



POR FSE

ASSE VII CAPACITÀ ISTITUZIONALE

Programma Integrato di interventi per favorire lo sviluppo
della Capacità Istituzionale delle Amministrazioni della
Regione Campania
Linea 1 Azione 2 – Analisi e Bilancio delle Competenze



Report delle attività di Bilancio delle competenze manageriali dei Direttori Generali della Regione Campania

Ciro Pinelli, Giuliano Govigli, Claudia Avolio, Cristina Felice Civitillo, Salvo
La Puma, Francesco Minchillo, Giovanni Passaro



SOMMARIO

PREMESSA	3
1. IL MODELLO DI RIFERIMENTO	3
2. LE FASI DI REALIZZAZIONE DEL BILANCIO DI COMPETENZE	7
3. LA VALUTAZIONE DEL PERCORSO DA PARTE DEI DIRETTORI GENERALI	10
4. I RISULTATI EMERSI	14

PREMESSA

Il presente Report, realizzato nell'ambito dell'Azione 2 - *Analisi e Bilancio delle Competenze* prevista all'interno della *Linea 1 - Supporto all'attuazione della nuova organizzazione e all'attivazione del ciclo di gestione della performance e sviluppo delle competenze* del programma integrato di interventi rivolti alla Regione Campania per favorire lo sviluppo della capacità istituzionale, illustra le attività realizzate relative all'analisi del Bilancio delle competenze dei Direttori Generali della Regione Campania, svolto nei mesi settembre – novembre 2016, soffermandosi su alcuni dati emersi dal lavoro.

3

Il rapporto è articolato in 4 paragrafi:

1. il primo paragrafo illustra la metodologia utilizzata per l'analisi delle competenze e il percorso di rilevazione proposto;
2. il secondo paragrafo si focalizza sugli output di processo (quanti e quali DG coinvolti, periodo di realizzazione, etc.);
3. il terzo paragrafo presenta i risultati relativi al gradimento dei partecipanti, raccolti attraverso un questionario somministrato al termine del percorso;
4. l'ultimo paragrafo è dedicato alle principali evidenze emerse dall'analisi, focalizzando l'attenzione sui dati più importanti emersi dai feedback; collegandoli, laddove significativi, con quelli relativi al Bilancio delle competenze dei Dirigenti regionali delle UOD e di Staff.¹

1. IL MODELLO DI RIFERIMENTO

Il Bilancio di competenze (BdC) è una metodologia che, partendo dall'analisi delle competenze previste dai profili di ruolo e, in particolare, da quelle significative, analizza le competenze possedute da una persona in vista della formulazione di un progetto di sviluppo delle stesse, nell'ottica di un

¹ I dati dell'attività di Bilancio delle Competenze rivolta ai Dirigenti UOD e di Staff sono riportati in un altro report prodotto nell'ambito del presente Progetto.

miglioramento del rapporto fra la risorsa ed il proprio percorso professionale e/o il proprio contesto lavorativo.

Particolarmente noto, a livello europeo, è il **modello francese**, nato con le esperienze sulla ricollocazione delle persone considerate “*retravailler*”, cioè ex lavoratori fuoriusciti dal mercato del lavoro a seguito della crisi nella prima parte degli anni '90 che necessitavano di un'analisi delle proprie competenze per reinserirsi nel mondo del lavoro.

La peculiarità del modello francese consiste nella centralità che viene riconosciuta alla persona. Si fonda, infatti, sulla sua responsabilizzazione e si pone l'obiettivo di aiutare la persona ad essere più consapevole delle competenze personali e professionali che mette in gioco nella propria attività lavorativa. È un processo attraverso il quale un consulente specializzato, in un clima di fiducia, promuove, facilita e sostiene con la persona l'attivazione e lo svolgersi di un processo di riflessione autonoma di autovalutazione.

È questo il modello che è stato predisposto e utilizzato per il percorso di rilevazione delle competenze manageriali dei Dirigenti dell'Ente Regione Campania. Nello specifico, lo strumento è stato contestualizzato rispetto al quadro dirigenziale presente nel contesto organizzativo regionale, in modo che i Dirigenti potessero avere non solo uno spazio per verificare i risultati ottenuti, ma anche un ambito in cui verificare la coerenza fra gli obiettivi da perseguire e le competenze necessarie per perseguirli; la logica che ne ha guidato l'elaborazione è fare in modo che lo strumento possa essere utilizzabile sia dai singoli sia dall'intera organizzazione.

In questo modello, infatti, la persona/risorsa viene aiutata a conoscersi più a fondo possibile e a mettere a punto un progetto di sviluppo professionale pertinente, credibile e coerente con il proprio ruolo.

Le key competence

È importante sottolineare come il BdC non possa essere assimilato ad uno strumento di valutazione delle capacità e delle prestazioni delle persone, con un possibile risvolto sanzionatorio o, al massimo, come un percorso formativo tradizionale.

Si è proposto, quindi, un modello **centrato sulla persona** in cui il consulente promuove, facilita e sostiene un autonomo processo di riflessione e di autovalutazione. La finalità non è soltanto fare il punto sulle competenze acquisite ma di permettere ai partecipanti di ricostruire, identificare, analizzare competenze, conoscenze, abilità, risorse, al fine di capitalizzarle in vista di un processo di sviluppo professionale e/o di formazione.

Il modello ha utilizzato sedici competenze, scelte a seguito di un'analisi della realtà organizzativa regionale, suddivise in quattro aree: **area cognitiva** (come una persona pensa), **area realizzativa** (come una persona agisce), **area relazionale** (come si relaziona) ed una quarta area con delle competenze più trasversali e vicine alla personalità, chiamata **metacapacità** e che in letteratura può essere indicata anche con altri nomi (competenze trasversali, tratti di personalità) ecc.

Le 16 competenze, individuate per il percorso dei Dirigenti UOD e di Staff sono state riproposte anche per i Direttori Generali, al fine di garantire da un lato una coerenza complessiva del modello, dall'altro la possibilità di un eventuale confronto rispetto al grado di copertura rilevato.

L'elenco delle competenze è riportato nella figura successiva.

5

Figura 1.1 – Elenco delle competenze manageriali



La realizzazione del Bilancio delle competenze

Sono state, invece, apportate delle modifiche relative al percorso di analisi che, a differenza di quello sviluppato per i Dirigenti, non ha incluso attività laboratoriali, ma ha previsto un incontro individuale dalla durata più lunga. Ciò al fine di tener conto dell'esigenza dei Direttori Generali, dei molti e spesso imprevisti impegni a cui devono far fronte, e di avere un tempo più flessibile per la gestione del Bilancio.

Il percorso del Bilancio di Competenze dei Direttori Generali si è articolato, così, in due incontri, svolti presso la sede indicata dal Direttore Generale che ha partecipato all'intervento.

Nel primo incontro, della durata di circa 3-4 h, i consulenti dello staff di Progetto hanno intervistato il Direttore Generale che ha sostenuto anche alcune prove di auto ed etero-valutazione.

Per quanto concerne le prove, si è utilizzato il **Grafobasket**, uno strumento che unisce analisi manageriale e analisi grafologica ed è in grado di fornire una valutazione della persona più profonda ed ampia. In questo modo è stato possibile recuperare molte delle informazioni che, nell'ambito del Bilancio delle competenze dei Dirigenti, erano state raccolte durante il Laboratorio. L'analisi grafologica consente, infatti, un'analisi della personalità alla stregua di un test proiettivo, mentre l'In basket, già utilizzato per i Dirigenti UOD e di Staff, consente una valutazione della presa di possesso di un ruolo in funzione sia delle competenze gestionali, che nella risoluzione di problemi e della loro visione in un contesto strategico più ampio.

L'utilizzo dello strumento Grafobasket ha consentito:

1. di utilizzare lo stesso In basket utilizzato per i Dirigenti e quindi di avere, almeno in parte, uno strumento sovrapponibile;
2. di ottimizzare i tempi di somministrazione e quindi di non gravare in maniera eccessiva sul tempo a disposizione dei Direttori Generali;
3. di essere meno impersonale e lontano rispetto a come si presentano i test proiettivi.

A seguito di questo primo colloquio, è stato redatto il Dossier di bilancio del Direttore Generale, ovvero un documento che illustra punti di forza e criticità del partecipante rispetto alle 16 key competence del modello teorico individuato.

Il Dossier di Bilancio è stato consegnato, letto e discusso con il Direttore Generale in un successivo incontro (della durata di circa 1 h) a distanza di circa 4 settimane dal precedente appuntamento.

Ad ogni Direttore Generale è stata garantita la riservatezza dei dati e la proprietà dei risultati, come già avvenuto per i Dirigenti degli Staff e delle UOD coinvolti nel precedente percorso di Bilancio delle Competenze.

L'intero impianto di intervento è stato condiviso con l'amministrazione regionale.

7

2. LE FASI DI REALIZZAZIONE DEL BILANCIO DI COMPETENZE

La decisione dei referenti regionali del Progetto (DG Risorse Umane e suo staff) di coinvolgere nel percorso di Bilancio delle competenze anche i Direttori Generali deriva, in buona misura, dai diversi riscontri positivi ottenuti con i Bilanci effettuati in precedenza ai Dirigenti UOD e di Staff.

Il gradimento mostrato nei confronti dell'iniziativa e dell'efficacia dello strumento, e l'interesse per i dati raccolti hanno spinto la Direzione Generale per le Risorse Umane ad allargare la sperimentazione del progetto. Rispetto ai ruoli e agli incarichi ricoperti dai Direttori la metodologia, come illustrato in precedenza, ha previsto delle variazioni e adattamenti. Analogamente, anche le stesse fasi di comunicazioni del progetto e di coinvolgimento dei Direttori hanno seguito modalità e tempistiche diverse rispetto al percorso precedentemente realizzato.

La fase di comunicazione, ad esempio, non ha previsto il webinar di presentazione del progetto e della metodologia adottata per la rilevazione delle competenze; passaggio che invece è stato seguito per tutte le sessioni di bilancio passate. Si è proceduto, invece, con una comunicazione/convocazione formale della Direzione per le Risorse Umane.

La convocazione indirizzata a tutti i Direttori Generali e ai Dirigenti Responsabili dell'Autorità di audit, degli Uffici speciali e delle Strutture di missione, è stata

inoltrata in largo anticipo – nel mese di luglio- rispetto alla data prevista per l'inizio delle attività di bilancio, fissata per il 7 settembre 2015.

Ciò ha permesso al team di progetto di avviare preliminarmente i contatti con gli uffici di segreteria delle Direzioni Generali.

Ad integrazione della nota di convocazione è stato predisposto e inviato anche un documento in cui si sono state illustrate in modo più dettagliato ed esaustivo la finalità del progetto, il funzionamento della metodologia di bilancio, le key competence individuate come prioritarie per la Regione e oggetto del percorso di rilevazione e analisi.

8

Nel periodo in cui è stata svolta l'attività, la numerosità e la divisione dei Direttori Generali all'interno delle strutture regionali era la seguente.

Direttori generali della Regione Campania. Distribuzione per strutture dipartimentali

	Direttori generali in carica
Dipartimento 51	2
Dipartimento 52	3
Dipartimento 53	3
Dipartimento 54	3
Dipartimento 55	2
Uffici Speciali	3
Strutture Tecniche di Missione	2
Autorità di Audit	1
Tot. Direttori Generali	19

Complessivamente i Direttori che hanno preso parte al percorso sono stati poco meno della metà (8 su 19).

Tutti, ad eccezione di un Direttore che ha cessato il rapporto di lavoro con l'Amministrazione regionale (è stato comunque redatto ugualmente il relativo report di Bilancio), hanno terminato il percorso.

Rispetto al dato relativo alla copertura per singola struttura, la situazione è la seguente: hanno aderito 2 Direttori (su 3) del Dip 54, 1 (su 2) del Dip 55 e tutti i Responsabili degli Uffici Speciali e delle Strutture Tecniche di Missione.

Di seguito una tabella riassuntiva della partecipazione dei DG alle attività.

9

Partecipazione dei Direttori Generali al Bilancio di Competenze. Copertura per strutture dipartimentali

	Numero di Direttori Generali partecipanti	Numero Direttori Generali per struttura
Dipartimento 51	0	2
Dipartimento 52	0	3
Dipartimento 53	0	3
Dipartimento 54	2	3
Dipartimento 55	1	2
Uffici Speciali	3	3
Strutture Tecniche di Missione	2	2
Autorità di Audit	0	1
Totale	8	19

La partecipazione al Bilancio può ritenersi certamente discreta, soprattutto se si considerano alcuni fattori che non hanno agevolato lo svolgimento del percorso e non hanno giocato a favore della partecipazione: i tempi stringenti in cui si è svolta e conclusa l'attività; i maggiori impegni connessi al ruolo di Direttore Generale; il ruolo di filtro delle segreterie di Direzione che, talvolta, non ha favorito una rapida e chiara comunicazione dell'iniziativa.

Riguardo la tempistica, il percorso di Bilancio ha avuto inizio a settembre e si è concluso nel mese di novembre 2015. In questo periodo sono stati fissati e realizzati per ciascun Direttore due distinti incontri, svolti entrambi presso le sedi indicate dai Direttori generali. In totale gli incontri realizzati sono stati 15 con la seguente distribuzione:

Tempistica del percorso di Bilancio ai Direttori Generali

	Settembre	Ottobre	Novembre	Tot incontri
Primo incontro	8			8
Secondo incontro		6	1	7*
*Nel totale degli incontri svolti manca il Direttore che ha cessato il rapporto di lavoro				

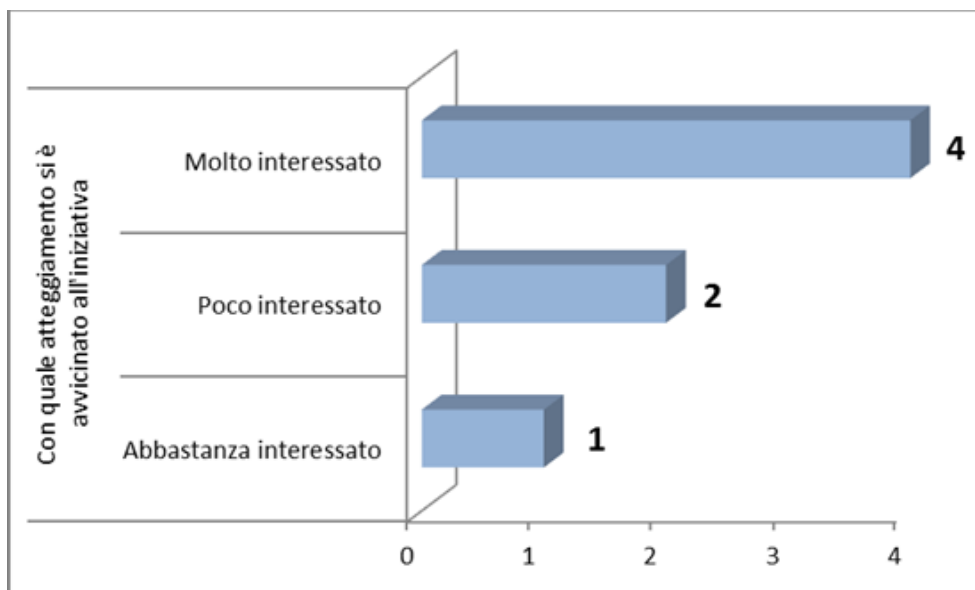
3. LA VALUTAZIONE DEL PERCORSO DA PARTE DEI DIRETTORI GENERALI

La rilevazione del gradimento è avvenuta utilizzando lo stesso questionario costruito per i Dirigenti UOD e di Staff.

Il questionario è stato compilato dai Direttori Generali al termine del colloquio di feedback.

La maggior parte delle figure apicali si è avvicinata al percorso con un molto interesse (cfr. Grafico 3.1), sebbene alcuni Direttori fossero poco interessati all'iniziativa.

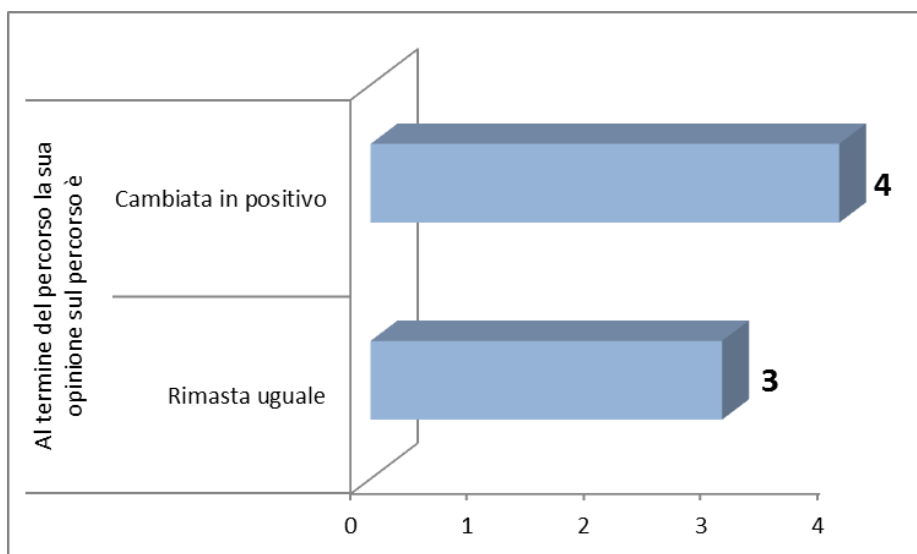
Grafico 3.1 – Con quale atteggiamento si è avvicinato all’iniziativa



11

Non ci sono stati cambi di giudizio in chiave negativa a seguito della partecipazione al percorso. Per lo più l'opinione è cambiata in positivo, oppure è rimasta uguale (cfr. Grafico 3.2), a conferma che il processo di analisi strutturato ha avuto una sua efficacia.

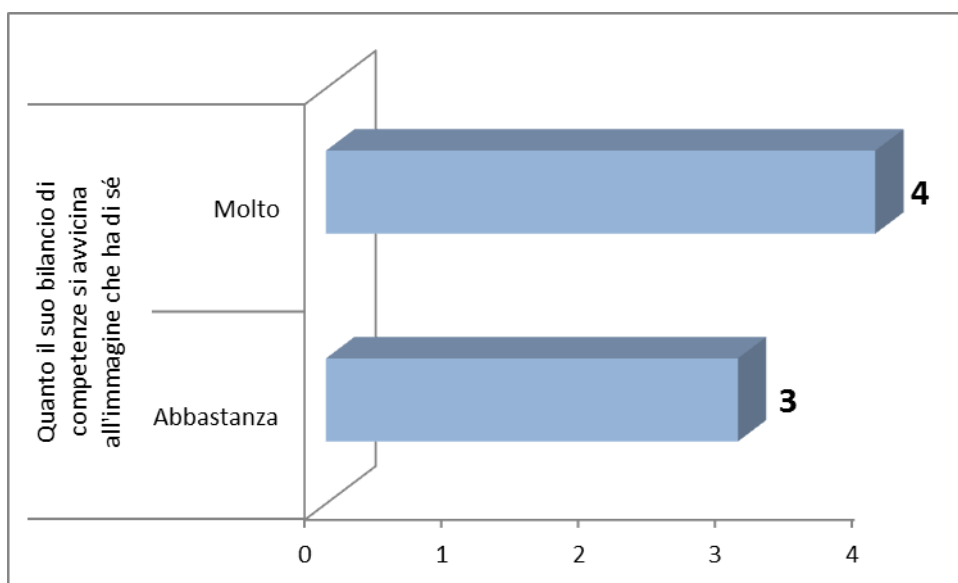
Grafico 3.2 – Al termine del percorso la sua opinione è



I Dossier di bilancio sembrano aver fornito un quadro reale delle competenze agite dai partecipanti al percorso. Un dato di sicuro interesse poiché fornisce maggiore veridicità alle informazioni raccolte. Per nessun Direttore, infatti, il Dossier consegnato e discusso offre un'immagine distante dalla propria autorappresentazione. Per la maggioranza il quadro descritto è molto vicino all'idea che ciascuno ha del proprio modo di agire (cfr. Grafico 3.3).

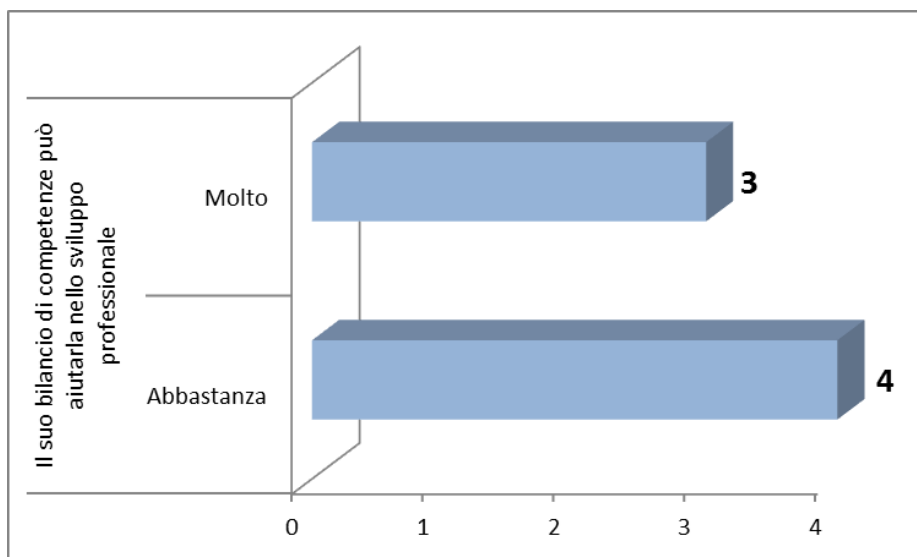
12

Grafico 3.3 – Quanto il suo bilancio si avvicina all'immagine che ha di sé



Da segnalare, inoltre, che le figure apicali considerano il Bilancio uno strumento abbastanza o molto valido per lo sviluppo professionale (cfr. Grafico 3.4).

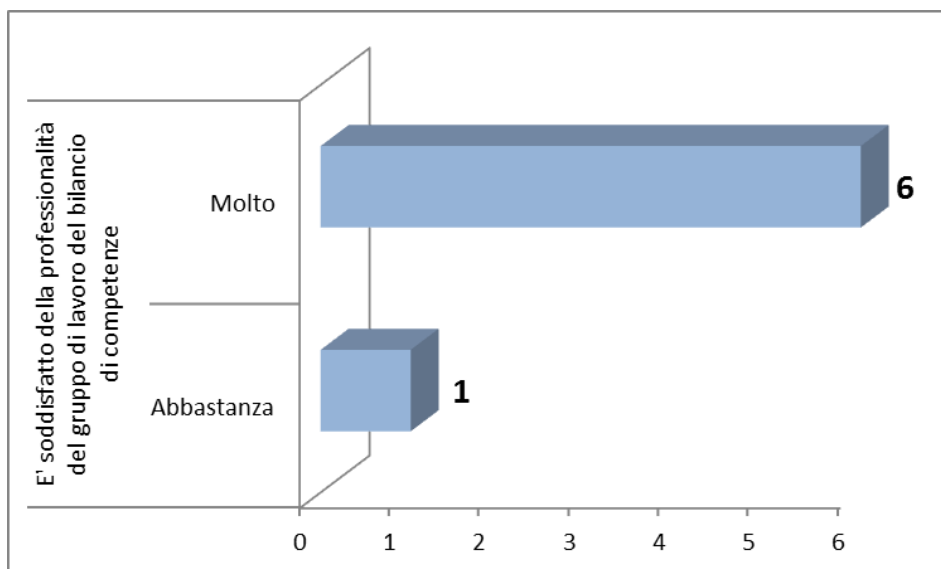
Grafico 3.4 – Il suo Bilancio può aiutarla nello sviluppo professionale



13

I riscontri, in ultimo, sono molto positivi anche per il gruppo di lavoro (cfr. Grafico 3.5)

Grafico 3.5 – È soddisfatto della professionalità del gruppo di lavoro



4. I RISULTATI EMERSI

Dall'analisi del precedente report BICO rivolto alla valutazione delle competenze per i 137 dirigenti intervistati può apparire utile ricordare come si distribuiscono le singole competenze: quali sono quelle che i Dirigenti possiedono ad un livello di copertura eccellente o buono, quali quelle presenti a livelli meno sviluppati e quindi da migliorare ulteriormente.

Rispetto alle quattro aree a cui le competenze sono riconducibili – **cognitiva, realizzativa, relazionale** e le **metacapacità**, evidenti, in particolare, sono le differenze tra le **metacapacità** e l'**area realizzativa** che presentano valori più alti e l'**area relazionale** e quella **cognitiva** che hanno valori più bassi.

Una composizione, che ci porta ad affermare che è soprattutto nel “come realizza” e in quelle caratteristiche della personalità, come l'Energia e la Consapevolezza di sé e del Ruolo, che si rintracciano i tratti distintivi e positivi dei Dirigenti della Regione Campania. Di contro, il modo con cui “pensa e si relaziona” presentano tratti più sfumati e certamente meno caratterizzanti in termini di incisività delle performance.

Ciò che emerge (cfr. report BICO sui Dirigenti) è che nel complesso i Dirigenti regionali esprimono ad un livello ottimale: l'**Orientamento al risultato**, la **Consapevolezza del ruolo** e l'**Energia**, ad un livello medio-alto la **Consapevolezza ed autoefficacia**, la **Decisione**, l'**Iniziativa** e la **Comunicazione**; ad un livello medio-basso e gradatamente più critico, la **Pianificazione**, l'**Integrazione**, la **Propensione al cambiamento**, la **Gestione dello Stress e dell'Incertezza** l'**Approccio strategico**, la **Flessibilità** e la **Gestione e lo sviluppo delle RU**. Le competenze sulle quali emergono, invece, maggiori carenze sono la **Negoziazione** e la **Leadership**.

Tutto questo ci riporta ad un **modello di dirigenza ancorato a contesti organizzativi che presentano tuttora per molti versi le caratteristiche tipiche di una cultura amministrativa tradizionale, non sempre elastica e poco propensa al cambiamento, o comunque poco veloce e abile ad assimilare nuovi modelli organizzativi e modalità di azione che possano mettere in discussione ciò che è noto ed acquisito**. L'ancoraggio forte alle procedure e alle norme assume spesso, infatti, la valenza di un'arma che il funzionario pubblico utilizza in difesa e a tutela del suo operato. Tutto questo si traduce in una tendenza a gestire le proprie aree di responsabilità con una strategia che si potrebbe definire del “*navigare a vista*”. Un approccio cioè, che porta ad affrontare i problemi e le situazioni a mano a mano che si presentano con una forte valenza operativa, non sempre considerando completamente gli scenari di riferimento.

Il carico di lavoro e la difficoltà, talvolta l'impossibilità, di attivare il gruppo di collaboratori (perché in numero esiguo o non adeguatamente formati) anche sulle fasi più operative può in alcuni casi vincolare, porre un freno, alla possibilità di andare oltre una visione di breve periodo.

In presenza di collaboratori poco motivati o scarsamente professionalizzati, i Dirigenti sembrano avere la tendenza ad assumere un ruolo sostitutivo, facendosi carico di realizzare spesso in prima persona tutte le diverse fasi di un processo o procedimento. D'altronde è noto che i Dirigenti pubblici, a differenza delle figure di vertice del settore privato, fatta eccezione per la leva motivazionale hanno ben pochi strumenti per "costituire" la loro squadra. Nella maggior parte dei casi essi non scelgono i loro collaboratori e, inoltre, i sistemi valutativi di cui possono servirsi spesso non riescono a fungere da meccanismi premianti in grado di incentivare comportamenti virtuosi.

Nello stesso modo l'alternanza di governo e i cambiamenti impressi negli indirizzi politici possono interferire sulla continuità della gestione amministrativa garantita dalla dirigenza e si evidenziava in alcuni casi una certa difficoltà ad andare al di là del ruolo formale-istituzionale, dei confini tracciati dalle gerarchie dei ruoli e delle posizioni, di percepirsi, in altre parole, come guida di una squadra e di un gruppo.

Questo stile gestionale, che dal punto di vista strettamente operativo tende ad acuire il carico di lavoro e ad innalzare i livelli di stress del Dirigente, determina anche una più difficile legittimazione agli occhi del gruppo di lavoro, che riconosce a queste figure il ruolo di "capo" in virtù della gerarchia e/o delle competenze tecniche possedute, piuttosto che per le capacità di orientare i comportamenti, motivare e indirizzare la squadra verso il raggiungimento degli obiettivi.

L'efficacia di un leader, infatti, si misura rispetto alla sua capacità di stimolare e sviluppare le competenze dei suoi collaboratori perseguendo l'obiettivo di lavorare, non *per* o *sul* gruppo, ma *con* esso ottimizzando le risorse, operative e relazionali, disponibili al suo interno.

Nel caso specifico dei Dirigenti della Regione Campania questi limiti rilevati sul piano cognitivo e relazionale appaiono attenuati dalla capacità di attivare, in modo compensativo e con consapevolezza, alcune risorse di personalità e operative. Energia, Consapevolezza del ruolo e di sé rappresentano, infatti, quei tratti personali afferenti all'area delle **metacapacità**, che molti Dirigenti sono in grado di calare nelle realtà che presidiano e che esprimono ad un livello ottimale. Nonostante le difficoltà di relazionarsi ad un contesto amministrativo percepito talvolta come troppo ingerente rispetto all'esercizio della loro autonomia

gestionale, i Dirigenti conservano una spinta vitale e un forte senso del dovere e dell'etica. È l'identificazione con i valori del pubblico, in larga parte dei casi, che li spinge a farsi carico delle situazioni e dei problemi e ad impegnarsi per agire coerentemente con le necessità e le priorità espressi dall'amministrazione.

Le stesse caratteristiche espresse nell'utilizzo delle competenze da parte dei Dirigenti le ritroviamo anche nei Direttori Generali che mostrano, di fatto, di respirare la stessa cultura organizzativa.

Queste in ogni caso appaiono le differenze maggiormente significative.

- L'area relazionale appare globalmente meglio presidiata sia per le competenze di negoziazione che di comunicazione. Da un lato è presente una maggior attenzione alla consapevolezza della necessità di doversi rapportare con la parte politica (molti dirigenti UOD, di contro, subivano un po' questa situazione), con maggiore attenzione alla capacità di negoziare sia sul fronte interno che su quello esterno.
- Di conseguenza presentano anche una maggior consapevolezza nel saper presidiare il ruolo e, quindi, nell'essere più attenti ai processi di relazione. Si muovono meglio, cioè, nelle situazioni che richiedono un più elevato tasso di intelligenza sociale e relazionale.
- Mentre i Dirigenti UOD mostrano un'operatività maggiore, nei Direttori Generali si nota una maggiore attenzione a vedere dove l'operatività può portare anche in termini più ampi. Anche se questa propensione non si tramuta sempre in una vera visione strategica emerge, tuttavia, un'attenzione ad un inquadramento più ampio del contesto che li porta ad andare oltre il mero aspetto operativo e a chiedersi quali impatti potranno avere le loro azioni. In questa logica delegano, soprattutto quando si fidano dei collaboratori, la gestione della parte operativa, anche se in alcuni casi vi potrebbe essere l'assunzione di una guida più marcata.

Per ovviare ai gap rilevati in fase di osservazione ed analisi delle competenze manageriali, anche per i DG si propongono, analogamente a quanto fatto per i Dirigenti UOD e di Staff, percorsi formativi integrati realizzati in modalità non tradizionale (dal coaching al mentoring all'outdoor training).²

² Per il dettaglio delle metodologie formative proposte si veda il già richiamato report di Bilancio delle Competenze relativo ai Dirigenti UOD e di Staff.