

VERSO UN'ECOLOGIA DEGLI APPRENDIMENTI ORGANIZZATIVI:

L'economia circolare delle competenze nel sistema pubblico – privato

# ANALISI ORGANIZZATIVA E VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE NELLA PA: IL MODELLO SNA

**Filomena BUONOCORE**

Professore Ordinario di Organizzazione aziendale, Università Parthenope di Napoli

Docente SNA - Scuola Nazionale dell'Amministrazione



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI  
**PARTHENOPE**



**SNA**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
Scuola Nazionale dell'Amministrazione



**UMANA**<sup>®</sup>



# I temi chiave nella pubblica amministrazione

- Competenze;
- Digitalizzazione;
- Rapporto tra istituzioni e società;
- Organizzazione.



# IL RUOLO DELLA SNA PER LA PA

- Progetti di ricerca-intervento;
- Formazione;
- Reclutamento e selezione;
- Comunità di pratica;
- Attività di sviluppo internazionale.



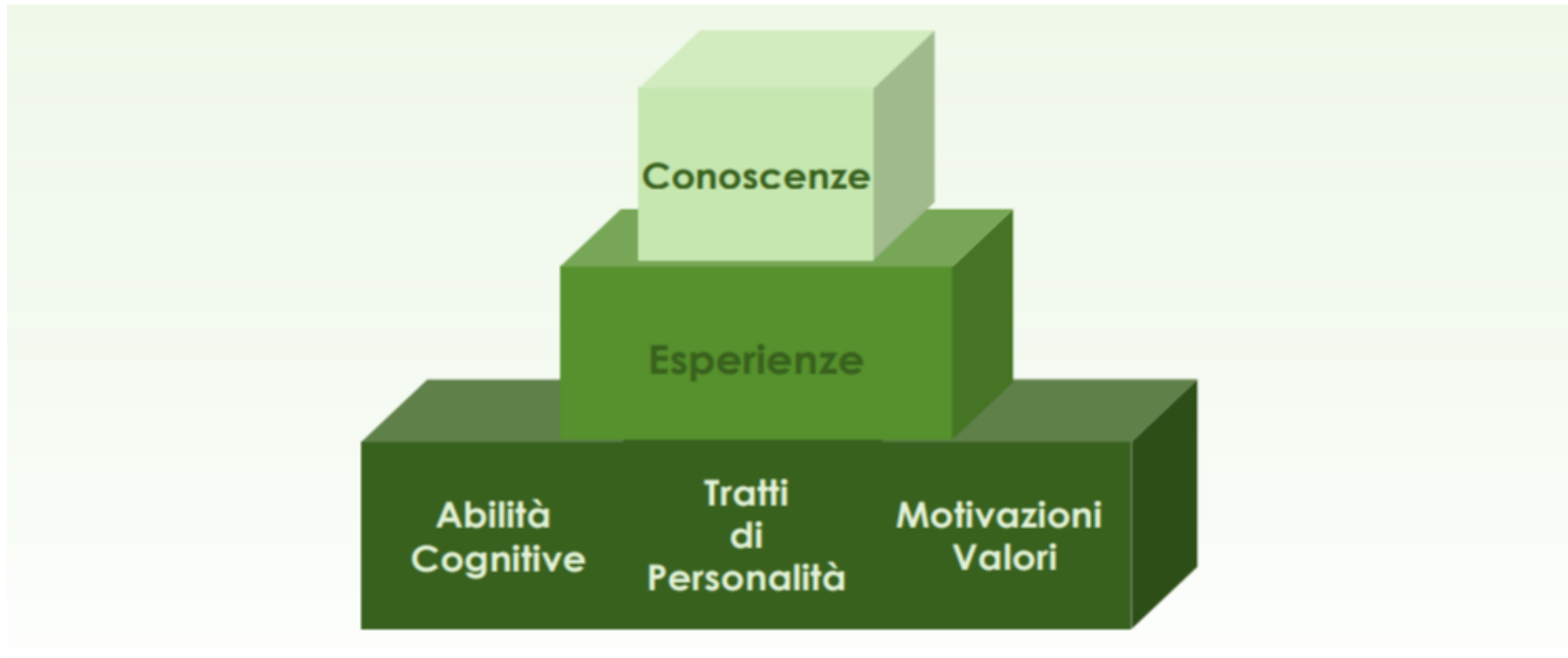
*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

# Progetto «Analisi, valutazione e assessment delle competenze» nella PA

Le competenze

Modello di competenza dei dirigenti della PA italiana

# Le competenze



# Il modello di competenza dei dirigenti della PA Italiana

Area cognitiva	Area manageriale	Area realizzativa	Area relazionale	Area del self management
Soluzione dei problemi	Gestione dei processi	Decisione responsabile	Gestione delle relazioni interne ed esterne	Tenuta emotiva
Visione strategica	Sviluppo dei collaboratori	Orientamento al risultato	Negoziazione	Self development
Pensiero sistemico	Guida del gruppo		Orientamento alla qualità del servizio	Consapevolezza organizzativa
	Promozione del cambiamento			

## Obiettivi generali

- Analizzare l'assetto organizzativo delle Amministrazioni per rilevare e suggerire eventuali miglioramenti;
- valutare le competenze manageriali dei ruoli apicali;
- creare le condizioni per progettare piani di sviluppo e formazione differenziati e mirati;
- favorire un processo di sviluppo costante delle competenze dei dirigenti in chiave strategica.

## Obiettivi... in concreto

- Mappare i ruoli apicali e definire le job description;
- realizzare i *job profile* connessi alle posizioni mappate;
- valutare le competenze manageriali dei titolari delle posizioni;
- identificare il gap tra competenze necessarie e competenze possedute, al fine di disegnare un percorso di sviluppo individuale e collettivo e rafforzare le competenze “più deboli”.



## Obiettivi specifici

### Per ciascun Dirigente:

- **Fornire gli strumenti per lo sviluppo delle proprie competenze** in relazione a quanto atteso dall'Amministrazione rispetto al ruolo dirigenziale;
- sviluppare una maggiore **consapevolezza dei propri punti di forza e delle possibili aree di miglioramento**, per una migliore capacità di far fronte alle sfide poste dal contesto infra ed extra organizzativo;
- **elaborare un piano di sviluppo individuale** e fornire input per i futuri interventi formativi.

### Per l'Amministrazione:

- Avere una **lettura dell'organizzazione esistente** e qualche riflessione su possibili **aree di miglioramento**;
- avere una **fotografia delle competenze** presenti e da sviluppare nell'organizzazione;
- avere a disposizione una visione complessiva dei **punti di forza** e delle **aree di miglioramento** della popolazione analizzata da cui partire per programmare/progettare interventi di selezione e formazione.

# IL PROGETTO «ASSESSMENT DELLE COMPETENZE» NELLA PA

## Metodologia di analisi

- Il progetto prevede una metodologia di analisi multi-metodo che combina interviste semi-strutturate con attività di assessment individuale in presenza e *online*. In particolare:
  - le **interviste individuali** sono condotte seguendo un elenco di domande semi-strutturate, secondo un protocollo unico e uguale per tutti; ogni intervista, della durata media di 90 minuti, è condotta da una coppia di intervistatori;
  - le **interviste di gruppo** sono effettuate tramite la tecnica degli incidenti critici (Flanagan, 1954) per identificare le competenze manageriali di successo a partire dall'analisi delle situazioni critiche incontrate;
  - l'**assessment center** è una metodologia sofisticata di valutazione che si propone di mappare il complesso di dimensioni comportamentali trasversali sottese ai ruoli manageriali; viene condotta da un team di *assessor* psicologi attraverso una sessione di prove situazionali (*role play*, casi, simulazioni), colloquio e test *online*.

## Fasi del progetto

Costruzione delle *job description* e dei *job profile* dei ruoli manageriali e definizione del modello di competenze manageriali

Realizzazione dell'attività di *assessment* per valutare il profilo di competenze di ciascun Dirigente coinvolto


Identificazione di un eventuale *gap* tra il profilo di ruolo ed il profilo di competenze di ciascun dirigente

Definizione di percorsi di formazione e sviluppo collettivi e individuali

# LA JOB DESCRIPTION



- La **job description** è uno strumento di analisi organizzativa che consente una descrizione ed interpretazione corretta delle caratteristiche principali di una posizione organizzativa.
- La job description indica, in particolare, la denominazione della posizione lavorativa, la posizione in organigramma, le sue attività e finalità principali, le responsabilità, gli indicatori di monitoraggio, le principali relazioni interne ed esterne e l'organizzazione del lavoro.

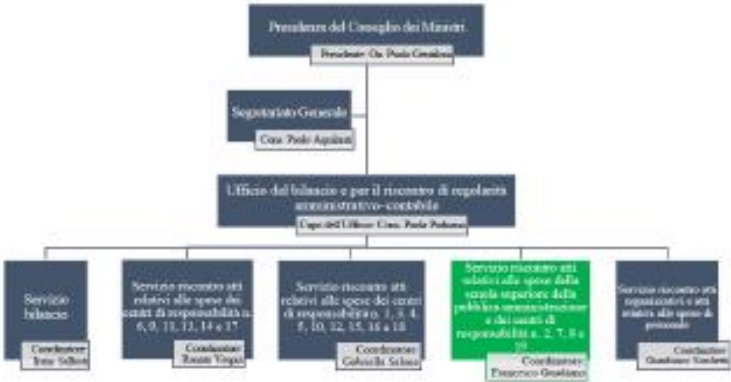
**SNA** *Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

**POSIZIONE**  
Coordinatore Servizio riscatto atti relativi alle spese della scuola superiore della pubblica amministrazione e dei centri di responsabilità n. 2, 7, 8 e 19 (Ufficio del bilancio e per il riscatto di regolarità amministrativo-contabile).  
**Dirigente di II fascia.**

**TITOLARE**  
Francesco Gandino

**SEDE**  
Roma, Via della Mercede 96

**ORGANIGRAMMA**



```
graph TD; PM[Presidente del Consiglio dei Ministri] --> PG[Presidente: On. Paolo Grimaldi]; PG --> SG[Segretario Generale]; SG --> UBC[Ufficio del bilancio e per il riscatto di regolarità amministrativo-contabile]; UBC --> Sbil[Servizio bilancio]; UBC --> SR1[Servizio riscatto atti relativi alle spese dei centri di responsabilità n. 6, 9, 11, 13, 14 e 17]; UBC --> SR2[Servizio riscatto atti relativi alle spese dei centri di responsabilità n. 1, 3, 4, 8, 10, 12, 15, 16 e 18]; UBC --> SR3[Servizio riscatto atti relativi alle spese della scuola superiore della pubblica amministrazione e dei centri di responsabilità n. 2, 7, 8 e 19]; UBC --> SR4[Servizio riscatto atti relativi alle spese di procedimenti];
```

**MISSION**  
Il Servizio riscatto atti relativi alle spese della scuola superiore della pubblica amministrazione e dei centri di responsabilità n. 2, 7, 8 e 19 assicura la regolarità amministrativo-contabile degli atti relativi alle spese per comuni interessati e per altri interventi adottati dal Dipartimento per gli affari regionali, dal Dipartimento per le pari opportunità, dalla SNA e dalla Conferenza stato-regioni.

**ATTIVITA'**  
Nell'ambito delle deleghe e secondo le politiche definite dal Capo-Ufficio del bilancio e per il riscatto di regolarità amministrativo-contabile, il Dirigente del Servizio riscatto atti relativi alle spese della scuola superiore della pubblica amministrazione e dei centri di responsabilità n. 2, 7, 8 e 19, con i suoi collaboratori, svolge le seguenti principali attività:

- riscatto di regolarità amministrativo-contabile degli atti relativi alle spese per comuni interessati e per gli interventi adottati dal Dipartimento per gli affari regionali, dal Dipartimento per le pari opportunità e dalla Conferenza stato-regioni;
- riscatto di regolarità amministrativo-contabile delle scattate contabili e degli impegni di spesa risultanti dai provvedimenti assunti dalla SNA e con riferimento all'istruttoria di contatori e commissioni della SNA;
- gestione dei rapporti con i centri di responsabilità di competenza e con la SNA, relativamente alle istruttorie eseguite in sede di riscatto, nonché con la Corte dei Conti, relativamente ai provvedimenti di competenza soggetti al controllo.

**RESPONSABILITA' E INDICATORI DI MONITORAGGIO (KPI)**  
La responsabilità fondamentale del Dirigente del Servizio riscatto atti relativi alle spese della scuola superiore della pubblica amministrazione e dei centri di responsabilità n. 2, 7, 8 e 19 fa riferimento alla garanzia di regolarità delle procedure amministrative e contabili degli atti, delle scritture contabili e degli impegni di spesa di competenza del Servizio.

Indicatori di performance: puntualità e rispetto dei tempi nella gestione delle pratiche; diligenza nei processi di controllo.

**RELAZIONI**  
**Relazioni interne:** il Dirigente del Servizio si relaziona quotidianamente con i propri collaboratori; con il Dirigente del Servizio riscatto atti relativi alle spese dei centri di responsabilità n. 1, 3, 4, 5, 10, 12, 15, 16 e 18; con il Dirigente del Servizio riscatto atti relativi alle spese dei centri di responsabilità n. 6, 9, 11, 13, 14 e 17; con il Capo-Ufficio del bilancio e per il riscatto di regolarità amministrativo-contabile, con i responsabili dei Centri di responsabilità; con il Dipartimento degli affari regionali; con il Dipartimento per le pari opportunità; con l'Ufficio per lo sport; con la Conferenza stato-regioni; con la Conferenza stato-città ed autonomie locali; con la SNA.  
**Relazioni esterne:** non si evidenziano relazioni significative.

**DIMENSIONI RILEVANTI**  
Numero di funzionari: 9.

**Struttura e organizzazione del lavoro:** la divisione del lavoro è stabilita secondo competenze e specializzazioni e i funzionari seguono individualmente le singole pratiche senza significative interdipendenze tra loro. Il Dirigente svolge le attività di coordinamento e controllo sui propri collaboratori, intervenendo in maniera più significativa nel fornire riscatto su quelle pratiche che hanno un impatto finanziario più consistente.

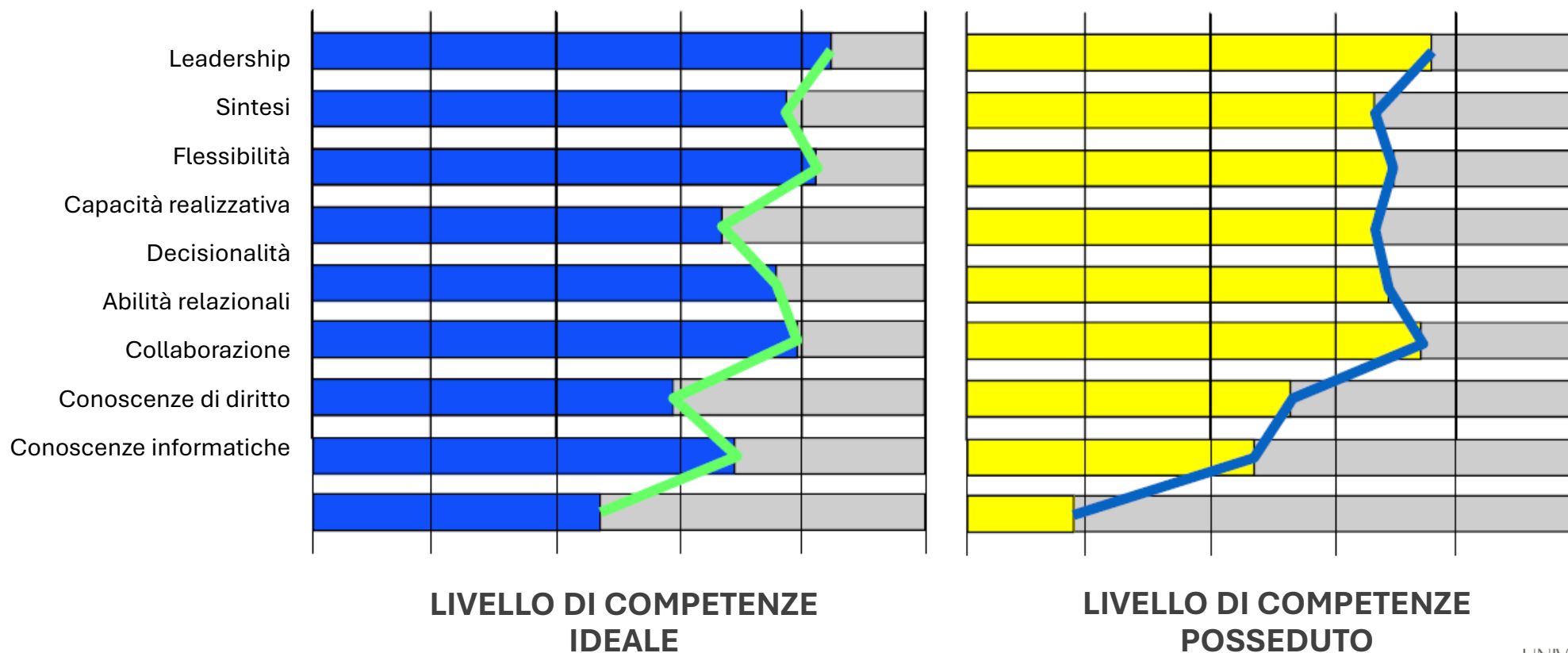
La standardizzazione delle procedure è garantita da un check list istituita a livello di Ufficio per tutti i Servizi che fanno capo all'Ufficio del bilancio e per il riscatto di regolarità amministrativo-contabile.

# IL JOB PROFILE

- Il *job profile* è il profilo di competenze attese necessarie per svolgere in modo efficiente ed efficace una specifica posizione.
- Ogni posizione (o job) richiede competenze diverse: il *job profile* deve contenere le conoscenze tecniche, le esperienze, le attitudini, le motivazioni, i valori necessari per coprire al meglio il ruolo.
- La rispondenza ai requisiti definiti nel *job profile* massimizza le possibilità di raggiungere una performance eccellente.

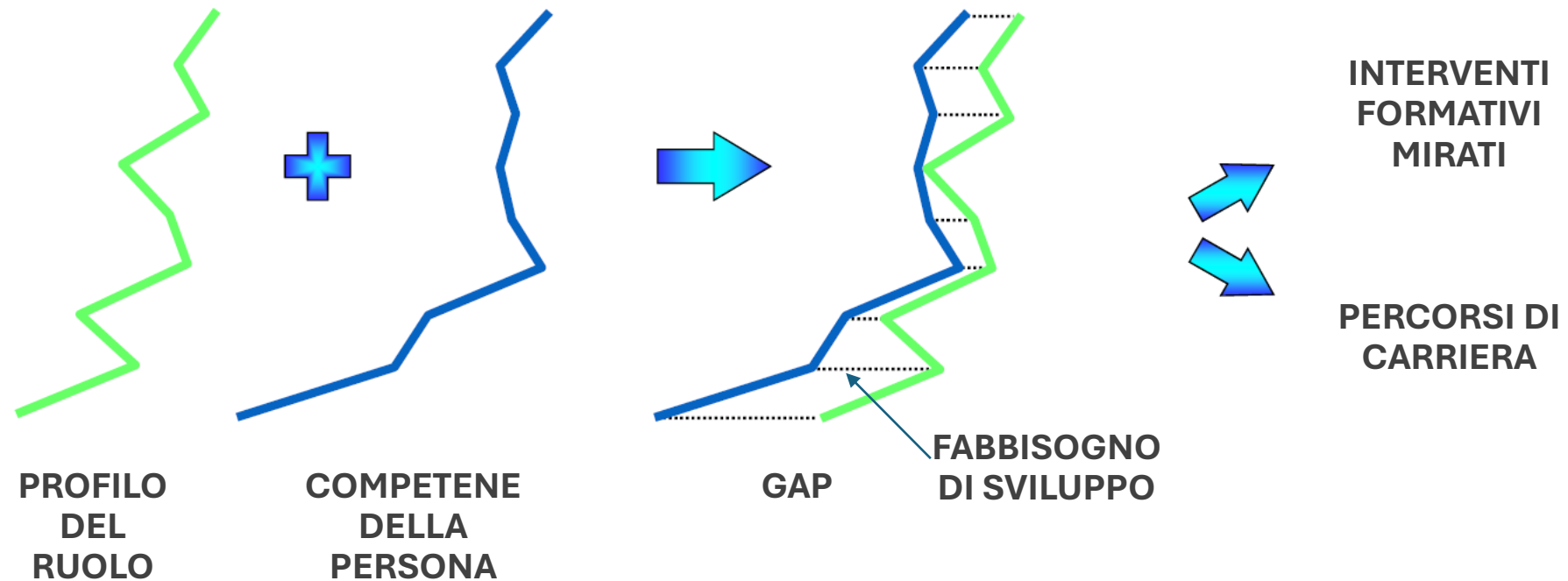
# IL JOB PROFILE E PROFILO «REALE» (1/2)

## Un esempio



# IL JOB PROFILE E PROFILO «REALE» (2/2)

## Un esempio



## L'assessment center (1/2)

### METODOLOGIA

L'Assessment Center è una metodologia obiettiva, standardizzata e affidabile per rilevare le competenze comportamentali. Nell'assessment si prevede:

- lo svolgimento di un insieme di prove diversificate (casi, colloqui, questionari, simulazioni, ecc.) che permetteranno di far emergere evidenze rispetto ai comportamenti di interesse;
- l'osservazione delle prove da parte di più assessor esperti consente una valutazione precisa e integrata;
- un feedback alla fine del processo.



## L'assessment center (2/2)

### OUTPUT

Al termine della sessione di assessment il team di assessor si riunisce per condividere le proprie osservazioni e valutazioni che vengono condivise con la persona in un successivo colloquio di feedback in cui si restituiscono:

- **Punti di forza:** le competenze manageriali che costituiscono le aree già consolidate della persona.
- **Aree di miglioramento:** le competenze manageriali che possono essere ulteriormente potenziate.

## Output del progetto (1/2)

### Report individuale

- Per ogni Dirigente intervistato verrà prodotto un **report individuale** contenente la descrizione dettagliata di tutte le dimensioni analizzate.
- Lo scopo principale del report è quello di fornire al Dirigente un riscontro relativamente ai comportamenti agiti durante le varie situazioni di lavoro; è volto a rendere consapevole il soggetto attraverso la condivisione dei propri punti di forza e di debolezza emersi, evidenziando le possibili aree di miglioramento e di sviluppo professionale.

### Report organizzativo

- Il **report organizzativo** è uno strumento che contiene le principali evidenze riscontrate nella popolazione. Verranno aggregati i dati relativi alle competenze oggetto di valutazione in modo da favorire ragionamenti sull'intera popolazione intervistata.
- I dati così prodotti potranno essere utilizzati per individuare politiche di sviluppo della popolazione *in house* o analisi di fabbisogni formativi.

## Output del progetto (2/2)

### LA VALIDAZIONE DEL MODELLO MANAGERIALE

Il modello manageriale messo a punto e i relativi indicatori che lo compongono a conclusione del processo verrà validato empiricamente sulla base dei dati raccolti in assessment in modo da verificarne le proprietà psicometriche per giungere a una versione validata.