



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



La valutazione delle Competenze

Giampaolo Vannutelli



Formez^{PA}



Sessione dedicata al tema della valutazione delle competenze

Obiettivi

- Definire il concetto di «Competenza»
- Riflettere sul senso e sulle finalità di introdurre questo ambito di valutazione nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMiVaP)
- Presentare uno strumento operativo con cui formalizzare la valutazione delle Competenze





Riferimenti Normativi

- **L'art. 9 del DLgs 150/2009** include fra gli ambiti di misurazione della performance individuale le competenze manageriali e professionali espresse dalla dirigenza (art. 9 comma 1 DLgs 150/2009) e le competenze professionali espresse dal personale (art. 9 comma 2 DLgs 150/2009) nell'arco del periodo oggetto di valutazione.

E' bene anche ricordare che:

- **All'art. 3 del DLgs 150/2009** si dice che "La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali"





Definizione di Competenza

"Competenza come insieme strutturato di **conoscenze, di capacità, di atteggiamenti** necessari per l'**efficace svolgimento di un compito**" (Pellerrey)





Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



La declinazione del Sapere

Sapere (Conoscenze)

Saper fare (Capacità)

Saper essere (Atteggiamenti)



Formez PA



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



Dal Mansionarismo alla Performance

- gerarchia*
- standardizzazione*
- mansione*
- compito*
- esecuzione*
- prestazione*
- regolarità*
- quantità*
- istruzioni*

- cooperazione*
- flessibilità*
- ruolo*
- responsabilità*
- autonomia*
- risultato*
- variabilità*
- qualità*
- formazione continua*



AZIONI DI SISTEMA
PER LE PUBBLICHE
AMMINISTRAZIONI



Formez PA



Le Competenze come Valore differenziante

L'analisi della performance lavorativa pone in evidenza le differenze individuali; **ciò che può determinare valori di performance differenti è proprio l'insieme delle competenze** (intese come conoscenze, abilità e atteggiamenti) detenute dal singolo individuo.



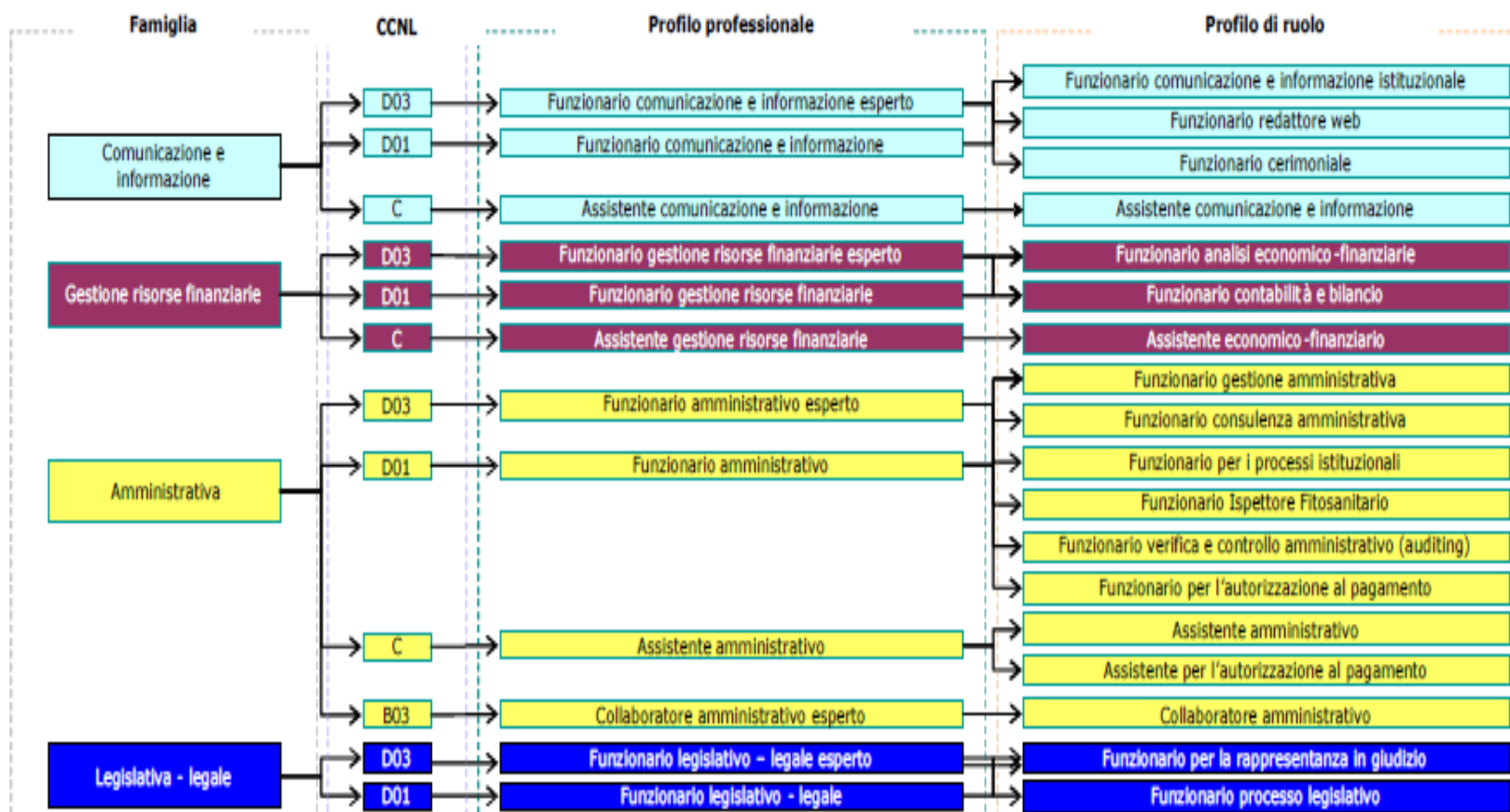


Il Modello delle Competenze

- Le Amministrazioni tendono oggi ad adottare un **Modello delle competenze** che individua un insieme dettagliato ma circoscritto di competenze, funzionali al conseguimento degli obiettivi.
- Nell'ambito del Modello delle competenze si struttura la **Matrice dei profili professionali**, che costituisce una chiave di lettura del sistema organizzativo e rappresenta, di conseguenza, una modalità di segmentazione del personale dell'Amministrazione.



La Matrice dei profili professionali



La figura è stata estratta dal documento «Nuovo modello delle competenze e aggiornamento del sistema dei profili professionali della Regione Toscana – 29 febbraio 2012»



Definizioni e Convenzioni

- Nell'ambito delle **Competenze professionali o tecniche** rientrano:
 - le **conoscenze**, di base e specialistiche (teoriche e/o pratiche);
 - le **abilità/capacità** (cognitive e pratiche) di esercitare il proprio potenziale per il conseguimento degli obiettivi previsti.
- Con l'espressione **Comportamento organizzativo** si intende l'insieme delle azioni osservabili, messe in atto da un individuo, sollecitate dalla combinazione del contesto in cui opera e delle caratteristiche proprie dell'individuo stesso.





1° sondaggio

1. Il sistema di valutazione del Vostro Ente prevede già la valutazione delle Competenze?

Sì

No

1.1 per chi ha risposto Sì: L'Ente ha definito un Modello delle Competenze?

Sì

No

E' in corso di definizione

2. Se la risposta è No: quali ritenete siano le motivazioni ?

Non adeguata cultura della valutazione

Disinteresse diffuso per il tema Competenze

Mancanza o inadeguatezza di strumenti su cui basare le valutazioni





Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



Le Competenze nella scheda di valutazione

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO PER FASCIA D senza resp. di Servizio	PESO PER FASCIA C	PESO PER FASCIA A/B
1a Performance organizzativa della struttura di appartenenza	20	10	20
1b Obiettivi individuali *	10	10	-
2 Motivazione e valutazione dei collaboratori	-	-	-
3 Competenze dimostrate	10	10	10
4 Contributo alla performance dell' Area	30	30	20
5 Comportamenti professionali e organizzativi:			
5.1 Orientamento al Cittadino e/o al Cliente interno	(-)	(10)	(20)
5.2 Puntualità e precisione della prestazione	(10)	(15)	(20)
5.3 Problem solving	(20)	(15)	(10)
Totale	100	100	100





Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



Fattori di valutazione e Indicatori guida

Area di riferimento	Fattori di valutazione	Indicatori guida	Valutazione	Punteggio
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> Conoscenze di base 	Strumentali Lingua straniera Sicurezza e antinfortunistica Discipline Tecnico Amministrative Normativa di riferimento	Da 1 a 5	Centesimi
	<ul style="list-style-type: none"> Conoscenze Specialistiche 	Conoscenze tecniche e procedurali dello specifico settore di appartenenza (Norme, Regolamenti, Procedure specifiche) Conoscenze specialistiche proprie del ruolo professionale (Strumenti informatici e/o programmi applicativi specifici Strumenti tecnici e operativi complessi)	Da 1 a 5	Centesimi





Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



Fattori di valutazione e Indicatori guida

Area di riferimento	Fattori di valutazione	Indicatori guida	Valutazione	Punteggio
Capacità / Abilità	Efficacia operativa	Capacità di applicazione delle conoscenze teoriche all'attività corrente Dimostrazione dell'esperienza professionale acquisita precedentemente Valutazione dei rischi	Da 1 a 5	Centesimi
	Autonomia	Abilità a portare a termine i compiti affidati, senza necessità di intervento del superiore diretto Propensione a farsi carico delle nuove esigenze sorte nel corso di svolgimento delle attività	Da 1 a 5	Centesimi
	Capacità di programmazione / gestione	Individuazione delle priorità Pianificazione attività Rispetto delle scadenze	Da 1 a 5	Centesimi





Unione europea
Fondo sociale europeo




MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



Modulo di Valutazione delle Competenze

Funzionario amministrativo

Fattori di valutazione	Indicatori guida	Intesi come:	Valutazione	Punteggio
Conoscenze di base 	<u>Strumentali</u>	Dimostrare di conoscere le regole per l'utilizzo degli strumenti (ad es. informatici) per la gestione di procedure integrate	Da 1 a 5	Centesimi
	<u>Economiche</u>	Conoscenze relative alla formazione e gestione del bilancio		
	<u>Normativa di riferimento</u>	Conoscenza dell'ordinamento delle autonomie locali, elementi di diritto amministrativo		



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



Modulo di Valutazione delle Competenze

Funzionario amministrativo

Fattori di valutazione	Indicatori guida	Intesi come:	Valutazione	Punteggio
Conoscenze specialistiche	<u>Conoscenze tecniche e procedurali dello specifico settore di appartenenza</u>	Dimostrare di conoscere le norme amministrative per predisporre atti e regolamenti e le nozioni sull'ordinamento, le competenze e le normative del settore di appartenenza.	Da 1 a 5	Centesimi
	<u>Conoscenze specialistiche proprie del ruolo professionale</u>	Dimostrare padronanza delle nozioni di contabilità pubblica e degli strumenti di analisi economico-finanziaria necessari all'espletamento delle attività		





Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



Modulo di Valutazione delle Competenze

Funzionario amministrativo

Fattori di valutazione	Indicatori guida	Intesi come:	Valutazione	Punteggio
<i>Efficacia operativa</i>	<u>Capacità di applicazione delle conoscenze teoriche all'attività corrente</u>	Puntualità nello svolgimento dei compiti Riconosciuta precisione nello svolgimento delle attività	Da 1 a 5	Centesimi
	<u>Dimostrazione dell'esperienza professionale acquisita precedentemente</u>	Padronanza immediata di situazioni critiche anche impreviste Autorevolezza nel confronto con colleghi e superiori		





Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



Modulo di Valutazione delle Competenze

Funzionario amministrativo

Fattori di valutazione	Indicatori guida	Intesi come:	Valutazione	Punteggio
Autonomia 	<u>Abilità a portare a termine i compiti affidati, senza necessità di intervento del superiore diretto</u>	Capacità di attivare autonomamente processi decisionali Capacità di elaborare soluzioni autonome Dimostrazione di iniziativa	Da 1 a 5	Centesimi
	<u>Propensione a farsi carico delle nuove esigenze sorte nel corso di svolgimento delle attività</u>	Nei limiti del proprio ruolo gestire nuove ed impreviste esigenze in autonomia e senza coinvolgere inutilmente		



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



Modulo di Valutazione delle Competenze

Funzionario amministrativo

Fattori di valutazione	Indicatori guida	Intesi come:	Valutazione	Punteggio
Capacità di programmazione / gestione	<u>Individuazione delle priorità</u>	Attenzione costante alla corretta attribuzione delle priorità, a non farsi travolgere dalla routine	Da 1 a 5	Centesimi
	<u>Pianificazione attività</u>	Dimostrare abilità nel pianificare correttamente le diverse fasi necessarie a completare un task attribuito		
	<u>Rispetto delle scadenze</u>	Organizzarsi al meglio per essere sempre in grado di rispettare le scadenze		





Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



Modalità di attribuzione del punteggio centesimale

<p>Grado 1</p> <p>INADEGUATO</p> <p>Punteggio correlato: non superiore al 50%</p>	<p>Prestazione non rispondente agli standard o alle attese.</p> <p>Dimostra competenze che non soddisfano i requisiti di base della posizione.</p> <p>Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.</p>
<p>Grado 2</p> <p>MIGLIORABILE</p> <p>Punteggio correlato: dal 51 al 60%</p>	<p>Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese.</p> <p>Dimostra competenze vicine ai requisiti della posizione ma in parte lacunose.</p> <p>Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.</p>
<p>Grado 3</p> <p>ADEGUATO</p> <p>Punteggio correlato: dal 61 al 80%</p>	<p>Prestazione mediamente in linea con gli standard o le attese.</p> <p>Dimostra competenze mediamente soddisfacenti, anche se con lacune sporadiche.</p> <p>Il valutato non necessita di interventi di sostegno.</p>
<p>Grado 4</p> <p>BUONO</p> <p>Punteggio correlato: dal 81 al 90%</p>	<p>Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese.</p> <p>Dimostra competenze stabilmente soddisfacenti con assenza di lacune.</p>
<p>Grado 5</p> <p>ECCELLENTE</p> <p>Punteggio correlato: dal 91 al 100%</p>	<p>Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese.</p> <p>Dimostra competenze più che soddisfacenti ed esemplari per qualità.</p> <p>Livello di competenza assumibile quale modello di riferimento.</p>

AGENZIA NAZIONALE
PER LE PUBBLICHE
AMMINISTRAZIONI



Punteggio complessivo

Competenze valutate	Valutazione (da 1 a 5)	Punteggio attribuito
Conoscenze di base	5	95%
Conoscenze specialistiche	2	55%
Efficacia operativa	3	75%
Autonomia	2	55%
	<u>Totale</u>	280%

*Punteggio complessivo attribuito all'ambito di valutazione "competenze" = Media
= totale punteggio fattori/numero di fattori = 280% / 4 = 70%*





Errori tipici

1. La scelta del numero di competenze valutate

Un eccesso di frazionamento può produrre una difficoltà a valutare, inoltre diminuisce l'importanza del punteggio attribuito alla singola competenza, favorendo valutazioni poco differenziate.

2. La formulazione delle esemplificazioni delle competenze valutate

Dovrebbero essere immediatamente comprensibili e collegabili con l'attività corrente e i risultati conseguiti, di cui poter discutere nel colloquio.

3. Il criterio di valutazione

La singola competenza non deve essere valutata per sé, ma in ragione delle caratteristiche delle attività svolte dal valutato e degli obiettivi dell'Amministrazione. Una competenza forte, ma non necessaria per l'attività di servizio, non deve dare origine ad una valutazione elevata. Viceversa un livello carente in una competenza non necessaria per l'attività di servizio, non deve dare origine ad una valutazione negativa.



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



2° sondaggio

1. Concordate con l'affermazione «Ciò che può determinare valori di performance differenti è proprio l'insieme delle competenze»?

- Sì
- No
- In parte

1.1 Se avete risposto sì: Ritenete che il fattore Competenze abbia un peso maggiore o minore del 10 % nella valutazione complessiva della Performance individuale?

- Maggiore
- Minore
- Non so

2. Se avete risposto No o In parte, qual è il motivo ?

- La vostra organizzazione è ancora orientata al Mansionarismo
- E' scarsamente applicato il lavoro per progetti o gruppi interfunzionali
- C'è poca attenzione al risultato e, di conseguenza, alle modalità con le quali il risultato viene raggiunto





Materiali di lavoro

- Format 5: valutazione delle competenze
- Schema esemplificazioni delle competenze (personale e, separatamente, dirigenti)
- Schema modulo valutazione competenze (personale e, separatamente, dirigenti)

