



## MODULO 4

# PIANIFICAZIONE E MONITORAGGIO DEI PROCESSI DI INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA DELLE PA

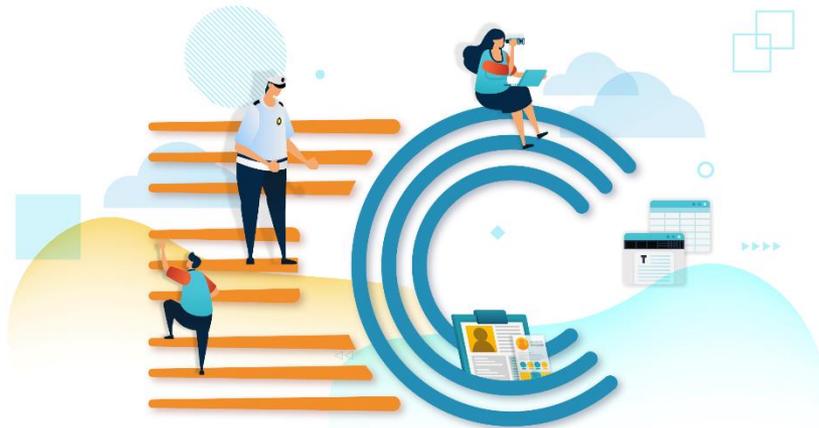
## SESSIONE 18

# Le innovazioni in materia di reclutamento nel PNRR

## QUALI COMPETENZE E COME MISURARLE?

a cura della Dott.ssa Sabrina Bandera

RAFFORZAMENTO DELLE COMPETENZE  
PER EFFICIENTARE LE ATTIVITÀ  
DI RECLUTAMENTO E POTENZIARE LA QUALITÀ  
DEI SERVIZI DEL SOCIALE NEI COMUNI



## AGENDA

1. Nuove modalità di selezione della dirigenza:  
le «Linee guida SNA di accesso alla dirigenza pubblica»
2. Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana
3. Modalità di valutazione delle competenze: Assessment Center
4. Una «rivoluzione culturale» da accompagnare



# 1.

## NUOVE MODALITÀ DI SELEZIONE DELLA DIRIGENZA:

### LE «LINEE GUIDA SNA DI ACCESSO ALLA DIRIGENZA PUBBLICA»



# PNRR – Riforma della PA

## Assi di intervento

**A** **Accesso**  
Riformare i meccanismi di selezione del personale e Portale unico del reclutamento per snellire e rendere più efficaci e mirate le procedure di reclutamento

**B** **Buona Amministrazione**  
Semplificare norme e procedure per velocizzare l'implementazione del PNRR

**C** **Competenze**  
Allineare conoscenze e capacità organizzative alle nuove esigenze del mondo del lavoro e di una amministrazione moderna

**D** **Digitalizzazione**  
Digitalizzare tutti i processi interni della PA, tramite la re-ingegnerizzazione delle procedure amministrative e lo sviluppo di nuove infrastrutture tecnologiche e servizi



## Le nuove modalità di accesso alla dirigenza pubblica: la valutazione delle competenze

«Nelle procedure concorsuali per l'accesso alla dirigenza in aggiunta all'accertamento delle conoscenze delle materie disciplinate dal decreto del Presidente della Repubblica 9 maggio 1994, n. 487, **i bandi definiscono gli ambiti di competenza da valutare** e prevedono la **valutazione delle capacità, attitudini e motivazioni individuali**, anche attraverso prove, scritte e orali, finalizzate alla loro osservazione e valutazione comparativa, definite secondo metodologie e standard riconosciuti»

Art. 28, comma 1-bis, D.lgs. 165/2001, come modificato dal D.L. 80/2021



## Linee guida SNA di accesso alla dirigenza pubblica

« Le disposizioni dei commi 3 e 4 costituiscono **principi fondamentali** ai sensi dell'articolo 117, terzo comma, della Costituzione. **Ai fini dell'attuazione delle medesime disposizioni**, il Ministro per la Pubblica amministrazione, acquisite le proposte della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, entro il 31 ottobre 2022, con proprio decreto, previa intesa in sede di Conferenza unificata di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, **adotta specifiche Linee guida**»

Art. 3, comma 6 D.L. 80/2021



## Linee guida accesso dirigenza I campo applicazione Amministrazioni centrali

- **Corso-concorso SNA**
- **Concorso** per titoli ed esami da parte **delle singole amministrazioni**
- **Procedure comparative** bandite dalla SNA con riferimento a ciascuna amministrazione e riservate al personale non dirigenziale a tempo indeterminato della stessa amministrazione per il passaggio alla categoria dirigenziale da parte del personale che abbia:
  - a) maturato cinque anni di servizio nell'area o categoria apicale
  - b) ricoperto o ricopra incarichi dirigenziali con contratto a tempo determinato ex art. 19, comma 6, D.lgs. 165/2001

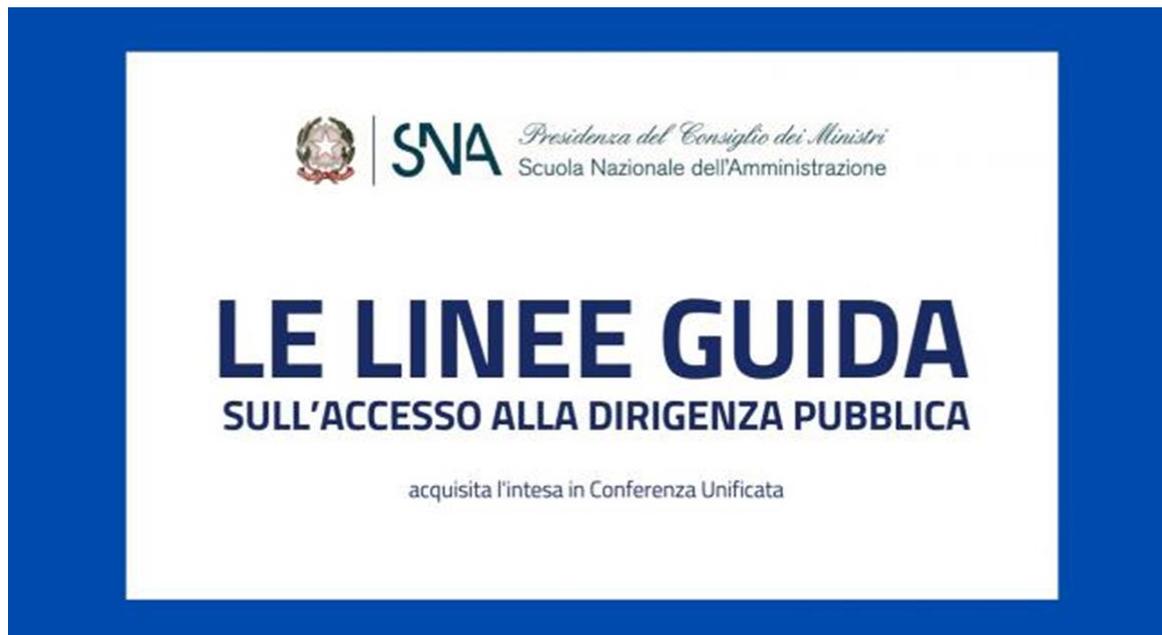
Art. 28, comma 1-ter, D.lgs. 165/2001, come modificato dal D.L. 80/2021

## Linee guida accesso dirigenza I campo applicazione Enti locali

- I principi che informano la disciplina introdotta dai commi 3 e 4 dell'art. 3 del D.L. 80/2021 possono e devono **ispirare le procedure di reclutamento di tutte le pubbliche amministrazioni, anche per il tramite delle Linee guida**, definite d'intesa con la Conferenza unificata.
- In questa prospettiva, si ritengono dunque applicabili anche alle amministrazioni diverse da quelle centrali i **principi relativi all'esigenza di definire nel bando gli ambiti di competenza da valutare e la previsione della valutazione delle capacità, attitudini e motivazioni individuali**, anche attraverso prove, scritte e orali, finalizzate alla loro osservazione e valutazione comparativa, definite secondo metodologie e standard riconosciuti



## Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica



## Linee guida accesso dirigenza I obiettivi

Le Linee guida propongono **indicazioni in materia di procedure e soluzioni metodologiche** per lo svolgimento di concorsi con il duplice obiettivo di:

- offrire alle amministrazioni alcune **indicazioni e buone pratiche** utili per l'individuazione di soluzioni e metodologie omogenee ed efficaci per la selezione della dirigenza;
- presentare i principi metodologici dell'Assessment Center, quale strumento di comprovato successo nei processi di selezione di figure manageriali, finalizzati alla valutazione delle competenze che caratterizzano la posizione da ricoprire.

Le Linee guida rappresentano quindi un **contributo conoscitivo e metodologico** nell'ottica di fornire un **concreto supporto a tutte le amministrazioni** nella scelta di come strutturare le selezioni



# Linee guida accesso dirigenza I struttura

## 1. I nuovi principi in materia di accesso alla dirigenza

1. Modelli di reclutamento e Assessment Center
2. Tipologie di accesso alla dirigenza nelle amministrazioni centrali
3. Accesso alla dirigenza nelle altre amministrazioni

## 2. Assessment Center

- 2.1. Cosa sono gli Assessment Center
- 2.2. Linee guida internazionali in materia di Assessment Center
- 2.3. Metodologia e strumenti dell'Assessment Center
- 2.4. Matrice competenze-prove
- 2.5. Modalità di realizzazione dell'Assessment Center nella selezione della dirigenza
- 2.6. Profilo e ruolo degli assessor



## Linee guida accesso dirigenza I struttura

### 3. Raccomandazioni per le procedure di valutazione nei concorsi per dirigenti

- 3.1. Presupposti della valutazione dei profili attitudinali nel processo di reclutamento
- 3.2. L'individuazione delle aree di competenza nei bandi: il modello delle competenze
- 3.3. Rimodulazione delle prove concorsuali
- 3.4. Composizione della commissione
- 3.5. Valutazione delle prove dirette alla verifica delle competenze
- 3.6. Elementi trasversali di attenzione: principio della parità di genere

### 4. Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

### 5. Monitoraggio e accompagnamento: le iniziative della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA)



## Linee guida accesso dirigenza I Advisory board

### Esperti Procedure concorsuali

- Stefano Battini (Università della Tuscia)
- Alessandro Boscati (Università di Milano e SNA)
- Sergio Gasparri (Corte dei Conti e SNA)
- Maria Gentile (SNA)
- Donato Leonardo (past SNA)
- Renato Ruffini (Università di Milano)
- Raffaella Saporito (SDA Bocconi)

### Esperti Assessment

- Francesca Bavastrelli (psicologa del lavoro)
- Chiara Consiglio (Università La Sapienza)
- Maurizio Decastri (Università Tor Vergata e SNA)
- Cristiana Genta (psicologa del lavoro)

### Amministrazioni centrali e locali

- Cristiano Annovi (Regione Emilia-Romagna)
- Alessandro Bacci (Ministero Economia Finanze)
- Laura Maria Brambilla (Comune di Monza)
- Antonio Campanella (Agenzia delle Entrate)
- Alberto Caporale (Unioncamere)
- Giuseppe Coppola (Agenzia delle Entrate)
- Francesca Gagliarducci (Presidenza Consiglio Ministri)
- Stefania Rossi (Agenzia Italiana del Farmaco)
- Paola Suriano (Comune di Milano)
- Stefania Tagliabue (Comune di Cesena)

### Dipartimento funzione pubblica

- Valerio Iossa
- Cecilia Maceli
- Michaela Travaglini

### SNA

- Sabrina Bandera
- Fortunato Lambiase
- Tiziano Labriola
- Rosella Rega
- Riccardo Sisti



## 2.

# MODELLO DI COMPETENZE DEI DIRIGENTI DELLA PA ITALIANA



# Competenze I definizione

«Combinazione di conoscenze, abilità e comportamenti che si traducono in buone prestazioni necessarie per svolgere bene un determinato lavoro; solitamente identificate e convalidate attraverso l'osservazione e l'analisi»

Elementi di attenzione:

- necessità di identificare preliminarmente le competenze
- modalità di valutazione

OECD (2011), *Public servants as partners for growth: toward a stronger, leaner and more equitable workforce*, p. 124 (traduzione SNA)



# Competenze comportamentali

Set di comportamenti organizzativi che rappresentano l'espressione delle capacità trasversali e delle attitudini individuali

Ciascuna competenza si articola in un certo numero di **INDICATORI COMPORTAMENTALI** specifici, osservabili e verificabili, che possono essere logicamente e in modo affidabile classificati insieme

Non si riferiscono alle conoscenze specialistiche, alle esperienze e competenze tecnico-professionali necessarie per svolgere il ruolo, ma a **dimensioni comportamentali trasversali rilevanti per svolgere «con successo» il proprio ruolo**



## Competenze distintive del dirigente

- Trovano espressione nell'operato dei dirigenti eccellenti
- Fanno riferimento a come il dirigente gestisce il suo lavoro, i suoi collaboratori, si avvicina ai problemi e alle difficoltà, interagisce all'interno e all'esterno
- Sono specifiche e contestualizzate all'organizzazione
- Possono evolversi e cambiare in relazione alle strategie organizzative e alle sfide future

Vanno a costituire il **MODELLO DI COMPETENZE MANAGERIALE** dell'organizzazione, ossia l'insieme delle competenze individuate come rilevanti per il successo dei dirigenti nello specifico contesto organizzativo



## Modello di competenze

**Competenze/capacità attese in relazione alla copertura ottimale di un ruolo organizzativo (*Competency Framework*)**

Possibili modelli:

- Standard per tutte le amministrazioni (Belgio)  
o per le istituzioni di una medesima organizzazione (UE)
- Per tipologia di amministrazione (Svezia)
- Per famiglie professionali



## Competency model Belgio



| Dealing with information      | Dealing with tasks             | Dealing with staff                | Dealing with relations   | Dealing with own performance      |
|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| Understanding information     | Carry out tasks                | Sharing information and knowledge | Communicating            | Showing respect                   |
| Processing information        | Structuring work               | Support                           | Active listening         | Adjusting                         |
| Analyzing information         | Solving problems               | Guiding staff                     | Working in teams         | Showing dependability             |
| Integrating information       | Deciding                       | Motivating staff                  | Working service oriented | Showing commitment                |
| Innovating                    | Organizing                     | Developing staff                  | Advising                 | Dealing with stress               |
| Conceptualization             | Managing shifts                | Building teams                    | Creating impact          | Self-development                  |
| Insight into the organization | Administering the organization | Guiding teams                     | Creating relationships   | Obtaining results                 |
| Developing a vision           | Managing the organization      | Inspiring                         | Networking               | Showing organizational commitment |



## Quadro delle competenze EPSO (dal 2010)

- 1. Analisi e risoluzione dei problemi:** individuare gli elementi di rilievo in problemi complessi e trovare soluzioni creative e pratiche
- 2. Comunicazione:** comunicare con chiarezza e precisione, oralmente e per iscritto
- 3. Capacità di produrre risultati di qualità:** assumere le proprie responsabilità e prendere le iniziative necessarie per effettuare prestazioni di alta qualità secondo le procedure stabilite
- 4. Apprendimento e sviluppo:** sviluppare e migliorare le proprie capacità personali e la conoscenza dell'organizzazione e del suo ambiente
- 5. Individuazione delle priorità e spirito organizzativo:** determinare il grado di priorità dei compiti più importanti, agire con flessibilità e organizzare con efficacia il proprio carico di lavoro
- 6. Resilienza:** mantenere la propria efficienza quando il carico di lavoro è elevato, gestire positivamente le frustrazioni organizzative e adattarsi a un ambiente di lavoro in mutazione
- 7. Capacità di lavorare con gli altri:** lavorare in collaborazione con altri all'interno di un gruppo e in forma trasversale, rispettando le differenze tra gli individui
- 8. Leadership (soltanto per gli amministratori):** gestire, formare e motivare gli altri colleghi per ottenere risultati



## Quadro delle competenze EPSO (dal 2023)

1. Capacità di pensiero critico, di analisi e di soluzione di problemi in maniera creativa
2. Capacità di prendere decisioni e conseguire risultati
3. Capacità di gestire informazioni (alfabetizzazione digitale e dei dati)
4. Capacità di autogestione
5. Capacità di collaborazione
6. Capacità di apprendimento
7. Capacità di comunicazione
8. Intraprendenza



## Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

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

In grassetto le competenze considerate più rilevanti (cd. competenze *core*)  
SNA «Proposta Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica», settembre 2022



# Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

## Area cognitiva

| Area cognitiva                |  |  |  |  |
|-------------------------------|--|--|--|--|
| <b>Soluzione dei problemi</b> | Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento |  |  |  |
| Visione strategica            | Leggere le situazioni e i contesti immaginando i possibili scenari prospettici e ipotizzando i loro impatti nel medio e lungo termine, così da delineare obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili e in grado di anticipare le evoluzioni future della propria area/organizzazione    |  |  |  |
| Pensiero sistemico            | Integrare i diversi elementi, fattori, piani che influenzano un contesto, una situazione o un problema individuando correlazioni e relazioni, così da creare una visione d'insieme che consenta di inquadrarli in uno scenario più ampio   |  |  |  |



# Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

## Area manageriale

|                                   | Area manageriale  |  |  |  |
|-----------------------------------|---|--|--|--|
| <b>Gestione dei processi</b>      | Strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire      |  |  |  |
| <b>Sviluppo dei collaboratori</b> | Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa |  |  |  |
| <b>Guida del gruppo</b>           | Coordinare il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, trasferendo valori e strategie organizzative, assegnando le attività, promuovendo l'inclusione, facilitando lo scambio di informazioni e il lavoro di squadra anche a distanza  |  |  |  |
| <b>Promozione del cambiamento</b> | Accogliere positivamente i cambiamenti, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo e incoraggiando gli altri a vivere il cambiamento come un'opportunità   |  |  |  |



# Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

## Area realizzativa

|                                  | Area realizzativa   |  |  |  |
|----------------------------------|---|--|--|--|
| <b>Decisione responsabile</b>    | Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico, scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità, carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (accountability) |  |  |  |
| <b>Orientamento al risultato</b> | Definire - tenendo conto del mandato organizzativo - obiettivi sfidanti e risultati attesi, per sé e per la propria struttura, orientati alla creazione di valore pubblico; agire proattivamente e con determinazione per assicurare il risultato finale nei tempi previsti e per migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica  |  |  |  |



# Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

## Area relazionale

|   | Area relazionale  |
|---|---|
| Gestione delle relazioni interne ed esterne | Gestire reti di relazioni complesse comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione                 |
| Negoziazione                                | Ricerca, nel confronto tra posizioni o interessi divergenti, spazi di mediazione per raggiungere un accordo o una soluzione condivisa che possa soddisfare tutte le parti coinvolte. Promuovere, in modo credibile, la risoluzione costruttiva dei conflitti, ricomponendo le divergenze e i disaccordi tra gli interlocutori |
| Orientamento alla qualità del servizio      | Riconoscere le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici                        |



# Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

## Area del self management

|                              |  |  |  | Area del self management |
|------------------------------|--|--|--|--------------------------|
| Tenuta emotiva               | Rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità |  |  |                          |
| Self development             | Ricerca il miglioramento continuo attraverso la riflessione sulle esperienze vissute, la messa in discussione, la richiesta di feedback costanti e l'aggiornamento, in una logica di apprendimento, sviluppo e crescita, professionale e personale   |  |  |                          |
| Consapevolezza organizzativa | Agire mettendo al centro gli interessi dell'Amministrazione, promuovendo gli obiettivi e i valori dell'organizzazione, incoraggiando i principi di correttezza, trasparenza e imparzialità nel lavoro e tutelando l'interesse pubblico   |  |  |                          |



# Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

## Area cognitiva – Competenze e indicatori

### 1. Soluzione dei problemi

Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento

#### Indicatori:

- Distingue gli elementi centrali del problema da quelli secondari
- Identifica le criticità cogliendo tempestivamente gli aspetti su cui intervenire
- Nell'analisi del problema ragiona in modo critico, tenendo in considerazione diversi piani, fonti di dati o informazioni contrastanti
- Propone soluzioni efficaci e coerenti con il contesto di riferimento



# Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

## Area cognitiva – Competenze e indicatori

### 2. Visione strategica

Leggere le situazioni e i contesti immaginando i possibili scenari prospettici e ipotizzando i loro impatti nel medio e lungo termine, così da delineare obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili e in grado di anticipare le evoluzioni future della propria area/organizzazione

#### Indicatori:

- Analizza le situazioni organizzative, ipotizzando sviluppi futuri
- Delinea obiettivi e strategie realistici e coerenti con lo scenario in evoluzione della propria area/organizzazione
- Valuta gli effetti nel medio-lungo periodo delle diverse linee di azione
- Anticipa le possibili criticità e opportunità che potranno emergere in futuro



# Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

## Area cognitiva – Competenze e indicatori

### 3. Pensiero sistemico

Integrare i diversi elementi, fattori, piani che influenzano un contesto, una situazione o un problema individuando correlazioni e relazioni, così da creare una visione d'insieme che consenta di inquadrarli in uno scenario più ampio

#### Indicatori:

- Legge le situazioni collocandole in un campo di osservazione più ampio
- Integra le diverse prospettive per avere una visione ampia e complessa del fenomeno
- Mette in correlazione tra loro i diversi elementi facendo una lettura articolata ed integrata della situazione/problema
- Ha una visione ampia e globale dell'organizzazione, al di là del proprio settore di riferimento



## Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

### Area manageriale – Competenze e indicatori

#### 4. Gestione dei processi

Strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire

#### Indicatori:

- Pianifica le attività in funzione delle strategie e degli obiettivi organizzativi più generali
- Gestisce efficacemente le risorse economiche, umane e strumentali a sua disposizione
- Organizza le attività proprie e altrui tenendo conto anche di vincoli e scadenze
- Monitora l'andamento dei processi e delle attività in modo sistematico



## Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

### Area manageriale – Competenze e indicatori

#### 5. Sviluppo dei collaboratori

Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa

#### Indicatori:

- Riconosce le specificità dei collaboratori, sia in termini di competenze professionali sia di caratteristiche personali
- Valuta l'operato dei collaboratori in vista del loro sviluppo professionale, garantendo equità e trasparenza
- Sostiene la motivazione dei collaboratori offrendo supporto e feedback sistematici e costruttivi
- Delega responsabilità e attività per favorire l'autonomia e l'apprendimento dei collaboratori



## Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

### Area manageriale – Competenze e indicatori

#### 6. Guida del gruppo

Coordinare il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, trasferendo valori e strategie organizzative, assegnando le attività, promuovendo l'inclusione, facilitando lo scambio di informazioni e il lavoro di squadra anche a distanza

#### Indicatori:

- Condivide con il gruppo gli obiettivi generali e le strategie dell'amministrazione
- Coordina le attività e gli sforzi del gruppo, sia in presenza che a distanza
- Facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo
- Promuove la coesione e lo spirito di squadra, integrando e valorizzando le differenze



## Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

### Area manageriale – Competenze e indicatori

#### 7. Promozione del cambiamento

Accogliere positivamente i cambiamenti, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo e incoraggiando gli altri a vivere il cambiamento come un'opportunità

#### Indicatori:

- Coglie il cambiamento come elemento positivo del lavoro
- Trasmette agli altri il senso ed il valore del cambiamento
- Supporta l'adozione di nuove procedure e strumenti di lavoro (anche tecnologici)
- Individua modalità migliorative dei processi, mettendo in discussione i modi consueti di fare le cose



## Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

### Area realizzativa – Competenze e indicatori

#### 8. Decisione responsabile

Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico, scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità, carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (accountability)

#### Indicatori:

- Individua gli elementi di rischio e attenzione, per l'organizzazione e per la collettività, connessi alla presa di decisione
- Sceglie, in modo ponderato e consapevole, tra le possibili alternative la soluzione maggiormente percorribile, tenendo conto degli impatti della decisione e dei vincoli presenti
- Prende le decisioni nei giusti tempi, evitando ritardi o scelte frettolose, anche in contesti incerti e complessi
- Si fa carico in prima persona delle responsabilità connesse alle decisioni e alle azioni proprie e dei collaboratori, anche in caso di errori



## Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

### Area realizzativa – Competenze e indicatori

#### 9. Orientamento al risultato

Definire - tenendo conto del mandato organizzativo - obiettivi sfidanti e risultati attesi, per sé e per la propria struttura, orientati alla creazione di valore pubblico; agire proattivamente e con determinazione per assicurare il risultato finale nei tempi previsti e per migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica

#### Indicatori:

- Individua obiettivi sfidanti e funzionali alla performance dell'amministrazione di appartenenza e del "sistema"
- Mantiene l'impegno anche davanti a ostacoli o criticità perseverando nel raggiungimento del risultato
- Agisce in modo autonomo assicurando il raggiungimento del risultato nei tempi previsti
- Si fa carico in prima persona dei problemi anche al di là di quanto esplicitamente previsto



## Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

### Area relazionale – Competenze e indicatori

#### 10. Gestione delle relazioni interne ed esterne

Gestire reti di relazioni complesse comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione

#### Indicatori:

- Individua i corretti stakeholder, interni ed esterni, e attiva canali di comunicazione appropriati e utili al raggiungimento degli obiettivi
- Instaura relazioni professionali, verticali ed interfunzionali, basate sulla fiducia e sulla collaborazione
- Garantisce un processo di comunicazione circolare, continuativo e adeguato al contesto e agli interlocutori
- Ascolta attivamente gli interlocutori cogliendone le esigenze implicite ed esplicite



# Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

## Area relazionale – Competenze e indicatori

### 11. Negoziazione

Ricerca, nel confronto tra posizioni o interessi divergenti, spazi di mediazione per raggiungere un accordo o una soluzione condivisa che possa soddisfare tutte le parti coinvolte. Promuovere, in modo credibile, la risoluzione costruttiva dei conflitti, ricomponendo le divergenze e i disaccordi tra gli interlocutori

#### Indicatori:

- Si attiva nel ricercare margini di manovra e di accordo tra i diversi interlocutori portatori di prospettive differenti
- Accoglie e stimola l'individuazione di soluzioni vantaggiose e utili a soddisfare le aspettative di tutti
- Agisce per ridurre e ricomporre le conflittualità, facendone un'opportunità di sviluppo e integrazione per tutti i soggetti coinvolti
- Affronta direttamente divergenze di opinioni e tensioni, bilanciando fermezza e apertura



## Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

### Area relazionale – Competenze e indicatori

#### 12. Orientamento alla qualità del servizio

Riconoscere le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all’ascolto e all’individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici

#### Indicatori:

- Identifica le necessità di clienti/utenti interni ed esterni
- Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate alle esigenze rilevate
- Programma azioni volte al monitoraggio della qualità dei servizi e della soddisfazione percepita dai clienti
- Individua iniziative utili al miglioramento continuo dei servizi forniti alla collettività



## Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

### Area del self management – Competenze e indicatori

#### 13. Tenuta emotiva

Rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l’impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità

#### Indicatori:

- Davanti a situazioni incerte o sfidanti resta lucido/a e calmo/a
- Mantiene una prestazione invariata anche quando si trova a lavorare sotto pressione
- Comprende l’impatto delle emozioni, proprie e altrui, sullo svolgimento delle attività
- Affronta le situazioni di crisi o i conflitti reagendo costruttivamente alle difficoltà



## Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

### Area del self management – Competenze e indicatori

#### 14. Self development

Ricerca il miglioramento continuo attraverso la riflessione sulle esperienze vissute, la messa in discussione, la richiesta di feedback costanti e l'aggiornamento, in una logica di apprendimento, sviluppo e crescita, professionale e personale

#### Indicatori:

- Mostra consapevolezza dei propri punti di forza e delle aree di miglioramento
- Riflette sulle esperienze vissute e ne trae occasione di apprendimento
- Chiede feedback a responsabili, colleghi e collaboratori utili a migliorarsi
- Ricerca opportunità di apprendimento per sviluppare nuove competenze



## Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

### Area del self management – Competenze e indicatori

#### 15. Consapevolezza organizzativa

Agire mettendo al centro gli interessi dell'Amministrazione, promuovendo gli obiettivi e i valori dell'organizzazione, incoraggiando i principi di correttezza, trasparenza e imparzialità nel lavoro e tutelando l'interesse pubblico

#### Indicatori:

- Si riconosce nei valori e nei principi etici dell'Amministrazione
- Condivide, rispetta e fa rispettare regole e procedure organizzative
- Promuove il senso di appartenenza all'Ente
- Agisce in modo corretto e imparziale mettendo al centro la tutela dell'interesse pubblico



## 3.

# MODALITÀ DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE: ASSESSMENT CENTER



# Competenze I come si misurano

## Metodologia dell'Assessment Center

Strumenti:

- **Prove situazionali**
- **Test**
- **Colloquio motivazionale**

SNA «Proposta Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica», settembre 2022



# Assessment Center

- Metodologia per la selezione, la mappatura delle competenze, la valutazione del potenziale, l'analisi delle esigenze formative e lo sviluppo delle risorse umane grazie all'utilizzo di una molteplicità di strumenti standardizzati
- Ha l'obiettivo di **analizzare e valutare, tramite l'osservazione del comportamento, il livello di possesso di un set predefinito di competenze** comportamentali (o trasversali) di una persona, ritenute necessarie per ricoprire con successo un ruolo specifico o un insieme di ruoli in una organizzazione
- Si fonda sull'**uso combinato di più prove e di più valutatori**, adeguatamente formati (cd. **assessor**), che contribuiscono ognuno per la sua parte alla valutazione complessiva, derivante dal confronto e dall'integrazione delle diverse osservazioni



## Strumenti I Prove situazionali

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Prove situazionali individuali | <i>In-basket</i>                        |
|                                | Studio di caso                          |
|                                | Casi gestionali                         |
|                                | Presentazione                           |
|                                | <i>Interview simulation</i>             |
|                                | Intervista comportamentale              |
| Prove situazionali di gruppo   | Discussione di gruppo a ruoli liberi    |
|                                | Discussione di gruppo a ruoli assegnati |



## Strumenti I Prove situazionali

### In-basket

Prova situazionale individuale scritta che **simula vari aspetti del lavoro manageriale** e nella quale il candidato deve gestire un certo numero di documenti (e-mail, telefonate, report, appunti etc.), identificando i problemi, stabilendo le priorità, organizzando le attività, motivando le decisioni prese.

### Studio di caso

Prova situazionale individuale scritta in cui ai candidati è richiesto di **analizzare casi aziendali complessi e predisporre una relazione scritta** su criticità, opportunità e previsioni, oltre che, eventualmente, di rispondere ad alcune domande specifiche.



# Strumenti I Prove situazionali

## Casi gestionali

Prova situazionale individuale scritta che prevede una serie di situazioni di lavoro di carattere gestionale, relazionale o operativo circa eventi imprevisti (positivi o negativi) dei quali viene fornita una breve descrizione. Il candidato è chiamato a **descrivere la strategia di azione** che ritiene adeguata a gestire ciascuna situazione eventualmente rispondendo a domande aperte.

## Presentazione

Prova situazionale individuale orale nella quale si chiede al candidato di **predisporre e realizzare una breve presentazione orale** relativamente a un caso organizzativo (che può essere eventualmente legato ad altre prove già svolte nella stessa sessione di valutazione o riferito a un caso nuovo, costruito ad hoc). Viene svolta davanti a uno o più valutatori che solitamente rivestono il ruolo di uditori o che possono eventualmente intervenire con obiezioni per aumentare il livello di complessità della prova.



# Strumenti I Prove situazionali

## Interview simulation

Prova situazionale individuale orale, consistente nella **simulazione di un colloquio lavorativo** con un collaboratore o un collega, impersonato da un assessor che interagisce direttamente con il candidato all'interno di una specifica situazione proposta, solitamente concernente un'interazione problematica che implica la gestione di un conflitto o di divergenze.

## Intervista comportamentale

Prova situazionale individuale consistente in un'intervista semi-strutturata svolta dall'assessor che consente di **rilevare le competenze comportamentali del candidato**.



## Strumenti I Prove situazionali

### Discussione di gruppo a ruoli liberi

Prova situazionale consistente in una **discussione di gruppo tra i candidati, caratterizzata dall'assenza di un leader formalizzato**.

I candidati, divisi in gruppi di circa 6-8 persone, lavorano, discutono e si confrontano attorno a un tema, a un problema o a un caso organizzativo.

### Discussione di gruppo a ruoli assegnati

Prova situazionale consistente in una discussione di gruppo, nella quale i candidati devono **discutere un caso o un problema organizzativo** in cui ciascuno di loro riveste un ruolo differente e ha obiettivi specifici da perseguire, oltre a quelli comuni al gruppo.



## Strumenti I Test

Strumenti obiettivi, standardizzati e validati, costituiti da una serie di stimoli idonei ad attivare, in situazione controllata, un campione di comportamento individuale riferito a specifiche dimensioni psicologiche, producendo una misura oggettiva e standardizzata.

- Test cognitivi
- Test autodescrittivi
- Test situazionali



## Strumenti I Test cognitivi

Hanno l'obiettivo di conoscere il massimo rendimento che la persona può ottenere dando il meglio di sé.

Gli *item* solitamente prevedono risposte corrette e risposte errate (test a scelta multipla) e hanno un tempo di compilazione massimo predeterminato.

- Test di conoscenze (o Test di profitto)
- Test attitudinali (Test di ragionamento generale, ragionamento verbale, ragionamento numerico, ragionamento astratto)



## Strumenti I Test autodescrittivi

Utilizzati per indagare il **modo abituale di comportarsi del candidato** nelle diverse situazioni lavorative.

- Test per valutare gli stili e i comportamenti abituali in ambito organizzativo
- Test sulle motivazioni
- Test sui valori lavorati.



## Strumenti I Test situazionali

- Strumenti che indagano **come il candidato si comporterebbe in specifiche situazioni lavorative.**
- Propongono brevi scenari lavorativi sfidanti con delle possibili opzioni di risposta, che rappresentano le diverse strategie comportamentali che è possibile mettere in atto, tra le quali la persona è chiamata a scegliere, individuando la più appropriata.
- Possono indagare conoscenze, competenze comportamentali e valori.



## Strumenti I Colloquio motivazionale

Indaga le inclinazioni motivazionali, i valori, le aspettative e gli obiettivi professionali del candidato per poter prevedere il futuro *fit* (integrazione) dello stesso con il ruolo e con il contesto organizzativo



|  | <b>Concorso tradizionale</b>  | <b>Assessment Center</b>   |
|--|---|--|
| <b>Oggetto di valutazione, su cui viene espresso un punteggio numerico</b> | Conoscenza delle c.d. materie del bando, da quelle più tradizionali e codificate (i diritti) all’ambito delle scienze sociali (economie, studi sociali, studi politologici, ...). | Competenze definite nel bando, in genere organizzate in competenze cognitive (abilità di pensiero); manageriali (guida di persone e gruppi, gestione processi etc.); realizzative (assunzione di decisioni, risultati etc.); relazionali (comunicazione, negoziazione etc.) e di self management (tenuta emotiva, auto-sviluppo etc.).   |
| <b>Strumenti di osservazione</b>   | Prove scritte (tema o test a crocette)<br>Prova orale di tipo universitario   | Prove situazionali individuali (in-basket, studio di caso, casi gestionali, presentazione, interview simulation, intervista comportamentale); Prove situazionali di gruppo (discussione di gruppo a ruoli liberi o a ruoli assegnati); Test (cognitivi, autodescrittivi, situazionali); Colloquio motivazionale.   |
| <b>Garanzie di terzietà e affidabilità della valutazione</b>               | Membri della commissione competenti sulle aree di valutazione; Valutazione affidata ad un organo collegiale (la commissione con almeno 3 membri, di cui almeno 2 esterni);        | Membri della commissione competenti sulle aree di valutazione (inclusi professionisti dell’assessment di competenze, anche come membri aggiunti); Valutazione affidata ad un organo collegiale (la commissione con almeno 3 membri, di cui almeno 2 esterni), dove gli assessor non sono mai meno di due e sono chiamati a rendere espliciti al resto della commissione gli strumenti e i metodi utilizzati. Sempre almeno due diversi fonti di informazione per valutare una data competenza. |

S. Bandera e R. Saporito (2022)



## Selezione per competenze I elementi minimi

- Identificazione preliminare delle competenze in relazione alla posizione da ricoprire
- Individuazione delle modalità/strumenti/prove per valutare le competenze
- Integrare la Commissione con professionisti esperti nella valutazione delle competenze



## Selezione per competenze I elementi minimi

- Identificazione preliminare delle competenze in relazione alla posizione da ricoprire
- Individuazione delle modalità/strumenti/prove per valutare le competenze
- Integrare la Commissione con professionisti esperti nella valutazione delle competenze



## 4.

# UNA «RIVOLUZIONE CULTURALE» DA ACCOMPAGNARE



## Un Modello di competenze per la selezione ... ma non solo

- Selezione e reclutamento
- Rilevazione dei fabbisogni formativi e sviluppo professionale
- Sviluppo di carriera
- Valutazione delle performance
- Sviluppo organizzativo



## Attività SNA di accompagnamento alle amministrazioni

- Assessment e Development Center per la PA italiana
- Comunità di Pratica dei Responsabili della selezione del personale
- Formazione sulle procedure selettive
- Diffusione delle conoscenze
- Monitoraggio e raccolta di buone pratiche
- Certificazione degli assessor



# Competenza

## dal latino *cum-petere*

l'azione di andare insieme,  
il convergere verso un medesimo punto





Creata nel 1957, la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) è l'istituzione deputata a reclutare i dirigenti e i funzionari della Pubblica Amministrazione, allo scopo di sostenere e promuovere il processo di innovazione e riforma della PA, attraverso la realizzazione di attività di selezione della drigenza, formazione continua e ricerca applicata.

## Sabrina Bandera

Coordinatrice Servizio Ricerca documentazione e progettazione europea e internazionale SNA  
[s.bandera@sna.gov.it](mailto:s.bandera@sna.gov.it)

