

Prima prova scritta

PROVA ESTRATTA

Traccia 1

1) Il Presidente appena eletto rileva che i dipendenti restano per molti anni nel medesimo ufficio e che le forme di selezione fino ad oggi utilizzate sono esclusivamente lo scorrimento di graduatorie di altri enti locali. Ritiene tale organizzazione del personale statica e poco efficace. Chiede pertanto al dirigente quali soluzioni possono trovarsi per utilizzare nella selezione del personale altre modalità e attribuire le funzioni in modo più più efficiente. Il candidato esponga le possibili soluzioni, indicando sinteticamente la disciplina giuridica e i vantaggi e svantaggi delle soluzioni.

2) Il candidato appena nominato dirigente del servizio Finanziario della Provincia procede ad una verifica della situazione contabile e rileva la presenza di debiti non finanziati, un fondo di cassa disponibile insufficiente a garantire la tempestività dei pagamenti e un andamento della riscossione di alcune entrate correnti che non consente la realizzazione integrale delle previsioni di bilancio. Il candidato predisponga una relazione che analizzi con esemplificazioni le cause che possono aver determinato la situazione descritta, evidenziando le azioni e gli atti da adottare per porvi rimedio.

3) Gli affidamenti diretti di piccolo importo fatti dagli uffici di competenza del nuovo dirigente sono numerosi e spesso ripetuti verso i medesimi operatori economici, considerati di fiducia. Quali elementi critici comporta una simile gestione e quali soluzioni alternative il dirigente può trovare, indicando sinteticamente i procedimenti e atti conseguenti?

PROVE NON ESTRATTE

Traccia 2

1) La sezione piano fabbisogni di personale del PIAO approvato ha un contenuto ridotto perché riporta soltanto il numero dei dipendenti divisi solo per area (ossia, categoria), la spesa in rapporto ai limiti e le assunzioni (tre) previste nell'anno, motivate genericamente con la necessità di incrementare la dotazione organica per fronteggiare i carichi di lavoro. Quali sono gli elementi mancanti, rispetto agli obblighi di contenuto del PIAO, e quali effetti possono derivare nella programmazione da un fabbisogno di personale completa?

2) Il candidato, dopo aver descritto le attività propedeutiche alla verifica degli equilibri di bilancio prevista nel mese di luglio, valuti tutte le implicazioni conseguenti allo stralcio di un residuo attivo di entità rilevante nonché quelle conseguenti anche alla contemporanea situazione di squilibrio derivante dalla gestione di competenza per effetto di una sentenza di condanna dell'Ente al pagamento di un danno. Predisponga, quindi, una relazione che analizzi la situazione e prospetti le possibili soluzioni indicando, in qualità di responsabile dei servizi finanziari, quella più idonea a ristabilire gli equilibri.

3) La Provincia eroga un servizio di assistenza scolastica agli alunni, delle scuole superiori di II grado, con disabilità. Il valore complessivo annuo è di circa 300.000 euro. Lo fa avvalendosi dei Comuni e di consorzi che gestiscono servizi sociali, a cui si limita a rimborsare le somme a semplice richiesta delle spese sostenute. Quali elementi critici comporta una simile gestione e quali soluzioni alternative il dirigente può trovare, indicando sinteticamente le azioni, i procedimenti, gli atti conseguenti?

Traccia 3

1) Il Presidente chiede di aumentare il fondo risorse decentrate dei dipendenti (non dirigenti) per migliorare la performance e il clima organizzativo interno. Chiede di fare altrettanto per la retribuzione di risultato degli incaricati di elevata qualificazione. Quali soluzioni sono possibili per aumentare il fondo e, nel caso, per spendere le maggiori somme rispetto agli indirizzi dati dal Presidente? Quali le possibili difficoltà?

2) La Provincia ha ricevuto comunicazione che un finanziamento regionale, già iscritto nel bilancio di previsione, è stato significativamente ridotto. La Provincia ha aggiudicato l'appalto dei lavori finanziati, ha sottoscritto il contratto, una parte dei lavori sono già stati eseguiti. Il Presidente chiede al dirigente di analizzare l'accaduto, esaminare le ricadute sul bilancio e le specifiche modalità per garantire la sostenibilità finanziaria del progetto, valutando pro e contro e tenendo conto che l'ente ha criticità di cassa.

3) La Provincia è proprietaria di un impianto sportivo, costituito da un impianto di calcio con relativi spogliatoi e parcheggi annessi e un locale da adibire a bar e ristorazione. L'Amministrazione intende affidare a terzi la gestione dell'impianto e la realizzazione degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria di valore pari a 2 milioni di euro. Il candidato predisponga una sintetica relazione di analisi economico-finanziaria e descriva la procedura di affidamento dell'impianto che ritiene più idonea a perseguire l'obiettivo dell'Amministrazione descrivendone l'iter amministrativo.

Seconda prova scritta - sez. 1

PROVA ESTRATTA

Traccia 2

Di seguito un editoriale del Presidente di ANAC, Giuseppe Busia.

Dopo aver letto il testo, si chiede di rispondere alle seguenti domande:

- a. In sintesi, quali sono gli aspetti più interessanti dell'articolo?
- b. Quale giudizio dare dell'attuale assetto delle politiche di prevenzione della corruzione e di trasparenza negli enti locali?
- c. Quali modalità possono essere migliorarle?

EDITORIALE

Correva l'anno 70 a.C. quando Cicerone dichiarava di assumere la causa contro il corrotto Verre per porre rimedio al discredito delle istituzioni. Oggi come allora i danni prodotti dalla corruzione non sono solo quelli economici, pure ingentissimi, ma soprattutto la sfiducia dei consociati nell'agire pubblico, che mina le basi della comunità. Prevenire la corruzione è indispensabile non solo per contrastare il crimine, ma anche per migliorare la qualità della vita sociale ed economica, liberare energie positive, aprire spazi di opportunità.

Nel raccontare la corruzione, le cronache indugiano sovente su corruttori e corrotti, su chi compie l'illecito e su chi ne approfitta, raramente sui soggetti lesi. Come se la corruzione fosse un reato senza vittime.

Sappiamo, invece, che non è così: le vittime esistono, e sono molte: malati che non possono curarsi, lavoratori che muoiono per omessi controlli della sicurezza, cittadini che si vedono negare diritti sociali, giovani che emigrano a causa di concorsi poco trasparenti. E l'elenco potrebbe proseguire. Vittime sono le stesse istituzioni, che perdono fiducia e credibilità e, dietro di loro, la società intera, cui vengono rubate opportunità, risorse, prospettive di futuro.

Inoltre, la corruzione non si esaurisce nella nozione penalistica, nel ricevere indebitamente una qualche utilità in cambio dell'esercizio (o del mancato esercizio) della funzione. Esiste infatti una forma più ampia e diffusa di corruzione, quella amministrativa: l'asservimento della funzione pubblica a un interesse particolare, che dà luogo a svariati casi di "cattiva amministrazione", uso scorretto delle prerogative pubblicistiche per il condizionamento improprio di interessi privati, con conseguenti sprechi e inefficienze.

Da tutto questo, l'importanza della prevenzione e dell'esistenza di un'Autorità indipendente ad essa deputata, quale è l'ANAC, secondo quanto previsto

dalle convenzioni internazionali in materia. Prevenire è fondamentale, per evitare che l'ombra lunga della corruzione si distenda sull'apparato pubblico, sul tessuto produttivo, sulla comunità, pregiudicando prospettive di lavoro e di vita. E, insieme, è essenziale il presidio della trasparenza, garanzia di correttezza e strumento di partecipazione civica.

È questa la missione di ANAC, nel segno di un'anticorruzione che guarda all'efficienza e alla buona amministrazione. Una prevenzione, dunque, che non frena ma che, al contrario, punta all'efficacia dell'agire pubblico, in modo da coniugare trasparenza e celerità, controllabilità e dinamismo, valorizzazione delle competenze e concorrenza.

Combattere la corruzione significa premiare il merito e promuovere la qualità; finalità cui risponde anche, nel sistema dei contratti pubblici delineato dal vigente Codice, la certificazione rilasciata dai soggetti accreditati. In questo quadro, infatti, la certificazione indipendente aiuta a misurare in modo trasparente i requisiti richiesti dal sistema, favorendo un confronto competitivo sano e aperto, capace di creare efficienza.

Rispetto delle regole e apertura al mercato devono necessariamente coesistere nella strategia anticorruzione, quale presupposto indispensabile per uno sviluppo equo e sostenibile e per il benessere della collettività.

PROVE NON ESTRATTE

Traccia 1

Di seguito un articolo del Sole24ore sul tema del management per obiettivi.

Dopo aver letto il testo, si chiede di rispondere alle seguenti domande:

- a) In sintesi, quali sono gli aspetti più interessanti dell'articolo?
- b) Come questi concetti si possono declinare per la PA?
- c) Quali criticità vede nell'impostazione del Management per obiettivi introdotto nella PA, anche in relazione al valore pubblico?

 Servizio | Intervento

Migliorare le performance dei dipendenti attraverso il management per obiettivi

Il management per obiettivi consiste in una gestione strategica basata sui principali obiettivi che l'azienda si prefigge e si basa su un'interazione continua tra i manager e i dipendenti dell'organizzazione

di Marco Bossi *

6 settembre 2023

Un metodo che consente di migliorare efficacemente il sistema di gestione delle performance delle risorse umane di un'organizzazione è rappresentato senz'altro dal management per obiettivi.

Conosciuto anche come MBO (Management By Objectives), e teorizzato da Peter Ferdinand Drucker, padre fondatore della scienza della gestione aziendale, il management per obiettivi consiste in una gestione strategica basata sui principali obiettivi che l'azienda si prefigge e si basa su un'interazione continua tra i manager e i dipendenti dell'organizzazione.

L'MBO definisce in modo preciso gli obiettivi da assegnare alle proprie risorse. I dipendenti possono così comprendere chiaramente l'impatto delle loro azioni sul raggiungimento degli obiettivi dell'azienda. Ciò fa sì che le persone si sentano parte integrante del team di lavoro e dell'organizzazione stessa con un conseguente significativo miglioramento delle performance.

Ma quali sono gli elementi essenziali per creare il proprio management per obiettivi e per migliorare le performance delle risorse umane?

1) In primo luogo è necessario definire nel dettaglio l'elenco di obiettivi da raggiungere in ogni singola divisione/area dell'azienda. Stiamo parlando di obiettivi a lungo termine, quindi se ne possono identificare indicativamente da uno a tre per ogni comparto dell'organizzazione e devono basarsi sull'interpretazione e l'analisi di ciò che l'azienda dovrebbe raggiungere in quello specifico lasso di tempo. Ad esempio, per chi opera nel servizio clienti, un traguardo organizzativo potrebbe essere quello di aumentare la customer satisfaction del 20%.

2) Una volta fissati gli obiettivi, è necessario predisporre i mezzi per raggiungerli. Al manager spetta il compito di suddividere i grandi obiettivi in obiettivi più piccoli, in modo che possano essere conseguiti più rapidamente. Deve assicurarsi che tutti i dipendenti si muovano nella stessa direzione ed è necessario che possa monitorare i progressi ottenuti dai propri collaboratori nello svolgimento dei propri compiti.

3) Organizzare riunioni regolari per verificare e raccogliere i risultati e individuare le eventuali criticità. È necessario fornire un feedback costruttivo sulle attività dei dipendenti. Questo dà loro l'opportunità di imparare di più, di applicare correzioni dove necessario e di migliorare. Il feedback da parte del manager non solo contribuirà ad accrescere la motivazione del team, ma anche la produttività di tutti, manager di riferimento inclusi.

Una volta raggiunti i diversi obiettivi, sarà necessario valutare la percentuale di coinvolgimento di ciascun dipendente. In questo modo, sarà immediatamente evidente dove è necessario intervenire per migliorare le loro prossime prestazioni. Si tratta di una progressione sia per l'azienda che per la carriera del dipendente. In questo contesto risulta essere d'ausilio l'utilizzo di un supporto tecnologico in grado di fluidificare la comunicazione e favorire l'empowerment dei dipendenti dando loro strumenti di feedback, sia tra pari sia nei confronti dei responsabili, risorse formative e canali di interlocuzione all'interno dell'organizzazione. Uno strumento che, introducendo innovazione, supporti i manager nel processo di gestione strategica delle performance dei dipendenti in funzione del raggiungimento degli obiettivi di business dell'azienda.

** Head of HCM Business Unit di Talentia Software*

Traccia 3

Di seguito un interessante dialogo tra Raffaella Saporito, Professoressa della SDA Bocconi. e Antonio Naddeo, Presidente dell'ARAN.

Dopo aver letto il testo, si chiede di rispondere alle seguenti domande:

- In sintesi, quali sono gli aspetti più interessanti dell'articolo?
- Quali sono gli strumenti che possono rendere più efficace e utile la valutazione nella PA?
- Tra essi, quali sono le condizioni abilitanti affinché l'introduzione della valutazione a 360° sia efficace?

The screenshot shows the top navigation bar of the FPA website. On the left, there is a blue 'MENU' button and the FPA logo with the tagline 'DIGITAL 4.0'. On the right, there are 'Seguici' and 'Cerca' buttons. Below the navigation bar, there are four menu items: 'ADVISORY', 'FORMAZIONE', 'COMUNICAZIONE', and 'MANIFESTAZIONI & ALTRI EVENTI'. The main content area features a dark grey banner with the text 'RIFORMA PA' in small letters, followed by the main title 'Tre punti chiave della direttiva sulla valutazione della performance nella PA: dialogo con Raffaella Saporito' in large white font. At the bottom of the banner, there is a subtitle: 'Direttiva sulla valutazione della performance nella PA: dialogo con Raffaella Saporito (SDA Bocconi)'.

11 Gennaio 2024

La valutazione della performance individuale dei dipendenti pubblici si trasforma da mero strumento adempimentale a strumento di gestione delle risorse umane e di valorizzazione del merito: un passaggio segnato dalla direttiva recentemente firmata dal Ministro Paolo Zangrillo e indirizzata a tutte le pubbliche amministrazioni (ne abbiamo parlato qui).

Raffaella Saporito, Professoressa della SDA Bocconi (Associate Professor of Practice of Government, Health and Not for Profit) e autrice del libro "Public leadership. Cinque modi di fare il dirigente pubblico", in un dialogo a due voci con Antonio Naddeo, Presidente dell'ARAN, ha commentato le principali novità che la direttiva prevede e che aiutano a spostare il fuoco dell'attenzione su un necessario cambiamento culturale.

Continuiamo con una nuova puntata degli "Speciali Dialoghi PA" della Rubrica "Le persone al centro. La strada maestra per innovare la PA", a cura di Antonio Naddeo in collaborazione con FPA. Una serie di conversazioni con dirigenti e persone esperte di pubblica amministrazione.

La valutazione serve ad orientare il comportamento delle persone, è legata alla gestione delle persone; il che può sembrare ovvio, ma in passato non lo è stato. "Per anni siamo stati imbrigliati dentro un sistema di misurazione e valutazione della performance che non era chiaro se doveva essere un sistema che assolveva delle funzioni di controllo, segnatamente sotto il grande cappello del controllo della gestione in tutti i suoi aspetti, oppure doveva produrre delle informazioni utili alla gestione delle persone" afferma Saporito. Attenzione al ruolo del dirigente che esercita la funzione di gestione delle persone. Non è semplicemente una questione delle risorse umane, ma è una funzione diffusa in capo al dirigente; si chiama "leadership". Le amministrazioni vengono

orientate verso l'utilizzo di strumenti di feedback a 360 gradi. Non mancano nel nostro Paese le esperienze di amministrazioni pubbliche che hanno adottato questi sistemi, ma il fatto che il ministro indichi questa pratica come da sviluppare e tenere in considerazione riveste grande importanza per la professoressa Saporito. Afferma infatti: "credo che in qualche modo questa direttiva abbia il merito di orientare lo sguardo dove deve stare".

C'è un altro elemento di novità nella direttiva che ha stimolato la discussione tra i dirigenti: c'è una valutazione che parte dal basso. Il sistema di feedback a 360 gradi si basa su un principio di valutazione che combina più forme di feedback, per cui il valutato riceve feedback da una pluralità di rater. Un sistema che Saporito considera come "un gioco pirandelliano, in cui mi vedo con gli occhi del capo, mi vedo con gli occhi dei miei colleghi, mi vedo con gli occhi dei miei collaboratori". "Il risultato non è dato da un punteggio, ma da una serie di distanze – puntualizza Saporito -; una distanza tra come mi vedo e come sono visto da rater di gruppi molto diversi".

Altro tema centrale è la valorizzazione del merito. "Il merito è un principio di equità organizzativa, in mezzo ad altri", precisa Raffaella Saporito. Occorre identificare quali sono i principi di equità organizzativa, possono essere basati sui bisogni o sui contributi, in modo da distinguere il fatto che le persone, a parità di richieste, offrano un contributo qualitativamente o quantitativamente maggiore.

Quali sono gli strumenti per riconoscere il merito? Cosa ci aspettiamo da un'organizzazione che è capace di discernere questo aspetto?

Seconda prova scritta - sez. 2

PROVA ESTRATTA

Scenario 2 — Coerenza organizzativa e sostenibilità dei carichi

Traccia

Nel corso dell'analisi iniziale, il dirigente rileva che in una specifica area dell'ente, a lui riferita, il rapporto tra il personale assegnato, le attività effettive e il livello di complessità non appare pienamente coerente rispetto ad altri ambiti organizzativi.

La situazione si è consolidata nel tempo ed è percepita internamente come un equilibrio acquisito. Parallelamente, altri settori sempre a lui riferiti, mostrano invece maggiore pressione operativa e necessità di rafforzamento.

Al dirigente viene chiesto di formulare una proposta di riequilibrio organizzativo che consenta un utilizzo più coerente delle risorse, tenendo conto sia della continuità del servizio sia della sostenibilità interna del cambiamento.

Quesiti

A.

Quale percorso adotterebbe per arrivare a una proposta di riequilibrio organizzativo che sia leggibile, sostenibile e concretamente attuabile?

B.

Come affronterebbe le possibili resistenze delle persone coinvolte, evitando letture difensive o conflittuali, ma mantenendo chiarezza nella direzione da assumere?

C.

Con quali criteri leggerebbe il tema in chiave complessiva di ente, evitando che la valutazione resti confinata al singolo ambito o alle sole consuetudini organizzative?

PROVE NON ESTRATTE

Scenario 1 — Governo delle risorse e supporto alle decisioni

Traccia

Un ente pubblico si trova in una situazione in cui, a fronte di una disponibilità economica significativa, nel tempo si è consolidato un approccio gestionale particolarmente prudente, orientato soprattutto alla tutela formale e alla minimizzazione del rischio decisionale.

Il dirigente incaricato si inserisce in un contesto nel quale viene chiesto di mantenere rigore, correttezza e sostenibilità, ma anche di favorire una lettura più evoluta delle risorse disponibili, in coerenza con gli obiettivi dell'ente e con una logica di maggiore capacità programmatica.

Il gruppo di lavoro di riferimento è composto da persone competenti ed esperte, che hanno già gestito fasi delicate e che tendono a considerare l'impostazione consolidata come la più sicura. Il nuovo orientamento è sostenuto dal vertice istituzionale, ma incontra internamente cautele e resistenze.

Quesiti

A.

Come imposterebbe un percorso di evoluzione dell'approccio gestionale, mantenendo equilibrio tra gestionale, presidio tecnico, correttezza amministrativa e capacità di accompagnare decisioni maggiormente orientate agli obiettivi?

B.

Come gestirebbe un gruppo di lavoro competente ma poco incline a rivedere prassi consolidate, soprattutto in presenza di collaboratori che hanno già assunto nel tempo spazi di responsabilità informale?

C.

Come collegherebbe questa evoluzione alle esigenze generali dell'ente, in modo che la funzione di riferimento non operi solo come presidio di controllo, ma anche come supporto al funzionamento complessivo dell'organizzazione?

Scenario 3 — Revisione delle modalità di gestione delle persone e del coordinamento interno

Traccia

Il dirigente assume la responsabilità di un ambito trasversale con impatto diretto sul funzionamento interno dell'ente. Nel prendere in carico la struttura, rileva che nel tempo si sono consolidate modalità di gestione molto differenziate tra i diversi gruppi di lavoro.

In particolare, in alcune aree dei servizi assegnati permangono impostazioni fortemente formali e gerarchiche: la comunicazione è prevalentemente unidirezionale, il timore di errore condiziona i comportamenti, il confronto è limitato e le persone tendono a non esporsi né a formulare proposte.

In altri casi, invece, si sono sviluppate prassi molto flessibili, con livelli di presidio e coordinamento non sempre omogenei.

Ne deriva un contesto disallineato, in cui le persone sperimentano criteri di gestione diversi, il coordinamento tra responsabili non è sempre solido e la collaborazione tra uffici risulta discontinua. Al dirigente viene chiesto di intervenire per rendere più coerenti le modalità di gestione delle persone e di funzionamento interno, accompagnando un cambiamento che è già stato avviato in parte dall'ente ma che non risulta ancora consolidato né uniforme.

Quesiti

A.

Come imposterebbe un percorso di riallineamento delle modalità di gestione e coordinamento, in modo da superare assetti troppo rigidi o troppo disomogenei senza generare irrigidimenti difensivi?

B.

Come eserciterebbe la propria leadership nei confronti di responsabili e collaboratori abituati a modelli di lavoro differenti e non sempre disponibili a mettere in discussione prassi consolidate?

C.

Come collegherebbe questo intervento al funzionamento complessivo dell'ente, facendo in modo che il miglioramento nella gestione interna produca effetti anche sulla collaborazione tra uffici e sulla qualità delle risposte organizzative?