

Sintesi dei risultati maturati nell'esperienza di collaborazione ANDIGEL¹-FAM² (2008-2012)

IL QUADRO GENERALE

Oggi l'attenzione del Paese si concentra sui problemi economici, di contrasto alla corruzione ed allo sperpero di risorse, soprattutto da parte del mondo delle istituzioni.

Questo rende ancora più attuale una questione mai completamente risolta, in Italia: quella della selezione e della formazione della classe dirigente e degli amministratori pubblici.

Per quello che riguarda la selezione della dirigenza, negli anni più recenti al concorso pubblico (prevalentemente farraginoso e basato sulla verifica di conoscenze giuridico-formali) di accesso ad un rapporto di lavoro a tempo indeterminato, si è affiancato un modello molto più flessibile, centrato su contratti a termine e su nomine essenzialmente fiduciarie, basato sull'assunto che la fiduciarità del rapporto politica-amministrazione potesse essere garanzia di risultato.

Specularmente però, l'opinione pubblica da una parte, gli organi di controllo dall'altra, sono sempre più scettici circa la validità di una scelta della dirigenza fatta esclusivamente su base fiduciaria.

I fatti più recenti hanno smentito la validità di entrambe le modalità di reclutamento della dirigenza.

A questo si è aggiunta l'impossibilità (o l'incapacità) di condurre a termine riforme organiche. Situazione che ha lasciato sul terreno dell'ordinamento figure a volte ibride, spesso autoreferenziali (nell'un caso e nell'altro) o con confini di identità, ruolo e competenze non sufficientemente definiti. Questo, spesso, ha reso ancora più complesso, disarmonico e lento l'agire pubblico.

L'esperienza di validazione dei percorsi professionali dell'alta dirigenza condotta da ANDIGEL e FAM ha inteso contribuire all'individuazione di nuove formule di selezione e di definizione degli assetti organizzativi e di ruolo della dirigenza.

¹<http://www.andigel.it/home/>

²Fondazione Alma Mater, Università di Bologna

UN MODELLO POSSIBILE

Per evitare farraginosità delle procedure da una parte e totale discrezionalità dall'altra, oggi occorre individuare modelli di selezione della dirigenza che assicurino:

- ! un accesso con procedure selettive trasparenti, aperte, con garanzia di obiettività;
- ! un margine ragionevole di fiduciarità (senza scadimenti nell'arbitrarietà);
- ! una titolarità degli incarichi collegata alla verifica del permanere dei requisiti che è necessario possedere man mano si modificano i confini del ruolo professionale ricoperto.

Vi è la necessità cioè di:

- ! **promuovere una trasparente scelta del merito,**
- ! **garantire l'*autonomia* di chi ha la *responsabilità* di scegliere,**
- ! **cogliere il *cambiamento* con *flessibilità*.**

Come fare?

Il concetto di **merito** si collega a quello di un accertamento, con modalità obiettive, trasparenti ed uniformi, del possesso delle conoscenze e competenze più importanti per il ruolo ricoperto

Il concetto di **fiduciarità** comporta che, a parità di analoghe competenze, ci si possa avvalere di una persona con la quale si ha maggiore sintonia.

Il concetto di **flessibilità** dei contenuti del ruolo si collega alla necessità di individuare una modalità di verifica del possesso delle competenze che accompagni, nel tempo, i cambiamenti delle prestazioni richieste.

LA MATRICE ANDIGEL-FAM

Il modello delineato sopra potrebbe ispirarsi ai risultati di una sperimentazione condotta da ANDIGEL, con il supporto scientifico e organizzativo della Fondazione Alma Mater dell'Università di Bologna, sulle figure di vertice negli EE.LL, e potrebbe contribuire significativamente a promuovere il necessario rinnovamento, a partire proprio dai processi di selezione della dirigenza.

In sintesi, si tratta di un processo di valutazione delle competenze e dell'esperienza professionale di coloro che si candidano a ricoprire una posizione dirigenziale.

Il progetto di valutazione dei profili di competenze dei Direttori Generali degli Enti Locali è stato sviluppato a partire da un'esigenza reale, viste le caratteristiche delle figure di vertice negli enti pubblici locali: ruoli-interfaccia tra il livello politico e l'apparato gestionale. Figure professionali che, con un profilo manageriale, hanno l'obiettivo di "operazionalizzare" gli indirizzi politici per tradurli in concreti risultati gestionali.

Questo tipo di intervento, può essere applicato non solo ai Direttori Generali degli Enti Locali, ma anche ad altre figure dirigenziali negli enti pubblici e nelle amministrazioni centrali, per valutare le competenze realmente utilizzate a partire dai contenuti peculiari delle attività svolte e delle esperienze maturate. Per la sua struttura, il modello di valutazione è una matrice concettuale adattabile a contesti diversi, nei quali la complessità

e la dimensione relazionale sono aspetti caratterizzanti. Un processo dinamico, che prevede un aggiornamento periodico volto a cogliere i cambiamenti e l'evoluzione delle figure professionali.

L'esperienza Andigel-FAM si è svolta nell'arco di quattro anni, con una prima fase a carattere più sperimentale per la messa a punto del modello d'intervento ed una seconda che ha visto l'assessment e la consulenza di carriera come principali obiettivi operativi.

Il progetto, che ha visto l'attivo coinvolgimento di Forum PA nella sua diffusione e una collaborazione con Formez per sperimentarne la trasferibilità, ha permesso di orientare e supportare la crescita e lo sviluppo di competenze dei singoli individui che si sono sottoposti al processo di analisi (attraverso l'offerta di una formazione specialistica o di forme di consulenza di carriera).

I VANTAGGI

I vantaggi di questo tipo di approccio hanno una doppia valenza: sia per il feedback restituito ai partecipanti, sia per l'utile riferimento fornito agli amministratori nella scelta delle figure di vertice e dirigenziali.

Il ricorso ad un modello che preveda un ente terzo, deputato alla valutazione dei curricula, ha alcuni vantaggi:

- ! Permette di rispettare il dettato costituzionale in materia di concorsi di accesso alla PA;
- ! E' meno costoso del concorso, dato che non obbliga gli enti ad emanare bandi e a insediare commissioni per ogni nuova esigenza;
- ! E' molto più rapido: quando venga accerta l'esigenza di ricoprire posti vacanti, l'Ente può immediatamente selezionare la persona più idonea a partire dagli elenchi;
- ! Salvaguarda l'autonomia del selezionatore: permette infatti una scelta discrezionale (all'interno delle persone validate e incluse nell'elenco, ma permette anche di integrare la selezione con ulteriori accertamenti, sui temi o i profili di competenze che l'ente intenda verificare in modo particolare;
- ! Permette di collegare la formazione (di ogni singolo partecipante autonomamente o dei piani formativi degli enti, per chi sia già dipendente) a reali esigenze formative individuali, sulla base dei gap di competenze rilevati e restituiti ai singoli partecipanti.

Ulteriori dettagli sull'esperienza condotta sono reperibili qui:

<http://iniziative.forumpa.it/expo11/convegni/movimentitaly-come-aprire-responsabilmente-laccesso-ai-vertici-della-pa>

Nelle pagine che seguono sono illustrati più in dettaglio i risultati della prima fase del progetto e le caratteristiche del protocollo operativo.

RELAZIONE CONCLUSIVA

La figura del Direttore Generale nei Comuni e nelle Province ha rappresentato senz'altro una novità nel panorama dei profili professionali della PA. Si tratta, in sintesi, di un soggetto che ha il compito di rappresentare l'interfaccia tra il livello politico e l'apparato gestionale negli enti territoriali. Una figura che, con un profilo manageriale, ha l'obiettivo di "operazionalizzare" gli indirizzi politici per tradurli in risultati gestionali.

Obiettivi del progetto:

1. Contribuire a definire il profilo professionale;
2. Creare le condizioni per interventi a supporto e per lo sviluppo di tali professionalità.

Come premesso in fase di progettazione, i punti elencati si intendono propri di un processo dinamico. In funzione dell'atipicità della figura del Direttore Generale, dopo questa prima fase di analisi, si prevede un aggiornamento su base triennale volto a coglierne i cambiamenti e l'evoluzione.

Popolazione

Il Progetto si rivolge ai Direttori Generali di Comuni e Province, che all'epoca e prima delle limitazioni poste dalla più recente normativa, constava di circa duecentocinquanta unità, di cui circa la metà iscritti ad Andigel. L'ipotesi di effettuare un campionamento che tenesse conto della dimensione dell'amministrazione, considerata in fase di progettazione, è stata successivamente accantonata in favore di un numero potenzialmente maggiore di partecipanti autoselezionati. In effetti, l'importanza della dimensione dell'ente è comunque emersa in seguito all'analisi dei dati e alla successiva condivisione degli stessi nel corso degli incontri tematici di approfondimento. Nel modello di valutazione proposto si è quindi tenuto conto di tale aspetto³.

Metodo:

Il progetto si è articolato in attività di indagine ed intervento:

1. le attività di indagine hanno avuto come oggetto le caratteristiche tipiche dei profili di Direttore Generale:

³A tal proposito si è proposta una suddivisione in tre sotto gruppi:

- ! DG di città metropolitane
- ! DG di città con più di 50.000 ab.
- ! DG di città con popolazione compresa tra 15.000 e 50.000 ab.

- a. percorso di studi,
- b. esperienze professionali, ruoli precedentemente ricoperti all'interno e/o all'esterno dell'amministrazione comunale, attività attualmente svolte.
- c. attuale occupazione (per ex DG)

L'analisi delle informazioni già raccolte da ANDIGEL e dalle fonti documentali disponibili ha istruito la costruzione di un questionario auto-somministrato (via web), votato alla raccolta di informazioni a carattere principalmente qualitativo in forma strutturata presso i partecipanti. Il questionario è stato sottoposto ad un campione di rispondenti ai fini di testarne la validità⁴, prima della definitiva pubblicazione on line.

La raccolta dei dati mediante questionario ha visto la partecipazione di 94 DG o ex DG, che hanno fornito le informazioni riguardanti il loro percorso formativo e professionale nel periodo compreso tra il 17 novembre 2008 ed il 27 giugno 2009.

I questionari compilati completamente, che quindi hanno consentito di procedere alla valutazione di tutti gli aspetti riguardanti il l'esperienza e le attività dei partecipanti sono stati complessivamente 84. Di questi, 71 hanno soddisfatto i requisiti minimi (questionario completato in ogni sua parte, formazione di livello universitario, precedente esperienza da DG conclusasi positivamente) individuati come essenziali per il profilo tipo del Direttore Generale. L'indagine ha inoltre beneficiato di opportuni approfondimenti sul ruolo (caratteristiche, compiti, criticità, relazioni) del DG grazie ad alcune di interviste a testimoni significativi quali ad es. i Sindaci, Presidenti di Provincia (si veda il paragrafo specifico a pag. 6). In seguito alla definizione del profilo tipo dei Direttori Generali sono state prodotte cinquantaquattro schede sintetiche individuali (una per ogni partecipante che ha versato ad ANDIGEL il contributo finanziario previsto). In ogni scheda, oltre ad una sezione riassuntiva delle caratteristiche del percorso formativo e professionale, è stata sviluppata una sezione dedicata all'analisi degli scostamenti tra il profilo individuale ed il tipo esplicitati nel corso dell'indagine⁵.

Riassumendo:

! Partecipanti totali	94
! Questionari completi	84
! Profili valutati positivamente	71
! Schede individuali prodotte	54

⁴Nel corso dell'incontro ANDIGEL tenutosi a Torino il 20 giugno 2008

⁵In allegato si trova il modello di scheda

Incontri tematici di approfondimento, in un contesto di gruppo, sono stati pensati come tavoli di confronto con modalità tali da consentire la sistematizzazione/modellizzazione del ruolo e delle relative best practices in un contesto di osservazione partecipante. Oltre alla valenza formativa, gli incontri hanno avuto l'obiettivo di integrare le informazioni raccolte nella fase di ricerca. Oggetto di tali attività sono state in particolare, la discussione di casi concreti e la ricerca di best practices.

Gli incontri tematici, si sono focalizzati principalmente sui seguenti temi⁶: valutazione dei risultati, rapporto tra Direttori Generali e politica, governance territoriale, risorse umane e relazioni sindacali. Gli incontri, in forma seminariale, hanno avuto le caratteristiche di iniziative formative rivolte sia ai Direttori Generali stessi, sia ad altri soggetti (prevalentemente dirigenti di Comuni e Province).

In virtù dell'interesse per gli Enti Locali rispetto ai temi individuati, parte di essi è stata realizzata presso sedi diverse, messe a disposizione da un Comune o da una Provincia. Di seguito si illustrano nel dettaglio gli incontri realizzati.

1. LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE – Prof. Marco Depolo – Pisa 27 febbraio

Rientrano in questo tema importanti capitoli gestionali affidati al Direttore Generale, quali la capacità di creare adesione e forte sensibilità dei dipendenti nei confronti delle politiche adottate dall'ente e gli obiettivi conseguenti da realizzare, la capacità di mantenere alta la motivazione ed i valori dei dipendenti nei confronti del loro ruolo di servizio verso la comunità. Allo stesso tempo la risorsa umana costituisce uno dei fattori di maggiore peso nell'assorbimento di risorse dei bilanci ed un suo utilizzo efficiente contribuisce in misura significativa a liberare risorse a favore di ulteriori risposte destinate alla comunità.

La continua ricerca dell'equilibrio fra spinte ed interessi contrapposti forti e rilevanti è uno delle componenti fondamentali del ruolo del Direttore Generale che lo caratterizzano nei rapporti con le organizzazioni sindacali, nella impostazione delle politiche di incentivazione del personale e dei sistemi premianti corrispondenti.

Rientra dunque in questo tema la definizione della funzione di "Datore di lavoro" assegnata al Direttore Generale, che comprende gli ambiti e la dimensione del potere di valutazione e scelta dei propri collaboratori diretti a partire dai Dirigenti.

In particolare, nel tema, si pone particolare attenzione:

- ! alla presenza di "benessere organizzativo" inteso come adesione agli scopi dell'organizzazione (anche) in quanto perseguiti con strumenti condivisi dalla generalità o dalla grande maggioranza dei suoi membri.
- ! Alla presenza di sistemi incentivanti strettamente connessi alla valorizzazione della professionalità e dell'impegno, e che, nel contempo siano collegati al raggiungimento dei più significativi obiettivi di settore e "di mandato".
- ! Alla presenza di percorsi di carriera in parte determinati dalla valutazione del potenziale espresso dai dipendenti.

⁶concordati nell'incontro di cui alla nota 2

Casi di eccellenza possono essere individuati:

- ! In quegli Enti che abbiano adottato e concretamente praticato metodologie di valutazione e valorizzazione delle posizioni organizzative, dirigenziali e non, e delle prestazioni individuali e di gruppo escludendo la presenza di automatismi e di clausole di salvaguardia.
- ! In quegli Enti che abbiano adottato efficaci strategie di relazioni sindacali, con particolare riguardo al rispetto delle reciproche competenze contrattualmente definite.
- ! In quegli enti che abbiano saputo prevenire, affrontare e risolvere positivamente situazioni di particolare delicatezza, quali denunce per mobbing e per comportamento antisindacale.

2. LA MISURAZIONE DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA DELL'ENTE LOCALE – Prof. Luca Mazzara, Dott. Giordano Corradini – Carpi 26 marzo

E' un tema di grande attualità per l'Italia, ma di fondamentale importanza per tutte le pubbliche amministrazioni Europee. L'attuale governo vi ha richiamato l'attenzione nel Piano Industriale per la Pubblica Amministrazione e nel progetto di riforma sul federalismo fiscale, laddove si ripete che le Autonomie devono essere in grado di garantire livelli minimi qualitativi di servizio ai cittadini e laddove si esprime il principio della misurazione dell'efficacia dell'azione della PA tramite organi di verifica, anche centrali, che confronteranno le performances espresse dalla PA e dagli Enti Locali, in termini di adeguatezza e qualità dei servizi, rispetto a parametri di riferimento standard. Nel tema si accumulano le prassi di valutazione delle prestazioni quali:

- ! la customer satisfaction,
- ! la misura dell'impatto delle politiche,
- ! la rendicontazione,
- ! la misurazione e la comparazione delle prestazioni di ogni Ente Locale con quanto ottenuto dagli altri Enti Locali limitrofi, della stessa Provincia o Regione.

Casi di eccellenza sono presenti:

- ! in quegli Enti che hanno saputo meglio di altri dare un contenuto di seria rendicontazione e comparazione ai cosiddetti Bilanci Sociali.
- ! in quegli Enti che hanno saputo trasformare progressivamente gli indicatori di risultato da indicatori di mera efficacia interna (raggiungimento degli obiettivi programmati) ad indicatori sia del gradimento che, soprattutto, dell'impatto sulla collettività ed il territorio.

3. L'ANALISI SUL PROFILO PROFESSIONALE DEI DG: RISULTATI DELL'INDAGINE E APPROFONDIMENTI PER LA MESSA A PUNTO DEL PROFILO – FOCUS GROUP. Prof. Marco Depolo, Prof. Luca Mazzara, dott.ssa Cristina Bertuzzi, Dott. Sergio Sangiorgi - FONDAZIONE ALMA MATER – Bologna, 16 aprile 2009

Il seminario ha avuto l'obiettivo di illustrare i primi risultati ottenuti dall'analisi dei questionari. Dopo una breve presentazione a cura del Dott. Sangiorgi, la discussione sui principali aspetti che caratterizzano il profilo è stata coordinata e stimolata dal prof. Depolo, allo scopo di focalizzare la riflessione sui casi concreti, sulle best practices e sulle competenze distintive dei DG. Con il contributo del prof. Mazzara si sono quindi esaminati alcuni casi tipici che hanno portato il gruppo di partecipanti ad esplicitare le variabili più rilevanti ai fini della definizione del contesto operativo, del ruolo del DG e delle competenze proprie di tale figura. Alla luce di quanto emerso nel focus group, i dati raccolti sono stati ulteriormente elaborati ed analizzati. È stato quindi possibile mettere a punto il profilo tipico del Direttore Generale sulla base di questa prima ricerca.

4. IL DIRETTORE GENERALE, PROFILO PROFESSIONALE: percorso formativo, professionale, attività, competenze, relazioni. Dott. Sergio Sangiorgi – FORUM PA – ROMA, 16 aprile 2009

Il seminario, organizzato nel contesto dell'evento Forum PA, ha avuto l'obiettivo di presentare i risultati della ricerca, gli aspetti chiave della figura del Direttore Generale e i criteri proposti per la costruzione del modello di valutazione delle esperienze professionali dei DG o aspiranti tali. Dopo un'introduzione a cura di Andigel, si è tenuta la presentazione della ricerca, dei risultati e del modello al quale tendere a cura del Dott. Sangiorgi. La discussione si è poi allargata verso le implicazioni politiche e strategiche connesse allo sviluppo del ruolo del DG.

Interviste a testimoni significativi

Parallelamente alla messa a punto del profilo e dei criteri di valutazione dei cv professionali dei DG, sono stati raccolti commenti ed osservazioni da parte di alcuni amministratori locali che, per l'esperienza accumulata nella collaborazione con la figura del DG possono senz'altro rappresentare una significativa testimonianza.

Vale la pena ricordare come lo scopo, dichiarato in premessa, dell'intervista sia stato quello di registrare il punto di vista degli amministratori locali in merito al ruolo del Direttore Generale, con l'obiettivo quindi di generalizzare rispetto al ruolo e non alla persona che ha occupato (o che ancora occupa) tale posizione. Di seguito si riporta il testo dell'intervista⁷.

⁷Si ringraziano per la cortesia e la disponibilità nel partecipare alle interviste: Enrico Campedelli, Sindaco di Carpi; Sergio Reolon, Presidente della Provincia di Belluno; Giordano Conti, Sindaco di Cesena.

Testo dell'intervista agli Amministratori Locali

1. *Perché il suo ente ha deciso di avvalersi dell'opportunità offerta dalla legge di nominare un Direttore Generale?*
 - a. *Se questa figura professionale scomparisse, quali pensa sarebbero gli effetti?*
 - b. *Nel suo ente, in particolare, qual è il contributo del DG? Di cosa si occupa principalmente?*
2. *Immagini di non aver alcun vincolo legislativo e/o economico: quali caratteristiche dovrebbe avere il DG più adatto a lavorare nel contesto dell'ente da lei guidato?*
 - a. *Quali requisiti formativi (laurea, formazione post laurea..)?*
 - b. *Quali esperienze professionali?*
 - c. *Quali competenze?*
3. *Commenti/suggerimenti*

I principali temi emersi

Reclutamento

Il tema del reclutamento, nelle risposte degli amministratori locali, ha messo in evidenza soprattutto l'esigenza di figure professionali in grado di introdurre e sviluppare una prospettiva innovativa nella gestione e nel rapporto con i cittadini.

Un aspetto ritenuto essenziale riguarda il rapporto fiduciario tra il livello politico ed il DG: questa caratteristica rappresenta senz'altro il driver principale nella scelta del Direttore. In questo senso, un commento raccolto nelle interviste sembra indicativo al riguardo: "Se la figura del DG venisse a mancare aumenterebbero certamente le consulenze esterne, quello di cui si ha invece bisogno è la stabilità...".

La rappresentazione della figura del DG da parte degli amministratori è prevalentemente caratterizzata dall'idea di innovazione, in una prospettiva di cambiamento rispetto al ruolo del segretario, ritenuto ormai superato, soprattutto in virtù dell'autonomia degli Enti Locali.

Le ragioni della scelta di avvalersi della figura del DG, secondo le opinioni raccolte, fanno perno sul bisogno di gestire in modo nuovo le attività ed il rapporto con i cittadini, con un'apertura all'innovazione bilanciata dalla fiducia in una figura che possa rappresentare una garanzia di "buona gestione" ("Il DG deve esprimere soprattutto progettualità, una cultura manageriale, lavorare con l'ottica dei risultati, individuare nuovi strumenti anche nel rapporto con i cittadini e definire responsabilità più riconoscibili ...").

Ruolo del DG

Riguardo alla rappresentazione del ruolo del DG, da parte degli intervistati, si può ricavare abbastanza chiaramente l'immagine di un'interfaccia tra gli obiettivi politici ed il funzionamento della macchina amministrativa:

- ! "Il ruolo del DG si concretizza nel contributo a sviluppare il piano elettorale nel piano strategico, di mandato, traslato nel PEG."

- ! “Un significativo contributo al coordinamento gestionale della macchina amministrativa comunale, soprattutto per la parte tecnico-operativa..”.
- ! “L’unico consulente del comune”
- ! “..deve rappresentare una garanzia rispetto alla gestione amministrativa
- ! “..ha il compito di “far funzionare la macchina”.

Tale ruolo, nelle opinioni raccolte, ha quindi lo scopo di garantire e migliorare il funzionamento dell’amministrazione (“...anche puntando sull’orgoglio ed il senso di appartenenza...”) in un quadro di responsabilità, trasparenza e “..superamento della logica dell’adempimento con quella del risultato..”.

In sintesi, “Il contributo del DG si realizza soprattutto nell’organizzazione dell’ente, nel coordinamento dei dirigenti e nella programmazione integrata delle attività”.

Oltre a “garantire” e “migliorare”, la terza caratteristica che definisce, secondo gli amministratori, il ruolo del DG è senz’altro rappresentata dalla capacità di portare innovazione⁸:

- ! “..se tale figura ora venisse meno, l’ente perderebbe la capacità di lavorare per progetti, certamente si tratterebbe di un passo indietro..”.
- ! “..potendo scegliere eliminerei la figura del segretario: in generale, la loro formazione culturale non risponde più alle esigenze di autonomia ed innovazione degli enti locali..”

Profilo

Nel merito delle caratteristiche del profilo del DG, visto dagli intervistati, oltre ad un’esperienza precedente in contesti di complessità paragonabile a quella dell’ente che dovrà guidare, sembra che i fattori caratterizzanti siano principalmente riconducibili all’ambito organizzativo e relazionale:

- ! “...esperienza e professionalità nell’ambito dell’organizzazione aziendale, anche nel privato per quanto concerne gli aspetti gestionali, in realtà di dimensioni e complessità paragonabili.”.
- ! “..un manager, soprattutto in termini di visione manageriale: flessibilità e organizzazione per progetti”.
- ! “..occorre una formazione di tipo gestionale (anche sul modello delle imprese private) con la capacità di gestire gruppi di lavoro. Sono determinanti le relazioni, anche per lo sviluppo di network con altri enti ed il contesto socio-economico.”

⁸Per comprendere le numerose implicazioni che la figura del DG ha introdotto dal punto di vista dell’innovazione, si è fatto spesso riferimento al contributo di M.Bertola (Il Direttore Generale Innovatore negli Enti Locali, Milano, CEL, 2006).

I risultati della ricerca ed il loro possibile utilizzo

I risultati della ricerca sono illustrati più in dettaglio in allegato, tuttavia sembra utile riportare qui la parte che riguarda la valutazione delle competenze espressa dai rispondenti. Infatti, per la progettazione di interventi formativi a supporto dello sviluppo professionali della comunità dei DG, può essere molto utile partire dai bisogni ricavati dalle valutazioni già espresse nel corso della fase di ricerca.

Le competenze oggetto d'indagine sono state individuate basandosi sulla letteratura scientifica nell'ambito disciplinare e sulle precedenti ricerche condotte⁹ sul campo.

Per quanto riguarda l'importanza attribuita alle competenze trasversali nello svolgimento delle attività proprie del ruolo del DG, le risposte al questionario hanno permesso di ordinare tali competenze da quella ritenuta più importante, a quella meno importante. Nella Tabella 1 si nota come ai primi posti, in ordine di importanza vengano collocate l'attenzione agli obiettivi, l'autorevolezza e l'apertura all'innovazione e al cambiamento.

Tab. 1

COMPETENZE TRASVERSALI - IMPORTANZA					
	<i>N</i>	<i>Minimo</i>	<i>Massimo</i>	<i>Media</i>	<i>Dev.std.</i>
Attenzione agli obiettivi	7 5	3	5	4,53	0,64
Autorevolezza	7 5	2	5	4,36	0,76
Apertura all'innovazione e al cambiamento	7 5	3	5	4,36	0,73
Conoscenza della propria organizzazione	7 5	2	5	4,31	0,75
Gestione e sviluppo reti di relazioni	7 5	2	5	4,13	0,74
Autosviluppo tecnico/professionale	7 5	2	5	4,11	0,81
Autocontrollo	7 5	2	5	4,07	0,76
Attenzione alla qualità	7 5	1	5	3,29	0,94
Validi (listwise)	7 5				

⁹ LA GESTIONE MANAGERIALE DELLE AMMINISTRAZIONI COMUNALI. SEGRETARIO COMUNALE O DIRETTORE GENERALE? - una ricerca di Forum PA e di Alessandra Storlazzi, Professore associato di Economia e Gestione delle Imprese presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Salerno - 2007;

LA GOVERNANCE DEGLI ENTI LOCALI NELLA GESTIONE DEI SERVIZI PUBBLICI - A cura di Fiammetta Mignella Calvosa - Dipartimento della Funzione Pubblica - Rubbettino, 2007;

LA FIGURA DEL DIRETTORE GENERALE DEGLI ENTI LOCALI A DIECI ANNI DALLA SUA ISTITUZIONE - Forum PA 2007;

IL DIRETTORE GENERALE, INNOVATORE NEGLI ENTI LOCALI - di Michele Bertola - CEL, 2006.

Successivamente, si è chiesto ai rispondenti di autovalutare in che misura ritengano di possedere tali competenze, per mettere in maggiore evidenza in quali ambiti ritenessero di avere maggiori margini di miglioramento. Nella tabella 2 sono evidenziati in grassetto e con un diverso colore gli ambiti dove coloro che hanno definito la singola competenza come fattore di miglioramento sono più numerosi.

Tab. 2

COMPETENZE TRASVERSALI - AUTOVALUTAZIONE								
	Conoscenza della propria organizzazione		Apertura all'innovazione e al cambiamento		Autocontrollo		Attenzione agli obiettivi	
Validi	Frequenza	% valida	Frequenza	% valida	Frequenza	% valida	Frequenza	% valida
punto di forza	56	74,7	55	73,3	51	68,0	47	62,7
area di miglioramento	19	25,3	20	26,7	24	32,0	28	37,3
Totale	75	100	75	100	75	100	75	100
<i>Mancanti</i>	9		9		9		9	
<i>Totale</i>	84		84		84		84	

COMPETENZE TRASVERSALI - AUTOVALUTAZIONE								
	Autorevolezza		Gestione e sviluppo reti di relazioni		Attenzione alla qualità		Autosviluppo tecnico/ professionale	
Validi	Frequenza	% valida	Frequenza	% valida	Frequenza	% valida	Frequenza	% valida
punto di forza	47	62,7	45	60,0	18	24,0	17	22,7
area di miglioramento	28	37,3	30	40,0	57	76,0	58	77,3
Totale	75	100	75	100	75	100	75	100
<i>Mancanti</i>	9		9		9		9	
<i>Totale</i>	84		84		84		84	

Come si può notare, gli ambiti di miglioramento più evidenti sembrano la capacità di investire nel proprio autosviluppo tecnico – professionale, l'attenzione alla qualità e la gestione e lo sviluppo di reti di relazioni.

Confrontando le valutazioni di importanza delle singole competenze con le autovalutazioni espresse rispetto alle stesse si è ottenuto lo schema riportato nella tabella 3, che mette in evidenza gli aspetti dove il “gap” tra l'importanza attribuita e l'autovalutazione è più marcato.

Tab. 3

COMPETENZE TRASVERSALI – IMPORTANZA e AUTOVALUTAZIONE			
Rank	IMPORTANZA	AUTOVALUTAZIONE	Pos.
1	Attenzione agli obiettivi	Conoscenza della propria organizzazione	+3
2	Autorevolezza	Apertura all'innovazione e al cambiamento	+1
3	Apertura all'innovazione e al cambiamento	Autocontrollo	+4
4	Conoscenza della propria organizzazione	Attenzione agli obiettivi	-3
5	Gestione e sviluppo reti di relazioni	Autorevolezza	-3
6	Autosviluppo tecnico/professionale	Gestione e sviluppo reti di relazioni	-1
7	Autocontrollo	Attenzione alla qualità	+1
8	Attenzione alla qualità	Autosviluppo tecnico/professionale	-2

Come si può rilevare dalla tabella, tra le competenze oggetto di valutazione, quelle in cui la l'importanza percepita è risultata maggiore, a fronte di un minor numero di rispondenti che le ritengono un punto di forza, sembrano essere principalmente:

1. **L'attenzione agli obiettivi**
2. **L'autorevolezza**
3. **L'autosviluppo tecnico – professionale**
4. **La gestione e lo sviluppo di reti di relazioni**

Queste competenze di tipo trasversale (cioè comuni a più ruoli e spendibili in differenti contesti lavorativi) possono rappresentare un primo insieme dal quale partire per progettare interventi di sviluppo professionale, sia per coloro che hanno già esperienza nel ruolo di DG, sia per quei dirigenti che invece vogliono “attrezzarsi” per affrontare con successo il loro sviluppo di carriera.

In una prossima fase del progetto sarà pertanto possibile avviare iniziative formative basate su questa prima ricognizione.

VALUTAZIONE DEL CURRICULUM PROFESSIONALE

*PROTOCOLLO OPERATIVO*¹⁰

L'esame dei punti principali emersi dall'analisi dei questionari ha permesso di pervenire all'individuazione delle capacità comuni a coloro che, rispondendo al questionario, hanno descritto la loro esperienza e le attività svolte.

I fattori principali che caratterizzano le attività dei DG si possono riassumere principalmente in:

- ! **Gestione rapporti con la politica**
- ! **Gestione e coordinamento delle attività amministrative**

Si propone pertanto di porre particolare attenzione a tre ambiti di valutazione per la validazione dei curriculum:

1. Requisiti formativi
2. Esperienza professionale
3. Caratteristiche personali

A conclusione della prima fase del progetto, si è concordata la messa a punto di un modello di validazione dei curricula, sufficientemente semplice, che consenta di pervenire progressivamente alla creazione di una comunità professionale che soddisfi alcuni requisiti di base.

Il protocollo operativo avrà carattere di ricorsività e produrrà una validazione del CV possibilmente affiancata da una visita presso il contesto di lavoro del DG con lo scopo di verificare più direttamente insieme alla persona interessata il tipo di esperienza e le attività svolte.

La valutazione del CV avrà validità triennale, rinnovabile una volta (in forma abbreviata con la sola produzione del CV aggiornato). Dopo i successivi tre anni il rinnovo prevederà la ripetizione dell'intero processo, con aggiornamento e verifica delle informazioni fornite.

L'elenco dei DG con CV validato verrà conservato e aggiornato a cura di ANDIGEL e reso disponibile agli enti che ne facessero richiesta. Il singolo DG che si sia sottoposto con successo a validazione potrà rendere pubblico tale risultato a titolo personale.

Nello schema a pagina 16 si illustra la struttura del modello di valutazione come presentato in occasione del seminario tenutosi in occasione di Forum PA e successivamente discusso nell'ambito del convegno internazionale di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni del quale si allega il contributo presentato¹¹.

¹⁰ punti discussi nell'incontro FAM-ANDIGEL del 16/04/2009

Per una più agevole lettura dello schema (a pag. 16) si riporta qui una sintetica legenda:

FASCIA

1. Comune con popolazione compresa tra 15.000 e 50.000 ab;
Provincia con meno di 250.000 ab.
2. Comune con più di 50.000 ab;
Provincia con popolazione compresa tra 250.000 e 500.000 ab.
3. Città metropolitana;
Provincia con più di 500.000 ab.

COMPETENZE

Per ogni fascia si richiederà il possesso delle competenze indicate, secondo lo schema che segue:

FASCIA	PUNTI DI FORZA	LIVELLO DI ACQUISIZIONE
1	5 su 8	2
2	6 su 8	3
3	7 su 8	4

LIVELLI DI ACQUISIZIONE

Si ritiene utile, a tendere, considerare non solo la soglia di acquisizione (punto di forza o area di miglioramento) delle competenze chiave per il ruolo di Direttore Generale, ma anche il livello di sviluppo delle stesse. Questo per mettere l'accento sulla crescita professionale e sul miglioramento inteso come processo dinamico che accompagna nel corso della carriera sia coloro che hanno già maturato esperienza nel ruolo di DG, sia coloro che aspirano a ricoprirlo.

Ovviamente, più che una funzione prescrittiva, monitorare il livello di acquisizione delle competenze ha lo scopo di favorire l'autovalutazione, la riflessione sul proprio percorso professionale e l'individuazione dei possibili traguardi di miglioramento.

Nella tabella seguente (tab. 4) si riporta uno schema di esempio che ha già ispirato la progettazione di percorsi formativi di livello universitario in ambito europeo.

¹¹“The General Manager in local Public Administrations, professional profile and career development” – C. Bertuzzi, M. Depolo, S.Sangiorgi - 14th European Congress of Work and Organizational Psychology – EAWOP 2009 – Santiago de Compostela, Spain.

Tab. 4 – Esempio di schema sul livello di acquisizione delle competenze professionali

Livello di acquisizione delle competenze			
1	2	3	4
Conoscenze di base e abilità presenti, ma competenza insufficientemente sviluppata	Competenza per lo svolgimento di compiti di base	Competenza per lo svolgimento di compiti di media complessità	Competenza per lo svolgimento di compiti di elevata complessità

Adattato da: Prof. dr. Robert A. Roe - Maastricht University - XIII. European Congress of Work and Organizational Psychology - Stockholm, May 9-12, 2007

Schema di riferimento per la costruzione di un curriculum validato, sulla base di quanto emerso dalla ricerca.

FASCIA	REQUISITI DI ACCESSO			COMPETENZE							
	Formazione	Esperienze		Attenzione Obiettivi	Autorevolezza	Innovazione	Conoscenza organizzative	Networking	Autosviluppo	Autocontrollo	Attenzione Qualità
1	Laurea ⁽¹⁾	Almeno un incarico da DG in Ente della stessa fascia o superiore, e un incarico dirigenziale pubblico o privato	+								
			-								
2	Laurea e formazione continua documentabile	Almeno un incarico da DG in Ente della stessa fascia o superiore, e un incarico dirigenziale	+								
			-								

		apicale pubblico o privato									
3	Laurea e Master o formazione continua documentabile	Almeno un incarico da DG in seconda fascia e almeno un'altra esperienza equivalente in ambiti pubblici o privati	+	✂	✂	✂	✂	✂	✂	✂	
			-								✂
Note	⁽¹⁾ In mancanza del titolo, in prima applicazione, può essere considerata l'ampiezza e la qualità delle esperienze professionali		<p>Le competenze indicate sono in ordine di importanza come emerso dall'indagine effettuata mediante questionari.</p> <p>In evidenza sono riportate le competenze ritenute imprescindibili dai rispondenti.</p>								

A tendere, per l'impiego sistematico del modello di valutazione dei curricula professionali dei DG, o aspiranti tali, si propone di ampliare il ventaglio delle competenze trasversali per l'autovalutazione secondo la classificazione illustrata di seguito.

<p>CLASSIFICAZIONE DELLE AREE DI ATTIVITÀ DI CHI HA RESPONSABILITÀ DIRETTIVE</p> <p>(adatt. da: G.Yukl & D.Van Fleet, <i>Theory and Research on leadership in Organizations</i>, 1992)</p>

PIANIFICARE E ORGANIZZARE	Definire strategie e obiettivi a lungo termine; allocare risorse secondo priorità; stabilire come usare efficientemente le risorse per portare a termine un lavoro	DECIDERE
RISOLVERE PROBLEMI	Identificare i problemi, trovarne cause e soluzioni.	
CONSULTARE	Consultarsi con la gente prima di cambiamenti che li coinvolgono; dare responsabilità nelle decisioni	
DELEGARE	Lasciare responsabilità effettive ai subordinati; dare loro l'autorità di prendere decisioni importanti.	

VALUTARE	Raccogliere informazioni su come va il lavoro; valutare le prestazioni delle persone e l'efficienza dell'insieme.	SCAMBIARE INFORMAZIONE
CHIARIRE	Dare indicazioni su come operare; chiarire obiettivi, responsabilità, scadenze, risultati attesi	

INFORMARE	Distribuire l'informazione importante su come svolgere il lavoro.	
------------------	---	--

MOTIVARE	Generare attaccamento al lavoro facendo appello alla razionalità e/o ai sentimenti; dare l'esempio con il proprio comportamento.	INFLUENZARE
RICONOSCERE	Dare riconoscimento ai comportamenti efficaci e agli sforzi particolari.	
RICOMPENSARE	Dare ricompense visibili a chi ottiene buoni risultati e dimostra competenza.	

SUPPORTARE	Mostrare simpatia e comprensione con chi è in difficoltà; essere di aiuto; dare considerazione.	COSTRUIRE RAPPORTI
GESTIRE I CONFLITTI	Incoraggiare la collaborazione; facilitare la soluzione di contrasti e conflitti.	
NETWORKING	Mantenere rapporti anche informali; tenere contatti periodici con tutti.	
SVILUPPARE E ASSISTERE	Dare assistenza ai subordinati perché possano crescere professionalmente; fornire consigli e aiuto	

La classificazione proposta, oltre all'obiettivo di strutturare la valutazione dei curricula professionali dei DG, può efficacemente contribuire all'esplicitazione dei criteri stessi di valutazione e quindi orientare meglio coloro che, non ancora DG, volessero accingersi a costruire il proprio percorso professionale in funzione dello sviluppo delle competenze necessarie per accedere alla professione. Ovviamente, l'area delle competenze trasversali qui descritta non esaurisce le caratteristiche del profilo di competenze del Direttore Generale, per il quale risultano decisivi anche gli ambiti delle conoscenze maturate, dei valori che influenzano le motivazioni, il comportamento e le scelte nel corso della carriera.

In uno scenario dove la figura del DG è tipicamente "a tempo determinato" proprio l'esperienza, il bagaglio di competenze e la capacità di esprimerle efficacemente (in un

contesto pubblico in crisi di risorse) sono fattori che possono fare la differenza in termini di “employability”¹² almeno quanto una ben sviluppata rete di relazioni.

¹²qui intesa come possibilità di trovare occupazione

Sviluppi Successivi

Come naturale evoluzione di questa prima fase, si propone l'applicazione più estesa del modello sviluppato, aprendo la partecipazione anche ai dirigenti che non hanno avuto precedenti esperienze come Direttori Generali .

La figura del DG, esplicitata nelle caratteristiche più salienti che ne definiscono il profilo professionale, dopo una prima fase di analisi e condivisione può rappresentare infatti un riferimento sia per coloro che ne hanno già esperienza, sia per chi invece intende ricoprire tale ruolo in futuro.

Confrontare la propria esperienza professionale con il profilo tipico del DG può infatti essere un modo per autovalutarsi evidenziando le caratteristiche del proprio profilo che più corrispondono alle esigenze degli Enti Locali (che vogliono sfruttare l'opportunità di evolvere avvalendosi della figura del DG). Allo stesso tempo, per i migliori dirigenti che siano interessati a sviluppare il proprio percorso professionale avvicinandosi al ruolo del DG, poter orientare la scelta delle esperienze più utili a maturare le competenze necessarie rappresenta senz'altro un modo per prepararsi al meglio. Infine, per le amministrazioni locali che intendano scegliere il DG tra una rosa di professionisti in possesso dei requisiti di base, e dei quali sia possibile conoscere le competenze distintive in modo chiaro e trasparente, può certamente rafforzare la chiarezza e la validità della scelta del principale interprete degli indirizzi politico-strategici dell'Ente.

Gli obiettivi della seconda fase del progetto potranno quindi essere focalizzati sui seguenti punti:

1. Validazione percorsi professionali dei Direttori Generali
2. Orientamento in ingresso e sviluppo professionale
3. Promozione del ruolo presso gli amministratori locali