

Relazione sulla progettazione, programmazione e realizzazione del percorso formativo manageriale denominato: “Gestione e sviluppo delle risorse umane: approcci e pratiche di leadership e negoziazione”

Come noto, il ruolo ed i compiti spettanti alle Regioni italiane nella filiera istituzionale sono stati profondamente ridefiniti negli ultimi anni. Le Regioni sono oggi chiamate a svolgere, rispetto al complesso delle altre amministrazioni locali, una funzione di guida e di coordinamento delle politiche e delle azioni che attengono allo sviluppo del territorio e al miglioramento della qualità della vita delle comunità locali e dei cittadini che ne fanno parte. La revisione profonda degli strumenti normativi attraverso i quali regolamentare i propri compiti istituzionali è un passaggio imprescindibile. Quello successivo attiene alle risorse umane. Interrogarsi sul *come fare*, per trovare le risposte che spingono verso azioni più efficaci, richiede un’attenzione alle risorse: di quali e quante si ha bisogno, come reperirle o valorizzarle e, soprattutto, come impiegarle. Centrale, rispetto a questi obiettivi di riforma e innovazione amministrativa, è la figura dirigenziale. Accanto e oltre alle accresciute responsabilità ed autonomia gestionali, derivanti dalle riforme amministrative e del lavoro pubblico ai Dirigenti sono conferiti compiti altrettanto cruciali per il buon rendimento di politiche di *governance* territoriale. Sul piano delle nuove competenze richieste, così, per quanto possano continuare ad essere importanti per il management pubblico *skill più tradizionalmente legate alla gestione del procedimento amministrativo*, che hanno a che fare con la scrittura di documenti o con il saper dare istruzioni, una crescente enfasi è sempre più posta al saper comunicare, negoziare, persuadere, coordinare.

Per governare, quindi, le sfide del cambiamento bisogna fare ricorso al patrimonio di capacità, conoscenze, valori e motivazioni possedute dalle persone che lavorano nelle amministrazioni e, parallelamente, far crescere in loro la consapevolezza del ruolo rivestito e delle competenze connesse per garantire una performance efficace. È un modo per creare uno stretto legame tra le scelte strategiche dell’organizzazione e le risorse umane interne, attraverso la selezione, lo sviluppo, la valorizzazione di competenze distintive, accresce la capacità dell’amministrazione di agire in maniera focalizzata e con successo sui propri obiettivi strategici.

Per tale ragione al fine di progettare un percorso di sviluppo manageriale coerente era necessario implementare una prodromica attività di analisi e una metodologia di indagine adeguata: il Bilancio di competenze

Il **Bilancio di competenze** può profilarsi come strumento del processo di trasformazione che deve passare attraverso la dimensione individuale e la rivisitazione dei paradigmi organizzativi. Scegliere di effettuare un Bilancio di competenze significa iniziare a costruire un sistema coordinato di politiche e tecniche di gestione delle risorse umane che ruoti intorno al concetto di competenza e chiama l’amministrazione ad una progressiva attività di *reengineering* nell’ottica delle competenze di tutti i processi e gli strumenti che vanno dalla pianificazione all’acquisizione, alla formazione, allo sviluppo e valutazione del personale.

Pertanto, il Bilancio delle competenze deve esser supportato da un processo strategico di management delle competenze che preveda:

- la definizione di competenze individuali distintive coerenti con la missione dell’amministrazione;
- la rilevazione delle competenze esistenti;
- il confronto con le competenze richieste e possedute dal personale;
- la patrimonializzazione delle competenze interne;
- il monitoraggio costante per garantire un allineamento tra prestazione, piani di formazione, progressioni di carriera, retribuzione.

Affinché si generi fiducia attorno alla pratica valutativa e non venga ritenuta una delle tante attività prese in prestito dal privato, è necessario allineare il personale coinvolto sugli obiettivi.

- Nella pubblica amministrazione, infatti, scegliere di utilizzare un Bilancio delle competenze vuol dire: iniziare ad abbracciare la *cultura della valutazione*, ovvero analizzare le esigenze dell'ente confrontandole con quelle dell'individuo;
- raccogliere gli elementi per prendere adeguate decisioni e iniziative gestionali che portino ad un beneficio generale: all'efficienza delle persone, alla critica costruttiva verso chi deve migliorare le proprie competenze, le proprie prestazioni, il proprio ruolo.

Come detto, il Bilancio di competenze è una **metodologia che, partendo dall'analisi delle competenze previste dai profili di ruolo e, in particolare, da quelle significative, analizza le competenze possedute da una persona in vista della formulazione di un progetto di sviluppo di tali competenze, nell'ottica di un miglioramento del rapporto fra la risorsa ed il proprio percorso professionale e/o il proprio contesto lavorativo.**

Nell'applicare tale metodologia nel contesto regionale, lo strumento è stato contestualizzato rispetto al quadro dirigenziale presente nella Regione Campania, in modo che i Dirigenti potessero avere non solo uno spazio per verificare i risultati ottenuti, ma anche un ambito in cui verificare la coerenza fra gli obiettivi da perseguire e le competenze necessarie per perseguirli.

Il percorso, perciò, che si è realizzato con l'accompagnamento di un consulente di Bilancio ed ha visto il Dirigente (sia che fosse un direttore generale o un dirigente di UOD) protagonista della propria valutazione e del proprio progetto di sviluppo professionale.

Si è proposto, quindi, un modello che fosse centrato sulla persona in cui il consulente aveva il ruolo di promuovere, facilitare e sostenere un autonomo processo di riflessione, di autovalutazione, di progettazione e di scelta da parte del beneficiario. La finalità non era soltanto fare il punto sulle competenze acquisite ma di permettere ai Dirigenti di ricostruire, identificare, analizzare competenze, conoscenze, abilità, risorse, al fine di capitalizzarle in vista di un processo di sviluppo professionale e o di formazione.

Obiettivi dell'attività di analisi



Di seguito sono riportate le sedici competenze individuate per la Regione Campania, suddivise in quattro aree, così come riportato nel grafico successivo.

Il raggruppamento delle competenze in quattro aree è funzionale a differenziare le attività delle persone in *come uno pensa* (area cognitiva), *agisce* (area realizzativa), *si relaziona con gli altri* (area relazionale) ed una quarta area con delle competenze più trasversali e vicine alla personalità che noi abbiamo chiamato *metacapacità* e che in letteratura si possono trovare con altri nomi: competenze trasversali, tratti di personalità ecc



Partendo dalle 16 competenze individuate (sulle 24 totali del dizionario delle competenze della Funzione Pubblica), raggruppate in 4 distinte aree di competenza, nella sezione che segue, si porrà all'attenzione sui risultati dell'analisi che danno evidenza del perché si è deciso di strutturare il percorso su determinate competenze e non su altre.

L'analisi dei Risultati del Bilancio della Dirigenza

In particolare, l'obiettivo dell'analisi è stata quella di evidenziare quali delle 16 competenze manageriali, sulle quali è stato realizzato il Bilancio, sono maggiormente diffuse in Regione e a quale livello, al fine di **individuare e programmare quei percorsi formativi atti a colmare i gap delle aree di competenze risultate ad oggi più deficitarie**, ma anche in una logica di ulteriore potenziamento di quelle su cui si rilevano già discreti livelli di copertura. Per alcune di queste ultime, alla luce di una maggiore incidenza che potrebbero avere sulle performance dell'amministrazione, potrebbero risultare altresì utili interventi migliorativi.

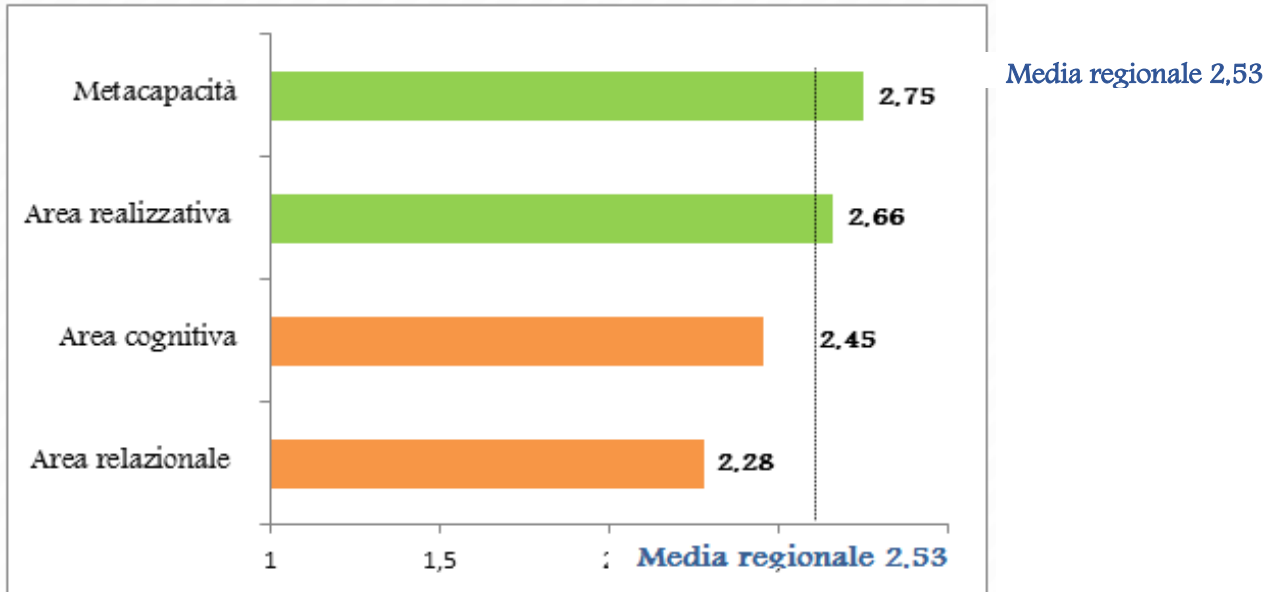
L'analisi dei risultati è stata articolata in due parti:

- una fotografia delle competenze ricavata dall'attività di Bilancio delle competenze che verte, in particolare, sulle quattro aree di riferimento, volta ad evidenziare quelle più sviluppate e le più critiche;
- un focus sui gap di competenze rilevati, al fine di evidenziare aree e competenze su cui intervenire per migliorare il quadro di riferimento.

La prima informazione che restituisce l'analisi per aree è una difformità nei punteggi medi ottenuti da

ciascuna di esse (cfr. Grafico 2.1).

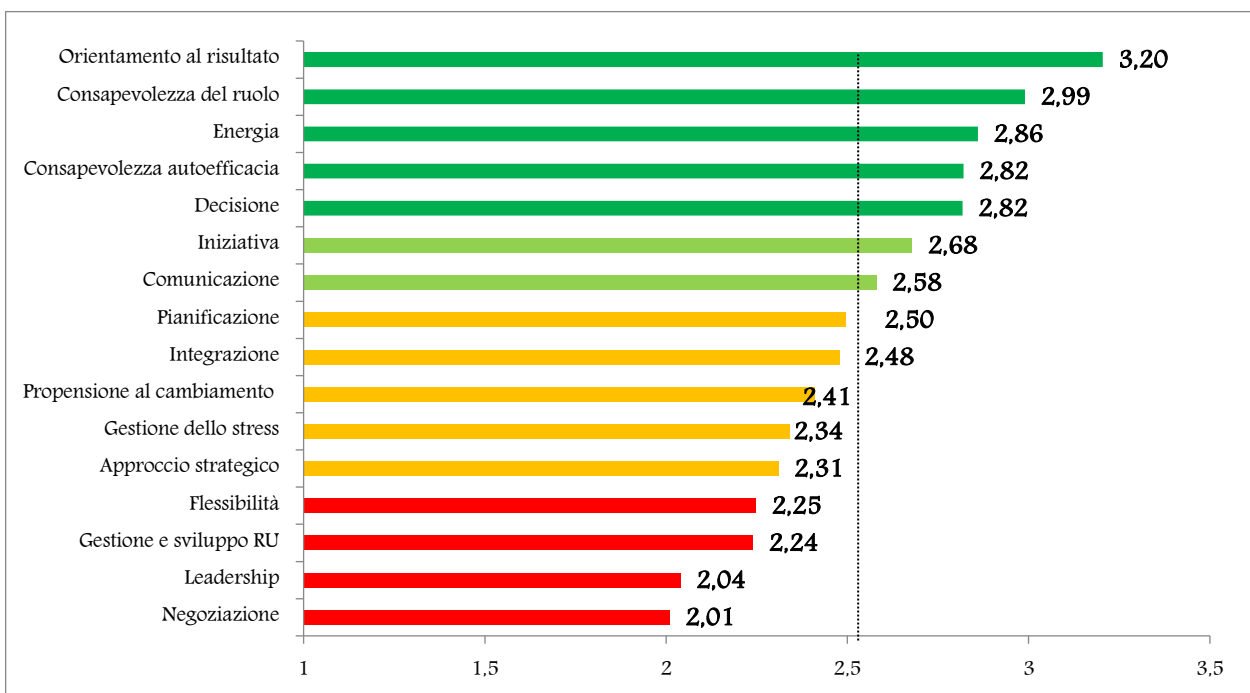
Graf. 2.1 - Punteggio medio delle aree di competenze – Regione Campania



Come si rileva, evidenti sono le differenze tra le **metacapacità** e l'**area realizzativa** che presentano valori più alti (aree colorate di verde) e l'**area relazionale** e quella **cognitiva** che hanno valori più bassi (aree colorate di arancione).

Una composizione da cui traspare che è soprattutto nel “*come realizza*” e in quelle caratteristiche della *personalità*, come l’Energia e la Consapevolezza di sé e del Ruolo, che si rintracciano i tratti distintivi e positivi dei Dirigenti della Regione Campania. Di contro, il **modo con cui “*pensa e si relaziona*”** presentano tratti più sfumati e certamente meno caratterizzanti in termini di incisività delle performance.

Graf. 2.2 - Punteggio medio delle competenze – Regione Campania



Come sintetizzato nel Grafico 2.2, è emerso che i Dirigenti regionali esprimono ad un buon livello le competenze di Orientamento al risultato, Consapevolezza del ruolo, Energia, Consapevolezza ed autoefficacia e Decisione; un presidio medio-alto per quanto riguarda Iniziativa e Comunicazione e un livello medio-basso per quanto concerne Pianificazione e Integrazione. Invece le competenze maggiormente carenti sono risultate *Negoziazione, Leadership, Gestione e sviluppo delle Risorse Umane e Flessibilità*; e pur se in misura leggermente minore anche Approccio strategico, Gestione dello Stress e dell'Incertezza, Propensione al cambiamento.

Dall'analisi effettuata, pertanto, è stato rilevato (cfr. Grafico 2.2) che le competenze nelle quali nel loro complesso i Dirigenti regionali esprimono maggiori carenze sono la **Negoziazione** e la **Leadership**, oltre ad esse, **la Gestione e lo Sviluppo delle RU** è la componente più critica per le sue ricadute a livello organizzativo.

Come previsto dalla metodologia del Bilancio delle competenze e rispetto ad un set di competenze globalmente definibili come caratterizzanti del ruolo dirigenziale, **le aree di forza e quelle di miglioramento** vanno intese in modo integrato e complementare, secondo una **logica di “vasi comunicanti”**. Secondo questo approccio, gli interventi di sviluppo orientati su alcune competenze “chiave” tra quelle maggiormente critiche consentirebbero non solo di rafforzare le competenze che risultano meno presidiate ma comporterebbe un effetto positivo su tutte le altre, incluse quelle per le quali esiste già un buon grado di copertura.

Partendo da un'analisi puntuale ed approfondita di quali siano le aree di forza e quelle di miglioramento e le loro interconnessioni, si è potuto valutare come impostare il percorso e su quale dovesse essere il suo Focus. Nell'alveo di tale iniziativa, dall'analisi delle risultanze del Bilancio di Competenze realizzato sul personale dirigenziale della Giunta, è emersa in maniera chiara la necessità di rafforzare la capacità strategico-decisionale del management regionale e la sua capacità di gestione delle risorse umane impiegate, in quanto appare focale saper trovare soluzioni in modo rapido, mirato e al contempo trasparente, saper leggere la complessità ed agire in direzione di una maggiore integrazione fra ruolo e competenze, che sempre di più devono allinearsi in ragione di obiettivi da raggiungere, responsabilità, risorse disponibili e impiegate, a meno di non voler ingenerare una frammentazione e uno sfilacciamento dell'azione amministrativa.

In tale prospettiva, la valorizzazione di alcune competenze, più propriamente manageriali, diviene un passaggio di cruciale importanza, una cartina di tornasole che è misura non solo di una migliore performance individuale, della capacità dei singoli di adempiere ai compiti di natura dirigenziale, ma, anche, di una crescita dell'efficacia della performance dell'Amministrazione nel suo complesso.

Per le ragioni esposte, la Direzione Generale per le risorse Umane ha individuato nel *Dipartimento Sviluppo delle Competenze Gestionali* della “Scuola Nazionale dell'Amministrazione” un interlocutore privilegiato in grado di progettare, organizzare e realizzare un'attività formativa di altissimo profilo che rispondesse a tali pressanti necessità.

A tale fine, dopo mesi di interlocuzioni e confronti fra il Dipartimento e l'Ufficio Formazione regionale, la DG - nel mese di novembre 2018 – è addivenuta, pertanto, alla stipula (primo Ente territoriale in Italia) di una Convenzione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione al fine di strutturare il percorso formativo denominato “*Gestione e Sviluppo delle risorse umane: approcci e pratiche di leadership e negoziazione*” della durata complessiva di 30 giornate da svolgersi nella prestigiosa sede della Scuola all'interno della Reggia di Caserta e che coinvolgerà circa 200 dirigenti regionali.

Progetto Didattico

Denominazione corso	Gestione e sviluppo delle risorse umane: approcci e pratiche di leadership e negoziazione
Obiettivi didattici e metodologia	<p>L'obiettivo del corso è quello di fornire ai partecipanti - i dirigenti della Regione Campania - le principali conoscenze e competenze in tema di gestione, sviluppo e valorizzazione delle persone, con particolare riferimento ai comportamenti organizzativi collegati allo sviluppo della capacità di leadership nell'ambito dei gruppi di lavoro e della capacità di gestione del conflitto organizzativo attraverso la negoziazione. La finalità principale è, dunque, quella di supportare i partecipanti nello sviluppo di nuove ed efficaci pratiche manageriali ed organizzative per la valorizzazione delle persone nello specifico contesto di riferimento.</p> <p>Su un piano metodologico, le giornate di formazione che costituiscono il corso, sono progettate secondo un approccio dinamico, prevedendo la sistematica interazione con i partecipanti e il loro coinvolgimento attraverso casi, auto-casi, esercitazioni, momenti di riflessione e condivisione in plenaria delle esperienze agite. In particolare, la didattica si baserà sulla seguente metodologia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lezioni partecipate, finalizzate al miglioramento delle conoscenze e capacità di analisi e di comportamento dei dirigenti pubblici mediante l'esposizione e lo studio di modelli concettuali, strumenti e pratiche manageriali relative alla leadership, alla capacità di sviluppo della motivazione; ▪ Studi di caso, simulazioni e <i>role-playing</i>, volti a discutere e sperimentare specifiche situazioni "critiche" esemplificative dei problemi di comportamento organizzativo collegati alla scelta dello stile di leadership e alla gestione di processi negoziali; ▪ Presentazioni ed esposizione in aula, finalizzate a stimolare la partecipazione attiva dei discenti nell'ambito delle analisi effettuate e delle osservazioni/soluzioni elaborate. ▪ Project work. Ai dirigenti sarà richiesto di sviluppare un <i>project work</i> individuale focalizzato sull'elaborazione di pratiche e/o strumenti di gestione e sviluppo delle persone da implementare, potenzialmente, nell'ambito dell'organizzazione della Giunta Regionale della Campania.
Principali temi trattati	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teorie e strumenti per motivare le persone ▪ Tecniche di analisi e sviluppo delle competenze manageriali ▪ Competenze e pratiche negoziali nella PA ▪ La gestione del conflitto organizzativo con modalità negoziali adeguate ai contesti ▪ Stili di leadership, efficacia ed efficienza nei gruppi di lavoro ▪ Cambiamento organizzativo, comportamenti e orientamento ai risultati
Amministrazione richiedente	Giunta Regionale della Campania
Destinatari	Il corso è progettato come un percorso compatto per il personale dirigente della giunta Regionale della Campania - circa 180 unità, 6 classi da 30 partecipanti ciascuna - interessati ad accrescere il portafoglio delle proprie competenze manageriali legate alla leadership, alla capacità di decisione e di ascolto nelle situazioni di conflittualità, alle competenze negoziali (ovvero capacità di definire obiettivi, mezzi e margini di manovra nei processi negoziali), allo sviluppo della motivazione e al commitment organizzativo.
N° edizioni previste	6
Keywords	Comportamenti Organizzativi, motivazione, leadership, teamwork, negoziazione

Articolazione del percorso formativo

I corsi sono stati erogati dal 25 febbraio 2019 al 15 aprile 2019 presso i locali della Sede di Caserta della SNA. Le 6 edizioni si sono svolte per un totale di 180 ore di lezione suddivise in 5 giornate d'aula per ciascuna edizione:

Calendario Edizioni Corso "Gestione e sviluppo delle risorse umane: Approcci e pratiche di leadership e negoziazione						
Edizione	Codice PAF	Prima Giornata	Seconda Giornata	Terza Giornata	Quarta Giornata	Quinta Giornata
Prima	2019.031.001	25/02/2019	04/03/2019	11/03/2019	18/03/2019	25/03/2019
Seconda	2019.031.002	26/02/2019	05/03/2019	12/03/2019	19/03/2019	26/03/2019
Terza	2019.031.003	27/02/2019	06/03/2019	13/03/2019	20/03/2019	27/03/2019
Quarta	2019.031.004	28/02/2019	07/03/2019	14/03/2019	21/03/2019	28/03/2019
Quinta	2019.031.005	01/03/2019	08/03/2019	15/03/2019	22/03/2019	29/03/2019
Sesta	2019.031.006	18/03/2019	25/03/2019	01/04/2019	08/04/2019	15/04/2019

Calendario e programma didattico

Data	Orario (da - a)	Ore	Argomento	Numero docenti impegnati	Modalità (aula/contenuti online)
1° giorno	9,00 – 13,00 14,00 – 16,00	6	Comportamenti organizzativi: teorie, strumenti e pratiche per motivare le persone	1	Aula
2° giorno	9,00 – 13,00 14,00 – 16,00	6	Approcci e pratiche di analisi, sviluppo e valutazione delle competenze manageriali e comportamentali	1	Aula
3° giorno	9,00 – 13,00 14,00 – 16,00	6	La gestione dei gruppi di lavoro e la leadership	1	Aula
4° giorno	9,00 – 13,00 14,00 – 16,00	6	La gestione del conflitto organizzativo e la negoziazione	1	Aula
5° giorno	9,00 – 13,00 14,00 – 16,00	6	La gestione del cambiamento e i comportamenti organizzativi	1	Aula

La SNA ha altresì predisposto, per ciascuna delle 6 edizioni, i questionari di valutazione dell'attività formativa e ha assicurato la gestione amministrativa, il monitoraggio e la valutazione dei risultati della suddetta attività.

Di seguito, sulla base dei questionari disponibili, si riportano gli esiti del monitoraggio suddivisi per edizione.

Cod. edizione	Corso “Gestione e sviluppo delle risorse umane: approcci e pratiche di leadership e negoziazione”	N.ro questionari di gradimento del corso/n.ro partecipanti	Valutazione Complessiva del corso (scala da 0 a 100)
2019.031.001	Prima Edizione	7/16	64,6
2019.031.002	Seconda Edizione	12/19	65,6
2019.031.003	Terza Edizione	15/25	73,3
2019.031.004	Quarta Edizione	10/26	76,5
2019.031.005	Quinta Edizione	16/30	64,0
2019.031.006	Sesta Edizione	21/35	67,6

Statistiche sulla partecipazione

Per ciascuna edizione si riportano i dati relativi al numero dei partecipanti e degli attestati rilasciati:

Edizione	Nr. iscritti	Nr. partecipanti	N.r totale attestati (N.ro partecipanti che non hanno superato il 20% delle assenze)	N.r attestati sospesi
1	24	16	16	3
2	27	19	17	0
3	31	25	24	5
4	32	26	24	6
5	34	30	28	4
6	42	35	35	7
TOTALI	190	151	144	25

Hanno partecipato complessivamente 150 unità per un totale di 144 attestati di cui 25 in sospeso (25 corsisti non hanno compilato alcun questionario di gradimento).

In conclusione:

- si è partiti da un bilancio di competenze effettuato sulla totalità dei dirigenti della Giunta regionale della Campania (circa 200) tesa ad indagare il livello di competenza da essi posseduto in ambito manageriale,
- sulla base dei risultati ottenuti in maniera puntuale, si è individuato il focus del percorso da strutturare,
- si è scelta la scuola di formazione più titolata a realizzare il percorso di sviluppo immaginato,
- è stata stipulata una convenzione con la SNA,
- si è validata la progettazione e concordata la programmazione delle attività,
- è stato erogato l'intero percorso,
- si è valutata la soddisfazione dei discenti.
-

Distinti saluti

il Responsabile
Dott. Emiliano Buglione