative del personale – crescita professionale e utilizzo ottimale del proprio tempo - attraverso modalità di gestione delle risorse condivise e trasparenti.

4. Quali competenze per la statistica ufficiale? Alcune esperienze dell'Eurostat e dell'Istat

In questo paragrafo, a partire dalle classificazioni delle categorie professionali e delle competenze per la statistica ufficiale individuate da Eurostat e Istat, si discute la necessità di profili di competenza che assicurino non solo le conoscenze e le abilità, ma anche le cosiddette metacompetenze, componente strategica di un'economia basata sulla conoscenza.

Ciclo di produzione e griglia di competenze della statistica ufficiale: il modello proposto dal gruppo pilota Eurostat

Il Gruppo pilota dell'Eurostat, coordinato dalla Direzione risorse di Eurostat composto dai rappresentanti degli Istituti Nazionali di Statistica di Finlandia, Italia e Paesi Bassi ha identificato nel 2003 la serie di funzioni, sub-funzioni e competenze ritenute fondamentali per la produzione e la diffusione della statistica. In particolare la loro selezione è stata vincolata ad un numero massimo di 10 funzioni, 30 sub-funzioni e 40 competenze.

Le funzioni sono state distinte in due gruppi:

- le *funzioni del processo di produzione* delle statistiche ufficiali, costituite dalle seguenti sei funzioni: 1) disegno di indagini; 2) rilevazione dati; 3) elaborazione dei dati; 4) analisi dei dati; 5) ricerca e sviluppo di metodologie, tecniche e standard; 6) diffusione e comunicazione;
- le *funzioni trasversali al processo di produzione*, indicate come “*cross functions*” della statistica ufficiale, costituite dalle seguenti quattro: 1) gestione degli utenti (*stakeholders*); 2) gestione dei processi organizzativi; 3) gestione delle tecnologie dell'informazione; 4) gestione della competenza (*knowledge management*).

Le competenze attraverso le quali assicurare le precedenti funzioni sono state classificate in tre tipologie:

- le competenze dell'area delle *conoscenze* (*knowledge of ...*), che sono le più numerose;
- le competenze dell'area del *know how*, identificate con i termini di *ability* e *skills*;
- le competenze connesse con l'area degli orientamenti, caratteristiche e valori, indicate come *attitude*.

La griglia delle competenze per ciascuna funzione e sub-funzione della statistica ufficiale è riportata nella Figura 2. Il Gruppo pilota, suggerendo di utilizzare una scala ordinale con quattro modalità, propone la griglia come strumento per rilevare le competenze effettive del personale degli uffici di statistica, con riferimento ai diversi profili professionali (statistici, assistenti statistici e altri profili).

Una seconda elaborazione del gruppo ha riguardato l'identificazione dei *valori* degli statistici ufficiali nell'esercizio delle loro funzioni risultato di una valutazione dei:

- principi fondamentali della statistica ufficiale elaborati dalla Commissione statistica delle Nazioni Unite;
- regolamento CE 322/97 del Consiglio dell'Unione Europea sulla statistica comunitaria;
- *Code of Practice of the Office for National Statistics*.

Infine, un'analisi congiunta della griglia delle competenze dei valori della statistica ufficiale ha permesso al Gruppo dell'Eurostat di proporre le “*50 parole chiave della statistica ufficiale*” (Fig. 3).

Si tratta certamente di un bel lavoro, il cui valore è anche quello di essere stato elaborato e condiviso da più istituti ed esperienze, che rappresenta una proposta operativa per un definizione e rilevazione delle competenze da parte degli istituti e degli uffici di statistica. Il documento predisposto dal gruppo pilota di Eurostat potrebbe essere sottoposto ad una discussione e valutazione da parte del Comstat.

Il limite della proposta è invece rappresentato da una specificazione delle competenze fortemente concentrata sulle conoscenze e abilità, con un'insufficiente enfasi sulle metacompetenze, indicate nella proposta come gli orientamenti. Gli orientamenti, indicati nel documento come *attitude*, rappresentano solo tre delle 40 competenze necessarie per la statistica ufficiale (attitudini all'innovazione, alla diffusione della cultura statistica e all'aggiornamento); altre competenze che possono essere ricondotte alle metacompetenze sono collocate tra le abilità, e risultano le seguenti quattro: la capacità di lavorare in gruppo, la capacità di comunicazione orale e scritta, la capacità di ascolto e di individuazione dei bisogni degli utenti. Complessivamente la griglia delle competenze proposte da Eurostat non mette in evidenza in modo distinto il grande ruolo che debbono rivestire gli *orientamenti* (indicate in letteratura anche come competenze trasversali, competenze strategiche o metacompetenze) tra le competenze individuate, che comunque non sembrano coprire l'intera gamma delle competenze strategiche, così come vengono attualmente descritte nella letteratura scientifica sull'argomento.

Figura 2: Funzioni, sub-funzioni e competenze della statistica ufficiale

FUNCTIONS	SUB FUNCTIONS	COMPETENCIES
• Survey design	<ul style="list-style-type: none"> • Preliminary analysis • Feasibility study / Sources identification • Survey design and development 	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge of national and international statistical system* • Knowledge of norms, regulations, laws* • Knowledge of budgeting and economic feasibility evaluation • Knowledge of informative sources (administrative, statistical)* • Knowledge of the theory and framework of the field of analysis, and its relationship with other statistical domains* • Knowledge of methodologies and tools for survey designing • Knowledge of methodologies and tools for sampling
• Data collection	<ul style="list-style-type: none"> • Operative flows check • Data capturing • Data recording 	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge of methodologies and tools for data collection and data capturing • Knowledge of methodologies and tools for data warehousing • Accuracy and precision* • Capacity of integrating data from different sources (administrative, statistical)
• Data elaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Data elaboration • Data quality check and correction • Data validation 	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge of methodologies and tools for statistical analysis and indirect estimates calculation • Knowledge of methodologies and tools for data checking and correction • Knowledge of methodologies and tools for data quality monitoring* • Ability to work in a team*
• Data analysis	<ul style="list-style-type: none"> • Statistical estimates and projections; interpretative analysis • Re-elaboration • Specific analysis 	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge of statistical methods (calculation, aggregation, time series, comparative analysis etc.)* • Knowledge of methodologies for re-elaboration and interpretative analysis • Skills in analysis and synthesis of information*
• Research and development of methodologies, methods and standards	<ul style="list-style-type: none"> • Definition of statistical methodologies • Definition of classification systems • Definition of methodologies and tools for data processing and control 	<ul style="list-style-type: none"> • Ability to create and maintain inventories of methodologies • Ability to observe, investigate new methodologies / methods • Attitude to innovation*
• Dissemination / Communication	<ul style="list-style-type: none"> • External communication (publication in print, CD ROM, internet and web technology) • Internal communication (report to management and units on progress and outcomes of projects, research and process activities) 	<ul style="list-style-type: none"> • Skills in written and oral communication • Knowledge of appropriate methods / channels for disseminating statistical information • Attitude to dissemination of statistical culture
• Customer management (stakeholders)	<ul style="list-style-type: none"> • Relationship with stakeholders • Marketing / understanding of customer requirements • Networking 	<ul style="list-style-type: none"> • Skills in relationship* • Ability to listen and find out client's needs • Knowledge of marketing • Sensitiveness to institutional values*
• Management of the organisational process	<ul style="list-style-type: none"> • Planning, budgeting and contract management • Expenditure control • Project monitoring (time, people) 	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge of methods and tools for programming and checking • Knowledge of administrative procedures • Knowledge of norms, regulations and laws relating to contracts • Knowledge of project management • Ability to manage resources (economical, budgetary, technical and human) allocated to the project
• Information technology management	<ul style="list-style-type: none"> • Informative systems design • Informative systems integrated management • Supporting the statistical process with software tools 	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge of Information Technology tools for statistical analysis • Ability to design and manage integrated statistical informative system • Knowledge and use of software for statistical analysis • Knowledge of software for electronic data exchange
• Knowledge management	<ul style="list-style-type: none"> • Counselling and teaching • Lifelong learning • Change management / organisational learning 	<ul style="list-style-type: none"> • Ability to transfer knowledge • Attitude to updating* • Ability to anticipate change in the work context, defining evolutionary scenarios

*These competencies are shared among more functions

Fonte: Task force on Human Resources, Pilot group 2003 (A. Clarke, P. de Nijs, P. Liewendahl, S. Stoppoloni)

Figura 3: Le 50 parole chiave della statistica ufficiale

27 COMPETENCIES PECULIAR TO ONE FUNCTION	✓ ECONOMIC FEASIBILITY	✓ CREATING INVENTORIES	✓ CONTRACTS	
	✓ SURVEY DESIGN	✓ NEW METHODS INVESTIGATING	✓ PROJECT MANAGEMENT	
	✓ SAMPLING	✓ COMMUNICATION	✓ MANAGING RESOURCES	
	✓ DATA CAPTURING	✓ DISSEMINATION	✓ INFORMATION TECHNOLOGY	
	✓ DATA WAREHOUSING	✓ STATISTICAL CULTURE	✓ INFORMATIVE SYSTEM	
	✓ INTEGRATING DATA	✓ CLIENT'S NEEDS LISTENING	✓ SOFTWARE FOR ANALYSIS	
	✓ STATISTICAL ANALYSIS	✓ MARKETING	✓ DATA EXCHANGE	
	✓ DATA CORRECTION	✓ PROGRAMMING AND CHECKING	✓ KNOWLEDGE TRANSFER	
	✓ INTERPRETATIVE ANALYSIS	✓ PROCEDURES	✓ ANTICIPATING CHANGE	
	13 COMPETENCIES SHARED AMONG MORE FUNCTIONS	✓ STATISTICAL SYSTEM	✓ STATISTICAL METHODS	
		✓ NORMS	✓ ANALYSIS AND SYNTESIS	
		✓ INFORMATIVE SOURCES	✓ INNOVATION	
		✓ FIELD OF ANALYSIS	✓ RELATIONSHIP	
✓ ACCURACY		✓ INSTITUTIONAL VALUES		
✓ DATA QUALITY		✓ UPDATING		
✓ TEAM WORK				
10 VALUES		✓ ACCOUNTABILITY		
	✓ RELEVANCE			
	✓ QUALITY			
	✓ ACCESSIBILITY			
	✓ ATTENTION TO USERS' NEEDS			
	✓ CONFIDENTIALITY PROTECTION			
	✓ STATISTICAL BURDEN REDUCTION			
	✓ EFFICIENCY IN COSTS			
	✓ STATISTICAL SYSTEM DEVELOPMENT			
	✓ DEFENSE OF OFFICIAL STATISTICS			

Fonte: Task force on Human Resources, Pilot group 2003 (A. Clarke, P. de Nijs, P. Liewendahl, S. Stoppoloni)

Come sottolinea Aureliana Alberici in Isfol, 2004, «le competenze che nell'attuale società diventano strategiche possono essere ricondotte al concetto epistemologico di metacompetenze. Metacompetenze intese come *classe di ordine logico superiore* alle competenze, che mettono in evidenza *la qualità legata all'azione di riflessività effettuata nei confronti delle competenze*». L'autore, afferma che le metacompetenze sono riconducibili alle seguenti tre dimensioni:

- *Risorse psico-sociali*; tale dimensione può essere definita come l'insieme delle competenze che permettono agli individui di valorizzare il potenziale posseduto e tradurlo in azione all'interno di una determinata situazione. Le competenze della dimensione delle risorse psico-sociali comprendono *l'autoconsapevolezza, la spinta motivazionale, l'intraprendenza, la creatività, l'adattabilità, la flessibilità e il controllo emotivo*.
- *Abilità sociali*, che fanno riferimento essenzialmente alla dimensione delle relazioni interpersonali e dell'interrelazione tra i ruoli. Tale area comprende *l'empatia, la capacità comunicativa, la capacità di cooperare, la capacità negoziale*.
- *Capacità organizzative*, metacompetenze che permettono in un contesto lavorativo orientato al raggiungimento degli obiettivi, al rispetto dei tempi, all'integrazione tra risorse differenti, di supportare gli individui nella gestione di una molteplicità di ruoli e compiti. Tali capacità comprendono *l'elasticità di pensiero, la capacità di problem solving, di autoprogrammazione e di project management*.

Il modello delle competenze elaborato dall'Istat per la programmazione delle attività formative per il personale

Il progetto, avviato nel 1998 dal Servizio sviluppo delle risorse umane dell'Istat, ha avuto come obiettivo l'analisi del "sistema delle professioni" e delle competenze dell'Istituto, allo scopo di progettare percorsi formativi del personale e di innescare un processo di miglioramento dello sviluppo delle risorse umane. L'esperienza ha dunque mirato a creare un sistema integrato di obiettivi formativi in cui fosse acquisita da tutti i soggetti partecipanti una coscienza sempre maggiore del ruolo innovativo da assumere. L'offerta formativa risultante dal percorso è stata proposta all'utenza principalmente attraverso la definizione della matrice degli obiettivi formativi e la diffusione di "Quaderni di apprendimento".

Il progetto è stato sviluppato attraverso le seguenti fasi:

- identificazione delle principali aree professionali, ruoli e competenze-chiave in relazione ai processi primari di servizio e alle linee di sviluppo strategiche dell'Istituto;
- definizione dei profili di competenze chiave e del sistema professionale per aree, famiglie professionali, livelli e gradi di sviluppo nella professione;
- determinazione dei fabbisogni di competenze;
- progettazione del sistema di sviluppo delle competenze nei ruoli (sistemi di formazione, certificazione e valutazione, etc).

Ciascuna famiglia professionale è stata descritta in termini di processi di riferimento, competenze chiave, riferimenti organizzativi e di sviluppo. Le competenze sono state rilette alla luce degli obiettivi formativi, articolati in tre livelli. Ne è scaturita così, per ogni famiglia professionale, una matrice degli obiettivi formativi, nella quale sono presenti le "frasi sfida" che possono costituire il punto di riferimento per ogni professionista di quella famiglia. La mappatura professionale ha portato all'individuazione di un complesso sistema professionale strutturato su una professione "core" e una serie di professioni di supporto.

Successivamente, è stata definita la domanda di formazione sulla base della piattaforma degli obiettivi formativi e della riflessione sulle competenze. I risultati di numerosi *focus group* che hanno coinvolto complessivamente oltre 150 esponenti delle diverse professionalità hanno consentito l'elaborazione dell'offerta formativa del primo semestre 2001 e dei semestri successivi. L'ultimo passaggio è stata la proposta all'utenza dell'offerta formativa, collegata alla matrice degli obiettivi formativi e al quadro delle competenze. Per assicurare un'informazione capillare, è stato costruito uno strumento ad hoc, denominato "Quaderno di apprendimento", che da un'iniziale intento di strumento di catalogazione e offerta, sta evolvendo verso una funzione di *log book* del dirigente e del dipendente.

A testimonianza del carattere innovativo del progetto, i cambiamenti organizzativi introdotti attraverso la realizzazione del nuovo sistema di programmazione dell'attività formativa sono molteplici: l'attivazione di un nuovo canale di consultazione dell'utenza per la rilevazione dei fabbisogni formativi (i *focus group*), l'elaborazione dei "Quaderni di apprendimento" come nuovo strumento di comunicazione dell'offerta formativa e di autodiagnosi delle esigenze di formazione, nuovi rapporti di collaborazione con gli enti del Sistema statistico nazionale per la rilevazione dei fabbisogni formativi nell'area statistica. Il modello delle competenze è stato utilizzato per definire anche l'offerta di formazione statistica degli enti del Sistema, ed ha permesso di elaborare un "Quaderno di apprendimento" specifico per il personale degli Enti. Ciò ha contribuito non solo ad

orientare in modo puntuale l'offerta formativa, ma anche a disegnare e promuovere l'identità dello "statistico del Sistema".

Attualmente il sistema delle competenze viene utilizzato per progettare il profilo professionale dei rilevatori dell'indagine sulle forze di lavoro, in collaborazione con le strutture tecniche dell'Istat, ma non ha trovato una sua completa applicazione ed operabilità all'interno dell'Istituto. Nei suoi sviluppi, il *modello delle competenze* elaborato dal Servizio sviluppo delle risorse umane dell'Istat, unitamente allo sfruttamento congiunto delle *basi dati sul personale*, sul *programma operativo* e sulla *produzione*, potrebbe condurre a definire in modo puntuale i percorsi di reclutamento, di assegnazione delle risorse, di mobilità e di sviluppo delle carriere, realizzando quello che è stato definita nel paragrafo precedente come il "*sistema globale*" di gestione delle risorse umane da parte dell'Istituto.

I criteri di valutazione dei dirigenti generali elaborati dall'Istat

Un buon esempio di riconoscimento delle metacompetenze nel processo di gestione delle risorse umane è rappresentato dalla procedura di valutazione dei dirigenti generali progettata e implementata dall'Ufficio Valutazione e controllo strategico dell'Istat. La procedura, oltre alla valutazione delle "prestazioni" prende in considerazione i "comportamenti" dei dirigenti generali.

5. Alcune sfide e proposte

Il fattore lavoro, il capitale umano, rappresenta la risorsa centrale per aumentare la qualità e l'efficienza della produzione e diffusione della statistica ufficiale. Mantenere, migliorare e sviluppare il livello di qualificazione del personale - le competenze - è il solo modo per far fronte alle sfide future per la statistica ufficiale.

La crescita della domanda complessiva, in particolare l'aumento della domanda nei confronti di informazioni statistiche integrate, da parte di soggetti sempre più eterogenei, con maggiore tempestività e accuratezza, può essere corrisposta solo attraverso una politica da parte degli enti del Sistan che metta al centro della propria strategia una gestione sistemica delle competenze, una piena consapevolezza del ruolo cruciale che rivestono le metacompetenze del personale e la capacità di leadership del management.

Lo sviluppo delle risorse umane rappresenta parte della cultura della gestione della qualità totale, un processo continuo e sistematico che consente di identificare, mantenere e promuovere la performance individuale e l'apprendimento potenziale di ogni unità del personale, a tutti i livelli di carriera.

Lo sviluppo delle risorse umane non è una attività settoriale volta al raggiungimento di effetti di breve termine ma segue, accompagna, il perseguimento degli obiettivi strategici di un ente e i corrispondenti sviluppi organizzativi. In particolare raccoglie nuovi problemi e aiuta il management a prendere decisioni per il futuro.

Risulta fondamentale che la programmazione delle attività sia stabilita garantendo la piena sintonia tra gli obiettivi degli enti del sistema e le attese individuali del personale, di cui la formazione continua, l'ambiente di lavoro e l'utilizzo del proprio tempo rappresentano tre importanti terreni sui quali occorre confrontarsi.

A tal fine occorre:

- *stabilire obiettivi comuni e condivisivi*, comunicando a ciascuno con il proprio linguaggio;
- *coinvolgere il personale nella definizione delle proprie competenze e gap individuali*, assumendosi contestualmente l'impegno di valorizzare le competenze e ridurre i gap;
- *dare grande attenzione al piano di sviluppo professionale del personale*; a tal fine occorre disporre di una mappa delle competenze sistematicamente aggiornata, con una chiara specificazione delle competenze attese; anche i piani individuali della carriera debbono essere concordati attraverso valutazioni individuali;
- *far divenire la mobilità e la premialità delle opportunità di carriera e non più minacce per il personale*. La mobilità interna, scambi di persone tra servizi o dipartimenti, permanenti o temporanei, creano opportunità di avanzamento nella carriera e rappresenta un modo efficiente per trasferire conoscenze e condividere buone pratiche. La mobilità interna deve essere presa in considerazione in occasione delle valutazioni dei fabbisogni di nuovo reclutamento in modo da verificare l'opportunità di razionalizzare la distribuzione delle competenze tra le strutture. Può essere utile darsi obiettivi circa la dimensione della mobilità interna in un certo intervallo temporale, ad esempio dell'ordine del 10-15 % del personale, al netto dei rilevatori. Il personale, esprimendosi sulle proprie competenze e confrontandosi in occasioni formative con aree diverse dalle quelle in cui lavora abitualmente assume informazioni su possibili sviluppi di carriera. Rotazioni interne e in generale la mobilità può essere facilitata da questi processi. Criteri di valutazione condivisivi e una buona leadership possono rendere più efficaci sistemi premiali e di incentivazione;
- *prevedere una fase di orientamento per i nuovi assunti*; a tal fine occorre predisporre un percorso che preveda un programma di formazione, sia generale, sia statistica, e un periodo di tutoraggio;
- *supportare i dipendenti nell'acquisizione delle abilità e conoscenze nella loro carriera presso l'Istituto*, anche istituendo un ponte tra formazione formale e non formale e sviluppando strumenti per la formazione informale;
- *promuovere il senso identitario del personale*, non solo nei confronti dell'Ente e del territorio in cui opera ma soprattutto delle competenze e professionalità;
- *curare la leadership a tutti i livelli*: motivare, comunicare, programmare e valutare sono aspetti fondamentali del lavoro di un dirigente e debbono essere curati al massimo nei confronti di tutto il personale; occorre sostenere opportunità e supporto per sviluppare l'abilità nella leadership e connettere tale abilità al sistema di valutazione dei dirigenti;
- *disegnare una strategia più solida per consentire una programmazione più flessibile*;
- *connettere il sistema delle competenze con il sistema della qualità*.

L'Istat, assumendo come elemento strategico la gestione delle risorse umane, potrebbe attivare un progetto di sfruttamento congiunto dell'esperienza del *modello delle competenze* elaborato dal Servizio sviluppo delle risorse umane, dei *criteri di valutazione* messi a punto dall'Ufficio di valutazione e controllo strategico, delle *basi dati sul personale*, sul *programma operativo* e sulla *produzione*, per definire nuove procedure di reclutamento, di assegnazione delle risorse, di mobilità e di sviluppo delle carriere, ponendo le condizioni, in tempi rapidi, per l'implementazione di quello che è stato definito nel presente lavoro il "*sistema globale*" di gestione delle risorse umane.

Riferimenti bibliografici

- Ajello Messina A., Cevoli M., Meghnagi S., *La competenza esperta*, Editore Ediesse, 1989
- Benadusi L.(a cura di), *Una fabbrica senza mura. Organizzazione, formazione e management nel CNR*, Milano, Franco Angeli, 1994
- Carretta A., Murray M., Mitrani D. e A., *Dalle risorse umane alle competenze*, Milano, Franco Angeli, 1992
- Cocco G., *Valorizzare il capitale umano d'impresa*, Etas, 2001
- Consorzio MIPA, *Capitale intellettuale e amministrazioni pubbliche. Riferimenti metodologici e studi di caso per la gestione re la valorizzazione*, Quaderni del Mipa n. 16 (Consorzio per lo sviluppo delle metodologie e delle innovazioni nelle pubbliche amministrazioni), Ed. Istituto Nazionale di Statistica, Roma, 2006
- Dipartimento della funzione pubblica, *Formazione e valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni*, Dir.Min. 13-12-2001, pubblicata nella Gazz. Uff. 31 gennaio 2002, n. 26
- Draghi M., *Istruzione e crescita economica*, Lectio Magistralis, Facoltà di Economia, Università La Sapienza di Roma, 2006
- European Commission, *Regulation CE 322/97*, published on February 17 1997 by the Council of Europe on European statistics
- Eurostat, *Profession: Statistician. Grid of competencies required in the production of official statistics*, Technical report of Task force on Human Resources, pilot group 2003, 2003
- Isfol, (a cura di G. Di Francesco), *Ricostruire l'esperienza. Competenze, bilancio, formazione*, Milano, Franco Angeli, 2004
- Isfol, *Apprendimento di competenze strategiche. L'innovazione dei processi formativi nella società della conoscenza*, Milano, Franco Angeli, 2004
- Istat, Servizio Sviluppo delle risorse umane e dell'organizzazione, *Sviluppo formativo delle risorse umane in Istat. Linee metodologiche*, Roma, 2002
- Istat, Servizio Sviluppo delle Risorse Umane, *Definizione di un sistema delle competenze a sostegno dei programmi di formazione e dei percorsi di apprendimento*, in Formez, La nuova banca dati BuoniEsempi.it, 2002.
- Istat, Servizio Sviluppo delle risorse umane, *La carta dei servizi della formazione del personale*, 2006
- Levati W., Saraò M.V., *Il modello delle competenze*, Milano, Franco Angeli, 1997
- Meghnagi S., *Il sapere professionale. Competenze, diritti, democrazia*, Milano, Feltrinelli, 2005
- Pugliese S., *Valutazione e sviluppo delle competenze*, IPSOA, 2004
- Spencer L.M., Spencer S.M., *Competenza nel Lavoro*, Milano, Franco Angeli, 1995
- Tomassia L., *"Pianificare l'organizzazione, i fabbisogni, le culture. Analisi delle strutture, delle dotazioni organiche e dei fabbisogni di risorse umane delle amministrazioni pubbliche"*, Dipartimento della Funzione Pubblica, Roma, 2004

United Nations, *Economic and Social Council Conference of European Statisticians, Seminar on Human Resources and Training*, Session II, Paris, 13-15 June 2006. Relazioni varie.

United Nations, *The Fundamental Principles of Official Statistics*, Special Session of the Statistical Commission, 11-15 April 1994

Vardanega A. (a cura di), *Apprendere, innovare. Dinamiche sociali ed interventi formativi negli enti pubblici di ricerca*, Milano, Franco Angeli, 2001