

ENERGIE IN COMUNE –

Gli strumenti di selezione del personale

26 luglio 2022
Eliana De Martiis

AGENDA

- Dalla definizione dei fabbisogni alla progettazione delle procedure di selezione secondo la logica di gestione e sviluppo delle competenze
- L'organizzazione delle procedure concorsuali: metodologie e sistemi per la gestione delle selezioni
- I colloqui di selezione: diverse tipologie e modalità di attuazione
- Selezione dei profili adeguati e la progettazione delle prove
- I colloqui di selezione
- Alcuni esempi

RICERCA UNIMI SNA Sistemi innovativi di selezione del personale basati sui profili di competenza

Esempi Comune di Milano, Comune di Cesena, Comune di Padova, Comune di Nove, CCIAA Cosenza

Esempi Comune di Cuneo, Comune di Parma, Comune di Treviso

Esempio Regione Lombardia – Energie in Comune

Si ringraziano Prof. Ruffini, Dott. Camurri, Dott.a Ingaggiati

IL PROCESSO DI SELEZIONE

Pianificazione /
programmazione

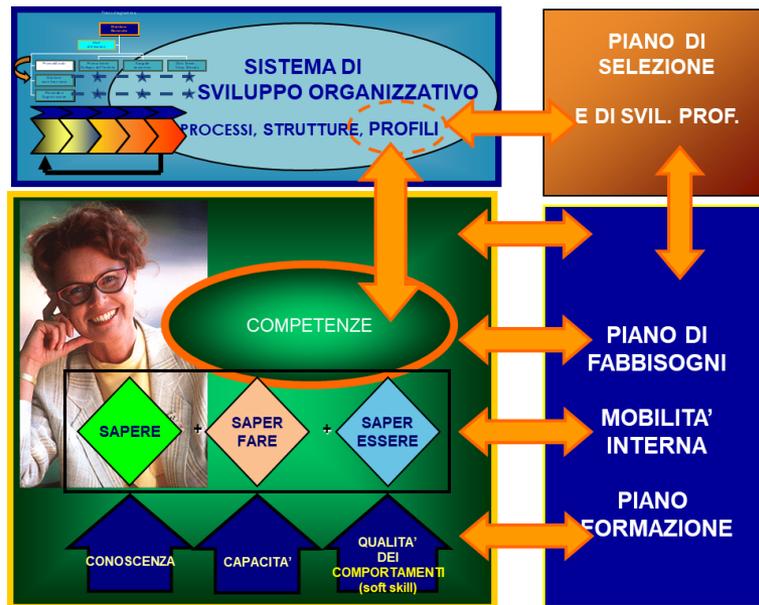
Reclutamento

Selezione

Inserimento

Progettazione della selezione

- Tipologia di concorso
- Prove



MODELLO DI GESTIONE PER COMPETENZE

REGOLAMENTO

IL PROCESSO DI SELEZIONE

Pianificazione / programmazione

- programmazione triennale fabbisogni personale: analisi del fabbisogno sulla base delle esigenze organizzative e nel rispetto delle previsioni normative
- definizione *job description* e *person specification* (ruolo, requisiti, caratteristiche, conoscenze, competenze)
- **progettazione procedura concorsuale e individuazione modalità concorsuale da adottare, tipologia e requisiti delle prove, requisiti di accesso e “pesatura” dei vari ambiti di valutazione**
- individuazione della commissione: condivisione impostazione bando ed indicazioni operative
- eventuale coinvolgimento di soggetti esterni per la realizzazione della procedura: condivisione impostazione bando ed indicazioni operative
- scrittura del bando di concorso

Reclutamento

- pubblicazione del bando (anche attraverso canali diversi da quelli istituzionali)
- valutazione quantitativa candidature pervenute per organizzazione concorso (persone diversamente abili, etc.) ed eventuale decisione su fase preselezione

Selezione

- controllo sul possesso dei requisiti di ammissione da parte dei candidati
- realizzazione delle fasi/prove previste dalla procedura concorsuale secondo le modalità previste dal bando
- valutazione degli altri requisiti/elementi previsti dal bando
- realizzazione e approvazione della graduatoria, da cui consegue la stipula del contratto individuale di lavoro con i candidati vincitori

Inserimento

- assunzione
- inserimento del lavoratore nell'ente (*onboarding* e periodo di prova): (*coaching*/ formazione/ valutazione)



Le tipologie di procedure concorsuali

Concorso per esami

Concorso per titoli

Concorso per titoli ed esami

Corso concorso

Concorso unico FP

Concorso associato

CFL

Concorso digitale

FONTI NORMATIVE

- D.P.R. 487/1994
- D.LGS. 165/2001
- Circolare n.1 del 2018 (Circolare Madia)
- L. 56/2019 (Decreto concretezza)
- D.L. 44/2021
- D.L.80/2021
- D.L. 36/2022

REGOLAMENTO

TITOLI (max 10/30)	valutazione esperienza valutazione titoli	per accesso/per punteggio per accesso/per punteggio
ESAMI	1° prova scritta/pratica 2° prova scritta/pratica 1 orale	digitale/in presenza digitale/in presenza digitale/ in presenza
MOBILITA'	Facoltativa fino al 2024 (14ter a.1 80/21)	
PUBBLICAZIONE BANDO	30 gg/ ridotti in caso di urgenza	
PREFERENZA	il più giovane art. 5 dpr 487/94	

Le tipologie di PROVE concorsuali

Preselezione

- Test attitudinali (logica, cultura generale, ecc.) a risposta multipla, test situazionali
- Banche dati

Prova scritta

- Test a risposta multipla su materie concorso
- Elaborati su materie concorso
- Casi, simulazioni, Role Playing, ecc.

Prova pratica / Assessment

- Assessment di gruppo / individuali
- Test situazionali
- Test specifici (Big five, In Basket, test personalità, ecc.)

Prova orale

- Assessment di gruppo / individuali, casi, test
- Colloquio strutturato su materie concorso (hard / soft skill)

- Criteri di valutazione
- Commissione
- Soggetti esterni



La PROGETTAZIONE DELLA SELEZIONE

Concorso per esami

Concorso per titoli

Concorso per titoli ed esami

Corso concorso

Concorso unico FP

Concorso associato

CFL

Concorso digitale



preselezione

prova scritta

prova pratica / assessment

prova orale



RICERCA UNIMI SNA Sistemi innovativi di selezione del personale basati sui profili di competenza

Domande «incrociate»:

“sulla base delle sua esperienza, com'è il collegamento con la programmazione dei fabbisogni e le modalità di selezione nel suo ente?”

“secondo lei, i profili professionali definiti dall'ente nel momento in cui si fa la programmazione, sono utilizzati nel concreto per definire i criteri di selezione dei candidati?”

Collegamento *Stretto* e utilizzano *molto* i profili professionali **24%**

Di questi il **59%** valuta le **Soft Skill**

Di questi solo il **22%** utilizza **specifiche metodologie**



RICERCA UNIMI SNA Sistemi innovativi di selezione del personale basati sui profili di competenza

In generale:

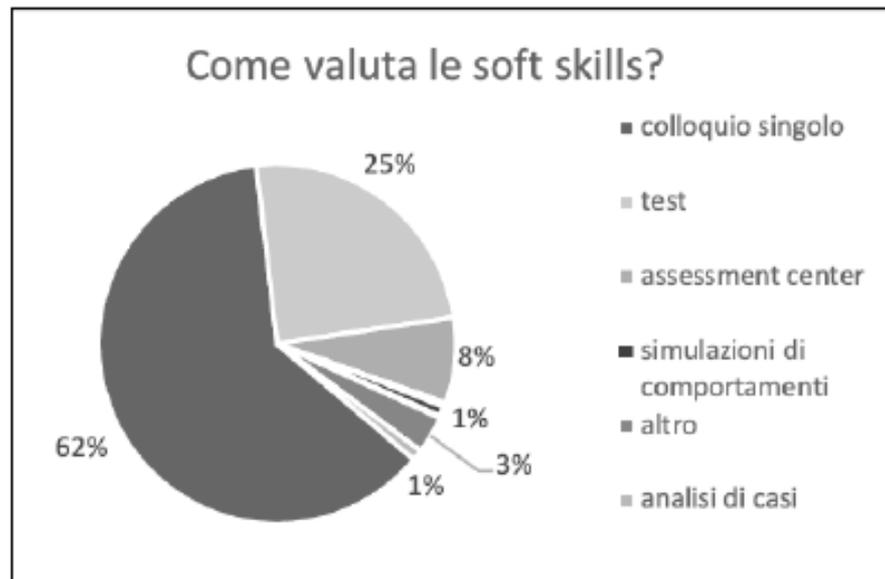
Corso Concorso **21%**

CFL **8,5%**

CC / CFL **1,4%**

Valuta le soft skill: **46%**

Di questi all'interno della prova orale: **62%**



RICERCA UNIMI SNA Sistemi innovativi di selezione del personale basati sui profili di competenza

Principali problemi relativi alla **programmazione** e alla **procedura concorsuale**:

- non è chiaro ciò di cui si necessita, non vengono fatte programmazioni relative ai bisogni del tipo: ho bisogno di una persona che abbia esperienze esterne (quindi fuori dal mercato della PA) oppure di una persona che abbia competenze interne (quindi che provenga dalla PA). Questo si traduce nel fatto che vengano organizzate le medesime procedure, sia per coloro che provengono dal mercato esterno della PA, sia per coloro che sono già nella PA
- nonostante il dpr n. 487/1994 e il d.lgs. n. 165/2001 aprano ad ulteriori modalità d'assunzione volte – prima di assumere a tempo indeterminato – a formare e verificare il candidato selezionato (CFL e corso-concorso) vengono raramente utilizzate per vari motivi: non c'è l'expertise nell'attuare tali procedure, non ci sono risorse ... così si preferisce bandire concorsi tradizionali
- una procedura concorsuale unica consente poderose economie di scala ma purtroppo non possono garantire il soddisfacimento di esigenze specifiche dell'amministrazione

“i CFL con percorsi di inserimento e coaching ben strutturati sotto la guida di funzionari capaci, hanno consentito di individuare persone effettivamente adatte per il profilo richiesto”.

«attraverso il CFL è possibile evitare di assumere direttamente a tempo indeterminato, testando e approfondendo la conoscenza del dipendente, come se fosse un “periodo di prova” molto più esteso»



RICERCA UNIMI SNA Sistemi innovativi di selezione del personale basati sui profili di competenza

Principali problemi relativi alla **programmazione** e alla **prove di selezione**:

- Le prove scritte vengono percepite come molto oggettive. Tuttavia, non ha senso che per certi profili ci siano due prove scritte e un orale, perché ciò che conta è capire se effettivamente la persona è adatta a quel ruolo, che va al di là della mera conoscenza della normativa
- Auspicabilmente la valutazione psicoattitudinale dovrebbe essere anticipata alla prima prova, per capire quali sono quelli con le competenze trasversali che poi difficilmente possono maturare e poi selezionare quelli più preparati dal punto di vista nozionistico. Il problema è meramente economico dunque si deve arrivare a un compromesso
- Per tutti i concorsi facciamo anche un colloquio motivazionale all'orale, alla fine del processo. Anche se non è strutturato è implicito, sono delle domande relative al curriculum, all'esperienza etc.: questo non dovrebbe condizionare il voto ma un po' lo condiziona

«la cosa più importante, è il colloquio orale perché si può decidere a chi assegnare un punteggio maggiore e sistema tutti i problemi creati dalle fasi precedenti»

«Una questione di cui non diamo risposta: avevamo ca 1200 candidati potenziali, il kick off raggiunto con la preselettiva. Quanti capaci ho lasciato fuori? Come si fa a massimizzare l'efficacia di una prova sola?»



IL PROCESSO DI SELEZIONE

Pianificazione /
programmazione

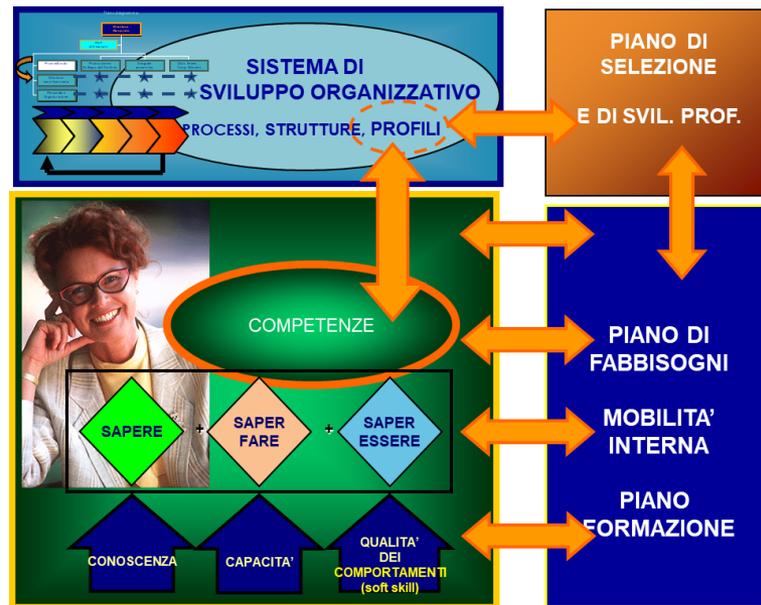
Reclutamento

Selezione

Inserimento

Progettazione della selezione

- Tipologia di concorso
- Prove



MODELLO DI GESTIONE PER COMPETENZE

REGOLAMENTO

PERCHE' UN MODELLO DI GESTIONE PER COMPETENZE

L'**evoluzione normativa** e le esigenze di una PA sempre più orientata alla qualità dei servizi erogati, impongono una profonda riflessione su come sviluppare, integrare, modificare gli assetti organizzativi e i modelli di selezione e di gestione delle professionalità necessarie nella nuova P.A.

Sistemi organizzativi e gestionali improntati sulle "competenze professionali" e quindi dai conseguenti "profili di competenza": un modello di descrizione dei "mestieri" più dettagliato e approfondito dei "profili professionali", comunque ancora in vigore e già previsti dai contratti nazionali del 1999, che prevedono la descrizione delle principali caratteristiche dell'attività lavorativa del dipendente in relazione al suo inquadramento contrattuale (impiegato di categoria D, C, B o A).

Dipartimento della funzione pubblica

AGENZIA PER LA RAPPRESENTAZIONE PROFESSIONALE
DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Modelli di rappresentazione
delle professioni e relative
competenze: ipotesi di lavoro
per la PA

Rapporto finale

Novembre 2017



PERCHE' UN MODELLO DI GESTIONE PER COMPETENZE

Cambiamenti in corso ... DL 36/2022 (tra l'altro)

Nuovi profili professionali: Entro il 30/6/2022 con decreto del ministro per la PA, previa intesa in CU, sono emanate linee di indirizzo per la definizione dei nuovi profili professionali individuati dalla contrattazione collettiva, con particolare riferimento all'insieme di conoscenze, competenze, capacità e attitudini del personale da assumere, anche per sostenere la transizione digitale ed ecologica della PA

Assessment anche nei concorsi per il personale non dirigenziale: nei concorsi per il personale non dirigenziale si prevede l'espletamento di almeno una prova scritta e di una prova orale, che comprenda l'accertamento della conoscenza di almeno una lingua straniera. Come già stabilito per i dirigenti, è prevista l'introduzione di sistemi di valutazione volti ad accertare il possesso delle competenze e delle attitudini (assessment), intese come insieme delle conoscenze e delle capacità logico-tecniche, comportamentali e manageriali, per i profili che svolgono tali compiti, che devono essere specificate nel bando, e definite in maniera coerente con la natura dell'impiego.

Concorsi, delega ad aggiornare il DPR 487/1994 E' affidato a un DPR, da adottarsi entro il 31/12/2022 su proposta del ministro per la PA, il compito di operare una revisione organica del DPR 487/1994 sui concorsi pubblici.

Portale unico del reclutamento



PERCHE' UN MODELLO DI GESTIONE PER COMPETENZE

Schema DM ««Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche», appena emanate dal ministro per la PA Brunetta, di concerto con quello dell'Economia Franco (passaggio CU 6/7):

- passare dai «profili professionali» ai «profili di competenza»
- «Le competenze non si esauriscono nelle conoscenze acquisite o maturate nel tempo, ma consistono anche nel "come" le conoscenze vengono utilizzate nello svolgimento del lavoro e, quindi, nelle capacità, nelle abilità, nelle attitudini, e sono influenzate dai valori e dalle motivazioni che i singoli debbono possedere per interpretare in maniera efficace, flessibile e, dunque, dinamica il proprio ruolo nell'organizzazione»
- Le soft skill saranno oggetto di valutazione al pari delle altre competenze nei prossimi concorsi, come previsto dalle nuove norme introdotte con i DL 80/2021 e 36/2022. Ma saranno valutate anche nei percorsi di formazione e di carriera



PERCHE' UN MODELLO BASATO SUI PROFILI DI COMPETENZA

L'emergere del valore della "competenza", della professionalità, impone la necessità di costruire modelli di gestione per analizzare, selezionare, valutare, riconoscere e valorizzare le competenze stesse.

Analizzare, mappare, costruire un modello basato sui profili di competenza vuol dire definire, nella forma più articolata possibile, gli specifici "mestieri" necessari alla singola amministrazione.

**Un modello basato sui profili di competenza consente di:
RICONOSCERE e DARE VALORE
al contributo che le persone possono dare
ALLA SPECIFICA ORGANIZZAZIONE**



PERCHE' UN MODELLO BASATO SUI PROFILI DI COMPETENZA



NO organizzazione statica,
utile solo in contesti stabili

~~NON PIU' «MANSIONI»,
«CARICHI DI LAVORO», ECC.
MA...~~

...PROFONDITA' DELLA CONOSCENZA
ABBINATA ALLA CAPACITA' DEL «FARE»
CON COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
ADEGUATI ALLE ESIGENZE DEL MOMENTO

SPOSTAMENTO
D'ATTENZIONE **SI**

modelli dinamici, in continuo sviluppo,
da adottare in contesti
in continuo cambiamento

COME ANALIZZARE E DESCRIVERE LE COMPETENZE PROFESSIONALI



PER CIASCUN FATTORE DELLA COMPETENZA (SAPERE, SAPER FARE, SAPER ESSERE) DEVONO ESSERE DESCRITTE E ANALIZZATE LE CARATTERISTICHE IN BASE A:

CATEGORIA DI INQUADRAMENTO
Aspetti comuni a tutta la categoria

PROFILO PROFESSIONALE
Primo livello di approfondimento comune a più profili di competenza

PROFILO DI COMPETENZA
Specifico livello di approfondimento caratterizzante la professione

L'analisi delle competenze

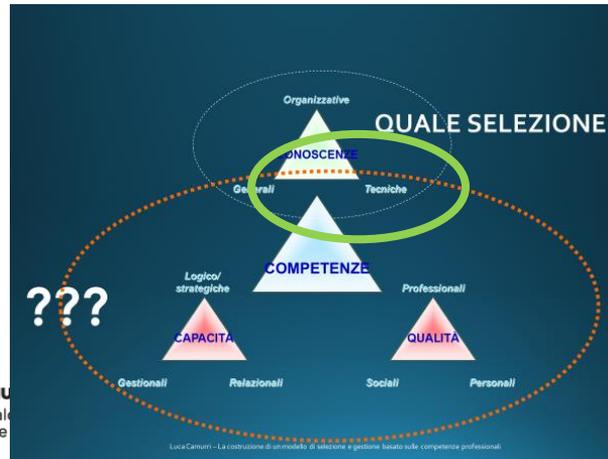
DESCRIVERE CONOSCENZE NECESSARIE

- CAPACITA'
- SKILL

RILEVARE CONOSCENZE DISPONIBILI

- CAPACITA'
- SKILL

DOVE INTERVENIRE  **COMPETENZE**



MAPPATURA DELLE COMPETENZE Profili di competenza

BREVE DESCRIZIONE	Descrizione sintetica del profilo di competenza			
PRINCIPALI ATTIVITA'	Elenco delle principali attività che caratterizzano il profilo			
	DI BASE (comuni alla categoria)	DEL PROFILO PROFESSIONALE	DISTINTIVE DEL PROFILO DI COMPETENZA	
CONOSCENZE	Elenco conoscenze BASE richieste per la categoria	Elenco conoscenze richieste per il profilo professionale	Elenco conoscenze specifiche DISTINTIVE richieste per il profilo di competenza	
CAPACITA' TECNICHE	Elenco capacità BASE richieste per la categoria	Elenco capacità richieste per il profilo professionale	Elenco capacità specifiche DISTINTIVE richieste per il profilo di competenza	
SOFT SKILL	Elenco soft skill BASE richieste per la categoria	Elenco soft skill richieste per il profilo professionale	Elenco soft skill DISTINTIVE specifiche richieste per il profilo di competenza	

	PROCESSI DI SUPPORTO (PS)		PROCESSI PRIMARI (PP)		
	Processo 1	Processo 2	Processo 3	Processo 4	Processo 5
	Profili di competenza a	Profili di competenza	Profili di competenza	Profili di competenza	Profili di competenza
	•.....	•.....	•.....	•.....	•.....
	•.....	•.....	•.....	•.....	•.....

Esempio Competenze Energie in Comune



Catalogo delle Competenze

1. Conoscenze (Sapere)

Le "Conoscenze" sono strettamente collegate alla sfera della conoscenza teorica. Esse sono modificabili nel tempo e si acquisiscono per esperienza, per imitazione, per studio o attraverso la formazione.

1. **Conoscenza delle Lingue straniere**
 1. Conoscenza lingua inglese
 2. Conoscenza altre lingue straniere
2. **Conoscenze Normative e Legislative**
 1. Diritto amministrativo
 2. Diritto del lavoro e contratti di lavoro
 3. Diritto tributario
 4. Legislazione specifica relativa all'Amministrazione (es. Statuto dell'Ente)
 5. Diritto Comunitario
 6. Conoscenze del Testo Unico degli Enti Locali (TUEL)
 7. Conoscenza del Codice degli Appalti
 8. Conoscenza delle principali normative vigenti in materia di valutazione delle performance individuali (es. D.Lgs. del 27 ottobre 2009, n. 150)
 9. Conoscenza del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD)
 10. Conoscenze in ambito GDPR e tutela della privacy
 11. Conoscenza delle norme igienico-sanitarie
 12. Normativa in ambito digitalizzazione dei pagamenti (pagoPA) e dei servizi
 13. Normative in ambito "Green Economy" e tutela del territorio
 14. Normativa sulla proprietà intellettuale
 15. Normativa in ambito di tutela del consumatore
 16. Normativa in ambito tutela della concorrenza e del mercato
3. **Conoscenze in ambito Economico-Finanziario**
 1. Progettazione e rendicontazione progetti europei
 2. Finanza di progetto
 3. Conoscenze in ambito di Partenariati Pubblici-Privati (PPP)
 4. Conoscenze delle attività progettazione e rendicontazione connesse a bandi nazionali, regionali e locali
 5. Conoscenza della contabilità finanziaria
 6. Conoscenza della contabilità economico-patrimoniale
 7. Sistemi di Compliance e Risk Management
 8. Strumenti per la gestione del ciclo di acquisti
4. **Conoscenze in ambito Transizione Ambientale**
 1. Marketing Territoriale e promozione del territorio
 2. Conoscenze in ambito di pianificazione e gestione delle utilities
 3. Conoscenze in ambito Social Development Goals & Climate Change Reporting
 4. Conoscenze in ambito agronomico
 5. Conoscenze in ambito di Smart Cities & Smart Development
 6. Conoscenza del framework di due diligence ESG
 7. Conoscenza dei principi per la redazione dei bilanci di sostenibilità
 8. Conoscenze di geologia e scienza della terra
 9. Scienza/tecnica delle costruzioni / trasporti
 10. Scienza dei materiali

Profilo di Competenza n.1	
Processi di supporto/primari	Supporto interno
Famiglia professionale	ICT
Inquadramento	Categoria D
Figura professionale	Funzionario direttivo informatico

	Profilo di competenza	Esperto nella gestione innovativa e digitale della PA
--	-----------------------	---

Breve descrizione del profilo di competenza

La figura si occuperà di guidare il processo di trasformazione digitale dell'Ente, sviluppando e coordinando progetti in ambito "Digital Transformation" che supporteranno l'ente nelle sfide riorganizzative. Nello specifico la figura pianificherà e coordinerà l'intero processo di implementazione di nuove tecnologie e di servizi digitali: dall'analisi, progettazione ed identificazione della soluzione tecnologica sino alla fase di sviluppo e messa in esercizio.

Principali Attività

Il ruolo sarà focalizzato sull'esecuzione proattiva e responsabile di complesse attività progettuali finalizzate all'introduzione di soluzioni innovative che guideranno la trasformazione digitale dell'Ente. In particolare, la figura professionale individuata sarà responsabile di: mappare le attuali prassi ICT in uso all'interno dell'Ente, individuare e selezionare le soluzioni tecnologiche idonee all'efficientamento delle procedure interne, adattare le soluzioni tecnologiche identificate alle esigenze e alle priorità dell'Ente, coordinare il team di sviluppo delle soluzioni identificate, supportare la messa in esercizio e l'implementazione delle soluzioni attraverso la definizione delle attività di *change management* (giornate della formazione, redazione manuali utente ecc). Infine, la figura sarà responsabile dell'aggiornamento delle soluzioni, affinché quest'ultime possano adattarsi ai fabbisogni mutevoli dell'Ente.

Conoscenze (SAPERE)

Base	Distintive & Generali	Distintive & Specifiche
<p>Approfondite conoscenze di:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diritto amministrativo (4/4) ✓ Della lingua inglese (4/4) ✓ Del Testo Unico degli Enti Locali (TUEL) (4/4) <p>Buone conoscenze di:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Canali di comunicazione online e offline (es. digital press, social network) (2/4) ✓ Contabilità finanziaria (3/4) 	<p>Oltre alle conoscenze di base, il profilo deve possedere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elevata conoscenza del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) (4/4) ✓ Elevata conoscenza dei sistemi hardware (4/4) ✓ Elevate conoscenze in ambito GDPR e tutela della privacy (3/4) ✓ Conoscenze approfondite delle principali soluzioni in Cloud (3/4) ✓ Ottime conoscenze delle normative in ambito digitalizzazione dei pagamenti (pagoPA) e dei servizi (2/4) ✓ Ottima conoscenza del Codice degli Appalti (2/4) ✓ Elevate conoscenze della normativa sulla proprietà intellettuale (1/4) ✓ Buone conoscenze delle attività progettazione e rendicontazione 	<p>Oltre alle conoscenze distintive e generali, il profilo deve possedere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Approfondite conoscenze in ambito di processi, procedure e sistemi ICT/applicativi (4/4) ✓ Elevate conoscenze in ambito di sviluppo per la sicurezza informatica (3/4) ✓ Ottime conoscenze dei trend tecnologici e di sviluppo del mercato nazionale e globale (1/4) ✓ Conoscenze approfondite in ambito di <i>e-procurement</i> (1/4)

Il percorso per la costruzione del Piano dei fabbisogni

- già con DL 75/2017 cambia la logica e la metodologia: non è il **fabbisogno di personale** a dover essere stabilito sulla base della dotazione organica approvata, ma, al contrario, è la dotazione di personale a dover essere rimodulata conformemente al piano dei fabbisogni, in relazione alle assunzioni da effettuare

- **consapevolezza della missione, della visione e dei valori** di riferimento

- **mappatura dettagliata dei processi** da governare e **delle professionalità, competenze e capacità richieste**, nella loro configurazione attuale (**as is**) e nella configurazione ottimale (**to be**), in un'accezione dinamica di continuo adattamento al contesto esterno

- coniugare l'ottimale impiego delle risorse pubbliche disponibili e gli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi
- assicurare il rispetto degli equilibri di finanza pubblica





Metodologia che correlasse la pianificazione strategica dell'Ente con i fabbisogni e lo sviluppo delle competenze, fondamentali per l'innovazione di tutti i processi di gestione HR (Progetto RiformAttiva)

- Il **Cruscotto di prioritizzazione delle strategie**, come strumento per la definizione delle priorità strategiche con conseguente analisi del fabbisogno quantitativo di personale.
- Un **Sistema Professionale** completo e uniforme per la PA locale e al tempo stesso flessibile e personalizzabile come strumento per la definizione del fabbisogno qualitativo di personale.
- **Library dei Profili Professionali** Trasversali e Specialistici
- **Library delle Competenze** Tecniche e Comportamentali

“Libraries” immediatamente utilizzate per procedure reclutamento figure programmate nel piano, andando ad individuare, per ogni figura, competenze comportamentali e tecniche richieste che hanno poi costituito la base per la progettazione delle prove selettive.

Previsione esplicita di **concorsi CFL** *“al fine di acquisire professionalità elevate o per agevolare l'inserimento professionale mediante un'esperienza lavorativa che consenta un adeguamento delle capacità professionali al contesto organizzativo e di servizio;”*

Selezione n. 1 istruttore direttivo-dietista cat. D con contratto di formazione lavoro (CFL) per 24 mesi

<http://www.comune.cesena.fc.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/47144>





Selezione n. 1 istruttore direttivo-dietista cat. D con contratto di formazione lavoro (CFL) per 24 mesi

<http://www.comune.cesena.fc.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/47144>

- **Prova scritta** che potrà consistere in un test a risposta multipla e/o a quesiti a risposta aperta e/o nella soluzione di casi inerenti gli argomenti oggetto della selezione
- **Prova orale** che potrà consistere in un colloquio individuale ovvero in una dinamica di gruppo seguita da un colloquio individuale

Le prove sono finalizzate alla verifica del possesso delle competenze richieste dal ruolo specificate all'art. 2 dell'avviso.

Al fine della valutazione delle competenze comportamentali la **commissione** potrà essere composta / integrata da uno psicologo del lavoro e/o da un esperto in selezione del personale.

Criteri di valutazione

La prova scritta è composta da 30 domande a risposta multipla chiusa, di cui solo una esatta e riguardale materie e gli argomenti riportati all'art. 2 "COMPETENZE INIZIALI RICHIESTE AI CANDIDATI" dell'avviso di selezione

La prova orale consiste in un colloquio che ha ad oggetto la simulazione di casi pratici, nonché la verifica delle conoscenze e delle competenze sia di natura tecnica, sia trasversali comportamentali, richieste dal ruolo, così come specificato nell'avviso. La Commissione, con riferimento alla prove orali, decide di esprimere il punteggio in ragione delle valutazioni unanimemente condivise, tenendo in considerazione, in attuazione di quanto previsto dall'avviso di selezione, i seguenti **criteri**:

- completezza nell'esposizione
- pertinenza nell'esposizione
- livello di approfondimento, capacità di sintesi

Traccia prima prova scritta

Domande prova orale

Mappatura competenze

Primo livello: mappa dei servizi

Secondo livello: la struttura organizzativa che eroga direttamente gli ambiti di servizio individuati

Terzo livello (AS IS e TO BE): mappa concettuale in cui per ogni processo è definita **la relativa associazione con le risorse umane** definite sulla base di quattro dimensioni (inquadramento contrattuale, profilo professionale, competenze tecniche/ saper fare, competenze trasversali / saper essere – soft skill)

SELEZIONI PUBBLICHE PER ESAMI PER LA COPERTURA DI N. 5 POSTI A TEMPO INDETERMINATO E PIENO

<https://www.cs.camcom.gov.it/it/content/service/selezioni-pubbliche-esami-la-copertura-di-n-5-posti-tempo-indeterminato-e-pieno>

... **l'impatto sulle selezioni**

- ricerca diretta ad acquisire figure che presentino il mix di competenze tecniche e professionali (hard skill) e di competenze trasversali (soft skill) individuato nella mappatura: nel **costruire le relative procedure di reclutamento** si è tenuto conto di tale **multidimensionalità** in ogni fase, dalla **stesura del bando** alla **composizione delle commissioni di selezione**, al fine di garantire che gli **strumenti** adottati siano coerenti con il profilo e le capacità da selezionare e che le prove (e le commissioni) siano realmente idonee a identificare competenze e attitudini dei candidati (competency-based recruitment).
- unico Avviso di Selezione per tutti i 5 profili, **maggiore efficienza** (in termini di tempi e economie di scala) e maggiore **efficacia** (tutte le informazioni relative alle posizioni da ricoprire disponibili in un unico avviso,
- piattaforma di assesement online dedicata
- l'avviso di selezione incoraggia espressamente a valutare con attenzione le job description di ogni profilo di competenza nell'esprimere candidature: un spinta gentile ad una scelta più consapevole, ma anche uno strumento di attrattività e di autoselezione preventiva.



ESEMPIO CIAAA COSENZA

Criteria di valutazione

Prova scritta: Piattaforma di Assessment on line due quesiti a risposta aperta, criteri:

- padronanza delle conoscenze tecnico-normative riferite alla materia del quesito
- chiarezza esposizione e sinteticità dei contenuti
- individuazione elementi fondamentali del tema ed evidenza di inferenze dalle premesse esposte o traduzione dei contenuti tecnici esposti in possibili situazioni di lavoro.

La prova orale un caso di lavoro, criteri:

- prontezza e capacità nell'inquadramento del caso proposto e coerenza della impostazione risolutiva rispetto alle competenze indicate nel profilo;
- padronanza delle materie, capacità di articolare le risposte e grado di approfondimento dei riferimenti tecnici da applicare nel caso di specie;
- padronanza delle soft skill oggetto dell'Avviso, manifestate in termini assoluti nella gestione del colloquio ed in termini relativi come comportamenti proposti nelle risposte fornite.

La padronanza è da intendersi come:

- livello e l'intensità con cui si esprimono i comportamenti
- efficacia, ossia quanto i comportamenti vengono agiti in modo coerente con la situazione e l'obiettivo
- frequenza con cui i comportamenti vengono agiti;
- proprietà di linguaggio;
- chiarezza ed efficacia della sintesi espositiva.



La procedura è finalizzata ad accertare il possesso delle conoscenze, capacità tecniche e soft skill specificate per ciascun profilo. La procedura sarà articolata nei seguenti momenti:

- a. eventuale **prova preselettiva**: quesiti di logica, cultura generale e finalizzati ad accertare le principali conoscenze e capacità tecniche comuni ai profili interessati.
- b. **controlli** sulla veridicità delle dichiarazioni, a campione per i candidati ammessi alla prova scritta, rispetto ai requisiti richiesti e autocertificati nella domanda;
- c. **prova scritta**: uno o più quesiti e/o incidenti volti ad accertare le conoscenze, capacità tecniche e soft skill inerenti al profilo di competenza riferito al posto messo a concorso
- d. **prova orale**: simulazione di casi reali di lavoro e finalizzati ad accertare le conoscenze, le capacità tecniche e le soft skill inerenti al profilo di competenza riferito al posto messo a concorso. Eventuali prove a carattere psico-attitudinale o di orientamento comportamentale.

Nel caso di prove on-line ...



Esempio Comune di NOVE

Bando per titoli ed esami per la copertura di un posto di istruttore amministrativo di categoria. C, rapporto di lavoro a tempo pieno ed indeterminato

<https://sac2.halleysac.it/c024073/zf/index.php/bandi-di-concorso/index/dettaglio/concorsi/scaduti/bando/29>

La peculiarità di questa procedura riguardano:

- lo svolgimento di un percorso psico attitudinale molto strutturato tra le prove scritte e il colloquio orale, con l'accompagnamento di alcuni esperti esterni (specialisti della selezione e psicologi), realizzato per figure non dirigenziali (cat. C).
- l'individuazione di strumenti "specifici" da utilizzare: colloqui di personalità e valutazione delle soft skill avvalendosi anche di esperti, anche a fronte di esperienze non totalmente positive realizzate in precedenti sperimentazioni, e nella convinzione della necessita di arrivare non tanto ad una "profilazione psicologica" della persona ma ad una valutazione di quanto le sue caratteristiche corrispondano a quelle individuate per il profilo richiesto



Esempio Comune di NOVE

Eventuale **prova preselettiva**: test con domande a risposte multiple predeterminate o con risposta breve, sulle materie del programma d'esame e/o su nozioni di cultura generale

- **due prove scritte**, di cui **una teorica** nella quale il candidato esprime cognizioni dottrinali, normative, valutazioni, ecc. ed **una pratica** che può essere costituita da soluzioni di casi, elaborazioni di schemi di atti, simulazioni di interventi, accompagnati, in termini significativi, da enunciazioni teoriche, individuazioni di iter procedurali, percorsi operativi e scelte organizzative.
- una **prova psico-attitudinale e motivazionale** che consisterà nella somministrazione di test psico-attitudinali e/o in uno o più colloqui con psicologi e/o esperti nella selezione del personale, secondo le modalità **indicate nelle norme tecniche allegate**
- una **prova orale** che consisterà in un colloquio individuale sulle materie indicate nel programma d'esame, integrato da eventuali domande di natura conoscitiva, attitudinale e motivazionale.

Nel corso del colloquio sarà accertata la conoscenza approfondita della lingua inglese e la conoscenza e le capacità di utilizzo dei più diffusi strumenti software e social network

Criteria di valutazione due prove scritte:

- Pertinenza del contenuto in relazione alla prova;
- Completezza dell'esposizione;
- Correttezza dei contenuti;
- Capacità di sintesi dell'argomento, attraverso l'esposizione delle maggiori peculiarità dello stesso;
- Chiarezza dell'esposizione e correttezza del linguaggio

Accertamento di idoneità di carattere attitudinale e di orientamento al ruolo si rinvia alle NORME TECNICHE approvate e pubblicate in data 06/05/2020

Prova orale

- Pertinenza della risposta rispetto alla domanda;
- Completezza della risposta e dell'esposizione;
- Correttezza dei contenuti;
- Capacità di sintesi nella risposta, attraverso l'individuazione delle caratteristiche essenziali dell'istituto o del caso sottoposto;
- Chiarezza dell'esposizione e correttezza del linguaggio anche dal punto di vista tecnico;
- Capacità di elaborazione autonoma, attraverso collegamenti coerenti e personali con l'argomento in trattazione.

Traccia preselettiva

Traccia prima e seconda prova scritta

Traccia orale



Esempio Comune di PADOVA

Bando di concorso per esami, con eventuale preselezione, per l'assunzione a tempo pieno e indeterminato di una unità nel profilo di Dirigente Tecnico (area gestionale) presso la Direzione Generale

<https://www.padovanet.it/informazione/concorso-pubblico-1-dirigente-tecnico-area-gestionale-presso-la-direzione-generale>

PRESELEZIONE due fasi:

1. la prima consiste in “test a risposta multipla riguardanti le materie del bando, cultura generale, competenze tecnico-professionali o interdisciplinari, compresa informatica e inglese, cui segue graduatoria per accesso alla seconda fase;
2. la seconda fase che “consiste nella verifica delle competenze trasversali previste dal bando, attraverso la tecnica dell’Assessment center (a titolo di esempio: role playing, interviste individuali, questionari), gestita da una Ditta incaricata e il metodo utilizzato sarà preventivamente reso noto ai candidati. Supereranno questa fase tutti coloro che avranno dimostrato di possedere un livello almeno “adeguato” su 5 delle 7 competenze trasversali previste”.

prima prova scritta a contenuto teorico per accertare il possesso delle competenze tecnico-professionali relative al profilo e consiste nello svolgimento di un elaborato su tematiche di carattere generale, in relazione alle professionalità richieste, con riflessi su materie attinenti allo svolgimento delle funzioni dirigenziali ed è mirata ad accertare l’attitudine all’analisi di fatti ed avvenimenti, nonché alla riflessione critica

seconda prova scritta a contenuto pratico per accertare le capacità organizzative e gestionali proprie della figura dirigenziale nella PA e consiste nella risoluzione di un caso e/o nell’elaborazione di un atto, provvedimento o elaborato teorico-specialistico ed è mirata a verificare l’attitudine all’analisi ed alla soluzione di problemi inerenti alle funzioni dirigenziali da svolgere;

prova orale consiste in un colloquio sulle materie del bando, mirata “ad accertare la professionalità del candidato, nonché l’attitudine all’espletamento delle funzioni dirigenziali da svolgere” con l’aggiunta della lingua inglese e delle competenze informatiche.



Esempio Comune di PADOVA

Bando di concorso per esami, con eventuale preselezione, per l'assunzione a tempo pieno e indeterminato di una unità nel profilo di Dirigente Tecnico (area gestionale) presso la Direzione Generale

<https://www.padovanet.it/informazione/concorso-pubblico-1-dirigente-tecnico-area-gestionale-presso-la-direzione-generale>

- percorso di definizione del profilo “particolare” (tecnico-gestionale presso la direzione generale), *in cui sono previste materie come project management, e vengono richiesti sia ingegneri che laureati in economia e commercio*
- valutazione delle soft skill/competenze trasversali in fase di preselezione
- decisione di avvalersi di società esterne qualificate per la valutazione delle soft skills/competenze trasversali con specifica gara, al fine di utilizzare strumenti “tipici” del settore privato (come l'*assessment*), tenendo presente la normativa e soprattutto il rischio di potenziali ricorsi (interazione commissione / società)

La Commissione ha valutato per motivi di economicità e celerità, a fronte delle candidature pervenute, di eliminare la prima fase della preselezione (quella “più tradizionale”), di fatto facendo coincidere la preselezione con la seconda fase (la parte più innovativa della procedura) che prevedeva la verifica delle competenze trasversali individuate attraverso la metodologia dell'*assessment center*

In particolare a fronte di 70 domande, hanno passato la fase preselettiva 29 candidati (poco più del 40%), 10 dopo le prove scritte sono stati ammessi alla prova orale a cui sono risultati idonei in 6 (anche se la graduatoria finale ne riporta 4).

- **Verbale preliminare commissione, decisione sui preselezione e articolazione assessment center**
- **Traccia prima e seconda prova scritta**
- **Domande prova orale**



Esempio Comune di PARMA

CORSO-CONCORSO PUBBLICO PER 6 POSTI A TEMPO INDETERMINATO E PIENO DI ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO (CAT. C) DA ASSEGNARE AL SETTORE SERVIZI AL CITTADINO

https://www.comune.parma.it/comune/bandi-di-concorso/CORSO-CONCORSO-PUBBLICO-PER-6-POSTI-A-TEMPO-INDETERMINATO-E-PIENO-DI-ISTRUTTORE-AMMINISTRATIVO-CAT-C-DA-ASSEGNARE-AL-SETTORE-SERVIZI-AL-CITTADINO_m1017.aspx

- CONOSCENZE SPECIALISTICHE (conoscenze e abilità collegate)
- COMPETENZE TRASVERSALI (comportamenti e capacità)
- TRATTAMENTO ECONOMICO – ORARIO DI LAVORO

Preselezione: quesiti a risposta multipla sulle materie di esame previste dal bando

Saranno ammessi i primi 100 candidati posizionati nella graduatoria della preselezione

CORSO FORMATIVO: 40 ore, frequenza obbligatoria, due settimane consecutive in orario preserale /serale, sulle materie specialistiche oggetto di esame nonché sull'utilizzo dei programmi informatici

PROVE D'ESAME finalizzate a verificare il possesso delle conoscenze e competenze richieste dal bando, delle caratteristiche attitudinali e degli aspetti motivazionali. Le prove selettive consisteranno:

- PROVA SCRITTA potrà consistere nello svolgimento di un elaborato e/o soluzione di quesiti a risposta articolata o sintetica sulle materie d'esame e/o nell'individuazione di iter procedurali o percorsi operativi, soluzioni di casi, elaborazione di schemi di atti, simulazioni di interventi sulle materie d'esame.
- PROVA ORALE colloquio che verterà su approfondimento tematiche trattate nella prova scritta; materie del programma d'esame, aspetto motivazionale

Criteri valutazione prova scritta e prova orale

Programma formativo

Prove preselettive 1,2,3



Esempio Comune di TREVISO

CORSO-CONCORSO PUBBLICO IN FORMA ASSOCIATA, PER ESAMI, PER LA COPERTURA A TEMPO PIENO E INDETERMINATO DI N. 10 POSTI DI AGENTE DI POLIZIA LOCALE – CAT. C.

<https://www2.comune.treviso.it/corso-concorso-pubblico-in-forma-associata-per-esami-per-la-copertura-a-tempo-pieno-e-indeterminato-di-n-10-posti-di-agente-di-polizia-locale-cat-c/>

- Comuni associati
- **Preselezione** (questionario / test)
- Prova di efficienza fisica
- **Corso** di preparazione: 12 ore
- **Prova scritta** a scelta della Commissione tra: prova scritta teorica, prova scritta pratica, prova scritta teorico – pratica, prova per questionario /test
- **Prova orale:** domande su materie del bando, domande a carattere relazionale, casi pratici inerenti le funzioni da svolgere

Criteri valutazione preselezione, prova fisica, prova scritta e prova orale

Programma formativo

Prova preselettiva

Prova scritta

Prova orale



Esempio Comune di CUNEO

CORSO-CONCORSO PUBBLICO IN FORMA ASSOCIATA, PER ESAMI, PER LA COPERTURA DI N. 6 POSTI A TEMPO PIENO E INDETERMINATO DI «ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO» [CATEGORIA GIURIDICA C] PRESSO I COMUNI DI BERNEZZO, CARAGLIO, DOGLIANI E MONDOVI'.

<https://www.comune.cuneo.it/contratti-e-personale/ufficio-personale/elenco-concorsi.html>

- Comuni associati
- Trattamento economico
- Eventuale prova di **preselezione**: test scritto con domande a risposta multipla sulle materie oggetto delle prove d'esame
- **Corso formativo** 30 ore
- **Prova scritta/teorico pratica**: a discrezione della commissione, in domande a risposta aperta o chiusa, in un tema, ovvero nella predisposizione di un elaborato di contenuto teorico pratico
- **Prova d'informatica** finalizzata ad accertare il grado di conoscenza delle apparecchiature, dei sistemi e delle applicazioni informatiche maggiormente diffusi
- **Prova orale** verterà, oltre che sulle materie oggetto della prova scritta, anche sulla conoscenza della lingua inglese, scritta e orale

Corso formativo

Criteria valutazione prova scritta

Prove scritte

Prova orale



Esempio Comune di MILANO

C1 IST - GEOMETRA – C. 2022 SELEZIONE PUBBLICA, PER ESAMI, PER LA COPERTURA DI N. 20 POSTI A TEMPO INDETERMINATO DEL PROFILO PROFESSIONALE DI ISTRUTTORE DEI SERVIZI TECNICI - GEOMETRA – CATEGORIA C – POSIZIONE ECONOMICA 1

https://servizi.comune.milano.it/documents/20121/42273894/Bando_IST_GEOMETRA_timbrato.pdf/3a56d481-80e4-588b-6617-c9da3162242d?t=1658396498633

DESCRIZIONE DEL PROFILO PROFESSIONALE E DELLE COMPETENZE DI GEOMETRA
STRUMENTAZIONE TECNICA RICHIESTA

La **prova scritta sarà svolta in forma digitale da remoto** e potrà consistere nella soluzione di domande a risposta chiusa su scelta multipla e/o nello svolgimento di un elaborato e/o in una serie di quesiti ai quali dovrà essere data una risposta sintetica

La **prova orale consisterà in un colloquio e potrà essere svolta, su indicazione della Commissione, in forma digitale da remoto o in presenza.**

Alla luce delle attività e delle competenze proprie del profilo professionale in oggetto, le prove saranno finalizzate a valutare la conoscenza delle seguenti materie:



Esempio REGIONE LOMBARDIA ENERGIE IN COMUNE

Concorso pubblico unico, rafforzamento delle competenze per efficientare le attività di reclutamento nelle amministrazioni locali della Lombardia

<https://www.bandiregione.lombardia.it/procedimenti/new/bandi/bandi/istruzione-formazione-lavoro/lavoro-occupazione/concorso-pubblico-unico-rafforzamento-competenze-efficientare-attiv-reclutamento-amministrazioni-locali-lombardia-RLA12022025403>

Profilo professionale

Trattamento economico

Prova selettiva scritta (durata 60 minuti) intende verificare le conoscenze normative e teoriche relativamente alle seguenti materie:

Prova selettiva orale colloquio di approfondimento relativo alle capacità e abilità del candidato di applicare nei contesti operativi pubblici le nozioni relative alle materie oggetto della prova scritta ivi compresi i soft skill necessari per valutare la professionalità complessiva del candidato. A tale fine saranno valutate in particolare le abilità di comunicazione, di creatività tecnico-organizzativa, di definizione delle priorità e degli obiettivi e della loro efficace rendicontazione.

potrà essere svolta in videoconferenza, attraverso l'utilizzo di strumenti informatici e digitali, garantendo comunque l'adozione di soluzioni tecniche che assicurino la pubblicità della stessa, l'identificazione dei partecipanti, nonché la sicurezza delle comunicazioni e la loro tracciabilità

Criteri valutazione prova scritta

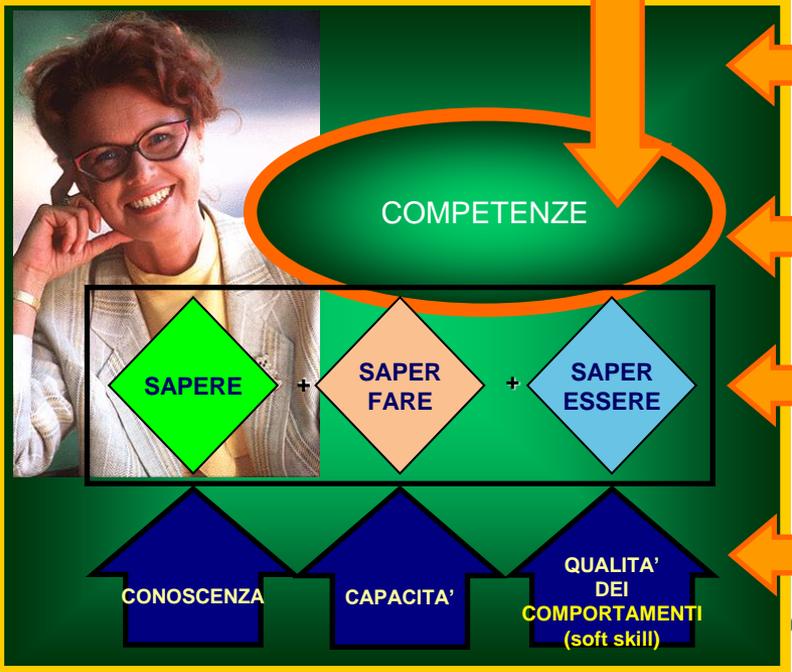


I COLLOQUII DI SELEZIONE

- **Il colloquio è «normalmente» una delle prove**
- **Il «peso»** determinato da struttura della procedura e dalla presenza / chiarezza del profilo (competenze) da selezionare
- In ogni caso è **opportuno che sia strutturato nei contenuti e nei criteri di valutazione** (per la commissione e verso l'esterno)
- **Importanza della commissione**



Quindi: attraverso le competenze...



REALIZZATO CON IL SOSTEGNO DI



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



**Regione
Lombardia**



POR FSE 2014-2020 / OPPORTUNITÀ E INCLUSIONE



Grazie per l'attenzione



ENERGIE IN COMUNE
Innovazione sociale
e nuovo personale nella PA

Promosso da:



**Regione
Lombardia**