

PERFORMANCE E PROGETTAZIONE DEL SISTEMA ORGANIZZATIVO IN SCENARI MUTEVOLI

Guido Capaldo

- Professore Ordinario di Progettazione e Innovazione dei Sistemi Organizzativi, Dipartimento di Ingegneria Industriale, Università di Napoli Federico II
- Componente del Nucleo di Valutazione dell'Università Politecnica delle Marche



Martedì 21 giugno 2022 ore 10:00
GIORNATA DELLA TRASPARENZA
AULA MAGNA DI ATENEO

UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

Servizi erogati Performance Personale

PROGRAMMA

UNA STRATEGIA TRASPARENTE
Gian Luca Gregori
 Rettore Università Politecnica delle Marche

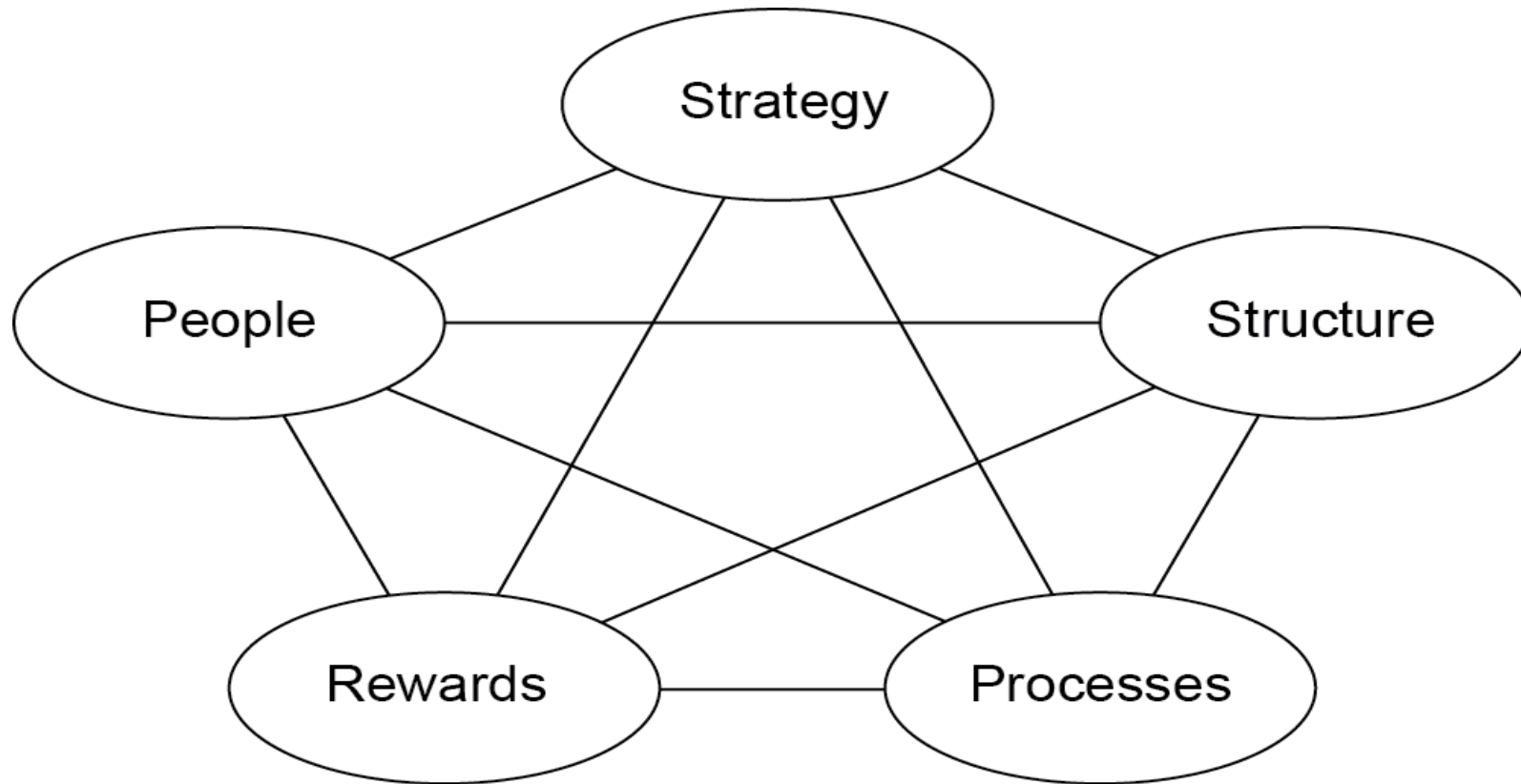
PERFORMANCE E PROGETTAZIONE DEL SISTEMA ORGANIZZATIVO IN SCENARI MUTEVOLI
Guido Capaldo
 Professore di Ingegneria Economico-Gestionale presso Università di Napoli Federico II
 Componente Nucleo di Valutazione Università Politecnica delle Marche

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE NELL'ATENEO
Fabio Polonara
 Coordinatore Nucleo di Valutazione Università Politecnica delle Marche

PERFORMANCE E TRASPARENZA: CREARE "VALORE PUBBLICO"
Alessandro Iacopini
 Direttore Generale Università Politecnica delle Marche

TERMINE DEI LAVORI ORE 13:00

Il modello delle 5 «stelle» di Galbraith per la rappresentazione del Sistema Organizzativo



Il modello rientra nell'ambito delle diverse proposte avanzate dagli studiosi di organizzazione della cosiddetta «**Scuola delle Contingenze**» dalla fine degli anni '80 del secolo scorso in merito alle **relazioni** tra le **condizioni contestuali** e **scelte organizzative**, in particolare alla importanza della **coerenza** fra le **variabili di progettazione organizzativa** e gli **obiettivi strategici**, definiti dalla governance in base ai mutamenti del contesto ambientale

Nel mio intervento evidenzierò come il modello può essere utile anche per identificare, in scenari mutevoli:

Come **adeguare** le diverse componenti del **sistema organizzativo** (struttura, processi, persone) alla ridefinizione degli **obiettivi strategici**

Come **adeguare** il **sistema di misurazione e valutazione della performance** alla **mission** ed agli **obiettivi strategici**, tenendo conto anche degli interventi di **riprogettazione del sistema organizzativo**

«Struttura»

La **struttura organizzativa generale** o macro-struttura è la rappresentazione grafica che illustra la **suddivisione delle autorità e delle responsabilità nell'organizzazione**, evidenziando il **processo di delega** dal vertice strategico, al management intermedio, sino al nucleo operativo.

«Processi» (1)

I **processi aziendali** sono costituiti da **flussi di attività e conoscenze originati da richieste di utenti esterni o interni all'organizzazione e finalizzati alla realizzazione di specifici output.**

Tali flussi **attraversano trasversalmente le diverse caselle dell'organigramma** e richiedono il **contributo di risorse professionali** che afferiscono alle **diverse unità organizzative.**

Le attività realizzate nell'ambito di un processo sono spesso svolte da individui collocati in funzioni diverse, per cui i **processi organizzativi** sono spesso definiti **inter-funzionali**, per distinguerli da insiemi di attività collegate, svolte all'interno di una **stessa funzione**

«Processi» (2)

I processi sono i “**luoghi organizzativi**” che determinano in buona misura i **risultati** di una organizzazione.

L'organigramma rappresenta la visione «statica» dell'organizzazione, i **processi** rappresentano la **visione «dinamica»**. I processi devono pertanto essere mappati, descritti, gestiti, analizzati, revisionati con adeguata frequenza

«Processi» (3)

La scarsa attenzione alla programmazione ed al coordinamento dei processi può generare:

- “tempi morti” nel passaggio da un settore all’altro;
- “rilavorazione” di prodotti, pratiche, relazioni;
- conflitti tra gli operatori;
- insoddisfazione da parte degli utenti finali



Inefficienze, crescita dei costi operativi, insoddisfazione da parte dell’utenza



Decremento del valore pubblico = misura del soddisfacimento delle esigenze degli utenti della PA, nel rispetto delle prerogative istituzionali, e dei vincoli di legge e dei principi di equità, trasparenza, economicità di

«People»

Si riferisce, prevalentemente, ai seguenti aspetti:

- politiche di **reclutamento, gestione e sviluppo del personale**
- definizione dei **ruoli professionali** (*job design*)
- identificazione delle **skills** (tecniche, relazione, gestionali) dei ruoli professionali
- valutazione del **livello effettivo di presidio delle competenze**, da parte dei titolari dei ruoli
- identificazione del «**gap**» tra **competenze effettive e competenze richieste**
- **progettazione, realizzazione e valutazione di appropriati interventi di formazione aziendale**, finalizzati a ridurre quanto più possibile lo scostamento tra competenze richieste e competenze effettive

«Rewards» (1)

Si riferisce al **sistema premiante**, alla luce:

- degli **obiettivi** aziendali
- dei “**valori**” che il vertice strategico ritiene importante siano di riferimento per tutti i membri dell’organizzazione (ad esempio: attenzione all’utenza, orientamento alla qualità, correttezza e trasparenza nei comportamenti, rispetto dei principi dell’etica del lavoro, ecc.);
- degli **obiettivi delle unità organizzative** e/o dei **livelli prefissati di prestazioni dei processi aziendali**
- delle **performance attese** in relazione ai diversi **ruoli professionali** e della capacità dei responsabili dei ruoli di soddisfare le performance attese

«Rewards» (2)

Nell'ambito della categoria «Rewards» rientrano dunque i sistemi di programmazione e controllo ivi incluso il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance delle Amministrazioni Pubbliche**

- Creazione di Valore Pubblico
- ↓
- Obiettivi strategici dell'Ateneo
- ↓
- Obiettivi organizzativi Amministrazione
- Risultati e comportamenti attesi a livello individuale
- Monitoraggio
- Valutazione di fine periodo
- Approvazione Organi
- Premialità
- Rendicontazione agli Stakeholders

Le interdipendenze tra le variabili del sistema (1)

Nello «spirito» del modello le 5 variabili devono rispettare due **principi**:

- il principio della **coerenza**
- il principio della **complementarietà**.

Il principio della **coerenza** fa riferimento alla necessità **che tutte e 4 le variabili** del sistema organizzativo siano tutte “**orientate**” verso il **conseguimento degli obiettivi strategici**.

Le interdipendenze tra le variabili del sistema (2)

Il principio della **complementarietà** fa invece riferimento al fatto che, intervenendo su una delle variabili, occorre intervenire anche sulle altre variabili per far in modo di ripristinare l' "equilibrio" del sistema.

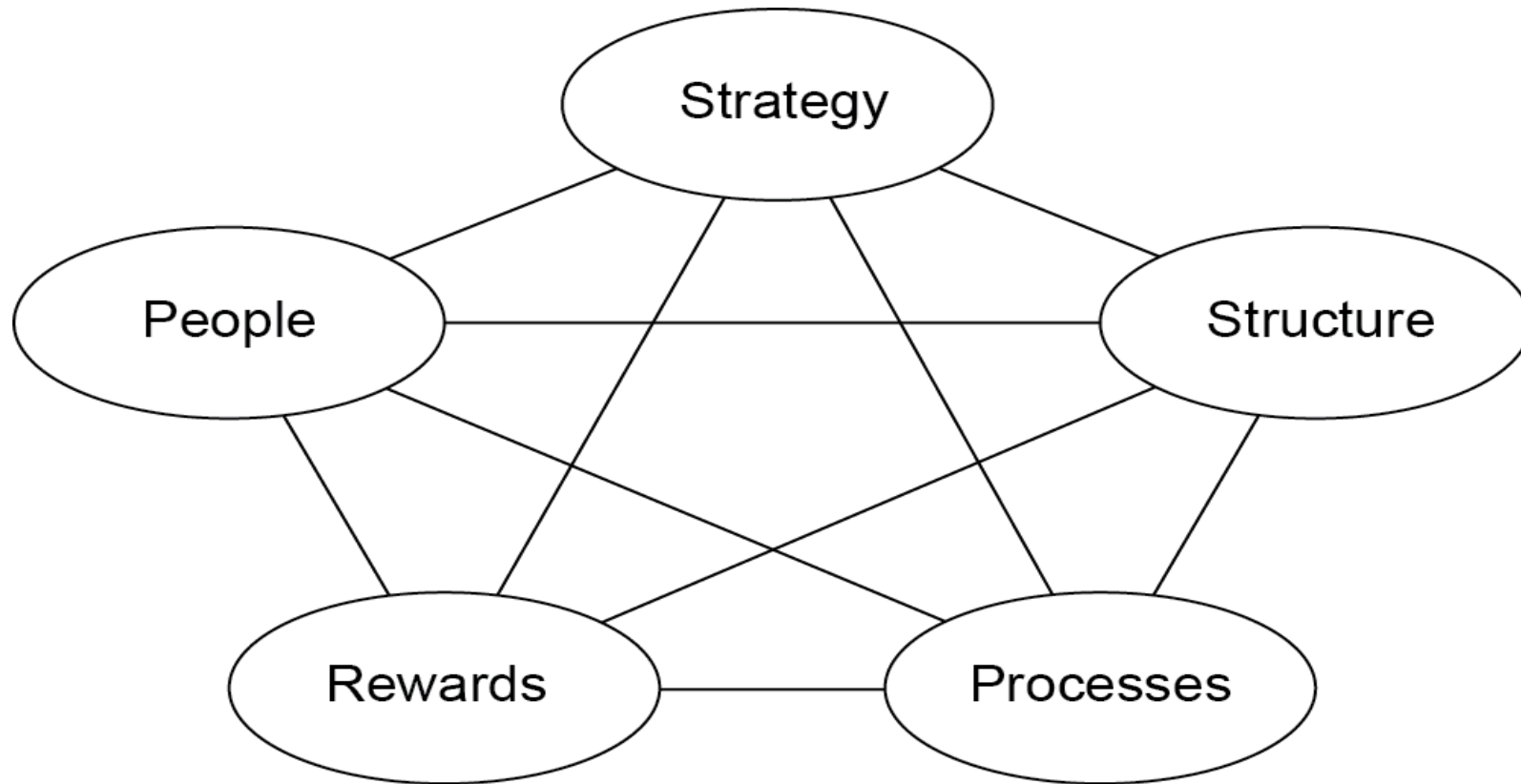
Ad esempio, se si interviene sulle posizioni di lavoro (intervento sulla variabile "struttura") aumentando le responsabilità e l'autonomia decisionale del personale, è necessario rafforzare le competenze professionali, attraverso il ricorso alla formazione (intervenendo sulla variabile "persone").

Questo per fare in modo che le competenze del personale siano adeguate alle accresciute responsabilità ed autonomia decisionale, previste per le nuove posizioni di lavoro.

Se la direzione aziendale non identifica con tempestività situazioni di disequilibrio tra le diverse variabili, vengono a determinarsi "disallineamenti" tra esse, che possono condizionare negativamente le prestazioni del sistema organizzativo.

.

Il modello delle 5 «stelle» di Galbraith per la rappresentazione del Sistema Organizzativo



Obiettivi strategici ricorrenti per gli Atenei (esempi) (1)

- Fronteggiare variazioni nel tempo delle dimensioni
- Rafforzare la capacità di resilienza e di gestione del rischio
- Perseguire l'eccellenza nella ricerca e nella didattica
- Puntare alla interdisciplinarietà della didattica e della ricerca
- Bilanciare didattica e ricerca
- Differenziare l'offerta formativa e orientarla agli scenari sociali, di mercato, tecnologici, occupazionali
- Valorizzare e mettere a sistema le innovazioni tecnologiche nella didattica
- Intensificare l'internazionalizzazione della didattica
- Ridurre la dispersione e gli abbandoni, anche attraverso un orientamento in ingresso atto a sostenere le reali propensioni di studentesse e studenti
- Migliorare la qualità della didattica, della ricerca e della terza missione
- Migliorare l'occupazione stabile post-laurea
- Intensificare la digitalizzazione dei processi di erogazione dei servizi
- Etc

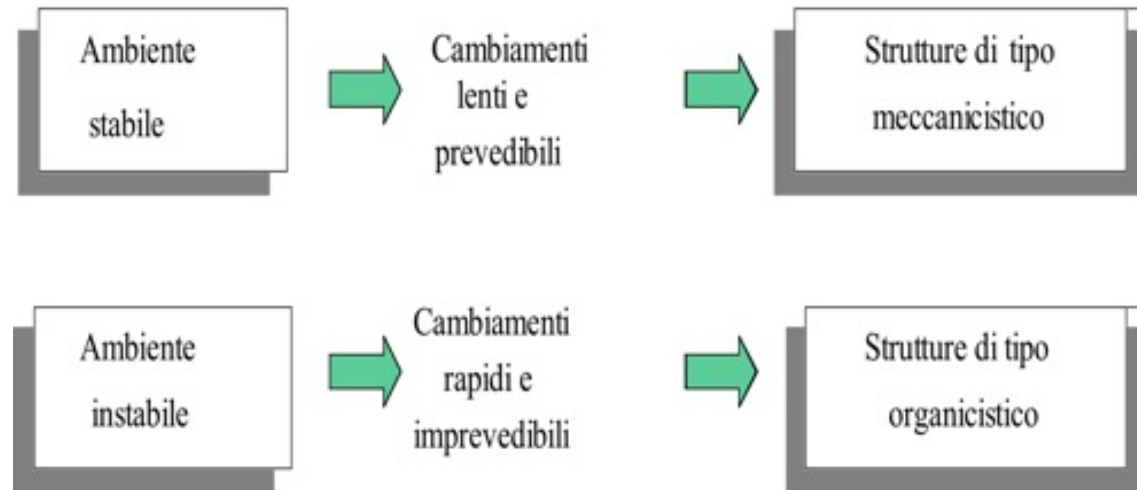
Obiettivi strategici ricorrenti per gli Atenei (2)

Elevato tasso di **diversificazione** degli obiettivi strategici negli ultimi anni
Crescente **attenzione** al ruolo ed alle **aspettative** degli **stakeholder**, interni ed esterni
Valori target degli indicatori sempre più sfidanti



Mutevolezza dell'ambiente (sociale, economico, tecnologico, culturale, normativo, etc.) nel quale operano gli Atenei

L'adattamento dell'organizzazione alle modifiche dell'ambiente (1)



.....necessità di «organizzazioni agili»

L' Organizzazione Agile (1)

- *Risponde con tempestività* alle esigenze di innovazione (esigenze utenti, normative, tecnologie)
- «*Crea*» *cambiamenti interni* , per migliorare le proprie prestazioni
- *Prende decisioni efficaci e tempestive*, focalizzando i problemi e selezionando le informazioni rilevanti
- Fa sì che gli individui abbiano *piena consapevolezza del «ruolo» da svolgere* , e quindi delle *aspettative del capo*, dei colleghi e degli utenti, e tale consapevolezza ispira il loro comportamento organizzativo
- *E' flessibile*: riesce a *modificare tempestivamente*, quando necessario, la *distribuzione dei compiti e dei carichi di lavoro* tra il personale

L' Organizzazione Agile (2)

- *Crea le condizioni per il controllo manageriale focalizzato sui risultati più che sul rispetto di direttive e compiti*
- *In caso di necessità aggiorna rapidamente le procedure e le modalità di gestione dei processi, con la partecipazione attiva del personale*
- *Considera come opportunità, sia per i risultati dell'organizzazione, sia per la crescita professionale dei lavoratori le politiche di «job enrichment» sia le politiche di «job enlargement»*
- *Favorisce la comunicazione «bidirezionale», la condivisione e la trasparenza di dati e informazioni, la condivisione delle decisioni relative all'innovazione tecnologica ed organizzativa*

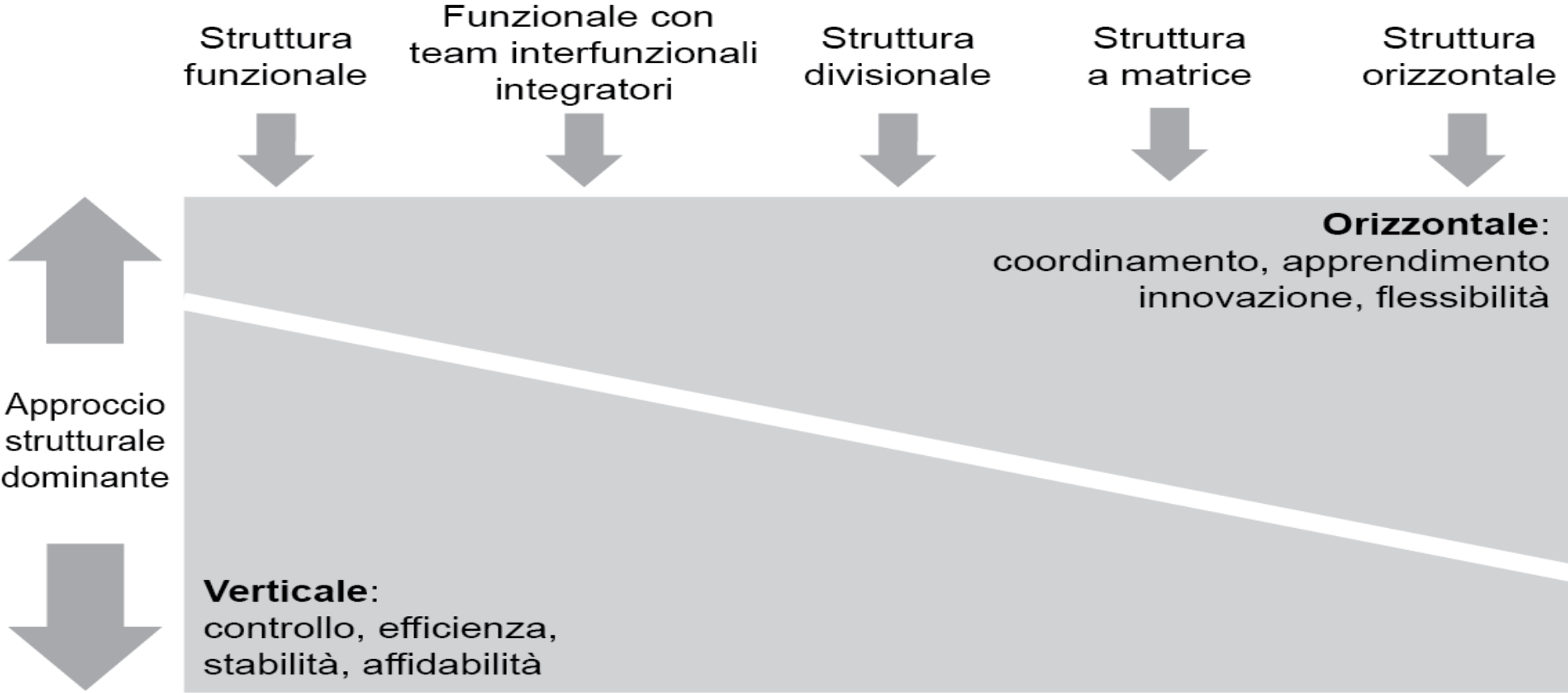
L' Organizzazione Agile (3)

Le strutture gerarchico-funzionali, di tipo “verticale”, caratterizzate da «compartimenti stagni», e spinta specializzazione delle posizioni di lavoro e delle competenze dei lavoratori possono costituire un ostacolo per l'agilità organizzativa

Come «mitigare» tale rischio?

- orientamento alla flessibilità
- ricorso a «visione» e gestione per processi
- ricorso a politiche di “job enlargement”, affidando agli operatori compiti diversificati e caratterizzati da elevati livelli di interdipendenza, facilitando così la capacità di risposta ai mutamenti ambientali e la flessibilità organizzativa, e di “job enrichment”, aumentando la capacità discrezionale ed il potere decisionale degli operatori.
- ricorso a ruoli di collegamento orizzontali (project manager, process owner);
- processo di comunicazione sia verticale che orizzontale, sia “top down” che “bottom up”

Relazioni tra obiettivi e struttura (Daft, 2013)



People: quale fabbisogno di nuove figure professionali?

Process Owner: Responsabile del processo di coordinamento, tra l' AC e i Dipartimenti, per la programmazione, la gestione e la rendicontazione di progetti finanziati di particolare entità e complessità

Responsabile del progetto di mappatura delle competenze nell'ambito delle posizioni di lavoro dell'AC e dei Dipartimenti

Responsabili di progetti di semplificazione e digitalizzazione

Process Owner: Responsabile del supporto e coordinamento di attività e progetti legati al PNRR

Process Owner: Responsabile del coordinamento tra i diversi sistemi di programmazione dell'Amministrazione per facilitarne l'integrazione, l'interazione e l'interoperabilità e perseguire adeguati livelli di integrazione tra i diversi piani

People: quali skills sviluppare/rafforzare?

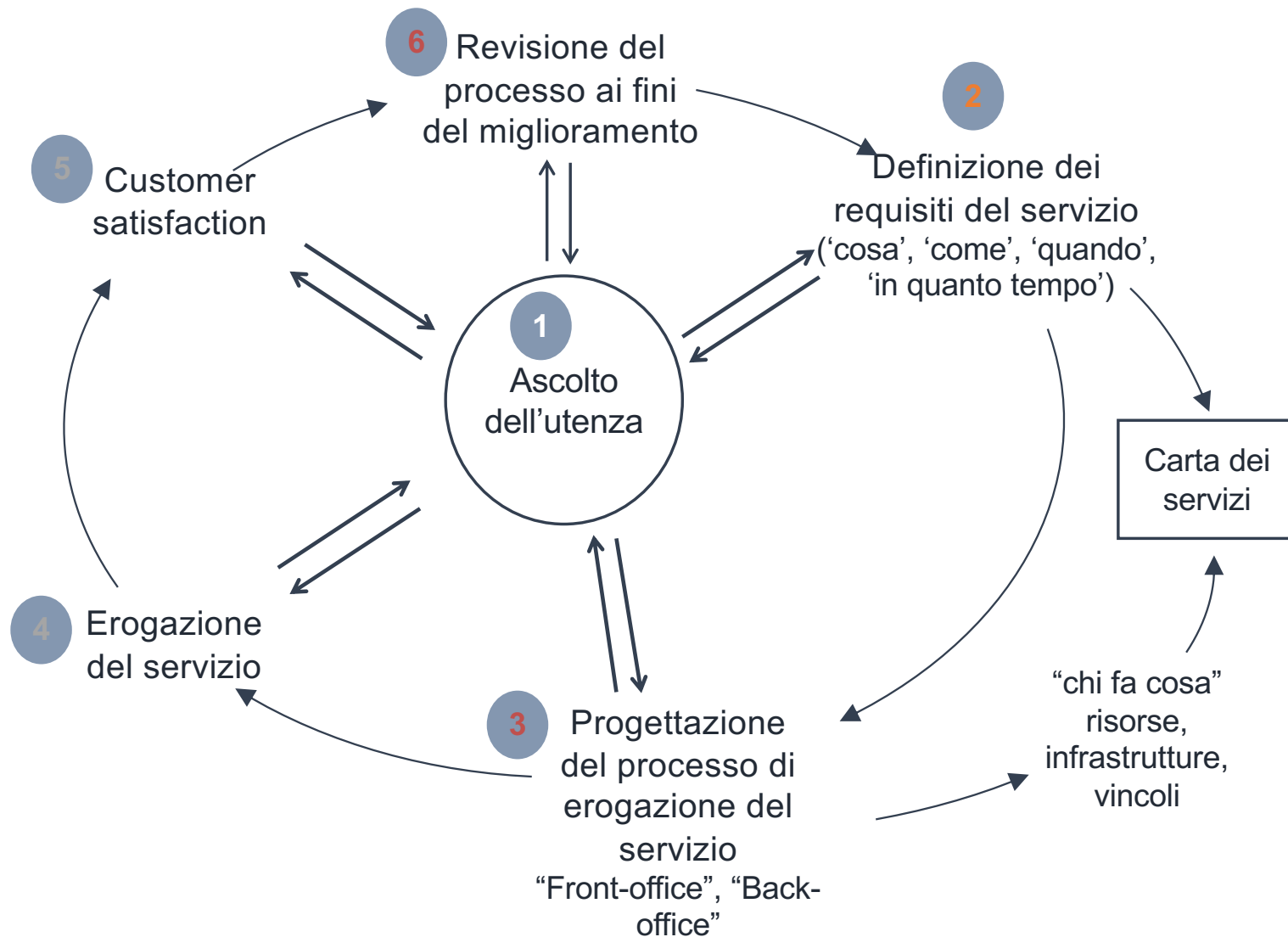
- Digital Skills (data analysis, architettura e sviluppo sistemi, etc)
- Orientamento al networking ed alla collaborazione intra ed inter organizzativa
- Commitment alla mission istituzionale
- Orientamento all'utenza
- Flessibilità
- Leadership
- Leadership Digitale
- Project Management
- Process Management
- Capacità di resilienza organizzativa (gestione dell'incertezza, gestione del rischio, «crescita attraverso le crisi»)
- Apprendimento continuo

(The Future of Work in the Public Service, OECD 2020)

Riorientamento della programmazione, monitoraggio e valutazione della performance (1)

Fare in modo che lo strumento della programmazione diventi sempre più un **mezzo di supporto** non solo per garantire la necessaria trasparenza dell'attività amministrativa ma anche per **migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese**, attraverso anche **la costante e progressiva semplificazione, reingegnerizzazione e digitalizzazione dei processi relativi alla erogazione dei servizi**, la **semplificazione dei diversi processi di programmazione**, il **rafforzamento della interoperabilità** tra essi, al fine di poter pervenire alla piena integrazione dei processi di programmazione

Riorientamento della programmazione, monitoraggio e valutazione della performance (2)



Riorientamento della programmazione, monitoraggio e valutazione della performance (3)

Coinvolgimento attivo, laddove possibile, degli Stakeholder (interni ed esterni) nelle fasi di:

- definizione degli obiettivi operativi
- definizione degli indicatori di performance e del valore target
- monitoraggio e valutazione finale

Incremento del ricorso ad indicatori di performance relativi a qualità erogata (attraverso appropriata definizione dei requisiti di erogazione del servizio) e di qualità percepita (attraverso appropriato utilizzo della customer satisfaction)

Riorientamento della programmazione, monitoraggio e valutazione della performance (4)

Incremento ed appropriata descrizione di obiettivi progettuali:

- descrizione delle esigenze degli stakeholder
- descrizione dei deliverable e dei criteri di accettazione
- criteri e modalità operative per la valutazione dei risultati del progetto
- cronoprogramma
- risorse impiegate
- modalità di trasferimento dei deliverable agli utilizzatori finali

Riorientamento della programmazione, monitoraggio e valutazione della performance (5)

Incremento dell'utilizzo di obiettivi interfunzionali, con trasparente e specifica indicazione del contributo dei diversi settori coinvolti

Revisione ed aggiornamento continuo dei «repertori delle competenze» cui si fa riferimento per la valutazione della performance individuale

Rafforzamento dell'integrazione tra:

- programmazione della performance e programmazione economico-finanziaria
- programmazione della performance e programmazione della formazione del personale