REALIZZATO CON IL SOSTEGNO DI
UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo
Regione Lombardia
fse
POR FSE 2014-2020 / OPPORTUNITÀ E INCLUSIONE

ENERGIE IN COMUNE –

Stesura e Pubblicazione del Bando di concorso

20 luglio 2022
Eliana De Martiis

AGENDA

- Dalla definizione dei fabbisogni al bando secondo la logica di gestione e sviluppo delle competenze;
- Il processo di selezione
- Il bando punto sintetico e lex specialis
- La pubblicazione del bando

RIFERIMENTI

- Ricerca UNIMI / SNA Sistemi innovativi di selezione del personale basati sui profili di competenza
- Esempi Comune di Cesena, Camera di Commercio Cosenza
- Esempi Comune di Milano, Comune di Nove, Comune di Padova, Comune di Genova

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

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

Questionario somministrato a 355 Enti Locali

· sezione 1: ambito organizzativo che si occupa delle procedure concorsuali;

· sezione 2: numerosità e tipologia di concorsi realizzati dal 2016

· sezione 3 : approfondimento analisi dei fabbisogni e il collegamento con la selezione

· sezione 4: commissioni

· sezione 5: prove concorsuali

· sezione 6: opinioni personali

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

Principali problemi relativi alla **programmazione** e al **bando**:
- l'analisi dei fabbisogni risente di una scarsa attenzione agli obiettivi strategici dell'ente, frutto del perseguimento di logiche *"tradizionali"*; manca anche una formale mappatura delle conoscenze, capacita e attitudini
- l'analisi dei fabbisogni è strutturata in modo superficiale, in un'ottica di rimpiazzo: questo è l'unico criterio esistente, il turnover richiede che ci sia un ricambio di personale alla svelta (non posso fare analisi sofisticate, ho bisogno di gente e paura che ci sarà un altro blocco).
- nella programmazione dei fabbisogni si contemperano profili professionali generici, volti alla ricerca di figure fungibili e flessibili, frutto di declaratorie obsolete
- i bandi, per garantire l'imparzialità, devono essere aperti a tutti; così non è possibile indirizzare la comunicazione a certe categorie di soggetti, che sarebbero più adatti per quel posto di lavoro

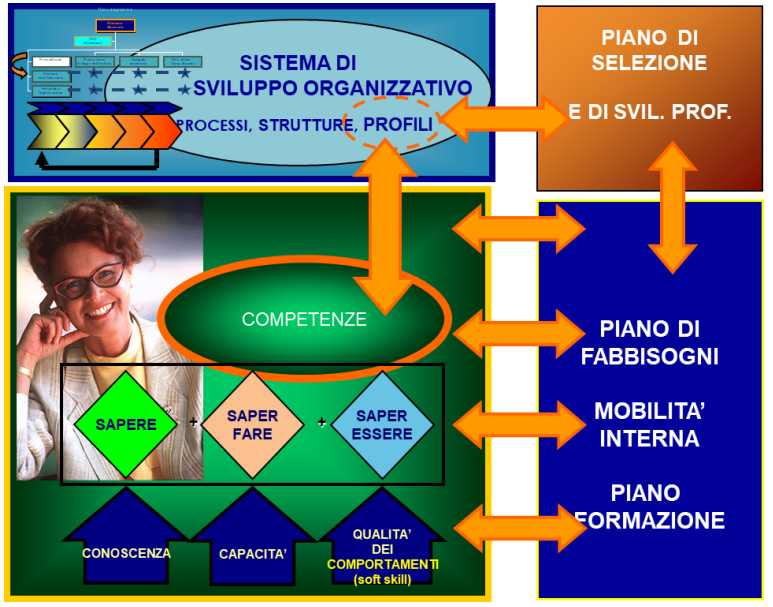
«Da un lato non ho le capacità di fare l'analisi dei fabbisogni, ma dall'altro non ho la possibilità di farla in un altro modo che non sia la logica di rimpiazzo»

"Se devi reclutare uno che il giorno dopo sia già pronto a fare qualcosa, è una cosa. Se recluti un buon tecnico che specializzi nell'arco dei 6 mesi di prova, è un'altra cosa"

IL PROCESSO DI SELEZIONE

- Pianificazione / programmazione
- Reclutamento
- Selezione
- Inserimento

BANDO
rappresenta la sintesi di tutta la fase di progettazione della procedura concorsuale, e ne riflette tutte le problematiche



MODELLO DI GESTIONE PER COMPETENZE

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.

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).

PERCHE’ UN MODELLO DI GESTIONE PER COMPETENZE

Cambiamenti in corso … DL 36/2022 (tra l’altro)

Nuovi profili professionali: Entro il 30 giugno 2022 con decreto del ministro per la PA, previa intesa in Conferenza Unificata, 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.

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 kill 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

Anche Funzione Pubblica e Aran…

Gli interventi di “modernizzazione” della PA hanno spesso riguardato il tema del lavoro pubblico, e in particolare la gestione delle risorse umane, nel presupposto **che “il personale” rappresenti una leva fondamentale per il miglioramento dei servizi e dei risultati.**

Approccio al governo delle risorse umane deve essere basato sui concetti di “fabbisogno di personale” e di **“rilevazione delle competenze dei lavoratori pubblici”.**

Fino ad ora percorsi di definizione dei profili professionali basati più sulle mansioni che sulle competenze

Obsolescenza dei profili professionali che non rappresentano più (o rappresentano molto debolmente) le attività e i contenuti professionali di fatto presenti nella realtà organizzativa

Esigenza di sollecitare le amministrazioni ad un aggiornamento e ad una rivisitazione, secondo approcci più avanzati, basati sulle competenze professionali, dei propri modelli di analisi e rappresentazione delle professioni

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.

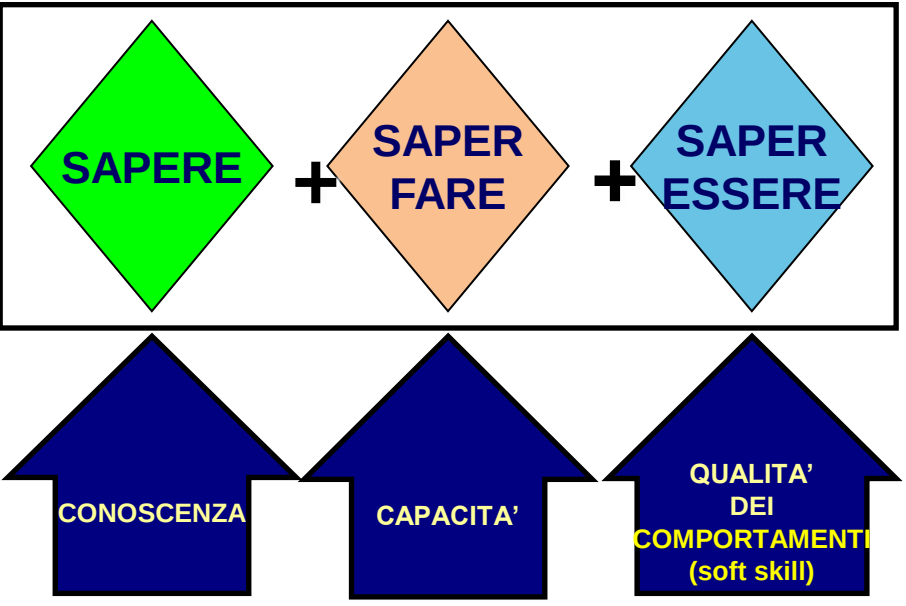
Analizzare, mappare, costruire un modello basato sui profili di competenza vuol dire definire, nella forma più articolata possibile, gli specifici "mestieri” necessari alla singola amministrazione.

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

Adottare un sistema di “gestione per competenze” vuol dire abbandonare vecchi concetti di “mansione” e di “carichi di lavoro”. Emerge il valore della “competenza” e della professionalità. Emerge la necessità di costruire modelli di gestione per analizzare, selezionare, valutare, riconoscere e valorizzare le competenze

Oggi: diventa fondamentale l’attenzione verso **la capacità professionale di risolvere problemi continuamente nuovi**, dove alla profondità della conoscenza si deve abbinare la capacità del fare, del mettere in pratica, insieme alla flessibilità del comportamento, la predisposizione alle relazioni interpersonali, la capacità di apprendere dal problema nato il giorno prima nuovi modi di lavorare e nuove esperienze che potranno servire il giorno dopo

L’analisi delle competenze



DESCRIVERE
- CONOSCENZA
- CAPACITA’
- SKILL

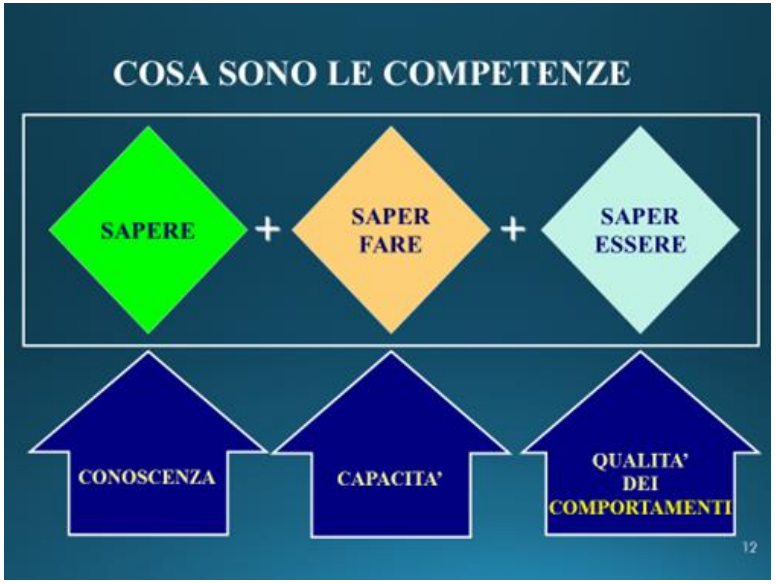
→ NECESSARIE

RILEVARE
- CONOSCENZA
- CAPACITA’
- SKILL

→ DISPONIBILI

DOVE INTERVENIRE = COMPETENZE

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	PROFILO PROFESSIONALE	PROFILO DI COMPETENZA
Aspetti comuni a tutta la categoria	Primo livello di approfondimento comune a più profili di competenza	Specifico livello di approfondimento caratterizzante la professione

I profili di competenza

I profili di competenza si collocano nell'ambito dei più generali "profili professionali" e devono essere definiti in base a:

1. una breve descrizione del ruolo
2. le principali attività che caratterizzano il profilo specifico
3. le principali conoscenze necessarie per svolgere tali attività (il “sapere”)
4. le principali "capacità tecniche" necessarie per mettere in pratica le conoscenze trasformandole in attività funzionali e con impatto positivo per la Camera e la sua utenza (il “saper fare”)
5. le "soft skill " che caratterizzano i profili (il “saper essere”).

Le conoscenze, le capacità tecniche e le soft skill devono essere inoltre articolate individuando

a) quelle “di base” che caratterizzano tutta la **categoria** di appartenenza
b) quelle che caratterizzano il **profilo professionale**
c) quelle “distintive” e specifiche che si sommano alle precedenti e che caratterizzano in maniera specifica il **profilo di competenza**

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	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 dei 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

1

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*
Approfondite conoscenze di: ✓ Diritto amministrativo (4/4) ✓ Della lingua inglese (4/4) ✓ Del Testo Unico degli Enti Locali (TUEL) (4/4) Buone conoscenze di: ✓ Canali di comunicazione online e offline (es. digital press, social network) (2/4) ✓ Contabilità finanziaria (3/4)	Oltre alle conoscenze di base, il profilo deve possedere: ✓ 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	Oltre alle conoscenze distintive e generali, il profilo deve possedere: ✓ 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 *e-procurement* (1/4)

PROFILO PROFESSIONALE

PROFILO DI COMPETENZA

JOB REQUIREMENT

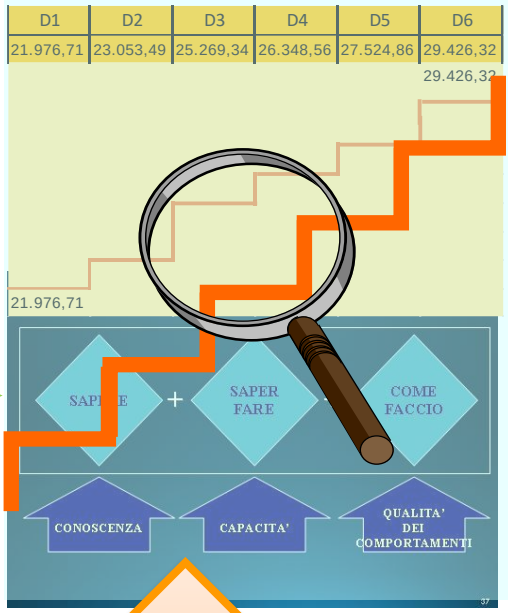
CONOSCENZE
CAPACITA'
SOFT SKILL

MODALITA' DI SELEZIONE:
ACCERTAMENTO:

STRUMENTI DI SELEZIONE:
Questionari on line di diversa natura
Altre modalità di selezione
Prove varie
Prove selettive

PRESELEZIONE

SELEZIONE



RILEVARE / SVILUPPARE COMPETENZE PRESENTI NELLA PA

Il percorso per la costruzione del Piano dei fabbisogni

- 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

- Già le novità introdotte dal DL 75/2017 sono finalizzate alla creazione di un apparato professionale maggiormente qualificato, in grado di realizzare al meglio gli obiettivi definiti nel piano delle performance, sia ottimizzando l'impiego delle risorse disponibili e sia procedendo alle assunzioni, in base ai fabbisogni programmati, assicurando sempre il rispetto dei limiti di spesa vigenti
- Cambia la logica e la metodologia da seguire nell'organizzazione e nella definizione delle risorse umane: 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.

Il percorso per la costruzione del Piano dei fabbisogni

- avere piena **consapevolezza della missione, della visione e dei valori** di riferimento
- disegnare una **mappatura dettagliata dei processi** da governare e **delle professionalità, competenze e capacità richieste**, nella loro configurazione attuale (**as is**) e nella configurazione che meglio può garantire elevati standard di efficienza, efficacia e miglioramento della qualità dei servizi ai cittadini/utenti (**to be**), in un'accezione dinamica di continuo adattamento alla mutevolezza del contesto esterno
- valutare **l'impatto sulla strategia complessiva dell'ente** sarà tanto maggiore quanto più si riusciranno a contaminare le tradizionali classificazioni professionali e declaratorie contrattuali con **l'individuazione di figure che possono contribuire a individuare approcci innovativi alla soluzione dei problemi** anche se magari apparentemente lontane dalle finalità istituzionali

- MAPPATURA DI COMPETENZE E POTENZIALI
- QUALI COMPETENZE PROFESSIONALI “CORE”?
- PIANO STRATEGICO E DI PERFORMANCE
- QUALI PROCESSI / ATTIVITA’ TERZIARIZZARE?
- QUALE EVOLUZIONE DELLA STRUTTURA INTERNA
- PREVISIONI TURNOVER, MOBILITA’ INTERNA
- PREVISIONE COSTI BILANCIO – VERIFICA VINCOLI
- NUOVI MODELLI SELETTIVI E DI SVILUPPO PROF.

DOVE/COME INTERVENIRE △ **COMPETENZE**

… VERSO NUOVI MODELLI SELETTIVI

OBIETTIVI DELL'ANALISI DELLE COMPETENZE

DESCRIVERE

- CONOSCENZA
- CAPACITA'
- QUALITA'

NECESSARIE

OBIETTIVI DELLA SELEZIONE

OSSERVARE E VALUTARE

- CONOSCENZA
- CAPACITA'
- QUALITA'

POSSEDUTE O POTENZIALMENTE PRESENTI

MECCANISMI OGGETTIVI E TRASPARENTI…IDONEI A VERIFICARE…REQUISITI ATTITUDINALI E PROFESSIONALI RICHIESTI IN RELAZIONE ALLA POSIZIONE…

QUINDI GIA' DALLA SELEZIONE DOBBIAMO VERIFICARE I «REQUISITI ATTITUDINALI E PROFESSIONALI»
(CIOE': LE COMPETENZE)

ESEMPIO COMUNE DI CESENA

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 capacita 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

Mappatura competenze

Primo livello: **mappa dei servizi**

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

Terzo livello: 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)

Questo livello, disegnato dinamicamente nella versione **as is** e **to be**, ha consentito di:

- definire una configurazione ideale dal punto di vista del rapporto processo- risorse;
- avere una visione complessiva dell'attuale distribuzione delle risorse sui processi;
- individuare eventuali gap/incoerenze da colmare, eventualmente, attraverso percorsi di sviluppo individuale o con l'adozione di misure di rotazione del personale;
- **pianificare il fabbisogno del personale con riferimento alle future procedure di reclutamento**.

… **l'impatto sulle selezione**

Poiché la ricerca di personale è 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).

ESEMPIO CIAAA COSENZA

L’avviso di selezione

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

- indicazioni Piano del Fabbisogno
- Task Force coordinata dal Segretario Generale (ricognizione normativa e prassi più diffuse)
- ampio riferimento al “Bando-tipo Area II, per procedure concorsuali veloci e digitali” predisposto dal Dipartimento della FP, con significative personalizzazioni
- Semplificazione: 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, ha permesso ai potenziali candidati di avere un quadro complessivo degli obiettivi assunzionali dell’ente e di individuare quale fosse la migliore proposta di collocazione in rapporto al proprio background)

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.
Altri elemento di semplificazione: unica preselezione per categoria, ricorso ad una piattaforma di assessement online dedicata.

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)

BANDO punto sintetico e lex specialis

Il bando costituisce un elemento fondamentale del procedimento concorsuale, detta le regole con cui verrà svolto il procedimento, costituisce la **lex specialis** del pubblico concorso, con la conseguenza che le regole in esso contenute vincolano rigidamente l'operato dell'Amministrazione e della commissione.

Il bando rappresenta la sintesi di tutta la fase di progettazione della procedura concorsuale e riflette quindi tutte le relative problematiche.

Fa parte della medesima «visione» anche una certa modalità di redazione del bando, in termini di «semplificazione» e «trasparenza» (intesa anche come immediata «leggibilità»)

Anche nei percorsi più illuminati, cercando di "tradurre" l'innovazione nella redazione del bando, si tende comunque – sempre secondo un approccio burocratico – a inserire tutto quello che possa "tutelare" l'amministrazione.

IL BANDO punto sintetico e lex specialis

Il bando è una sorta di *lex specialis* della procedura, in cui si disciplina l'attività dei soggetti coinvolti in modo vincolante. Per questo motivo, il bando contiene tutte le informazioni per poter procedere alla domanda d'ammissione, quali i requisiti, i termini per la presentazione e i documenti d'allegare. Il mancato rispetto delle formalità previste dal bando può dar luogo all'esclusione dal procedimento.
Dunque, il bando ha tre funzioni fondamentali (Giovannetti & Ruffini, 2007):
a) da notizia dell'avvio della selezione;
b) informa sui contenuti della selezione;
c) sviluppa una selezione coerente con le posizioni da ricoprire attraverso la definizione delle modalita procedimentali su cui basare la procedure stessa.

- numero di posti da ricoprire e la relativa qualifica con relativa descrizione qualitativa e quantitativa (job description)
- procedure mirate al reclutamento delle figure professionali
- requisiti soggettivi generali e particolari richiesti
- titoli richiesti
- diario e la sede delle prove d'esame
- materie oggetto delle prove scritte e orali
- votazione minima richiesta per l'ammissione alle prove orali
- titoli che danno luogo a precedenza o a preferenza a parità di punteggio
- percentuali dei posti riservati al personale interno
- percentuali dei posti riservati da leggi a favore di determinate categorie
- ….

Esempio Comune di MILANO

Bando di concorso pubblico, per esami, per la copertura di 11 posti a tempo indeterminato di dirigente amministrativo

La redazione del bando e avvenuta di pari passo con tutto il percorso, in una logica di condivisione, sostenibilità e trasparenza ma anche di “tutela” dell’Amministrazione rispetto alla possibilità di eventuali potenziali ricorsi (aspetto sempre ricorrente)*:*

il bando è servito per sostenere tutto ciò che si intendeva fare, che doveva essere trasparente e chiaro; nel bando c’è sempre stata l’Avvocatura, in modo da costruire nell’ottica di un ricorso

Anche nella sua struttura formale il bando rispecchia le caratteristiche innovative della procedura.

Tutte le procedure sono state anche pubblicizzate attraverso Linkedin

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

La redazione del bando: la fase di *job analysis* e *di job description* hanno quindi rappresentato una novità, tanto che per la stesura del bando sono stati utilizzati come riferimento i bandi dei carabinieri che prevedono selezioni psicoattitudinali e prevedono un fascicolo di norme tecniche con le procedure, i test, la valutazione e le caratteristiche richieste

Anche nella sua struttura formale il bando rispecchia le caratteristiche innovative della procedura.

La *job description* appare subito all'inizio (sezione "A. Oggetto dell'avviso"):

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

Esempio Comune di PADOVA

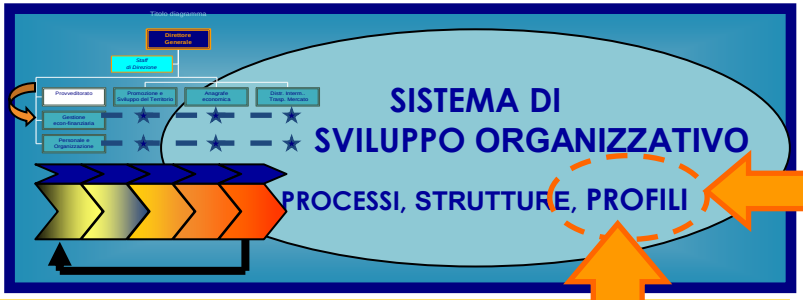
Bando di concorso per esami, con eventuale preselezione, per l'assunzione a tempo pieno e indeterminato di una unita nel profilo di Dirigente Tecnico (area gestionale) presso la Direzione Generale

La redazione del bando riprende e dettaglia tutto il lavoro preparatorio realizzato, descrivendo analiticamente le competenze trasversali chiave richieste, i requisiti in termini di titoli di studio ed esperienza professionali. Descrive la preselezione che si articola in due fasi: la prima classica con test attitudinali e la seconda con la verifica delle competenze trasversali individuate attraverso la tecnica dell'*assessment center*, gestita da una società specializzata, rimandando la descrizione del metodo ad un successivo atto. Vengono poi descritte le materie di esame per le due prove scritte (una per accertare le competenze tecniche e l'altra per accertare le competenze organizzative e gestionali) e per la prova
orale che consiste in un colloquio.

Anche dal punto di vista formale la struttura del bando riprende l'impostazione innovativa della procedura.

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

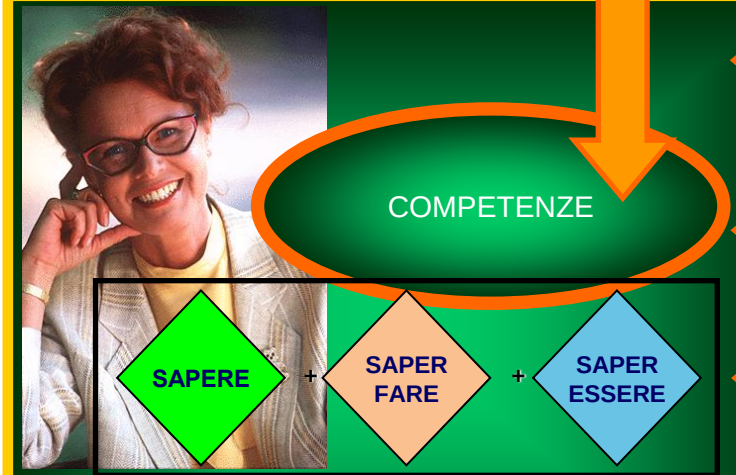
Quindi: attraverso le competenze…



PIANO DI SELEZIONE

E DI SVIL. PROF.

BANDO
rappresenta la sintesi di tutta la fase di progettazione della procedura concorsuale, e ne riflette tutte le problematiche



COMPETENZE

SAPERE + SAPER FARE + SAPER ESSERE

CONOSCENZA | CAPACITA' | QUALITA' DEI COMPORTAMENTI (soft skill)

PIANO DI FABBISOGNI

MOBILITA' INTERNA

PIANO FORMAZIONE

La pubblicazione del BANDO

Quindi il bando è l'atto con cui l'amministrazione manifesta all'esterno la volontà di procedere ad una selezione del personale, dettando le regole operative con cui attuare la selezione.

La **fase di reclutamento** inizia dunque con la **pubblicazione del bando**: per legge, questo dev'essere pubblicato nella **Gazzetta Ufficiale** o nel **Bollettino Ufficiale della Regione di appartenenza dell'ente** cui si riferisce la procedura di selezione.
Normalmente, viene anche pubblicato **nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale dell'ente**.
L'obbligo della pubblicazione e volto a dare la più ampia diffusione della conoscenza del concorso tra i possibili aspiranti; la pubblicazione costituisce poi il dato cronologico di partenza per la decorrenza dei termini entro i quali inviare e far pervenire la domanda da parte degli aspiranti.

Il bando può essere pubblicato anche su ulteriori canali, come siti online o social network.

PUBBLICAZIONE DEL BANDO

- **Dal punto di vista formale**: Gazzetta Ufficiale, Bollettino Ufficiale della Regione di appartenenza, Portale Reclutamento (InPA), sito dell'Ente,
- **Opportunità**: social (es. linkedIn), motori di ricerca, altro?

- Pubblicazione / pubblicizzazione
- Employer Brandig nella PA?

Esempio Comune di GENOVA https://smart.comune.genova.it/concorsi

Comune di Genova / Lavora con noi / Concorsi e Selezioni personale

Perche unirti a noi

- per cambiare la citta: mettiamo le nostre competenze al servizio di tutti, lavorando insieme per il futuro
- formazione: vogliamo investire sulla formazione, continua e su misura
- crescita: ci interessa da dove vieni e soprattutto dove vuoi andare
- merito: promuoviamo il merito, con regole chiare e orientamento

Ognuna di questa “direttrici” rimanda poi a sezioni dedicate molto approfondite ed interessanti.

Selezioni aperte
In evidenza informazioni sui concorsi attivi
Informazioni e servizi articolate in Bandi concorsi pubblici, Avvisi di **mobilita esterna**, **Incarichi professionali, Opportunità di stage e tirocini**
Servizi on line iscrizioni
Avvisi di ricerca del personale nelle Società Partecipate

Per ogni selezione aperta si trova anche un video in cui un dipendente dell’ente spiega a grandi linee e con un linguaggio semplice la motivazione per quel lavoro, la prospettiva di carriera, etc.

AVVISO DI SELEZIONE PUBBLICA, PER TITOLI ED ESAMI, PER LA FORMAZIONE DI GRADUATORIE PER ASSUNZIONI A TEMPO DETERMINATO, A VALERE SUI FONDI DEL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR)

https://smart.comune.genova.it/contenuti/selezione-pubblica-esami-assunzioni-tempo-determinato-istruttori-servizi-amministrativi-%E2%80%93

Grazie per l’attenzione