



Progetto di Ricerca - intervento

UN APPROCCIO INTEGRATO ALLA MAPPATURA DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI, TRA COMPETENZE, RUOLI, VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE E PIANI DI FORMAZIONE

“MAPRO”



1. PRESENTAZIONE DELLA PROPOSTA

1.1 LA RICERCA-INTERVENTO: CHE COS'È

La ricerca-intervento è una particolare modalità di indagine finalizzata non soltanto ad acquisire nuova conoscenza, bensì produrre un cambiamento nella realtà in cui si compie l'indagine, dove creazione e la diffusione dei saperi assume carattere attivo, partecipativo e trasformativo.

Per questi motivi la ricerca-intervento ha carattere "situato", dove questo termine sta ad indicare che la ricerca è *contestualizzata* alle specificità di ogni contesto; inoltre è *emergente* nel senso che punta a determinare innovazioni e concreti cambiamenti nella realtà in esame.

La ricerca-intervento ha inoltre carattere "partecipato" riducendo in questo modo le distanze tra teoria e pratica, pensiero e azione. Aspetti che vengono ricomposti in un rapporto dialettico, superando un dualismo che rischierebbe di vanificare l'efficacia di qualsiasi intervento. Per quanto rigoroso e ben strutturato, un intervento mirato al cambiamento ma percepito estraneo dagli attori sociali, perché non coinvolti nella progettazione che direttamente li riguarda, ha scarse possibilità di produrre cambiamenti significativi e relativamente stabili.

1.2 SCOPO E OBIETTIVI DI QUESTA RICERCA-INTERVENTO

Scopo della ricerca-intervento è la messa a punto di approcci e di *strumenti metodologici* innovativi e coerenti con i documenti di indirizzo dell'ANVUR, rispettosi delle specificità di ciascun Ateneo perché armonizzabili rispetto alle decisioni e alle scelte già assunte in materia o che attendono di essere assunte.

Tali strumenti, hanno per oggetto il passaggio da un approccio lineare ad un approccio complesso e integrato alla mappatura dei processi, capace di saldare la costruzione di repertori delle competenze, valutazione della performance e gestione dei processi formativi. In questo modo, i singoli processi divengono parte di un'unica strategia, coerentemente indirizzata alla gestione e alla valorizzazione delle risorse umane e all'efficienza individuale e organizzativa.

1.3 I VANTAGGI PER GLI ATENEI ADERENTI

Il primo vantaggio è rappresentato dal fatto che le Università che aderiscono al progetto non si limitano semplicemente a partecipare a laboratori formativi ma contribuiscono attivamente alla ricerca-intervento sotto la guida di qualificati esperti. Tale modalità è volta ad assicurare che la conoscenza prodotta non resti confinata alla mera esecutività dell'indagine, ma divenga un patrimonio di conoscenze che i partecipanti potranno immediatamente applicare nella pratica delle realtà di provenienza.

Il secondo vantaggio riflette il carattere interuniversitario della ricerca, tipico delle attività promosse e realizzate dal Co.In.Fo. e dalla Fondazione CRUI, che favorisce la creazione e il rafforzamento di una comunità professionale di pratiche, su temi di rilevante interesse per le amministrazioni universitarie.

Il terzo vantaggio è che la quota di adesione richiesta alle Università per la partecipazione alla ricerca-intervento sarà ammortizzata dai benefici che queste ne ricaveranno da investimenti valutativi e formativi integrati e finalizzati al raggiungimento degli obiettivi strategici di ciascun Ateneo.

2. L'ARCHITETTURA DELLA RICERCA-INTERVENTO

2.1 IMPIANTO PROGETTUALE

Con l'entrata in vigore del D.Lgs. 150/2009, è cresciuto l'interesse, da parte degli operatori dei diversi Enti della PA, verso l'impiego delle competenze quale ambito di valutazione della performance individuale. Ciò ha portato allo sviluppo di repertori (o dizionari) di competenze tecnico-professionali o manageriali-organizzative, esplicitate attraverso elenchi, più o meno dettagliati, di comportamenti attraverso i quali poter rilevare la presenza, o meno, di una specifica competenza in un dato soggetto. Sono pertanto proliferati dei "prontuari" impiegati, indistintamente a tutte le tipologie di PA, talvolta senza il minimo sforzo di adattamento e di contestualizzazione alle specifiche realtà organizzative e su tali basi si sono poi costruiti, in buona parte, i sistemi di valutazione delle performance individuali. Tali sistemi sono purtroppo oltre che poco efficaci, poco utili, da parte degli utilizzatori (valutatori), alle prese con strumenti di valutazione poco (o per nulla) basati su una realistica rappresentazione del sistema organizzativo e professionale dell'Ente.

Nel caso particolare degli Atenei, molti sono gli aspetti da tenere in considerazione per avviare un processo di mappatura dei processi di lavoro che possa essere considerato affidabile. Tra questi:

1. le specificità della missione istituzionale degli Atenei, nei suoi diversi risvolti (ricerca, didattica, terza missione);
2. la complessità del sistema organizzativo degli Atenei dove le performance globali sono dipendenti non solo dalle prestazioni dei diversi “sub sistemi” (Amministrazione, Dipartimenti, Centri Interdipartimentali, etc.) ma (al di là delle differenze di stato giuridico tra personale docente e TA) dalle interrelazioni tra tali “sub sistemi” ciascuno dei quali contribuisce al raggiungimento dei diversi obiettivi strategici;
3. la molteplice natura delle attività svolte dal PTA, che possono essere relative:
 - alla “attività ordinaria” (gestione di adempimenti tecnici, contabili, amministrativi etc.);
 - al supporto al personale docente e ricercatore nelle attività di ricerca (consulenza e supporto in merito alla redazione dei progetti, assistenza alla gestione e rendicontazione dei contratti finanziati, gestione amministrativa dei contratti e dei progetti di ricerca, supporto alla gestione dei laboratori di ricerca);
 - al supporto al personale docente per le attività di didattica (gestione verbali di esame, verbali dei Consigli dei Corsi di studio, gestione tirocini, etc.);
 - all'erogazione di informazioni a studenti e laureandi;
4. le numerose e frequenti “spinte al cambiamento”, di diversa natura (riforme legislative, necessità di ottimizzazione nell'impiego delle risorse, etc.) che ancora non hanno prodotto assetti organizzativi “stabili”;
5. la “varietà” e la diversità degli stadi del ciclo di vita dei modelli organizzativi, dei ruoli manageriali e dei sistemi di governance.

Alla luce delle considerazioni sopra esposte, l'ipotesi alla base della ricerca è che lo sviluppo di un'affidabile mappatura dei processi del PTA, ai fini di un successivo impiego sia nel processo di valutazione delle performance individuali che nel processo di analisi dei fabbisogni formativi, debba necessariamente rispettare i seguenti requisiti:

- preliminarmente ricognizione degli scenari (normativi, socio-economici, tecnologici) che, in una prospettiva di breve-medio termine, dovranno essere fronteggiati dagli Atenei;
- mappatura e confronto comparativo delle (prevalenti) tipologie di modelli organizzativi adottati dagli Atenei;
- ricognizione dei principali processi relativi sia alle Amministrazioni Centrali sia ai Centri Autonomi di Spesa, e delle figure professionali che operano nell'ambito di tali realtà;
- ricognizione delle tipologie di linee di sviluppo ed obiettivi (come rinvenibili nei documenti di programmazione) ed analisi del contributo ad essi fornito dai processi e dal personale dell'Amministrazione;
- approccio metodologico fortemente “condiviso e partecipativo” per valorizzare adeguatamente le esperienze pregresse degli Atenei, favorire lo scambio di esperienze e conoscenze tra essi e fare in modo che l'intima conoscenza dei contesti organizzativi e professionali, unitamente al ruolo attivo degli operatori universitari che parteciperanno alla ricerca, possano minimizzare il rischio di pervenire ad una mappatura delle competenze del personale che risulti, di fatto, poco appropriato e difficilmente utilizzabile.

2.2 OUTPUT DELLA RICERCA

La ricerca-intervento è finalizzata a mettere a punto strumenti operativi di lavoro, che i partecipanti potranno concretamente utilizzare nei loro Atenei, personalizzandoli alle specificità dei contesti di riferimento.

2.3 FASI DELLA RICERCA

La ricerca si articola nelle seguenti fasi:

- a) formalizzazione del problema di ricerca e delle ipotesi;
- b) messa a punto del piano della ricerca, e progettazione di strumenti “ad hoc”;
- c) incontro n. 1: analisi e ricognizione della situazione “as is”, verifica delle criticità, negoziazione degli output della ricerca;
- d) raccolta di documenti presso ciascun Ateneo partecipante: analisi e interpretazione;

- e) incontro n. 2: analisi e interpretazione dei dati raccolti; presentazione della metodologia e degli strumenti; presentazione del piano della ricerca e individuazione del processo organizzativo da mappare;
- f) sperimentazione del processo su un campione (a cura di ciascun Ateneo);
- g) incontro n. 3: verifica del lavoro svolto localmente e azioni di rinforzo;
- h) redazione del rapporto di ricerca (a cura di ciascun Ateneo);
- i) incontro n. 4: presentazione dei Report e confronto, conclusioni e ipotesi di implementazioni successive.

2.4 DURATA DELLA RICERCA

Il termine della ricerca è previsto entro 6 mesi dall'inizio delle attività.

2.5 TEAM DI RICERCA

La ricerca-intervento sarà coordinata dal Prof. Franco BOCHICCHIO e dal Prof. Guido CAPALDO ai quali si affiancheranno i partecipanti designati da ciascuna Università aderente.

Franco BOCHICCHIO è docente di Didattica e Pedagogia Speciale all'Università degli Studi di Genova, ed è Direttore del Co.IN.Fo.. Ha coordinato numerose ricerche sull'analisi dei bisogni, e si occupa da tempo di gestione dei processi formativi nelle Università.

Guido CAPALDO, insegna Project Management all'Università di Napoli Federico II. È docente temporaneo della Scuola Nazionale della Formazione dove coordina il Progetto "Una Rete per la formazione di qualità" promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Ha coordinato diversi progetti di ricerca relativi al rafforzamento del collegamento tra il sistema di valutazione delle performance ed il sistema di gestione dei processi formativi. Ha curato la progettazione e l'implementazione di numerosi sistemi di valutazione delle competenze del personale per diversi Enti Pubblici ed Aziende Private.