
Modelli istituzionali e Modelli di management

Analisi della loro coerenza sulla base delle competenze dei dirigenti e le prassi di direzione per obiettivi

Relazione di Renato Ruffini

Obiettivi del lavoro

- Analizzare gli effetti indotti in termini di sviluppo dei comportamenti manageriali dei dirigenti pubblici dell'attuale assetto normativo/istituzionale (in particolare art. 4 d.lgs 165/01)
 - L'analisi è condotta indagando:
 - le competenze espresse dai dirigenti
 - i sistemi di direzione per obiettivi
-

Modello istituzionale attuale

Il modello istituzionale generale del rapporto politici/dirigenti è di tipo “monistico”, non dualistico, basato su:

- ❑ Primato della politica
- ❑ Rapporto fiduciario
- ❑ Professionalità della dirigenza

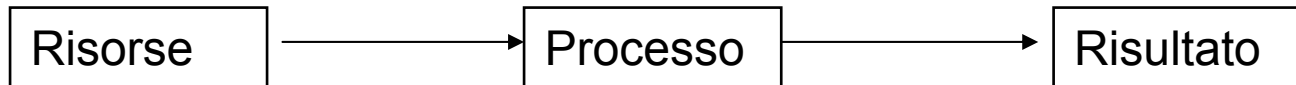
La norma infatti prevede sostanzialmente;

- ❑ Distinzione dei ruoli, con specifica responsabilità di “risultato” della dirigenza
- ❑ Sistemi di nomina e di revoca strutturati
- ❑ Sistema di retribuzione “esplicito”
- ❑ Logica di gestione basata sul modello della “direzione per obiettivi”

Logiche manageriali di riferimento

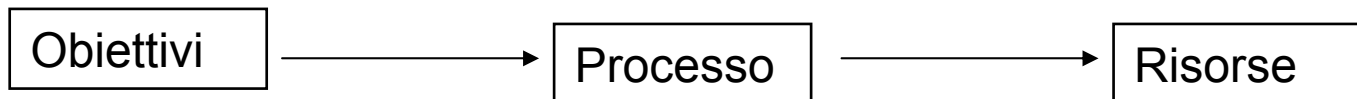
Logica manageriale classica

L'azione manageriale si sviluppa durante il processo produttivo gestendo eccezioni, ci si orienta ai risultati ma vi è scarso presidio delle risorse. Lo sforzo si concentra sull'accaparramento delle risorse



Logica manageriale per obiettivi

L'azione manageriale si basa sul principio della delega e della responsabilità su obiettivi. Lo sforzo si concentra sulla corretta programmazione degli obiettivi



Le competenze della dirigenza

Le competenze più ricorrenti sono nelle macro classi di azione e conseguimento, cognitive e di efficacia personale, in particolare

competenza	Percentuale
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	70,3
CAPACITA' TECNICHE/PROFESSIONALI/MANAGERIALI	67,6
COSTRUZIONE DI RELAZIONI	64,9
FIDUCIA IN SE'	62,2
IMPEGNO VERSO L'ORGANIZZAZIONE	56,8

Le competenze meno ricorrenti sono invece:

competenza	Percentuale
ASSERTIVITA'	37,8
LAVORO DI GRUPPO E COOPERAZIONE	37,8
SENSIBILITA' INTERPERSONALE	35,1
ORIENTAMENTO AL CLIENTE	32,4
AUTOCONTROLLO	29,7

Sono state fatte ri-approfondite le interviste qualitative ai 50 dirigenti riaggregando il materiale su due macro classi che riprendono le competenze di Boyatzis e di Spencer e Spencer al fine di focalizzare due aree critiche di azione manageriali costantemente richiamate dai soggetti stessi come problemi ricorrenti: l'orientamento ai risultati, il problema della gestione del personale

Dall'idea al risultato	La "rogna" della gestione del personale e relazione
<i>Boyatzis</i> Abilità di ragionamento analitico Abilità di azione e conseguimento	<i>Boyatzis</i> Abilità di gestione del personale Abilità personali
<i>Spencer</i> Competenze cognitive Competenze di realizzazione	<i>Spencer</i> Competenze manageriali Competenza di efficacia personale

Dall'idea al risultato

La prima l'abbiamo denominata **“dall'idea al risultato”**. Questa area di analisi raccoglie gli episodi di successo ed insuccesso relativi alle abilità di ragionamento analitico di Boyatzis e alle competenze cognitive secondo il dizionario di Spencer e Spencer, insieme a agli episodi che indicano abilità di azione e di conseguimento. L'ipotesi è di rintracciare un filo tra la figura del dirigente “professional” e il dirigente “implementatore di idee e progetti” e quindi il dirigente orientato al risultato. La domanda è: che cosa, quali competenze, quali comportamenti trasformano il dirigente “innovatore”, lo “scienziato” come alcuni l'anno definito, in un manager orientato al risultato, che porta risultati per se e per l'organizzazione?

IDEAZIONE

Episodi di successo

- ideazione nuovi servizi
- costruzione data-base
- modalità di misurazione
- messa a punto di questionari
- nuove tecnologie
- nuova interpretazione norme
- nuova stesura articolo di legge

Episodi di insuccesso

- gruppi di progetto interrotti
- progetti che rimangono sulla carta
- tempi lunghi nella realizzazione
- obiettivi formali, non sostanziali
- compartimenti stagni
- scarso appoggio dei vertici
- progetti senza parte operativa



La “rogna” della gestione delle persone

La seconda area l’abbiamo denominata (utilizzando il linguaggio di uno degli intervistati) **“la rogna della gestione del personale”**. Questa area raccoglie gli episodi relativi alla gestione del personale, alla costruzione di relazioni e alle corrispondenti competenze. L’ipotesi è quella di comprendere quali sono le pratiche che, a fronte dello sconcerto e della difficoltà universalmente dichiarata nella gestione del personale, permettono comunque di sviluppare una adeguata azione di coordinamento e motivazione dei collaboratori, o in altri termini se esistono esempi di “buone pratiche”

GESTIONE delle PERSONE

Episodi di successo

riunioni informative

Subtopic

prolungamento orario di lavoro

coinvolgimento in progetti

dare l'esempio

Episodi di insuccesso

personaggi "difficili"

mentalità esecutiva

superiori poco flessibili

sindacato troppo potente

lavori ripetitivi e insensati

**La gestione delle
persone le prassi
positive**

Le azioni positive

dare piccoli riconoscimenti

incontrare persone una alla
volta

fare
riunioni

fare cene

interessarsi dei problemi
personali

Sviluppare competenze

creare occasioni di lavoro di
gruppo

Le capacità

parlare

usare molta cortesia

mediare

attenuare i conflitti

motivare con l'esempio

Primi risultati

- C'è un buon orientamento ai risultati
 - E' perseguito con logiche professionali più che manageriale
 - Vi è una certa frustrazione o ignoranza relativamente alle strumentazioni manageriali
-

Si può di conseguenza affermare che gli obiettivi, come definiti nei processi formali di DPO si caratterizzano per:

- essere qualitativi e descrittivi di attività
- non avere indicatori associati se non di tipo si/no
- essere generalmente rilevanti.

Occorre notare infine che quasi tutti gli enti (soprattutto quelli di maggiori dimensioni) sono molto consapevoli dei limiti dei loro obiettivi e stanno operando con impegno su tre fronti:

- sviluppo di un maggiore allineamento tra obiettivi gestionali e strategie dell'ente
 - sviluppo di sistemi di controllo, ed in particolare di sistemi informativi per attivare indicatori di riferimento
 - incremento del tasso di negoziazione/discussione nella elaborazione degli obiettivi.
-

Difficoltà nel fare obiettivi

Queste carenze si spiegano molto facilmente e concernono:

- la scarsa disponibilità di sistemi informativi messi a regime.

Nessun ente dispone di un sistema informativo e di controllo basato su indicatori standard;

- il livello di negoziazione/negoziabilità degli obiettivi, nel senso che più sono negoziati gli obiettivi più vi è la tendenza a definire con maggiore precisione anche i livelli.

- Il forte incentivo in relazione alle carenze informative, alle forti interdipendenze organizzative ed alla posta in gioco (premio di risultato) di formulare in modo concordatamene generico l'obiettivo.
-

Conclusione: riforma fallita o a metà del guado?

a) La logica istituzionale che definisce il ruolo della dirigenza è coerente con la logica manageriale adottata nelle amministrazioni e negli enti?

I due modelli sono parzialmente incongruenti.

L'incongruenza ricade interamente sulla dirigenza in quanto rende difficile un reale processo di delega dell'azione amministrativa dalla politica alla dirigenza

Tale difficoltà, in presenza del modello istituzionale che vincola il dirigente agli indirizzi, rende lo stesso "succube" dell'organo di indirizzo che ha il controllo dell'azione amministrativa senza averne responsabilità

Le incongruenze sono dovute al normale processo di sviluppo o alle caratteristiche delle pubbliche amministrazioni?

Vi sono elementi strutturali che rendono difficile la d.p.o nella pubblica amministrazioni, quali:

- a) La difficoltà di misurare e valutare i risultati
- b) Un forte orientamento all'efficacia più che all'efficienza

Tuttavia le difficoltà non sembrano tali da rendere impossibile lo sviluppo di un più corretto sistema di d.p.o basato su un più attento sistema di *performance management*.

E' tuttavia necessario.

- a) Attivare corretti processi di sviluppo manageriale all'interno delle amministrazioni
- b) Attivare modifiche all'attuale assetto istituzionale orientate ad una maggiore accountability politica