



## MASTER DI I LIVELLO DIREZIONE DELLE AZIENDE PUBBLICHE

### Modelli innovativi nella gestione del personale: Competenze e ruoli.

Esperienze di ricerca ed evidenze empiriche.



Verona, 1 Dicembre 2006

## AGENDA

1. Presentazione;
2. Obiettivi dell'incontro;
3. Gli elementi concettuali di riferimento: Competenze e ruoli. Una necessaria (ma breve!) introduzione teorica;
4. Il caso del Consiglio Regionale della Toscana (CRT);
5. La ricerca sul Ruolo di gestione del personale del "line manager" di Enti Pubblici Locali. Il confronto con i "manager" olandesi;
6. Sintesi ed implicazioni operative;
7. Valutazione e saluti.

## REINVENTING GOVERNMENT

«Non vogliamo meno istruzione, meno strade, meno assistenza sanitaria e non vogliamo nemmeno più tasse. Vogliamo un'istruzione migliore, strade migliori e sanità migliore senza pagare un dollaro in più»;

«[...] il nostro problema principale oggi, non consiste nella troppa o nella poca amministrazione [...] il nostro problema principale consiste nel fatto che abbiamo il tipo sbagliato di amministrazione. Non abbiamo bisogno di più o meno amministrazione, ma abbiamo bisogno di un'amministrazione migliore»;

«L'azione amministrativa è il processo che ci consente di risolvere collettivamente i problemi e di far fronte alle esigenze della collettività. L'amministrazione è lo strumento che usiamo».

*Da Osborne, Gaebler, 1992.*

3

Prof. Vincenzo Cavaliere - Università di Firenze

 <p><b>Dipartimento Scienze Aziendali</b> Facoltà di Economia</p>	 <p><b>DISPO</b> Dipartimento di Scienza della Politica e Sociologia</p>
--	---

### I modelli di competenza nell'analisi dei fabbisogni formativi

**Un caso di studio: Il Consiglio Regionale della Toscana** 

**Dispo-Dsa © 2003-2004**

**Gruppo di Ricerca**

Prof. V. Cavaliere - [vincenzo.cavaliere@unifi.it](mailto:vincenzo.cavaliere@unifi.it)

Prof. C. Sorrentino - [sorrentino@dispo.unifi.it](mailto:sorrentino@dispo.unifi.it)

Dott. D. Rosini [dario.rosini@unifi.it](mailto:dario.rosini@unifi.it)

Dott.ssa D. Sarti - [daria.sarti@unifi.it](mailto:daria.sarti@unifi.it)

Dott. A. Sofi - [antonino.sofi@fastwebnet.it](mailto:antonino.sofi@fastwebnet.it)

## Obiettivi dell'analisi

1. Definire i profili di ruolo e motivazionali del personale di supporto agli organi consiliari. Scelta del modello di riferimento;
2. Migliorare la qualità organizzativa del CRT per migliorare il servizio ai clienti interni (consiglieri e/o presidenti) ed esterni (cittadini) – obiettivo indiretto;
3. Definizione di percorsi formativi che superino la logica “a catalogo”;
4. Definire un programma formativo anche per i neo-inseriti delle successive legislature;
5. Individuare un frame-work di riferimento concettuale-applicativo capace di interpretare in maniera integrata le diverse problematiche di gestione delle risorse umane;

5

## Obiettivi dell'analisi

6. Migliorare il processo di employability per ridurre l'incertezza del tipo di lavoro;
7. Agevolare la verifica dell'esistenza di eventuali fabbisogni formativi;
8. Predisporre un piano formativo che sviluppasse le competenze chiave;
9. Fornire indicazioni utili ai fini della selezione e supportare lo sviluppo di un sistema di valutazione adeguato;
10. Agevolare l'integrazione e lo sviluppo di sinergie in una logica di processo;
11. Consentire una maggiore consapevolezza del ruolo ricoperto da parte degli interessati con probabile aumento sia dell'attivazione motivazionale che dell'efficacia dei relativi comportamenti organizzativi.

6

## Scelte teoriche di riferimento



7

## IL LAVORO COME COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO: LE COMPETENZE

- Per competenza individuale si intende una serie di caratteristiche individuali possedute da una persona sono in relazione causale con prestazioni lavorative efficaci o superiori in un determinato ruolo;
- Si focalizzano sul **come fare** e non solo sul **cosa fare**;
- Il concetto di competenza individuale è diverso da quello di competenza organizzativa o core competence

Boyatzis, Klemp, Mc Clelland, Mc Lagan, White

8

## L'APPROCCIO DELLE COMPETENZE

### I vantaggi della GRU basata sulle competenze per le persone e l'organizzazione:

- Si facilitano i processi di scelta delle persone e la loro integrazione organizzativa;
- Si valuta e gestisce più efficacemente la performance individuale ed organizzativa;
- Si valuta meglio il potenziale del Capitale Umano per facilitare flessibilità e processi di cambiamento;
- Si identificano efficacemente i gap formativi per orientare efficacemente lo sviluppo dell'individuo.

## PERCHÈ L'APPROCCIO HRM COMPETENCY-BASED (2)

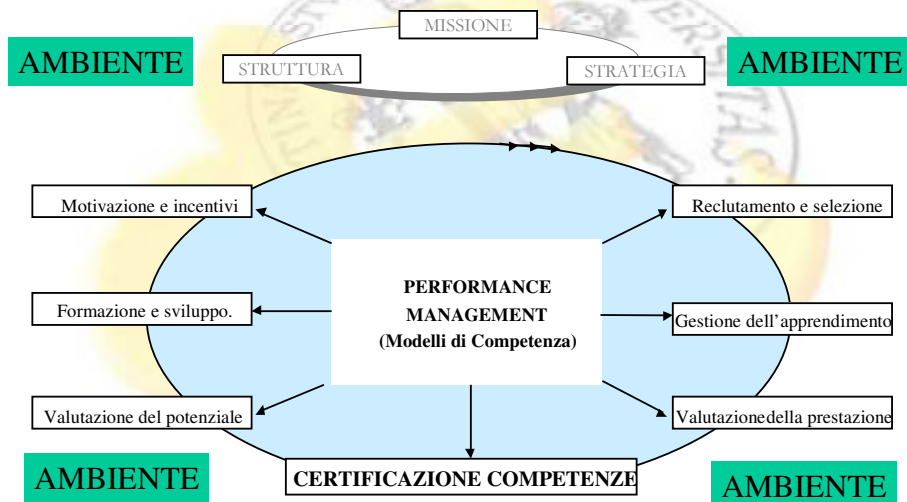
- Si esprime in termini di **comportamenti** – cosa le persone realmente fanno – non cosa le persone dicono di saper fare;
- È sensibile ai mutamenti ambientali e considera cosa devono fare i manager nella parte difficile del loro lavoro vs l'esterno.
- Soddisfa il pragmatismo perché è attento agli aspetti intrinseci (causali) di una performance efficace;
- Migliora i *processi di selezione*;
- Migliora i *processi di valutazione del potenziale* ai fini della carriera;
- Migliora i *processi di valutazione delle prestazioni*;
- Genera un *linguaggio comune e una cultura condivisa* sulla natura della prestazione;

## PERCHÈ L'APPROCCIO HRM COMPETENCY-BASED (2)

- Facilita il *self-assessment and development*;
- Crea le basi per il *coaching* ed il *training*;
- È uno strumento per costruire *teams di successo*;
- Ha implicazioni per il *ridisegno del job* e lo *sviluppo organizzativo*;
- *Rappresenta un framework unitario per la gestione integrata delle politiche di HR.*

11

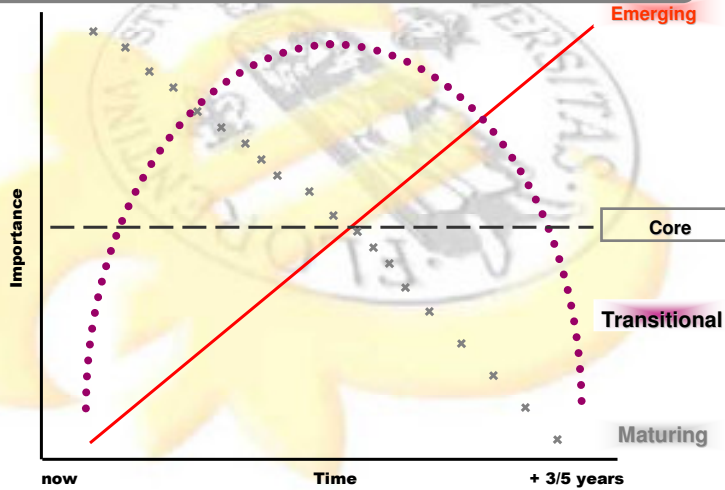
## MODELLO DI PERFORMANCE MANAGEMENT



12



## IL CICLO DI VITA DELLE COMPETENZE



Fonte: Boam and Sparrow, 1992

Prof. Vincenzo Cavaliere - Università di Firenze

13

## RELAZIONE COMPETENZE INDIVIDUALI E ORGANIZZATIVE

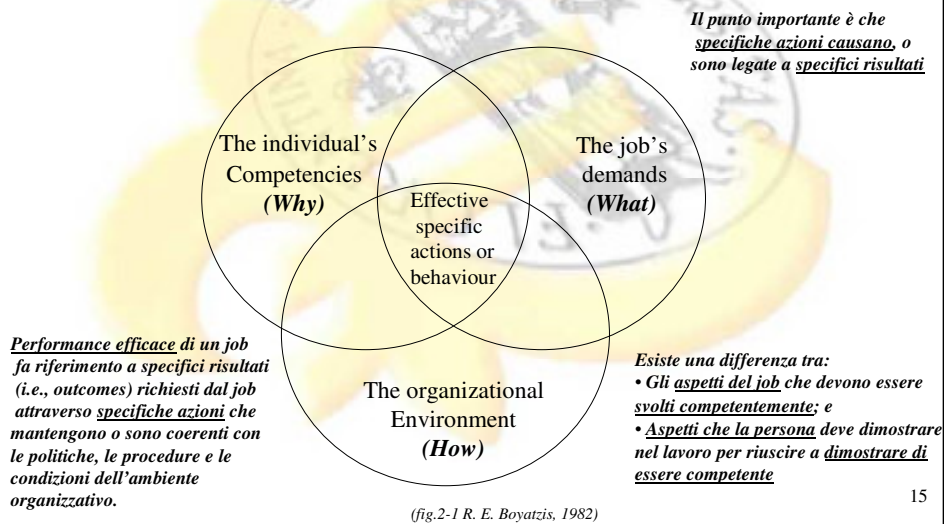
### Competenze organizzative

		Competenze organizzative	
		LOW	HIGH
Competenze individuali	HIGH	People-based, organizzazione altamente vulnerabile e dipendente dai key people (Area del rischio organizzativo)	Buon bilanciamento tra expertise individuale e processi di apprendimento organizzativo (Area della soddisfazione e dell'innovazione)
	LOW	Difficoltà di sopravvivenza degli individui e dell'organizzazione (Area del rischio globale e della crisi)	Routine organizzative ed apprendimento locale, vulnerabile all'obsolescenza (Area del rischio <i>core rigidities</i> )

Fonte: Cavaliere, 2002 (adattato da Lowendahl, 1993)  
Prof. Vincenzo Cavaliere - Università di Firenze

14

## A model of effective job performance



## LE FUNZIONI E RICHIESTE DEL JOB

Un job è generalmente descritto in termini di titolo e lista di responsabilità che il titolare della posizione deve svolgere, decisioni, e risultati.

*Management job demands possono essere descritte in termini di:*

- Requisiti funzionali (es. pianificare, organizzare, controllare, motivare, coordinare);
- Task;
- Ruoli che descrivono un set di attività e responsabilità attese da una persona che ricopre un job;



## INDIVIDUAL'S COMPETENCIES (1)

Una job competency è una **caratteristica sottostante ad una persona** che risulta efficace e /o superiore nelle performance di un job. (Klomp, 1980)

È un *set di comportamenti* che la persona mette in atto per sostenere una prestazione superiore alla media.

Può essere un *motivo*, un *tratto*, una *skill*, *aspetti dell'immagine di sé* o *il ruolo sociale*, o ancora un *insieme di conoscenze* che la persona usa. L'esistenza di quest'insieme di caratteristiche **può anche non essere nota all'individuo**.

L'*azione*, o il *comportamento specifico*, è la manifestazione di una "competenza" in un contesto, delle domande e delle richieste di uno specifico job e di un particolare ambiente organizzativo.

17

## INDIVIDUAL'S COMPETENCIES (2)

In differenti job o ambienti organizzativi, la competenza potrebbe essere evidenziata attraverso azioni differenti. Il risultato dell'azione è correlato con il setting nel quale accade.

Per definire una competenza noi dobbiamo *determinare quali erano le azioni, considerarle in un sistema e sequenza di comportamenti, quali erano gli effetti nonché gli intenti delle azioni ed i loro risultati*.

Un *insieme di competenze* di una persona **riflette** le sue **capacità**.

Esse descrivono *cosa la persona può fare non necessariamente cosa essa fa*.

La relazione causale indica che il possesso di alcune caratteristiche lega e precede la prestazione superiore.

18

## TIPI E LIVELLI DI COMPETENZA (1)

Esiste una relazione tra le caratteristiche personali, considerate variabili indipendenti, e la performance nel job, considerata variabile dipendente.

Una **competenza di soglia** di un individuo rappresenta una *conoscenza generica, motivo, immagine di sé, ruolo sociale o skill* che è essenziale per portare a termine il lavoro ma che **non è causalmente collegata a performance superiori**.

*Differenti tipi di competenze sono associati con vari aspetti del comportamento umano e con le capacità di una persona di dimostrare alcuni comportamenti.*

**Una competenza è invece associata a performance superiori.**

19

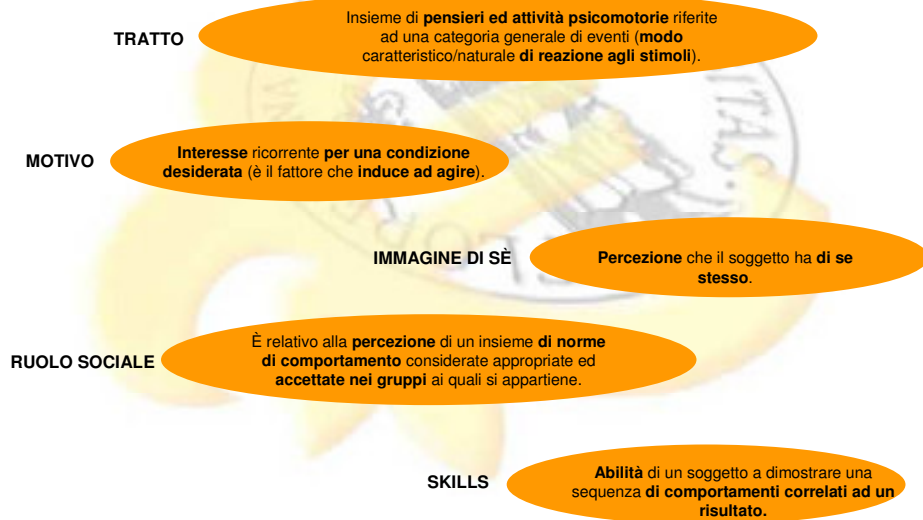
## TIPI E LIVELLI DI COMPETENZA (2)

Ogni competenza può esistere a diversi livelli in una persona, così i motivi ed i tratti esistono a livello inconscio, **l'immagine di sé e del ruolo sociale a livello conscio**, le **skills a livello comportamentale**. Queste categorie riflettono le componenti di una competenza emersa. Ogni livello può avere un differente impatto sulle disposizioni della persona all'uso della competenza.

Questo potrebbe riflettersi nella frequenza con la quale la persona applica la competenza, così come nel grado con cui la competenza è applicata in ogni situazione.

20

## LIVELLI DI COMPETENZA



## LE COMPETENZE NELLA PROSPETTIVA DI SPENCER & SPENCER



L.M. Spencer Jr. e S. M. Spencer, 1993

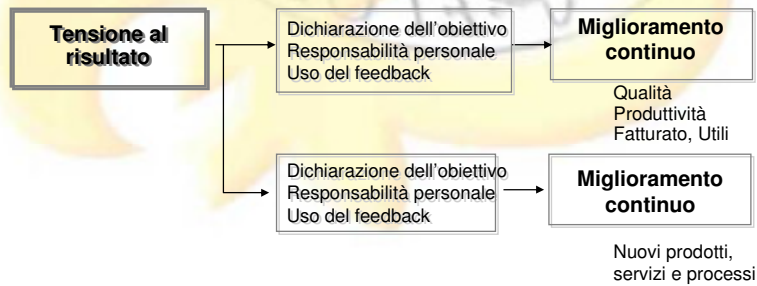
Nel processo di codifica delle competenze, distinte anche in questo modello in distintive e di soglia, gli autori evidenziano come una stessa competenza possa presentarsi con maggiore o minore intensità e completezza.

Rispetto al modello di Boyatzis, quello degli Spencer si differenzia sugli indicatori comportamentali che hanno proprietà scalari in base alla presenza di differenze apprezzabili nelle competenze stesse (JNDS = Just Noticeable Difference Scales).

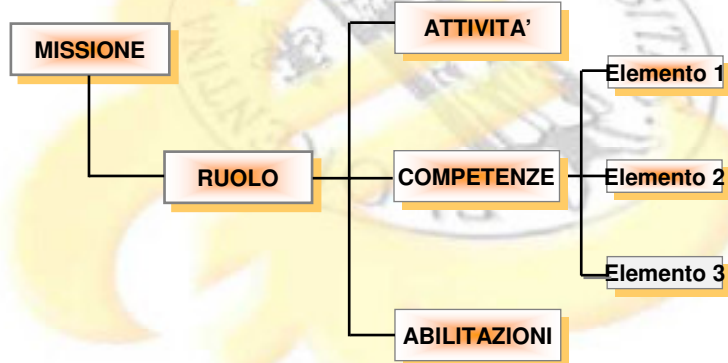
## IL MODELLO DEL FLUSSO CAUSALE



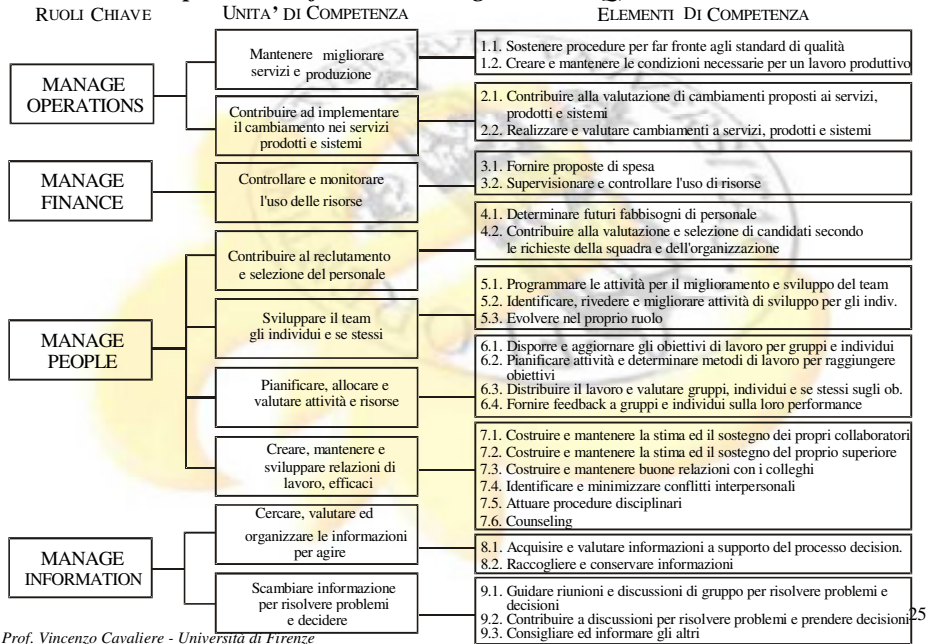
### Esempio: Orientamento al risultato



## LE COMPETENZE NELLA PROSPETTIVA DELL'NVQ



**Le competenze del first line manager nell'NVQ, 1995 (Cavaliere, 2002)**



Prof. Vincenzo Cavaliere - Università di Firenze

**UN TENTATIVO DI SINTESI**

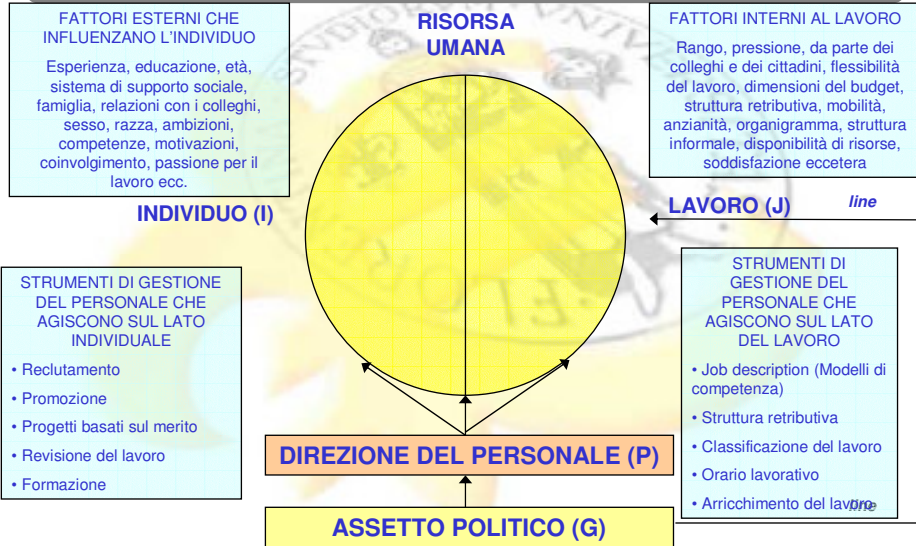
FUNZIONI	COMPITI	GRUPPI DI COMPETENZE
<b>PIANIFICAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinare gli obiettivi</li> <li>Stabilire piani di azione</li> <li>Determinare modalità di realizzazione dei piani</li> <li>Comunicare agli altri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competenze di azione e risultato</li> <li>✓ Competenze di leadership</li> </ul>
<b>ORGANIZZAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinare persone e risorse necessarie</li> <li>Determinare modalità di strutturazione delle risorse</li> <li>Stabilire standard di performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competenze di azione e risultato</li> <li>✓ Competenze di leadership</li> <li>✓ Competenze di GRU</li> </ul>
<b>CONTROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorare le performance</li> <li>Prevedere feedback</li> <li>Premiare e punire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competenze di azione e risultato</li> <li>✓ Competenze di guida del gruppo e GRU</li> </ul>
<b>MOTIVAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costruire impegno, identità, orgoglio</li> <li>Stimolare interesse nel lavoratore</li> <li>Sviluppare le capacità nei collaboratori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competenze di GRU e leadership</li> <li>✓ Competenze di guida del gruppo</li> </ul>
<b>COORDINAMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stimolare la cooperazione tra i reparti, divisioni, gruppi</li> <li>Negoziare la risoluzione dei conflitti</li> <li>Rappresentare l'organizzazione all'esterno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competenze di GRU</li> <li>✓ Competenze di leadership</li> </ul>

Fonte: R.E. Boyatzis, 1982.

Prof. Vincenzo Cavaliere - Università di Firenze

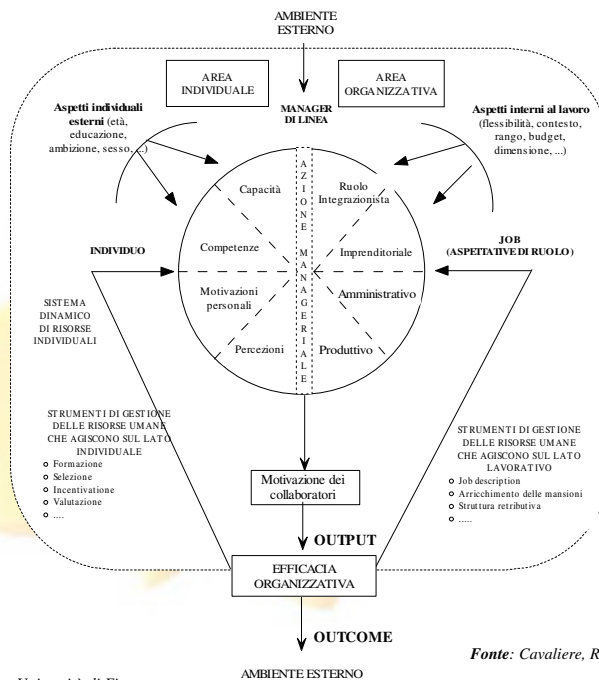


## Il modello analitico di riferimento



Fonte: Cavaliere, Rosini, Sarti, Sofi, 2004 27

Prof. Vincenzo Cavaliere - Università di Firenze

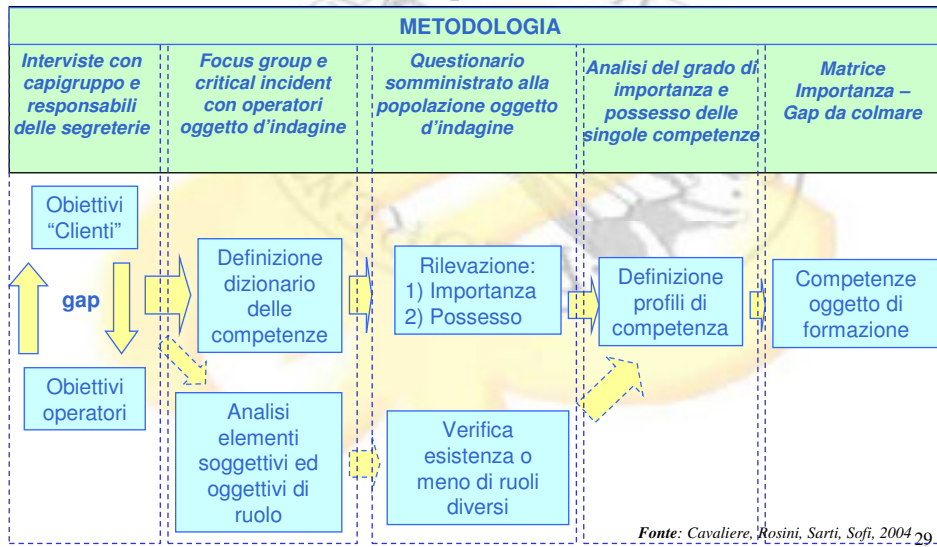


Fonte: Cavaliere, Rosini, Sarti, Sofi, 2004 28

Prof. Vincenzo Cavaliere - Università di Firenze

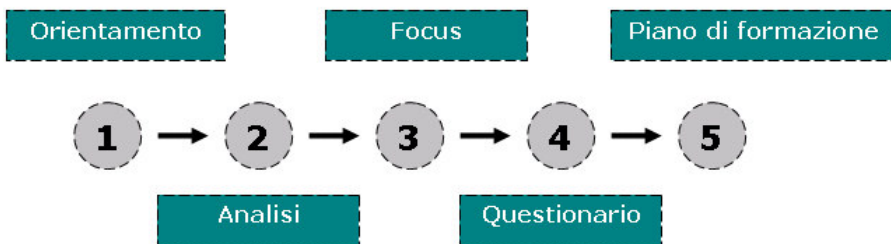


## Il processo complessivo di definizione dei gap di competenza



Prof. Vincenzo Cavaliere - Università di Firenze

## LE FASI DEL PROGETTO



Prof. Vincenzo Cavaliere - Università di Firenze

## LE FASI DEL PROGETTO

- **ORIENTAMENTO** (Interviste con i Capi Gruppo e con i Responsabili degli organi di direzione politica; incontri con i responsabili dei gruppi di supporto);
- **ANALISI DELLE CRITICITÀ ED ESIGENZE** (ha individuato tre aree di competenze: Organizzazione, Comunicazione, Documentazione e servizi di supporto legislativo);
- **DEFINIZIONE DEL MODELLO** (si sono individuati i contenuti del modello – lucido successivo - attraverso 8 focus group su attività, capacità e qualità personali e 10 C.I.)
- **RILEVAZIONE EMPIRICA** (analisi quantitativa su questionario);
- **ELABORAZIONE DATI, FEEDBACK E PIANO FORMATIVO;**

31

## IL MODELLO DEFINITO

<b>Aree della griglia di competenze</b>	
Competenze di realizzazione	Tensione al risultato, accuratezza e qualità nel lavoro, spirito d'iniziativa, ricerca e selezione delle informazioni utili, gestione del tempo e delle attività.
Competenze di servizio	Sensibilità interpersonale, orientamento al "cliente", logica di processo.
Competenze di relazione	Autorevolezza e influenza, consapevolezza dell'organizzazione, costruzione e mantenimento delle relazioni sociali, lavoro di gruppo e cooperazione, capacità di mediazione.
Competenze di comunicazione	Expertise redazionale, expertise giornalistica, conoscenza del sistema dei media e degli strumenti di comunicazione, capacità di usare le tecnologie della comunicazione.
Competenze cognitive	Pensiero analitico, pensiero concettuale/ sintetico, pensiero creativo
Expertise tecnica	Expertise istituzionale, expertise politica, expertise informatica, expertise giuridica, expertise amministrativa.
Competenze personale	Autocontrollo, flessibilità, etica.

32

## Le competenze

COMPETENZE DI REALIZZAZIONE	Tensione al risultato
	Spirito d'iniziativa
	Ricerca e selezione delle informazioni utili
	Gestione del tempo e delle attività
	Sensibilità interpersonale
COMPETENZE DI ASSISTENZA E SERVIZIO	Orientamento al "cliente"
	Logica di processo
	Autorevolezza e influenza
COMPETENZE DI RELAZIONE	Consapevolezza dell'organizzazione
	Lavoro di gruppo e cooperazione
	Capacità di mediare
COMPETENZE DI COMUNICAZIONE	Expertise di comunicazione mediatica
COMPETENZE COGNITIVE	Pensiero analitico e creativo
	Pensiero concettuale
EXPERTISE TECNICA	Expertise politico istituzionale e social network
	Expertise informatica
	Expertise giuridico amministrativa
COMPETENZE DI EFFICACIA PERSONALE	Flessibilità
	Etica
	Fiducia in sé

33

## IL CAMPO DELLA RICERCA ALCUNI DATI DI CONTESTO

La ricerca è stata svolta dal *Dipartimento di Scienze Aziendali* e dal *Dipartimento di Scienza della Politica e Sociologia* dell'Università di Firenze, in collaborazione con l'*Ufficio Formazione* del Consiglio Regionale della Toscana. Si è conclusa alla fine del 2003.

Popolazione di indagine: **Le strutture di supporto agli organi consiliari**

Attualmente al **Consiglio Regionale della Toscana** esistono

- **7 uffici di segreteria**, uno per ciascun componente dell'Ufficio di Presidenza, e
- **9 strutture speciali di segreteria** per nove Gruppi consiliari, in cui complessivamente lavorano **76 dipendenti**.
- La dotazione organica dei Gruppi consiliari va da **3 persone a 16 persone**, secondo il numero dei consiglieri.

- **I sistemi di reclutamento** sono di tipo personale (**rapporto fiduciario**), a chiamata diretta
- La **divisione del lavoro** a volte **non è definita**
- **I ruoli non sono sempre chiari**
- Il dipendente **può essere reclutato** da un ruolo regionale, da altri enti della Pubblica Amministrazione o anche dal settore privato.
- **Il rapporto di lavoro è a tempo determinato**, può durare per l'intera legislatura ed è rinnovabile.

34

## RUOLO E SISTEMA DINAMICO DI RISORSE INDIVIDUALI

### Sistema dinamico di risorse individuali

- età
- sesso
- stato civile
- titolo di studio
- corsi di aggiornamento frequentati
- iscrizione ad albi professionali
- domicilio
- anzianità
  
- reazione a situazioni critiche
  
- esperienze lavorative precedenti
  
- competenze
  
- motivazioni



### Aspetti relativi al lavoro

- segreteria di appartenenza
- ruolo dichiarato
- numero dipendenti della segreteria
- numero consiglieri del gruppo
  
- autonomia sul lavoro
- dedizione prevalente al gruppo o al consigliere
- esperienza necessaria per comprendere bene il proprio lavoro
  
- frequenza di contatto con vari soggetti esterni ed interni
- tipo di strumento di coordinamento prevalentemente utilizzato
- tipo di contratto di lavoro
  
- obiettivi da raggiungere
- impatto di una propria decisione sbagliata

35

## RUOLI DICHIARATI

TIPOLOGIE DI ADDETTI	RUOLO OMOGENEO	% SUL TOTALE
Responsabili segreteria Gruppo Consiliare Responsabili segreteria Ufficio di presidenza	<b>RUOLO DI GESTIONE</b>	22%
Addetto segreteria Gruppo Consiliare Addetto segreteria Ufficio di Presidenza Altro	<b>RUOLO DI SUPPORTO</b>	56%
Addetto Stampa Addetto comunicazione	<b>RUOLO DI COMUNICAZIONE</b>	11%
Addetto settore giuridico-legislativo Addetto ai servizi amministrativi	<b>RUOLO SPECIALISTICO</b>	11%

36

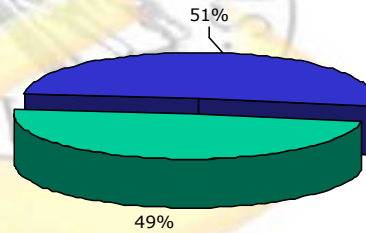
## PROFILO DEI RISPONDENTI

### Strutture di appartenenza (sez. I, dom. 4, 5)

#### Numero di componenti

- Numero medio dipendenti segreteria: **8,8** (min. 2 - max 16)
- Numero medio consiglieri componenti i gruppi consiliari: **11**
- Circa il **49%** appartiene a gruppi sotto i **10 componenti** con la prevalenza di microgruppi da 2 o 3 componenti (circa il 33% del totale)
- Circa il **51%** appartiene a gruppi sopra i **10 componenti**

*Il campione risulta equamente distribuito rispetto al numero medio dei dipendenti per segreteria. Il valore che discrimina ai fini della ricerca, tra gruppi piccoli e gruppi grandi è 10*



- gruppi <10 componenti
- gruppi >10 componenti

37

## Sistema dinamico di risorse individuali

### aspetti anagrafici

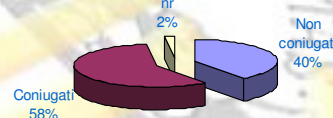
• **Età media del campione:**  
38,3 (min. 26 , max. 55)..

• **Iscrizione ad albi professionali:**  
solo il 7% (di cui il 4% giornalisti).

• **Domicilio:**  
36% nel comune di Firenze, il resto in altre località della Toscana.

• **Anzianità nel ruolo:**  
media circa 5 anni (min.1 mese e max. 25 anni)

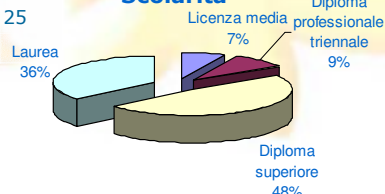
#### Stato civile



#### Sesso



#### Scolarità



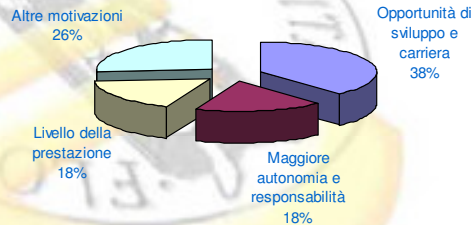
38



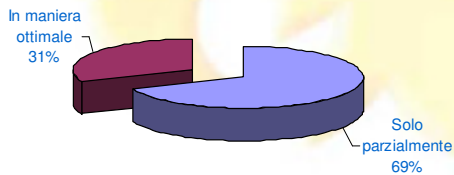
## Sistema dinamico di risorse individuali Spunti di riflessione di natura motivazionale

• **Motivazioni d'ingresso: la passione per la politica** fa la parte del leone (per il 56% degli intervistati)

### Motivazioni alla base del proseguimento dell'esperienza lavorativa



### Percezione sull'utilizzo delle proprie potenzialità



• **Corrispondenza lavoro-individuo:** mediamente si nota una **corrispondenza** percepita **elevata rispetto a** formazione, esperienza, aspettative, ambizioni, competenze (74%).

39

## PROFILO DEI RISPONDENTI Esperienza (sez. IIA, dom. 13, dom. 24)

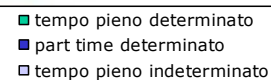
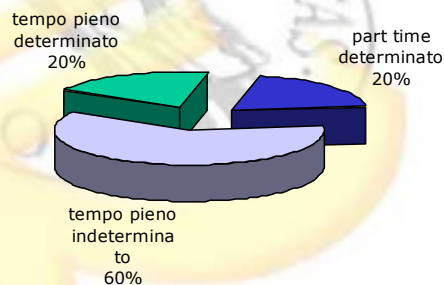
• **Anzianità nel ruolo:**  
media circa **5 anni**  
(min. 1 mese e max. 25 anni)

il 69% degli intervistati ha esperienza sotto la media e il 31% sopra la media

Circa il 60% ha una anzianità non superiore alla durata della legislatura corrente

• **Rapporto di impiego:**  
il 68% ha un rapporto a tempo pieno determinato, il 18% a part-time determinato e un altro 18% a tempo pieno indeterminato

### Rapporto di lavoro



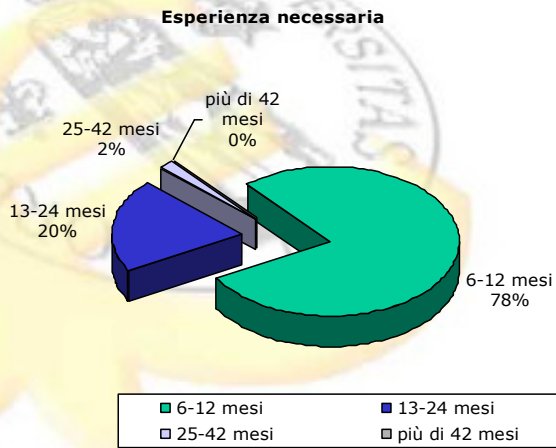
40



## PROFILO DEI RISPONDENTI Esperienza necessaria (sez. IIA, dom. 21)

• **Esperienza necessaria per capire bene le dinamiche del proprio lavoro:**

il 78% crede che l'esperienza necessaria per capire bene le dinamiche del proprio lavoro sia tra i 6 ed i 12 mesi  
il 20% tra 12 e 24 mesi  
il 2% tra i 25 ed i 42 mesi.  
Nessuno ha risposto oltre i 42 mesi.



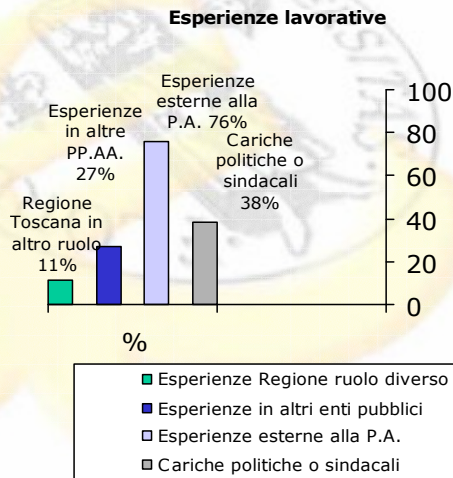
## PROFILO DEI RISPONDENTI Esperienze lavorative (sez. IIA, dom. 21)

• solo l'**11%** ha precedenti esperienze lavorative in Regione Toscana in un ruolo diverso da quello attuale

• circa il **27%** dei rispondenti ha avuto esperienze di lavoro in altri enti pubblici con una durata media di circa 5 anni

• il **76%** ha avuto precedenti esperienze lavorative esterne alla Pubblica Amministrazione con una durata media di quasi 6 anni

• il **38%** ha ricoperto in passato cariche politiche e/o sindacali per una durata media di circa 6 anni

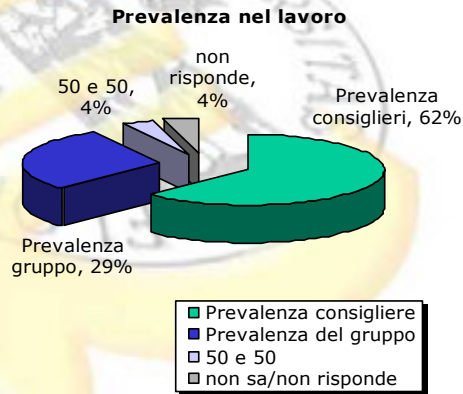


## PROFILO DEI RISPONDENTI Elementi soggettivi del ruolo

- **Autonomia:** circa il **70%** dichiara di contribuire alla definizione delle strategie o (**nel 25% dei casi**) di avere **ampi margini di autonomia** e libertà all'interno delle linee guida

- **A chi è dedicato prevalentemente il lavoro:** circa il **62%** dichiara di dedicare la maggior parte del proprio tempo al proprio consigliere, il **29%** al gruppo consiliare nella sua totalità, il 4% in pari misura.

*Chi investe il proprio tempo al supporto del consigliere in media gli dedica il 76% del suo tempo (in particolare il 22% del campione gli dedica addirittura il 100%)*  
*Chi investe il proprio tempo a supporto del gruppo in media gli dedica il 70% del suo tempo (in particolare il 13% del campione gli dedica addirittura il 100%)*

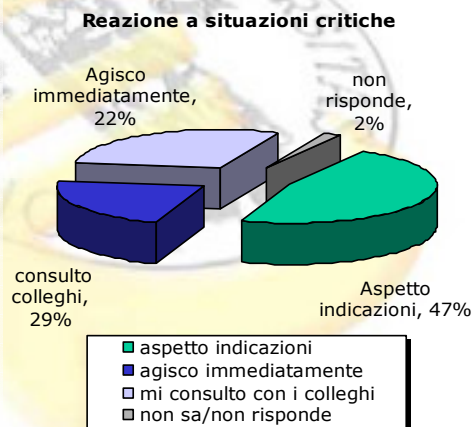


43

## PROFILO DEI RISPONDENTI Elementi soggettivi del ruolo (II)

- **Reazione a situazioni critiche:** ben il **47%** degli intervistati, in caso di situazione critica da affrontare dichiara di aspettare indicazioni dal consigliere o dal responsabile, soltanto il **22%** agisce immediatamente prendendo una decisione e il restante **29%** si consulta con i colleghi prima di decidere (il 2% non risponde)

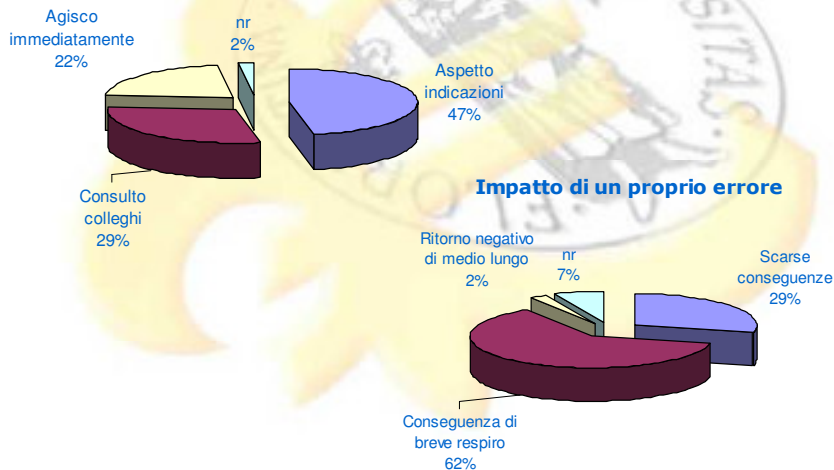
- **Impatto sull'immagine del gruppo di una decisione inadeguata:** solo per il **2%** del campione una propria decisione inefficace genera un impatto negativo di grossa portata che richiede un'azione del consigliere/responsabile, per il **29%** ha scarse conseguenze e per il **62%** genera problemi di breve respiro gestibili attraverso chiarimenti con i colleghi



44

## REAZIONE AGLI ERRORI E LORO IMPATTO

### Reazione a situazioni critiche



## CONTATTI CON ALTRI SOGGETTI frequenza e tipologie (sez. III, dom. 22)

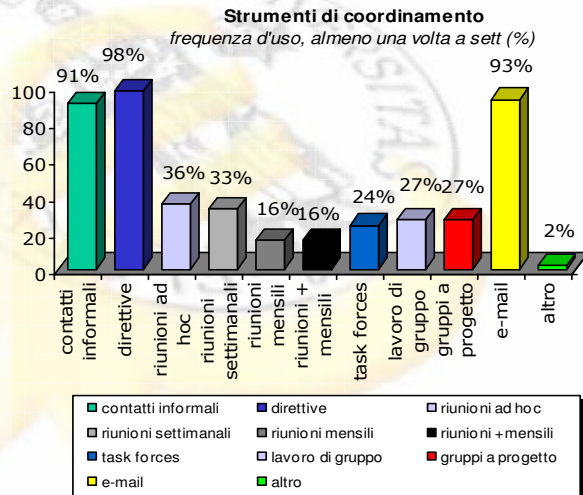
- Il **76%** degli intervistati dichiara di avere contatti con i cittadini circa una volta a settimana e il 46% anche più volte a settimana.
- Il **60%** ha circa un contatto a settimana con consiglieri di altri gruppi e segreterie, il 23% ha questo tipo di contatti più volte a settimana.
- Con colleghi di altri gruppi e segreterie, il **67%** ha circa un contatto a settimana (il 38% più volte a settimana).
- Contatti con gli organi di stampa (uff. stampa, tv, radio, giornali, agenzie di stampa): il **48%** ha circa un contatto a settimana o di più. La prevalenza è con giornali e uffici stampa.
- E'alta la frequenza di contatto con le segreterie dei partiti di riferimento (il 76% circa una volta a settimana) e con gli organi politici locali (il 71% circa una volta a settimana).
- Risulta molto bassa sia la frequenza di contatto con università e centri di ricerca (solo il 16% si interfaccia con essi circa una volta a settimana) che quella relativa ai rapporti con le associazioni di categoria e le associazioni di cittadini (rispettivamente il 33% e il 40% hanno contatti con queste ultime circa una volta a settimana).

## STRUMENTI DI COORDINAMENTO frequenza di utilizzo (sez. III, dom. 23)

- Per quanto riguarda gli strumenti di coordinamento utilizzati viene data prevalenza ai **contatti informali** (telefonici e interpersonali), infatti il **91% li usa almeno una volta a settimana**, e il 78% più volte a settimana. **L'e-mail ha un andamento simile.**

- Le direttive del responsabile mostrano un valore elevato (il 98% ne percepisce l'utilizzo almeno una volta a settimana e tra questi, l'89% più volte a settimana).

- Complessivamente, gli le riunioni ed il lavoro di gruppo sono utilizzati di meno. **Mediamente soltanto il 26% dei rispondenti utilizza questi strumenti.**



47

## ASPETTI MOTIVAZIONALI RELATIVI AL LAVORO SVOLTO

- Corrispondenza lavoro-individuo:** mediamente si nota una corrispondenza percepita **elevata rispetto alle variabili considerate (74%)**. Paiono anomali in difetto una corrispondenza nulla rispetto all'educazione/formazione (11%) e rispetto all'esperienza professionale (13%). In eccesso, sembra interessante la completa corrispondenza percepita rispetto alle competenze possedute (per il 22% del campione)

- Motivazioni d'ingresso: la passione per la politica** sembra fare la parte del leone (per il 56% degli intervistati). Molti tra il 16% che ha risposto "altro", sottolineano l'importanza dell'aspetto relativo alla crescita personale e professionale

- Percezione sull'utilizzo o meno delle proprie potenzialità:** per quanto riguarda l'utilizzo percepito delle proprie potenzialità, nessuno ha risposto che ritiene assolutamente insufficiente l'utilizzo delle proprie potenzialità da parte dell'organizzazione. **Il 69% le ritiene solo parzialmente sfruttate ed il 31% sfruttate in maniera ottimale.**

- Motivazioni alla base del proseguimento del rapporto di lavoro:** per il 38% degli intervistati il proseguimento del loro rapporto di lavoro dipenderà dalle opportunità di sviluppo e di carriera; a seguire, saranno determinanti la maggiore autonomia e responsabilità e il livello della prestazione (entrambi questi elementi raccolgono circa il 18% dei consensi).

48



## ASPETTI MOTIVAZIONALI DI NATURA PERSONALE - parte opzionale

Di seguito riportiamo la distribuzione di frequenza in relazione al driver motivazionale prevalente nel lavoro in ciascuno dei 26 intervistati.

13 Esperienza  
4 Ricerca del valore delle cose  
3 Affiliazione  
3 Sicurezza  
2 Potere/influenza  
1 Status  
0 Riconoscimenti materiali  
0 Creatività  
0 Autonomia

- Si evidenzia una netta prevalenza del fattore motivazionale "esperienza".
- E' interessante anche la rilevanza del fattore "ricerca di valore nelle cose". Quest'ultimo, che viene scelto come principale item motivazionale da 4 individui su 26 (e da 2 su 4 nel campione che ha operato scelte multiple), viene scelto come secondo driver motivazionale addirittura dal 50% dei possibili rispondenti.
- Infine, un altro fattore di rilievo è l'affiliazione che viene scelto da 3 individui su 26 come prima scelta (e da 3 su 4 nel campione che ha operato scelte multiple).

49

## L'analisi delle competenze (alcune considerazioni)

L'analisi delle competenze è volta a rilevare le percezioni relative al possesso e all'importanza di alcune competenze per i ruoli individuati. È possibile, in questo modo, ricavare un profilo delle competenze per ciascun ruolo e fornire indicazioni utili per evidenziare gli eventuali gap formativi.

Da una prima analisi dei risultati, come si evince dai seguenti diagrammi, **in tutte le aree si trovano gap di segno positivo** che richiedono cioè degli interventi formativi utili a colmarli.

Particolarmente evidenti risultano i gap nelle aree delle **competenze di comunicazione**, delle **competenze cognitive** e dell'**expertise tecnica**.

Più ridotto (ma comunque presente) il gap relativo alle **competenze di realizzazione** e di **assistenza e servizio**. Queste ultime risultano evidentemente più sviluppate "in maniera naturale" in questo specifico job

### Aree di competenza

- **Competenze di realizzazione**
- **Competenze di assistenza e servizio**
- **Competenze di relazione**
- **Competenze di comunicazione**
- **Competenze cognitive**
- **Expertise tecnica**
- **Competenze di efficacia personale**

50

## Le competenze (Legenda)

### Competenze di realizzazione

- 1 - Tensione al risultato
- 2 - Accuratezza e qualità del lavoro
- 3 - Spirito di iniziativa
- 4 - Ricerca e selezione delle informazioni utili
- 5 - Gestione del tempo e delle attività

### Competenze di assistenza e servizio

- 6 - Sensibilità interpersonale
- 7 - Orientamento al cliente
- 8 - Logica di processo

### Competenze di relazione

- 9 - Autorevolezza e influenza
- 10 - consapevolezza dell'organizzazione
- 11 - costruzione e mantenimento delle relazioni sociali
- 12 - lavoro di gruppo e cooperazione
- 13 - capacità di mediare

### Competenze di comunicazione

- 14 - expertise redazionale
- 15 - expertise giornalistica
- 16 - conoscenza del sistema mediatico e degli strumenti di comunicazione
- 17 - capacità di utilizzare le tecnologie della comunicazione

### Competenze cognitive

- 18 - Pensiero analitico
- 19 - Pensiero concettuale / sintetico
- 20 - Pensiero creativo

### Expertise tecnica

- 21 - Expertise istituzionale
- 22 - Expertise politica
- 23 - Expertise informatica
- 24 - Expertise giuridico amministrativa

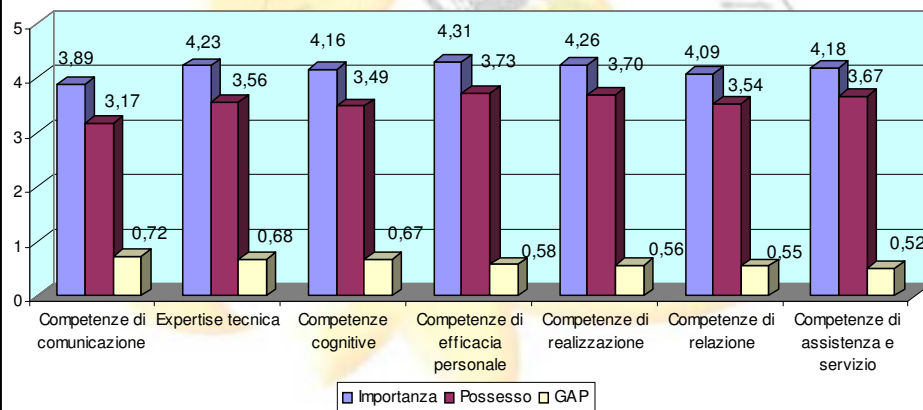
### Competenze di efficacia personale

- 25 - Autocontrollo
- 26 - Flessibilità
- 27 - Etica
- 28 - Fiducia in sé

51

## Analisi dei gap di competenza percepiti (dati riferiti all'intero campione)

Confronto tra i valori medi relativi alle diverse aree di competenza

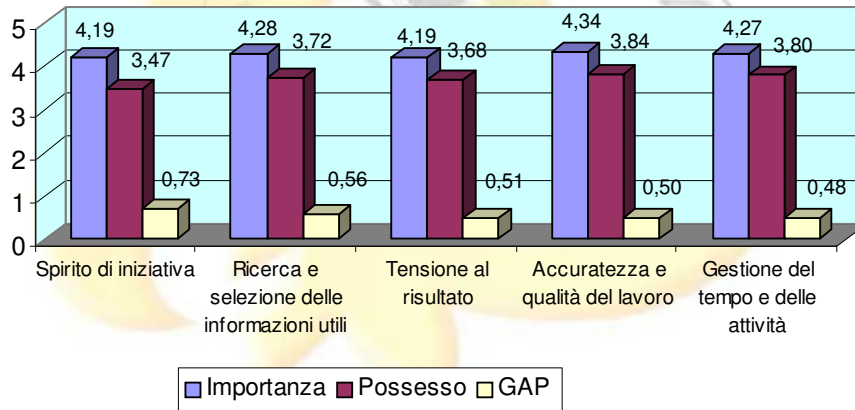


52



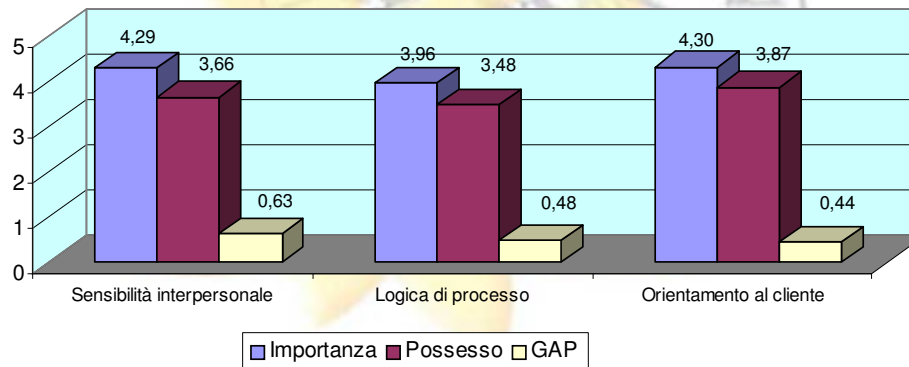
## COMPETENZE DI REALIZZAZIONE (dati riferiti all'intero campione)

### Competenze di realizzazione

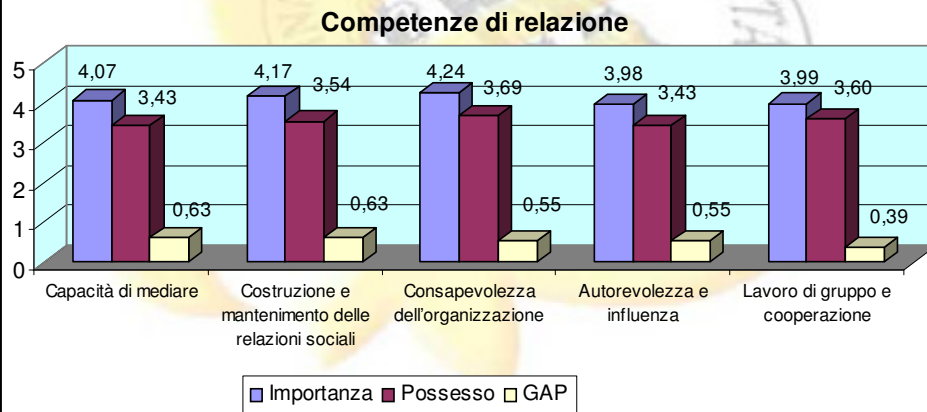


## COMPETENZE DI ASSISTENZA E SERVIZIO (dati riferiti all'intero campione)

### Competenze di assistenza e servizio

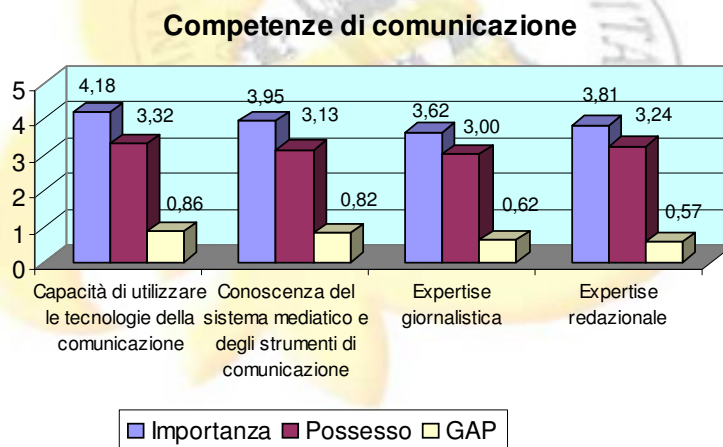


## COMPETENZE DI RELAZIONE (dati riferiti all'intero campione)



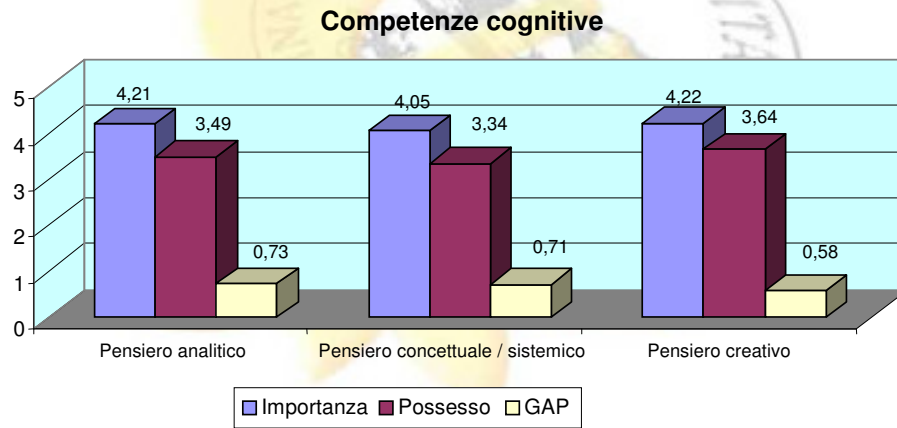
55

## COMPETENZE DI COMUNICAZIONE (dati riferiti all'intero campione)



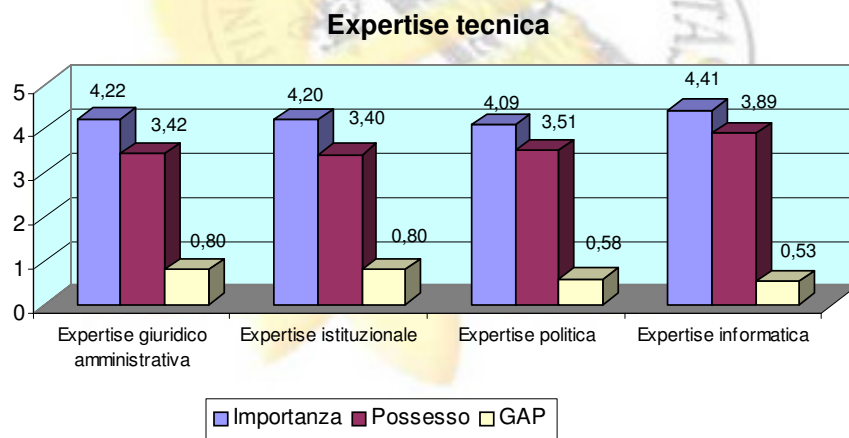
56

## COMPETENZE COGNITIVE (dati riferiti all'intero campione)



57

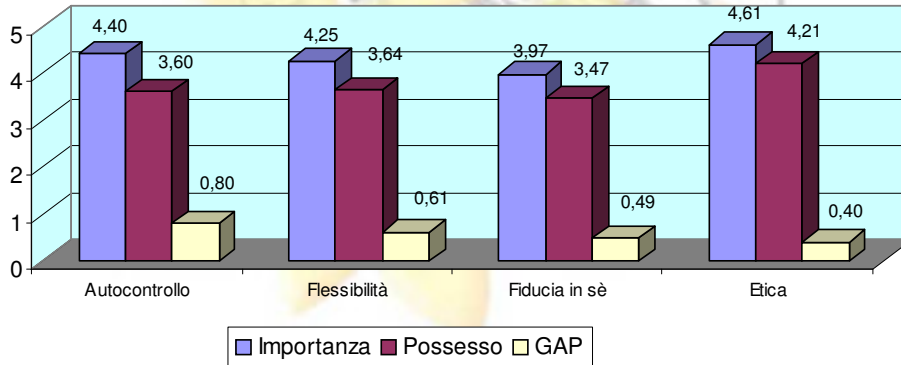
## EXPERTISE TECNICA (dati riferiti all'intero campione)



58

## COMPETENZE DI EFFICACIA PERSONALE (dati riferiti all'intero campione)

Competenze di efficacia personale



### Importanza percepita delle singole competenze (dati riferiti all'intero campione)

Etica	4,61
Expertise informatica	4,41
Autocontrollo	4,40
Accuratezza e qualità del lavoro	4,34
Orientamento al cliente	4,30
Sensibilità interpersonale	4,29
Ricerca e selezione delle informazioni utili	4,28
Gestione del tempo e delle attività	4,27
Flessibilità	4,25
Consapevolezza dell'organizzazione	4,24
Pensiero creativo	4,22
Expertise giuridico amministrativa	4,22
Pensiero analitico	4,21
Expertise istituzionale	4,20
Spirito di iniziativa	4,19
Tensione al risultato	4,19
Capacità di utilizzare le tecnologie della comunicazione	4,18
Costruzione e mantenimento delle relazioni sociali	4,17
Expertise politica	4,09
Capacità di mediare	4,07
Pensiero concettuale / sistemico	4,05
Lavoro di gruppo e cooperazione	3,99
Autorevolezza e influenza	3,98
Fiducia in sè	3,97
Logica di processo	3,96
Conoscenza del sistema mediatico e degli strumenti di comunicazione	3,95
Expertise redazionale	3,81
Expertise giornalistica	3,62

Master in Direzione delle Aziende Pubbliche - Facoltà di Giurisprudenza - Università di Verona

<b>Possesso percepito delle singole competenze (dati riferiti all'intero campione)</b>	Etica	4,21
	Expertise informatica	3,89
	Orientamento al cliente	3,87
	Accuratezza e qualità del lavoro	3,84
	Gestione del tempo e delle attività	3,80
	Ricerca e selezione delle informazioni utili	3,72
	Consapevolezza dell'organizzazione	3,69
	Tensione al risultato	3,68
	Sensibilità interpersonale	3,66
	Pensiero creativo	3,64
	Flessibilità	3,64
	Autocontrollo	3,60
	Lavoro di gruppo e cooperazione	3,60
	Costruzione e mantenimento delle relazioni sociali	3,54
	Expertise politica	3,51
	Pensiero analitico	3,49
	Logica di processo	3,48
	Fiducia in sé	3,47
	Spirito di iniziativa	3,47
	Capacità di mediare	3,43
	Autorevolezza e influenza	3,43
	Expertise giuridico amministrativa	3,42
	Expertise istituzionale	3,40
	Pensiero concettuale / sistemico	3,34
Capacità di utilizzare le tecnologie della comunicazione	3,32	
Expertise redazionale	3,24	
Conoscenza del sistema mediatico e degli strumenti di comunicazione	3,13	
Expertise giornalistica	3,00	

Prof. Vincenzo Cavaliere - Università di Verona

Master in Direzione delle Aziende Pubbliche - Facoltà di Giurisprudenza - Università di Verona

<b>Gap percepito delle singole competenze (dati riferiti all'intero campione)</b>	Capacità di utilizzare le tecnologie della comunicazione	0,86
	Conoscenza del sistema mediatico e degli strumenti di comunicazione	0,82
	Autocontrollo	0,80
	Expertise giuridico amministrativa	0,80
	Expertise istituzionale	0,80
	Pensiero analitico	0,73
	Spirito di iniziativa	0,73
	Pensiero concettuale / sistemico	0,71
	Sensibilità interpersonale	0,63
	Capacità di mediare	0,63
	Costruzione e mantenimento delle relazioni sociali	0,63
	Expertise giornalistica	0,62
	Flessibilità	0,61
	Expertise politica	0,58
	Pensiero creativo	0,58
	Expertise redazionale	0,57
	Ricerca e selezione delle informazioni utili	0,56
	Consapevolezza dell'organizzazione	0,55
	Autorevolezza e influenza	0,55
	Expertise informatica	0,53
	Tensione al risultato	0,51
	Accuratezza e qualità del lavoro	0,50
	Fiducia in sé	0,49
	Gestione del tempo e delle attività	0,48
Logica di processo	0,48	
Orientamento al cliente	0,44	
Etica	0,40	
Lavoro di gruppo e cooperazione	0,39	

Prof. Vincenzo Cavaliere - Università di Verona

### I 5 principali gap di competenza per ogni ruolo

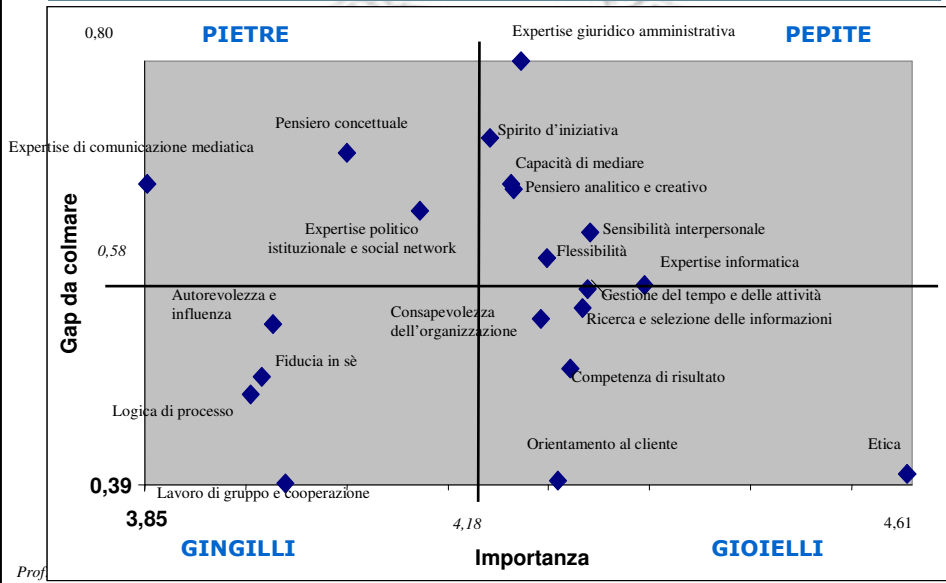
COMPETENZE	R. di Gestione	R. di Supporto	R. di Comunicazione	R. Specialistico	area
Tensione al risultato	0,01	0,56	0,40	<b>1,37</b>	C. di realizzazione
Accuratezza e qualità del lavoro	0,16	0,56	0,32	<b>1,08</b>	
Spirito di iniziativa	<b>0,53</b>	0,76	<b>0,67</b>	1,00	
Ricerca e selezione delle informazioni utili	-0,15	<b>0,80</b>	0,40	<b>1,00</b>	
Gestione del tempo e delle attività	0,25	0,60	0,33	0,47	
Sensibilità interpersonale	0,29	0,80	0,35	0,78	C. di assistenza e servizio
Orientamento al cliente	0,12	0,60	0,27	0,43	
Logica di processo	0,30	0,53	0,40	0,65	
Autorevolezza e influenza	0,11	0,73	0,36	0,68	C. di relazione
Consapevolezza dell'organizzazione	0,13	0,67	0,65	0,70	
Costruzione e mantenimento delle relazioni sociali	0,28	0,75	<b>0,70</b>	0,63	
Lavoro di gruppo e cooperazione	0,23	0,53	-0,15	0,57	
Capacità di mediare	<b>0,60</b>	0,57	0,60	<b>1,07</b>	
Expertise redazionale	0,08	<b>0,87</b>	0,12	0,51	C. di comunicazione
Expertise giornalistica	0,47	0,67	<b>0,73</b>	0,53	
Conoscenza del sistema mediatico e degli strumenti di comunicazione	0,39	<b>0,97</b>	0,55	<b>1,15</b>	
Capacità di utilizzare le tecnologie della comunicazione	<b>0,50</b>	<b>1,01</b>	<b>0,67</b>	<b>1,07</b>	
Pensiero analitico	0,33	0,86	<b>0,70</b>	0,90	
Pensiero concettuale / sintetico	<b>0,50</b>	0,84	0,55	0,65	C. cognitive
Pensiero creativo	0,25	0,76	0,30	0,60	
Expertise istituzionale	<b>0,50</b>	<b>0,97</b>	0,40	0,93	
Expertise politica	<b>0,56</b>	0,72	0,60	-0,10	Expertise tecnica
Expertise informatica	0,43	0,63	0,60	0,13	
Expertise giuridico amministrativa	0,25	<b>1,00</b>	<b>0,80</b>	0,90	
Autocontrollo	<b>0,67</b>	0,84	<b>0,67</b>	1,00	
Flessibilità	0,34	0,74	0,56	0,56	
Etica	0,25	0,50	-0,35	0,95	C. di efficacia personale
Fiducia in sé	0,40	0,63	-0,20	0,70	

### I gap di competenza superiori a 0,60 (per ruolo)

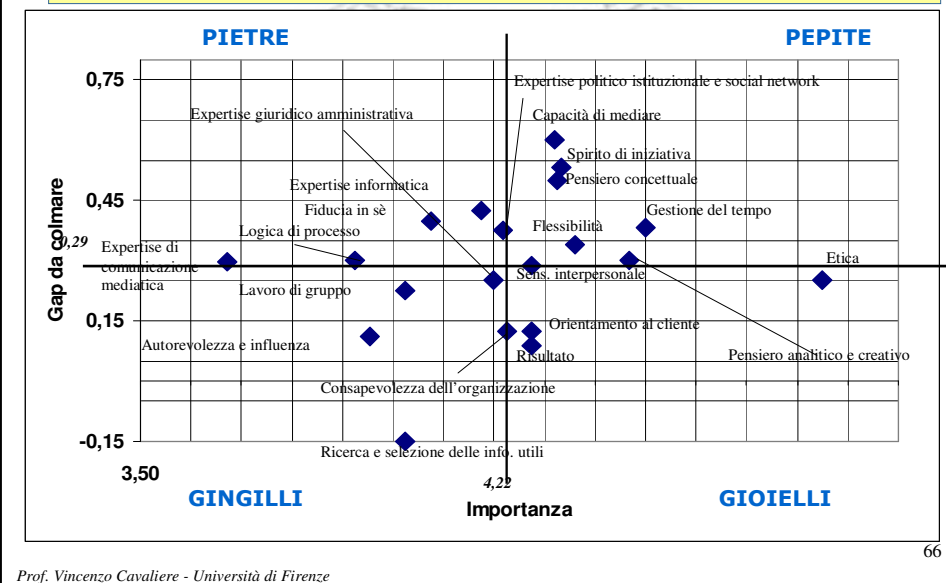
COMPETENZE	R. di Gestione	R. di Supporto	R. di Comunicazione	R. Specialistico	area
Tensione al risultato	0,01	0,56	0,40	<b>1,37</b>	C. di realizzazione
Accuratezza e qualità del lavoro	0,16	0,56	0,32	<b>1,08</b>	
Spirito di iniziativa	<b>0,53</b>	<b>0,76</b>	<b>0,67</b>	<b>1,00</b>	
Ricerca e selezione delle informazioni utili	-0,15	<b>0,80</b>	0,40	<b>1,00</b>	
Gestione del tempo e delle attività	0,25	0,60	0,33	0,47	
Sensibilità interpersonale	0,29	<b>0,80</b>	0,35	<b>0,78</b>	C. di assistenza e servizio
Orientamento al cliente	0,12	0,60	0,27	0,43	
Logica di processo	0,30	0,53	0,40	<b>0,65</b>	
Autorevolezza e influenza	0,11	<b>0,73</b>	0,36	<b>0,68</b>	C. di relazione
Consapevolezza dell'organizzazione	0,13	<b>0,67</b>	<b>0,65</b>	<b>0,70</b>	
Costruzione e mantenimento delle relazioni sociali	0,28	<b>0,75</b>	<b>0,70</b>	<b>0,63</b>	
Lavoro di gruppo e cooperazione	0,23	0,53	-0,15	0,57	
Capacità di mediare	0,60	0,57	0,60	<b>1,07</b>	
Expertise redazionale	0,08	<b>0,87</b>	0,12	0,51	C. di comunicazione
Expertise giornalistica	0,47	<b>0,67</b>	<b>0,73</b>	0,53	
Conoscenza del sistema mediatico e degli strumenti di comunicazione	0,39	<b>0,97</b>	0,55	<b>1,15</b>	
Capacità di utilizzare le tecnologie della comunicazione	0,50	<b>1,01</b>	<b>0,67</b>	<b>1,07</b>	
Pensiero analitico	0,33	<b>0,86</b>	<b>0,70</b>	<b>0,90</b>	
Pensiero concettuale / sintetico	<b>0,50</b>	<b>0,84</b>	0,55	<b>0,65</b>	C. cognitive
Pensiero creativo	0,25	<b>0,76</b>	0,30	0,60	
Expertise istituzionale	0,50	<b>0,97</b>	0,40	<b>0,93</b>	
Expertise politica	<b>0,56</b>	<b>0,72</b>	0,60	-0,10	Expertise tecnica
Expertise informatica	0,43	<b>0,63</b>	0,60	0,13	
Expertise giuridico amministrativa	0,25	<b>1,00</b>	<b>0,80</b>	<b>0,90</b>	
Autocontrollo	<b>0,67</b>	<b>0,84</b>	<b>0,67</b>	<b>1,00</b>	
Flessibilità	0,34	<b>0,74</b>	0,56	0,56	
Etica	0,25	0,50	-0,35	0,95	C. di efficacia personale
Fiducia in sé	0,40	<b>0,63</b>	-0,20	<b>0,70</b>	



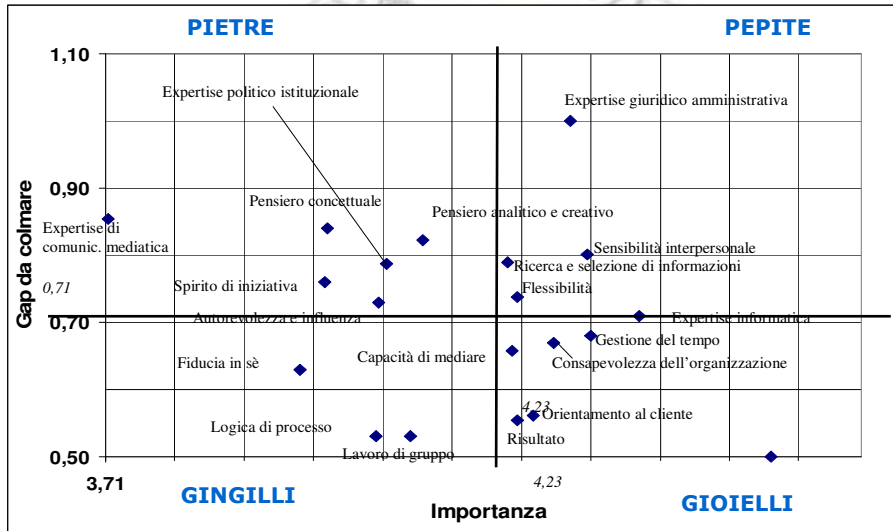
## La matrice Importanza - Gap da colmare (dati riferiti all'intero campione)



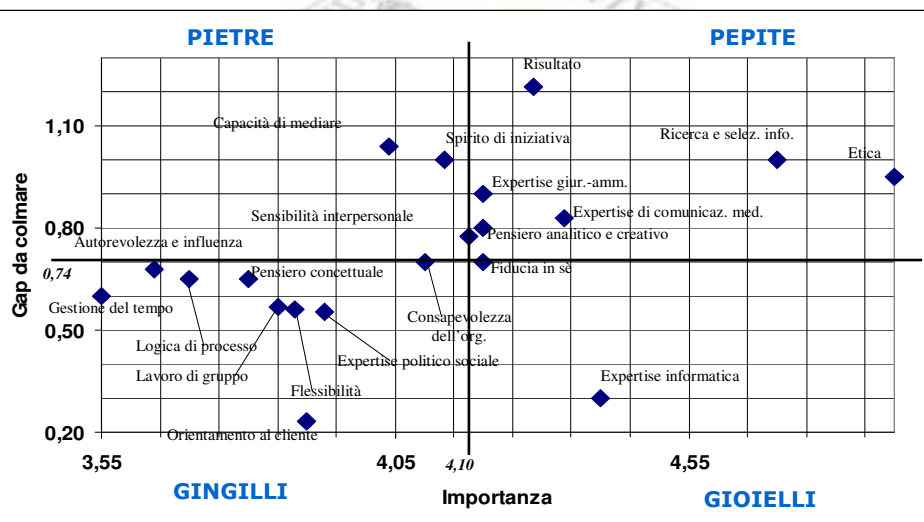
## La matrice Importanza - Gap da colmare (dati riferiti al ruolo di gestione)



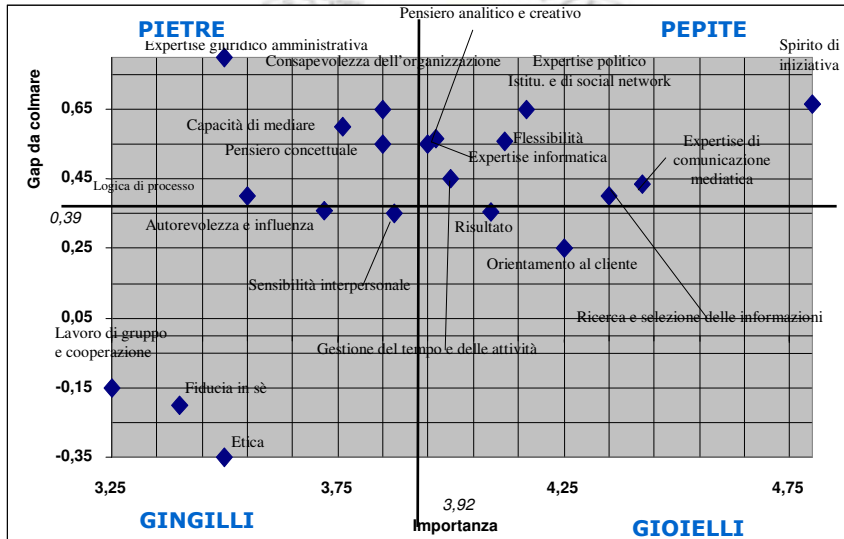
## La matrice Importanza - Gap da colmare (dati riferiti al ruolo di supporto)



## La matrice Importanza - Gap da colmare (dati riferiti al ruolo specialistico)



## La matrice Importanza - Gap da colmare (dati riferiti al ruolo di comunicazione)



## Ruoli e competenze di "soglia"

	GRUPPO	GESTIONE	SUPPORTO	SPECIALISTICO	COMUNICAZIONE
PEPITE	Expertise amm. Spirito di iniziativa Capacità di mediare Pensiero analitico e Sensibilità interp. Flessibilità Expertise informat.	Capacità di mediare Spirito di iniziativa Pensiero concettuale Gestione del tempo Flessibilità Pensiero analitico	Expertise amm. Sensibilità interspers. Ricerca e sel. Inform Flessibilità	Risultato Ricerca e sel. Inform Expertise amm. Etica Expertise com.e med Pensiero analitico Sensibilità interp.	Pensiero analitico o Social network Flessibilità Expertise inform. Gestione del tempo Spirito di iniziativa Expertise com. med Ricerca e sel. Inform
GIOIELLI	Gestione del tempo Ricerca e sel. Inform Consap. dell'org. Risultato Orient .al cliente Etica	Sensibilità interp Orient .al cliente Risultato Etica Consap. dell'org.	Expertise informat Gestione del tempo Consap. dell'org. Capacità di mediare Orient .al cliente Risultato	Fiducia in sé Expertise informat	Risultato Orient .al cliente

## Ruoli e competenze di "soglia"

	GRUPPO	GESTIONE	SUPPORTO	SPECIALISTICO	COMUNICAZIONE
GINGILLI	Autorevolezza Fiducia in sé Logica di processo Lavoro di gruppo	Ricerca e sel. Inform Autorevolezza Lavoro di gruppo Expertise amm.	Lavoro di gruppo Logica di processo Fiducia in sé	Orient. al cliente Flessibilità Social Network Consap. dell'org. Lavoro di gruppo Logica di processo Gestione del tempo Autorevolezza Pensiero concettuale	Etica Fiducia in sé Sensibilità interp Lavoro di gruppo Autorevolezza
PIETRE	Pensiero concettuale Expertise com. med Social Network	Social Network Expertise informat Fiducia in sé Logica di processo Expertise com. med	Autorevolezza e influenza Spirito di iniziativa Expertise com. med Pensiero concettuale Social Network Pensiero analitico	Capacità di mediare Spirito di iniziativa	Expertise amm. Consap. dell'org. Capacità di mediare Pensiero concettuale Logica di processo

71

**Grazie per l'attenzione!**

72

## Riferimenti bibliografici essenziali

- Adizes I., 1976, *Mismanagement Styles*, in "California Management Review", 19/2 pp. 5-20.
- Boam R., Sparrow R., 1992, *Designing and Achieving Competency*, Mc Graw-Hill, London.
- Boyatzis R.E., 1982, *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, Wiley & Sons, New York
- Camuffo A., 1997, "La natura delle competenze manageriali", *Economia & Management*, n. 3.
- Camuffo A., 1998, *Piccoli grandi capi*, Etas Libri, Milano.
- Cavaliere V. – Rosini D., 2002, "Da amministratore a manager, il dirigente pubblico nella gestione del personale: esperienze a confronto", Firenze University Press.
- Cavaliere V, Rosini D., Sarti D., 2004, "Il dirigente in una azienda a partecipazione comunale: manager pubblico a tutti gli effetti? Un caso di studio: la centrale del latte di Firenze, Pistoia e Livorno SPA, pubblicazione elettronica su: <http://learninge-education.it/cispel/>
- Costa, G., Gianneccchini, M., 2005, *Risorse umane: persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano.
- Katz D. – Kahn R.L., 1968, "Psicologia sociale delle organizzazioni", ETAS, Milano.
- McClelland D.C., 1973, "Testing for competence rather than for 'intelligence'", in *American Psychologist*, 28.
- Mintzberg H., 1973, "The Nature of managerial work", Harper & Row Publishers, New York.
- Mintzberg H., 1973, *The Nature of Managerial Work*, NY.
- Spencer L. M., Spencer S. M., 1993, *Competence at work. Models for superior performance*, New York.
- Stewart R., 1967, *Managers and their Jobs*, a study of the similarities and differences in the ways managers spend their time, The Macmillan Press Ltd, London.
- Yntema P., 1990, "Managing Human Resources: the role of the public manager in Italy, the Netherlands and the European Commission", Eburon, Delft.