



Le competenze comportamentali nel terziario avanzato

Il caso di CODIN e la mappatura delle competenze

Marco Liverani

Responsabile Delivery e Risorse CODIN S.p.A.

Incontro GIDP
Milano, 12 marzo 2014

Agenda



- ❑ CODIN: evoluzione e posizionamento di un'azienda molto italiana
- ❑ La situazione di partenza e le problematiche da affrontare
- ❑ Il ruolo del responsabile di progetto in CODIN
 - Inquadramento di una figura di middle manager su cui si fonda gran parte dell'organizzazione operativa dell'azienda
- ❑ Interventi di formazione e costruzione di una consapevolezza del ruolo
- ❑ Il bilancio delle competenze comportamentali
 - Intervento di assessment e di discussione personale e aggregata sulle competenze comportamentali e i "soft skill" delle risorse chiave dell'azienda, attraverso lo strumento *PerformanSe*
- ❑ Conclusioni

CODIN: Consulenti di Informatica



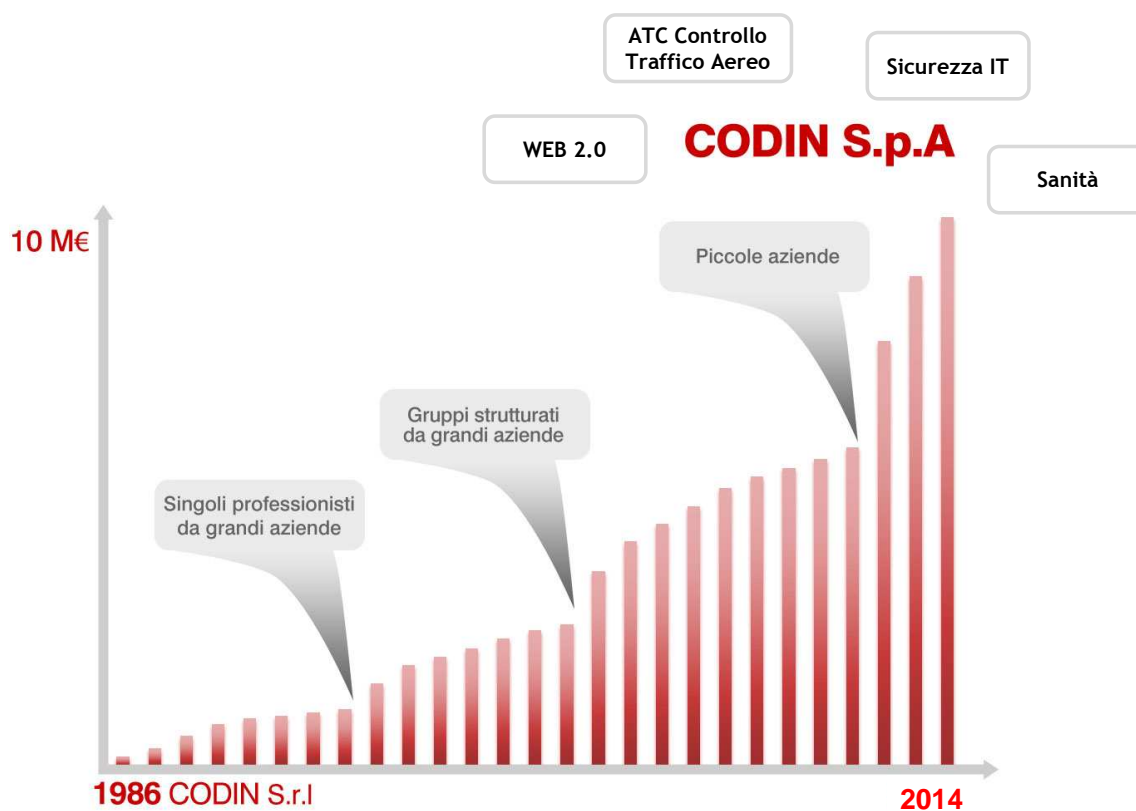
- ❑ CODIN nasce nel **1986** a Roma come azienda di **consulenza di informatica in ambito gestionale** (AS/400, programmi batch e interattivi in ambiente CICS/DB2)
- ❑ **Non c'è un gruppo finanziario alle spalle o un grande progetto industriale:** c'è la ferma volontà del fondatore e socio unico di trasformare in un'impresa le competenze tecniche sue e di un ristretto gruppo di amici e collaboratori fuoriusciti da altre strutture dopo pochi anni di esperienza
- ❑ La scommessa, tra alti e bassi, comunque diventa un successo, che aggrega un **numero sempre crescente di collaboratori** e posiziona l'azienda in contesti di dimensioni più grandi
- ❑ La crescita richiede di essere supportata da competenze tecniche ed organizzative:
 - Inserimento di **singoli professionisti** e **manager** usciti da realtà più grandi e strutturate
 - Inserimento di **piccoli gruppi di lavoro provenienti da altre realtà aziendali**, con competenze di nicchia o capacità di trasferire soluzioni tra gli asset aziendali
 - **Acquisizione di altre aziende di dimensioni equivalenti**, in grado di portare know-how tecnico, nuovi mercati e figure di management

CODIN oggi: l'azienda in sintesi (1/3)



- ❑ Azienda di **ingegneria informatica** a capitale privato (2 M€)
- ❑ Valore della produzione nel triennio 2011-2013: oltre **20 milioni di Euro**
- ❑ **Oltre 100 addetti**, di cui il 90% in area tecnica
- ❑ **60% laureati** in discipline tecnico-scientifiche
- ❑ Rapporti consolidati con il **mondo dell'Università e della ricerca**
- ❑ Principali certificazioni e compliance:
 - Qualità: UNI EN ISO 9001:2008
 - Sicurezza: NOS, ISO 27001 (in corso)
 - CMMI Dev Maturity Level 3
 - Oracle Gold Partner
 - McAfee Elite Partner
 - Codice Etico secondo il D.lgs 231/2001
 - Personale certificato PMP, ITIL v3, JEE Architect/Developer, Microsoft .Net, Oracle DB, Oracle BI, Oracle Identity Administration and Analytics/11 g (OIA), ISO/IEC 27001, CA Setminder, CCSK Plus (Certificate of Cloud Security Knowledge), ...

CODIN oggi: l'azienda in sintesi (2/3)



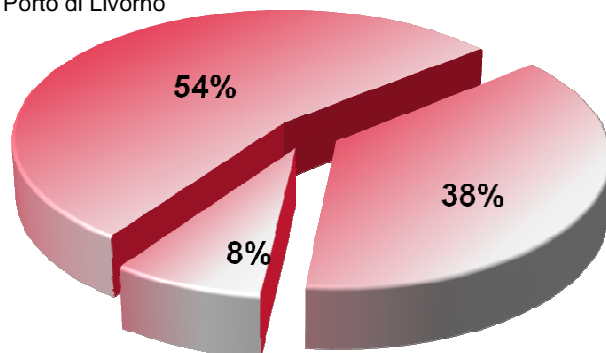
CODIN oggi: l'azienda in sintesi (3/3)



Quote di mercato

Industria & Utility

- Selex-ES
- LTM – Porto di Livorno
- Terna



Pubblica Amministrazione

- INPS
- INAIL
- INPDAP
- Corte dei Conti
- Vaticano

Altro

- Regioni e Sanità
- Editoria
- Finance

Non è tutto oro...



- ❑ **Struttura fortemente “padronale”**, stretta dipendenza dalle decisioni della proprietà, che è parte del management creando “sbilanciamenti”
- ❑ **Rapporti di amicizia trasversali** che spesso intralciano la corretta interpretazione di ruoli e responsabilità
- ❑ L’aggregazione di professionisti con precedenti esperienze “forti”, gruppi di lavoro coesi provenienti da altre realtà e intere aziende, non è stata supportata da una efficace politica di “**amalgama culturale**”
- ❑ **La politica e la modalità di selezione e sviluppo del personale**, i criteri di assegnazione dei ruoli, fino a pochi anni fa, non seguivano un indirizzo razionale e correttamente comunicato
- ❑ Tutt’ora la **struttura organizzativa è molto leggera**, fortemente **focalizzata sul “delivery”**, imperniata su poche figure cruciali
 - PRO: l’azienda è **agile nell’affrontare il business** e fonda su questo un vantaggio competitivo rispetto a strutture più pesanti/complesse
 - CONTRO: **deresponsabilizzazione del middle management**, difficoltà a focalizzare l’attenzione delle risorse su obiettivi di prospettiva più ampia

Il Project Manager in CODIN



- CODIN vende la capacità di **disegnare, realizzare e gestire soluzioni IT complesse**, di elevata qualità, che si inseriscono in contesti organizzativi e di business di alta complessità

- Figura chiave: il **Project Manager**
 - **coordina il gruppo di lavoro** affidatogli (è il “capo” del team di progetto)
 - gestisce in prima persona i **rapporti con il cliente**, con i partner, con terze parti e con eventuali subfornitori
 - **garantisce il successo del progetto/servizio** sia nei confronti del cliente (in ottica consulenziale e di partnership) che nei confronti dell’azienda, in termini di efficacia del risultato, costi, tempi, risorse impiegate, ecc.
 - è una delle leve principali per l’**ampliamento del business** dell’azienda
 - è “**ambasciatore di CODIN**” presso i clienti

- Il PM si avvale della collaborazione di
 - il **Responsabile del Delivery e delle Risorse**, a cui risponde gerarchicamente
 - una figura di **Architect** della soluzione tecnica su cui si basa il progetto/servizio
 - il **Team** affidatogli
 - la **struttura commerciale dell’azienda**, con cui deve sviluppare un **rapporto sinergico** a vantaggio della corretta esecuzione del progetto e dello sviluppo di attività successive

Finalità dell'intervento di assessment



- Gruppo di 11 PM con età, anzianità, esperienza, formazione, competenze eterogenee:
 - età: 35 → 54 anni
 - anzianità: 3 → 16 anni
 - esperienza: primo lavoro in CODIN → esperienza in aziende multinazionali
 - formazione: Diploma tecnico industriale / commerciale → Dottorato di ricerca in Matematica o Ingegneria
 - competenze: capacità di analisi funzionale superficiale di un sistema informatico → capacità di progettazione tecnica di sistemi avanzati

- È emersa l'esigenza di
 - Creare un **gruppo in grado di collaborare** e di aiutarsi vicendevolmente
 - Creare una **visione omogenea sul ruolo** del PM nel gruppo
 - Creare un **commitment su un insieme di ambiti** ampio e condiviso fra tutti
 - Far **emergere le competenze necessarie** per assolvere pienamente ai compiti del ruolo

- Abbiamo chiesto (ed ottenuto!) aiuto da **Adecco Formazione**, con il finanziamento di Fondimpresa, che ci ha seguito con attenzione, articolando un insieme di interventi formativi, di confronto e di assessment

Un intervento articolato



- ❑ Formazione sul gruppo dei PM finalizzato a costruire il gruppo e a creare una visione condivisa sul ruolo
 - Un intervento di formazione lungo e giocato molto sulla consuetudine a lavorare insieme per parlare di sé come persone e, successivamente, di sé come PM / middle manager
- ❑ Mappatura delle competenze comportamentali individuali e di gruppo (**PerformanSe**) per il middle management
 - Un intervento di valutazione delle competenze comportamentali attraverso lo strumento "PerformanSe", guidato dal Prof. Paolo Serreri dell'Università degli Studi Roma Tre
 - Intervento di portata più generale che ha coinvolto tutto il gruppo dei PM
 - Intervento mirato per approfondire l'analisi su un gruppo ristretto di quattro persone
- ❑ Coaching e lavoro di gruppo sul top management
 - Un intervento finalizzato a costruire fiducia reciproca e una visione condivisa tra i dirigenti dell'azienda

Assessment delle competenze comportamentali



- ❑ Prima fase: verifica dell'ambito di utilizzo del prodotto e **taratura**, mediante la selezione delle competenze che si desiderava misurare (collaudo dello strumento... anche per superare personali scetticismi e pregiudizi!)
- ❑ Seconda fase: **presentazione dello strumento** agli interessati e spiegazione delle finalità dell'intervento
- ❑ Terza fase: realizzazione del **bilancio delle competenze**, attraverso l'**utilizzo dello strumento** con la somministrazione individuale (in forma riservata) del "questionario"
- ❑ Quarta fase: analisi dei risultati, **mappatura delle competenze e restituzione individuale** dell'esito della valutazione, con discussione e valutazione del risultato
- ❑ Quinta fase: **analisi dei risultati in forma aggregata**, restituzione al management dell'esito della valutazione "di gruppo"



Ambito dell'analisi delle competenze comportamentali

- L'ambito di analisi è stato modificato per far emergere ogni tipo di competenza comportamentale, in relazione agli stili di comportamento e alle situazioni lavorative. I risultati di ECHO e li raggruppa in 8 aree di competenza.

ECHO	ORIENTE	TALENT
1. estroversione/introversione	1. amministrare	1. essere efficaci
2. distensione/ansietà	2. argomentare	2. organizzare
3. rimessa in causa/affermazione	3. creare	3. innovare
4. distanza/ricettività	4. dirigere	4. adattarsi
5. improvvisazione/rigore	5. gestire	5. agire una leadership
6. conformismo intellettuale/dinamismo intellettuale	6. produrre	6. interagire
7. conciliazione/combattività	7. progettare	7. ascoltare
8. motivaz. di facilitazione/motivaz. di realizzazione	8. scambiare	8. risorse personali (ottimismo, sensibilità, tolleranza all'incertezza, ecc.)
9. motivaz. di indipendenza/motivaz. di appartenenza		
10. motivaz. di		

Output dell'indagine

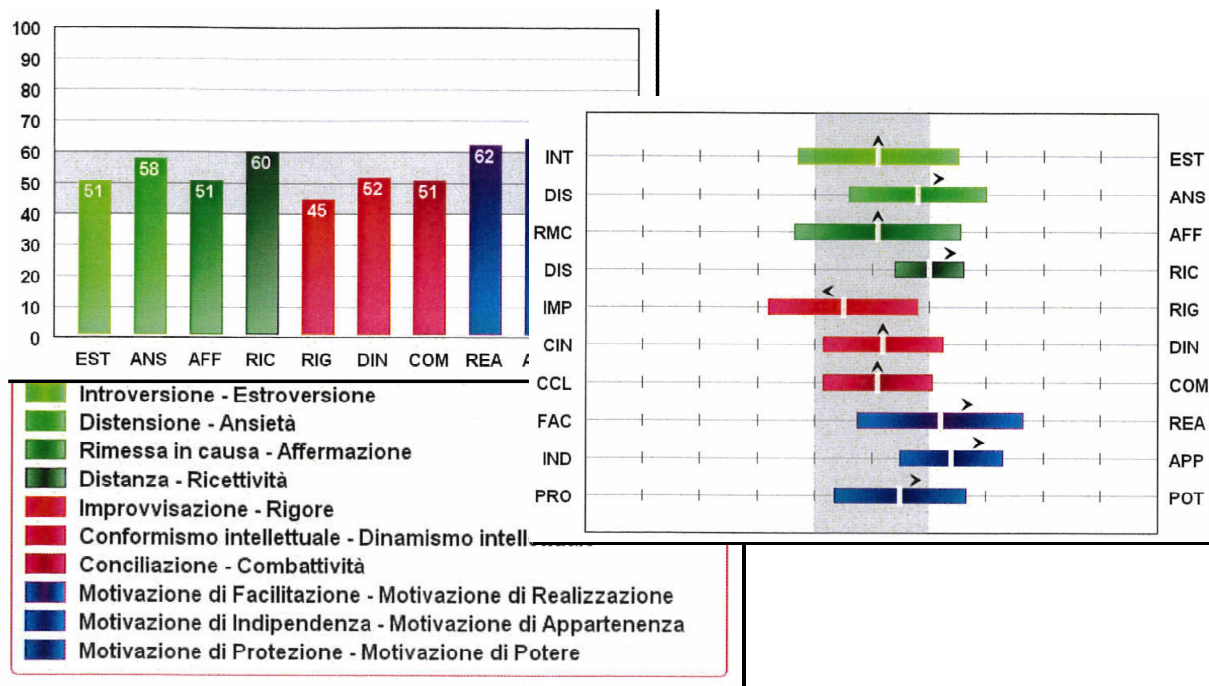


- ❑ Ciascun soggetto ha ricevuto una relazione personale sull'assessment delle proprie competenze comportamentali
- ❑ Relazione "*PerformanSe ECHO*":
 - Autovalutazione delle competenze comportamentali e dell'assetto motivazionale
- ❑ Relazione "*PerformanSe ORIENTE*":
 - Correlazione tra gli stili di comportamento e le motivazioni dell'individuo nelle 8 aree di attività e di indagine
- ❑ Relazione "*PerformanSe TALENT*":
 - Raggruppamento dei risultati di "ECHO" in 8 aree di competenza "transculturali", ossia competenze comportamentali sul lavoro: essere efficaci, organizzare, agire una leadership, innovare, adattarsi, ascoltare, interagire, risorse personali
- ❑ L'indagine è stata corredata da un output finale prodotto automaticamente dal software *PerformanSe* ed integrato con un'analisi e un supporto per la comprensione e l'interpretazione del dato, formulato dal Prof. Serreri

Output dell'indagine



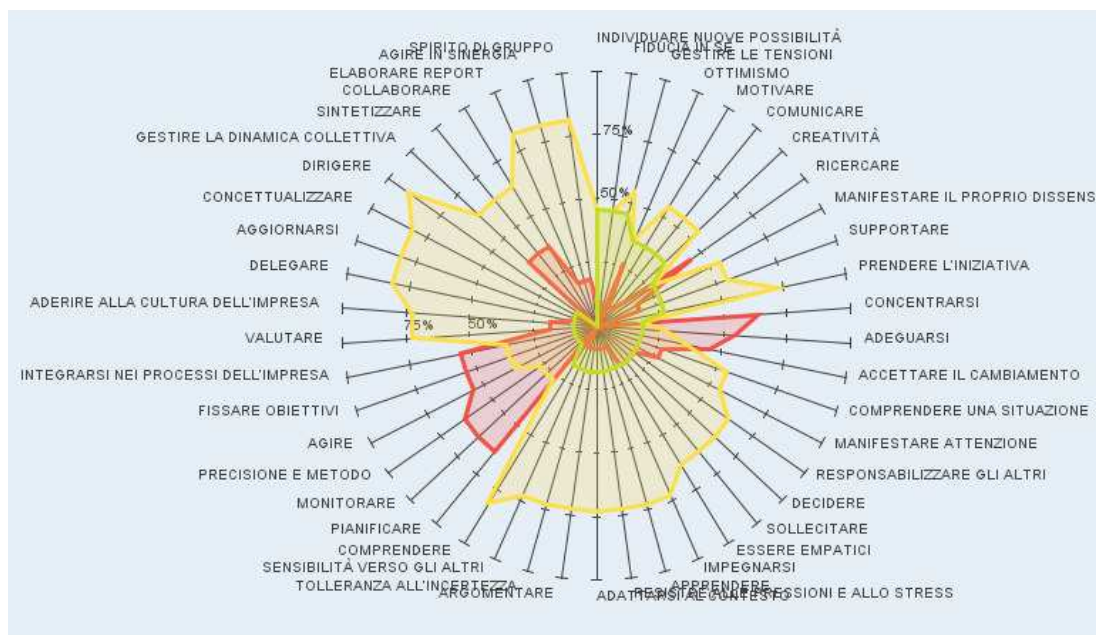
- Rappresentazione delle 10 dimensioni comportamentali rilevate mediante "Perf ECHO"



Output dell'indagine



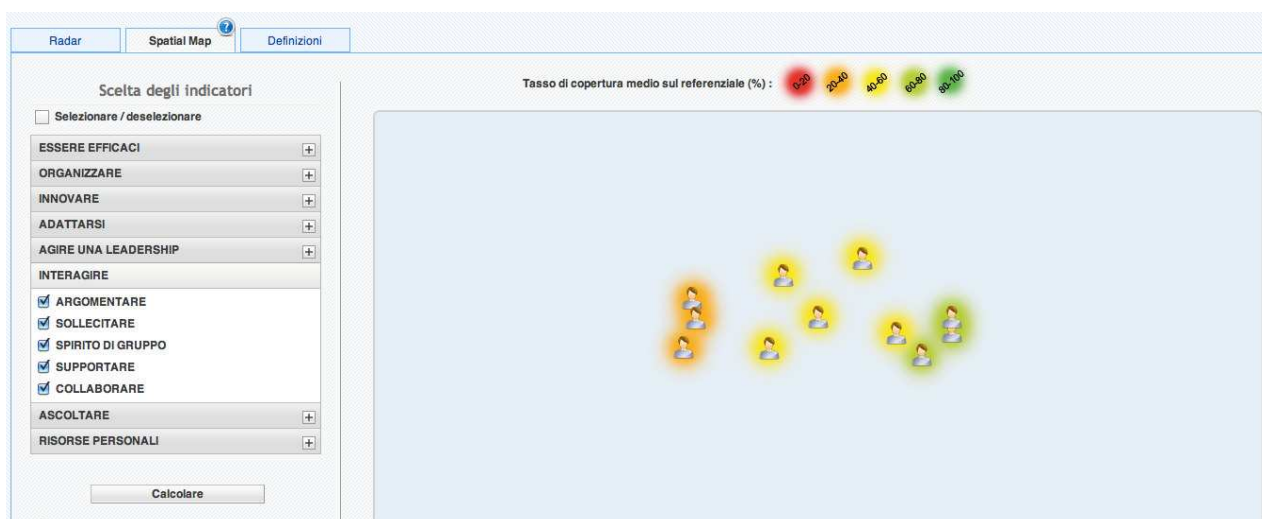
▣ Radar delle competenze



Output dell'indagine



- Mappa delle competenze per confrontare il posizionamento dei singoli rispetto al gruppo



Conclusioni



- ❑ Tutti i partecipanti si sono sottoposti all'assessment con disponibilità ed interesse
- ❑ L'esito è stato sorprendente: la capacità dello strumento di esaltare specifici aspetti del comportamento di ciascuno e di evidenziare alcuni dei soft skill è eccellente
- ❑ Tutti si sono riconosciuti nel profilo disegnato dallo strumento, anche nei casi in cui sono emerse connotazioni non proprio compatibili con il ruolo

- ❑ Gli obiettivi raggiunti sono numerosi:
 - miglioramento della **consapevolezza di sé** delle persone coinvolte
 - identificazione delle **leve** su cui ciascuno può contare per operare con efficacia
 - identificazione delle **"aree di vigilanza"** di cui ciascuno deve tenere conto nella propria azione quotidiana, anche in un processo di miglioramento continuo e di superamento dei propri limiti
 - come diretto responsabile di questo gruppo di persone ho ottenuto uno strumento mediante cui "togliere alcune castagne dal fuoco" senza scottarmi
 - di interesse anche l'assessment di gruppo, anche se forse di minor impatto (forse anche per la natura dell'indagine ed il numero esiguo di soggetti su cui abbiamo operato)



Grazie per l'attenzione!



CODIN S.p.A.

Via del Pescaccio, 30
00166 Roma
Tel. 06 661 714 1
E-mail info@codin.it
Web <http://www.codin.it>

Marco Liverani
marco.liverani@codin.it