



CITTÀ METROPOLITANE
E PROVINCE

Gestione del cambiamento, diagnosi organizzative e valorizzazione delle competenze

Ciro Pinelli
27 novembre 2015



Formez_{PA}





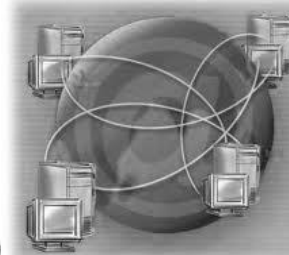
La gestione del cambiamento: il ruolo dei Dirigenti

Evoluzione della società

Anni '70 - '80



Anni '90 - giorni nostri





La gestione del cambiamento: il ruolo dei Dirigenti

Driver del cambiamento

NORMATIVI

- Dlgs 29/93
-
- Dlgs 150/2009



TECNOLOGICI

- Internet
- Multicanalità



MANAGERIALI

- New Public Management
- TQM





La gestione del cambiamento: il ruolo dei Dirigenti

Le abitudini

Dal latino habitudo - habitudinis, **struttura fisica o morale**

ABITUDINI

Un insieme articolato di **disposizioni** comportamentali e mentali, acquisite mediante ripetute esperienze e **svolte in modo relativamente automatico** e “preconscio”

Consentono di operare con un significativo risparmio di energie cognitive e psicologiche e anche con una notevole efficienza temporale



La gestione del cambiamento: il ruolo dei Dirigenti

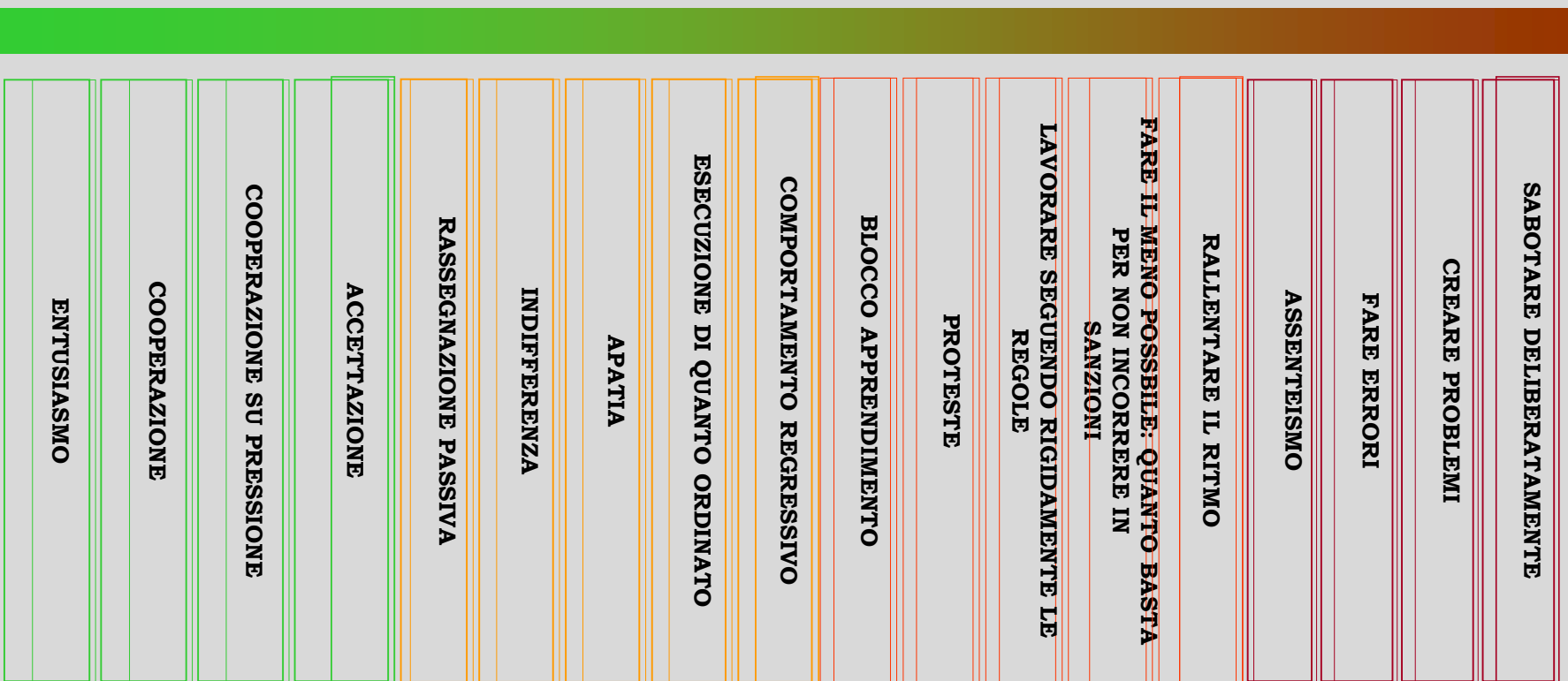
Propensione al cambiamento

ACCETTAZIONE

INDIFFERENZA

RESISTENZA PASSIVA

RESISTENZA
ATTIVA





La gestione del cambiamento: il ruolo dei Dirigenti

La cultura organizzativa

“La cultura organizzativa può essere vista come una colla che tiene insieme l’organizzazione La cultura consiste nei valori, nelle credenze e nelle aspettative che i membri si trovano a condividere”

Siehl e Martin 1984

COSA INFLUENZA

I VALORI DOMINANTI
I COMPORTAMENTI PIÙ FREQUENTI
IL LINGUAGGIO
LE REGOLE DEL GIOCO

CARATTERISTICHE

È PROFONDA: orienta il fare, pensare e sentire
È AMPIA: dà forma alla vita quotidiana
È STABILE: assicura sicurezza e prevedibilità
HA SOTTOLIVELLI: esistono sottoculture



La gestione del cambiamento: il ruolo dei Dirigenti

Meccanismi di radicamento

MODALITÀ DI TRASMISSIONE

CERIMONIE
SIMBOLI
STORIE

MECCANISMI DI RADICAMENTO

- Gli elementi a cui il leader prestano attenzione, ciò che valutano e controllano regolarmente (la puntualità piuttosto che l'accuratezza, etc)
- Il modo in cui i leader reagiscono alle crisi
- I criteri osservati attraverso i quali i leader ripartiscono risorse scarse
- I criteri osservati attraverso i quali i leader assegnano premi e status
-



La gestione del cambiamento: il ruolo dei Dirigenti





La gestione del cambiamento: il ruolo dei Dirigenti

TQM

- Soddisfazione del Cliente
- Eccellenza nella gestione aziendale
- Qualità del prodotto
- Qualità del lavoro
- Qualità del posto di lavoro
- Qualità dei rapporti interpersonali
- Qualità dell'organizzazione
- Produttività
- Garanzia del livello di servizio
- Immagine aziendale
- Attenzione ai costi
- Puntualità nelle consegne
- Miglioramento continuo dei risultati
- Attenzione all'ambiente
- Attenzione verso gli stakeholders



La gestione del cambiamento: il ruolo dei Dirigenti

Il costrutto teorico

I modelli di TQM valutano i dirigenti in relazione a quanto fanno per:

1. **Orientare** l'istituzione attraverso lo sviluppo di una mission, una vision e dei valori
2. **Sviluppare** e implementare un sistema di gestione dell'istituzione, delle sue performance e del cambiamento
3. **Motivare** e supportare il personale dell'istituzione e agire come modello di ruolo
4. **Gestire** i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità



La diagnosi organizzativa: strumento del cambiamento

Il concetto di competenza

Le competenze sono un oggetto di indagine che assume una grande importanza in diversi ambiti che vanno dalle discipline pedagogiche alla formazione professionale e manageriale fino all'analisi e alla gestione delle risorse umane nelle organizzazioni

La competenza può essere definita come una
**«caratteristica intrinseca di un individuo
causalmente correlata a una prestazione efficace o
superiore nella mansione»**



La diagnosi organizzativa: strumento del cambiamento

Il concetto di competenza

Sono evidenziati due elementi caratterizzanti:
il primo è il **nesso tra la competenza e un insieme di elementi legati alla natura umana delle persone**;
il secondo è il **rapporto con l'attivazione di un comportamento, con un'azione che conduce a prestazioni efficaci o superiori**.

Secondo Boyatzis, una competenza:

*“può essere una motivazione, un tratto, un aspetto dell'immagine di sé o del proprio ruolo sociale, una skill, o un corpo di conoscenze (...). Siccome le competenze sono caratteristiche interiori si possono considerare generiche. Una caratteristica generica può apparire in diverse forme di comportamento e in una grande varietà di azioni (...). **L'azione specifica è la manifestazione della competenza** in risposta alle richieste di una particolare posizione e di un particolare contesto organizzativo. In una posizione o in un ambiente organizzativo diversi la competenza si potrebbe manifestare in azioni specifiche diverse” (Boyatzis, id).*



La diagnosi organizzativa: strumento del cambiamento

{ Il concetto di competenza }

Da ciò deriva che

l'azione è la modalità tramite
la quale il possesso della
competenza si esprime

In particolare

Una prestazione viene definita
efficace in una determinata
posizione quando si ottiene un
risultato definito attraverso
specifiche azioni, rimanendo
coerenti con le politiche,
procedure e condizioni
dell'ambiente organizzativo



La diagnosi organizzativa: strumento del cambiamento

Il concetto di competenza

Partendo dalle teorie di Boyatzis, gli **Spencer** definiscono, invece, **cinque** modalità attraverso cui le competenze si possono presentare e manifestare:

- 1) **motivazioni:** schemi mentali, bisogni e spinte interiori che guidano, dirigono e selezionano il comportamento di una persona verso certi scopi e certe azioni e lo allontanano da altri (ciò che un soggetto costantemente pensa o desidera, e che guida e dirige il suo comportamento);
- 2) **tratti:** caratteristiche fisiche e reazioni costanti a situazioni o informazioni;
- 3) **concetto di sé:** atteggiamenti e valori di una persona;
- 4) **conoscenza:** informazioni e nozioni di cui una persona dispone su un campo specifico;
- 5) **skill:** abilità di compiere un certo compito fisico o mentale.



La diagnosi organizzativa: strumento del cambiamento

Il concetto di competenza

skill e conoscenze

caratteristiche personali maggiormente osservabili

Le competenze manifestate al livello di **“immagine di sé”** si collocano, invece, in un punto intermedio rispetto alle due modalità.

motivazioni e tratti

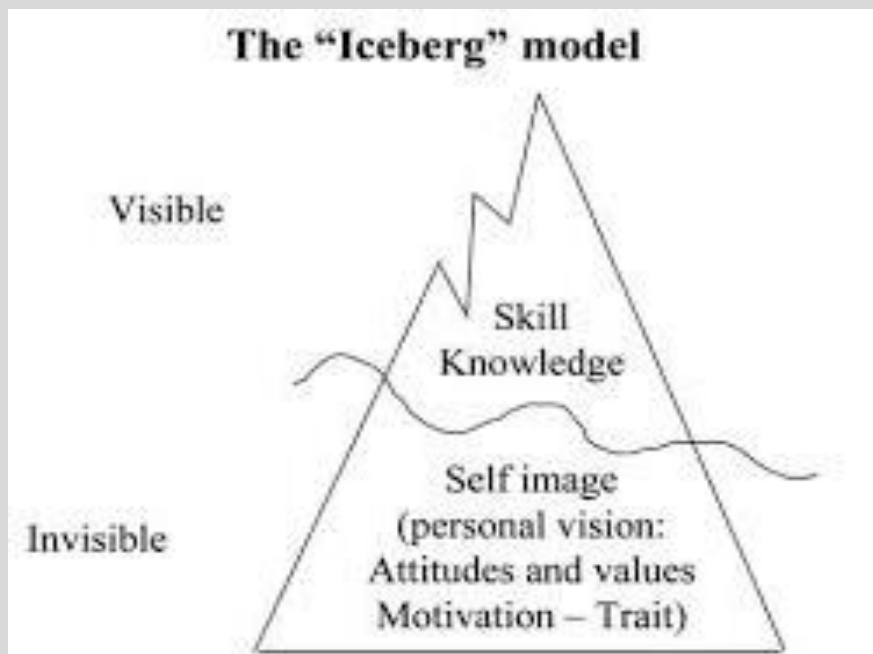
più profondamente radicate nella personalità di un individuo e, quindi, anche le meno visibili.



La diagnosi organizzativa: strumento del cambiamento

Il concetto di competenza

L'ICEBERG DELLE COMPETENZE





La diagnosi organizzativa: strumento del cambiamento

Il concetto di competenza

Posto però che **tutte le competenze possono essere oggetto di apprendimento e di valutazione**, quelle legate agli aspetti più difficilmente visibili si prestano meno all'identificazione e allo sviluppo. Viceversa, **skill e conoscenze**, collocandosi a livelli maggiormente visibili, sono relativamente più facili da identificare e da sviluppare.

La definizione qui scelta, quella che più si attaglia al ragionamento di valorizzazione delle risorse umane a partire da una mappatura delle competenze disponibili, è dunque la seguente:

le competenze fanno riferimento all'insieme strutturato di conoscenze, capacità, atteggiamenti (*abilità/attitudini*) e doti professionali necessarie per l'efficace svolgimento di un compito.



La diagnosi organizzativa: strumento del cambiamento

Il modello delle competenze

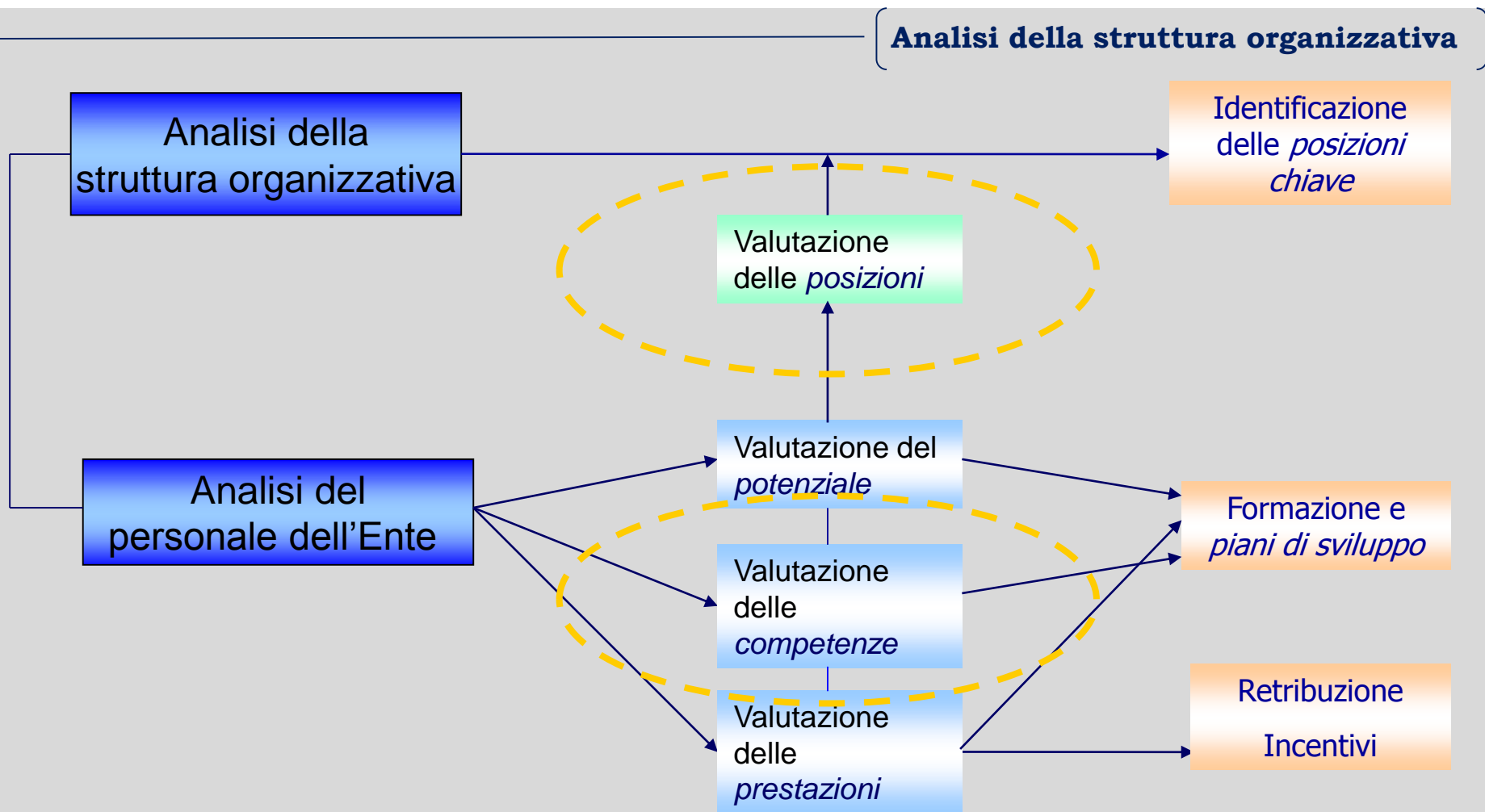
La definizione/individuazione del modello delle competenze rappresenta uno strumento di conoscenza finalizzato alla **valorizzazione delle risorse umane.**

Il modello delle competenze richiede altresì, come opportuna premessa, l'attuazione di un'azione conoscitiva dell'Ente nel quale si intende attuare un intervento di natura valutativa.

Tale azione conoscitiva può sostanziarsi in un'**analisi della struttura organizzativa** realizzata attraverso quella che viene definita la valutazione delle posizioni (non intese nel senso giuridico del termine) mentre per quanto riguarda l'**analisi del personale** occorrerà procedere attraverso la valutazione del potenziale, delle competenze e delle prestazioni.



La diagnosi organizzativa: strumento del cambiamento





La diagnosi organizzativa: strumento del cambiamento

Analisi della struttura organizzativa

Occorre pertanto procedere parallelamente ad un'analisi della struttura organizzativa e ad un'analisi del personale dell'Ente.

L'analisi della struttura organizzativa sarà realizzata attraverso quella che viene definita valutazione delle posizioni mentre per quanto riguarda l'analisi del personale occorrerà procedere attraverso la valutazione del potenziale, delle competenze e delle prestazioni.

La valutazione delle posizioni è funzionale alla identificazione anche delle posizioni chiave.

La valutazione del potenziale, delle competenze e delle prestazioni è finalizzata invece ad individuare il soggetto maggiormente idoneo a ricoprire quella determinata posizione.



La diagnosi organizzativa: strumento del cambiamento

Analisi della struttura organizzativa

Un esempio di descrizione della posizione “molto sintetica”

Nome della posizione: _____

Unità organizzativa: _____

Mission: _____

Attività/responsabilità: _____



La diagnosi organizzativa: strumento del cambiamento

Analisi della struttura organizzativa

Qual è la finalità della descrizione della posizione?

- **Chiarisce innanzitutto le aspettative dell'Ente (in termini di COSA ovvero attività)**
- **Offre chiarezza organizzativa**
- **Raccoglie le informazioni di base**

Ma tutto ciò è sufficiente?



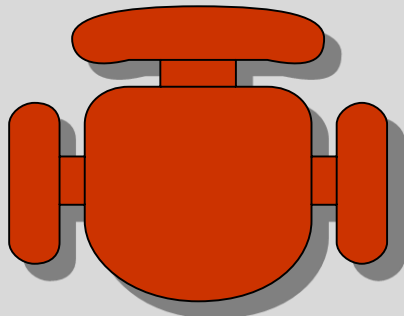
La diagnosi organizzativa: strumento del cambiamento

Analisi della struttura organizzativa

Occorre andare oltre il semplice “cosa” dalla **POSIZIONE**

POSIZIONE

Insieme delle attività e delle responsabilità che descrivono il contributo atteso dal titolare della posizione



RUOLO

Insieme delle attività e dei modelli di comportamento che soddisfano le esigenze dell'organizzazione nei confronti della persona che ricopre la posizione



al **RUOLO**



La diagnosi organizzativa: strumento del cambiamento

Analisi della struttura organizzativa

Occorre cioè fare un passo avanti e fornire ulteriori informazioni sul “modo” di esplicitare quella specifica funzione/attività. Occorre verificare perciò se quella attività viene realizzata in modalità formale legata alla logica dell’adempimento o se, invece, ricorrono chiari elementi che richiamano **comportamenti finalizzati ad una performance legata ad obiettivi e risultati.**

Nel descrivere l’attività diviene importante allora arricchirla con indicazioni sui comportamenti attesi e le caratteristiche individuali necessarie per realizzarli ovvero le competenze (o almeno una parte delle competenze così come le abbiamo definite in apertura).



La diagnosi organizzativa: strumento del cambiamento

Analisi della struttura organizzativa

Avendo legato la posizione alle attività svolte ed alle responsabilità chiaramente espresse, il ruolo è collegabile alle **attività ed ai modelli di comportamento** che soddisfano le esigenze dell'organizzazione.

Questa definizione concentra l'attenzione su un fattore rilevante per il raggiungimento degli obiettivi ovvero il **comportamento**

**che essenzialmente
dipende da due fattori**

INDIVIDUO



e

CONTESTO



COMPETENZE x MOTIVAZIONE

RUOLO



La diagnosi organizzativa: strumento del cambiamento

Analisi della struttura organizzativa

Il contesto, in particolare, si caratterizza per il luogo dove insistono regole e cultura e relazioni, dove si registra un clima di più o meno elevato benessere organizzativo, dove esiste una pressione sociale derivante dalla sempre più esigente domanda di servizi della Pubblica Amministrazione.

Si tratta perciò di un contesto «esigente e complesso» dove spesso le competenze in entrata delle singole persone possono essere condizionate e non valorizzate.

Appare evidente come il contesto giochi un ruolo determinante nel comportamento dei singoli in quanto esso incide in larga parte sulla motivazione



La diagnosi organizzativa: strumento del cambiamento

Analisi della struttura organizzativa

Il fattore contesto, altresì, se non è caratterizzato da stagnazione o da un certo appiattimento sull'adempimento formale della regola ma anzi è un **luogo dinamico di confronto e relazione interna ed esterna**, allora può rappresentare un'occasione di sviluppo e crescita delle competenze inducendo effetti positivi sulla qualità e quantità dei servizi erogati.

Dunque un luogo di
valorizzazione delle persone



La diagnosi organizzativa: strumento del cambiamento

Le aree problematiche

Quali allora le possibili azioni per:

- 1. Allocare le risorse umane nelle posizioni più idonee alle loro caratteristiche e competenze;**
- 2. Valorizzare e sviluppare il capitale umano della PA;**
- 3. Favorire un contesto dinamico e relazionale in grado di sviluppare reti e conoscenze;**
- 4. Favorire buone performance organizzative ed individuali.**



La diagnosi organizzativa: strumento del cambiamento

Le azioni

1. Redigere analisi organizzative coerenti con la mission dell'ente e con i servizi da erogare;
2. Avviare processi per la valutazione delle competenze delle risorse umane (attenzione: in fase embrionale, anche in modalità di auto ed etero-valutazione);
3. Rimuovere, per quanto possibile, tutti gli ostacoli ed i vincoli che appiattiscono il contesto di lavoro;
5. Favorire un contesto dinamico e relazionale in grado di sviluppare reti e conoscenze ed in grado di ri-motivare il personale;
6. Favorire buone performance organizzative ed individuali implementando buoni e condivisi Regolamenti di valutazione della performance con premialità e incentivi non solo di natura economica;
7. Radicare la cultura dell'analisi e valutazione delle competenze.

Ancora il RUOLO FONDAMENTALE DEI DIRIGENTI



La diagnosi organizzativa: strumento del cambiamento

Gli sviluppi futuri

E per le Province?

1. Quadro attuale ancora di incertezza (seppur quasi tutte le Regioni, ad oggi, hanno legiferato sul tema della riallocazione delle funzioni e del riordino delle Province) e Riforma Costituzionale;
2. Siamo in un tipico contesto di forte cambiamento dal quale si esce solo se si ha capacità di traguardare il breve periodo (chiara definizione della mission dell'Ente di Area Vasta);
3. Il modello delle competenze va ridefinito in funzione della nuova mission e basato su un'analisi non solo delle funzioni ma anche delle eventuali «nuove» modalità di erogazione dei servizi (l'esempio è quello della coproduzione, di cui abbiamo discusso nello scorso webinar)

quali competenze per modalità nuove di erogazione dei servizi?

In altri termini la seconda fase
dei Piani di Riassetto.....con l'auspicio di
aver completato la prima