

# istat working papers

N.5  
2016

## **Ripensare l'organizzazione della P.A. attraverso la valorizzazione delle risorse umane. Il caso del Dipartimento per i censimenti e gli archivi amministrativi e statistici dell'Istat**

*Patrizia Grossi, Patrizio Di Nicola, Alessandra Preti*



# istat working papers

N.5  
2016

**Ripensare l'organizzazione della P.A.  
attraverso la valorizzazione delle risorse  
umane. Il caso del Dipartimento per i  
censimenti e gli archivi amministrativi  
e statistici dell'Istat**

*Patrizia Grossi, Patrizio Di Nicola, Alessandra Preti*

### **Comitato scientifico**

Giorgio Alleva  
Tommaso Di Fonzo  
Fabrizio Onida

Emanuele Baldacci  
Andrea Mancini  
Linda Laura Sabbadini

Francesco Billari  
Roberto Monducci  
Antonio Schizzerotto

### **Comitato di redazione**

Alessandro Brunetti  
Romina Fraboni  
Maria Pia Sorvillo

Patrizia Cacioli  
Stefania Rossetti

Marco Fortini  
Daniela Rossi

### **Segreteria tecnica**

Daniela De Luca   Laura Peci   Marinella Pepe   Gilda Sonetti

## **Istat Working Papers**

Ripensare l'organizzazione della P.A. attraverso la valorizzazione delle risorse umane.  
Il caso del Dipartimento per i censimenti e gli archivi amministrativi e statistici dell'Istat

N. 5/2016

ISBN 978-88-458-1890-5

© 2015

Istituto nazionale di statistica  
Via Cesare Balbo, 16 – Roma

Salvo diversa indicazione la riproduzione è libera,  
a condizione che venga citata la fonte.

Immagini, loghi (compreso il logo dell'Istat),  
marchi registrati e altri contenuti di proprietà di terzi  
appartengono ai rispettivi proprietari e  
non possono essere riprodotti senza il loro consenso.

# Ripensare l'organizzazione della P.A. attraverso la valorizzazione delle risorse umane. Il caso del Dipartimento per i censimenti e gli archivi amministrativi e statistici dell'Istat<sup>1</sup>

Patrizio Di Nicola, Patrizia Grossi, Alessandra Preti

## Sommario

*Nell'attuale situazione economica è diventato imperativo per tutti gli Enti pubblici ricercare la massimizzazione dell'efficienza e dell'efficacia della propria azione tramite meccanismi innovativi di governo che garantiscano un migliore impiego delle risorse umane. I nuovi paradigmi organizzativi, se puntano alla condivisione dei linguaggi, di obiettivi e di strumenti, pongono le basi per un cambiamento evolutivo reale orientato alla valorizzazione delle risorse umane, con le proprie competenze, saperi, ruoli e responsabilità individuali e collettive. Nel caso dell'ISTAT, Ente che ha recentemente intrapreso un ampio processo di cambiamento organizzativo per rispondere alla crescente richiesta di informazione statistica proveniente dalla Società, la principale risorsa lavorativa è costituita dalle conoscenze disponibili e dalla potenzialità di produrne altre; conseguentemente la valorizzazione delle risorse umane diviene strumento decisivo per svolgere con successo qualsiasi processo di innovazione organizzativa. A tal scopo verrà proposto un metodo per l'analisi delle competenze, la loro mappatura e il successivo sviluppo di piani di formazione che permettano alle persone di divenire attori attivi del cambiamento.*

**Parole chiave:** risorse umane, valorizzazione, mappatura delle competenze, formazione

## Abstract

*In the current economic situation it has become necessary for public bodies to maximise the efficiency and effectiveness of their actions through innovative policies to ensure a better use of their human resources. The new organisational paradigms aiming at the sharing of languages, targets and tools lay the foundations for a real evolutionary change oriented to the enhancement of human resources with their own skills, knowledge, roles and individual and collective responsibility. The Italian National Institute of Statistics (Istat) has recently undertaken a broad process of organisational change to meet the growing demand for statistical information coming from the Italian society. The main working resource within the Institute is represented by the knowledge available and the potential to produce more. Consequently, the enhancement of human resources represents a decisive tool to carry out the modernisation process successfully. For this purpose, a method for the analysis of competences, their mapping and the development of professional training will be proposed, so as to allow the Institute's human capital to become an active actor of change.*

**Keywords:** human resources, enhancement, competence mapping, professional training

<sup>1</sup> Premessa e Conclusioni sono state scritte da tutti gli autori. I singoli paragrafi sono a cura di: Patrizio Di Nicola (1. La conoscenza delle competenze come chiave strategica per il cambiamento organizzativo); Patrizia Grossi (2. Il caso del Dipartimento per i censimenti e gli archivi amministrativi e statistici dell'Istat per la valorizzazione delle risorse umane); Alessandra Preti (3. Sistema integrato di gestione e sviluppo delle competenze del personale). Gli articoli pubblicati impegnano esclusivamente gli Autori, le opinioni espresse non implicano alcuna responsabilità da parte dell'Istat.

## Indice

	Pag.
<b>Premessa</b> .....	7
<b>1. La conoscenza delle competenze come chiave strategica per il cambiamento organizzativo</b> .....	9
1.1 Tragitti di cambiamento organizzativo .....	10
1.2 Valorizzare le conoscenze tacite.....	13
1.3 Mappare le competenze e pianificare la formazione.....	15
<b>2. Il caso del Dipartimento per i censimenti e gli archivi amministrativi e statistici dell'Istat per la valorizzazione delle risorse umane</b> .....	16
2.1. Progetto di tutoring per l'inserimento di nuove risorse.....	17
2.2. Creazione di un Sistema Integrato di Processi Formativi e Comunicativi.....	20
2.3 Progetto di valorizzazione delle risorse.....	22
<b>3. Sistema integrato di gestione e sviluppo delle competenze del personale</b> .....	24
<b>4. Conclusioni</b> .....	25
<b>Riferimenti bibliografici</b> .....	28

## Premessa

Lavorare nella direzione dell'efficacia e dell'efficienza di un Ente significa riconoscere e valorizzare la dimensione dinamica a disposizione dell'organizzazione rendendola una struttura snella e performante, capace di affrontare le sfide che provengono dall'esterno, risolvere le criticità e i problemi e raccogliere le professionalità, le competenze e le opportunità per trasformarle in risorse a favore dei progetti e dei programmi futuri. Per fare questo è fondamentale agire "all'interno" dell'Ente ma anche "verso l'esterno", generando un circuito virtuoso di sinergie e relazioni che rendano osmotico il passaggio di informazioni, competenze e know how tra interno ed esterno dell'organizzazione.

Tutto ciò diventa possibile tramite meccanismi innovativi di governo che garantiscano un'aggregazione ampia delle risorse umane, facilitando la condivisione di linguaggio, di obiettivi, di strumenti, ponendo in tal modo le basi per un cambiamento evolutivo reale in termini di:

- orientamento alle risorse umane, tramite la valorizzazione delle competenze, dei saperi, dei ruoli e delle responsabilità individuali e collettive;
- semplificazione degli iter amministrativi, anche tramite una comunicazione organizzativa eccellente.

D'altronde ricercare la massimizzazione dell'efficienza e dell'efficacia prevede la messa in cantiere di diversi tipi di intervento che coinvolgono le risorse umane a tutti i livelli:

- Analisi e re-ingegnerizzazione dei processi dal punto di vista delle risorse umane
- Ricostruzione dei flussi interni di processo che producono valore per l'organizzazione
- Sistemi di Governance, Programmazione e Controllo dei risultati
- Sviluppo organizzativo tramite piani di formazione/motivazione e sviluppo delle competenze
- Azioni di ottimizzazione della comunicazione interna (flussi comunicativi)
- Supporto tecnico per apprendere le modalità migliori di ottimizzazione delle comunicazioni interne quotidiane (riunioni, briefing, staff meeting)

La principale risorsa di tutti gli organismi, è rappresentata dalle conoscenze disponibili e dalla potenzialità di produrre altre conoscenze, e pertanto risiede nelle persone che vi lavorano con le loro competenze, il loro impegno e le loro idee.

Conseguentemente la valorizzazione delle risorse umane è lo strumento decisivo per svolgere con successo il processo di cambiamento organizzativo.

In tale contesto una idonea strategia di conoscenza delle competenze del personale, unitamente ad una strategia formativa che si basi proprio sulle competenze da valorizzare e diffondere, può dare risultati enormi, specialmente se unita ad una strategia di comunicazione efficiente che permetta ai dipendenti non solo di condividere i processi in corso, ma anche costruire una visione del cambiamento "dotata di senso". Le persone infatti non si limitano a percepire un ambiente organizzativo, ma concorrono, tramite i loro comportamenti concreti, a costruirlo e a condizionarlo.

Un'organizzazione efficiente che supporta persone motivate e preparate è il punto di arrivo di ogni Ente che voglia essere produttivo, competitivo, adeguato a sostenere le innovazioni e intenda migliorarsi su base continua. Ciò passa attraverso la nascita di un metodo per l'analisi delle competenze e il successivo sviluppo di piani di formazione e azioni di comunicazione organizzativa che permettano alle persone di divenire attori attivi del cambiamento per una convinta attuazione delle riforme.

Quali sono i principali fattori che influenzano l'efficacia di un cambiamento organizzativo?

la presenza di strutture efficienti capaci di indirizzare e guidare lo sviluppo dall'interno; l'analisi delle forme di organizzazione dell'attività produttiva e i rapporti di lavoro.

Per trasmettere ai dipendenti i valori di fondo del processo occorre coinvolgerli nel disegno

di riforma: una scarsa attenzione al personale rischia infatti di generare resistenze e atteggiamenti burocratici anche nelle persone potenzialmente non avverse al cambiamento.

L'esistenza di una leadership forte e coesa rappresenta un fattore chiave per realizzare il processo, quindi occorre investire sullo sviluppo della leadership, identificando le persone che possano divenire agenti del cambiamento, dotate di carisma e credibilità, in grado di motivare il personale e di portarlo a condividere le strategie.

È necessario porre grande attenzione ai percorsi di carriera dei potenziali leader e alle opportunità loro fornite di accrescere le proprie abilità, esercitandole nell'ambito lavorativo. Ai leader devono essere attribuite leve gestionali e margini di azione, essi devono essere responsabilizzati e controllati sui risultati, ma allo stesso tempo va riconosciuta loro la possibilità di commettere errori.

Occorre individuare competenze manageriali che permettano un impiego adeguato delle risorse disponibili, prevedere la presenza di competenze specialistiche capaci di supportare l'elaborazione della visione complessiva del vertice, di progettare sistemi e strumenti operativi adeguati per l'organizzazione, per accompagnare i manager di linea nell'attuazione delle politiche di gestione e nell'adozione dei meccanismi operativi. È necessario individuare professionalità autonome e capaci di anticipare le nuove esigenze.

È necessario attuare interventi finalizzati a razionalizzare le azioni di supporto al cambiamento organizzativo evitando sovrapposizioni e vuoti, stimolando la cooperazione e l'integrazione delle risorse e delle competenze distintive.

Il processo di cambiamento organizzativo, come ogni altro cambiamento, genera sempre paura dell'ignoto e incertezza per il nuovo: alcuni si aggrappano ai vecchi schemi, altri temono di peggiorare la propria condizione lavorativa o il proprio status di autorità, altri ancora non si sentono in grado di affrontare i nuovi compiti. Le resistenze inoltre dipendono non solamente da comportamenti intenzionali ed espliciti, ma anche da abitudini e modi di pensare consolidati nel tempo e capaci di condizionare i comportamenti concreti e il loro modo di classificare e interpretare gli eventi.

Per realizzare con efficacia il processo, occorre poter contare su persone professionalmente preparate, motivate e coinvolte, su risorse certe e disponibili di cui disporre, su meccanismi strutturati di individuazione degli obiettivi e valutazione dei risultati, su adeguate strategie di comunicazione su sistemi informativi ad elevato valore aggiunto: risulterà fondamentale sviluppare competenze condivise (un eccessivo accentramento comporta deresponsabilizzazione).

Nelle organizzazioni moderne il tema delle competenze si fa più articolato e complicato: le competenze sono, infatti, l'elemento che contribuisce a costruire un ruolo reale esercitato. Oltre a quelle di base – i requisiti minimi per l'occupabilità e lo sviluppo professionale – e a quelle tecnico-professionali – i saperi e le tecniche operative proprie delle attività relative a determinati processi lavorativi – assumono importanza centrale le competenze trasversali. Queste ultime attengono a tre sfere:

- la sfera motivazionale-cognitiva, che riguarda la capacità di diagnosi (percepire, decifrare, interpretare, immaginare, prestare attenzione, ecc.);
- la sfera socio-relazionale, che concerne le capacità di socializzazione degli individui (riconoscere sé e l'altro, ascoltare, esprimersi, cooperare, relazionarsi, gestire i conflitti, ecc.);
- la sfera manageriale e di responsabilità, che riguarda la capacità decisionali e di problem solving degli individui (assumere responsabilità, decidere, negoziare, gestire situazioni complicate, prendere l'iniziativa, proporre soluzioni, ecc.).

In un famoso volume Richard Florida individua nella «creatività» il tratto caratteristico delle nuove aziende e nella «classe creativa» il gruppo sociale emergente impegnato in «attività la cui funzione principale è di creare forme nuove e significative»<sup>2</sup>. L'Istat, se sono valide le intuizioni di Florida, dovrebbe in larga parte essere popolato di un nucleo supercreativi, princi-

<sup>2</sup> Florida R. 2003, *L'ascesa della nuova classe creativa*. Milano: Mondadori



palmente ricercatori e manager, il cui compito fondamentale è quello di trovare ai diversi problemi che incontrano nuove soluzioni riproducibili su vasta scala e largamente utilizzabili, ma anche di sollevare nuovi interrogativi da risolvere.

Ne discende che, anche senza il supporto dell'Istituto cui appartengono, questi professionisti si strutturino come una realtà organizzativa in senso proprio, all'interno della quale è possibile rintracciare non soltanto una rete di relazioni ma anche una struttura di ruoli e coordinamento. Sebbene tali comunità nella maggior parte dei casi sorgano spontaneamente, la loro esistenza, evoluzione e persistenza nel tempo è fortemente dipendente dalla presenza di una configurazione organizzativa che sia in grado di aiutare i membri a identificare la conoscenza, gli eventi, le regole e le attività intorno alle quali catalizzare la crescita della stessa comunità. In questo senso l'organizzazione assume un ruolo centrale nello stimolare lo sviluppo di opportunità e di condizioni oggettive favorevoli alle comunità di pratica, partendo dalla ricerca e dall'analisi delle nicchie informali di relazione presenti al suo interno. Per questo è strategico, nei processi di innovazione, identificare le comunità tacite ed ignote che sempre esistono all'interno dell'organizzazione.

La formazione rappresenta il primo strumento di sostegno al processo di cambiamento organizzativo; essa sarà più efficace e gratificante se riesce ad utilizzare al meglio le tecnologie per veicolare contenuti statici supportati da eventi sociali in rete, formazione d'aula centrata su dibattito e sperimentazione, ed attività di Project Work che permetta il rapido deployment di quanto appreso nel lavoro di ogni giorno.

Il secondo passaggio cruciale va individuato nella Comunicazione Organizzativa, intesa come uno strumento per creare, tra il personale dell'Istituto, una identità comune e condivisa<sup>3</sup>. Essa si pone come un contenitore nel quale si incontrano sia le dimensioni sociale ed operativa costitutive dell'organizzazione, sia le tre direttrici della comunicazione, verticale, orizzontale e trasversale. Per queste ragioni la comunicazione organizzativa assume una dimensione onni-comprendensiva e complessa, tanto da diventare il veicolo sia della vision che della mission dell'azienda, aprendo la strada a processi che includono la comunicazione interpersonale, il rapporto fra la comunicazione e il benessere organizzativo, la dimensione del clima interno, l'ascolto attivo. La comunicazione organizzativa, veicolando informazioni e valori e attivando collegamenti tra i soggetti, facilita i percorsi di apprendimento collettivo e di consolidamento culturale, oltre che la condivisione e la valorizzazione delle competenze distintive, che sono alla base dell'eccellenza scientifica dell'Istituto.

Per realizzare un processo di cambiamento organizzativo occorre in definitiva intervenire sulle culture e i modelli di comportamento delle persone, individuare e sostenere le ragioni del cambiamento e comunicarle con chiarezza a tutti. Problemi nascono sempre dall'assenza di una conoscenza precisa delle ipotesi di cambiamento in corso e al conseguente diffondersi di una comunicazione "di corridoio", incerta e, per questo, in grado di creare allarmi e atteggiamenti di prevenzione. È necessario al contrario promuovere tramite la comunicazione azioni finalizzate a costituire le condizioni di contesto favorevoli per attuare e sostenere gli interventi di cambiamento e miglioramento.

## **1. La conoscenza delle competenze come chiave strategica per il cambiamento organizzativo<sup>4</sup>**

*Un giorno sei uomini ciechi dell'Indostan si imbattono in un elefante e, dopo l'incontro, ognuno cercò di descrivere cosa aveva toccato. Il primo si avvicinò e si scontrò con il fianco*

<sup>3</sup> Si veda: <http://qualitapa.gov.it/relazioni-con-i-cittadini/comunicare-e-informare/comunicazione-organizzativa/>

<sup>4</sup> Per approfondimenti su questo paragrafo si rimanda a: Di Nicola P., Rosati S., (a cura di) *Visioni sul futuro delle organizzazioni*, Guerini, Milano, 2009.

*largo e robusto e disse che l'elefante era molto simile a un muro; il secondo esaminando la zanna, disse che l'animale era molto più simile a una lancia; il terzo sfiorando la proboscide sentenziò che era simile a un serpente; il quarto, scivolando con la mano lungo il ginocchio, paragonò l'elefante ad un albero; il quinto toccò un orecchio sventolante e lo paragonò a un ventaglio e, infine, l'ultimo, incontrando la coda, paragonò l'elefante a una corda.*<sup>5</sup>

Questo racconto sottolinea come siano diversi e molteplici i *modi* e i *punti di vista* in base ai quali guardare le organizzazioni. Nel presente paragrafo affronteremo pertanto il tema del cambiamento organizzativo e del ruolo delle competenze degli attori nell'Organizzazione. L'attenzione sarà concentrata su quegli approcci definiti *morbidi* che «privilegiano gli aspetti culturali, simbolici e riflessivi»<sup>6</sup>. Secondo questo percorso di lettura l'organizzazione è vista come «continuo processo di definizione della realtà in cui i singoli sono impegnati [...], processo che si sostanzia in scambi comunicativi, mediati e non mediati, di simboli, di conoscenze sedimentate e stratificate, di modelli di riferimento, di schemi di percezione e interpretazione della realtà, di codici e norme, anche non scritti»<sup>7</sup>.

La necessità di ricorrere a una lettura basata sugli aspetti simbolici e culturali della vita organizzativa si fa maggiormente stringente, di fatto, per il progressivo modificarsi del contenuto e delle modalità lavorative. In molti contesti organizzativi della *knowledge society*, la tradizionale divisione di origine taylorista / weberiana tra esecuzione e comando è messa in crisi, da un lato, e affiancata, dall'altro, da una ridefinizione delle mansioni che diventano «profonde» e «ampie». Il laccio del controllo formale e gerarchico diviene scarsamente funzionale alle esigenze produttive in quanto, sotto la spinta di accelerati processi di cambiamento organizzativo<sup>8</sup>, le organizzazioni pubbliche incrementano la necessità di interpretare e rispondere velocemente alle esigenze della società, chiedendo al lavoratore di estendere i propri margini di azione: le sue attività divengono «profonde», in quanto il soggetto ne controlla ogni suo aspetto, e «ampie», in quanto egli svolge una grande varietà di attività connesse all'ottenimento del prodotto o servizio. Nell'ottica di saper governare visioni dei problemi più ampie possibili, viene richiesto all'individuo non di eseguire mansioni, ma di ricoprire ruoli, di agire, cioè, possedendo solo «minime specifiche critiche» operando «in vista di un risultato funzionale, nelle sue relazioni con gli altri, all'interno di un determinato contesto tecnico organizzativo»<sup>9</sup>. La peculiarità di queste forme organizzative rende difficoltosa la separazione netta tra potere e disposizione alla partecipazione, in quanto l'accresciuta complessità e l'interdipendenza tra le parti rendono diffusa la capacità decisionale. Ciò che sembra legare e tenere insieme l'organizzazione, pertanto, non sono solamente le regole formali e i meccanismi di integrazione su base gerarchica, ma anche la condivisione di modalità di risoluzione dei problemi, il modo di fare le cose, i saperi taciti e le conoscenze inesprese<sup>10</sup>.

### 1.1 Tragitti di cambiamento organizzativo

Il tema del cambiamento organizzativo, come detto, è vasto e di difficile definizione e, conseguentemente, anche il tema del governo del cambiamento non si sottrae a questa complessità. Possiamo tentare di ridurre la complessità tramite due possibili letture: la prima guarda al cambiamento come un obiettivo da raggiungere attraverso precisi e individuabili momenti; la seconda, invece, rifiutando il parallelismo tra cambiamento e pianificazione, propone una lettura processuale che avvicina la gestione del cambiamento al tema dell'apprendimento organizzativo.

<sup>5</sup> La storia è tratta da una poesia scritta da John Godfrey Saxe (1816 – 1887), intitolata *The Blind Men and the Elephant* (in John G. Saxe, *Poems (New enlarged edition)*, Ticknor, Reed and Fields, 1849).

<sup>6</sup> G. Bonazzi, *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna 2002, p. 157.

<sup>7</sup> C. Piccardo, A. Benozzo, *Etnografia organizzativa*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1996

<sup>8</sup> A. Martinelli, *La modernizzazione*, Laterza, Roma-Bari 2000

<sup>9</sup> F. Butera, E. Donati, R. Cesaria, *I lavoratori della conoscenza*, Franco Angeli, Milano, 1997, p. 165

<sup>10</sup> M. Polanyi, *La conoscenza inespressa*, Armando Editore, Roma 1979

I modelli che rientrano nel primo approccio posseggono una valenza prevalentemente descrittiva: in essi il cambiamento è considerato come un evento pianificabile introdotto in modo deliberato nell'organizzazione da un «agente del cambiamento». Inscrivendolo all'interno della teoria del cambiamento sociale elaborata intorno agli anni '50 dallo psicologo sociale Kurt Lewin<sup>11</sup>, il momento di discontinuità organizzativa viene descritto come un processo complesso, che si innesca tra due momenti di stabilità. Il modello mutuato dalla teoria di Lewin, descrive il cambiamento organizzativo attraverso l'individuazione di un certo numero di fasi, che, anche se possono sovrapporsi o coincidere per tempi circoscritti, rimangono concettualmente distinte. Affinché in una organizzazione avvenga un cambiamento è necessario, adottando la terminologia di Lewin, che si attraversino le seguenti fasi:

- scongelamento,
- trasformazione,
- ricongelamento.

La fase dello scongelamento di un sistema implica che si crei, da un lato, la situazione per rompere l'equilibrio; dall'altro, la disponibilità a modificare lo *status quo*, partendo dall'ipotesi che promuovere il cambiamento non significa farlo avvenire. Questo modello presuppone, infatti, che in condizioni di normalità, un'organizzazione è restia ad attivare delle trasformazioni a meno che non esista una pressione significativa affinché ci sia un'induzione al cambiamento e all'avvio, quindi, della fase dello scongelamento. L'attivazione verso uno stato diverso da quello iniziale può verificarsi sia creando sempre più spinte a favore del cambiamento, sia riducendo le forze resistenti<sup>12</sup>.

La trasformazione è il «movimento», un processo di ristrutturazione, anche cognitiva, che deve avvenire perché l'organizzazione cambi. Tale fase del modello può essere favorita dall'attivazione di due meccanismi tra loro alternativi: l'individuazione di un ruolo-modello con cui identificarsi o la disponibilità a ricercare nel contesto e nel confronto con esso un modello alternativo e nuove possibilità<sup>13</sup>.

Infine, l'ultima fase del processo è quella del ricongelamento: quando, cioè, sistemi di comportamento alternativi ai precedenti si stabilizzano e/o si istituzionalizzano al fine di costituire un nuovo punto di equilibrio.

Secondo questa prospettiva il cambiamento:

- è letto come un evento controllabile attraverso meccanismi che vanno dall'alto verso il basso ovvero dall'agente del cambiamento al resto dell'organizzazione;
- si presenta come un obiettivo da raggiungere attraverso una serie di eventi pianificati da attivare all'interno di una organizzazione che è concepita in modo più meccanico e razionale che non organico.

Tale modello non spiega il cambiamento, ma «lo considera soltanto come la differenza tra due condizioni statiche»<sup>14</sup>. Nonostante i limiti presentati, il pregio di questo contributo è quello di «descrivere e scomporre il fenomeno nei suoi componenti elementari [...], evidenziandone le complesse aree problematiche di tipo processuale»<sup>15</sup>.

La seconda visione offre una concezione del cambiamento legata a quella di «organizzazione che apprende» e pone al centro dell'analisi una prospettiva che considera l'organizzazione non come una struttura razionale e meramente strumentale, ma come un insieme di processi. Privilegiando l'*organizzare* all'*organizzazione*<sup>16</sup>, questa chiave di lettura fa

<sup>11</sup> Lewin K., *Teoria e sperimentazione in psicologia*, Il Mulino, Bologna, 1972.

<sup>12</sup> Hatch M. J., *Teoria dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 1999, p. 289.

<sup>13</sup> Tosi H.L., Pilati M., Mero N.P., Rizzo J.R., *Comportamento Organizzativo. Persone, gruppi e organizzazione*, EGEA, Milano, 2002, pp. 418-419.

<sup>14</sup> Hatch M. J., *op. cit.*, p. 286.

<sup>15</sup> Compagno C., «Il cambiamento e l'innovazione», in Costa G., Nacamulli, R.C.D., *Manuale di Organizzazione Aziendale, I processi, i sistemi e le funzioni aziendali*, Vol. 3. UTET, Torino 1997., p. 323.

<sup>16</sup> Weick K., *Senso e significato nelle organizzazioni*, Cortina, Milano, 1997.

emergere come punto di osservazione privilegiato i soggetti e le interazioni, le decisioni e i conflitti e le culture che guardano all'organizzazione con un terreno di apprendimento e, pertanto, di cambiamento. Un'organizzazione apprende quando *cambia* i suoi repertori di competenze, i modelli di azione, le strategie e le procedure condivise e stabilizzate nel tempo.

In particolare:

“l'apprendimento organizzativo si verifica quando gli individui all'interno di una organizzazione sperimentano una situazione problematica e, nell'interesse dell'organizzazione, la indagano. Essi esperiscono la sorpresa della mancata corrispondenza tra i risultati attesi e i risultati effettivi dell'azione, reagendo con un processo di pensiero e nuovi corsi di azione che conducono a modificare le immagini dell'organizzazione o il modo di intendere i fenomeni organizzativi e a ristrutturare le attività così da allineare risultati e aspettative [...]. Perché l'apprendimento derivante dall'indagine divenga organizzativo, esso deve radicarsi nell'immagini dell'organizzazione conservate nelle menti dei suoi membri e/o negli artefatti cognitivi (le mappe, le memorie e i programmi) radicati nell'ambiente organizzativo”<sup>17</sup>.

Chris Argyris e Donald A. Schon distinguono tra due tipi di apprendimento: l'apprendimento a circuito singolo e quello a circuito doppio. Il primo è normalmente sollecitato al verificarsi di un errore: questo genere di apprendimento corregge le strategie e le procedure operative, non domandandosi il perché avviene l'errore e lascia invariate le premesse di fondo, i riferimenti normativi e valoriali, le cornici cognitive<sup>18</sup> che delimitano la conoscenza e l'azione organizzativa. La trasformazione di queste premesse, invece, caratterizza l'apprendimento a circuito doppio che è intrecciato alla sperimentazione e all'acquisizione di modi inediti di fare e di conoscere. In questo secondo tipo di apprendimento, i due *loops* si riferiscono ai «due circuiti di retroazione che collegano gli effetti dell'azione osservati alle strategie e ai valori di cui i valori stessi sono al servizio»<sup>19</sup>, mettendoli in discussione. In questa prospettiva, l'apprendimento *double-loop* è associato all'idea di sistema auto-organizzante: il sistema è in grado di definire da solo le proprie strutture operative e il proprio comportamento e impara a imparare<sup>20</sup>. L'apprendimento organizzativo è un processo intersoggettivo e si sviluppa nel momento in cui l'organizzazione intreccia il rapporto tra conoscenza e azione: i processi di socializzazione tra i membri e la condivisione delle conoscenze e delle criticità permettono di attuare quella connessione complessa, ma indispensabile, tra apprendimento individuale e apprendimento organizzativo. L'apprendimento organizzativo, per il suo carattere di processualità, favorisce il cambiamento organizzativo solo se passa attraverso l'apprendimento collettivo: se investe, cioè, il piano del contesto culturale, simbolico e delle pratiche e se viene socializzato. Il governo del cambiamento richiede di valorizzare o creare le condizioni nelle quali questi assetti sono suscettibili di incrinarsi. «I processi di apprendimento, mancato o riuscito – infatti – sono uno snodo dei processi di cambiamento organizzativo: le secche dove essi si arenano o, viceversa, il serbatoio dal quale attingere energie»<sup>21</sup>.

Alla luce di quanto detto, leggere il cambiamento attraverso gli attori organizzativi fa risaltare l'indispensabilità della cooperazione e dell'ascolto<sup>22</sup> fra i diversi soggetti e, in particolare,

<sup>17</sup> Argyris C. e Schon D. A., *Apprendimento organizzativo*, Guerini, Milano, 1998, p. 30.

<sup>18</sup> Weick K., *op. cit.*

<sup>19</sup> Argyris C. e Schon D. A., *op. cit.*, p. 36.

<sup>20</sup> L'apprendere ad apprendere (*deutero-learning*) coincide con la capacità di modificare i modi stessi dell'apprendere e rappresenta l'apprendimento organizzativo di secondo ordine individuato dagli autori. Argyris C. e Schon D. A. mutuano il concetto di deuteroapprendimento da Bateson G., *Steps to an ecology of mind*, Ballantine Books, New York, 1972 (trad. it. *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano, 1976).

<sup>21</sup> Bifulco L., *Che cos'è una organizzazione*, Carocci, Roma, 2002, p. 101.

<sup>22</sup> Crozier, nel suo primo libro interamente dedicato al management nel mondo post-industriale, sostiene che le organizzazioni si devono avviare a considerare «l'assoluta centralità del fattore umano». Secondo l'autorevole studioso, l'investimento immateriale nel miglioramento delle risorse umane dovrà assumere sempre più importanza, poiché la sopravvivenza dell'azienda dipenderà in gran parte dalla capacità delle persone che ne fanno parte di saper interpretare i segnali deboli e di reagire prontamente agli stimoli diversi e confusi che provengono dal contesto ambientale al fine di attivare un processo di apprendimento e cambiamento organizzativo. M. Crozier, *L'impresa in ascolto. Il management nel mondo post-industriale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1990.

fra chi progetta il cambiamento e chi è chiamato a realizzarlo e/o a subirlo riflettendo sul livello di coinvolgimento e partecipazione al processo in atto.

## 1.2 Valorizzare le conoscenze tacite

Dal momento che le organizzazioni non possono evitare che esistano dei *sistemi relazionali*, in particolare quando essi rappresentano il risultato di forme di aggregazione spontanee, non rimane che affrontare la sfida creando un contesto favorevole al loro sviluppo e integrandole all'interno delle logiche portanti di funzionamento organizzativo, al fine di non disperdere il patrimonio relazionale e cognitivo di cui sono portatori i singoli. A tal scopo il modello della «spirale della conoscenza»<sup>23</sup> di Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi rappresenta uno strumento interpretativo funzionale a spiegare sia la complessità dei fenomeni relazionali sia la loro integrazione, a livello *macro*, nelle logiche organizzative complessive e, a livello *micro*, nei processi di generazione e valorizzazione della conoscenza.

Se si osserva la spirale della conoscenza (Figura 1) emerge con chiarezza come tale modello sia capace di armonizzare le diverse componenti dell'organizzazione e generare un processo efficace di sviluppo cognitivo e apprendimento organizzativo in cui gruppi e comunità rivestono un ruolo chiave.

Nel «processo di conversione» della «conoscenza tacita»<sup>24</sup> in «conoscenza esplicita»<sup>25</sup> i due autori sottolineano come esso possa essere generato soltanto stimolando il passaggio dall'azione individuale all'azione collettiva del gruppo, della comunità.

Nello specifico tale modello si compone di quattro fasi fondamentali<sup>26</sup> – socializzazione, esteriorizzazione, combinazione, interiorizzazione – fortemente interconnesse, nel quale ogni stadio rappresenta l'input per la realizzazione della fase successiva in una prospettiva circolare.

Nella fase di *socializzazione*, avviene il passaggio da una conoscenza tacita ad un'altra conoscenza tacita. Essa si fonda su processi di condivisione di esperienze e di creazione di modelli mentali e abilità tecniche condivise. L'esperienza pertanto rappresenta il principale strumento per acquisire conoscenza tacita.

La fase di *esteriorizzazione* permette la trasformazione di una conoscenza tacita in una conoscenza esplicita. Con questa modalità la conoscenza tacita viene esplicitata attraverso l'utilizzo, in sequenza, di metafore, analogie, concetti, ipotesi o modelli.

La *combinazione* è la fase in cui si passa da una conoscenza esplicita ad un'altra conoscenza esplicita. In altri termini essa è finalizzata alla sistematizzazione di concetti espliciti in un sistema di conoscenze. Aspetto centrale di questa fase è il modo in cui attraverso varie operazioni, quali lo smistamento, l'aggiunta, la combinazione e la categorizzazione di conoscenze esplicite, si possa pervenire a nuove forme di conoscenza.

La fase dell'*interiorizzazione*, infine, determina il trasferimento di una conoscenza esplicita ad una nuova conoscenza tacita. Tale processo, che gli autori definiscono «strettamente collegato a quello di apprendimento attraverso l'azione»<sup>27</sup>, permette la condivisione di uno specifico modello mentale da parte della maggioranza dei membri di un'organizzazione, trasformando la conoscenza tacita in parte integrante del più ampio patrimonio cognitivo organizzativo.

<sup>23</sup> Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge-creating company*, Guerini e Associati, Milano 1997.

<sup>24</sup> Per conoscenza tacita si intende quel tipo di sapere che affiora esclusivamente al soggetto che lo detiene, alle sue capacità, abilità, attitudini ed esperienze personali. Essa consiste in una conoscenza difficile da strutturare e da diffondere, per la sua origine soggettiva ed esperienziale. In altre parole, un insieme di saper fare/essere/capire che la persona o il sistema non è in grado di spiegare o trasferire con facilità. *Ibid.*; M. Polanyi, *The tacit dimension*, Routledge & Kegan Paul, London 1966; M. Polanyi, *Personal Knowledge. Towards a post-critical philosophy*, Routledge & Kegan Paul, London 1958; R. Cowan, P.A. David, D. Foray, «The explicit economics of knowledge codification and tacitness», *Industrial and Corporate Change*, n. 9, pp. 211-253, 2000.

<sup>25</sup> Per conoscenza esplicita si intende quella conoscenza che può essere codificata attraverso un sistema di simboli (per esempio dei codici) e facilmente comunicabile attraverso un sistema di regole [Nonaka, Takeuchi, *op.cit.*; Polanyi, *Personal Knowledge. Towards a post-critical philosophy*, *cit.*; Polanyi, *The tacit dimension*, *cit.*]

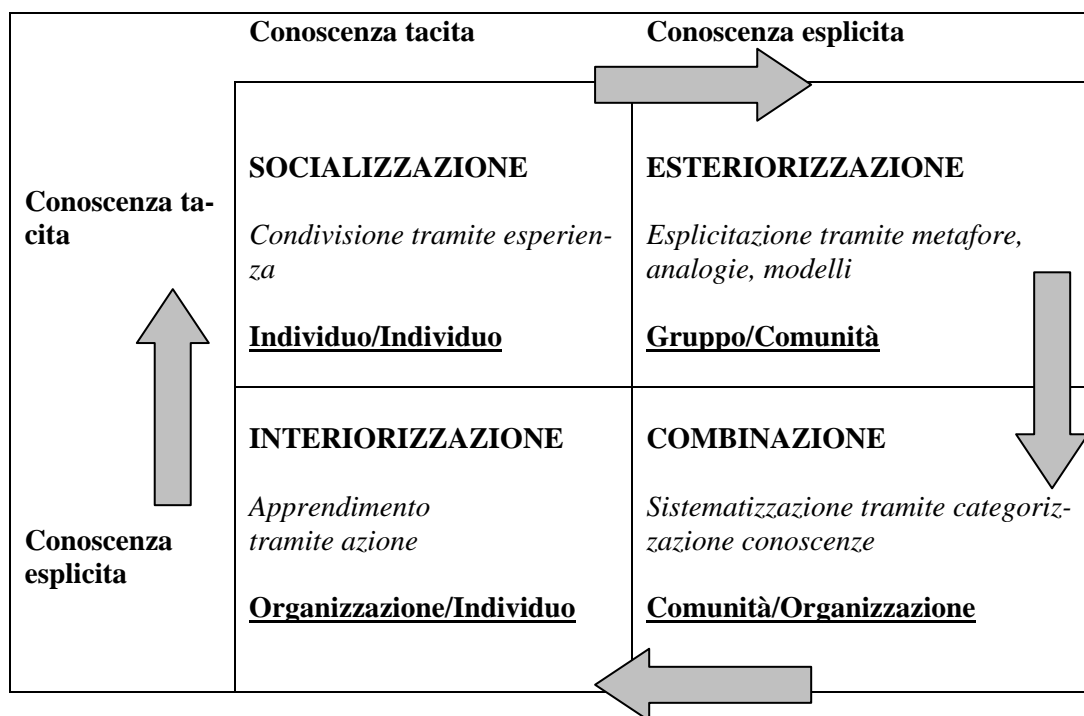
<sup>26</sup> Nonaka, Takeuchi, *op.cit.*, pp. 102-114.

<sup>27</sup> *Ibid.*, p. 112.

In sostanza, attraverso queste quattro fasi si completa il processo di conversione della conoscenza che prevede un ciclo che inizia con uno scambio di conoscenze tacite a livello individuale, a cui segue un processo di esternalizzazione delle stesse che le trasforma in esplicite all'interno di gruppi sociali. Il ciclo termina con la combinazione e l'assorbimento da parte degli individui della nuova conoscenza creata all'interno della base di conoscenze tacite della comunità. Le conoscenze tacite così acquisite favoriscono nuovi processi di socializzazione; ecco quindi che si riapre il ciclo e la conoscenza complessiva dell'organizzazione riprende il suo movimento verso l'acquisizione di ulteriori saperi e pratiche.

In tal senso, l'organizzazione è chiamata a svolgere un ruolo primario nella gestione di questo articolato processo di generazione, accumulazione e valorizzazione della conoscenza, partendo dai contributi dei singoli individui sino a coinvolgere le pratiche e le esperienze delle più ampie comunità di persone che la compongono. In altri termini, l'organizzazione ha il compito di «fornire il contesto idoneo a facilitare le attività di gruppo e la creazione e l'accumulo di conoscenze a livello individuale»<sup>28</sup>.

**Figura 1: La spirale della conoscenza di Nonaka e Takeuchi**



Tale processo di valorizzazione delle dinamiche relazionali in una prospettiva di produzione collettiva di senso<sup>29</sup> può, inoltre, essere facilitato dall'uso intensivo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Le tecnologie a disposizione delle organizzazioni contemporanee permettono infatti di esaltare le possibilità di collegamento e confronto tra gli attori, di aumentare le potenzialità informative, di stimolare la nascita – spontanea o intenzionale – di forme di aggregazione sociale, capaci di integrare patrimoni di conoscenze e competenze presenti sia all'interno dei contesti organizzativi sia al di fuori.

Le organizzazioni che mutano richiedono nuovi requisiti al lavoratore, quali l'adattabilità, la polivalenza e l'autonomia, nonché la capacità di lavorare in gruppo, di comunicazione e di

<sup>28</sup> *Ibid.*, p. 117.

<sup>29</sup> Weik, op. cit..

*problem solving*. Parola chiave diventa *versatilità*, ovvero capacità di comprendere, seguire e, talvolta, promuovere l'innovazione. Dotato di un patrimonio professionale elevato, il «nuovo lavoratore» è nelle condizioni di poter adeguare il proprio lavoro alle mutevoli esigenze di un'organizzazione dinamica<sup>30</sup>. Di conseguenza all'interno delle organizzazioni i lavoratori non svolgono più mansioni prescritte e parcellizzate, ma assumono ed esercitano ruoli orientati al risultato, fondati su responsabilità e competenze professionali. Quello che le persone sono, sanno fare e trasmettere diventa fondamentale nella nuova organizzazione del lavoro. In tale prospettiva, il tema delle competenze si fa più articolato e complicato: le competenze sono, infatti, l'elemento che contribuisce a costruire un ruolo reale esercitato.

### 1.3 Mappare le competenze e pianificare la formazione

Ogni organizzazione fonda il suo valore sulla capacità di generare e di aggiornare continuamente le competenze delle persone, dal momento che esse rappresentano quelle “effettive determinanti di differenziazione competitiva all'esterno e di identità professionale all'interno”<sup>31</sup>.

Per ottenere un simile risultato l'organizzazione non può fare a meno di approfondire la conoscenza delle sue risorse umane e delle competenze di cui sono detentrici e che mettono a disposizione del contesto lavorativo. Soltanto in questo modo è possibile favorire tanto l'apprendimento individuale quanto l'apprendimento collettivo e dare vita a un circolo virtuoso di valorizzazione delle persone, in termini di sviluppo delle conoscenze, dei loro livelli di motivazione e del grado di soddisfazione nei confronti del ruolo ricoperto e della più ampia organizzazione di cui fanno parte.

Le competenze esprimono la professionalità e la mansione di ogni singolo individuo all'interno di un'organizzazione e si manifestano, come ampiamente discusso, in termini di saperi tecnici, capacità di azione e capacità di contestualizzare e integrare la propria professionalità all'interno di un determinato ambiente.

Boyatzis definisce le competenze come “insieme di capacità, abilità e qualità che influiscono positivamente sulla performance aziendale. Esse possono riguardare capacità tecniche, innovative, commerciali, di flessibilità, di rapidità o, in senso più ampio, di capacità organizzative che rappresentano un comportamento organizzativo osservabile come causalmente collegato a prestazioni superiori”. Allo stesso tempo, le competenze esprimono le caratteristiche intrinseche di una persona in riferimento alla motivazione, ai tratti, alle abilità che derivano dall'immagine di sé o dal ruolo sociale o, anche, da un corpo di conoscenze<sup>32</sup>.

Secondo Battistelli la competenza professionale è il risultato di una complessa articolazione di conoscenze, abilità, atteggiamenti, immagini di sé, motivazioni e caratteristiche di personalità che permette all'individuo di mettere in atto comportamenti adeguati a rispondere alle richieste lavorative che provengono dal contesto organizzativo<sup>33</sup>.

Infine, Pellerey definisce le competenze come “l'insieme delle strategie, cioè la messa in uso, il saper agire delle risorse cognitive, emotive, relazionali, sociali, tecnologiche, professionali, indispensabili all'individuo per poter partecipare alla vita della comunità nei diversi contesti organizzativi e nelle diverse situazioni”<sup>34</sup>.

In sostanza le competenze rappresentano un fattore dinamico che può essere compreso soltanto alla luce dei processi di interazione e socializzazione sviluppati dall'individuo, attraverso i quali i suoi modelli di conoscenza e di azione vengono continuamente integrati e riadattati

<sup>30</sup> A. Accornero, *Era il secolo del lavoro*, Il Mulino, Bologna 2000.

<sup>31</sup> Paneforte, S., *La gestione delle persone nell'impresa*, CEDAM, Padova, 1999, p. 21.

<sup>32</sup> Boyatzis, R.E., *The competent manager: a model for effective performance*, John Wiley Sons, New York, 1982.

<sup>33</sup> Battistelli, A., “La percezione della propria competenza professionale”, in *Risorsa Uomo*, n. 2, Franco Angeli, Milano, 1996.

<sup>34</sup> Pellerey, M., “Sul concetto di competenza e in particolare di competenza sul lavoro”, in C. Montedoro (a cura di), *Dalla pratica alla teoria per la formazione: un percorso di ricerca epistemologica*, Franco Angeli, Milano, 2001.

alle caratteristiche del contesto sociale. Esse esprimono ciò che le persone “agiscono” sul luogo di lavoro in riferimento alla rete di relazioni in cui si inseriscono e al sistema di attese reciproche che si sviluppano tra individuo e organizzazione.

In questa prospettiva, diviene importante rilevare, su base periodica, la percezione delle persone in merito alle competenze possedute sia da loro stessi sia dai loro colleghi.

Ciò permette di capire:

- quali persone all'interno di Istat sono considerate un punto di riferimento per specifiche tematiche/competenze possedute;
- quali competenze – sia socio-relazionali sia specialistico-operative (distintive del proprio bagaglio professionale) – la persona ritiene di possedere e per quali di queste si è considerati dai colleghi un punto di riferimento.

Dalle informazioni raccolte e mappate diviene possibile creare uno strumento conoscitivo ad uso del management e, in senso lato, della più ampia organizzazione. Si tratta delle “Pagine Gialle di Ente”, un vero e proprio strumento di valorizzazione della conoscenza delle proprie risorse umane.

Le pagine gialle sono composte da schede individuali del personale presente in azienda, periodicamente aggiornate e contenenti le informazioni più significative e strategiche dei singoli individui. Obiettivo finale di tali pagine è la valorizzazione delle caratteristiche e delle capacità dei singoli attori, nonché la loro piena integrazione nei processi organizzativi, tenendo conto non solo del profilo professionale posseduto ma anche di aspettative, attitudini relazionali e posizioni all'interno di reti informali di relazioni.

In sintesi e in termini più operativi, tali schede permettono di:

- classificare le informazioni sul personale e di ricostruire la loro storia lavorativa;
- sistematizzare le competenze presenti in azienda e localizzarle rapidamente;
- consultare i dati attraverso chiavi di ricerca, ad esempio: posizione (area aziendale) e ruolo lavorativo; progetti svolti e in corso; competenze chiave (psico-attitudinali o specialistico-operative);
- condividere tali informazioni con tutto il personale (trasparenza organizzativa);
- avviare processi di *empowerment* delle persone sulla base delle reali aspettative e delle motivazioni espresse dai singoli attori;
- aumentare la comunicazione e la collaborazione tra pari, migliorando la conoscenza reciproca su chi “sa che cosa” o su chi “sa fare cosa” o, anche, su chi “si interessa di cosa (non necessariamente in termini professionali)”, favorendo anche la nascita di comunità di pratica intorno a specifiche tematiche e/o aree di interesse.

Da ultimo, ovviamente, le Pagine Gialle rappresentano un potente strumento per riallocare il personale dalla struttura attuale a quella cui si tende, stimolando la mobilità e l'acquisizione di competenze sempre maggiori.

## **2. Il caso del Dipartimento per i censimenti e gli archivi amministrativi e statistici dell'Istat per la valorizzazione delle risorse umane**

Al fine di superare l'emergenza organizzativa correlata al Censimento, l'Istat è ricorso negli anni 2010-2011 all'acquisizione di 270 nuove risorse professionali con contratto a tempo determinato, di queste 168 sono state inserite nella Direzione centrale dei censimenti generali, ora Dipartimento per i censimenti e gli archivi amministrativi e statistici.



Figura 2: Il caso Istat



### 2.1. Progetto di tutoring per l'inserimento di nuove risorse<sup>35</sup>

Per facilitare l'inserimento dei colleghi neo-assunti negli anni 2010-2011 si è dato vita ad un progetto di tutoring: ciascun tutor ha curato il trasferimento di esperienze e competenze verso il neo-assunto, in modo personalizzato e contestualizzato alla specifica realtà lavorativa dove lo stesso avrebbe operato. Questo approccio contemporaneamente formativo e di facilitazione dell'inserimento produttivo ha consentito un più rapido allineamento delle competenze e ha rappresentato una soluzione organizzativa razionale ed efficace.

La finalità principale del progetto di tutoring per l'inserimento di nuove risorse (TI/CENS) è stata garantire la compatibilità dell'inserimento delle nuove risorse professionali con le esigenze produttive dei censimenti e l'allineamento ai vincoli organizzativi della Direzione e dell'Istituto.

Coerentemente con questa motivazione, in vista dell'arrivo di nuove risorse con contratto a tempo determinato, si è ritenuto opportuno non seguire la prassi in uso che prevedeva l'assegnazione immediata e definitiva alle strutture (Servizi e Unità Operative), ma consentire un periodo di ambientamento e di "conoscenza reciproca", ovvero una fase di "pre-assegnazione", al termine della quale, procedere con l'assegnazione vera e propria ad una specifica struttura operativa.

Nel dettaglio, i risultati e i benefici attesi del progetto erano stati così individuati:

- inserimento lavorativo del neo-assunto effettivamente in linea con le esigenze di produzione e le aspettative e competenze della nuova risorsa professionale;
- limitazione dell'impatto organizzativo degli inserimenti in termini di costi indiretti, con particolare riguardo al tempo sottratto all'attività corrente, da parte del perso-

<sup>35</sup> Per conoscere nel dettaglio il progetto si rimanda all' Istat Working Papers n. 7-2012: [http://www.istat.it/it/files/2012/06/Istat-Working-Papers-n.-7-2012.qxd\\_.pdf](http://www.istat.it/it/files/2012/06/Istat-Working-Papers-n.-7-2012.qxd_.pdf)

nale incaricato del tutoring;

- utilizzo, valorizzazione e sviluppo delle risorse interne della Direzione in un'ottica di "potenziamento e di integrazione di ruolo", con riferimento alla scelta di personale della Direzione dei censimenti per il ruolo di tutor;
- sviluppo di modalità di inserimento innovative e "replicabili", ovvero moduli di auto-formazione utilizzabili anche per altri fruitori e specificamente per l'aggiornamento del personale interno della Direzione.

Tra le condizioni che si sono dimostrate nei fatti essere pre-requisiti per il successo del progetto, si è potuto contare un forte e convinto sostegno da parte del Direttore, dei Dirigenti e dei responsabili di Unità Operative in tutte le fasi di realizzazione, oltre al consistente apporto di documentazione interna relativa al materiale prodotto dalla Direzione nel periodo 2006-2009, in particolare sui risultati raggiunti nelle rilevazioni pre-censuarie (rilevazione Pilota e altre), sugli strumenti di supporto (basi territoriali e rilevazione sui numeri civici), verbali e slides relative ai Comitati consultivi costituiti a livello comunale e regionale per i censimenti, le pubblicazioni su Documenti e Contributi Istat e agli atti di partecipazione ai Convegni. La disponibilità di questa documentazione, organizzata in un sistema di knowledge management e messa on-line è stata elemento rilevante nella fase di "alfabetizzazione" del personale neo-assunto.

Il progetto TI/CENS affida un ruolo chiave alla figura del "tutor interno" chiamato ad essere punto di riferimento e di orientamento per i neo assunti, a verificarne le competenze, le attitudini e le aspettative, al fine di individuare (o confermare) la collocazione organizzativa migliore per una loro valorizzazione.

Il tutor viene quindi investito del compito di sostenere le nuove risorse nell'apprendimento sul campo attraverso:

- la predisposizione e la ri-elaborazione a fini didattici/informativi dei contenuti dei documenti organizzativi e scientifici della Direzione,
- lo svolgimento di colloqui periodici con il personale assegnato, finalizzati all'ascolto e all'interazione per chiarimenti, riflessioni e supporto alla auto-valutazione e ri-definizione degli obiettivi formativi e di inserimento produttivo.

Il progetto di inserimento delle nuove risorse professionali si è sviluppato secondo le seguenti fasi realizzative:

- condivisione con il management della Direzione dell'impostazione complessiva del progetto, ovvero delle finalità, degli obiettivi e del coordinamento;
- pianificazione di tutti gli aspetti relativi alle attività e ai tempi del processo di inserimento facilitato;
- definizione e descrizione del ruolo, dei compiti e delle azioni dei tutor della Direzione, quali figure cardine del processo di inserimento;
- definizione delle finalità, degli ambiti e delle attività di tutoring nonché dei supporti metodologici e degli strumenti pratici previsti per facilitare l'inserimento delle nuove risorse;
- individuazione dei tutor;
- coinvolgimento e allineamento dei tutor rispetto a: finalità del progetto, linee guida, strumenti metodologici;
- colloqui di orientamento con ogni singola nuova risorsa;
- assegnazione del neo-assunto al tutor;
- monitoraggio del processo di inserimento e di tutorship;
- verifica e formalizzazione dell'assegnazione organizzativa.

L'attività di pianificazione così formulata ha consentito di valutare e tenere sotto stretto monitoraggio - a tutti i livelli di responsabilità (Direttore, Dirigenti il Servizio e responsabili le Unità Operative) - l'incontro tra "domanda e offerta" di competenze professionali: da un lato i fabbisogni di nuove risorse nei diversi processi di produzione e nelle diverse aree metodologiche, tecniche e organizzative della Direzione; dall'altro le competenze, le abilità e le cono-

scenze delle nuove risorse al fine di rafforzarne la professionalizzazione, sia in termini di sviluppo del proprio potenziale, sia in termini di inserimento e crescita nelle strutture operative.

Anche il presidio degli aspetti logistici e gestionali ha avuto un peso rilevante nella buona riuscita del progetto e soprattutto nell'efficacia dell'inserimento delle nuove risorse. Si sono realizzati opportuni spostamenti logistici così da collocare in stanze limitrofe tutte le risorse impegnate, tenendo conto di alcuni elementi di contesto quali le variabili:

- individuali e sociali, relative alle caratteristiche delle singole persone (qualificazione, atteggiamenti, motivazione) e all'armonica integrazione interpersonale di chi si sarebbe trovato a operare fianco a fianco;
- tecnologiche e strumentali, ossia legate a tutte le strumentazioni necessarie per l'ottimale produttività di ogni singolo neo-assunto;

Sottolineato il buon esito e i pregi del progetto, risulta utile analizzare le difficoltà incontrate, le relative contromisure adottate e la tempestività con cui vi si è provveduto, una volta riconosciuti i "segnali di emergenza".

In fase di impostazione del progetto era stata segnalata l'opportunità di procedere gradualmente nelle assegnazioni delle nuove risorse alla Direzione (e ove possibile per 'blocchi' di 5 risorse alla volta). Questa soluzione che avrebbe permesso evidenti semplificazioni sull'impatto organizzativo dell'inserimento.

Purtroppo questa opportunità non si è verificata, cosicché sono state inserite, rispettivamente a supporto delle operazioni relative al 6° Censimento generale dell'Agricoltura, fino a 20 risorse in una unica tornata e, a supporto delle operazioni relative al 15° Censimento generale della Popolazione nell'anno 2011, fino a 38 risorse in una unica tornata, con problemi organizzativi e logistici facilmente immaginabili e con altrettanto immaginabili disagi per il personale neo-assunto.

La rilevanza del Progetto TI/CENS è stata strategica nel garantire:

- al neoassunto, la miglior collocazione possibile e un adeguato tutoraggio
- alla Direzione dei Censimenti, la compatibilità dell'inserimento delle nuove risorse professionali con le esigenze produttive dei Censimenti
- in generale, la conoscenza del neo-assunto delle dinamiche organizzative della Direzione e il suo allineamento ai valori dell'Istituto.

Il costo del progetto in termini finanziari è risultato zero, ma in termini di coinvolgimento delle risorse è stato altissimo:

- 2 risorse esperte di formazione per la progettazione e il coordinamento organizzativo impegnate anche nello sviluppo delle linee guida / materiali didattici per i tutor e negli strumenti di supporto (quaderno del tutor, scheda di auto-feedback del neoassunto, strumenti di monitoraggio del progetto);
- 1 risorsa informatica per la realizzazione di una archivio digitale consultabile on line (sul sw open *Knowledge tree*) con tutta la documentazione preparatoria 2006-2009 dei censimenti e i materiali per i tutor e per i neo assunti (linee guida e schede di supporto);
- 5 dirigenti per la condivisione delle finalità e delle linee generali;
- 38 risorse della direzione coinvolte nel ruolo di tutor, formate sulle linee guida del progetto e gli strumenti di monitoraggio da utilizzare (quaderno del tutor);
- 1 risorsa per analisi dei CV e colloqui con tutti i neo-assunti (circa 20 minuti ciascuno) finalizzato all'accoglienza, al primo orientamento e alla rilevazione delle specifiche competenze e aspettative.

A queste attività hanno anche fatto seguito anche:

- organizzazione di incontri con il Direttore e i Capi Servizio per condividere le ipotesi di pre-assegnazione all'unità operativa e di scelta del tutor;
- monitoraggio dell'inserimento della tutorship e affiancamento on the job a supporto della attività produttive previste;
- analisi dei *feedback del neoassunto* a chiusura della fase di pre-assegnazione;

- condivisione dell'analisi dei *feedback* con il Direttore e Capi Servizio per l'assegnazione definitiva.

I risultati e i benefici del progetto sono stati:

- inserimento lavorativo immediatamente in linea con le esigenze di produzione;
- inserimento lavorativo più vicino alle aspettative e reali competenze del neo-assunto;
- utilizzo, valorizzazione e sviluppo delle risorse interne della Direzione in un'ottica di "potenziamento e di integrazione di ruolo";
- sviluppo di una modalità di accompagnamento dell'inserimento innovativa e "replicabile";
- sviluppo di modalità di inserimento innovativo e "replicabili" e di moduli di auto-formazione utilizzabili anche per altri fruitori e finalità diverse.

Sono molti gli apprendimenti e le "lessons learned" che il progetto TI/CENS ha permesso di capitalizzare:

- elementi chiave del progetto sono stati la sponsorship della dirigenza, il coinvolgimento dei tutor e la disponibilità all'accoglienza e alla facilitazione dell'inserimento da parte del personale già coinvolto nelle attività censuarie, così come il supporto di quello delle altre Direzioni coinvolte (con particolare riguardo ai colleghi della Direzione Generale, della Direzione del Personale, dell'Ufficio della logistica, dell'Ufficio del patrimonio informatico);
- molto utile si è dimostrato aver raccolto e sistematizzato la documentazione tecnica e organizzativa interna da comunicare e trasferire in prima battuta ai neo-assunti;
- l'individuazione di prima istanza dei tutor da parte dei capi servizio è il successivo affinamento delle loro qualità di tutorship avvenuto all'inizio con un veloce allineamento sulle linee guida ma soprattutto in itinere all'interno del ruolo e nel dispiegarsi del progetto, si è dimostrato un modo efficace e snello di apprendimento on the job di una nuova competenza.

## 2.2. Creazione di un Sistema Integrato di Processi Formativi e Comunicativi

Negli anni a seguire i neo-assunti hanno rimandato (formalmente e informalmente) feedback positivi e di apprezzamento dell'esperienza fruita ed è stato creato un sistema integrato di processi formativi e comunicativi, attraverso seminari di aggiornamento tecnico su temi, metodi e strumenti di particolare importanza per sostenere la migliore realizzazione dei Censimenti.

Per rispondere alle esigenze di sviluppo professionale del personale emerse dal questionario di auto-valutazione somministrato alla fine del periodo di assegnazione previsto nel progetto di tutoring per l'inserimento di nuove risorse, è stato successivamente creato un Sistema Integrato di Processi Formativi e Comunicativi (SIP/CENS) nato dall'esigenza di ripensare la formazione (anche a partire dall'art.10 della legge 122 del 30 luglio 2010, recante "Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica" che ha ridotto le risorse destinate all'attività formativa).

La fase operativa dei Censimenti ha evidenziato la necessità di integrare e aggiornare alcune specifiche competenze professionali, necessarie per condurre al meglio alcune delicate fasi dell'attività censuaria. L'esigenza era quella di rendere disponibili interventi modulari, formativi e comunicativi, di allineamento ai migliori standard operativi della Direzione, con l'obiettivo di "accompagnare" il personale in tutte le fasi del processo censuario fino alla diffusione di tutti i risultati (rilascio dati a Eurostat - Aprile 2014).

Gli obiettivi principali del SIP/CENS:

1. rendere disponibili percorsi formativi innovativi di aggiornamento professionale e "manutenzione continua" delle competenze necessarie al miglior svolgimento delle operatività censuarie;

2. fissare i risultati attesi e monitorarli nel rispetto degli obiettivi di sviluppo delle competenze;
3. costituire un gruppo di risorse interne in grado di comunicare al personale i principali strumenti operativi, nel rispetto delle compatibilità e carichi di lavoro;
4. creare le condizioni tecniche, conoscitive, logistiche e culturali per integrare la formazione tradizionale con particolare riferimento all'organizzazione individuale del materiale didattico e ai sistemi di comunicazione interpersonale;
5. individuare le risorse professionali necessarie per attuare il programma e costituire un gruppo di competenza per l'aggiornamento tecnico sui tools statistici, informatici e metodologici, che sia costantemente disponibile;
6. valutare il livello delle competenze acquisite e la sua traduzione nel miglioramento della performance professionale.

In termini di funzionalità sono stati definiti alcuni requisiti che costituiscono le linee guida del progetto, sia nella determinazione delle scelte tecnologiche, sia nella definizione delle linee di sviluppo:

- Generalità di accesso

I percorsi formativi e di aggiornamento professionale hanno coinvolto tutto il personale della Direzione sia nella veste di docente per l'aggiornamento tecnico che in quella di partecipante e a riguardato principalmente le aree dell'informatica specialistica e delle metodologie statistiche.

- Facilità di utilizzo

Si è voluto privilegiare l'immediatezza e la facilità di utilizzo, sia per i docenti in fase di gestione del corso, inserimento dei materiali o attivazione dei servizi, sia per i partecipanti in merito all'organizzazione dei contenuti e al facile e rapido reperimento delle informazioni. La suddivisione di contenuti in categorie logiche e la chiara identificazione dei servizi di comunicazione, hanno consentito un accesso immediato a tutte le funzionalità del sistema.

- Usabilità e Accessibilità

Questo progetto, "accessibile" a tutti, riporta a coerenza e rende trasparente quanto già avviene informalmente attraverso il learning by doing quotidiano e il continuo confronto con (e apprendimento da) i colleghi più esperti.

- Modularità

Sia in fase di analisi iniziale, sia in fase di sviluppo, è stata definita un'architettura caratterizzata da elevate modularità ed espandibilità. L'obiettivo comune di tutti i moduli è stato rendere rapidamente operativo il personale della Direzione e migliorare la qualità e la tempestività dei lavori e degli output prodotti.

Anche in questo caso il costo del progetto in termini finanziari è risultato zero, ma in termini di coinvolgimento delle risorse è stato altissimo, è stato attivato con risorse interne alla Direzione, particolarmente competenti negli ambiti di contenuto richiesti, nonché in ambiti di progettazione formativa e gestione organizzativa. Le soluzioni logistiche individuate hanno previsto l'utilizzo di una "sala laboratorio" finalizzata ai training on the job e ai momenti di aggiornamento dotata di 8 postazioni PC. Le risorse coinvolte nella docenza non hanno ricevuto un compenso extra per la loro attività, ma ricevuto una "lettera di ringraziamento" dal Direttore di Dipartimento, i partecipanti hanno ricevuto un "attestato di partecipazione" dopo la conferma, da parte del capo unità, dell'applicazione sul lavoro quotidiano delle competenze apprese.

### 2.3 Progetto di valorizzazione delle risorse<sup>36</sup>

A due anni dalla data del primo inserimento delle nuove risorse per le attività censuarie, si è avvertita la necessità di dare continuità al Progetto TI/CENS e valorizzare la professionalità delle risorse e migliorare l'attività delle strutture organizzative all'interno del Dipartimento. Il Progetto ValiTi/Cens prende il via dalla Delibera n. 1 del 9 gennaio 2013 che costituisce il Gruppo di Lavoro (composto da 14 risorse individuate all'interno del DICA sulla base di competenze e professionalità tecnico-scientifiche) avente l'obiettivo di elaborare, nell'arco di tre mesi, proposte per valorizzare le professionalità delle risorse a tempo determinato inserite nel Dipartimento.

Finalità primaria del nuovo progetto, denominato "ValiTi/CENS", passa attraverso due momenti e può avere, quindi, due implicazioni diverse: da una parte, quella di "assegnare un valore" alla risorsa, dall'altra quello di "estrarne valore".

Nella prima accezione, vengono definiti i parametri su cui basarsi per una migliore collocazione delle risorse, in funzione dei progetti iscritti nel Piano Strategico Triennale (PST) 2013-2015. La seconda, si inserisce nell'ottica del necessario processo di miglioramento e adattamento all'ambiente organizzativo e risponde al bisogno di centralità dell'individuo, destinataria di un'attenzione tesa a capire quale è il posto nell'organizzazione che più valorizza le sue competenze e capacità.

In vista di una riorganizzazione interna, il Dipartimento per i censimenti e gli archivi amministrativi e statistici nell'anno 2013 doveva gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità del lavoro, pertanto ha ritenuto necessario puntare sulla conoscenza e sulle competenze delle risorse. Lo sviluppo del nuovo Dipartimento non poteva prescindere dalla valorizzazione della professionalità esistenti, pertanto è stata condotta un'indagine (LimeSurvey) al fine di garantire produttività e intervenire su eventuali meccanismi di esclusione e demotivazione.

La riqualificazione del personale assunto con contratto a tempo determinato negli anni 2010-2011 è stata condotta all'insegna dell'efficienza e dell'efficacia, con la consapevolezza che la valorizzazione delle professionalità esistenti era da considerarsi un vero e proprio investimento di risorse e come tale gestita con attenzione e responsabilità.

Anche in questo caso il costo del progetto in termini finanziari è risultato zero, ovvero avvalendosi della professionalità di alcune risorse interne alla Dipartimento dei Censimenti, comportando un alto investimento in termini di progettazione dell'indagine, raccolta delle informazioni, analisi dei dati e diffusione dei risultati.

Sono stati fatti studi sulle possibili misure attuabili per valutare e migliorare il benessere organizzativo, è stato costruito un questionario da somministrare on line alle 144 risorse a tempo determinato del Dipartimento con 39 domande in grado di analizzare le competenze e valutare le possibilità di valorizzazione di ciascuno, verificare il grado di soddisfazione, le aspettative e l'eventuale desiderio di diversa allocazione all'interno dell'Istituto compatibilmente con le esigenze organizzative del Dipartimento.

L'inserimento del Progetto ValiTi/Cens in una fase di riorganizzazione e redistribuzione delle risorse a nuove attività, è risultato di importanza strategica per il Dipartimento in quanto ha stimolato le risorse assunte con contratto a tempo determinato ad un processo cognitivo di valutazione della propria attività lavorativa riferita a determinati standard personali di crescita e alla valutazione delle proprie aspirazioni.

La possibilità di proporre consapevolmente la "giusta" collocazione, dopo un'autoanalisi delle proprie competenze e aspettative, contestualmente alla conoscenza delle attività istituzionali programmate per il prossimo triennio, fa sì che eventuali assegnazioni a nuove attività avvenga in maniera condivisa.

Il Progetto, infatti, viene strutturato sulla base di peculiarità che da un lato ne rafforzano il

<sup>36</sup> Per conoscere nel dettaglio il progetto si rimanda all'Istat Working Papers n. 14-2015: <http://www.istat.it/it/archivio/istat+working+papers>

carattere sperimentale dall'altro ne fanno un "progetto pilota" spendibile in altri Dipartimenti, in un'ottica di flessibilità. Il valore del progetto è fornire spunti di riflessione utili al miglioramento del benessere lavorativo.

L'innovazione principale del ValiTi/Cens consiste nell'aver integrato la raccolta delle informazioni tramite questionario web con un'intervista diretta, nei casi in cui il rispondente avesse messo in luce particolari stati di disagio ed espresso il desiderio di cambiamento della propria posizione lavorativa.

Nello scegliere le tecniche di indagine si è tenuto conto della tempistica e delle risorse disponibili, pertanto è stato scelto l'utilizzo della tecnica *Computer Assisted Web Interviewing* (CAWI) su piattaforma LimeSurvey. La scelta di somministrare un questionario on line non ha escluso la possibilità di comunicare eventuali "zone d'ombra" o esigenze anche mediante un colloquio personale rafforzando così lo spirito del Progetto che aveva individuato nell'intervista diretta un ulteriore strumento di confronto per la raccolta di suggerimenti e spunti di riflessione utili alla valorizzazione delle competenze anche di coloro che avevano manifestato soddisfazione per il ruolo ricoperto. La combinazione di strumenti indiretti e diretti di indagine ha consentito e reso possibile non solo una raccolta dei dati quasi esaustiva dell'intero bacino di rispondenti, ma di dare voce a interessi e aspettative professionali realizzabili con maggiore soddisfazione in altre Unità Operative, altri Servizi o Dipartimenti dell'Istituto.

Delle 373 risorse a tempo determinato presenti in Istituto alla data del 1 gennaio 2013, la rilevazione ha riguardato il personale con contratto a termine presente in DICA pari a 144 unità.

Delle 144 risorse con contratto a tempo determinato coinvolte nell'indagine:

- 5 risorse (il 3,5% della popolazione) non hanno risposto al questionario;
- 75 risorse (il 52%) riferiscono di voler continuare a occuparsi della attività inerenti i progetti nei quali sono coinvolte;
- 64 risorse (il 44,5%) sono state anche intervistate direttamente.

Queste ultime 64 risorse sono state ascoltate perché avevano segnalato la presenza di "zone d'ombra" da mettere in luce, ovvero nuove aree di interesse, suggerimenti e spunti di riflessione per valorizzare le proprie competenze e aspirazioni.

Delle 64 risorse che sono state anche intervistate direttamente:

- 35 risorse hanno dichiarato di voler anche approfondire tematiche riguardanti altri progetti, ma soddisfatte di occuparsi della attività inerenti i progetti nei quali sono coinvolte, pertanto decise a voler continuare a occuparsi delle medesime attività – la percentuale di coloro che si ritengono collocati nel progetto "giusto" cresce fino a raggiungere il 79% dei rispondenti;
- 22 risorse, pur essendo state coinvolte in progetti coerenti alle proprie aspettative, dichiarano di voler approfondire tematiche riguardanti progetti nei quali non sono state finora coinvolte e il loro spostamento si è reso possibile – pertanto, la percentuale di coloro che si ritengono collocati nel progetto "giusto" cresce fino a raggiungere il 95% dei rispondenti;
- 7 risorse (il 5% dei rispondenti) dichiarano di voler approfondire tematiche riguardanti progetti nei quali non sono state finora coinvolte ma il loro spostamento sembrerebbe oggi non praticabile, in considerazione della professionalità loro riconosciuta funzionale al proseguimento del progetto nel quale sono coinvolte e in considerazione dell'impossibilità di trovare risorse sostitutive nel medesimo progetto.

Il progetto si è inserito perfettamente nella prospettiva di valorizzazione delle professionalità in concomitanza di una riorganizzazione interna, in quanto i risultati dell'iniziativa hanno fornito ai Direttori suggerimenti utili a potenziare il senso di appartenenza dei dipendenti, a migliorarne il grado di integrazione e a rendere tutti, a seconda delle proprie competenze e inclinazioni, partecipi e protagonisti di un processo produttivo.

Ben 22 risorse sono state assegnate ad attività diverse da quelle cui erano stati assegnate

precedentemente, attività più vicine alle professionalità possedute e alle aspettative, volte ad una maggiore valorizzazione della professionalità.

È auspicabile che le potenzialità di sviluppo di questo progetto vengano colte e utilizzate per garantire un grado di soddisfazione quanto più elevato possibile e, per questa via, la valorizzazione delle professionalità con conseguente ricaduta sull'accrescimento dell'efficienza dell'Istituto nella produzione e analisi di statistiche per il Paese. La sfida futura potrebbe essere quella di diffondere un approccio allo sviluppo della "persona", di tipo 'bottom-up' orientato all'inclusione, che consideri le persone nella loro identità multidimensionale e incoraggi una progettazione alla valorizzazione delle risorse singolarmente e contestualmente alle strutture lavorative di riferimento (Unità Operative, Servizi o strutture trasversali). Centrali a tale fine sono:

- l'alfabetizzazione alla cultura dalla valorizzazione delle risorse e del senso di appartenenza;
- il supporto da parte dell'Amministrazione allo sviluppo di percorsi di apprendimento efficaci nel favorire lo sviluppo professionale;
- il monitoraggio multidimensionale della soddisfazione lavorativa e la valutazione del livello di coinvolgimento raggiunto in un'ottica di sviluppo sostenibile.

I dati del progetto sono stati analizzati e resi pubblici i risultati relativi ai percorsi di istruzione e formazione, alle competenze e i percorsi professionali, alla soddisfazione lavorativa, oltre a quelli relativi alle aspettative, sia iniziali al primo ingresso in Istat, sia quelle maturate nel tempo e relativi alla soddisfazione del lavoro e prospettive.

### **3. Sistema integrato di gestione e mappatura delle competenze del personale**

Il cambiamento organizzativo di un ente, può essere impostato e implementato e in modo razionale, utilizzando un modello basato sull'analisi delle competenze, per definire nuove procedure di reclutamento, di assegnazione delle risorse, di mobilità, di orientamento e di sviluppo di carriera.

Per gestire un cambiamento che intenda promuovere l'innovazione e il miglioramento in termini di offerta di informazioni tempestive, accurate e sempre più rispondenti alla domanda di statistiche integrate da parte di decisori politici internazionali, nazionali e locali, occorre sviluppare una visione dell'Istituto incardinata sul convincimento che la sostenibilità al cambiamento si fonda:

- da una parte, nella capacità di capitalizzarne il valore umano per un suo utilizzo futuro,
- dall'altra parte, nella capacità del personale di rispondere alla domanda di professionalità.

Per promuovere il cambiamento occorre facilitare, incoraggiare e sostenere la valorizzazione del personale, sviluppando una strategia di management delle risorse basata sulle competenze.

Ciò consentirebbe l'assegnazione del personale alle strutture e ai progetti secondo i fabbisogni effettivi determinati dall'analisi dei programmi delle attività e dalle competenze necessarie per eseguirli, e su standard di produttività, cogliendo un duplice obiettivo:

dal lato dell'organizzazione, acquisire maggiore performance, qualità ed efficienza,

dal lato del personale vedere riconosciute le proprie aspettative in termini di crescita professionale e sviluppo delle proprie competenze.

In uno scenario in cui solo flessibilità e processi di adattamento permettono alle organizzazioni complesse di fronteggiare le incertezze e i cambiamenti, è evidente che diventa sempre più importante e strategico riconoscere e valorizzare l'apporto professionale dell'individuo, il capitale intellettuale rappresentato dalle conoscenze e competenze possedute dalle persone e dalla capacità individuale di acquisire, governare e applicare tale patrimonio.

Agire tempestivamente per adeguare il personale a cambiamenti degli obiettivi dell'Istituto, e quindi dei processi e mansioni coinvolti per il loro raggiungimento, richiede innanzitutto di avere una chiara visione dello stato dell'arte delle conoscenze e delle necessità a breve e me-



dio termine.

A questo fine si potrebbe utilizzare il modello delle competenze che dovrebbe rappresentare il centro orbitale intorno al quale far ruotare tutte le fasi del ciclo di vita del personale, dal reclutamento fino alla cessazione del rapporto di lavoro.<sup>37</sup>

In Istat esiste una mappatura delle competenze, sviluppata negli anni 2000 dal Servizio sviluppo delle risorse umane e finalizzata alla programmazione delle attività formative, questa potrebbe essere implementata con:

- *l'identificazione delle posizioni professionali* che si intende descrivere attraverso un profilo di competenza per garantire la coerenza con la struttura organizzativa e le finalità dell'Ente;
- *la definizione delle dimensioni delle competenze*, ossia delle componenti che occorre considerare per descrivere compiutamente il profilo delle competenze necessarie per ciascuna delle posizioni professionali;
- *la rilevazione delle competenze di cui il personale è dotato* (da integrare con le informazioni relative al ruolo, posizione, attività attribuita all'interno dell'unità in cui il personale presta servizio).

L'insieme di tali informazioni consentirebbe di svolgere in modo sistematico la cosiddetta *analisi dei gap di competenza* e fornire elementi fondamentali per l'individuazione delle aree in cui si concentrano le maggiori carenze del personale e per l'identificazione di criticità e priorità di intervento.

Il processo di cambiamento organizzativo dell'Istituto non può prescindere da un parallelo processo di innovazione e miglioramento delle politiche di gestione del personale che comporti il passaggio dall'utilizzo della *mappatura delle competenze* per la realizzazione di specifiche finalità (assegnazione di personale alle strutture e ai progetti, individuazione di percorsi di formazione, valutazione del personale...) ad un sistema integrato di gestione delle risorse umane basato sulle competenze.

Il Gruppo pilota dell'Eurostat, coordinato dalla Direzione risorse di Eurostat composto dai rappresentanti degli Istituti Nazionali di Statistica di Finlandia, Italia e Paesi Bassi ha identificato nel 2003 la serie di funzioni, sub-funzioni e competenze ritenute fondamentali per la produzione e la diffusione della statistica. In particolare la loro selezione è stata vincolata ad un numero massimo di 10 funzioni, 30 sub-funzioni e 40 competenze. Un'analisi congiunta della griglia delle competenze dei valori della statistica ufficiale ha permesso al Gruppo dell'Eurostat di proporre le "*50 parole chiave della statistica ufficiale*".<sup>38</sup>

Partendo dalla *mappatura delle competenze*, si potrebbe elaborare un questionario da somministrare a tutto il personale Istat o sperimentalmente soltanto al personale di alcuni settori per condurre un'analisi delle risorse che ne fanno parte, ciò aumenterebbe la probabilità che il personale più meritevole acceda alle funzioni di governo, contribuendo in tal modo ad incrementare la produttività, e che il personale con specifiche competenze tecnico-statistiche venga inserito nel contesto più appropriato.<sup>39</sup>

La somministrazione del questionario permetterà di avere utili informazioni su:

- attività attualmente svolte dal personale nelle diverse strutture,
- conoscenze acquisite dal personale nel corso della propria attività lavorativa,
- aspirazioni del singolo in termini di propensioni e potenzialità al cambiamento della propria attività.

Queste informazioni potranno costituire un'utile base per effettuare valutazioni sulla corretta collocazione delle persone nelle strutture dell'Istituto in corso di definizione nonché sui per-

<sup>37</sup> G. Alleva, C. Cingolani, "Investire nelle risorse umane per una statistica ufficiale di qualità". In: *Atti della VIII Conferenza nazionale di Statistica*, Roma, 2006

<sup>38</sup> S. Stoppoloni, A. Ottaiano, F. Navarra "Professionalità Statistiche" *Pilot Group Eurostat Mimeo*, Roma 2003

<sup>39</sup> S. Stoppoloni, F. Navarra "Un approccio orientato alle competenze e alla qualità per la formazione in Istat - Una storia organizzativa" *13° Rapporto sulla formazione nella Pubblica Amministrazione*, Roma 2009

corsi formativi da attivare per sviluppare le proprie capacità professionali e agevolare la riallocazione delle personale.

Un aspetto importante all'interno di un'organizzazione, infatti, risiede nel saper mobilitare le risorse (competenze) necessarie (sapere, saper fare, saper apprendere, saper agire, volere agire), non solo possederle. Si possono infatti possedere tutte le competenze/conoscenze necessarie/adequate per una performance di eccellenza, ma se non si riescono ad attivare o lo si fa solo in parte, ad esempio perché si dispone di personale "non motivato", molto probabilmente l'organizzazione non sarà in grado di raggiungere gli obiettivi fissati. Viceversa si potrebbe essere in grado di raggiungere buoni risultati attivando la competenza di orientamento all'apprendimento o la capacità decisionale, anche in caso in cui si disponga di personale non completamente in possesso di tutti i requisiti richiesti in termini di esperienza e conoscenza.

Se il personale percepirà che la strategia di cambiamento poggia sull'individuo e su un forte spirito di collaborazione sia all'interno della stessa struttura operativa, sia tra strutture diverse, sia tra dirigenti e il resto del personale, si sentirà maggiormente coinvolto nel percorso di cambiamento organizzativo e ciò comporterà una maggiore adesione alle modifiche organizzative e una riduzione della resistenza al cambiamento.

#### 4. Conclusioni

In uno scenario in cui solo flessibilità e processi di adattamento permettono alle organizzazioni di fronteggiare le incertezze è evidente che diventa sempre più importante e strategico riconoscere e valorizzare la dimensione dinamica a disposizione dell'organizzazione, ovvero l'apporto professionale dell'individuo, il capitale intellettuale rappresentato dalle conoscenze e competenze possedute dalle persone e dalla capacità individuale di acquisire, governare e applicare tale patrimonio.

Non valorizzare adeguatamente una risorsa nei momenti di riorganizzazione può risultare perdente; agire tempestivamente per adeguare il personale a cambiamenti spesso molto rapidi degli obiettivi aziendali e quindi dei processi e mansioni coinvolti per il loro raggiungimento, richiede innanzitutto di avere una chiara visione dello stato dell'arte e delle necessità a breve e medio termine.

Molti approcci in ambito organizzativo si ispirano a modelli proposti per la soluzione di problemi o per il miglioramento del contesto. Questi modelli sono il più delle volte frutto di un approccio razional-funzionale che propone una separazione tra ambito di osservazione e ricercatore, tra chi crea i modelli e chi li applica. Molte sono le criticità derivanti da questo approccio, pertanto sarebbe opportuno procedere con un cambio di paradigma in ambito organizzativo, cambiamento che sta avvenendo anche in altri contesti scientifici con gli studi sulla complessità. Oggi chi si occupa di sviluppo ha sempre più a che fare con la difficoltà di affrontare l'aspetto dinamico delle variabili e ha necessità, più che di modelli, di un approccio che lo aiuti ad interagire in modo efficace con la complessità che incontra. Particolarmente efficace si rivela l'approccio che focalizza l'attenzione sulle interazioni tra i soggetti attori del sistema. Sono, infatti, le interazioni, più che i singoli elementi, a determinare l'identità e il comportamento di una organizzazione. Attraverso questo processo è possibile creare le condizioni affinché il sistema si rinnovi valorizzando le sue potenzialità, creando uno sviluppo sostenibile.

Chi deve intervenire nei cambiamenti di sistemi complessi quali quelli organizzativi (manager, consulenti, formatori, imprenditori) oggi sempre più è chiamato a fare un salto culturale, e diventare un "ricercatore sociale", uno "sviluppatore organizzativo", capace di individuare le modalità di interazione efficaci per portare valore aggiunto alle variabili chiave del sistema organizzativo.

Ci sono molte realtà a livello nazionale ed europeo in cui ci si è focalizzati sulle competenze per l'azione e sull'identità lavorativa, sull'identità organizzativa legata al cliente e sulla leadership in grado di creare sviluppo in tutte le variabili del sistema: la leadership orizzontale.

Per collegare lo sviluppo dell'organizzazione allo sviluppo delle persone occorre stravolge-

re il concetto di logiche di management (gerarchie e sistemi) e integrare logiche di leadership (persone e cultura), occorre creare “comunità lavorative” con persone idonee a promuovere e gestire il cambiamento (proprietari di processo) che lavoreranno al “processo antropocentrico di sviluppo” rendendo le persone elemento integratore della complessità e quindi attore diretto del cambiamento.

Si può parlare di “etica dello sviluppo” quando persone e organizzazione non sono più concepite come entità indipendenti ed in contrapposizione, ma in un’ottica dinamica di continua evoluzione sinergica e di co-creazione. Il cambiamento organizzativo viene concepito come un’opera collettiva “durante la quale si apprende facendo e si diviene agendo”.

## Riferimenti bibliografici

- Accornero, A. 2000. *Era il secolo del lavoro*. Bologna: il Mulino.
- Alleva, G., C. Cingolani. 2006. *Investire nelle risorse umane per una statistica ufficiale di qualità*. In: Atti della VIII Conferenza nazionale di Statistica. Roma.
- Argyris, C. e Schon D. A. 1998. *Apprendimento organizzativo*. Milano: Guerrini.
- Bateson, G. 1972. *Steps to an ecology of mind*. New York: Ballantine Books. (trad. it. 1976. *Verso un'ecologia della mente*. Milano: Adelphi).
- Battistelli, A. 1996. "La percezione della propria competenza professionale", in *Risorsa Uomo*, n. 2. Milano: Franco Angeli.
- Bifulco, L. 2002. *Che cos'è una organizzazione*. Roma: Carocci.
- Bonazzi, G. 2002. *Come studiare le organizzazioni*. Bologna: Il Mulino.
- Boyatzis, R.E. 1982. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley Sons.
- Butera, F., E. Donati, R. Cesaria. 1997. *I lavoratori della conoscenza*. Milano: Franco Angeli.
- Compagno C. 1997, «Il cambiamento e l'innovazione», in Costa G., Nacamulli, R., *Manuale di Organizzazione Aziendale, I processi, i sistemi e le funzioni aziendali, Vol. 3*. UTET, Torino
- Cowan, R., P.A. David, D. Foray. 2000. «The explicit economics of knowledge codification and tacitness», *Industrial and Corporate Change*.
- Crozier, M. 1990. *L'impresa in ascolto. Il management nel mondo post-industriale*. Milano: Il Sole 24 Ore.
- Di Nicola P. e Rosati S.(a cura di, 2009). *Visioni sul futuro delle organizzazioni*, Milano: Guerini,.
- Florida R. 2003, *L'ascesa della nuova classe creativa*. Milano: Mondadori
- Grossi P. e M. Rossi. 2012. *La progettazione dei censimenti generali 2010-2011 Tutoring per l'inserimento di nuove risorse professionali nella Direzione centrale dei censimenti generali*. Istat Working Papers, 7-2012 . Roma: Istat.
- Grossi, P., e altri. 2015. *Progetto di valorizzazione delle risorse umane (Progetto Val-Ti/Cens)*. Istat Working Papers n. 14-2015 in corso di pubblicazione.
- Hatch, M. J.. 1999. *Teoria dell'organizzazione*. Bologna: Il Mulino.
- Lewin, K. 1972. *Teoria e sperimentazione in psicologia*. Bologna: Il Mulino.
- Martinelli A. 2000. *La modernizzazione*. Roma-Bari: Laterza.
- Nonaka, I., Takeuchi H. 1997. *The knowledge-creating company*. Milano: Guerini e Associati.
- Paneforte, S. 1999. *La gestione delle persone nell'impresa*. Padova: CEDAM.
- Pellerey, M. 2001. *Sul concetto di competenza e in particolare di competenza sul lavoro*, in C. Montedoro (a cura di). *Dalla pratica alla teoria per la formazione: un percorso di ricerca epistemologica*. 2001. Milano: Franco Angeli.
- Piccardo, C., A. Benozzo. 1996. *Etnografia organizzativa*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Polanyi, M. 1958. *Personal Knowledge. Towards a post- critical philosophy*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Polanyi, M. 1966. *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Polanyi, M. 1979. *La conoscenza inespresa*. Roma: Armando Editore.
- Stoppoloni, S., A. Ottaiano, F. Navarra. 2003. *Professionalità Statistiche*. Roma: Pilot Group Eurostat Mimeo.

Stoppoloni, S., F. Navarra. 2009. *Un approccio orientato alle competenze e alla qualità per la formazione in Istat – Una storia organizzativa*. Roma: 13° Rapporto sulla formazione nella Pubblica Amministrazione.

Tosi H.L., Pilati M., Mero N.P., Rizzo J.R.. 2002. *Comportamento Organizzativo. Persone, gruppi e organizzazione*. EGEA: Milano.

Weick, K. *Senso e significato nelle organizzazioni*. 1997. Milano: Cortina.