

IL PROGETTO I U S

Luciano Fiorese - Fondazione Edulife

Il lavoro si inquadra in un processo generale, sviluppatosi a partire da dicembre 1997, riguardante la confederazione delle 38 Istituzioni Salesiane di Educazione Superiore, IUS, presenti in tre continenti. La prima fase di questo processo è consistita nel dotare le istituzioni universitarie nel progetto del cosiddetto *Marco de referencia* (“Quadro di riferimento”). Si è trattato di una serie di documenti nei quali furono definiti gli elementi che dovevano caratterizzare l'Identità dell'Istituzione e prescrivevano le condizioni necessarie – chiamate “Politiche” – per realizzare tale ideale identitario. Il punto di partenza è stata l'analisi della situazione generale delle Istituzioni partecipanti, utilizzando un apposito diagnostico (*Informe 2001*), allo scopo di coinvolgerle unitariamente nella costruzione di un modello di università rispondente alla missione propria.

L'implementazione del *Marco de Referencia* è stata fatta attraverso la realizzazione dei cosiddetti “Programmi Comuni”, la cui finalità era quella di assicurare i cosiddetti “fondamenti delle istituzioni”. Si è trattato di programmi di azioni, della durata media di tre anni, che prevedevano la definizione degli obiettivi, delle metodologie e degli strumenti seguendo una logica di processo. Ognuno di questi piani fu illustrato, discusso e concordato nel corso di una serie di conferenze continentali che si sono tenute negli ultimi anni in diversi paesi dell'America Latina.

Il primo di questi programmi ha riguardato la elaborazione della “Carta di Navigazione” che prevedeva per ogni istituzione: la elaborazione di un chiaro progetto istituzionale, l'adozione di piani strategici pluriennali e di piani operativi annuali, la implementazione di un sistema ed una pratica di auto ed etero valutazione, il perseguimento dell'accreditamento statale nei paesi dove le leggi lo prevedevano.

Il secondo programma è stato quello della “Gestione integrata delle Risorse Umane” ed il terzo doveva affrontare la “Gestione delle risorse economico-finanziarie”, con lo scopo di garantire la sostenibilità delle funzioni istituzionali che caratterizzano ogni università e cioè la docenza, la ricerca y la *extensión* (ovvero le attività che favoriscono la comunicazione, collaborazione, ecc. tra l'università e la comunità).

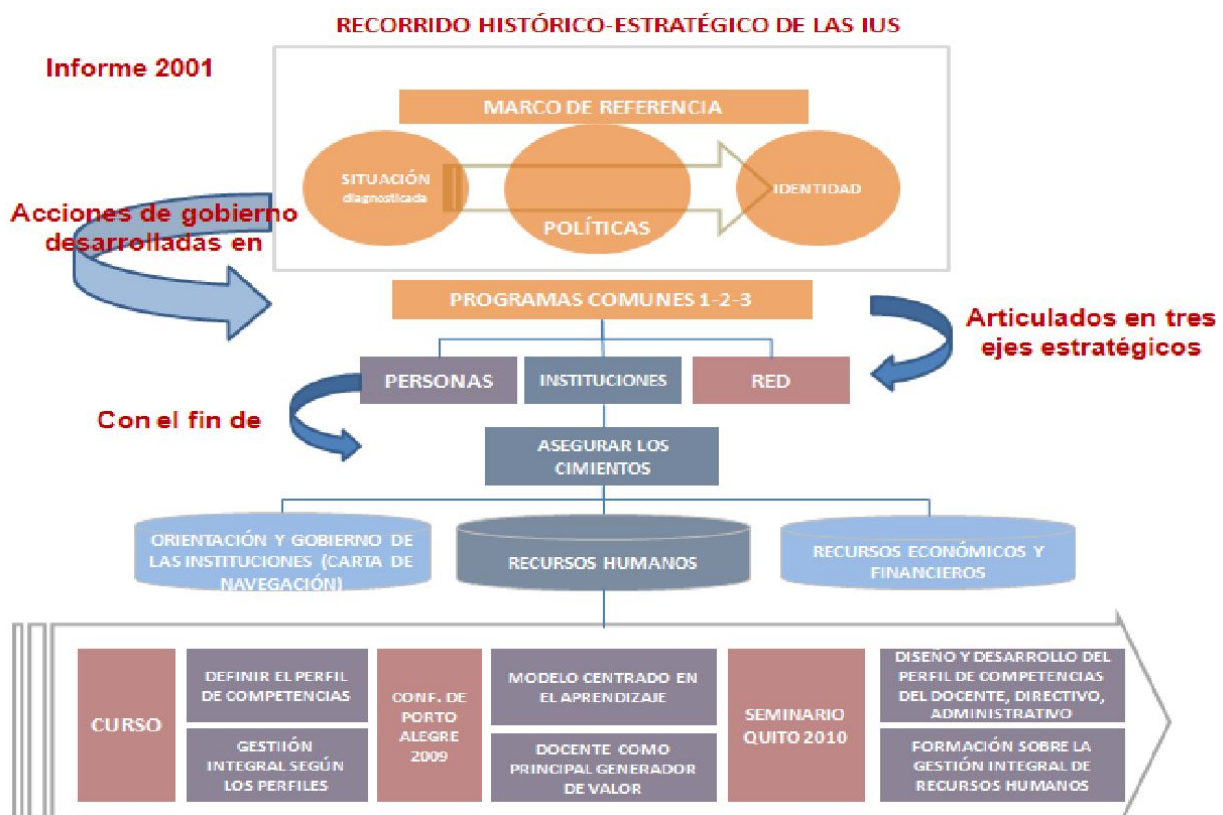
Il Programma riguardante le Risorse Umane ha avuto inizio formalmente nella Conferenza di Porto Alegre (Brasile) nel giugno 2009, ponendosi in continuità sostanziale con l'impianto strategico definito dalla *Carta di Navigazione*. Tuttavia, il processo di sensibilizzazione sul tema ha avuto una gestazione remota, in quanto, nelle Conferenze di Santiago del Cile (2004) e di Città di Guatemala (2006), sono state presentate delle relazioni, piuttosto impegnative, che hanno illustrato, in sequenza: la gestione delle R.H. nel quadro generale delle *Identità* e delle *Politiche*, il valore del capitale intellettuale e, da ultima, la gestione per competenze, mettendo a fuoco il principio che l'esercizio di ogni

ruolo all'interno dell'organizzazione è fondato sulle competenze proprie. A Porto Alegre, seguendo le prospettive di profondo cambiamento del paradigma educativo in atto nelle istituzioni superiori a livello planetario, illustrate dai vari relatori, si decise di elaborare il profilo di competenza del docente universitario considerandolo come principale "generatore di valore" dell'istituzione. Una volta definito questo profilo si sarebbe avviato un corso di formazione sulla gestione delle risorse umane che fu chiamato "Gestione Integrata per competenze".

Conclusa l'elaborazione del Profilo, si decise un confronto collettivo di analisi ed approfondimento del lavoro fatto, che avvenne durante un Seminario-Taller tenutosi a Quito (Ecuador) nel gennaio del 2010. In quella sede si prese la decisione di elaborare e definire anche altri due profili di competenza: quello del direttivo e quello del quadro amministrativo. Le motivazioni furono due:

- strategica: considerando che tutta l'università è una comunità educativa, anche i direttivi e gli amministrativi sono parte integrante del processo educativo;
- operativa: allo scopo di ampliare la platea dei collaboratori da coinvolgere nel corso di formazione.

Lo schema a seguire riassume il percorso descritto prima (*):



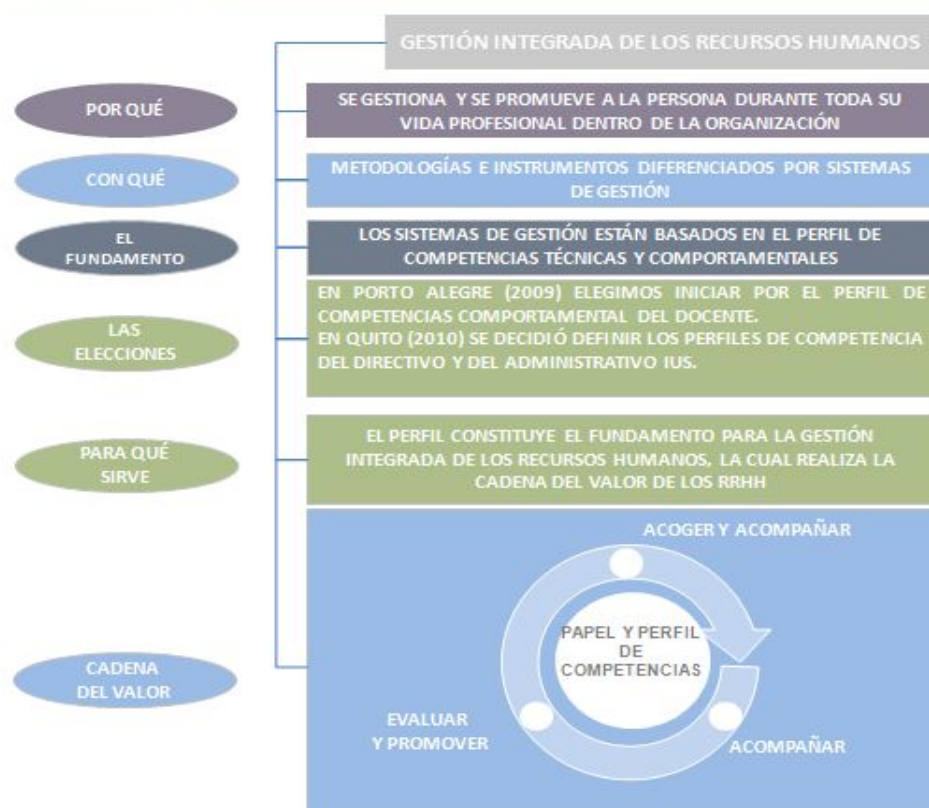
(*) I testi delle figure sono nell'originale lingua spagnola adottata per tutti i documenti del progetto.

Alla definizione dei profili seguì l'attività di sperimentazione attraverso l'autovalutazione commentata con riflessioni personali e di gruppo (en HRM, blogs e relazioni).

L'obiettivo principale è stato quello di costruire insieme un sistema globale di gestione delle R.U. basato sulle competenze. Il modello delle competenze consente la integrazione dei differenti sistemi e processi che regolano la gestione delle R.U. in un "unico sistema gestionale integrato". Questo sistema è costruito secondo la logica della "Catena del valore" il che significa che è pienamente "integrato" con le decisioni di importanza strategica e operativa previste nella *Carta di navigazione*.

Tale integrazione comporta che il responsabile delle R.U. e i responsabili della varie funzioni organizzative (direttivi e quadri amministrativi) sono corresponsabili nella gestione delle R.U. Tale corresponsabilità li obbliga a una interazione continua in tutti i processi di gestione. Questa integrazione è un fatto culturale che consiste nella gestione unitaria dei sistemi di gestione R.U., secondo il modello della comunità di pratica professionale. Le "buone pratiche", elaborate e poste in comune nella comunità di pratica, si convertono nel patrimonio del capitale intellettuale che caratterizza la unicità di ciascuna istituzione.

Il Corso non è consistito tanto nella trasmissione puntuale di nozioni in tempi e modi predefiniti, ma nell'offrire stimoli perché, dentro ogni istituzione, si generi una comunità di pratica in apprendimento permanente (Wenger, 2006), capace di costruire in autonomia il proprio sistema di gestione delle R.U. e di rinnovarlo nel tempo in funzione delle mutate necessità. La presenza di queste comunità in ogni istituzione ha favorito la creazione di una rete permanente di relazioni competenti fra le istituzioni, finalizzata a condividere esperienze e riflessioni per il miglioramento continuo.



La successione dei contenuti del Corso – raggruppati in otto temi principali, sviluppati da aprile a novembre 2011 in un ambiente virtuale costruito per apprendere in forma cooperativa – coincide con il processo del ciclo del valore delle R.U. (illustrato nel diagramma), che accompagna la persona lungo tutto l’arco della sua vita professionale nell’istituzione. La valorizzazione delle R.U. genera valore per l’istituzione e per i destinatari finali (gli studenti) e tutti gli altri *stakeholder* esterni (catena del valore). Il valore generato in questa catena agisce nelle risorse umane stesse, facendole partecipare ai benefici generati, attraverso compensi economici, piani di sviluppo professionale, opportunità di consolidamento e sviluppo delle loro competenze. Si crea così un circolo virtuoso che ripercorre in modo ampio tutto il ciclo del valore, come mostra l’immagine a continuazione:

L’avvio di un processo partecipativo e di un percorso di co-costruzione interistituzionale

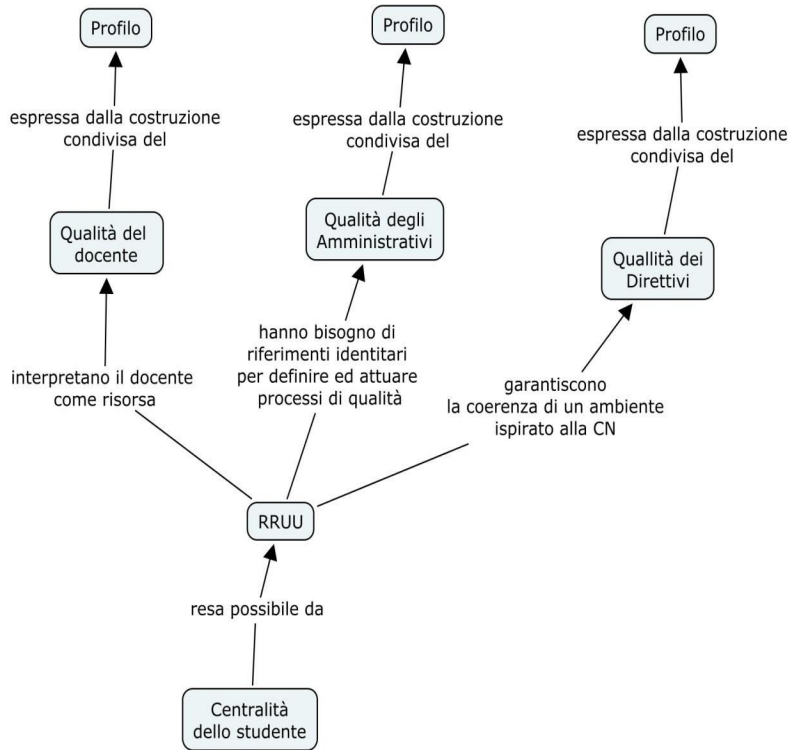
L’incontro di Porto Alegre (Brasile, 2009) è stato concepito come la prima tappa del processo. Durante questo incontro si è riflettuto sul ruolo dei docenti come generatori di valore: è attraverso la loro prossimità ultima con gli studenti, la loro determinante azione formativa, il loro essere esperti di conoscenze da accendere, rinnovare, riscoprire con gli studenti, che gli studenti possono scoprire e alimentare i propri progetti di vita come unici, irripetibili e inviolabili. Il docente è quindi una tra le fondamentali risorse umane delle IUS.

Per questo, a partire dall’incontro di Porto Alegre, la figura del docente è stata immediatamente individuata come risorsa per le IUS in grado di far esprimere al meglio le capacità degli studenti. Analogamente gli interrogativi di “chi è il docente IUS?” e “chi è il docente per le IUS” sono stati guida del lavoro che ha permesso di avviare l’azione centrale della co-costruzione di un profilo docente basato sulle competenze.

Si è quindi reso necessario delineare il profilo del docente, il quale può orientare l’attività dei direttivi e degli amministrativi che partecipano quindi non solo all’applicazione di procedure e regole, bensì sono chiamati a svolgere le funzioni proprie previste, in una prospettiva di costruzione della comunità accademica. Le funzioni e il lavoro dei quadri amministrativi e direttivi, come comunità, è quindi orientato ad operare per scegliere, valorizzare e proporre formazione-innovazione in grado di elevare la qualità dei docenti, come singoli e come gruppo. Inoltre questa scelta permette di mantenere alta l’attenzione sugli studenti, vero centro delle attività, che partecipano come protagonisti e corresponsabili nell’impegno scientifico e culturale, educativo e sociale dell’istituzione universitaria

Analogamente direttivi e amministrativi hanno successivamente elaborato il proprio profilo, sulla base del quale è possibile operare per costruire un contesto capace di valorizzare le persone e crescere le IUS nella prospettiva prevista dalla Carta di Navigazione.

Lo schema seguente rappresenta la prospettiva descritta precedentemente:



Nel suo insieme, il processo sviluppato può descriversi anche con la figura seguente:



L'immagine rappresenta visivamente alcuni elementi processuali del programma "Gestione Integrata delle RU (IUS)":

- la base del lavoro è rappresentata dal documento **Identità e Politiche**, fonte d'ispirazione per l'avvio del processo di formazione che interpreta le RRUU (docenti, amministrativi e direttivi) elementi fondamentali per il ciclo del valore IUS. Nel documento infatti, come già presentato, viene rilevata la necessità di una politica per la qualità delle risorse umane, valore più prossimo agli studenti, e quindi figure sulle quali investire per evolvere la finalità delle IUS;

- il **processo di qualità** delle IUS rappresenta quindi una delle fondamentali condizioni che devono essere mantenute e rivisitate nel tempo, alimentando un ciclo che si ispira nella finalità delle IUS. Il processo di qualità – nella sua ricorsività e miglioramento continuo – è definito da una metodologia in grado di esprimere a sua volta la visione dell'identità salesiana, attualizzata dalle ricerche più attuali che indirizzano la formazione degli adulti;

- **Porto Alegre** ha sancito l'avvio del sistema formativo e degli strumenti ad esso riferito. In modo specifico hanno preso forma l'AVAC e l'HRM, a loro volta sostenuti dalle pratiche cooperative e partecipative che hanno permesso la costruzione sociale delle conoscenze e dei contenuti;

- il percorso formativo delle RRUU (2009-2011) ha "prodotto" i **3 profili** caratterizzati da un'identità specifica (salesiana) e, come risultato metodologico e di utilizzo degli ambienti di apprendimento, la **comunità di apprendimento** delle IUS RRUU;

- i **video** sono stati prodotti durante il percorso e il suo grande valore è stato quello di generare e sollecitare una riflessione meta cognitiva e trasformativa dei processi, favorendo così la presa di consapevolezza del lavoro svolto;

- la fase della **sperimentazione** ha posto in essere un ulteriore processo in grado di validare internamente i profili e pervenire ad un loro miglioramento attraverso il contributo dei destinatari. Il ciclo del valore, in tal senso, si è compiuto e riprende il suo percorso trasformativo.

A Porto Alegre è stato definito un programma di lavoro – "Gestione Integrata delle Risorse Umane (IUS)" – molto articolato, sia dal punto di vista dei contenuti sia dal punto di vista dell'organizzazione. Di seguito riportiamo le fasi attraverso cui il programma si è svolto:

a) in una **prima fase**, i partecipanti sono stati invitati ad un "allineamento" generale, consistente nella presa di consapevolezza del lavoro svolto in precedenza, in particolare, dal 2004 al 2009. Questo "passato prossimo" era formato da due componenti: le Conferenze Continentali del 2004 e del 2006 e la ricerca sulle Risorse Umane delle IUS, del 2009. Infatti, è importante ricordare che il programma sulle risorse umane iniziato a

Porto Alegre ha avuto una lunga gestazione, a cominciare dalla Conferenza Continentale di Santiago de Chile (2004), con un report che, da un lato, analizzava il pensiero strategico e le politiche di applicazione sulle Risorse Umane illustrate nei documenti *Identità e Politiche* e, dall'altro, metteva in evidenza il risultati del Report 2001, allo scopo di pianificare un'azione di formazione sulla gestione e sviluppo delle suddette risorse. Successivamente c'è stato un intervento più consistente nella Conferenza Continentale di Ciudad de Guatemala (2006), attraverso due report dedicati, rispettivamente, al tema delle competenze e del capitale intellettuale come fattore centrale della sostenibilità dell'istituzione. Nel 2009 è stata realizzata una ricerca con l'uso di un questionario di carattere prevalentemente quantitativo intitolato, *Para un informe actualizado sobre las IUS acerca de la orientación institucional y los recursos humanos* ("Per un report aggiornato sulle IUS circa l'orientamento istituzionale e le risorse umane"). Nella parte relativa all'orientamento istituzionale si volevano confrontare i dati provenienti dal report del 2001 con la situazione esistente nel 2009, ipotizzando delle linee di attuazione a tre anni (2009-2011). La parte relativa alle Risorse Umane era stata concepita ex-novo perché non c'era nessuna esperienza precedente. I risultati della ricerca sono stati presentati e dibattuti durante la Conferenza di Porto Alegre (2009) e più tardi, durante il corso, in modo analitico, ogni volta che veniva affrontato un sistema/processo di gestione e sviluppo delle risorse umane.

Tutte le risorse citate (report, questionario, ecc.) sono stati caricati nell'AVAC (ambiente virtuale di apprendimento collaborativo) del programma, in due spazi distinti: *Los Fundamentos* (Módulo 2) e *La situación* (Módulo 3). Inoltre, sono stati elaborati dei documenti allo scopo di delineare un quadro generale del programma: orientamento dei lavori, caratteristiche del corso, programma, formazione dei gruppi di lavoro, calendario, e – elemento molto importante perché vincolante per i partecipanti e le rispettive istituzioni di appartenenza – il chiamato *Patto Formativo*. Tutti questi materiali sono stati caricati nell'AVAC, nel Modulo 1¹;

b) dopo la fase di allineamento, i partecipanti al programma hanno iniziato a lavorare nell'elaborazione, definizione e sperimentazione del Profilo di Competenze del Docente universitario IUS. I risultati del lavoro sviluppato sono stati presentati e analizzati nel Seminario di Quito (2010), durante il quale si è deciso di estendere il lavoro di definizione delle competenze anche alle altre due figure centrali dell'istituzione IUS, il direttivo e l'amministrativo. Per coordinare i lavori, è stato creato un comitato, chiamato "Il Comitato di Quito". La revisione dei profili ha avuto luogo nel Seminario di San Salvador (2011).

In generale, possiamo dire che tutto il lavoro svolto ha avuto tre risultati specifici:

- il primo è rappresentato dal **processo** attraverso il quale sono stati definiti i profili, con il supporto delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione
- il secondo è rappresentato dai **prodotti finali del programma**, ovvero, i profili di competenza del docente, del direttivo e dell'amministrativo;
- il terzo è rappresentato dagli **indicatori quantitativi e qualitativi** ottenuti sulla situazione della rete IUS e la loro partecipazione al programma.

1 Il progetto formativo e di ricerca-azione è stato sostenuto dal team composto da Luciano Fiorese, responsabile dell'Area Risorse Umane delle IUS, Antonello Vedovato, responsabile dell'Area Istituzionale, Maria José Gil Mendoza, coordinatrice del progetto, Piergiuseppe Ellerani, responsabile scientifico della ricerca-azione e di supervisione metodologica e di referente esterno per i profili finali.