

**produrre più conoscenze
per avere più
competenze**

IPOSTESI PER LA *PERFORMANCE* DELLA PA

consorzio

RES

RES

© Consorzio RES - luglio 2018

Il testo è stato redatto da *MAURO FERRARA*

L'ultimo miglio

PREMESSA SULLE COMPETENZE

I DUE MODELLI

I LIMITI DEL MODELLO EFFICIENTISTA

UN APPROCCIO DIVERSO

HPWO: QUANTI ADDETTI, CHI SONO, DOVE SONO

QUALE POSIZIONE NELL'ORGANIZZAZIONE

QUALI RESPONSABILITÀ

COME SI AGGIORNANO

CON AMPIO CAMBIAMENTO SUL POSTO DI LAVORO

OGGI RISPETTO A PRIMA

USO DELLE *ICT*

ATTRAVERSO AUTOFORMAZIONE E INTERAZIONE

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DA POTENZIARE

OBIETTIVI PER MIGLIORARE LA *PERFORMANCE*

Un esempio leggero: risorse e schema organizzativo

È la fase finale in cui l'azione delle Amministrazioni Pubbliche troppo spesso si perde nella nebbia. Accade per le grandi opere, più vistosamente, e anche per piccoli progetti o per il servizio corrente ai cittadini

Che la PA si sia modellata sulle esigenze dell'offerta è riconosciuto nelle sedi specialistiche: «*tre quarti circa dei dipendenti vivono nella provincia in cui sono nati*» (16° RAPPORTO SULLA FORMAZIONE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, giugno 2015, pag. 58). Parte degli altri lavora nelle sedi centrali. Non è azzardato dire che oltre l'80% dei dipendenti civili della PA vive e lavora *a casa propria*.



Difficile immaginare una miracolosa aderenza di questa offerta alla distribuzione della domanda di servizi. Altrettanto difficile immaginare maggiore aderenza lasciando immutati: *1. il numero degli addetti, 2. la distribuzione funzionale e territoriale, 3. il mix di competenze e 4. le persone fisiche che popolano la PA.* Ancor più difficile immaginare una *globale trasformazione del pachiderma in una scuderia di cavalli da corsa.*

Le ipotesi proposte nascono dalla convinzione che il cambiamento nella PA avviene per processi e per selezione (o autoselezione) degli attori. **Selezionare gli attori e farli interagire con l'ambiente esterno** (colleghi di 'altri mondi', specialisti esterni, associazioni di cittadini, pubblica opinione, ecc.). **Su progetti economicamente utili.** Non sarà l'unica strada, ma qualche risultato sarà almeno ottenuto.

Per questi limiti si è tralasciato il consueto apparato critico e si è scelto un *format* di comunicazione sintetica, in cui la grafica esprime solo lo schema della rappresentazione corrispondente alle ipotesi.

Con gli anni '80 cambiano le imprese. Anche la richiesta verso il personale è più esigente: impegno nel produrre risultati, creatività, più 'imprenditività' verso i problemi da affrontare. L'azienda chiede più *commitment*, più coinvolgimento personale, **la ricerca dei risultati e della performance si concentra sulle competenze.**

L'elaborazione di partenza definisce le competenze come **caratteristiche comportamentali di un individuo orientate alla realizzazione efficace o eccellente di un lavoro,** costruendone un modello. Nasce la distinzione tra *hard skills* (specifiche di un lavoro, es. il diritto processuale per un avvocato) e *soft skills* (competenze trasversali, cognitive, relazionali, motivazionali, ecc., le classificazioni sono varie) espressione di comportamenti 'ottimali' dell'addetto e dell'organizzazione.

Il tema delle competenze riesce a dare coerenza alla gestione delle risorse umane (dal reclutamento e selezione, alla formazione, allo sviluppo), individuando in esse la risorsa chiave per il successo dell'organizzazione. **L'apprendimento organizzativo e la costruzione di una learning organization diventano strategici per competere sui mercati.**

La tendenza non è senza problemi. La domanda di *commitment* si fa esigente fino a chiedere creatività e passione (*eagerness*) su obiettivi decisi altrove, mentre la ragione strategica s'immiserisce: aumentare il ritorno per gli azionisti. In cambio si offre un'identità aziendale (*corporate identity*), come sostituto dell'appartenenza alla società globale. Fuori dal contesto storico: se Marx è morto, Freud è morto, Dio è morto e anche Woody Allen non si sente troppo bene, si può pensare che possa supplire l'azienda? Nel momento stesso in cui nega risposte alla domanda di senso?

Anche il modello identitario, infatti, entra in tensione:

- ✓ con la cultura dei giovani con competenze spendibili (diventano liquidi verso il lavoro che viene chiesto, com'è liquida l'azienda verso di loro, in una forma sottile di disinvestimento reciproco);
- ✓ con i sistemi aziendali standardizzati (che 'succhiano' i saperi degli addetti) e
- ✓ con l'affermarsi della robotica e delle applicazioni dell'Intelligenza Artificiale.

PREMESSA SULLE COMPETENZE

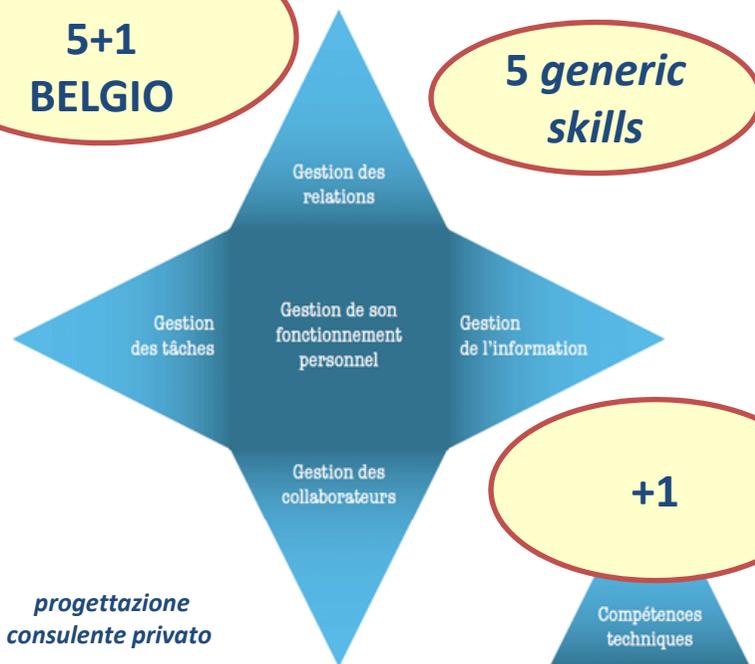
Nel **settore pubblico** le competenze sono state viste come una **leva per il cambiamento** e un modello di competenze come strumento basilare per la gestione delle risorse umane.

Il trasferimento della tematica e la costruzione di un modello conseguente ha comportato diverse problematiche:

- ✓ dal contesto istituzionale, ad esempio, per le **differenze tra istituzioni centralizzate o decentrate**;
- ✓ sull'orientamento **verso il presente o verso l'avvenire delle competenze**;
- ✓ sulla **priorità spesso data ai comportamenti apprezzati dal *management* attuale**, piuttosto che alle *performances* richieste dalle tendenze della società;
- ✓ l'esigenza di **selezionare alcune competenze-chiave**, per distinguerle da quelle con importanza minore.

Le competenze-chiave usate nei modelli di competenze sono variabili.
2 esempi: Belgio e Australia

Modello
5+1
BELGIO



+ALTRE 5 COMPETENZE-CHIAVE
(sistema di valori delle istituzioni pubbliche)

cooperare
agire con lealtà
influire sui risultati
essere servizievoli
autosvilupparsi

(richiesta del governo federale belga)

Modello di competenze
Capability Review Program
AUSTRALIAN PUBLIC SERVICE
COMMISSION



In Italia le competenze-chiave sono individuate nel **lavoro di gruppo**, nel **problem solving** e nella **comunicazione e relazioni professionali 'orizzontali'**. Particolarmente presenti nel settore della **sanità**.

Si possono considerare indici di appartenenza ad ambienti **HPWO** vari comportamenti (quali incontri di lavoro o interazioni frequenti, con proposte e messa a punto di interventi; lavoro di gruppo permanente o rilevante; azioni per l'obiettivo qualità; colloqui di valutazione; pianificazione e formalizzazione della formazione).

COME/DOVE 'SPINGERE' LA CRESCITA DELLE COMPETENZE:

con un modello o cultura di governo ispirata a valori come l'efficacia, il rendimento e l'economicità,

o con un modello di *governance* centrato anche sull'interazione e il dialogo con la società (con richiesta di nuove competenze, come la capacità di lavorare in rete, di collaborare con i *partner*, di negoziare, ecc.).

Il primo modello cerca un miglioramento della 'macchina' attraverso più meritocrazia, più razionalità, oggettività e trasparenza, maggiore investimento formativo e più circolazione delle competenze.

LIMITI

→ **DIFFUSA SELEZIONE NON MERITOCRATICA ALL'INGRESSO**

→ **VALUTAZIONE:**

- **Insufficiente diffusione** della valutazione (significativa solo nelle Aziende sanitarie, Regioni e Province)
- Piccola % in cui incide sulla retribuzione (**effetti poco rilevanti o aumenti uguali per tutti**)
- Il **risultato individuale** come criterio principale
- **Bassa frequenza** in cui è basata sulle **competenze organizzative** o influisce sulla **formazione** del dipendente

→ **TESSUTO ESTESO DELLE COINTERESSENZE/COMPLICITÀ INTERNE**

ALTRI MODELLI DI MOTIVAZIONE

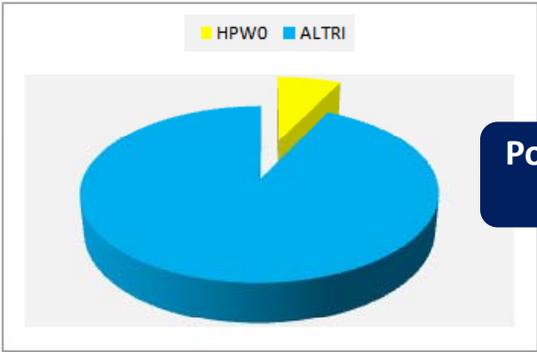
In Europa l'efficacia del **collegamento tra performance e retribuzione** è, comunque, abbastanza discussa **per il settore pubblico**: molti autori indicano come più efficaci altri tipi di gratificazione (**promozioni, coinvolgimenti e sfide sul lavoro, formazione e sviluppo, autonomia e flessibilità**).

Ci sono **spazi di rimotivazione**. C'è disponibilità **"a lavorare di più per migliorare i servizi"** anche tra dipendenti con basso *commitment*.

**Individuare l'area in cui si realizzano
pratiche correntemente riconosciute di
High Performance Work Organization
(HPWO)**

**Chiarire le caratteristiche professionali,
i percorsi di apprendimento, la visione
dell'organizzazione**

HPWO: QUANTI ADDETTI, CHI SONO, DOVE SONO

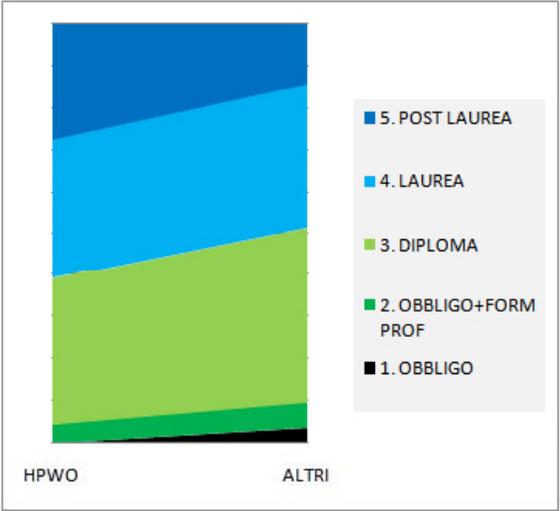
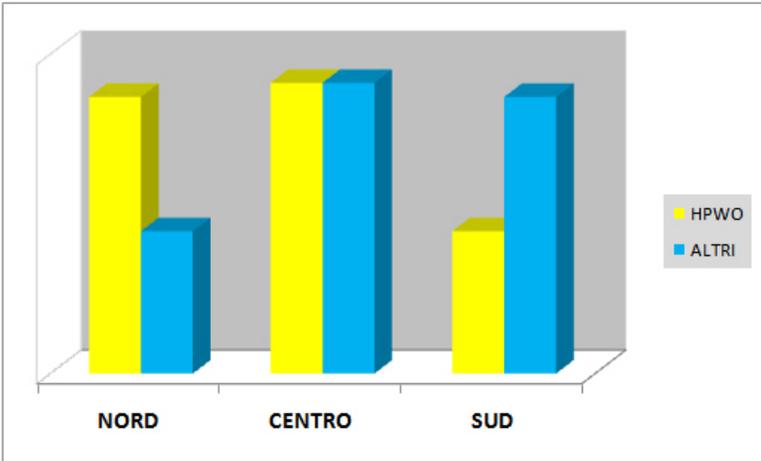


Pochi (meno del 10%)

Con più donne, come per gli altri.

Età inferiore alla media (che è di 51 anni)

Più al Nord, meno al Sud



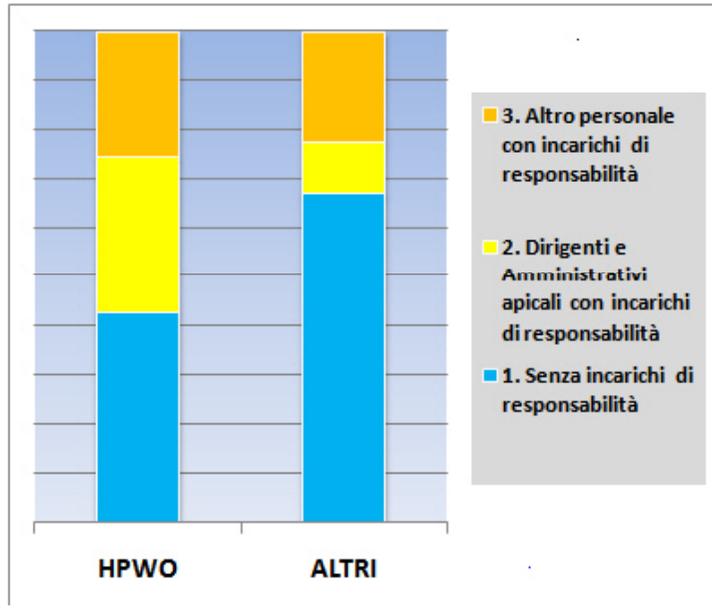
Istruzione più alta

Dove ce ne sono di più



Unità medie o grandi, Altri servizi

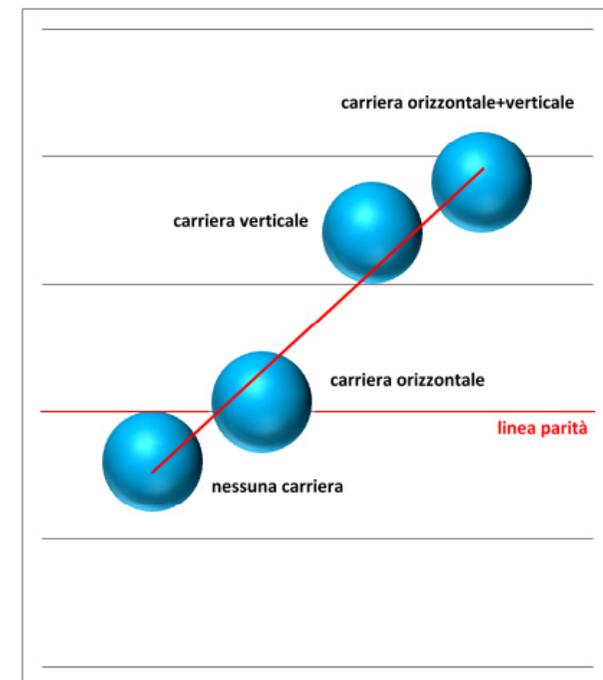
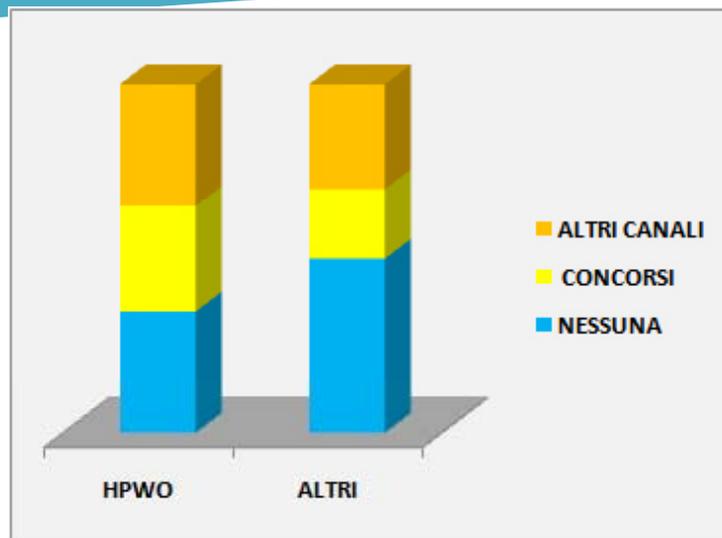
QUALE POSIZIONE NELL'ORGANIZZAZIONE



Con più responsabilità formalizzate

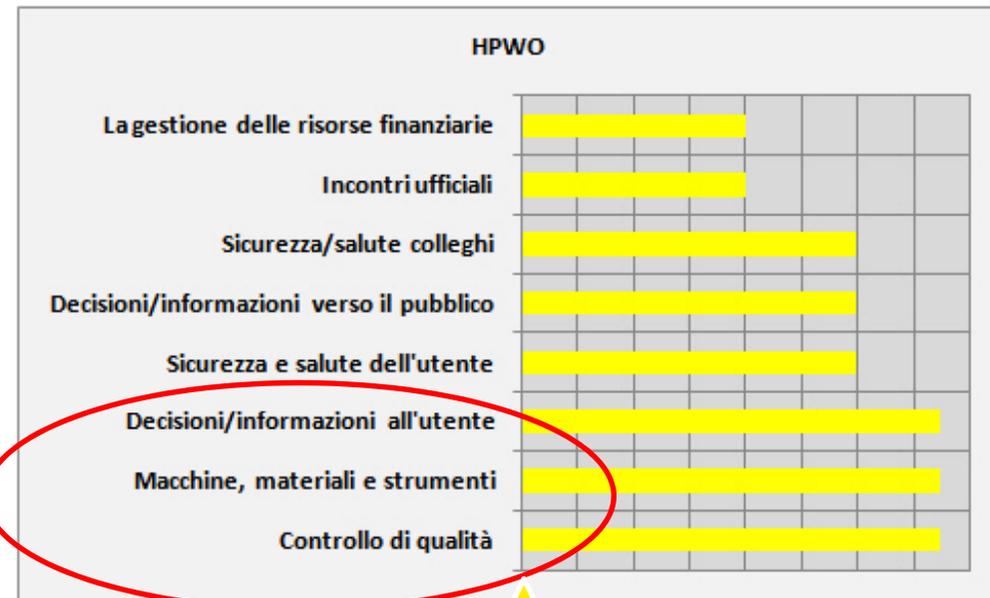
Con migliore carriera rispetto agli altri

Con più mobilità professionale

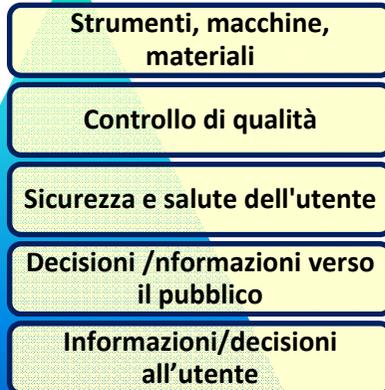


QUALI RESPONSABILITÀ

Responsabilità più ampie
sul controllo di qualità,
sulle tecnologie e sulle
decisioni o informazioni
riguardanti l'utente



Responsabilità un po'
maggiori degli altri



Responsabilità molto
maggiori degli altri

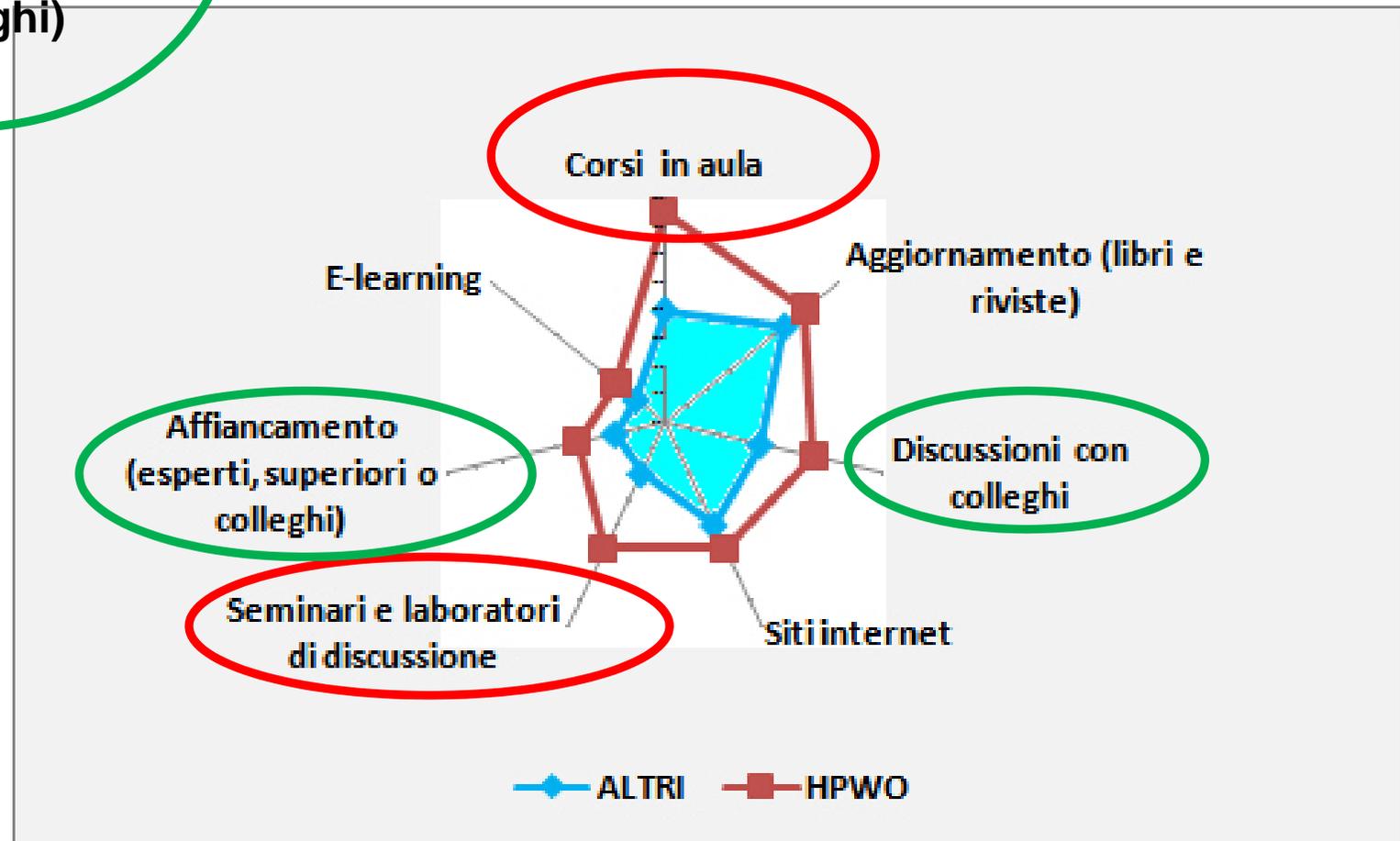
Incontri ufficiali

Gestione risorse
finanziarie

Sicurezza e salute
dei colleghi

Più interazione qualificata
(affiancamento esperti, discussioni con colleghi)

Più investimento formativo strutturato
(corsi e seminari/laboratori)

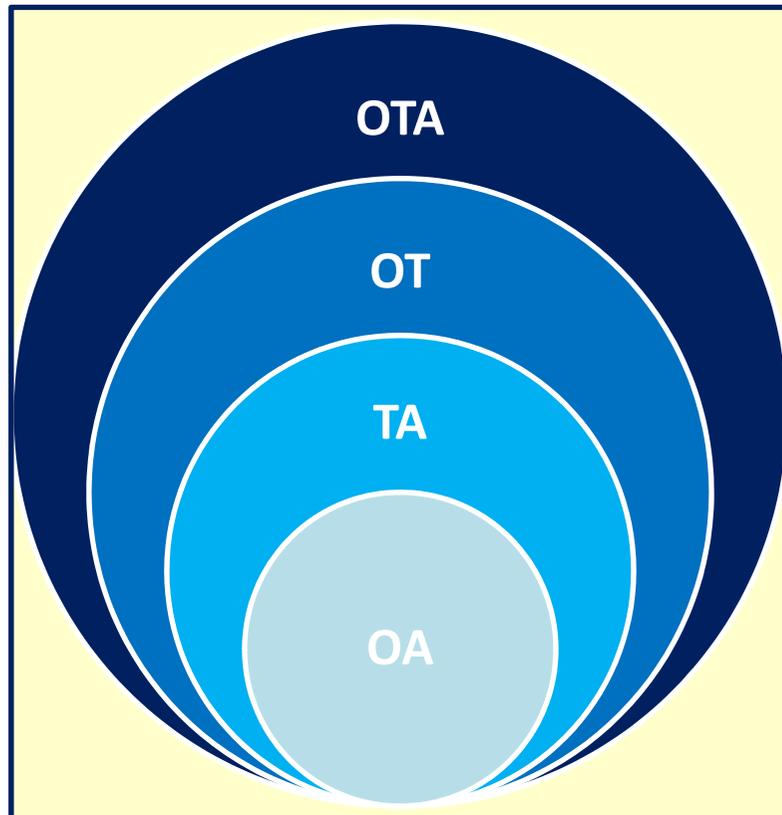


CON AMPIO CAMBIAMENTO SUL POSTO DI LAVORO

O = cambiamenti nell'organizzazione del lavoro

T = introduzione di nuove tecnologie

A = riduzione del numero degli addetti nei lavori cambiati



ALTRI = cambiamento unidimensionale

nessuno

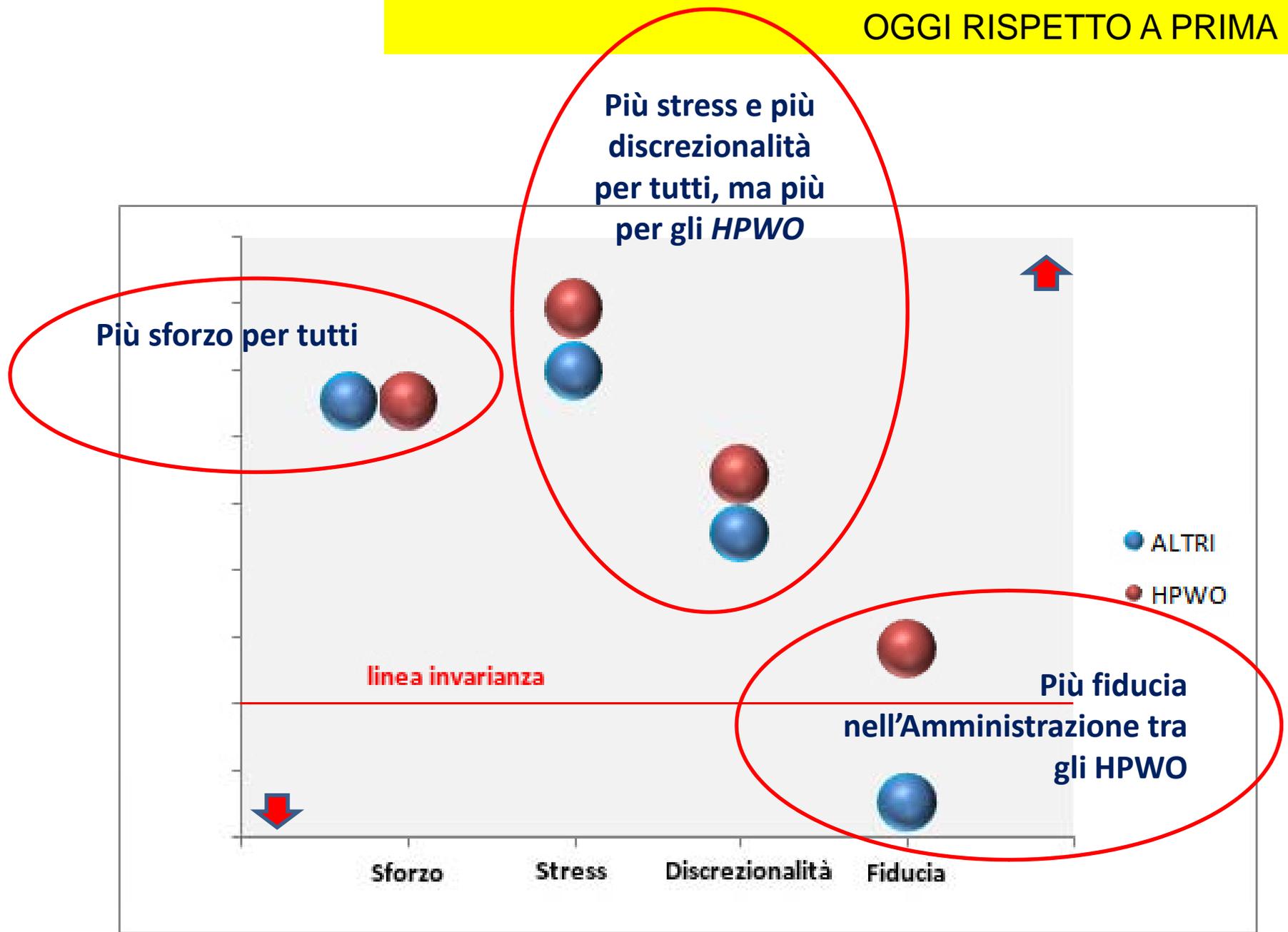
A

T

O

HPWO = cambiamento multidimensionale, soprattutto nelle tecnologie e nell'organizzazione

OGGI RISPETTO A PRIMA



Netta prevalenza dei livelli avanzati tra gli *HPWO*

Livello 0: *e-mail* e protocollo-archivi;

Livello 1: tecnologie e applicativi di *office automation*;

Livello 2: tecnologie e applicativi di gestione/produzione;

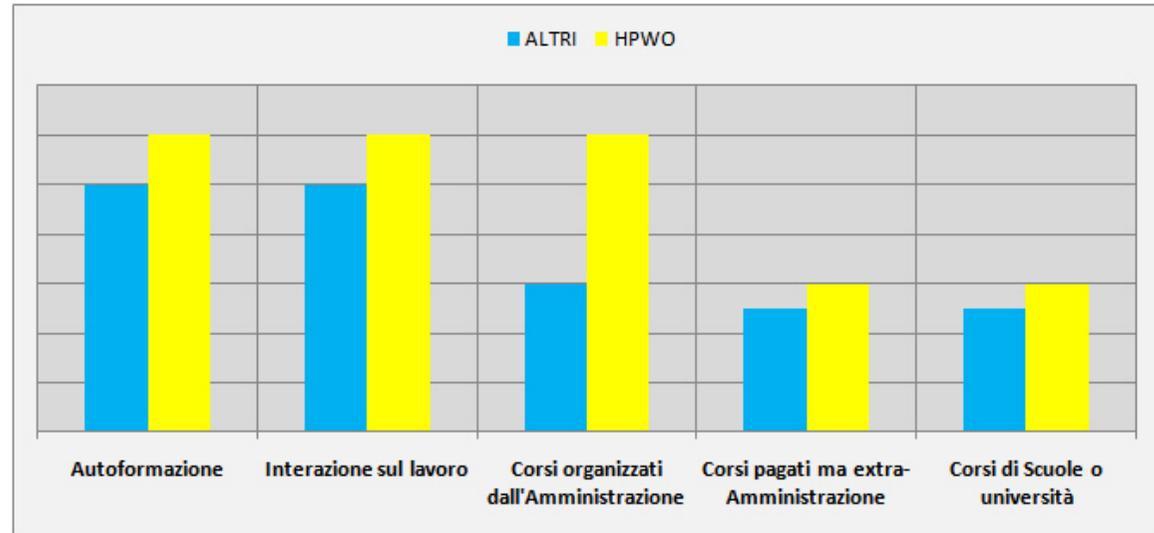
Livello 3: tecnologie e applicativi specialistici.



ATTRAVERSO AUTOFORMAZIONE E INTERAZIONE

Autoformazione e interazione sono i canali di apprendimento delle ICT per tutti

Per il personale in HPWO si aggiungono i corsi interni

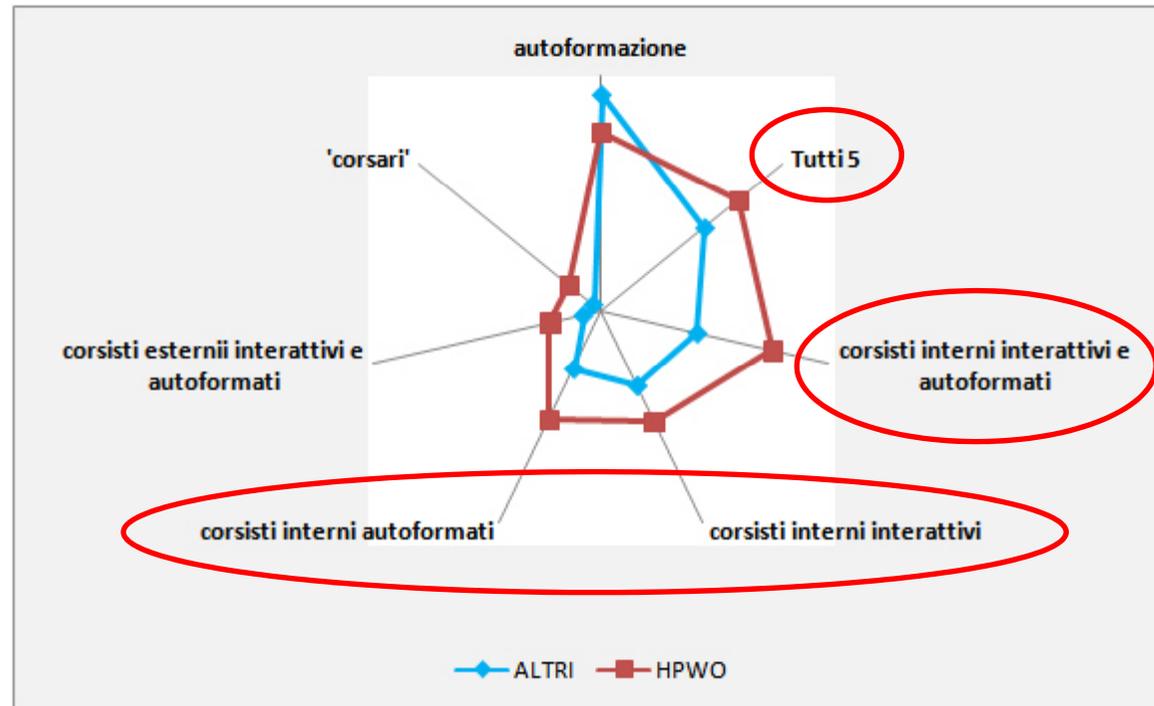


L'importanza dell'**interazione** per l'ambiente HPWO, più dipendenti che:

Praticano tutti i 5 canali di apprendimento

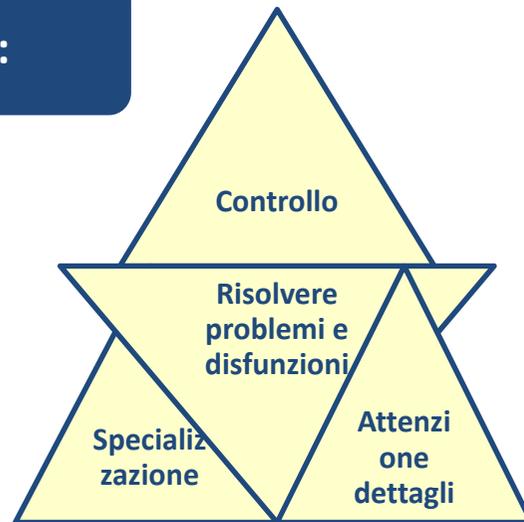
Hanno accompagnato i corsi interni con interazioni e autoformazione

Hanno seguito corsi interni e interagito con i colleghi



COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DA POTENZIARE

Per tutti:



Per gli Altri:

Usare strumenti delle ICT

Unirsi a un lavoro di gruppo

Migliori interazioni con persone interne ed esterne

Per l'ambiente *HPWO* :

Analisi di problemi complessi

Padronanza delle tecnologie

Migliore collaborazione nel *team* di lavoro

OBIETTIVI PER LA PERFORMANCE DELL'AMMINISTRAZIONE

Dove
l'interesse
dei
dipendenti
in HPWO è
maggiore
degli altri

personale qualificato **e-government** più giovani
semplificazione buone prassi lavoro per progetti più personale
suggerimenti dei dipendenti **spending review**
collaborazione con l'estero collaborazione esterna
più merito qualità servizi



Più specifica
la sensibilità
dei
dipendenti
entrati negli
ultimi 20-25
anni rispetto
ai dipendenti
entrati prima



Gli obiettivi dei dipendenti *HPWO* entrati negli ultimi 20-25 anni per migliorare le prestazioni configurano una preferenza per il modello interattivo e dialogico di Amministrazione

Le applicazioni di questo modello sono collaudate da tempo, soprattutto nei progetti europei con ampio partenariato e cooperazione internazionale. Ad esempio, nel *Progetto "Lady Marian" della Regione Liguria* o nel *Progetto "Lab.Net - Rete Transfrontaliera Per La Valorizzazione Dei Centri Storici Urbani" della Regione Sardegna* e nel suo *sottoprogetto Kaleidos* (cfr. Formez, La partecipazione dei territori del Mezzogiorno ai programmi di cooperazione europea, 2009).

Un altro esempio noto è rappresentato dalla autoproduzione dei materiali didattici degli studenti da parte delle scuole, con effetti collaterali di alleggerimento dei costi per le famiglie.

La promozione della 'riproduzione allargata' di esperienze simili è stata carente .

Si propone un esempio semplice e leggero, sperimentato in piccolo contesto

L'importante è lavorare per progetti con risultato verificabile, percepito e utilizzabile

ESEMPIO ATTUAZIONE: RISORSE IMPEGNATE

Esempio di possibile attuazione, basato su esperienza reale: **ARCHIVIO MULTIMEDIALE COMUNALE DEI BENI ARCHEOLOGICI, STORICI, ARTISTICI: PRODUZIONE, COMUNICAZIONE, USO**

COMUNICAZIONE E USO

Comune (Cultura)
Provincia
Istituti scolastici
Esperti e utenti del territorio
Associazioni Beni Culturali
Associazioni Sviluppo Locale
Giornalisti e blogger
Operatori turistici e Agenzie

ICT E GRAFICA

Comune (Cultura, Urbanistica)
Provincia
Informatico specializzato
Grafico
Consulente colonna sonora

MANAGEMENT

Comune (Cultura, Urbanistica, Formazione)
Provincia
Sovrintendenza MIBAC
Associazioni Beni Culturali
Associazioni Sviluppo Locale
Impresa

ARCHEOLOGICHE E STORICO-ARTISTICHE

Sovrintendenza MIBAC
Università
Associazioni Professionali Estere
Specialisti (Archeologi, Storici dell'arte, ecc.)
Associazioni Beni Culturali
Ricercatori locali
Comune (Cultura, Urbanistica)

COMPETENZE
Soggetti possibili

TERRITORIO (CAMPO)

Comune (Urbanistica, Cultura)
Provincia
Associazioni Sviluppo Locale
Protezione Civile
Esperti e utenti del territorio
Associazioni Beni Culturali
Operatori piccola manutenzione

TERRITORIO

(URBANISTICA, CARTOGRAFIA)
Comune (Urbanistica, Cultura)
Provincia
Sovrintendenza MIBAC
Università
Associazioni Beni Culturali

SCHEMA ORGANIZZATIVO

DECISIONE
Provincia



MANAGEMENT
Associazioni Beni Culturali
Sovrintendenza MIBAC

PROGETTAZIONE

Associazioni Beni Culturali
Sovrintendenza MIBAC, Associazioni Beni Culturali, Ricercatori locali, Provincia. Informatico specializzato, Esperti e utenti del territorio

COMUNICAZIONE E USO

PERCORSI E SEGNALETICA SUL TERRITORIO

Associazioni Beni Culturali
Sovrintendenza MIBAC
Ricercatori locali
Esperti e utenti del territorio
Operatori piccola manutenzione

PRODUZIONE

TESTO E BIBLIOGRAFIA

Ricercatori locali ed esteri,
Sovrintendenza MIBAC

IMMAGINI

Ricercatori locali
Esperti del territorio
Informatico

CARTOGRAFIA

Ricercatori locali,
Sovrintendenza MIBAC,
Esperti del territorio,
Informatico

SCHEDE BENE CULTURALE

ASSEMBLAGGIO ARCHIVIO

Informatico specializzato,
Grafico, Associazioni Beni Culturali. Ricercatori locali, Musicista

PREMESSE GEOPALEONTOLOGICHE PERCORSI STORICI

Ricercatori locali, Esperti del territorio

COMUNICAZIONE DIFFUSIONE

Associazioni Beni Culturali
Sovrintendenza MIBAC
Università
Associazioni Professionali Estere
Specialisti (Archeologi, Storici dell'arte,)
Ricercatori locali
Grafico
Amministrazioni locali
Partenariato locale
Istituti scolastici

DIDATTICA

Associazioni Beni Culturali
Ricercatori locali
Istituti scolastici

PERCORSI GUIDATI

Associazioni Beni Culturali
Ricercatori locali

UTILIZZO ULTERIORE

Promozione turistica
Siti web e applicazioni
Controllo territorio