XXXI Convegno nazionale coordinamento dei Responsabili Amministrativi
L'Università nella transizione culturale: obiettivi e sfide per la gestione efficace del cambiamento
Bologna, 14 ottobre 2022

CENTRALITÀ DELLE COMPETENZE NEL CONTESTO DELLA COMPLESSITÀ E PROFILI EVOLUTIVI

SNA Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Competenze I definizione

«Combination of knowledge, skills and behaviours that result in good performance needed to perform well in a given job; they are usually identified and validated through observation and analysis»

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

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

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

Impact + Complexity

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)

European Personnel Selection Office

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)

European Personnel Selection Office

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
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			

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

11. Negoziazione

Ricercare, 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

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

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

14. Self development

Ricercare 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

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

Competenze I come si misurano

Metodologia Assessment Center

Strumenti:

- **Prove situazionali**
  - **Individuali** (in-basket, studio di caso, casi gestionali, presentazione, interview simulation, intervista comportamentale)
  - **Di gruppo** (discussione di gruppo a ruoli liberi, discussione di gruppo a ruoli assegnati)
- **Test** (cognitivi, autodescrittivi, situazionali)
- **Colloquio motivazionale**

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

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