

Roma, Forum PA  
10 maggio 2011

# *Moviment Italy*

Roma, Forum PA  
10 maggio 2011

# PLAY MAKERS:

LE FIGURE DI VERTICE NEGLI ENTI LOCALI PER VINCERE,  
**NEL MERITO**, LA SFIDA DI UN'INNOVAZIONE SOSTENIBILE



# PLAY MAKERS:

LE FIGURE DI VERTICE NEGLI ENTI LOCALI PER VINCERE,  
**NEL MERITO**, LA SFIDA DI UN'INNOVAZIONE SOSTENIBILE



# QUALI COMPETENZE PER LE FIGURE DI VERTICE?

Ruoli-interfaccia tra la politica e l'apparato gestionale.

Figure con un profilo sempre più manageriale, che hanno l'obiettivo di "operazionalizzare" gli indirizzi politici per tradurli in **concreti risultati** gestionali.

# QUALI COMPETENZE PER LE FIGURE DI VERTICE?

Ruoli-interfaccia tra la politica e l'apparato gestionale.

Figure con un profilo sempre più manageriale, che hanno l'obiettivo di "operazionalizzare" gli indirizzi politici per tradurli in **concreti risultati** gestionali.

# QUALI COMPETENZE PER LE FIGURE DI VERTICE?

- ✻ Valutazione delle competenze trasversali
- ✻ Rapporti con la politica e le figure dirigenziali
- ✻ Orientamento e sviluppo di carriera
- ✻ Analisi e sviluppo di un'efficace rete di relazioni

## QUALI COMPETENZE PER LE FIGURE DI VERTICE?

- ✻ Valutazione delle competenze trasversali
- ✻ Rapporti con la politica e le figure dirigenziali
- ✻ Orientamento e sviluppo di carriera
- ✻ Analisi e sviluppo di un'efficace rete di relazioni → **Comunità Professionale**

**QUALI COMPETENZE PER  
LE FIGURE DI VERTICE?**

# **GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO PLAYMAKERS RIGUARDANO:**

# GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO PLAYMAKERS RIGUARDANO:

- ✻ Validazione dei percorsi professionali
- ✻ Orientamento e sviluppo di carriera
- ✻ Promozione dei profili più adatti presso gli amministratori locali

# A CHI È RIVOLTO

# A CHI È RIVOLTO

- ✻ **DIRETTORI GENERALI E FIGURE DI VERTICE** DI COMUNI, UNIONI DI COMUNI, CITTA' METROPOLITANE E PROVINCE
- ✻ **DIRIGENTI** CHE ABBIANO INTENZIONE DI INTRAPRENDERE UN PERCORSO DI SVILUPPO PROFESSIONALE IN PROSPETTIVA DI RICOPRIRE UN RUOLO DI VERTICE NEGLI ENTI LOCALI

# PUNTI DI ATTENZIONE

# PUNTI DI ATTENZIONE

Supporto alla crescita professionale e allo sviluppo di competenze dei partecipanti: con una formazione specialistica o forme di consulenza di carriera.

\* feedback restituito ai partecipanti sulle loro competenze e sui possibili percorsi per sviluppare la propria carriera

\* un utile riferimento per gli amministratori nella scelta delle figure di vertice.

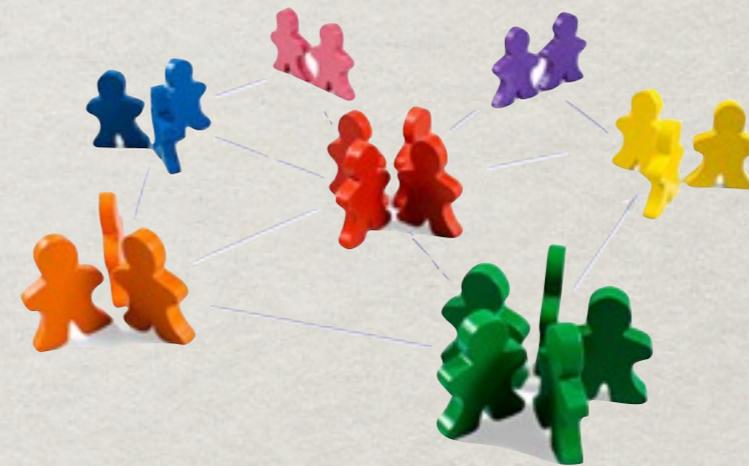
# UN PROCESSO DINAMICO

# UN PROCESSO DINAMICO

Una prima fase di analisi e un aggiornamento periodico volto a cogliere i cambiamenti e l'evoluzione dei profili di competenze.

# UN PROCESSO DINAMICO

Una prima fase di analisi e un aggiornamento periodico volto a cogliere i cambiamenti e l'evoluzione dei profili di competenze.



Una prospettiva che guarda alle competenze individuali, ma anche alla rete di relazioni tra le professionalità...per sviluppare un'efficace comunità professionale

# CONFRONTO SCIENTIFICO



EAWOP

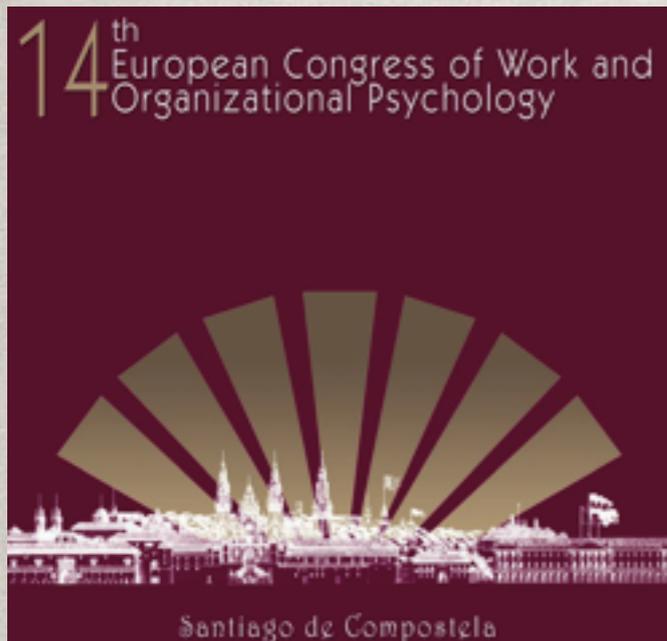
European Association of Work  
and Organizational Psychology

# CONFRONTO SCIENTIFICO



EAWOP

European Association of Work  
and Organizational Psychology



## “The General Manager in local Public Administrations, professional profile and career development”

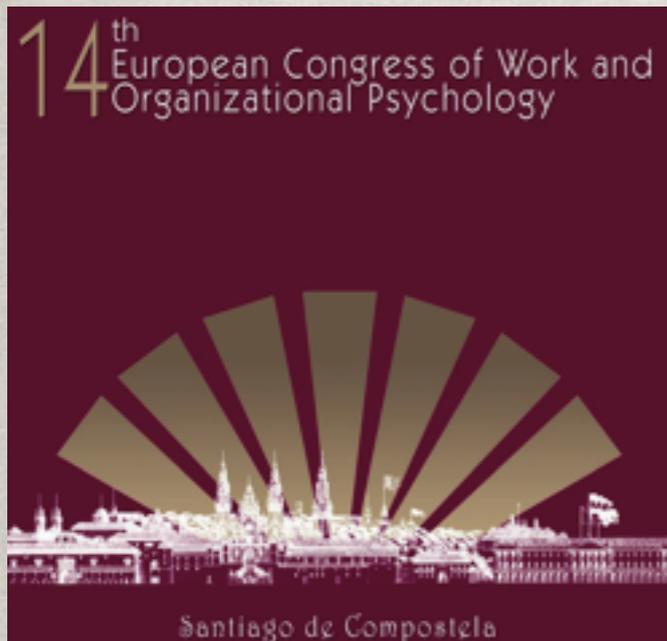
C. Bertuzzi, M. Depolo, S.Sangiorgi - 14<sup>th</sup> European Congress of Work and Organizational Psychology – EAWOP 2009 – Santiago de Compostela, Spain.

# CONFRONTO SCIENTIFICO



EAWOP

European Association of Work  
and Organizational Psychology



## “The General Manager in local Public Administrations, professional profile and career development”

C. Bertuzzi, M. Depolo, S.Sangiorgi - 14<sup>th</sup> European Congress of Work and Organizational Psychology – EAWOP 2009 – Santiago de Compostela, Spain.



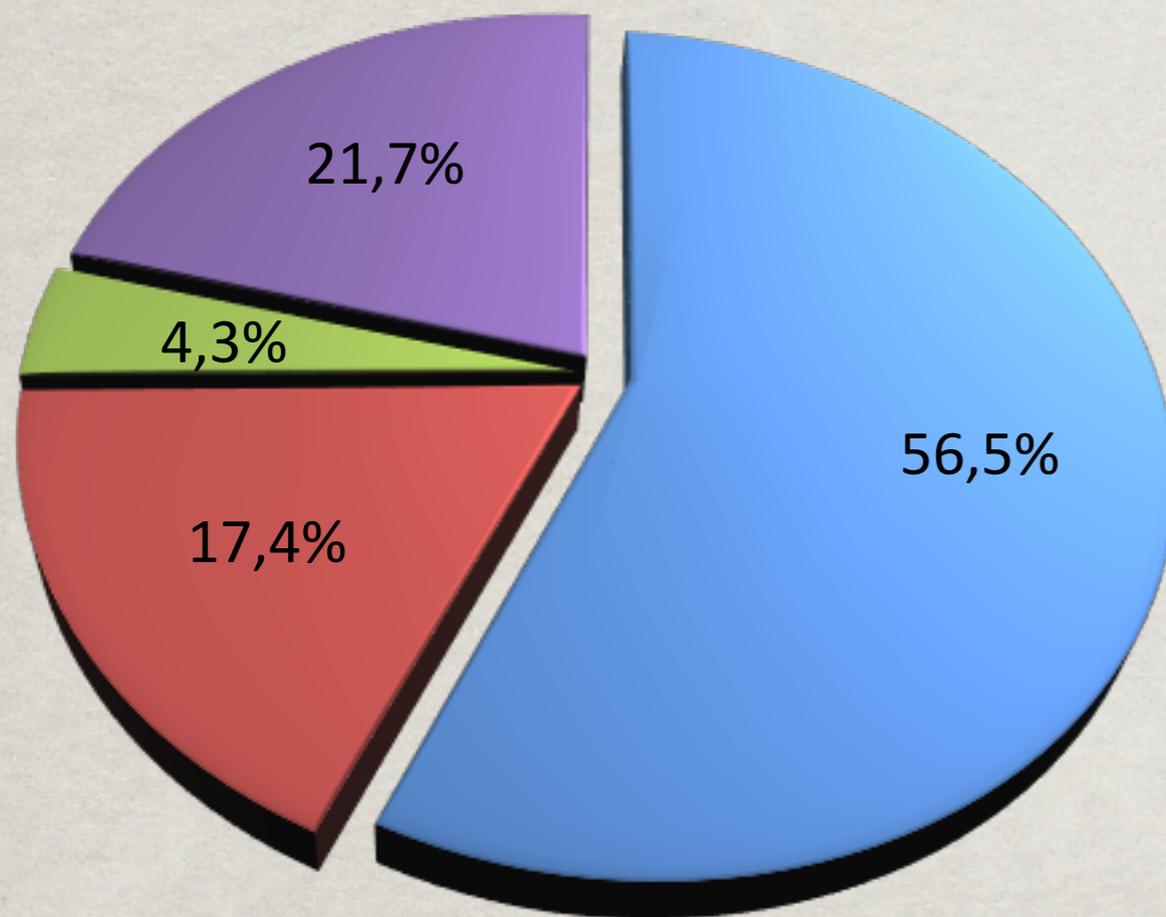
## “Top Management in Public Administrations and Local Institutions – To win the challenge of sustainable innovation”.

C. Bertuzzi, M. Depolo, S. Sangiorgi. - 15<sup>th</sup> European Congress of Work and Organizational Psychology – EAWOP 2011 – Maastricht, The Netherlands.

# **PLAYMAKERS**

## **PRIMI RISULTATI**

# Alcuni dati sui primi partecipanti



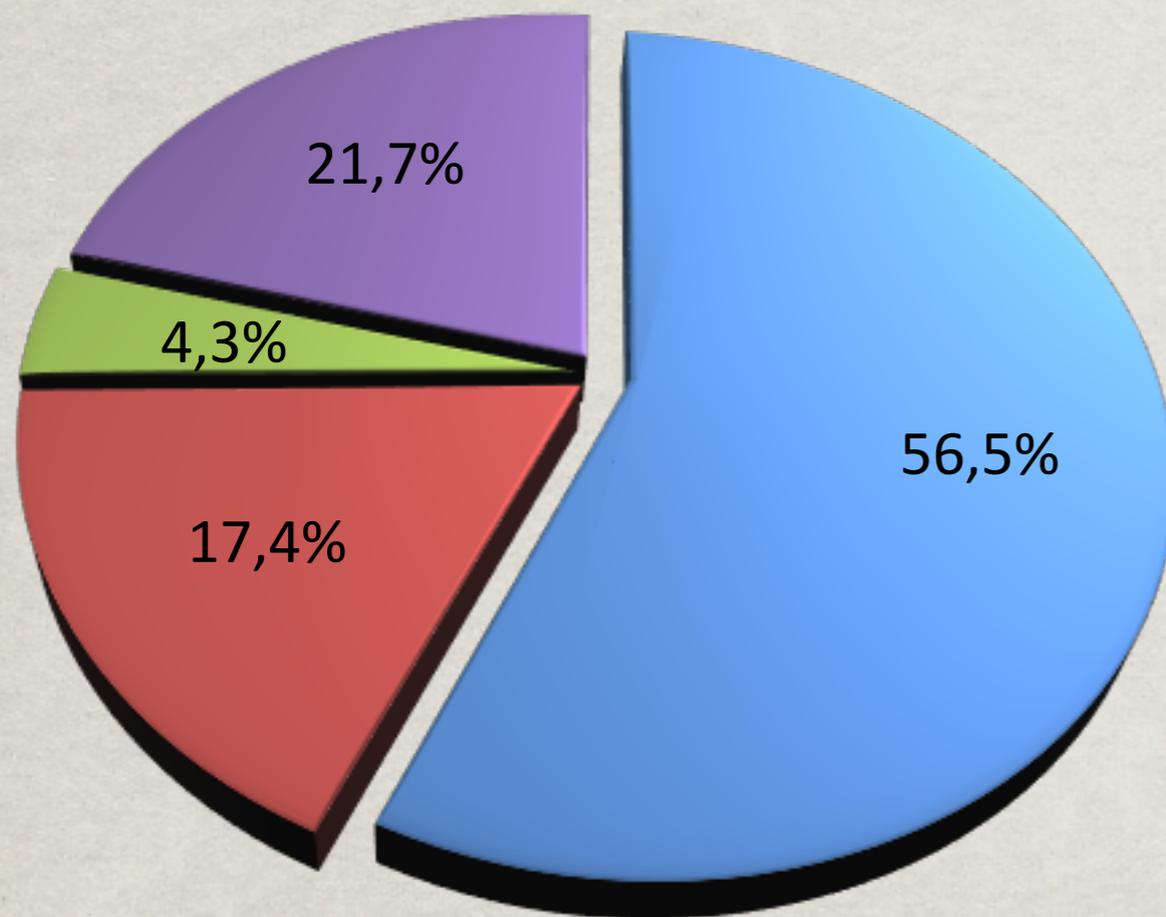
Età media: 48 anni

● DG ● ex DG ● DG/Segretari ● Dirigenti (no esp. DG)

Hanno iniziato la compilazione del questionario circa 50 persone (dati in aggiornamento).

I dati riportati sono relativi a coloro che hanno terminato la compilazione del questionario .

# Alcuni dati sui primi partecipanti



Età media: 48 anni

● DG ● ex DG ● DG/Segretari ● Dirigenti (no esp. DG)

Hanno iniziato la compilazione del questionario circa 50 persone (dati in aggiornamento).

I dati riportati sono relativi a coloro che hanno terminato la compilazione del questionario .

# INCARICO ATTUALE

# INCARICO ATTUALE

Sergio Sangiorgi  
10 maggio 2011

# INCARICO ATTUALE

Il 76,9 % di coloro che attualmente ricopre ruoli di DG è impiegato presso amministrazioni comunali

# INCARICO ATTUALE

Il 76,9 % di coloro che attualmente ricopre ruoli di DG è impiegato presso amministrazioni comunali

La durata media degli incarichi è di 5,4 anni.  
2 anni quello più breve, 12 il più duraturo.

# PERCORSO FORMATIVO



## Area disciplinare della Laurea

Scientifica/Ingegneria	4
<b>Giurisprudenza</b>	<b>11</b>
Scienze Politiche/Sociali	6
Altro	1
	Totale <b>23</b>

I partecipanti sono tutti laureati. Oltre la metà di coloro che hanno completato il questionario possiede una laurea in Giurisprudenza.

# PERCORSO FORMATIVO



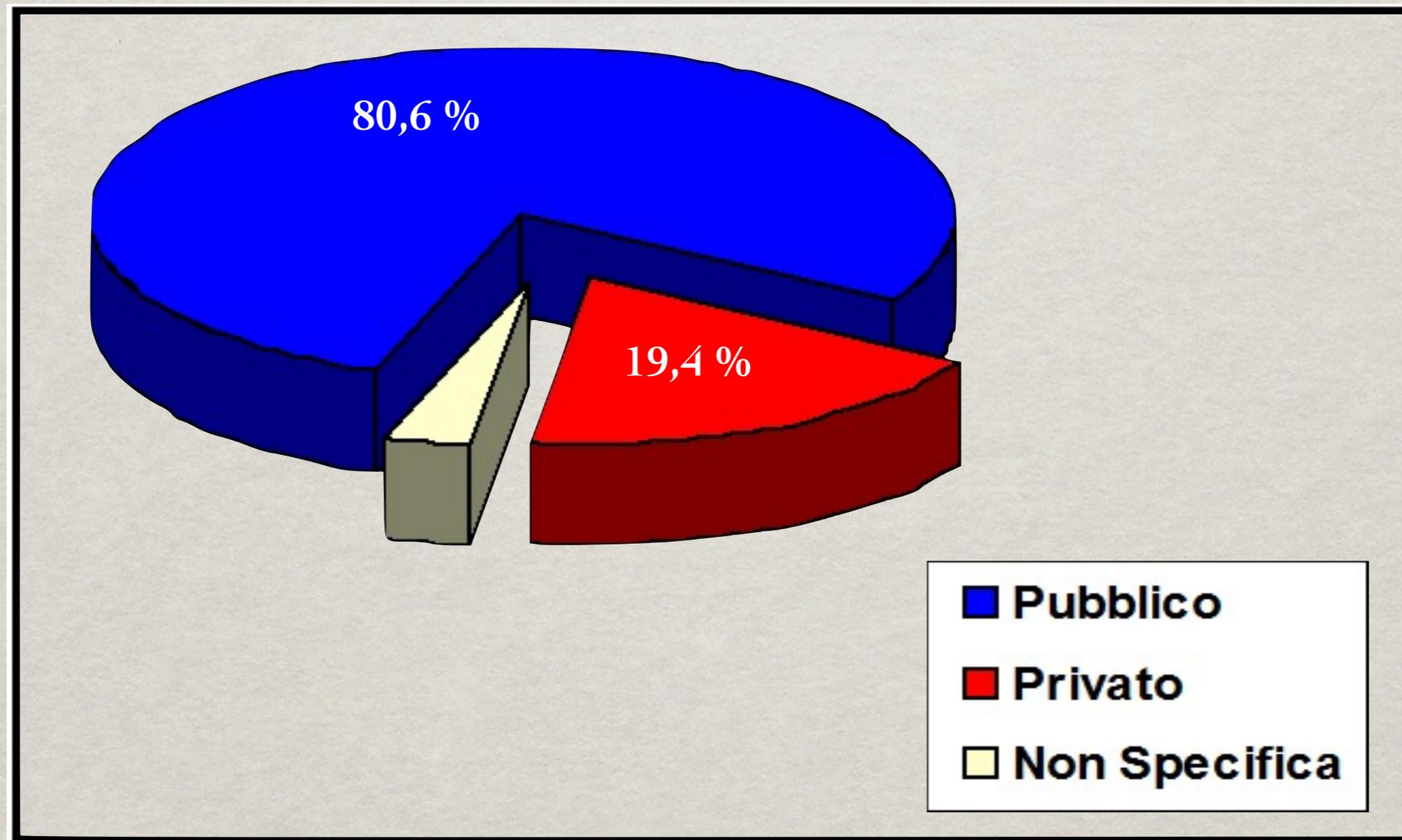
## Area disciplinare della Laurea

Scientifica/Ingegneria	4
<b>Giurisprudenza</b>	<b>11</b>
Scienze Politiche/Sociali	6
Altro	1
	Totale <b>23</b>

I partecipanti sono tutti laureati. Oltre la metà di coloro che hanno completato il questionario possiede una laurea in Giurisprudenza.

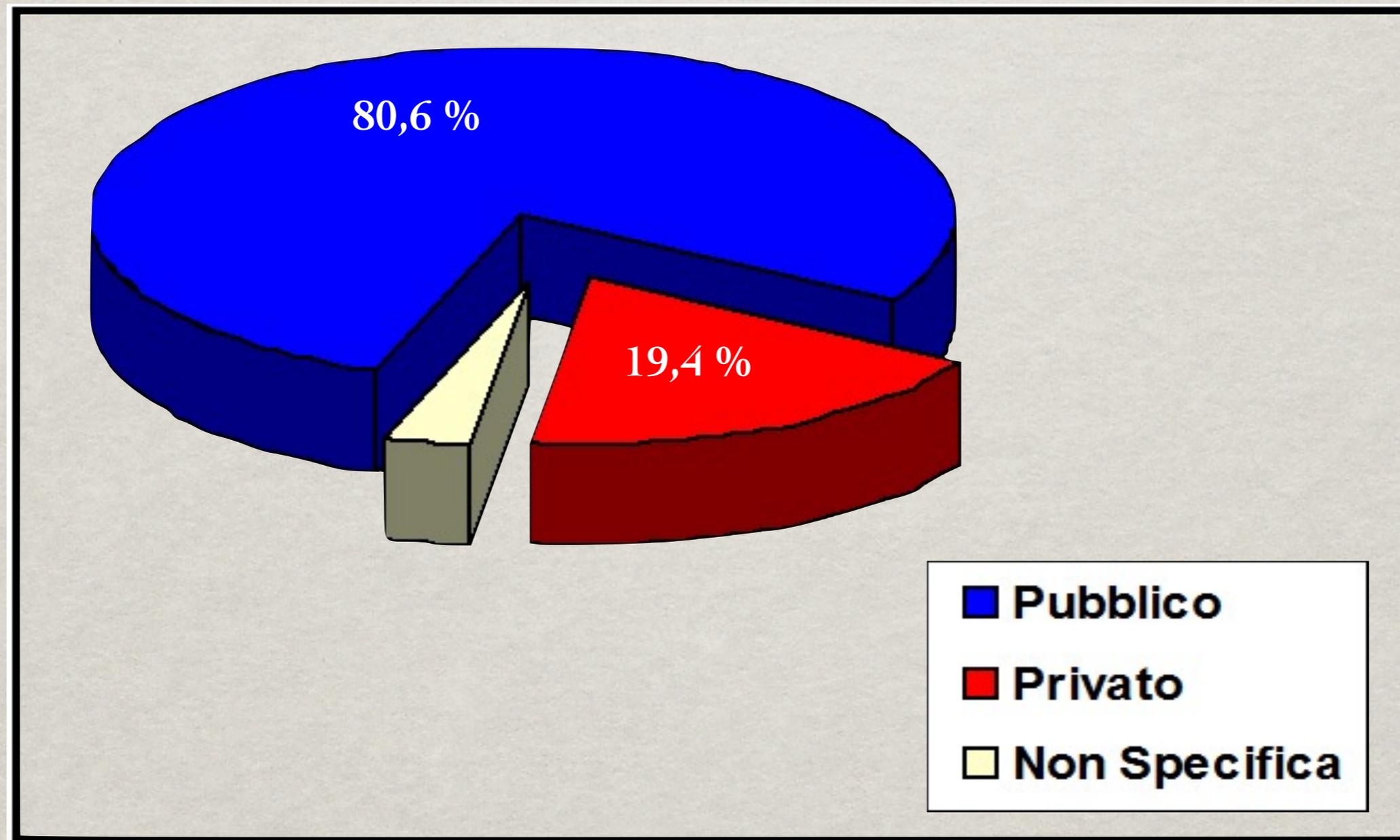
# ESPERIENZE PRECEDENTI

La maggior parte degli incarichi svolti in precedenza vede una netta prevalenza dell'ambito pubblico.



# ESPERIENZE PRECEDENTI

La maggior parte degli incarichi svolti in precedenza vede una netta prevalenza dell'ambito pubblico.



# ESPERIENZE PRECEDENTI

*Settore di attività*

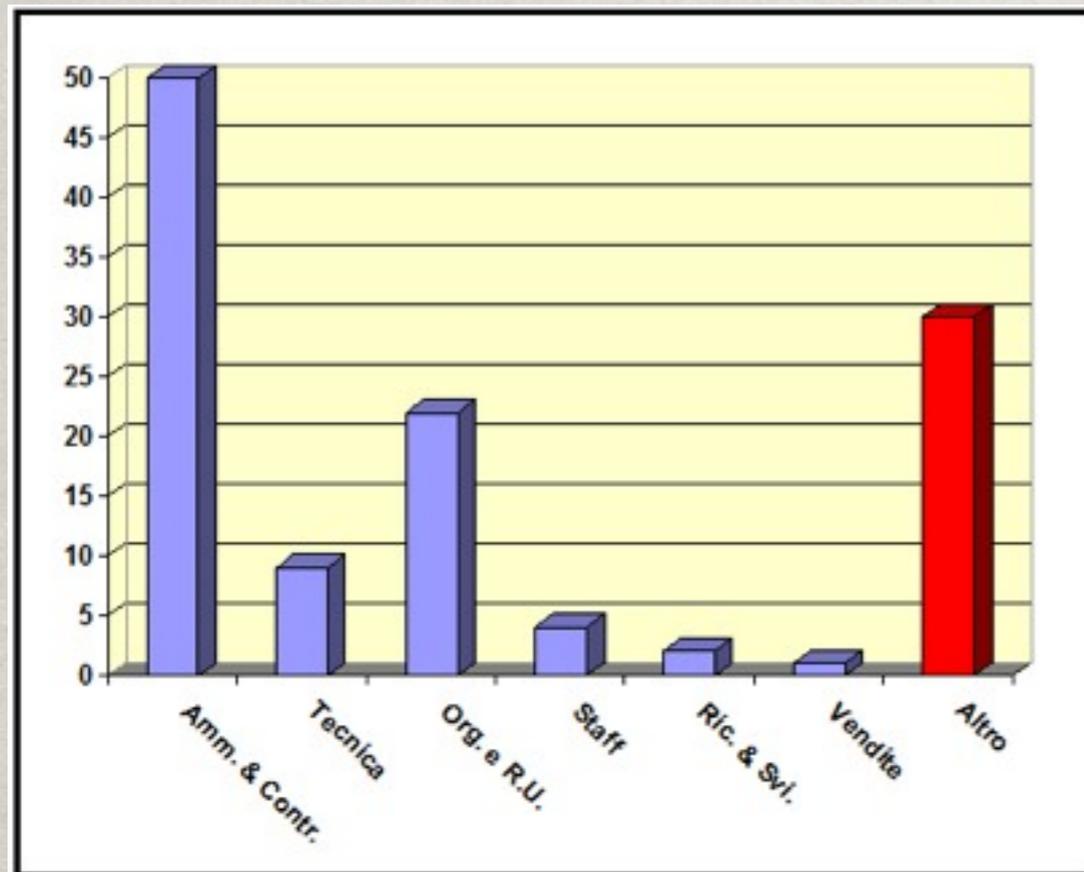
# ESPERIENZE PRECEDENTI

*Settore di attività*

Sergio Sangiorgi  
10 maggio 2011

# ESPERIENZE PRECEDENTI

*Settore di attività*

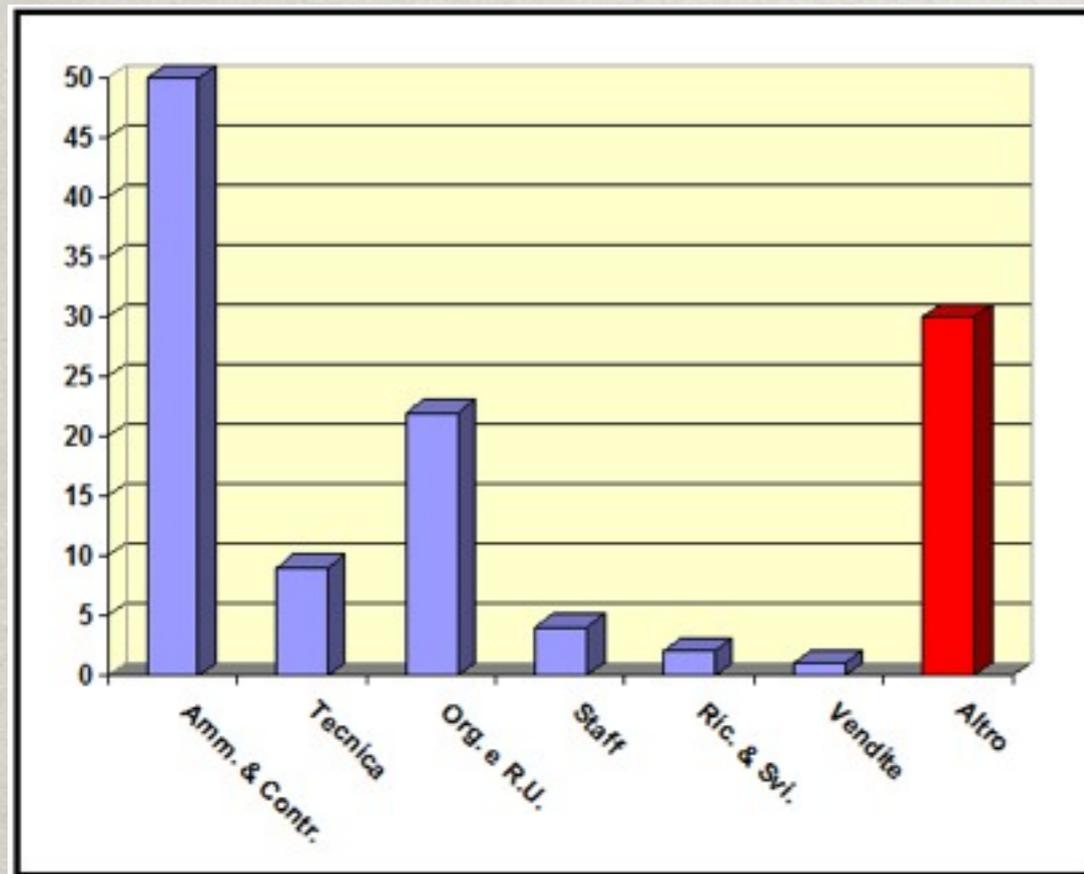


# ESPERIENZE PRECEDENTI

## *Settore di attività*

La maggior parte (n=50, 41%) è stata svolta nello specifico settore *Amministrazione, Finanza e Controllo di gestione.*

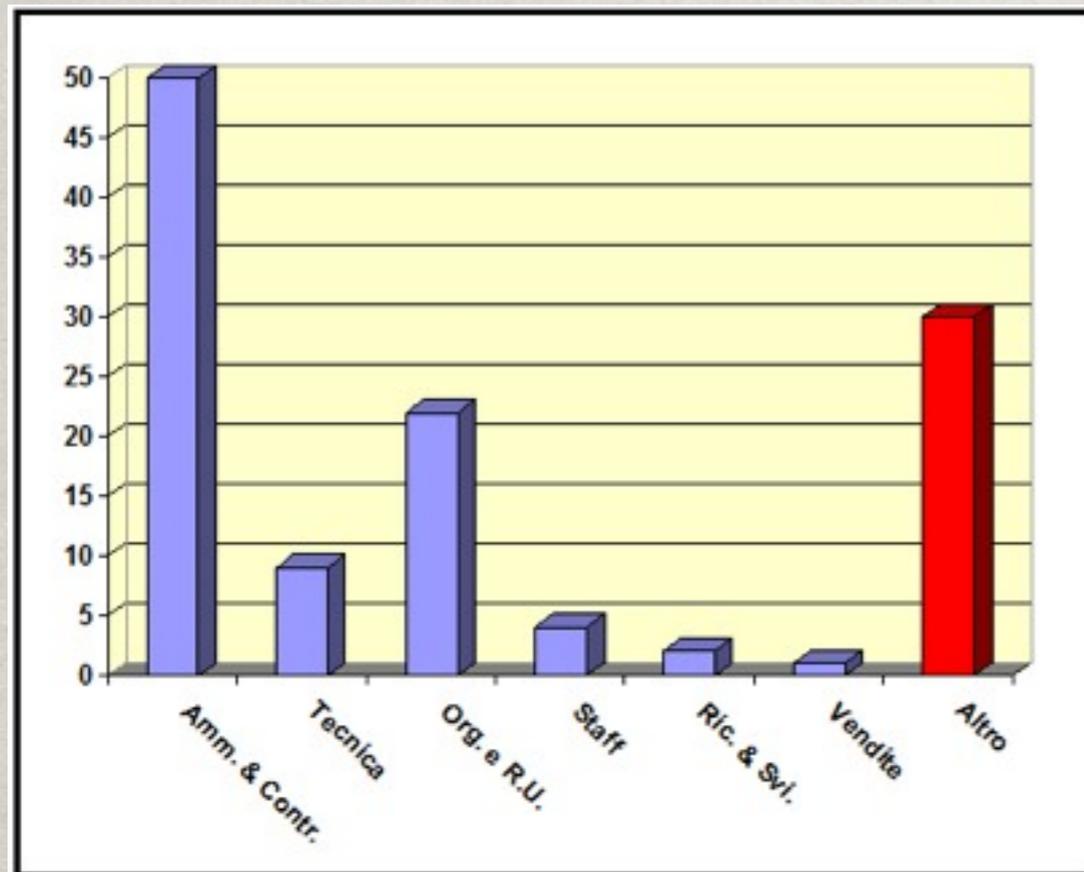
Seguono per numerosità di casi:



# ESPERIENZE PRECEDENTI

## Settore di attività

La maggior parte (n=50, 41%) è stata svolta nello specifico settore *Amministrazione, Finanza e Controllo di gestione*.



Seguono per numerosità di casi:

Organizzazione e R.U. n = 22, 18 %

Tecnico/Produzione n = 9, 7,4 %

Staff direzionale n = 4, 3,3 %

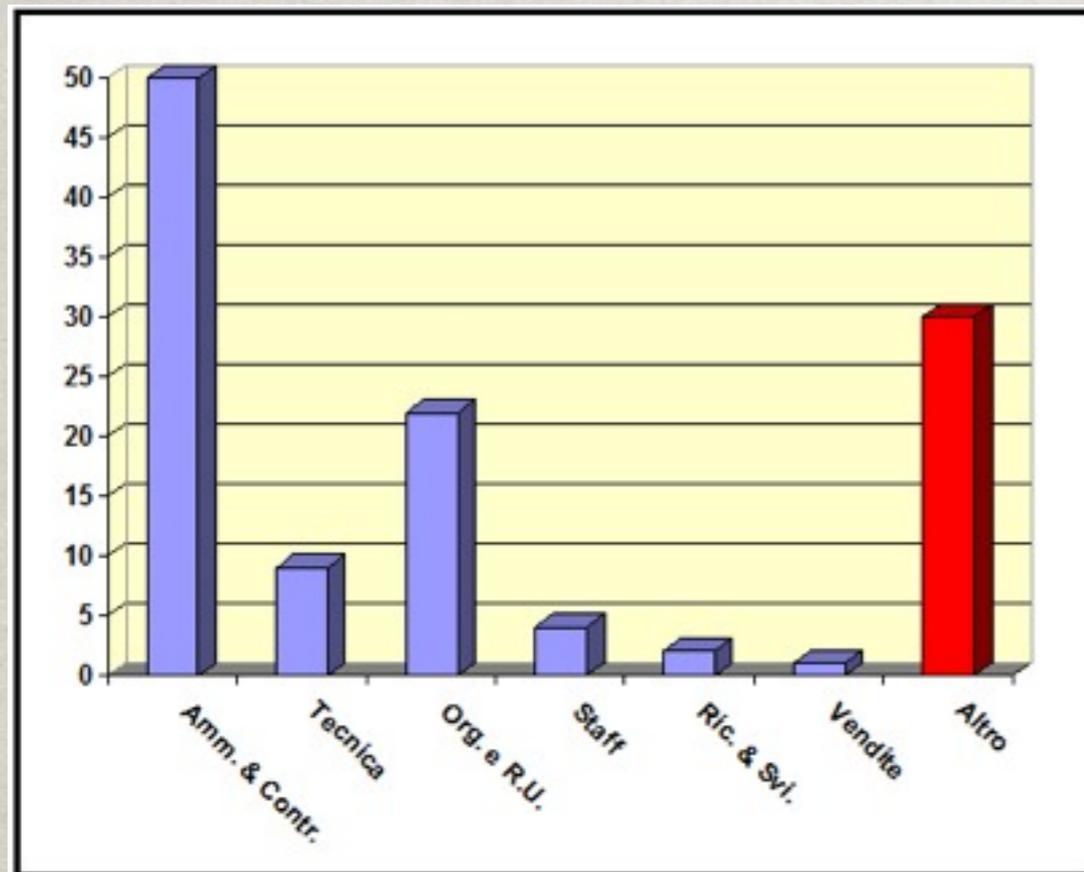
Ricerca e Sviluppo n = 2, 1,6 %

Vendite n = 1, 0,8 %

# ESPERIENZE PRECEDENTI

## Settore di attività

La maggior parte (n=50, 41%) è stata svolta nello specifico settore *Amministrazione, Finanza e Controllo di gestione*.



Seguono per numerosità di casi:

Organizzazione e R.U. n = 22, 18 %

Tecnico/Produzione n = 9, 7,4 %

Staff direzionale n = 4, 3,3 %

Ricerca e Sviluppo n = 2, 1,6 %

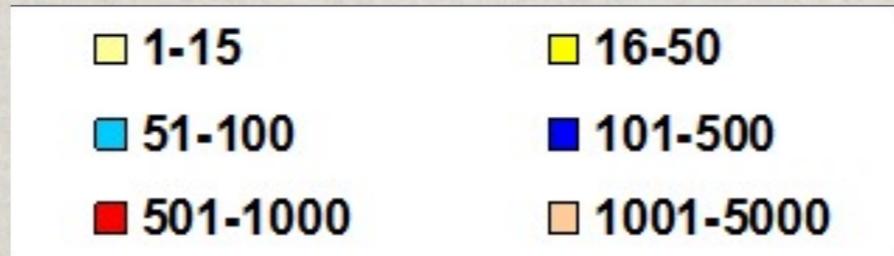
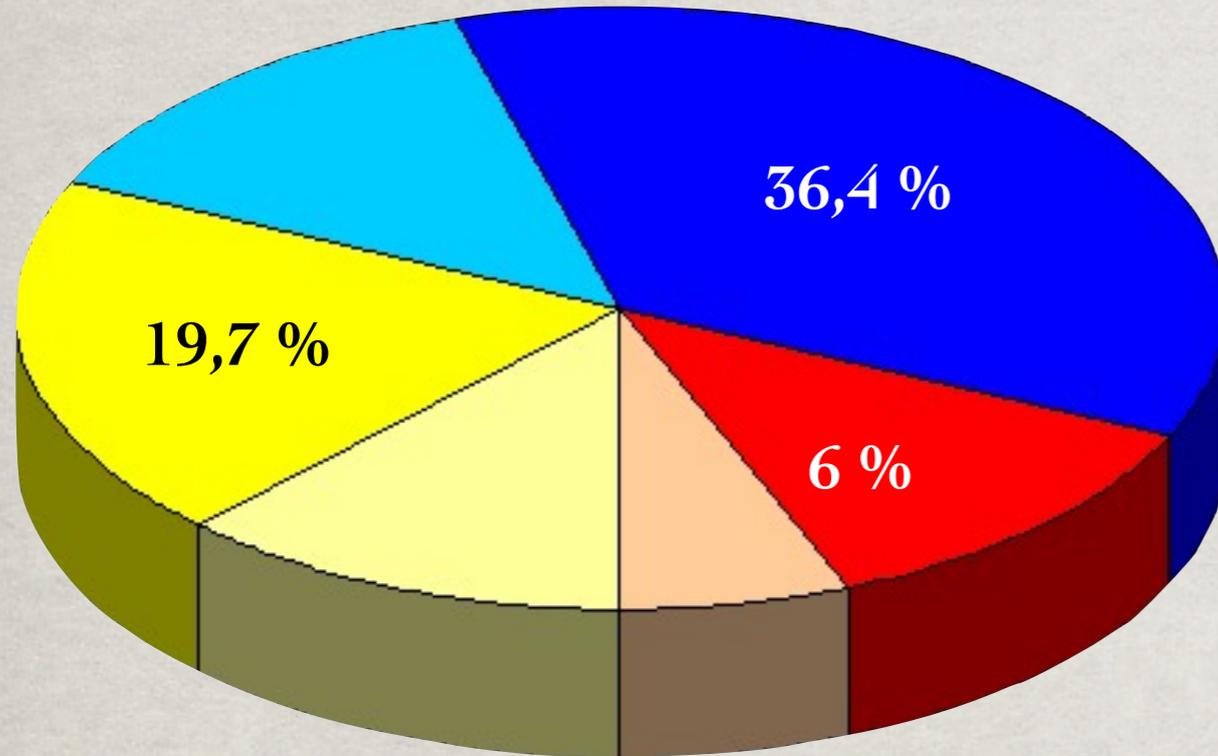
Vendite n = 1, 0,8 %

*Circa un quarto dei partecipanti hanno affermato di avere svolto attività non inquadrabili nelle opzioni precedenti. Di cosa si tratta?*



# ESPERIENZE PRECEDENTI

## Dimensione dell'Ente



1 - 15 n = 12,1 %

16 - 50 n = 19,7 %

51 - 100 n = 13,7 %

101 - 500 n = 36,4 %

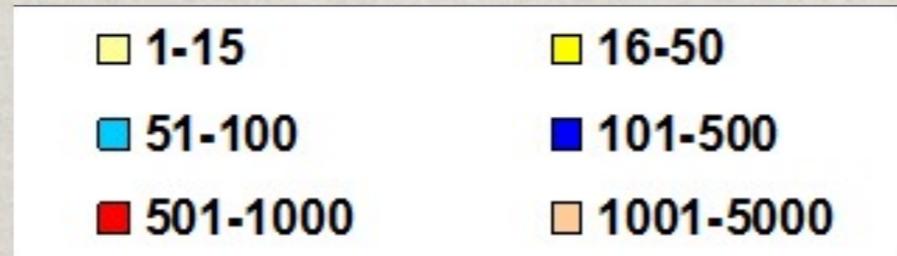
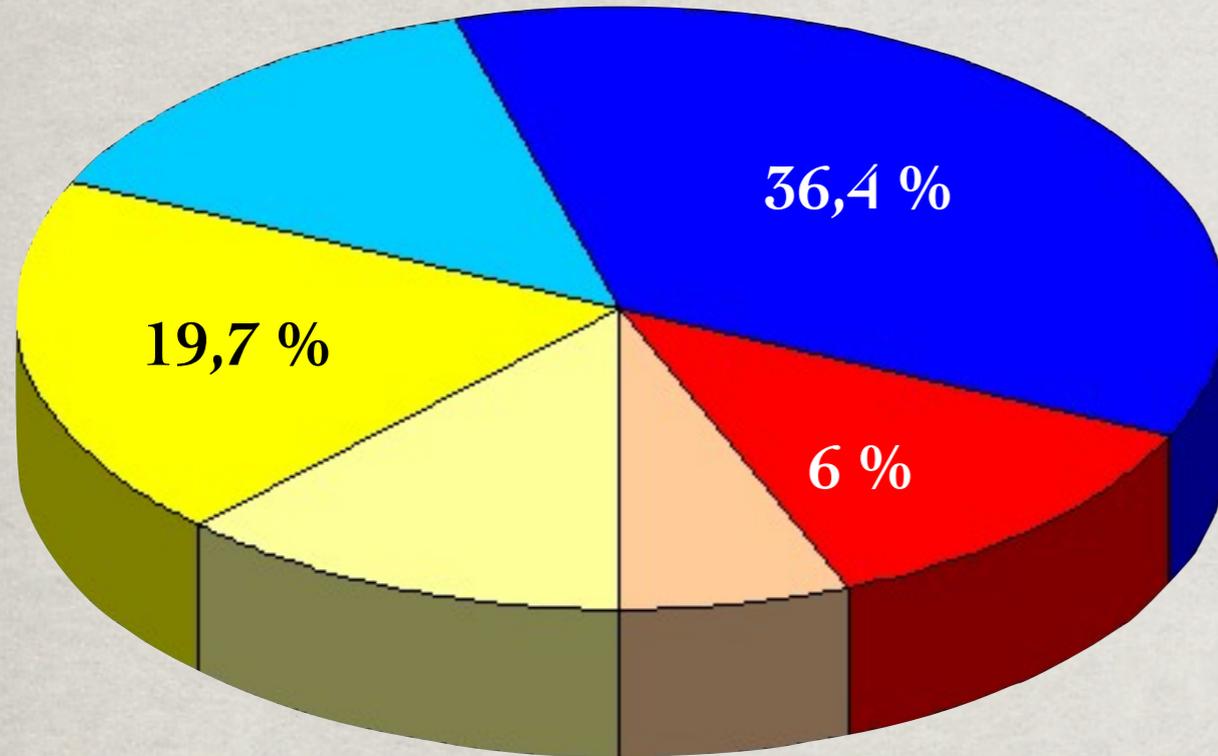
501 - 1000 n = 12,1 %

1001 - 5000 n = 6 %

La maggioranza delle esperienze lavorative riguarda realtà intermedie: tra i 51 e 500 dipendenti.

# ESPERIENZE PRECEDENTI

## Dimensione dell'Ente

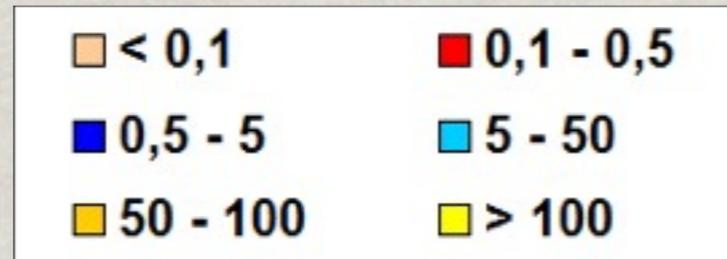
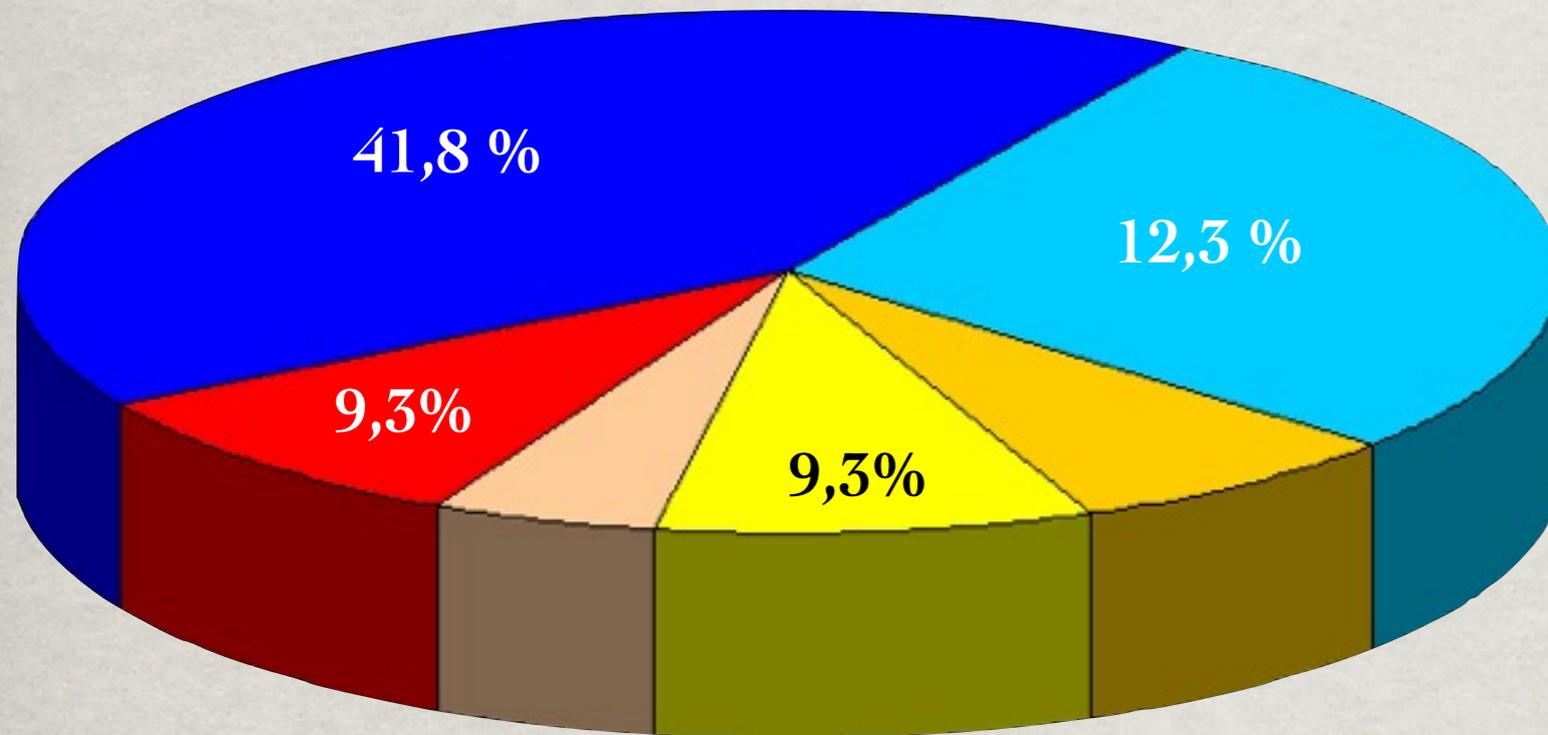


1 - 15	n = 12,1 %
16 - 50	n = 19,7 %
51 - 100	n = 13,7 %
101 - 500	n = 36,4 %
501 - 1000	n = 12,1 %
1001 - 5000	n = 6 %

La maggioranza delle esperienze lavorative riguarda realtà intermedie: tra i 51 e 500 dipendenti.

# ESPERIENZE PRECEDENTI

## Budget gestito



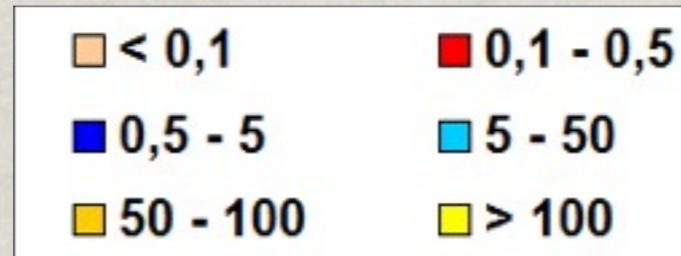
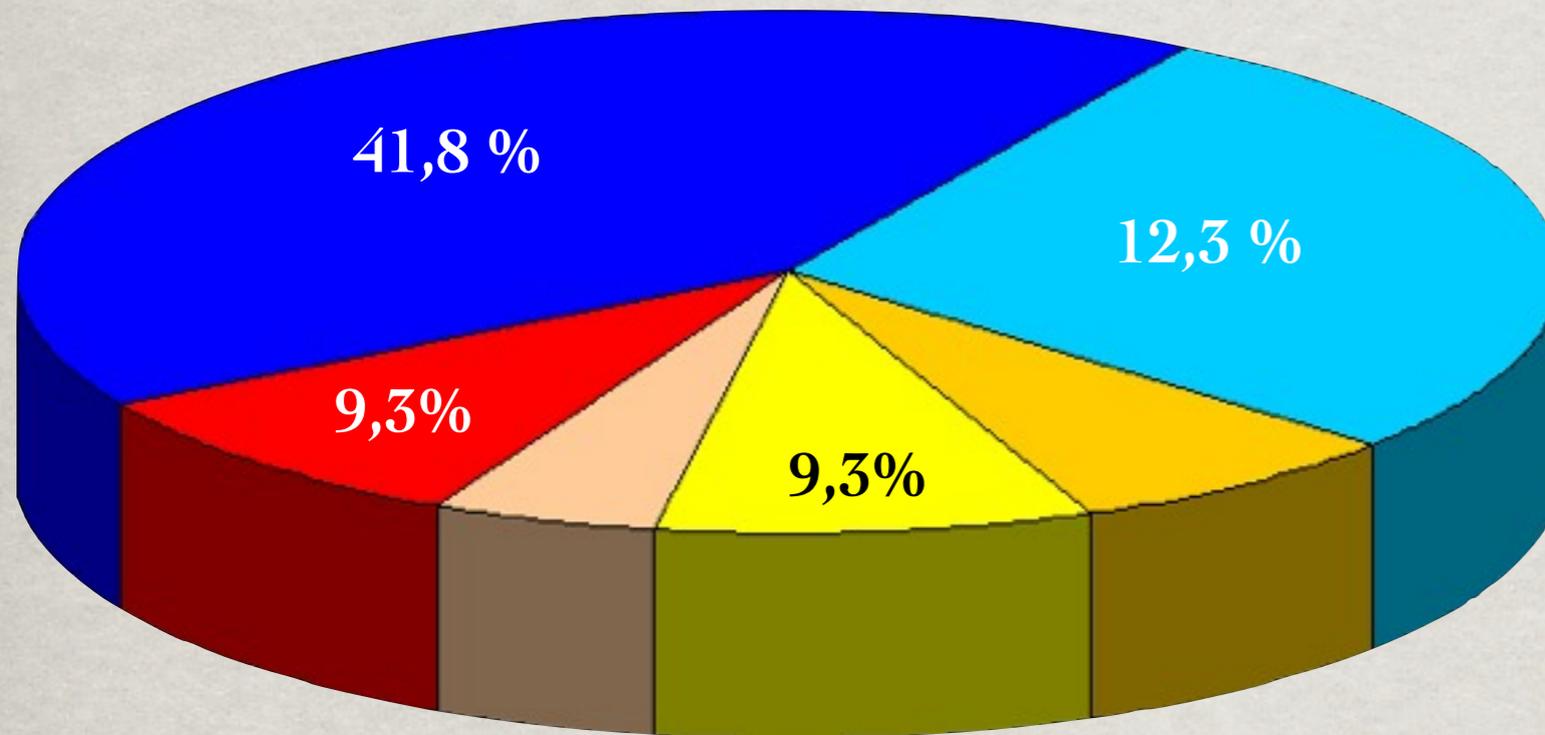
< 0,1 Mln	n = 2, 4,7%
0,1 - 0,5 Mln	n = 4, 9,3 %
0,5 - 5 Mln	n = 18, 41,8 %
5 - 50 Mln	n = 12, 28 %
50 - 100 Mln	n = 3, 6,9 %
>100 Mln	n = 4, 9,3 %

Il **51 %** delle attività lavorative descritte non prevedeva responsabilità di gestione di bilancio.

*Grafico e tabella si riferiscono alle percentuali del gruppo di coloro che i hanno invece gestito questo genere di responsabilità nel loro lavoro.*

# ESPERIENZE PRECEDENTI

## Budget gestito



< 0,1 Mln	n = 2, 4,7%
0,1 - 0,5 Mln	n = 4, 9,3 %
0,5 - 5 Mln	n = 18, 41,8 %
5 - 50 Mln	n = 12, 28 %
50 - 100 Mln	n = 3, 6,9 %
>100 Mln	n = 4, 9,3 %

Il **51 %** delle attività lavorative descritte non prevedeva responsabilità di gestione di bilancio.

*Grafico e tabella si riferiscono alle percentuali del gruppo di coloro che i hanno invece gestito questo genere di responsabilità nel loro lavoro.*

# FORMAZIONE CONTINUA

Master	15 / 23 - 65,2 %
Altro	19 / 23 - 82,6 %
Esterero	7 / 23 - 30,4 %

La frequenza a master o altre tipologie di formazione post-lauream è una scelta da parte della maggioranza dei partecipanti.

Le **esperienze all'estero** sono riferite da circa **un terzo del gruppo dei primi partecipanti\*** (30,4%)

# FORMAZIONE CONTINUA

Master	15 / 23 - 65,2 %
Altro	19 / 23 - 82,6 %
Esterero	7 / 23 - 30,4 %

La frequenza a master o altre tipologie di formazione post-lauream è una scelta da parte della maggioranza dei partecipanti.

Le **esperienze all'estero** sono riferite da circa **un terzo del gruppo dei primi partecipanti\*** (30,4%)

# AMBITI DI ATTIVITÀ

*Processi nei quali si articola il ruolo del DG: importanza relativa per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente -*

ATTIVITA'	MEDIA
Pianificazione	1,61
Organizzazione	1,64
Valutazione	1,85
Gestione dei progetti	2,22

SCALA DI VALUTAZIONE	
<b>1</b>	<i>Ho molta esperienza in tale ambito, con eccellenti risultati</i>
<b>2</b>	<i>Ho abbastanza esperienza in tale ambito, ma posso ulteriormente migliorarmi</i>
<b>3</b>	<i>Non ne ho esperienza diretta, ma ritengo di averne la capacità</i>
<b>4</b>	<i>Non ne ho esperienza diretta e necessito di sviluppare tale capacità</i>
<b>5</b>	<i>Indipendentemente dall'averne o meno esperienza, è un ambito di attività che non rientra nei miei interessi professionali</i>

# AMBITI DI ATTIVITÀ

*Processi nei quali si articola il ruolo del DG: importanza relativa per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente -*

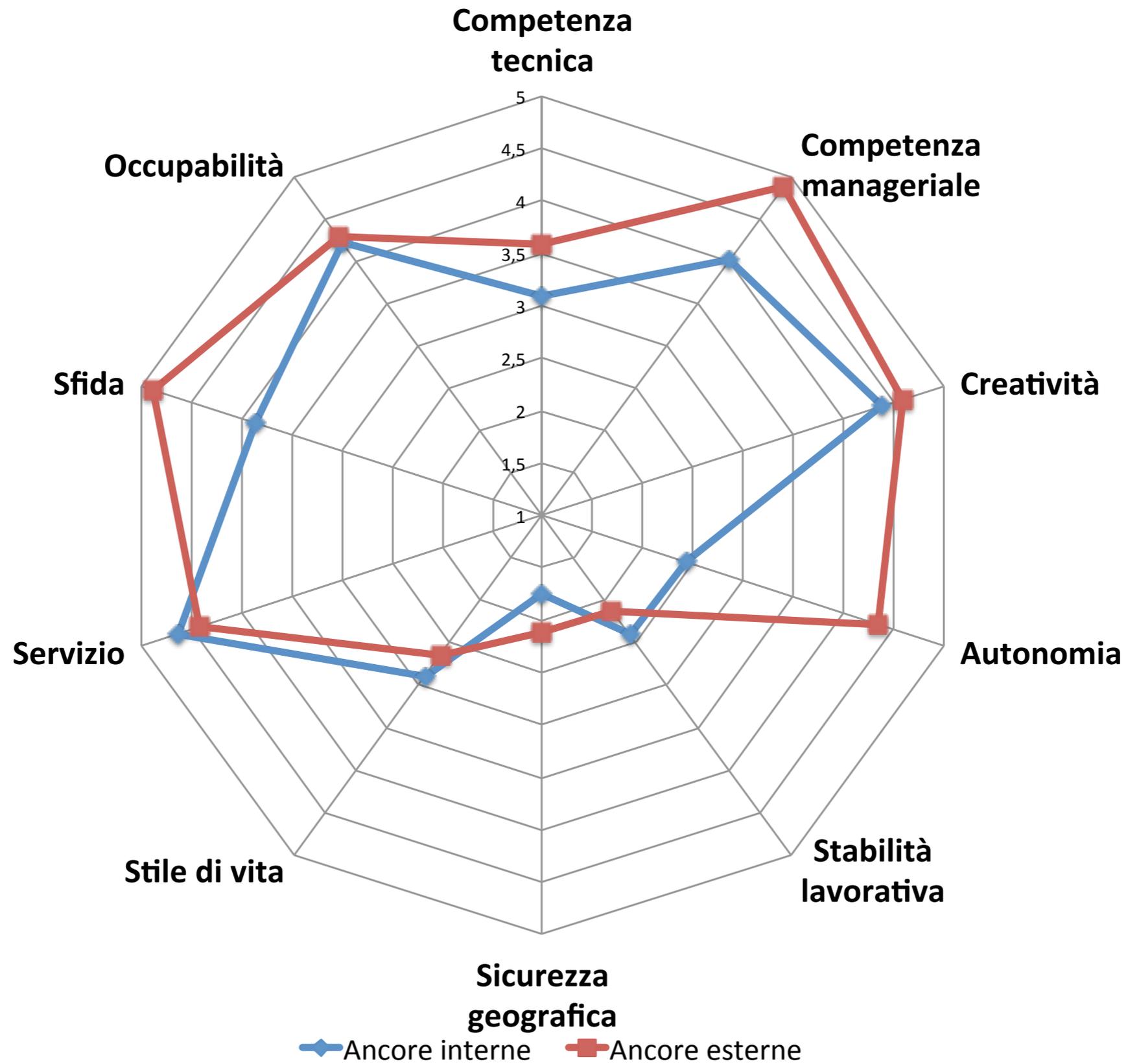
ATTIVITA'	MEDIA
Pianificazione	1,61
Organizzazione	1,64
Valutazione	1,85
Gestione dei progetti	2,22

SCALA DI VALUTAZIONE	
<i>1</i>	<i>Ho molta esperienza in tale ambito, con eccellenti risultati</i>
<i>2</i>	<i>Ho abbastanza esperienza in tale ambito, ma posso ulteriormente migliorarmi</i>
<i>3</i>	<i>Non ne ho esperienza diretta, ma ritengo di averne la capacità</i>
<i>4</i>	<i>Non ne ho esperienza diretta e necessito di sviluppare tale capacità</i>
<i>5</i>	<i>Indipendentemente dall'averne o meno esperienza, è un ambito di attività che non rientra nei miei interessi professionali</i>

Sergio Sangiorgi  
10 maggio 2011

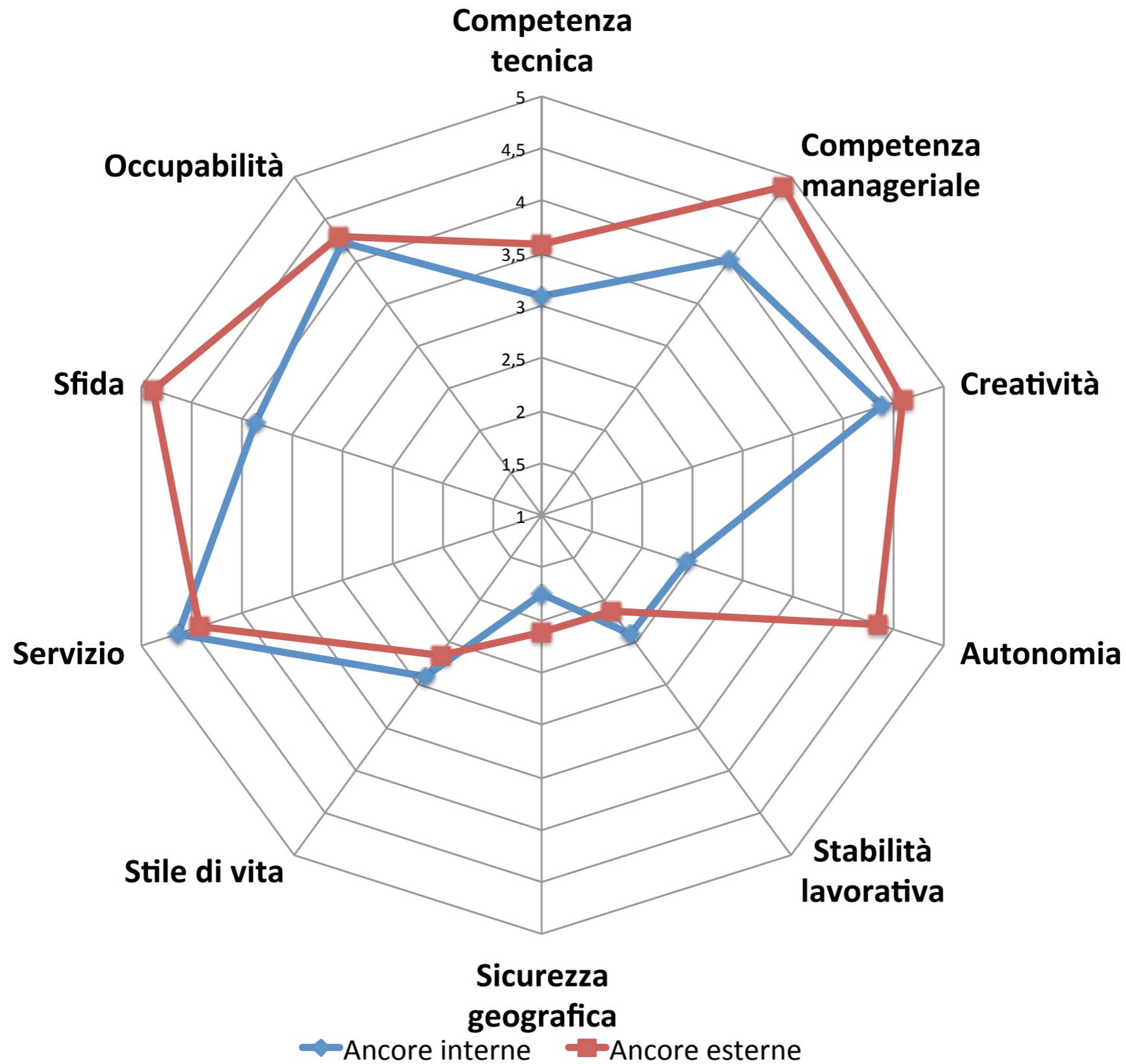
# Ancore di carriera

- Interne ed esterne a confronto -



# Ancore di carriera

- Interne ed esterne a confronto -



Sergio Sangiorgi  
10 maggio 2011

# Punti di forza ed aree di miglioramento

COMPETENZA	PUNTO DI FORZA %	LIVELLO DI ACQUISIZIONE (1-4)
Autorevolezza	95,7 %	3,61
Attenzione agli obiettivi	91,3 %	3,30
Conoscenza della propria organizzazione	87 %	3,48
Apertura all'innovazione ed al cambiamento	78,3 %	3,26
Gestione e sviluppo network relazionali	69,6 %	3,22
Motivare al cambiamento ed all'innovazione	69,6 %	3,17
Autocontrollo	65,2 %	3,22
Attenzione alla qualità	60,8 %	3,26
Autosviluppo tecnico/professionale	47,8 %	3,09

# Punti di forza ed aree di miglioramento

COMPETENZA	PUNTO DI FORZA %	LIVELLO DI ACQUISIZIONE (1-4)
Autorevolezza	95,7 %	3,61
Attenzione agli obiettivi	91,3 %	3,30
Conoscenza della propria organizzazione	87 %	3,48
Apertura all'innovazione ed al cambiamento	78,3 %	3,26
Gestione e sviluppo network relazionali	69,6 %	3,22
Motivare al cambiamento ed all'innovazione	69,6 %	3,17
Autocontrollo	65,2 %	3,22
Attenzione alla qualità	60,8 %	3,26
Autosviluppo tecnico/professionale	47,8 %	3,09

# IN SINTESI

La capacità di essere autorevoli, l'attenzione agli obiettivi e la conoscenza dell'organizzazione in cui si agisce sembrano essere le tre competenze considerate come i principali punti di forza della propria figura professionale.

La capacità di approfondire e tenersi aggiornati sulle tematiche di interesse professionale sembra essere invece la principale area di miglioramento.

# SOCIAL NETWORKS

- ✻ Siamo tutti nodi della stessa rete?
- ✻ In che modo le reti sociali possono aiutare le figure di vertice nella PA?



# SOCIAL NETWORKS

# SOCIAL NETWORKS

- ✻ Visualizzare i canali che portano informazioni

# SOCIAL NETWORKS

- ✻ Visualizzare i canali che portano informazioni
- ✻ Favorire la trasmissione di conoscenze e best practices

# SOCIAL NETWORKS

- ✻ Visualizzare i canali che portano informazioni
- ✻ Favorire la trasmissione di conoscenze e best practices
- ✻ Supportare i processi di leadership (nell'Ente) e di collaborazione (nell'Ente e tra soggetti partner)

# SOCIAL NETWORKS

- ✻ Visualizzare i canali che portano informazioni
- ✻ Favorire la trasmissione di conoscenze e best practices
- ✻ Supportare i processi di leadership (nell'Ente) e di collaborazione (nell'Ente e tra soggetti partner)
- ✻ Aiutare le persone a sviluppare il proprio percorso di carriera

# SURVEY FORUM PA

Un'indagine, in collaborazione con Forum PA, volta a esplorare alcuni punti centrali del modello MovimentItaly.

*Risultati parziali, su un campione di 70 rispondenti, per una popolazione di circa 1000 dirigenti di EE.LL.*

# SURVEY FORUM PA

Quali costi, quali benefici nell'assenza della figura del DG?

*Valori al di sopra del 10% delle risposte*

# SURVEY FORUM PA

Quali costi, quali benefici nell'assenza della figura del DG?

Costi

*Valori al di sopra del 10% delle risposte*

# SURVEY FORUM PA

Quali costi, quali benefici nell'assenza della figura del DG?

## Costi

- ☀ **Minor coordinamento tra i dirigenti e conseguente frammentarietà delle azioni amministrative**
- ☀ **Difficoltà nella pianificazione strategica e nell'assestamento in itinere dell'attività programmata**

*Valori al di sopra del 10% delle risposte*

# SURVEY FORUM PA

Quali costi, quali benefici nell'assenza della figura del DG?

## Costi

- ☀ **Minor coordinamento tra i dirigenti e conseguente frammentarietà delle azioni amministrative**
- ☀ **Difficoltà nella pianificazione strategica e nell'asestamento in itinere dell'attività programmata**

## Benefici

*Valori al di sopra del 10% delle risposte*

# SURVEY FORUM PA

Quali costi, quali benefici nell'assenza della figura del DG?

## Costi

- ☀ **Minor coordinamento tra i dirigenti e conseguente frammentarietà delle azioni amministrative**
- ☀ **Difficoltà nella pianificazione strategica e nell'asestamento in itinere dell'attività programmata**

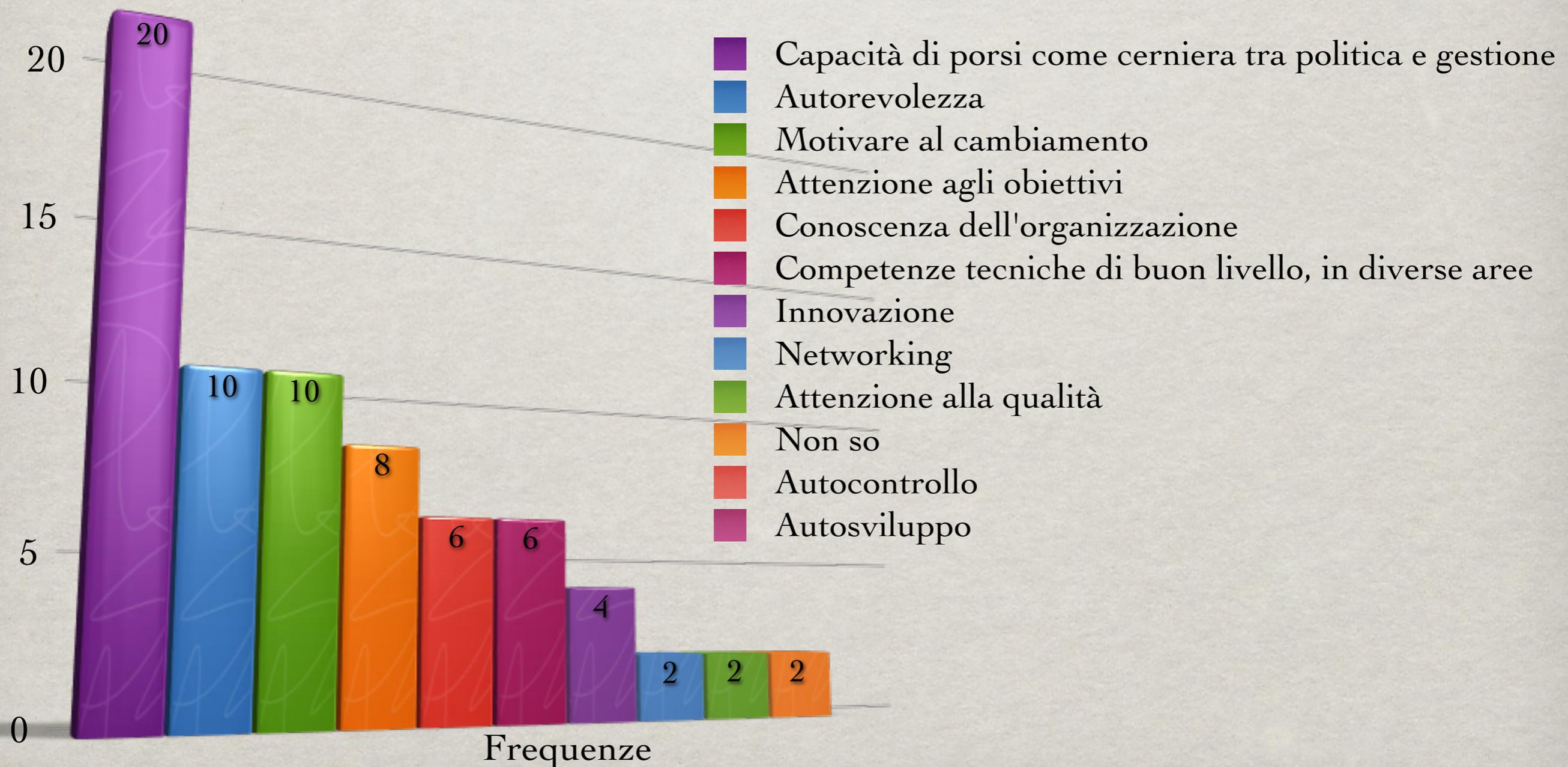
## Benefici

- ☀ **Minori costi**

*Valori al di sopra del 10% delle risposte*

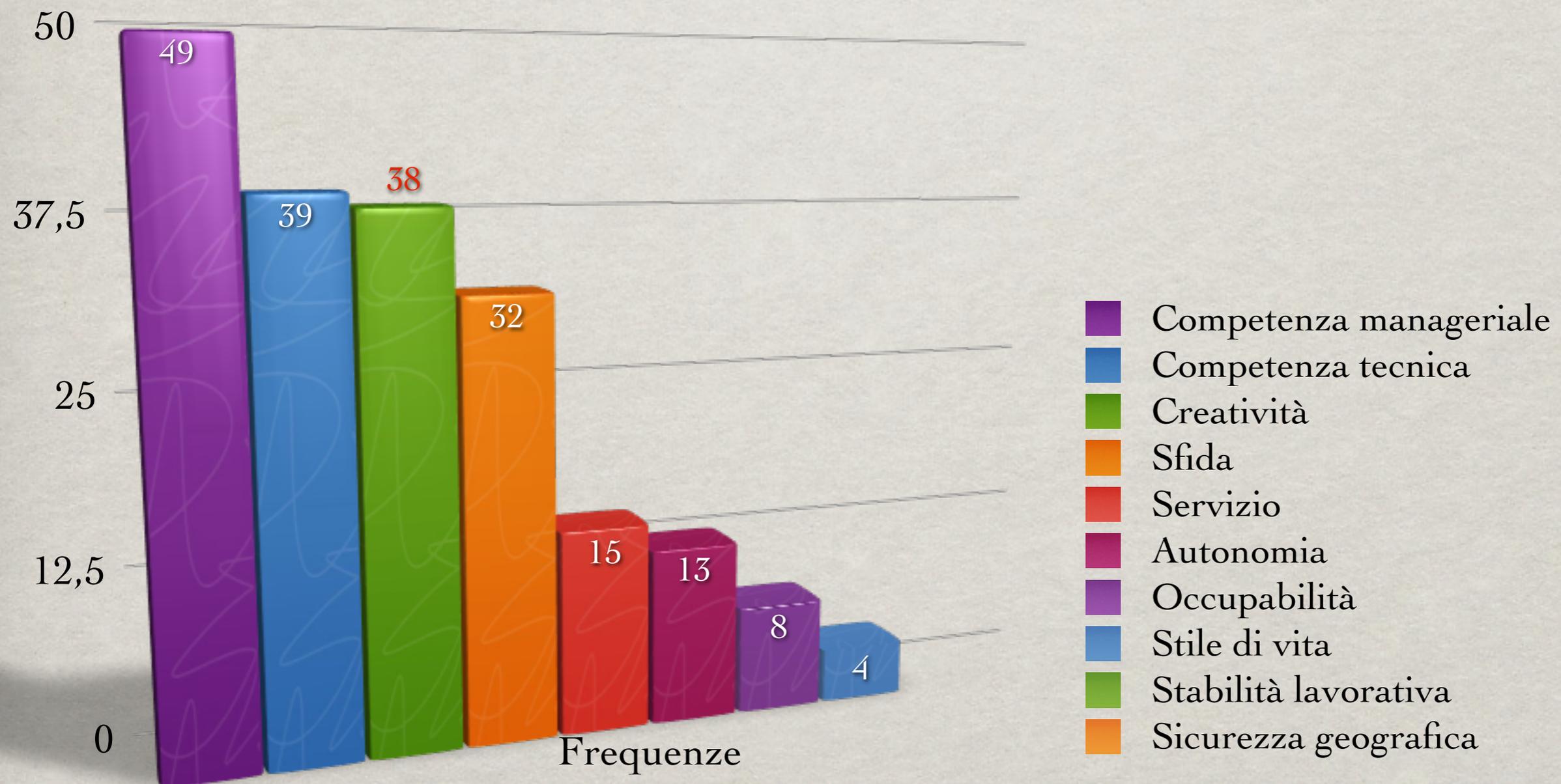
# SURVEY FORUM PA

Nel contesto organizzativo in cui Lei lavora (o che conosce meglio), quali competenze le sembrano più importanti per un Direttore Generale?



# SURVEY FORUM PA

Tra le seguenti, quali sono, secondo Lei, le componenti più importanti per il percorso di carriera di un buon Direttore Generale?



30

# QUALI COMPETENZE PER LE FIGURE DI VERTICE?

# QUALI COMPETENZE PER LE FIGURE DI VERTICE?

☀ Interpretare

# QUALI COMPETENZE PER LE FIGURE DI VERTICE?

☀ Interpretare

☀ Relazionarsi

# QUALI COMPETENZE PER LE FIGURE DI VERTICE?

- ✻ Interpretare
- ✻ Relazionarsi
- ✻ Pianificare (affrontare)



a) **Cos'è** : Un modello di analisi-intervento sul profilo professionale delle figure di vertice negli enti pubblici

a) **Cos'è** : Un modello di analisi-intervento sul profilo professionale delle figure di vertice negli enti pubblici

b) **Obiettivi:**

a) **Cos'è** : Un modello di analisi-intervento sul profilo professionale delle figure di vertice negli enti pubblici

b) **Obiettivi:**

1. Definire le caratteristiche dei profili professionali prescelti;

a) **Cos'è** : Un modello di analisi-intervento sul profilo professionale delle figure di vertice negli enti pubblici

b) **Obiettivi:**

1. Definire le caratteristiche dei profili professionali prescelti;
2. Creare le condizioni per interventi formativi a supporto e per lo sviluppo delle professionalità.

a) **Cos'è** : Un modello di analisi-intervento sul profilo professionale delle figure di vertice negli enti pubblici

b) **Obiettivi:**

1. Definire le caratteristiche dei profili professionali prescelti;
2. Creare le condizioni per interventi formativi a supporto e per lo sviluppo delle professionalità.
3. Validare i percorsi professionali riferiti al profilo di riferimento

a) **Cos'è** : Un modello di analisi-intervento sul profilo professionale delle figure di vertice negli enti pubblici

b) **Obiettivi:**

1. Definire le caratteristiche dei profili professionali prescelti;
2. Creare le condizioni per interventi formativi a supporto e per lo sviluppo delle professionalità.
3. Validare i percorsi professionali riferiti al profilo di riferimento
4. Orientare in ingresso e accompagnare lo sviluppo professionale

# Moviment Italy

a) **Cos'è** : Un modello di analisi-intervento sul profilo professionale delle figure di vertice negli enti pubblici

b) **Obiettivi**:

1. Definire le caratteristiche dei profili professionali prescelti;
2. Creare le condizioni per interventi formativi a supporto e per lo sviluppo delle professionalità.
3. Validare i percorsi professionali riferiti al profilo di riferimento
4. Orientare in ingresso e accompagnare lo sviluppo professionale

*Moviment Italy*

# *Moviment Italy*

c) A chi si rivolge:

# *Moviment Italy*

c) A chi si rivolge:

● *Singoli (Direttori Generali e figure di vertice di EE.LL, Dirigenti pubblici, Dirigenti generali, figure di vertice in organizzazioni di grandi dimensioni);*

# Moviment Italy

c) A chi si rivolge:

- Singoli (*Direttori Generali e figure di vertice di EE.LL, Dirigenti pubblici, Dirigenti generali, figure di vertice in organizzazioni di grandi dimensioni*);
- Amministrazioni

# Moviment Italy

c) A chi si rivolge:

- Singoli (*Direttori Generali e figure di vertice di EE.LL, Dirigenti pubblici, Dirigenti generali, figure di vertice in organizzazioni di grandi dimensioni*);
- Amministrazioni
- Stakeholders

# IL MODELLO

Il modello operativo prevede **attività di valutazione ed intervento:**

1. le attività di **valutazione** hanno come oggetto i profili professionali dei partecipanti (*percorso di studi, esperienze professionali, ruoli precedentemente ricoperti all'interno e/o all'esterno delle amministrazioni, attuale occupazione, Social Network Analysis - reti di relazioni e capitale sociale*)

- ✻ Validazione dei cv: elaborazione dei profili individuali;

- ✻ Analisi di evidenze documentali

2. Attività di **intervento:**

- ✻ restituzione individuale ai partecipanti;

- ✻ approfondimenti e visite a campione;

- ✻ elaborazione proposte per la formazione (individuali e generalizzate);

- ✻ possibilità di incontri personalizzati di career counseling

*Moviment Italy*

# Moviment Italy

In uno scenario dove le figure di vertice sono 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” almeno quanto una ben sviluppata rete di relazioni.

# CONTATTI

D.ssa Cristina Bertuzzi  
[cristina.bertuzzi@gmail.com](mailto:cristina.bertuzzi@gmail.com)

Dott. Sergio Sangiorgi  
[sergio.sangiorgi@gmail.com](mailto:sergio.sangiorgi@gmail.com)