



AZIENDA MULTISERVIZI FARMACIE S.P.A.
Società per Azioni a socio unico

PROT. 338/2014

Spett.le
Comune di Cinisello Balsamo
Ufficio Aziende Partecipate
Dott.ssa Giuseppina Gentile
Via XXV Aprile, 4
20092 Cinisello Balsamo (MI)

OGGETTO: Risposta all'interrogazione n. 208/2014 posta da un Consigliere Comunale.

Con la presente si trasmettono in allegato (i documenti sono numerati come da elenco seguente):

1. Risposta all'interrogazione n. 208/2014 di Pasquale Lacagnina - Amministratore Unico AMF
2. Contratto di consulenza stipulato con l'ing. Ambrosini
3. Rapporto finale di analisi delle competenze aziendali
4. Regolamento di Organizzazione attualmente vigente
5. Incarico assegnato all'ing. Di Guardo
6. Richiesta di offerta per la fornitura di un servizio di supporto alla riorganizzazione aziendale
7. Determina sulla fornitura di un servizio di supporto alla riorganizzazione aziendale

Cordiali saluti.

Cinisello Balsamo li, 15 dicembre 2014

L'AMMINISTRATORE UNICO
Pasquale Lacagnina



Risposta all'Interrogazione n. 208/2014

Allegato 1

Risposta all'interrogazione n. 208/2014 di Pasquale Lacagnina - Amministratore Unico AMF

In riferimento all'interrogazione in oggetto, richiamando integralmente quanto già esposto nella risposta alla Interrogazione n. 166 del 10.07.2014, faccio presente che:

- In merito al "percorso di analisi delle competenze aziendali", tenendo conto delle mansioni esigibili, è stata verificata l'impossibilità di corrispondere a tale esigenza con il personale in servizio presso l'Azienda essendo facilmente verificabile che in AMF nessuno è in possesso della qualifica di *Assessor* o di qualsivoglia esperienza certificata di gestione di un percorso di analisi delle competenze aziendali. Su questo punto, quindi, era inutile un interpello interno.

Il Contratto di consulenza stipulato con l'ing. Ambrosini è trasmesso in allegato (Allegato 2). Si trasmette inoltre in allegato (Allegato 3) uno dei rapporti maggiormente rappresentativi del risultato della missione in Azienda¹.

- Il dettaglio dei compiti, dei doveri e delle responsabilità dell'Amministratore Unico è riscontrabile in quanto definito nella disciplina civile, penale e tributaria mentre la differenziazione dei compiti all'interno dell'Azienda segue quanto definito nel Regolamento di Organizzazione attualmente vigente (Allegato 4). A questo proposito si ribadisce che, allo stato attuale, la posizione di Direttore Generale risulta vacante.
- L'opera di indirizzo aziendale attualmente seguita in Azienda è tesa - pur nelle difficoltà legate alla crisi dei ricavi che caratterizza l'intero settore - al raggiungimento degli obiettivi posti dall'Azionista Unico ed, in particolare,
 - o a quanto previsto dall'art. 13 del d.l. 66/2014 conv. con L. 89/2014 sull'obbligo di riduzione dei costi operativi per le società partecipate dallo Stato e dalle PP.AA.. (comunicazione del Comune di Cinisello Balsamo datata 28 agosto 2014 – prot. 51795 del 02.09.2014)
 - o a quanto previsto dal piano delle Performance del triennio 2014/2016 (comunicazione del Comune di Cinisello Balsamo datata 4 settembre 2014 – prot. 52470 del 05.09.2014)

Si sottolinea inoltre che questa Gestione non ha mai ricevuto indicazioni sull'eventualità che l'Amministrazione Comunale voglia nuovamente intraprendere la strada della vendita del 40 per cento della società. Gli orientamenti aziendali non hanno, quindi, alcuna relazione diretta con questa eventualità e sono volti - in generale - alla corretta gestione ed alla redditività nel medio-lungo periodo per l'Azionista che la controlla.

Per la discussione sulle "Linee guida di mandato" - non ritenendo questo il mezzo migliore di discussione - questa Gestione si rende da adesso disponibile ad un incontro di approfondimento in Azienda o ad una audizione specifica in Consiglio Comunale.

- Per quanto riguarda il rapporto con l'Ing Di Guardo, l'esigenza di una tal collaborazione è maturata nella necessità di riorganizzare radicalmente i processi gestionali ed operativi dell'Azienda al fine di fronteggiare il calo dei ricavi e porre in essere contromisure atte a salvaguardare la redditività

¹ Per ovvi motivi di riservatezza e di privacy nel rapporto allegato sono stati eliminati i riferimenti alle generalità dei dipendenti interessati dall'intervento



AZIENDA MULTISERVIZI FARMACIE S.P.A.
Società per Azioni a socio unico

aziendale. In particolare, in data 16 giugno 2014 veniva conferito all'Ing. Di Guardo un incarico per una "Analisi preliminare propedeutica al lancio di un programma di cambiamento organizzativo".

In merito a tale incarico si fa presente che non esisteva la necessità di un interpello interno essendo del tutto mancanti in Azienda, tenendo conto delle mansioni esigibili, le competenze necessarie all'espletamento di tale attività. Tale considerazione emerge anche dalla verifica delle matrici delle competenze di cui in Allegato 3.

- Conclusa l'attività preliminare di cui al punto precedente, in data 30/09/2014 l'Azienda ha emesso un avviso per la richiesta di offerta per la fornitura di un servizio di supporto alla riorganizzazione aziendale (Allegato 6). L'esito di tale richiesta è stato perfezionato nella "Determina sulla fornitura di un servizio di supporto alla riorganizzazione aziendale" (Allegato 7) che ha visto l'ing. Di Guardo assegnatario dell'incarico ancora in essere.
- Rispetto alla normativa vigente in materia di incarichi e consulenze si fa presente che entrambe le consulenze
 - o rispettano, come si può facilmente desumere dai CV dei professionisti, il requisito della "particolare e comprovata specializzazione universitaria"
 - o rispettano i limiti di spesa imposti dalle normative vigenti



AZIENDA MULTISERVIZI FARMACIE S.P.A.
Società per Azioni a socio unico

Risposta all'Interrogazione n. 208/2014

Allegato 2

Contratto di consulenza stipulato con l'ing. Ambrosini

*CONTRATTO DI LAVORO AUTONOMO OCCASIONALE
ai sensi dell'art. 2222 e seguenti del c.c.*

Tra l'Azienda Multiservizi Farmacie SpA con sede legale in Cinisello Balsamo, via Verga, 113, C.F. 07945280969, in persona del suo Legale Rappresentante, Sig. Pasquale Lacagnina, di seguito definita "Società"

E

L'ing. Roberto Ambrosini nato a Milano il 10/02/1950 e residente a Milano via Omodeo 29, C.F. MBRRRT50B10F205F, di seguito definito "lavoratore autonomo occasionale"

In esecuzione degli accordi intercorsi si conviene quanto segue:

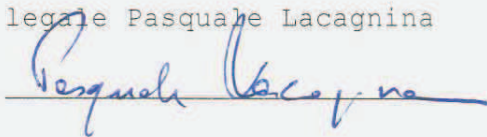
1. La Società conferisce incarico al lavoratore autonomo occasionale, che accetta di effettuare, a seguito di incarichi di lavoro, prestazioni occasionali come Coordinatore del Progetto "Bilancio delle Competenze della Società" indicativamente dal 10 febbraio 2014 al 10 aprile 2014.
2. Le Parti convengono che il presente contratto avrà una durata limitata al normale tempo d'esecuzione secondo le tempistiche che, di volta in volta e in via preventiva, verranno definite fra le parti secondo apposite Pianificazioni.
3. L'incarico dovrà essere eseguito dal lavoratore autonomo occasionale in assoluta autonomia, secondo le singole necessità dello stesso e su sua specifica richiesta e con le modalità e i tempi d'esecuzione che esso stesso definirà salvaguardando il rispetto delle scadenze di massima stabilite dalla Società e preventivamente definite tramite le citate pianificazioni.
4. L'incarico viene affidato al lavoratore autonomo occasionale in via personale e a lui viene posto in capo ogni adempimento legato al punto 1 del presente contratto, e pertanto lo stesso sarà unico referente nei confronti della Società.
5. Il lavoratore autonomo occasionale, nella sua più totale autonomia, sarà libero di accettare l'incarico della Società; tuttavia una volta accettato l'incarico, il lavoratore autonomo occasionale è tenuto a portarlo a compimento nei tempi concordati con la Società. Viene fatto salvo il diritto della Società alla riduzione dei compensi pattuiti in caso di mancato completamento delle attività concordate proporzionalmente a quanto non realizzato delle attività stesse.
6. Il lavoratore autonomo occasionale è tenuto alla più stretta segretezza e al più stretto riserbo per tutte le informazioni delle quali verrà a conoscenza in relazione agli incarichi affidatigli e per tutte le informazioni cui verrà a conoscenza in relazione alle attività della Società e trasmissibili a terzi, e si impegna a non divulgare né diffondere documentazione, materiale, notizie e/o quant'altro inerente e attinente ai medesimi incarichi. Le disposizioni del presente punto, relative al segreto professionale, rimarranno in vigore anche dopo la scadenza e/o cessazione del presente contratto. La violazione di tale obbligo e/o, comunque, la violazione di ogni obbligo di riservatezza, divulgazione, e quant'altro, comporterà immediata risoluzione del contratto e la definizione del danno patito dalla Società.
7. Il corrispettivo richiesto dal lavoratore autonomo occasionale, ed accettato dalla Società, per l'incarico indicato al punto 1. ammonta a €5.000 (cinquemila). Questo importo sarà erogato in due scadenze: €2.500

(duemilacinquecento) entro il 28 febbraio 2014 ed €2.500 (duemilacinquecento) al completamento delle attività.

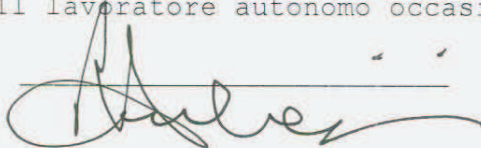
8. Il pagamento è subordinato alla presentazione della nota di collaborazione occasionale sulla quale verrà operata la R.A. nel rispetto delle vigenti disposizioni di legge.
9. L'incarico come sopra indicato, sia perché affidato al lavoratore autonomo occasionale nella sua qualità di lavoratore autonomo, sia per le sue specifiche caratteristiche di autonomia (nessun vincolo di subordinazione; nessun obbligo di orario di lavoro) e sia perché così esplicitamente voluto e dichiarato dai contraenti, non comporta nessun rapporto di lavoro subordinato e/o parasubordinato e pertanto non sorge a carico della Società alcun obbligo di assicurazione sociale né di indennità di preavviso o di anzianità.
10. Le Parti nel darsi atto che la collaborazione qui convenuta esclude ogni coordinamento con l'attività della Società, ogni inserimento funzionale nell'organizzazione della Società, ed ha unicamente un carattere episodico, confermano che la tipologia contrattuale di cui al presente contratto si sostanzia in un contratto d'opera occasionale.
11. Ove, per una ragione qualsiasi, dovesse insorgere una controversia avente ad oggetto l'interpretazione e/o l'esecuzione del presente incarico (sia sotto il profilo contrattuale sia sotto quello amministrativo, giuridico, contabile) tale da non poter essere risolta in via amichevole, le Parti eleggono come Foro competente Monza.
12. Le spese dell'eventuale registrazione, anche tardiva, del presente contratto, s'intendono ad esclusivo carico della parte che verrà dichiarata inadempiente.
13. Per tutto quanto non previsto nelle precedenti clausole, le parti rimandano a quanto stabilito nel libro V, titolo III, capo I, art. da 2222 a 2228 del codice civile.

Letto confermato e sottoscritto:
Cinisello Balsamo li, 11/02/2014

Il rappresentante legale Pasquale Lacagnina



Il lavoratore autonomo occasionale Roberto Ambrosini

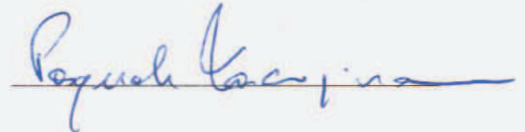


Annotazioni:

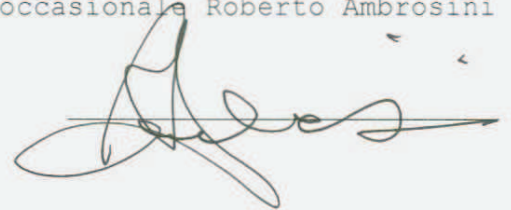
- ✓ il rapporto di cui al presente contratto si sostanzia in contratto di lavoro autonomo occasionale come evidenziato al punto 9
- ✓ il corrispettivo pattuito ed erogato rientra nella tipologia dei redditi diversi di cui all'art .67, comma 1, lettera l, del nuovo Tuir pertanto, all'atto dell'erogazione del compenso, la società opererà, sull'importo liquidato, la ritenuta d'acconto IRPEF pari al 20%
- ✓ ai fini derivanti dagli obblighi di cui al D.P.R. n° 633/1072 il lavoratore autonomo occasionale dichiara di non essere titolare di Partita IVA e che la prestazione d'opera di cui al presente contratto è resa nell'esercizio occasionale di attività per la quale non è indispensabile l'iscrizione in Albi, Ruoli o Elenchi Professionali

Ai fini dell'obbligo di cui alla Legge 326/2003 (iscrizione alla Gestione Separata dell'INPS del lavoratore autonomo occasionale), e dei conseguenti obblighi di versamento cui potrebbe essere tenuta la Società, il lavoratore autonomo occasionale s'impegna a comunicare alla Società se, per effetto di prestazioni autonome occasionali rese anche ad altri committenti nel periodo di validità del presente contratto, realizzi un reddito da lavoro autonomo occasionale superiore a €. 5.000,00. La mancata comunicazione esonera la Società da ogni responsabilità in ipotesi di mancato versamento di contributi alla Gestione Separata.

Il rappresentante legale Pasquale Lacagnina

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Pasquale Lacagnina', written over a horizontal line.

Lavoratore autonomo occasionale Roberto Ambrosini

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Roberto Ambrosini', written over a horizontal line.

PIANIFICAZIONE (Allegata al contratto di collaborazione occasionale)

(attività relative alla definizione e all'utilizzo dei bilanci delle competenze o di prossimità, detti qui di seguito bilanci)

N	ATTIVITÀ	MODALITÀ	INIZIO	TEMPI	NOTE
1	Informativa a tutto il Personale sul metodo	Plenaria	11 febbraio	1,30 ore	
2	Definizione del CV individuale personale di sede	Plenaria	14 febbraio mattina	2 ore	
3	Approfondimento con Direttori sul lavoro delle competenze attese	Plenaria con Direttori	14 febbraio	1 ora	Costituzione Gruppo di lavoro competenze attese
4	Colloqui individuali a richiesta	Colloquio	14 febbraio pomeriggio	½ giornata	2 colloqui
5	Definizione del CV individuale personale delle farmacie	Plenaria	19 febbraio intervallo	1,30 ore	
6	Colloqui individuali a richiesta	Colloquio	19 febbraio pomeriggio	pomeriggio	2 colloqui
7	Definizione del CV individuale presso Farmacia 1	Lavoro di gruppo e colloqui individuali	26 febbraio mattina	½ giornata	
8	Inizio lavoro con Gruppo di lavoro competenze attese	Lavoro di gruppo	26 febbraio intervallo	1 ora	
9	Stesura della prima versione della mappa delle competenze attese di AMF	Lavoro di gruppo	5 marzo	5 incontri di circa 1 ora	Conclusione entro 13 marzo
10	Definizione del CV individuale presso Farmacie 2 a 9	Lavoro di gruppo e colloqui individuali	A richiesta	½ giornata per incontro	Conclusione entro marzo (possibilmente 18/03)
11	Colloqui individuali a richiesta	Colloquio	A richiesta	1/1,5 ore per colloquio	Conclusione entro marzo (possibilmente 18/03)
12	Revisione CV individuali pervenuti nella casella di posta competenze@amf-cinisello.it	Lavoro individuale del collaboratore	20 febbraio	4 giornate	Conclusione entro marzo (possibilmente 18/03)
13	Definizione della prima versione dei bilanci	Lavoro individuale del collaboratore	marzo	2 giornate	Conclusione entro marzo (possibilmente 18/03)
14	Proposta eventuale ridefinizione attività progettuali e relativa pianificazione	Lavoro individuale del collaboratore	aprile	½ giornata	

Versione dell'11 febbraio 2014



AZIENDA MULTISERVIZI FARMACIE S.P.A.
Società per Azioni a socio unico

Risposta all'Interrogazione n. 208/2014

Allegato 3

Rapporto finale di analisi delle competenze aziendali

Il Sistema delle Competenze applicato in AMF

Il progetto realizzato

(Cinisello Balsamo: febbraio – giugno 2014)

Versione del 10 giugno 2014

Indice

Contestualizzazione del progetto	pag. 3
Premesse metodologiche: gli obiettivi, i tempi ed i modi dell'intervento	pag. 4
La prima parte del lavoro	pag. 6
- I risultati del lavoro di gruppo sulle competenze attese	pag. 7
La seconda parte del lavoro	pag. 9
Un primo <i>set</i> di risultati	pag. 11
Indicazioni per eventuali innovazioni organizzative	pag. 13
Il Sistema delle Competenze in AMF e quello della Regione Lombardia	pag. 14

Contestualizzazione del progetto

L'evento atto iniziale, propedeutico a tutto quanto di seguito viene descritto, è l'insediamento del nuovo Amministratore Unico, qui di seguito detto Presidente per brevità.

Lo stesso Presidente, appena dopo la nomina, evidenzia alcune oggettive esigenze inerenti la gestione e lo sviluppo delle risorse umane di AMF:

- La necessità di conoscere quanto meglio e quanto prima possibile il Personale dipendente o collaboratore di AMF
- Verificare la possibilità di avviare percorsi di miglioramento organizzativo mediante il coinvolgimento di tutti in relazione ai ruoli e alla professionalità di ognuno
- Ricercare strumenti innovativi che potessero rispondere a queste esigenze, in particolare dando l'opportunità di creare in AMF un ampio archivio di informazioni utili ad avviare tali percorsi di cambiamento

La risposta a tutto questo sono state due decisioni del Presidente:

- L'utilizzo del Sistema delle Competenze come metodologia organizzativa basilare nella gestione e nello sviluppo delle risorse umane di AMF
- L'affidamento dell'incarico di consulenza a persona particolarmente esperta nella metodologia scelta, qui di seguito detto Consulente per brevità.

La realizzazione del progetto "Il Sistema delle Competenze applicato in AMF", oggetto dell'incarico al Consulente, è descritta in queste pagine.

Premesse metodologiche: gli obiettivi, i tempi, ed i modi dell'intervento

Gli obiettivi

- Per le Risorse Umane di AMF invece di utilizzare il modello gestionale delle 3 P (posizione, potenziale, prestazioni) occorre applicare il Sistema delle Competenze con una modalità semplificata, anche se collaudata, specie per rispettare i limiti temporali dell'intervento
- Coinvolgere in maniera partecipata il Personale scegliendo, ove possibile, di consumare il tempo del Consulente per risparmiare il tempo del dipendente e del collaboratore
- Realizzare un articolato archivio delle Competenze possedute dal Personale di AMF, aggiornando nel contempo le cartelle personali relative al rapporto di lavoro di ognuno
- Indagare sulle Competenze necessarie ad AMF per consolidare e migliorare le prestazioni aziendali
- Realizzare i cosiddetti bilanci di competenze, definiti e descritti più avanti
- Individuare possibili percorsi di innovazione organizzativa utilizzando al meglio le informazioni raccolte

Per analizzare più ampiamente i fondamenti teorico e pratici di quanto appena descritto occorre riferirsi all'allegato 1) Teorie e modelli di competenze

I tempi

Una prima, anche se completa, fase del progetto deve concludersi nel prossimo luglio 2014 con una serie progressiva di risultati distribuiti entro questo arco temporale e con una prima presentazione effettuata nel mese di marzo

I modi

Le varie modalità operative possono essere così sintetizzate:

- Riunioni collettive per la presentazione del progetto a tutto il personale
- Riunioni per gruppi specializzati (i Direttori o gruppo di lavoro con risorse delegate)
- Utilizzo, come strumento di raccolta delle informazioni, del Curriculum Vitae detto per brevità CV secondo lo standard Europass
- Compilazione individuale del proprio CV per evidenziare le Competenze possedute
- Effettuazione con il Consulente di colloqui individuali di chiarimento e supporto alla compilazione del CV
- Lavoro di gruppo per l'individuazione delle Competenze necessarie ad AMF (Competenze attese)

Tutto questo permette di raccogliere un'ampia base informativa che rappresenta il "Patrimonio di competenze" di AMF.

Utilizzando queste informazioni, il Consulente, effettuando molteplici elaborazioni confronta le Competenze possedute con quelle attese per redigere i bilanci di competenze: appositi sistemi di

punteggio di valutazione delle competenze possedute (pesatura) permettono questi confronti mirati e rappresentano i cosiddetti Bilanci delle Competenze. I Bilanci costituiscono la base informativa che permette ad AMF di orientare le scelte sia tattiche che strategiche aziendali: quindi i bilanci non sono solo utili nella elaborazione dei piani di formazione ma in qualsiasi atto gestionale dato che in qualsiasi processo di razionalizzazione o di innovazione è sempre necessario utilizzare al meglio le Risorse umane disponibili e, per fare questo, è indispensabile conoscerne le qualità professionali.

Avendo a disposizione tutte le Competenze possedute dalle Risorse Umane è sempre possibile, nel presente come nel futuro indicare nuove Competenze attese e quindi riesaminare i CV per elaborare nuovi Bilanci di competenze, strategici per qualsiasi tipo di innovazione aziendale.

Per un approfondimento in merito occorre riferirsi agli allegati 2) La rilevazione delle competenze e 3) Il bilancio delle competenze mentre l'allegato 4) Il CV Europass descrive i contenuti di questo strumento che è stato utilizzato da tutto il Personale di AMF

La prima parte del lavoro

Rispetto alle metodiche di intervento, descritte negli allegati, utili a conoscere quanto più possibile sulle competenze possedute dai collaboratori di AMF è stata scelta una prassi semplificata che potesse rispondere ai margini temporali ristretti indicati negli obiettivi.

La prima parte del lavoro ha visto un ampio coinvolgimento del Personale di AMF. Infatti le attività operative sono iniziate con riunioni collettive di tutto il Personale e quindi dei soli Direttori per:

- illustrare il progetto
- approfondire il significato dei vocaboli usati nel lessico del Sistema delle competenze
- raccogliere disponibilità nella compilazione autonoma e personale del proprio CV
- accordarsi con il Consulente per effettuare i colloqui individuali
- illustrare lo standard Europass per il CV
- approfondire il tema CV personale – CV autorizzato per l'utilizzo di AMF
- raccogliere la disponibilità per costituire il gruppo di lavoro sulle competenze attese

In merito al sesto dei punti appena esplicitati occorre precisare che ognuno è stato sollecitato a ricercare le proprie competenze anche al di fuori dei percorsi formali di studio e dalle esperienze lavorative: si tratta delle competenze acquisite al di fuori dei cosiddetti ambiti formali. La persona è stata sollecitata a indagare nell'arco di tutta la propria vita in modo che il CV diventasse uno specchio fedele di tutte queste esperienze. Quanto prodotto ha goduto della tutela della privacy: infatti AMF ha a disposizione solo il CV autorizzato per elaborare i bilanci di competenze. Ognuno ha quindi elaborato autonomamente, o con l'aiuto del Consulente, la propria "storia professionale o competenziale" e poi ha deciso cosa lasciare di questo ad AMF per la prosecuzione del progetto, il cosiddetto CV autorizzato: questa modalità è tipica della raccolta delle informazioni nel Sistema delle competenze ed è per questa ragione che le istituzioni comunitarie europee che si occupano di Risorse umane come pure i Sindacati considerano l'utilizzo appena descritto del CV personale come prassi "democratica e garantita".

Da un punto di vista quantitativo, i numeri sono i seguenti:

43 CV redatti autonomamente dal Personale di AMF o con il supporto del Consulente

14 colloqui individuali (in sede, in farmacia, per telefono) con il Consulente per fornire spiegazioni e affiancare l'interessato/a nella compilazione del CV

L'utilizzo del CV secondo lo standard Europass ha facilitato l'individuazione delle competenze possedute da ognuno. L'utilizzo di un lessico comune relativo alle competenze è stato favorito oltre che da una modalità comune di redigere il CV dal supporto del Consulente.

Invece per quanto concerne l'individuazione delle competenze attese da AMF ovvero necessarie al suo buon funzionamento, è stata possibile facendo lavorare un apposito gruppo di collaboratori, scelti seguendo le indicazioni del Presidente, della plenaria del Personale, dei Direttori; il Consulente ha avuto il compito di facilitare la discussione e di raccogliere le indicazioni emerse.

I numeri riguardanti il gruppo competenze attese sono i seguenti:

8 componenti, oltre al Consulente, dei quali 3 Direttori (1 di sede, 2 di farmacia); 2 Farmacisti; 2 Collaboratori di farmacia; 1 Responsabile di sede

5 riunioni effettuate

I risultati del lavoro di gruppo sulle competenze attese

Qui di seguito compaiono raggruppate e classificate le competenze che i membri del gruppo di lavoro apposito hanno dichiarato come indispensabili, e quindi attese o necessarie, per il buon funzionamento di AMF e per un auspicabile miglioramento organizzativo dell'Azienda

Competenze informatiche

- Informatica di base (word, excel, internet, posta elettronica)
- Programma gestionale di farmacia (Wingesfar)

Competenze formative

- Organizzazione e pianificazione corsi
- Coinvolgimento di tutti gli operatori, non solo laureati
- Attenzione ai bisogni di ognuno
- Definizione del piano formativo aziendale

Competenze professionali di farmacia

- Competenze farmaceutiche (conoscenza dei prodotti in vendita)
- Competenze di farmaco-economia
- Competenze manageriali
- Competenze operative (al banco e retro banco / magazzino)
- Fitoterapia
- Dermocosmesi
- Legge 69/09 e nuovi servizi in farmacia

Competenze gestionali di farmacia

- Gestione rapporti con le ASL
- Programma gestionale di farmacia (Wingesfar)
- Gestione magazzino e report di controllo
- Analisi qualitative e quantitative dei dati di farmacia
- "Cruscotto" di farmacia
- Gestione laboratori
- Gestione periferica del Personale

Competenze gestionali inerenti gli acquisti dei farmaci

- Ordini centralizzati
- Rapporti con le farmacie

Competenze linguistiche

- Inglese
- Francese
- Arabo
- Spagnolo

Competenze comunicative

- Capacità di ascolto del cliente
- Capacità di relazione con il cliente
- Capacità di costruire il team di lavoro

Competenze di marketing e tecniche di vendita

- Competenze di marketing diffuse nelle farmacie: identificazione del cliente e sua gestione
- Competenze di tecniche di vendita dei prodotti: conoscenza, presentazione, informazione

Competenze professionali di sede (area in attesa di approfondimento)

- Competenze di marketing strategico
- Competenze organizzative
- Competenze di gestione del Personale
- Competenze legali
- Competenze amministrative
- Competenze contabili
- Competenze segretariali

La seconda parte del lavoro

La seconda parte del lavoro, diversamente dalla prima, ha visto un articolato impegno del Consulente per l'elaborazione dei dati raccolti ed il costante confronto con il Presidente sui risultati di tali elaborazioni: il frutto più importante di tale elaborazione è stata la stesura dei bilanci delle competenze

La rilevazione delle competenze

Come detto precedentemente lo strumento utilizzato per identificare e raccogliere le competenze possedute da ogni collaboratore di AMF è stato il CV secondo lo standard Europass. Quindi, prima di procedere a valutare le competenze di ognuno è stata necessaria una interlocuzione con molti degli interessati al fine di integrare i CV in modo da renderli confrontabili. Infatti lo standard Europass rispetto al precedente CV Europeo permette di articolare più ampiamente la descrizione delle competenze possedute. Però il lessico relativo alle competenze abbisogna spesso di approfondimenti e proprio per questa ragione il Consulente ha dovuto spesso chiedere e ricevere chiarimenti su quanto scritto nei CV. Terminata questa attività sui CV è stato quindi possibile iniziare la definizione dei bilanci.

Il Bilancio delle competenze: la classificazione delle competenze

L'apposito gruppo di lavoro, durante la prima parte del lavoro, ha individuato quali sono le competenze necessarie ad AMF per essere organizzazione produttiva, efficace ed efficiente. Queste competenze, suddivise in aree tematiche rappresentano un braccio della bilancia; l'altro è rappresentato dalle competenze possedute da ogni collaboratore. L'ago della bilancia sta a rappresentare la valutazione delle competenze possedute.

Questa modalità è diversa dalla tradizionale valutazione delle Prestazioni delle Risorse Umane ed è molto più efficace nella gestione del Personale. A questo proposito utile è la lettura dell'Allegato 3) Il bilancio delle competenze. Operativamente queste sono le aree delle competenze attese utilizzate per questa prima classificazione:

- Competenze linguistiche (abbreviato in Lingue)
- Competenze gestionali e professionali (abbreviato in Gest)
- Competenze comunicative (abbreviato in Relazione)
- Competenze informatiche (abbreviato in PC)
- Competenze nel marketing e nelle vendite (abbreviato in Vendite)
- Competenze negli acquisti (abbreviato in Acquisti)
- Competenze organizzative (abbreviato in Organizzaz.)

Per quanto riguarda le Competenze formative, indicate chiaramente dal gruppo di lavoro sulle Competenze attese, già dalla prima analisi sui CV non sono emerse competenze in merito possedute dal Personale e quindi non è stato opportuno metterle nei bilanci delle competenze. A maggior ragione appare opportuno per AMF dedicare molta attenzione a questo tema, in particolare cercando di formulare, almeno con cadenza annuale, un piano formativo aziendale.

Sarà probabilmente opportuno che alla stesura di questo piano formativo aziendale collaborino quelle persone che possiedono competenze particolarmente nelle aree Gest e Organizzaz.

Il Bilancio delle competenze: la valutazione delle competenze e la tecnica dei pesi

Per facilitare il confronto (bilancio) tra le competenze indicate nei CV e quelle attese è stata utilizzata una tecnica di pesi da 1 a 3: 3 indica una situazione in cui il collaboratore ha buone conoscenze e consolidate abilità (esperienze) in quell'area di competenze attese; 1 rappresenta l'esatto contrario mentre 2 è una situazione intermedia.

Così facendo il Consulente ha analizzato ogni CV tante volte quante sono le aree individuate per le competenze attese elaborando per ogni Risorsa umana di AMF il bilancio delle competenze: questi bilanci sono rappresentati dall'insieme dei pesi attribuiti ad ogni CV analizzato.

In successive fasi progettuali ancora da definire, avendo a disposizione tutti i CV, sarà sempre possibile modificare questa modalità di utilizzo delle competenze attese adeguandola a specifici obiettivi aziendali. In genere è necessario rivedere i contenuti dei CV almeno ogni due anni e quindi possiamo pensare a questo lasso di tempo come periodo entro il quale sarà possibile continuare ad individuare nuove competenze attese senza richiedere la revisione di CV a tutto il Personale. Ovviamente come prassi, il CV in formato Europass deve e dovrà essere sempre richiesto in caso di inserimento di nuovi collaboratori di AMF.

Un primo set di risultati

Quanto appare qui di seguito rappresenta i bilanci delle competenze del Personale di AMF rispetto alle principali competenze attese individuate dal gruppo di lavoro.

In particolare oltre alla pesatura delle competenze possedute da ogni collaboratore nelle Note1 appaiono esplicitamente le Lingue conosciute. Esiste anche un campo Note2 dove vengono esplicitate particolari competenze professionali che possono essere di interesse per AMF: queste informazioni rientrano tra quelle esplicitate negli Allegati riservati al fine rendere non facilmente individuabile la persona alla quale si riferiscono.

Come si può notare, superata la difficoltà di andare a mettere i pesi per ogni singolo CV è poi agevole individuare i profili di eccellenza nelle varie aree di competenze attese; agevole risulta poi agevole rilevare le persone con maggiore potenziale ovvero quelle con Tot più alto. Tale potenziale poi può essere visto come valore assoluto o ricercato per ogni categoria professionale di AMF: Direttori, Farmacisti, Commessi e magazzinieri, Personale di sede.

Nominativo	Lingue	Gest	Relazione	PC	Vendite	Acquisti	Organizzaz.	Tot	Note1
1	2	1	2	1	2	1	2	11	F
2	3	2	2	2	1	1	2	13	GB ES
3	1	1	2	1	1	2	2	10	GB F
4	1	3	3	1	3	1	2	14	F
5	3	2	2	2	3	2	3	17	ES
6	2	3	2	2	3	2	2	16	GB
7	1	1	3	1	3	3	2	14	GB
8	1	2	3	1	1	1	2	11	GB
9	1	1	3	1	3	1	1	11	GB F
10	1	1	2	1	1	1	1	8	F
11	2	3	3	1	2	1	2	14	GB F
12	1	1	1	2	1	2	2	10	
13	1	2	1	1	3	2	1	11	
14	1	3	1	1	3	3	3	15	GB F
15	1	3	2	1	1	1	2	11	F
16	1	1	2	2	1	1	3	11	GB
17	1	3	3	2	3	2	3	17	GB F
18	2	3	3	1	1	2	3	15	GB F
19	1	2	2	1	2	1	2	11	GB ES
20	2	3	3	3	2	1	3	17	GB ES
21	1	1	2	1	2	1	3	11	GB
22	1	1	2	1	2	1	1	9	
23	1	1	2	1	1	1	1	8	GB
24	2	3	2	3	3	1	3	17	GB D
25	2	3	2	2	3	3	3	18	GB
26	1	2	2	1	2	1	1	10	GB
27	1	2	3	1	2	2	2	13	GB
28	3	3	3	1	2	1	3	16	GB ES F

29	2	2	2	1	2	1	2	12	F
30	3	3	2	2	2	2	3	17	F GB
31	1	1	2	1	2	3	2	12	GB
32	1	2	1	1	1	1	1	8	GB
33	2	2	3	1	2	1	2	13	GB
34	1	1	2	1	2	1	2	10	
35	2	1	3	1	3	1	3	14	GB F
36	3	1	2	3	1	1	2	13	GB
37	1	2	3	1	2	3	3	15	
38	2	2	3	1	2	1	2	13	F GB
39	2	2	3	1	2	1	2	13	F
40	1	2	2	1	3	1	2	12	
41	3	2	3	2	3	2	2	17	GB F
42	1	1	2	1	1	1	2	9	
43	2	1	3	2	1	2	2	13	GB F
44	2	3	3	2	2	1	2	15	GB
45	1	2	3	2	3	1	2	14	F
46	3	3	1	2	1	1	1	12	GB

Indicazioni per eventuali innovazioni organizzative

Come più volte detto, la raccolta dei CV di tutto il Personale rappresenta una delle fondamenta per lo sviluppo attuale e futuro di AMF. Per nuovi progetti sarà sufficiente indagare sulle competenze necessarie per la loro realizzazione per valutare se le competenze possedute dai collaboratori di AMF o sarà necessario acquisire nuove collaborazioni o formare adeguatamente le Risorse presenti.

Ma se vogliamo stare su quanto è emerso dal lavoro descritto in queste pagine ci sarebbe già molto da esplicitare come possibili ed attuali innovazioni organizzative: per brevità di narrazione ce ne sono almeno due da segnalare.

La prima di queste è l'opportunità di lavorare sempre per progetti: infatti utilizzare il Sistema delle competenze, come ha iniziato a fare AMF, agevola la definizione degli obiettivi ed in particolare l'individuazione delle Risorse necessarie, tra le quali quelle umane sono sempre le più difficili da definire.

Come *test* sulla validità di quanto appena detto potrebbe essere sufficiente riprendere una iniziativa aziendale non andata a buon fine nell'ultimo biennio. Riproponendola utilizzando come metodologia il Progetto secondo le logiche del Sistema delle Competenze sarà possibile verificare l'efficacia di questi strumenti organizzativi come testimoniano innumerevoli esperienze gestionali aziendali dove il processo industriale, fatto di impianti e di tecnologie, è marginale o inesistente come è il caso di AMF.

La seconda indicazione è l'opportunità offerta da alcune Regioni, tra le quali la Lombardia, a quelle organizzazioni che hanno fatto proprio il Sistema delle competenze. Si tratta della possibilità di certificare quelle competenze individuali che non derivano da percorsi già formalizzati (es. Scuola, Università, Ordini professionali) ma sono frutto di un percorso professionale che ha generato conoscenze ed abilità.

Questa è un'opportunità innovativa che integra ed amplia il CV personale e quindi in genere risulta gradito sia all'azienda che al lavoratore. Infatti per la prima rappresenta una nuova opportunità, spesso a basso costo, per sviluppare le proprie Risorse umane spesso utilizzata in simbiosi con la formazione; per il lavoratore risulta molto utile perché arricchisce il suo CV e quindi agisce direttamente nel suo sviluppo personale contribuendo ad un concreto miglioramento individuale.

Per avere maggiori particolari in merito occorre riferirsi allegato 5) Il Sistema delle competenze declinato dalla Regione Lombardia.

Il Sistema delle Competenze in AMF e quello della Regione Lombardia

Come già accennato nel precedente paragrafo anche la Regione Lombardia ha adottato il Sistema delle competenze in particolare per classificare tutte le professioni non regolamentate da apposite norme (come invece accade ad esempio per Farmacista, OSS, ASA, ...).

Questo intendimento regionale ha prodotto il QRSP, *data base* in continuo aggiornamento, che è l'acronimo del Quadro Regionale degli Standard Professionali: infatti in esso, per ogni professione censita vengono elencate le relative competenze la caratterizzano. Ognuna di queste competenze viene poi esplicitata come insieme di conoscenze ed abilità ampiamente dettagliate.

Il QRSP e tutto quello che gli concerne (riferirsi all'allegato 5) Il Sistema delle competenze declinato dalla Regione Lombardia) come ad esempio le definizioni, il lessico, le tassonomie sono un ambito di sicuro riferimento per l'Azienda che sceglie di adottare il Sistema delle competenze.

Per completezza di ragionamento e per meglio utilizzare questi strumenti metodologici regionale è opportuno evidenziare alcune differenze, più che altro relative alle definizioni ed al lessico, tra quanto fatto in AMF ed il sistema regionale.

Le competenze relazionali

Come si può notare leggendo il CV in formato Europass questo strumento sollecita, nella parte delle comunicative, una compilazione che può coinvolgere anche competenze relazionali. Il problema è che non è stato possibile sinora classificare in maniera efficace queste competenze. Quindi il QRSP non censisce questo tipo di competenza. In breve, se le competenze di ognuno sono relative al SAPERE (gli studi fatti), SAPER FARE (le esperienze professionali anche di volontariato), SAPER ESSERE (le modalità relazionali) il QRSP declina solo quelle relative al SAPERE e al SAPER FARE. Per questa ragione, quando poi queste competenze sono confrontate con quelle attese, nelle prassi regionali si parla di "bilancio di prossimità" invece di "bilancio di competenze".

Conoscenze e abilità

In questo caso non si tratta di una distinzione metodologica diverso ma di una modalità di classificazione che è stata, e può essere ancora, molto utile per AMF. Infatti le competenze descritte per ogni figura professionale nel QRSP sono poi dettagliate ampiamente in Conoscenze ed Abilità. Queste sono molto utili nella gestione delle Risorse umane: infatti le figure professionali sono diverse le une dalle altre ma le competenze spesso si ripetono. Per essere certi che questa descrizione dei contenuti professionali può andare bene anche per i "mestieri" agiti in AMF risulta agevole riferirsi al dettaglio delle conoscenze e delle abilità caratterizzanti quella competenza.