



C O D A U

Convegno dei Direttori generali  
delle Amministrazioni Universitarie

## *Università e innovazione: un agenda per il Paese*

*Gruppo di lavoro ORGANIZZAZIONE*

*Guido Capaldo, Università di Napoli Federico II  
Enrico Periti, Università di Salerno*

XVI Convegno Nazionale CODAU. 27-29 settembre 2018. Porto Cervo

Che bello: oggi si parla di **progetti!**

Di progetti di innovazione relativa alla Didattica, alla Ricerca e alla Terza Missione , all'Organizzazione, alle Risorse Umane, ai Sistemi Informativi negli Atenei. Progetti concreti, che vanno incontro a specifiche esigenze (degli Studenti, dei Docenti, del Personale) e che consentono di migliorare la gestione dei processi negli Atenei

**Progetto:** *“sforzo” non ripetitivo*, che un gruppo di persone, appartenenti ad unità organizzative differenti, realizza attraverso fasi di lavoro specifiche ma al tempo stesso interdipendenti, al fine di realizzare uno *specifico e “unico” output* (un *nuovo* servizio, un *nuovo* sistema gestionale, una *nuova* banca dati) finalizzato a *migliorare il soddisfacimento* delle esigenze di specifiche *classi di utenti, interni ed esterni* all'organizzazione. Nel rispetto dei vincoli di un tempo predefinito e di un predefinito ammontare di risorse da impiegare.

**Elementi** che caratterizzano il progetto:

- Innovazione, Soddisfazione degli utenti, Qualità, Valore

Ma anche:

- Complessità, Difficoltà, Incertezze, Rischi

**Sviluppare progetti:** coraggio, fiducia nella possibilità di migliorare processi e servizi, “tensione” verso il miglioramento dei servizi offerti → CAMBIAMENTO

## PREMESSA b)

Ho letto con “avidità” ed interesse le schede di tutti i progetti, non solo quelli del gruppo Organizzazione e sono rimasto davvero **impressionato**: tutti davvero **interessanti** e soprattutto estremamente **utili** (lo dico da “utente interno” nelle mie diverse “vesti”: docente, ricercatore, coordinatore di corso di studio, membro del PQA di Ateneo, Coordinatore di un Nucleo di Valutazione)

Non abbandonate questi progetti e non abbiate timore di intraprenderne altri! Questa è la strada giusta

La “strada” di un progetto però è, come quelle di Napoli, piena di “buche”, di pericoli, di imprevisti. Insomma non sempre i progetti si rivelano di **successo**

Il mio piccolo contributo, relativo ai progetti del gruppo Organizzazione (ma, penso, con implicazioni valide anche per gli altri gruppi) si soffermerà su questi punti:

- Cosa significa **successo** per un progetto
- Quali elementi possono condizionare**, nel sistema organizzativo, il **successo** di un progetto
- Cosa possiamo fare per **ridurre il rischio** di insuccesso di un progetto

- Tematiche diverse, tutte interessanti ed attuali (Approccio per processi, Total Quality Management, Comunicazione, Ottimizzazione risorse, Sostenibilità, etc)
- Tutti i progetti sono in qualche misura *fortemente “pervasivi” nei confronti del Sistema Organizzativo*: pur agendo inizialmente su una specifica componente (esempio processi, sistemi di comunicazione, etc) coinvolgono in fase di realizzazione le diverse variabili “hard” e “soft” dell’organizzazione
- Diversi progetti sono nelle fasi preliminari o in corso di realizzazione, quindi probabilmente non si è ancora in grado di esprimersi sul loro “successo”. Proprio per questo, possono essere utili alcuni *spunti di riflessione su come gestire i progetti di innovazione organizzativa per mitigare i rischi di insuccesso*

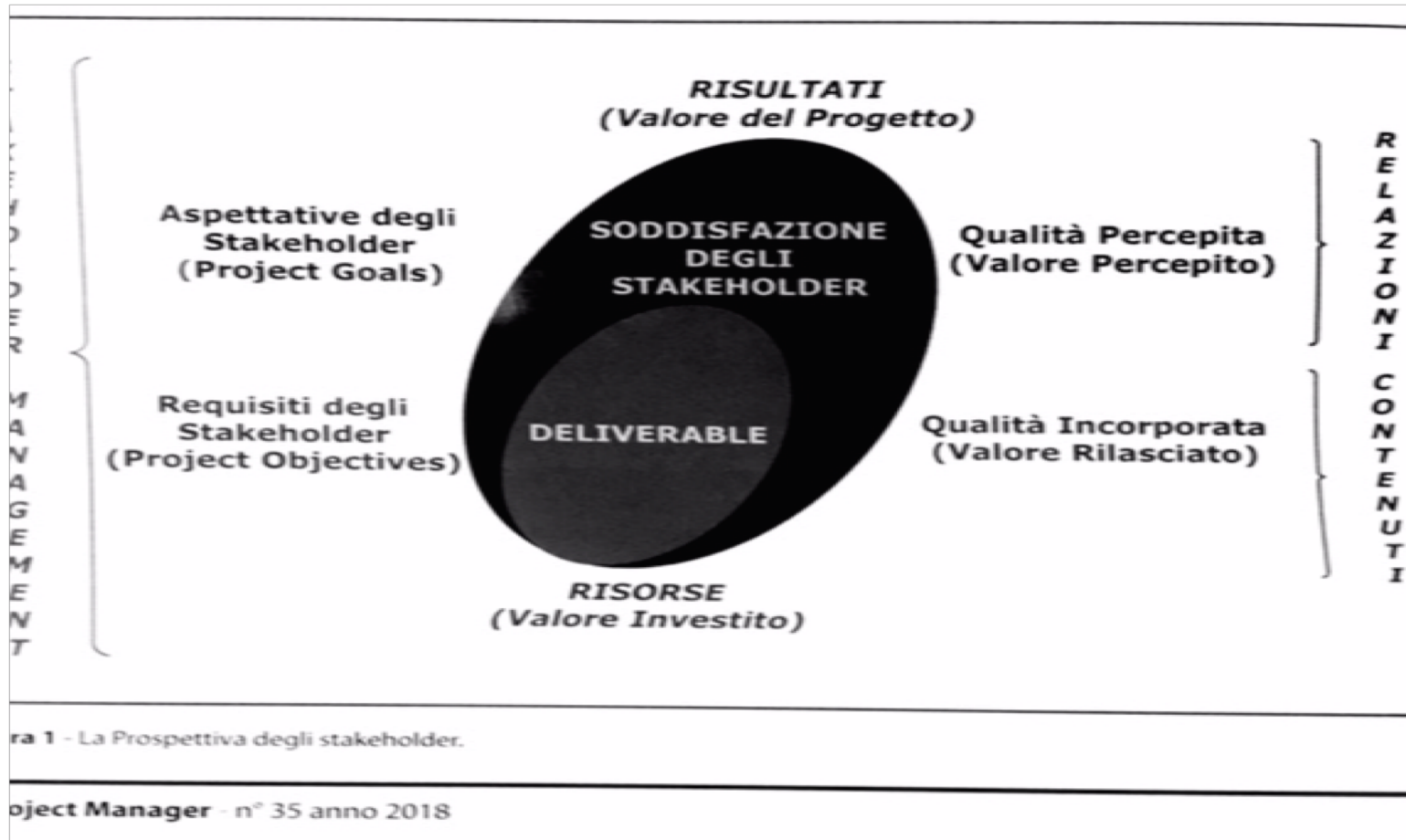
- *Efficacia*: gli output del progetto comportano un miglioramento (programmato) per quanto riguarda la soddisfazione degli utenti interni o esterni dell'organizzazione

+

- *Efficienza*: gli output del progetto sono realizzati in conformità a quanto programmato in termini di requisiti da rispettare, risorse da impiegare e tempi per la realizzazione delle attività

- Il successo del progetto non è semplicemente la “realizzazione dell’output” bensì la realizzazione dell’output in conformità a: requisiti che l’output deve rispettare per portare vantaggi all’organizzazione ed ai suoi utenti interni/esterni; budget previsto; tempi previsti.
- Esempi: il successo di un progetto di formazione per il personale è legato alle effettive modifiche dei comportamenti, dopo il corso, del personale ed al conseguenti miglioramento delle performance individuali ed organizzative; il successo del progetto di un progetto di comunicazione interno è legato all’effettivo miglioramento dell’efficacia del processo di comunicazione; il successo del progetto di una banca dati è legato all’effettivo utilizzo da parte degli utenti ed al miglioramento della loro soddisfazione, etc.

- La soddisfazione degli stakeholder è l'elemento che “giustifica” la realizzazione dei progetti nelle nostre organizzazioni
- Stakeholder esterni (studenti, famiglie, mondo del lavoro e delle istituzioni)
- Stakeholder interni (docenti, ricercatori, PTA, etc)
- Quale valore creano, per i nostri stakeholder, i progetti che realizziamo? Come è migliorata la loro soddisfazione verso i servizi offerti dalla nostra organizzazione?
- Quale percentuale dei nostri progetti riesce a realizzare visibili ed apprezzabili risultati per quanto riguarda gli stakeholder?





<b>PROGETTI</b>	<b>STAKEHOLDER</b>	<b>POSSIBILI ASPETTATIVE</b>
Realizzazione di iniziative d orientamento in ingresso	Studenti Famiglie degli Studenti	Informazioni esaustive su obiettivi formativi e profili professionali Informazioni esaustive su opportunità occupazionali Informazioni esaustive su servizi offerti agli Studenti etc
Banca dati laureati ultimi tre anni	Coordinatori Corsi di Studio Referenti di Dipartimento/Ateneo per il Placement	Possibilità di evidenziare le competenze sviluppare Possibilità di associare le competenze sviluppare a specifici settori industriali Facilità di accesso
Ottimizzazione sito WEB Dipartimento	Docenti PTA Studenti Imprese ed Enti esterni	Facilità di accesso Informazioni chiare, dettagliate, aggiornate Possibilità di accedere a servizi on line
Formazione de personale	Personale in formazione Capi del personale in formazione Utenti dei servizi al cui processo di erogazione partecipa il personale in formazione	Miglioramento conoscenze e capacità necessarie per lo svolgimento del proprio lavoro Miglioramento capacità di contribuire alla realizzazione degli obiettivi dell'unità organizzativa Miglioramento della qualità del servizi erogato

⇓⇓

- La rilevazione delle aspettative degli stakeholder è indispensabile ai fini della definizione degli obiettivi del progetto
- La valutazione della soddisfazione degli stakeholder, a conclusione del progetto, è indispensabile per valutare il successo del progetto

## IMPLICAZIONI ORGANIZZATIVE DELLA PROSPETTIVA DEGLI STAKEHOLDER

- Incoraggiare l'intrapresa di progetti che portino valore aggiunto agli stakeholder esterni, soprattutto, ma anche interni
- Intensificare il ricorso a sistemi, scientificamente impostati e metodologicamente appropriati, che siano in grado di monitorare nel tempo la soddisfazione degli stakeholder verso i servizi offerti
- Identificare criticità e aree di miglioramento nei livelli di qualità dei servizi offerti
- Incoraggiare l'intrapresa di progetti che portino valore aggiunto agli stakeholder esterni, soprattutto, ma anche interni
- Sviluppare la propensione dei membri dell'organizzazione (dirigenti compresi) ad assumere obiettivi che non riguardano solo gli ambiti della propria unità organizzativa ma che sono relativi anche al miglioramento delle prestazioni delle altre unità organizzative con le quali si interagisce nell'ambito dei processi che portano all'erogazione dei servizi
- Adottare sistemi incentivanti che premiano coloro che propongono progetti che portino valore aggiunto all'organizzazione ed ai suoi stakeholder e che si impegnano nel portare avanti progetti caratterizzati da obiettivi "sfidanti"

Guido Capaldo /3

- Perché spesso percepiamo che i progetti di “innovazione organizzativa” non raggiungono i risultati attesi?
- Entrano in gioco variabili di diversa natura (variabili “influenzanti”): legati alla configurazione del progetto stesso (chiarezza e articolazione di obiettivi e modalità di lavoro, stima dei tempi e delle risorse, adeguatezza delle competenze professionali), alle modalità di pianificazione, monitoraggio e controllo del progetto, alle risorse disponibili, al clima organizzativa, alla presenza/assenza di resistenze al cambiamento, alla presenza/assenza di sistemi incentivanti, etc.
- Su quali di queste variabili possiamo intervenire (variabili “di intervento”)?
- Probabilmente, se pensiamo alle nostre esperienze relative a progetti di riorganizzazione, ricorderemo che si sono manifestate una serie di problematiche relative al sistema organizzativo, in particolare a tutte le variabili riconducibili alla sfera delle risorse umane. In un modo o nell’altro, *l’organizzazione non era “sufficientemente pronta” a supportare l’innovazione.*

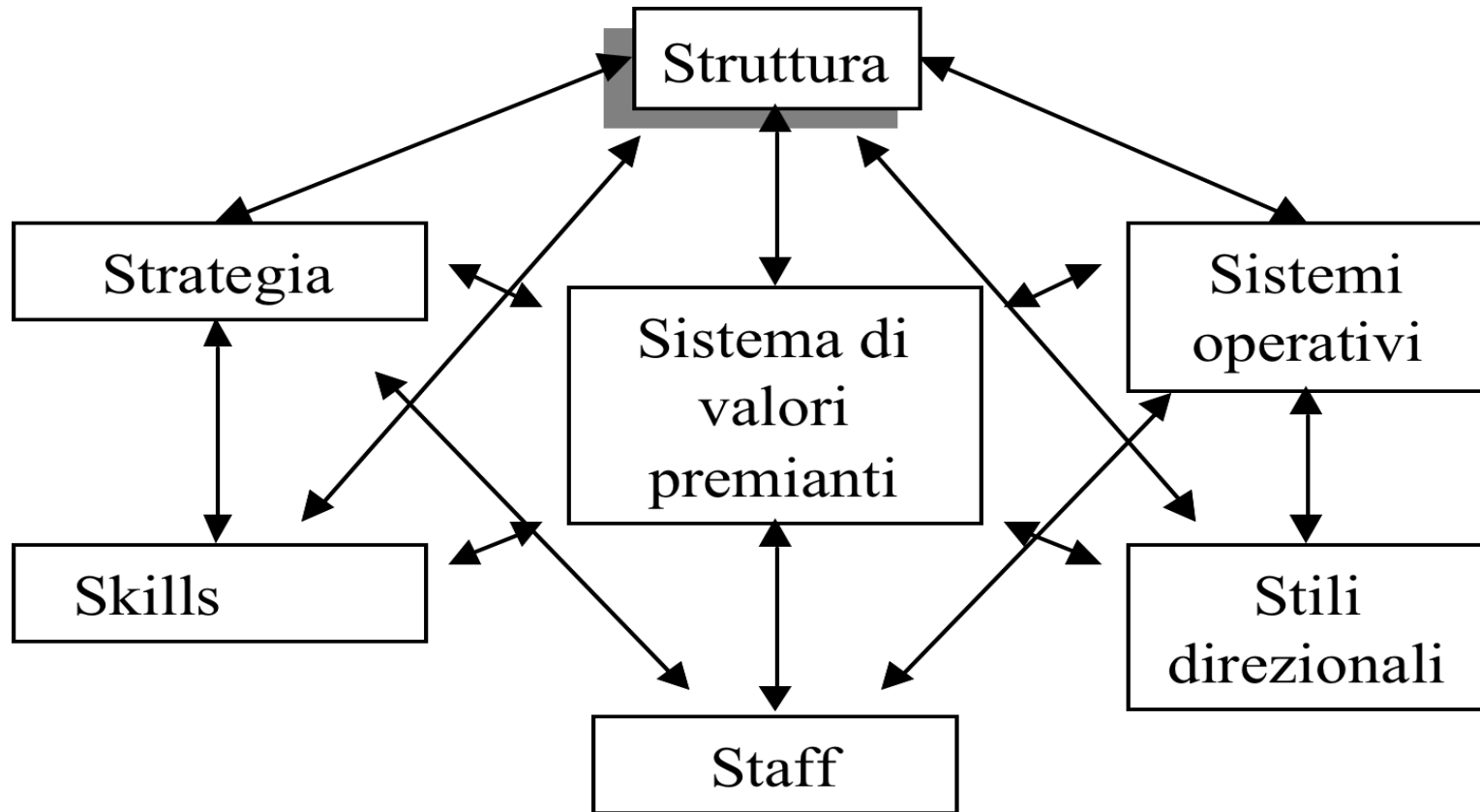


“Dove”, “come” e “quando” intervenire sul sistema organizzativo per mitigare il rischio di insuccesso?



## Il sistema delle 7 S

Guido Capaldo /4



## Il sistema delle 7 S

Guido Capaldo /4a

Il modello è stato sviluppato nel 1979 da Richard Pascale, Robert Waterman e Tom Peters della McKinsey in collaborazione con Antony Athos dell'Harvard Business School.

Dalla metà degli anni '80 è diventato un diffuso sistema di supporto al management per verificare la coerenza del sistema organizzativo con la strategia aziendale.

Il modello si basa su una visione olistica e sistemica dell'organizzazione, consente di rappresentare le interconnessioni tra le diverse variabili del sistema organizzativo e del modo in cui ogni componente influenza il resto dell'organizzazione.

Il modello evidenzia due aspetti fondamentali dell'organizzazione:

- a) l'aspetto sistemico, attraverso *l'interconnessione delle variabili*
- b) la *coerenza interna* del sistema, attraverso il concetto di allineamento fra le variabili.

L'interconnessione fra le variabili sta ad indicare che un **qualunque cambiamento effettuato in una sola delle variabili, per esempio la struttura, si propaga attraverso l'organizzazione in modo non sempre prevedibile a priori.**

**Il principio stabilisce che un cambiamento in una delle variabili deve essere accompagnato da cambiamenti con esso coerenti anche nelle altre variabili. In mancanza di cambiamenti coerenti il sistema organizzativo può o non mostrare alcun effetto o reagire in modo diverso dalle attese.**

Per illustrare il concetto può essere utile la metafora della bussola. L'insieme delle 7 variabili è come un insieme di bussole: quando tutti e 7 gli aghi puntano tutti nella stessa direzione, si può dire che si è di fronte ad una organizzazione “che funziona bene”

*“HARD”*: Strategia – Struttura - Sistemi Operativi

*“SOFT”*: Sistema di valori premianti – Staff - Stili direzionali - Skills

Interdipendenza e reciproca influenza tra le due variabili



- **Strategia:** indica l'insieme degli obiettivi di lungo periodo di un'organizzazione, stabiliti dagli organi di governo della stessa sulla base sia del proprio compito istituzionale sia delle aspettative dei diversi "stakeholders", tenuto conto delle risorse effettivamente disponibili. *Le decisioni relative all'innovazione (intesa sia come adozione di nuove tecnologie, sia come modifiche al modello organizzativo, sia come modifiche ai sistemi gestionali) rientrano nell'ambito delle decisioni strategiche.*
- **Obiettivo strategico:** obiettivo di norma pluriennale collegato ad impatti sul territorio e sulla comunità amministrata, riferito a progetti strategici anch'essi pluriennali per il territorio e per il suo sviluppo.
- **Performance strategica:** livello di conseguimento dell'obiettivo strategico, da misurarsi attraverso specifici indicatori.

Si riferisce alle *rappresentazioni formali* dell'organizzazione:

- **Organigramma:** disegno dei rapporti di dipendenza formale, compresi il numero dei livelli gerarchici e l'ampiezza del controllo/responsabilità di manager e supervisori, aggregazione di gruppi di persone in unità organizzative, numero di livelli, ampiezza di controllo, etc.
- **Posizioni di lavoro:** descrizioni delle responsabilità, degli obiettivi, delle competenze relative al presidio di un determinato insieme di attività.
- **Processi:** insieme di attività interdipendenti finalizzati alla realizzazione di specifici output atti a soddisfare le esigenze di specifici utenti interni o esterni all'organizzazione.
- **Comitati direzionali**
- **Gruppi di Lavoro**

Costituiscono i “meccanismi operativi” dell’organizzazione, in particolare, il:

- Sistema di programmazione e controllo di gestione
- Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni
- Sistema di monitoraggio e controllo delle performance dei processi
- Sistema per l’AQ della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione
- Sistema di gestione della formazione
- Sistema di valutazione delle ricadute della formazione (ToT)

Il termine si riferisce:

- Alla “forza lavoro” disponibile nell’organizzazione
- Al sistema di reclutamento delle risorse umane
- Alle politiche retributive
- Al sistema di formazione e sviluppo delle risorse umane
- Al sistema di incentivazione
- Alla capacità aziendale di attrarre e mantenere “talenti

Si riferisce alle competenze intese come capacità, conoscenze, know-how necessarie a svolgere le attività all'interno dell'organizzazione.

Le competenze possono essere riferite agli individui, alle unità organizzative o all'organizzazione nel suo complesso.

Si riferisce alla capacità dei dirigenti di:

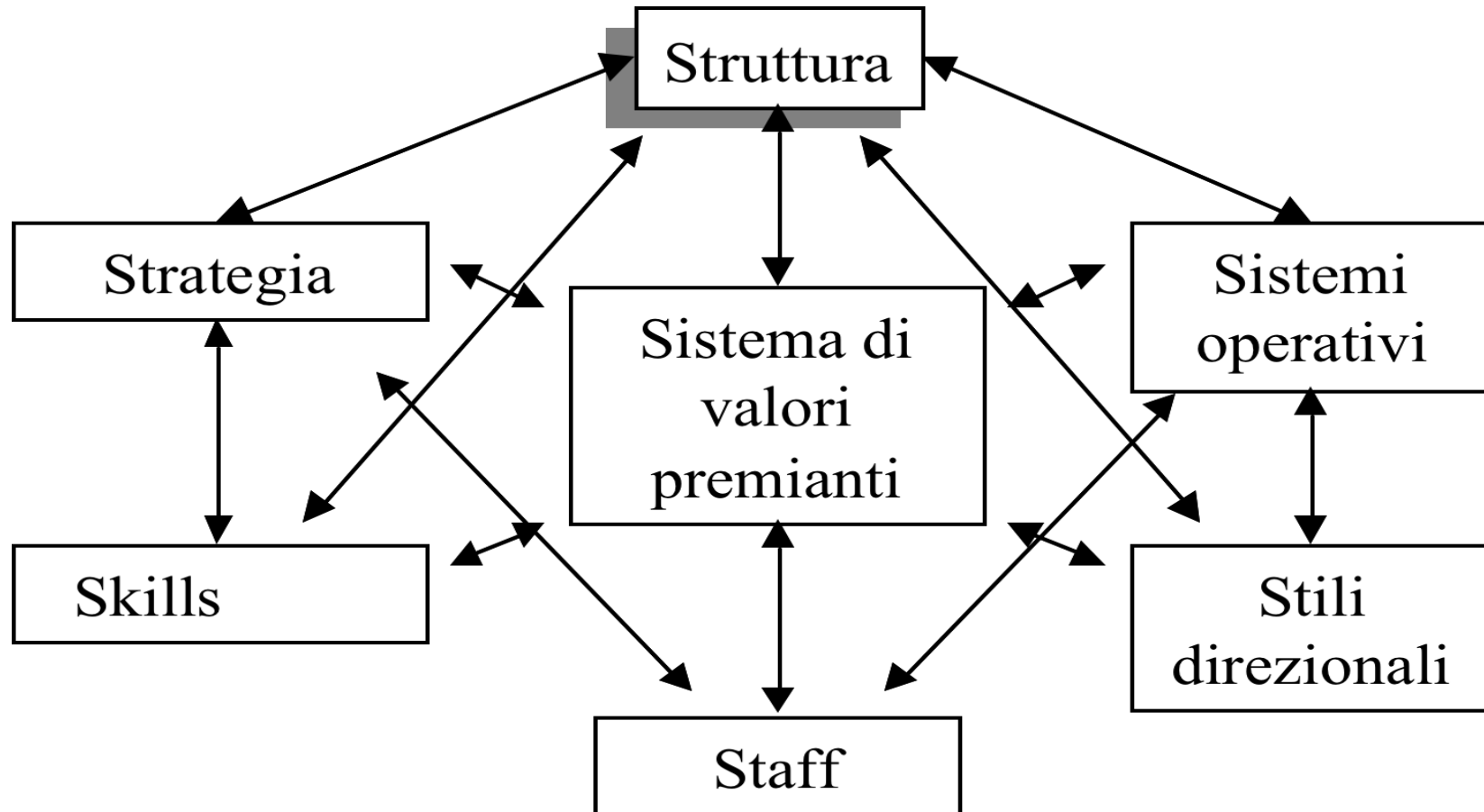
- adattare gli stili di gestione dei collaboratori alle specifiche circostanze relative alla strategia aziendale, alla struttura organizzativa, alle caratteristiche dei collaboratori;
- tener conto delle “resistenze al cambiamento” nei progetti di innovazione ed identificare e attuare appropriate politiche per superarle.

Si riferisce ai valori fondamentali condivisi dalla cultura aziendale che vengono utilizzati come principi guida rispetto ai quali focalizzare l'attenzione e gli obiettivi del personale.

- *Esempi:* Attenzione all'utenza - Attenzione alla qualità - Cooperazione interfunzionale - Miglioramento continuo

Il sistema di valori premianti si può “leggere” sia attraverso la comunicazione istituzionale sia soprattutto attraverso la coerenza tra “enunciati” e “comportamenti” da parte dei vertici dell'organizzazione

Guido Capaldo /4





- A** - Identificare il “driver” principale del cambiamento: quale delle 7 macrovariabili sarà inizialmente modificata?
- B** - Identificare le altre variabili che, presumibilmente, saranno coinvolte nel cambiamento
- C** - Analizzare e selezionare le possibili modalità di intervento sulle variabili
- D** - Definire un piano di intervento che tenga conto di tutti i cambiamenti che occorre apportare alle variabili identificate
- E** - Realizzare il piano ed effettuare contestualmente il monitoraggio del piano sino alla sua conclusione

### Guido Capaldo /14a

**STRATEGIA:** Il Piano Strategico prevede, tra gli obiettivi, un sensibile aumento del volume di finanziamento dei progetti di ricerca



**STRUTTURA:** Istituzione Ufficio “Supporto ai finanziamenti per la ricerca”



**STRUTTURA,** definizione processi:

- Rilevazione, attraverso questionari on line, delle tematiche di interesse dei Dipartimenti
- Ricognizione periodica dei bandi di ricerca comunitari nazionali e regionali
- Supporto alla presentazione della richiesta di finanziamento ed alla costruzione del network del progetto
- Interpellanza agli organismi naz.li ed internaz.li per risoluzione di dubbi di interpretazione dei bandi e pubblicazione sul sito web ricerca delle FAQ relative ai dubbi di interpretazione dei bandi



**SKILLS,** Definizione del profilo professionale del responsabile e dei collaboratori

- Conoscenza dei principali strumenti di finanziamento per la ricerca nazionali comunitari e regionali
- Conoscenze linguistiche
- Capacità di matching tra le opportunità di finanziamento e le aree di ricerca dei Dipartimenti
- Capacità di analisi, sintesi e comunicazione delle informazioni relative ai bandi di finanziamento
- Capacità di reporting



**STAFF,** Reclutamento delle risorse professionali attraverso la modalità più appropriata

**STRUTTURA:** Adozione approccio per processi



**SKILLS:** Mappatura, rappresentazione, analisi, monitoraggio dei processi



**STAFF:** Reclutamento personale+formazione



**SISTEMI OPERATIVI:**

- Definizione e validazione sistema per la gestione dei processi (tecniche rappresentazione, indicatori di performance, modalità monitoraggio, attori e responsabilità)
- Valutazione della performance individuale basata anche su obiettivi di tipo interfunzionale e su capacità di contribuire al miglioramento delle performance dei processi



**SISTEMA DI VALORI:**

- Coinvolgimento attivo del personale nella definizione degli approcci metodologici per l'analisi dei processi e nella rappresentazione dei processi
- Promozione di orientamento alla cooperazione ed alla collaborazione, spirito di gruppo, lavoro in team



**STILE DIREZIONALE:**

- Focalizzazione del controllo sul soddisfacimento delle esigenze degli utenti interni/esterni dell'Amministrazione
- Monitoraggio e controllo dei processi attraverso significativi indicatori di performance
- Incoraggiare il personale ad assumere obiettivi interfunzionali ed a cooperare con altre strutture dell'Amministrazione e dei Dipartimenti

ALCUNI ESEMPI DI PROGETTI REALIZZATI NEGLI ATENEI	Struttura	Sistemi	Staff	Skills	Stili Direzionali	Valori Premianti
Organizzazione per processi	X	X	X	X	X	X
Adozione TQM	X	X	X	X	X	X
Comunicazione esterna		X		X	X	X
Comunicazione interna (per favorire interfunzionalità e coordinamento tra le strutture)		X		X	X	X
Sistemi di Supporto alle Decisioni		X		X	X	X
Sostenibilità (economica, ambientale, sociale) ed Accountability interna ed esterna		X		X	X	X
Sicurezza (Strumento Gestionale per il Risk Management)		X		X	X	X

X = macro variabile organizzativa sulla quale agisce inizialmente il cambiamento

X = altre variabili principalmente toccate dal cambiamento

- Il modello proposto può essere utile per analizzare “ex post” i progetti e verificare in quale misura le diverse macro variabili abbiano svolto un ruolo di “forza trainante” o “forza frenante” per il successo dei progetti?
- In quale misura ci si è posti il problema della “preparazione dell’organizzazione” rispetto al progetto da realizzare? Sono state identificate le macro variabili del sistema organizzativo sulle quale intervenire prima e nel corso del progetto?
- Tornando indietro prestereste più attenzione alla definizione di un piano di intervento sul sistema organizzativo finalizzato a migliorare le probabilità di successo del progetto di innovazione organizzativa? Con quali modalità?

- *Si organizzano persone e processi di lavoro al fine di erogare servizi al meglio in relazione alle 'condizioni date' o in relazione a processi di cambiamento delle stesse.*
- *Le persone e le loro competenze (o mancanza di competenze) sono il centro dell'organizzazione e della necessità di mantenere vivo il cambiamento organizzativo. L'organizzazione non è mai statica!*
- *L'allineamento intelligente dei processi di lavoro aiuta le persone a lavorare bene con senso di responsabilità chiaro.*

- *Il dg deve fare avere in mano l’organizzazione dei servizi e deve essere il pivot della loro riorganizzazione. Appaltare a consulenti rischia fortemente di sminuire il ruolo di leadership del dg con difficoltà successive nella implementazione e nella quotidianità.*
- *Riorganizzare oggi è doveroso almeno per due ragioni: la tecnologia consente di lavorare in modo diverso e l’utenza vuole servizi organizzati in modo diverso; rispetto a pochi anni fa abbiamo un numero molto alto di servizi nuovi da erogare coerentemente alla visione strategica dell’ateneo ... se aggiungiamo poi che il personale tecnico amministrativo si è ridotto e che il management non c’è o è ridottissimo lo scenario da massimo significato al trovare nuove soluzioni per riuscire a garantire gli output amministrativi.*

- *Riorganizzo, sulla carta tutto è perfetto e poi nella realtà non gira nulla. Dove sta il problema?*
- *Solitamente è un problema di ‘prese’ e di numero di ‘prese’ ... in cucina senza presine ci si scotta!*
- *Da quale parte inizio e con quanti punti presidio il cambiamento? Ho consapevolezza che toccando una parte dell’organizzazione si toccano molti processi di lavoro presenti in altri uffici che devo quindi presidiare? Dichiaro il progetto complessivo e mi muovo –con il massimo di coerenza possibile- per darne implementazione, oppure mi muovo pezzetto per pezzetto senza dichiarare la logica complessiva?*



## 5 Riflessioni – la quarta: la sostenibilità, come approcciare ad una riorganizzazione

Enrico Periti / 4

- *Prima di ‘cambiare’ occorre valutare le competenze presenti nell’organizzazione, la possibilità di reclutare, il grado di motivazione a cambiare (attenzione: si rischia di perdere la rendita di posizione e non è detto si guadagni molto al termine del cambiamento). E’ disponibile una mappatura delle competenze tecniche e per le posizioni di responsabilità anche di quelle manageriali? Il middle management (diciamo in burocratese i rup) sono disponibili a seguire una stagione che li porterà a lavorare in modo diverso? Sono in grado di andare di corsa nell’impostazione del lavoro basata su tecnologia?*
- *Se il Cda o il Rettore non intravedono la necessità di mettere mano ad un percorso di verifica dell’organizzazione, banalmente perché i sindacati non lo vogliono, ma al contempo è lampante che lo schema organizzativo presente fa acqua (non garantisce le norme, non performa, sfugge le responsabilità, carica di lavoro i cat. c e non impegna i cat. ep ... e chi ne ha più ne metta) che si fa?*

*Rispondiamo insieme*

## *5 Riflessioni – la quinta: la tecnologia, la trasparenza e la comunicazione*

Enrico Periti / 4

- *Il cambiamento è nelle cose, il mondo sta accelerando, il lavoro organizzato in modo verticale in cui i processi nascono e finiscono nello stesso ufficio non esiste più. Lavorare per processi significa anche lavorare con trasparenza, saper lavorare in team ... il lavoro diventa più trasversale e necessita di attenzioni plurifunzionali senza perdere le specificità e i tecnicismi.*
- *E poi oggi si può lavorare a distanza tramite il tele lavoro, si comunica in modo diverso sia con l'utenza sia con i colleghi*
- *L'importanza della comunicazione a tutto campo durante i processi di cambiamento!*
- *Riusciamo ad essere tutti più 'trasparenti', e quindi responsabili, nel nostro lavoro?*