

MOODLE: UN ECOSISTEMA INTEGRATO PER L'ASSESSMENT DELLE COMPETENZE DEI DIRIGENTI DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Vincenza Limongelli, Sabrina Bandera

Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA)
{v.limongelli, s.bandera}@governo.it

-- COMUNICAZIONE --

ARGOMENTO: *Formazione continua*

Abstract

Le competenze trasversali – intese come la “combinazione di conoscenze, abilità e comportamenti che si traducono in buone prestazioni necessarie per svolgere bene un determinato lavoro” (OECD 2011) - assumono una centralità crescente per la selezione, la formazione e lo sviluppo delle risorse umane anche nella Pubblica Amministrazione. La riforma della PA, prevista in attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), ha infatti promosso un approccio “competence based” per la gestione del personale della PA. Le competenze trasversali sono a maggior ragione necessarie considerata la sempre più marcata obsolescenza delle competenze tecnico-specialistiche, in considerazione delle poli-crisi e della velocità della trasformazione tecnologica. In tale contesto, la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) ha promosso la realizzazione dell'Assessment e Development Center della PA italiana per l'identificazione, la mappatura e la valutazione delle competenze trasversali che i dirigenti pubblici devono possedere per rispondere efficacemente alle esigenze del loro ruolo e per guidare le amministrazioni nel raggiungimento degli obiettivi strategici. La comunicazione approfondisce l'uso della piattaforma Moodle nell'ambito dell'Assessment e Development Center SNA come un hub centralizzato che integra tutti gli strumenti necessari per l'assessment.

Keywords: Competenze, Assessment, Innovazione

1 INTRODUZIONE

La comunicazione presenta l'utilizzo della piattaforma Moodle nell'ambito dell'Assessment e Development Center della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), come un hub centralizzato che integra tutti gli strumenti necessari per l'assessment - asincrono e sincrono - delle competenze trasversali dei dirigenti della Pubblica Amministrazione (PA) italiana.

La piattaforma Moodle ha consentito in particolare di:

- personalizzare i percorsi di assessment e di valutazione delle competenze
- realizzare in maniera integrate attività di assessment delle competenze asincrone e sincrone
- supportare una riflessività approfondita e una valutazione continua
- aggregare e analizzare i dati relativi alle performance dei partecipanti.

La versatilità di Moodle si è configurata non solo come un ambiente di apprendimento, ma come un vero e proprio ecosistema formativo che facilita la gestione di tutte le attività e il coinvolgimento attivo ed efficiente di tutti gli attori coinvolti nel processo di assessment (psicologi-assessor, dirigenti-assessee, team di progetto).

2 L'OBSOLESCENZA DELLE COMPETENZE TECNICO-SPECIALISTICHE E LA CRESCENTE CENTRALITÀ DELLE COMPETENZE TRAVERSALI

Le competenze trasversali o comportamentali stanno assumendo un ruolo sempre più centrale nello sviluppo delle organizzazioni sia pubbliche sia private. Esse possono essere definite come la “combinazione di conoscenze, abilità e comportamenti che si traducono in buone prestazioni necessarie per svolgere bene un determinato lavoro” (OECD 2011).

Nel 2021 l'OCSE ha inserito tra le grandi sfide alle quali le amministrazioni pubbliche dovranno dare risposta nel prossimo futuro il passaggio da una logica di selezione e valutazione delle risorse umane basata prevalentemente su titoli di studio e conoscenze a una logica cd. competence-based, legata alla valutazione delle competenze analitiche e comportamentali (OECD 2021). Sempre l'OCSE nel 2019, nelle Raccomandazioni sulla leadership e le competenze delle amministrazioni pubbliche, tra le indicazioni per lo sviluppo di servizi adeguati, innovativi e al passo con i tempi aveva sottolineato la necessità di:

1. attrarre e trattenere personale che possiede le competenze richieste dal mercato del lavoro;
2. reclutare e selezionare attraverso processi trasparenti, aperti e meritocratici che valorizzino le competenze;
3. sviluppare le abilità e le competenze necessarie creando una cultura e un ambiente di apprendimento continuo (OECD 2019).

Le Nazioni Unite hanno incluso lo sviluppo delle competenze tra gli 11 “Principi di governance efficace per lo sviluppo sostenibile”, sottolineando che per svolgere efficacemente le proprie funzioni, le istituzioni devono disporre di competenze, risorse e strumenti sufficienti per affrontare adeguatamente le attività previste nella loro mission (UN CEPA 2018).

L'Unione Europea ha, infine, individuato ad ottobre 2023 l'**Agenda per le competenze nella pubblica amministrazione** tra i tre pilastri dell'iniziativa ComPact per il potenziamento dello spazio amministrativo europeo (European Commission 2023).

Le raccomandazioni delle organizzazioni internazionali si inseriscono in un contesto economico e sociale sempre più caratterizzato dalla cd. obsolescenza delle competenze tecnico-specialistiche dovuta ai progressi dell'innovazione tecnologica e alla crescente incertezza legata alle policrisi (si pensi alla Pandemia da Covid-19, alla crisi climatica, alla guerra in Ucraina e alla conseguente crisi energetica), che determinano per le organizzazioni pubbliche la necessità di focalizzare l'attenzione sullo sviluppo delle competenze trasversali, meno soggette al rapido invecchiamento e più adattabili ai cambiamenti del contesto lavorativo e alla necessità di guidare processi di innovazione e cambiamento.

Tali competenze non solo migliorano la performance individuale, ma rafforzano anche la capacità delle amministrazioni di adattarsi e intervenire in maniera efficace in un ambiente complesso e dinamico. In un contesto di crisi multiple e rapide trasformazioni tecnologiche, la capacità di adattarsi ai cambiamenti è, infatti, cruciale.

Competenze come visione strategica, flessibilità, problem solving, gestione dello stress, empatia e capacità di motivare le persone sono fondamentali per una leadership efficace e per la gestione di team eterogenei ed inclusivi. Queste abilità sono essenziali anche per promuovere innovazione e sviluppare soluzioni creative ai problemi complessi delle amministrazioni pubbliche, facilitando la collaborazione interdisciplinare tra strutture e organizzazioni con competenze tecniche diverse.

In questo contesto, lo sviluppo e la valutazione delle competenze trasversali diventano strumenti indispensabili per garantire una leadership efficace e una governance pubblica capace di affrontare le sfide del futuro.

3 L'ASSESSMENT E DEVELOPMENT CENTER SNA PER LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE DEI DIRIGENTI

Lo sviluppo delle competenze trasversali del personale della PA è al centro della riforma della Pubblica Amministrazione italiana prevista dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). La riforma

delinea un approccio competency-based per la gestione delle Risorse Umane. In tale approccio le competenze trasversali rappresentano l'asse prioritario attorno al quale sviluppare i processi di selezione, formazione e sviluppo dei dipendenti pubblici, e in particolare dei dirigenti.

Nel contesto delle attuali riforme, che hanno la finalità di modernizzare e rendere più efficiente la PA, è emersa pertanto la necessità di dotarsi di strumenti avanzati per la valutazione e lo sviluppo delle competenze, come elemento chiave per la gestione efficace delle risorse umane e per il raggiungimento degli obiettivi strategici delle amministrazioni pubbliche.

La Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) della Presidenza del Consiglio dei Ministri ha pertanto promosso la realizzazione dell'Assessment e Development Center della PA italiana per l'identificazione, la mappatura e la valutazione delle competenze trasversali dei dirigenti pubblici.

La realizzazione dell'Assessment e Development Center della PA italiana è stata promossa dalla SNA, a partire dal 2022, nel quadro delle iniziative di implementazione delle "Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica" (SNA 2022).

Le Linee guida, approvate con decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione il 28 settembre 2022, sono state elaborate dalla SNA, in applicazione della riforma della PA (DL 80/2021). Esse propongono indicazioni in materia di procedure e soluzioni metodologiche per lo svolgimento dei concorsi focalizzati sulla valutazione delle competenze, con il duplice obiettivo di:

- offrire alle amministrazioni alcune indicazioni e buone pratiche utili per l'individuazione di soluzioni e metodologie omogenee ed efficaci per la selezione della dirigenza;
- presentare i principi metodologici dell'Assessment e Development Center, quale strumento di comprovato successo nei processi di selezione e sviluppo di figure manageriali (Bandera 2024).

L'Assessment Center è una procedura di valutazione che, attraverso l'utilizzo di una molteplicità di strumenti standardizzati, ha l'obiettivo di analizzare e valutare il possesso (e il relativo livello) di un set predefinito di competenze comportamentali (o trasversali) di una persona, ritenute necessarie per ricoprire con successo un ruolo specifico in una organizzazione.

Si tratta di una metodologia complessa e articolata che ha l'obiettivo di ridurre al minimo le possibili fonti di distorsioni e di errori nel processo di valutazione, al fine di produrre una rilevazione quanto più possibile obiettiva (Moses e Byham 1977; Thornton e Byham 1982).

Le International Task Force on Assessment Center Guidelines (2015) definiscono l'Assessment Center come "una valutazione standardizzata del comportamento basata su molteplici input" (p. 1248), rappresentati sia dalla molteplicità di prove sia dalla presenza di più assessor.

Dal punto di vista tecnico, l'Assessment Center si fonda, infatti, sull'uso combinato di più prove e di più valutatori, adeguatamente formati (cd. assessor), che contribuiscono ciascuno per la propria parte alla valutazione complessiva, derivante dal confronto e dall'integrazione delle diverse osservazioni. Tale metodologia, se accuratamente progettata, permette di rilevare, attraverso l'osservazione del comportamento, il possesso di una serie di competenze comportamentali o di potenzialità, che risultano associate al successo manageriale, e di misurarne il livello.

Le attività dell'Assessment e Development Center SNA, sviluppate a partire dalle International Task Force on Assessment Center Guidelines sopra ricordate, si concentrano su tre obiettivi fondamentali. In primo luogo, la valutazione delle competenze trasversali per l'identificazione, la mappatura e l'analisi delle competenze dei dirigenti della PA.

Il secondo obiettivo è rappresentato dalla promozione dello sviluppo professionale continuo dei dirigenti pubblici; creando percorsi di formazione personalizzati che, basati sui risultati delle valutazioni dell'assessment, aiutino i dirigenti a migliorare costantemente le proprie prestazioni e a rispondere in modo efficace ai cambiamenti tecnologici e organizzativi.

Infine, il terzo obiettivo si propone di contribuire alla trasformazione della PA allineando le competenze dei dirigenti agli obiettivi strategici delle amministrazioni, supportando una PA più agile e pronta a rispondere alle esigenze dei cittadini e delle imprese.

L'utilizzo di piattaforme digitali come Moodle, integrato nel contesto dell'Assessment e Development Center della PA, rappresenta una risposta efficace a queste sfide, consentendo di personalizzare i percorsi formativi e di valutazione in base alle esigenze specifiche di ciascun dirigente.

4 L'UTILIZZO DI MOODLE COME ECOSISTEMA INTEGRATO PER L'ASSESSMENT DELLE COMPETENZE

All'interno della SNA la piattaforma Moodle è stata utilizzata, in maniera costante a partire dal 2017, prevalentemente come piattaforma di e-learning per l'erogazione della formazione iniziale e continua per i dirigenti e funzionari della PA italiana (Bandera et al 2020; Pireddu e Roncaglia 2021).

Grazie alla sua flessibilità e scalabilità, dal 2020 Moodle è stato progressivamente sviluppato come sistema integrato per la gestione delle attività dell'Assessment e Development Center, strumento che coordina l'intero processo di mappatura e valutazione delle competenze trasversali dei dirigenti: dalla progettazione degli strumenti alla somministrazione delle prove e all'implementazione delle valutazioni, che includono scenari realistici, attività di role-playing e assessment center virtuali.

Moodle è stato in particolare utilizzato per:

- implementare il processo di assessment;
- mappare e valutare le competenze;
- realizzare attività sincrone e asincrone;
- attivare il coinvolgimento dei partecipanti;
- aggregare dati e reportistica, come di seguito dettagliato.

4.1 Moodle come hub centrale per la realizzazione del processo di assessment

Il percorso di Assessment delle competenze è articolato nelle seguenti fasi:

- Fase 0 – Presentazione del percorso
- Fase 1 – Pre-work
- Fase 2 – Sessione di assessment
- Fase 3 – Feedback.

Moodle è stata utilizzata come piattaforma centrale per la progettazione e l'implementazione di tutte le fasi e in particolare delle prove e simulazioni mirate, previste nella fase 2 – la fase centrale del percorso di assessment - specificamente finalizzate a valutare le competenze trasversali dei dirigenti pubblici.

Dal 2020 sono stati realizzati 14 percorsi di assessment che hanno coinvolto complessivamente 945 dirigenti.

4.2 Moodle come contenitore delle prove per la valutazione delle competenze

Le differenti prove di assessment, disponibili sia in modalità sincrona che asincrona, valutano competenze cognitive, realizzative, relazionali, manageriali e di self-management, sulla base del "Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana" (Figura 1) definito nelle "Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica" sopra richiamate (SNA 2022).

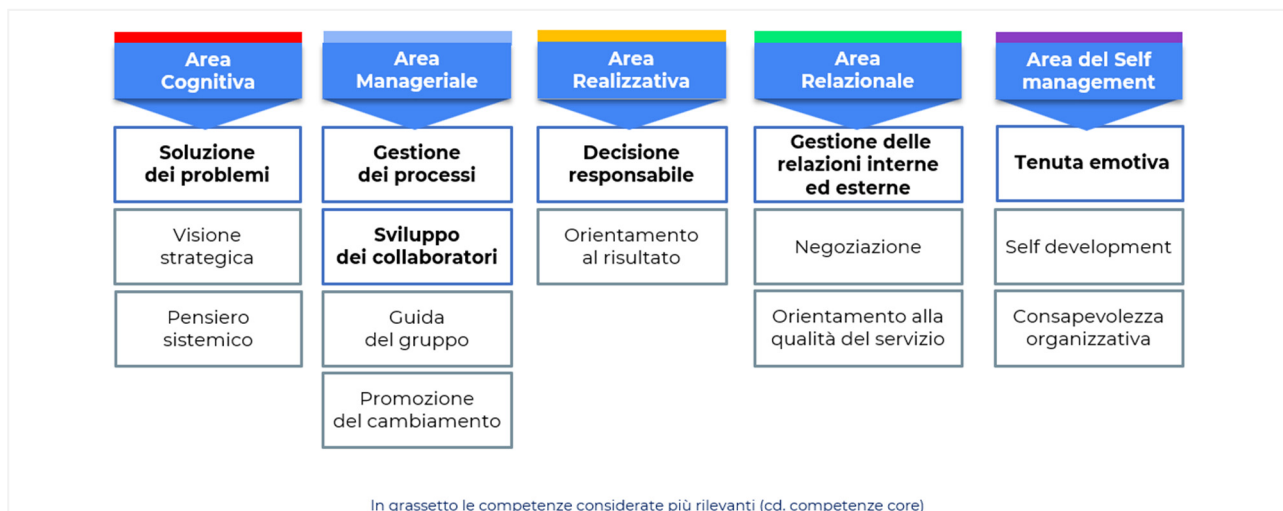


Figura 1: Modello competenze trasversali Dirigenti PA italiana

Le competenze sono valutate attraverso una serie di prove strutturate (Figura 2) che richiedono ai partecipanti di dimostrare la loro capacità di analizzare informazioni complesse e di sviluppare soluzioni efficaci.



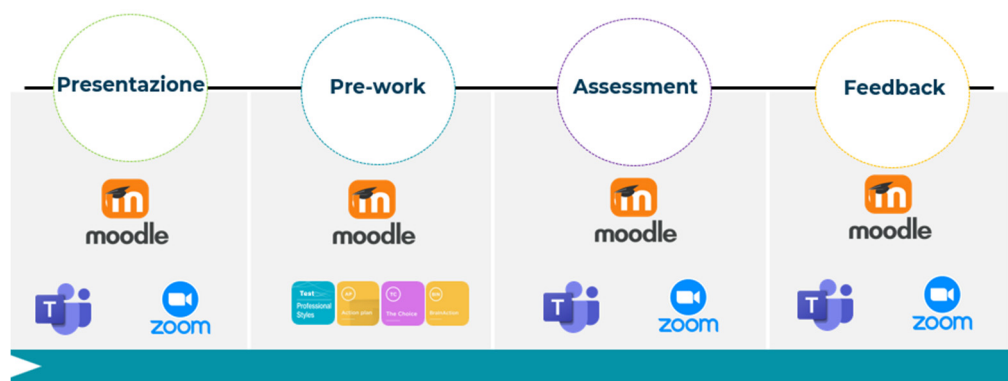
Figura 2: Metodologia Assessment Center: prove e test

Sono stati impiegati diversi strumenti:

- case study analitici, che hanno sfidato i partecipanti ad analizzare situazioni problematiche reali o simulate e a proporre soluzioni ben motivate;
- analisi con scenari di decision making, in cui i partecipanti prendono decisioni in rapida successione;
- simulazioni di role-playing, condotte in tempo reale utilizzando gli strumenti di videoconferenza integrati in piattaforma; prove collaborative in gruppo;
- esercizi di auto-valutazione e riflessività, fornendo ai dirigenti l'opportunità di riflettere sulle proprie performance, identificare i punti di forza e debolezza e pianificare azioni per migliorare.

4.3 Moodle come integratore delle modalità sincrone e asincrone

Una delle caratteristiche principali di Moodle è stata la sua capacità di supportare sia l'assessment asincrono che sincrono, offrendo una flessibilità cruciale nel processo di progettazione delle attività e di valutazione delle competenze (Figura 3).



Elaborazione SNA

Figura 3: Assessment e Development Center SNA: utilizzo Moodle

La modalità asincrona ha consentito ai dirigenti di completare le prove valutative, come questionari, quiz e simulazioni, secondo le proprie disponibilità, una funzionalità particolarmente utile, per affrontare esercizi complessi che richiedono riflessione e analisi, permettendo ai partecipanti di prendersi il tempo necessario per rispondere in modo approfondito. Tale modalità è stata utilizzata in particolare nella Fase Pre-work, con anche il ricorso, integrato in Moodle, all'utilizzo di piattaforme esterne per l'erogazione di alcune prove gestionali e test sugli stili comportamentali e le motivazioni.

Moodle ha supportato poi le attività di assessment sincrone della fase 2 di Assessment Center, cruciale nel percorso di assessment. In questa fase Moodle è stato utilizzato per simulazioni in tempo reale, discussioni di gruppo, role-playing e interviste individuali, attraverso l'integrazione di strumenti di videoconferenza, realizzando in questo modo un processo interattivo e dinamico nella valutazione delle competenze, migliorando notevolmente l'efficacia complessiva del percorso.

4.4 Moodle come attivatore dei partecipanti

Altro aspetto fondamentale di Moodle è stata la sua capacità di coinvolgere attivamente tutti gli attori partecipanti al processo: psicologi-assessor; dirigenti-assessee e team di progetto.

La piattaforma ha reso possibile la creazione di sezioni specifiche per ogni ruolo, con accesso alle informazioni e agli strumenti necessari per eseguire le mansioni in modo efficiente. Questo ha facilitato i processi comunicativi attraverso l'uso di messaggistica, notifiche, calendari condivisi e altre funzioni di coordinamento. Grazie a queste caratteristiche, tutte le parti coinvolte sono rimaste allineate sugli obiettivi, sui progressi e sulle scadenze, il che ha migliorato la coesione e l'efficienza del processo di assessment.

Nella gestione delle attività Moodle ha dimostrato una grande flessibilità e configurabilità, permettendo di progettare e gestire percorsi valutativi personalizzati, in base alle caratteristiche delle diverse Pubbliche Amministrazioni coinvolte. Le attività, come quiz e compiti, sono state strutturate in modalità sequenziale e interattiva, consentendo una valutazione progressiva e adattata ai bisogni specifici di ogni contesto.

4.5 Moodle come aggregatore di dati e reportistica

Moodle si è rivelata una piattaforma centrale anche per lo sviluppo delle attività di aggregazione dei dati e reportistica all'interno del processo di assessment. Grazie alle sue funzionalità avanzate, ha permesso di monitorare in modo dettagliato il progresso dei partecipanti, valutare l'efficacia delle attività di

assessment e progettare interventi formativi mirati che rispondessero alle esigenze specifiche dei singoli dirigenti.

La piattaforma ha tracciato automaticamente tutte le interazioni dei partecipanti con i vari strumenti disponibili, registrando dati relativi ai diversi strumenti di assessment: quiz, compiti, prove situazionali, simulazioni e altre attività valutative. Questo monitoraggio ha consentito la generazione di report individuali che hanno riassunto in modo chiaro e dettagliato le performance di ciascun partecipante. I report hanno offerto una panoramica completa delle competenze valutate, evidenziando i punteggi ottenuti nella valutazione di ciascuna competenza e l'analisi del progresso nel tempo. Tali report sono stati fondamentali per identificare le aree di forza e di debolezza dei dirigenti, costituendo la base per lo sviluppo di piani formativi personalizzati.

Oltre a questo, Moodle ha facilitato l'analisi comparativa tra diversi gruppi di partecipanti o rispetto a benchmark predefiniti. Questo tipo di analisi è stato essenziale per comprendere il posizionamento dei dirigenti rispetto ai loro pari e per identificare eventuali lacune di competenze a livello di gruppo o organizzazione. Le amministrazioni hanno utilizzato queste informazioni per progettare interventi formativi specifici, mirati a colmare tali lacune, assicurando un uso efficiente delle risorse.

Moodle ha permesso, infine, la generazione di report aggregati a livello di singola amministrazione, offrendo una visione d'insieme delle competenze all'interno di specifiche unità o dell'intera organizzazione. I report aggregati hanno fornito insight preziosi che hanno aiutato a identificare tendenze e necessità formative su larga scala, facilitando la pianificazione strategica delle risorse umane.

5 RISULTATI E PROSPETTIVE DI SVILUPPO

Le attività di Assessment e Development Center promosse dalla SNA e supportate dalla piattaforma Moodle, hanno coinvolto sino ad ora circa 950 dirigenti provenienti da diversi Ministeri, Agenzie governative e Regioni. Questo ampio coinvolgimento non solo evidenzia l'efficacia del programma, ma testimonia anche l'interesse crescente tra i dirigenti pubblici per lo sviluppo continuo delle competenze trasversali.

I feedback dei dirigenti partecipanti e le analisi post-attività indicano che l'uso di Moodle ha portato a un miglioramento tangibile dei processi di assessment delle competenze.

La partecipazione di dirigenti provenienti da una pluralità di contesti istituzionali ha permesso di testare e validare l'approccio dell'Assessment e Development Center SNA su una vasta gamma di profili professionali e competenze specifiche. Questa diversità ha contribuito a rendere il programma versatile e applicabile a diversi settori della Pubblica Amministrazione, rafforzando ulteriormente la sua rilevanza e impatto.

L'adozione della piattaforma Moodle ha significativamente migliorato l'efficacia operativa delle amministrazioni pubbliche, rendendo i processi di assessment più efficienti e standardizzati, permettendo una gestione più agevole delle valutazioni e una raccolta sistematica dei dati, con riduzione sia dei tempi che dei costi associati ai metodi tradizionali. Di conseguenza, il processo è diventato più sostenibile nel lungo termine, sia in termini economici sia di risorse umane coinvolte.

Inoltre, la reportistica avanzata e l'analisi dei dati hanno offerto alle amministrazioni informazioni cruciali per decisioni strategiche. Grazie a dati aggregati e report dettagliati è stato, infatti, possibile identificare trend, valutare l'efficacia delle politiche formative e pianificare interventi mirati per lo sviluppo delle competenze dei dirigenti.

L'uso di Moodle come piattaforma per l'assessment ha anche sostenuto la trasformazione digitale della PA, dimostrando come le tecnologie digitali possano essere integrate con successo nei processi di gestione delle risorse umane, promuovendo una cultura di innovazione e adattamento tecnologico tra i dirigenti pubblici.

Guardando al futuro, si prevede un ulteriore sviluppo dell'uso di Moodle per le attività di Assessment e Development Center SNA con nuove funzionalità e integrazioni che renderanno la piattaforma ancora più efficace. L'introduzione di strumenti avanzati di Intelligenza Artificiale, machine learning e analisi

predittiva potrebbe ulteriormente potenziare la capacità di Moodle di supportare la trasformazione digitale e operativa della PA.

Riferimenti bibliografici

- [1] Bandera S., D'Antoni C., Limongelli V., Micale F., *Sviluppare la formazione a distanza nella PA: l'esperienza della Scuola Nazionale dell'Amministrazione*, (2020), Atti MoodleMoot Italia 2020
- [2] Bandera S., *Nuovi dirigenti pubblici: quali competenze e come misurarle?* in S. Lucarini (a cura di), *Ripensare i profili professionali per una PA evoluta. Eliminare stereotipi valorizzando la formazione*, (2024), Milano, FrancoAngeli, pp. 46-61
- [3] European Commission, *Enhancing the European Administrative Space (ComPAct)*, Communication COM (2023) 667, (2023), <https://lc.cx/F5ewz1>
- [4] International Task Force on Assessment Center Guidelines, *Guidelines and ethical considerations for assessment center operations*, in *Journal of Management*, 41, (2015), pp. 1244-1273, Sage Publication, Newbury Park, <https://lc.cx/VNCVA4>
- [5] Moses J.L., Byham W.C., *Applying the assessment center method*, (1977), Pergamon Press, New York
- [6] Pireddu M., Roncaglia G. *La formazione online del personale pubblico e il percorso della SNA*, in *Formare la PA - Rapporto SNA 2017-2020*, Formello Roma, Edizioni Miligraf, (2021)
- [7] OECD, *Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce*, OECD Publishing, (2011), Paris, <https://lc.cx/QppN89>
- [8] OECD, *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability*, OECD/LEGAL/0445, adopted on 17/01/2019, (2019), <https://lc.cx/dDFT1J>
- [9] OECD *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service*, OECD Publishing, (2021), Paris, <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>
- [10] SNA, *Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica*, adottate con Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 settembre 2022 recante «Adozione di linee guida per l'accesso alla dirigenza pubblica, ai sensi dell'articolo 3, comma 6, del decreto-legge 80 del 2021», (2022), <https://lc.cx/vBpYzm>
- [11] Thornton III G.C., Byham W.C., *Assessment Centers and Managerial Performance*, (1982), Academic Press, New York
- [12] UN CEPA, *Principles of effective governance for sustainable development* (2018), <https://lc.cx/ODo9T9>