



MODULO 4

PIANIFICAZIONE E MONITORAGGIO DEI PROCESSI DI INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA DELLE PA

SESSIONE 18

LE INNOVAZIONI IN MATERIA DI RECLUTAMENTO NEL PNRR

Milano 16 novembre 2022 – Prof. Renato Ruffini



RAFFORZAMENTO DELLE COMPETENZE
PER EFFICIENTARE LE ATTIVITÀ
DI RECLUTAMENTO E POTENZIARE LA QUALITÀ
DEI SERVIZI DEL SOCIALE NEI COMUNI

Premessa

Good government requires good people!

Il successo o il fallimento delle organizzazioni dipende direttamente dalla performance dei propri dipendenti.

A seguito dell'ampliamento delle facoltà assunzionali e del dispiegarsi degli effetti della deroga alle disposizioni sul pensionamento ordinario, nei prossimi mesi si prevede l'inserimento negli organici pubblici di circa mezzo milione di nuovi lavoratori. Questa grande opportunità porta con sé un'alea: se si sbagliano le scelte di reclutamento, l'assunzione di un così elevato numero di addetti a tempo indeterminato significa anche condizionare le amministrazioni per i prossimi decenni ad un rendimento uguale o peggiore rispetto a quello attuale. I dipendenti sono il più importante *asset* di ogni organizzazione e l'organizzazione dipende dalle competenze e dalle attitudini professionali dei propri dipendenti.



Nella letteratura internazionale sono stati sollevati dei problemi che riguardano questioni di carattere generale come:

- L'elevata età media dei dipendenti e il pensionamento dei *baby-boomer* che pongono la necessità del turnover;
- Il rapido evolversi delle condizioni economiche e tecnologiche che richiedono un mix di *skill* elevate e fluide nella forza-lavoro;
- Una forte competizione con il settore privato per i migliori e le limitazioni di budget che riducono gli incentivi finanziari;
- Il processo di reclutamento è lento e burocratico, con eccessive regole per dimostrare la trasparenza del procedimento;
- *Job description* troppo «ristrette»;
- La percezioni che l'età prevalga sul merito;
- Il «*no-show*» dei candidati durante il processo;
- La difficoltà di trovare candidati qualificati.

Nonostante tutti questi problemi, è essenziale selezionare
«the best and the brightest».



Framework concettuale (analisi della letteratura: 59 articoli analizzati su 118)

- Recruitment: comprende tutte le pratiche e le decisioni organizzative che influenzano il numero o il tipo di individui che sono disposti a fare domanda o ad accettare un determinato posto vacante;
- Selection: è un processo che implica la scelta del candidato più giusto per il posto vacante nell'organizzazione. Può anche essere definito come il processo di intervistare i candidati e valutare le loro qualità, richieste per un posto specifico, e scegliere il candidato più adatto alla posizione;

L'essenza della selezione nel settore pubblico

- Le procedure che regolano il lavoro nella PA si basano sul merito e sulla competizione leale e aperta.
- I bandi sono pubblici e aperti sia ai candidati esterni che agli interni.

i problemi dei concorsi

- Eccessiva burocratizzazione e formalizzazione, che negativamente incidono sulla flessibilità delle procedure sia per i partecipanti che per i selezionatori;
- Sostanziale assenza delle *job description*;
- Individuazione di cosa si valuta quando si seleziona (P-O, P-J ...?) – focus su sole conoscenze
- Sostanziale assenza del reclutamento e relativa impossibilità di «gestione» delle domande
- Selezionatori non professionali e soggetti a forti bias inconsci
- Comportamenti «opportunistici» dei candidati favoriti dalle interpretazioni normative
- Quando poi si chiede alle amministrazioni se sono soddisfatte la risposta è generalmente positiva....

Quale sia la migliore regolazione e cosa si può fare con l'attuale?

- Le attuali normative sono adeguate rispetto alla corretta adozione del principio di buona amministrazione?

Aspetti normativi

L'analisi della normativa sarà focalizzata sul D.P.R. n. 487/1994, sul D.Lgs. n. 165/2001 e sulle norme quadro di riferimento. Attraverso un commento della giurisprudenza costituzionale ed amministrativa, si vorrebbe comprendere come coniugare delle selezioni innovative, come la valutazione dei CV, ovvero delle esperienze manageriali e organizzative, con il diritto amministrativo.



PNRR e Concorsi

- in modo trasversale a tutte le missioni del PNRR, per favorire il rinnovamento della PA, l'accesso è considerato come un fattore centrale per rimuovere gli ostacoli alla ripresa economica. Inoltre, essendo le risorse umane delle PA inquadrate in termini di disallineamento tra competenze disponibili e richieste, vi sono due bisogni a cui rispondere: favorire nuovi e moderni profili professionali e velocizzare le procedure concorsuali. Nel dettaglio, gli obiettivi assunti sono i seguenti (PNRR, 2021, p. 48):
 - rivedere gli strumenti per l'analisi dei fabbisogni di competenze;
 - potenziare i sistemi di preselezione;
 - costruire modalità sicure e certificate di svolgimento delle prove anche a distanza;
 - progettare sistemi veloci ed efficaci di reclutamento delle persone;
 - disporre di informazioni aggregate qualitative e quantitative sul capitale umano.



PNRR e Concorsi

Su queste base si sono succedute molti interventi normativi puntuali e temporanei. Ora rivolgiamo l'attenzione ad alcune norma che consideriamo importanti per gli sviluppi futuri che potrebbero avere.

- 1- decreto 80/21 convertito legge
- 2 - decreto di modifica del dpr 497/94
- 2 - linee guida sui fabbisogni
- 3 - linee guida sul reclutamento dirigenza



decreto 80/21 convertito legge

accesso alla dirigenza - modifica 28 bis 165 - previsioni di linee guida sna -
orientamento alla competenze

D.L. 36/2022, art. 3, comma 6: “6. Con decreto del Presidente della Repubblica da adottarsi ai sensi dell'articolo 17, comma 2, della legge 23 agosto 1988, n. 400, su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione, entro il 31 dicembre 2022, si provvede all'aggiornamento delle disposizioni del decreto del Presidente della Repubblica 9 maggio 1994, n. 487”.

Portale unico reclutamento art. 35 ter - in pa



Decreto 80/21 - Selezioni uniche per la formazione di elenchi di idonei all'assunzione nei ruoli degli Enti locali (art. 3-bis)

Per gli Enti locali riguarda l'introduzione della possibilità di organizzare e gestire in forma aggregata selezioni uniche per la formazione di elenchi di idonei all'assunzione di personale per qualsiasi livello e profilo professionale, anche di livello dirigenziale, sia a tempo indeterminato sia a tempo determinato, anche in assenza di fabbisogni di personale attuali, in modo da consentire il successivo utilizzo dei predetti 10 elenchi, all'atto della formalizzazione dei fabbisogni di personale, in caso di assenza di graduatorie in corso di validità (che quindi rimangono prioritarie) per le medesime posizioni. Gli enti convenzionati e interessati ad utilizzare l'elenco effettuano un interpello tra gli iscritti, e in caso di una pluralità di candidature effettuano una prova selettiva con modalità semplificate per formare una graduatoria di merito da cui attingere per la copertura del posto disponibile. Si prevede che gli elenchi siano aggiornati con cadenza almeno annuale, e che i soggetti selezionati restano iscritti negli elenchi degli idonei sino alla data della loro assunzione a tempo indeterminato e comunque per un massimo di tre anni. Infine, nel caso in cui gli elenchi vengano utilizzati per effettuare assunzioni finalizzate a garantire la copertura di posti che si siano resi vacanti per la cessione ad altra amministrazione di propri dipendenti in mobilità, gli enti possono procedere anche senza il previo aggiornamento del piano dei fabbisogni di personale, e, qualora si tratti di assunzione a tempo determinato, anche in deroga ai limiti finanziari alla spesa per il personale con rapporto di lavoro flessibile (art. 9, comma 28, DL n. 78/2010).



Modifica dpr 497/94

Le novità del Dpr in sintesi (dichiarazione ufficiali DFP)

- **Aggiornata e semplificata la disciplina in materia di accesso agli impieghi delle pubbliche amministrazioni**, adeguandola alle riforme introdotte nel pubblico impiego e a quelle di efficientamento, digitalizzazione, velocizzazione e razionalizzazione nello svolgimento delle procedure concorsuali.
- **Digitalizzazione delle procedure in tutte le fasi di concorso, eliminando per sempre “carta e penna”**: accesso alla procedura, svolgimento delle prove, nomina delle commissioni, pubblicazione delle comunicazioni, svolgimento dei concorsi unici, assunzione in servizio. In questo modo si completa il processo di riforma del reclutamento avviato con i Decreti legge 44/2021, 80/2021 e 36/2022 e viene garantita piena coerenza delle procedure con le innovazioni introdotte con il portale “InPA”. Dal 1° luglio scorso, infatti, le amministrazioni centrali e le autorità indipendenti possono pubblicare i propri bandi di concorso su InPA, per le assunzioni di personale a tempo indeterminato e determinato. Dal 1° novembre 2022, invece, la pubblicazione sul portale InPA diventerà obbligatoria, e sarà estesa anche a Regioni ed enti locali, mentre dall’anno prossimo non sarà più obbligatorio pubblicare i bandi in Gazzetta Ufficiale.
- **Nuove, concrete e innovative misure a tutela della parità di genere e dei soggetti in situazioni di svantaggio** in attuazione del DL 36/2022. Queste misure sono finalizzate alla rimozione degli ostacoli alla partecipazione ai concorsi per le donne in gravidanza o allattamento e per coloro che si trovino in situazioni di svantaggio (Dsa), in termini coerenti con le linee guida sulla parità di genere in corso di adozione da parte del Dipartimento della funzione pubblica e del Dipartimento per le pari opportunità.
- **Rimodulazione dei meccanismi di riserva e dei titoli di preferenza** rispetto al nuovo contesto e alla salvaguardia della parità di genere. Valorizzata l’appartenenza al genere meno rappresentato nell’amministrazione in relazione alla qualifica per la quale il candidato ha partecipato, a parità, ovviamente di titoli e merito e a determinate condizioni.
- **Abrogazione delle norme obsolete o incompatibili con la riforma del reclutamento.**



Modifica dpr 497/94

Commento:

Nei fatti il nuovo regolamento «asciuga» la normativa ma resta una norma di carattere particolare e procedurale che non apre in modo concreto a modifiche delle logiche di selezione fino ad oggi attuale



Linee guida fabbisogni

Sommario

1. INTRODUZIONE
2. NUOVI FABBISOGNI PROFESSIONALI E GESTIONE PER COMPETENZE
 - 2.1. PROFILI E FAMIGLIE PROFESSIONALI
 - 2.2. DAI PROFILI PROFESSIONALI AI PROFILI DI COMPETENZA
3. IL MODELLO DI RAPPRESENTAZIONE DEI PROFILI DI RUOLO
 - 3.1. LA COSTRUZIONE DEL MODELLO NELL'AMMINISTRAZIONE
 - 3.2. ESEMPI DI UTILIZZO DEL MODELLO
4. APPENDICE: ESPERIENZE IN MATERIA DI GESTIONE PER COMPETENZE
 - 4.1. ESPERIENZE ITALIANE
 - 4.2. ESPERIENZE INTERNAZIONALI



glossario:

Area/categoria di inquadramento: è il contenitore giuridico definito dai CCNL a cui corrisponde un livello omogeneo di conoscenze e capacità necessarie per l'espletamento di una vasta e diversificata gamma di attività lavorative.

Famiglia professionale: è un ambito professionale omogeneo caratterizzato da competenze simili o da una base professionale e di conoscenze comune.

Profilo professionale: è l'insieme delle attività e caratteristiche che riempiono di contenuto la definizione di una figura professionale.

Profilo di ruolo: è la descrizione delle finalità, responsabilità e competenze che caratterizzano un determinato ruolo.

Profilo di competenza: insieme delle competenze necessarie per svolgere un determinato ruolo, descritte rispetto ad un modello di riferimento.

Compito: singola attività svolta per il raggiungimento di un risultato;

Mansione: insieme di compiti (più o meno omogenei) che connotano lo spazio organizzativo affidato ad una persona;

Posizione: il punto occupato dal titolare di una mansione nella struttura organizzativa; **Ruolo:** il comportamento atteso dalla persona cui è affidata una posizione; **Struttura:** insieme delle posizioni contenute nell'organizzazione; **Competenze:** è l'insieme di conoscenze, capacità tecniche e capacità comportamentali.



La gestione per competenze

La metodologia sui profili di competenza è volta alla comprensione delle hard e soft skill da individuare all'interno dei diversi enti. La ratio è quella di adottare un modello organizzativo e di gestione improntato sulle "competenze professionali" e quindi dai conseguenti "profili di competenza" in linea con le più moderne strategie gestionali.

Per conseguire una corretta e più efficace selezione del personale occorre definire il sistema dei ruoli organizzativi, intesi come ambiti di attività e responsabilità lavorative utili per la realizzazione dei processi aziendali, e dunque **basare i meccanismi selettivi** non solo sulle conoscenze tecniche ma anche **su uno specifico set di capacità e qualità personali.**



Mappatura delle 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



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



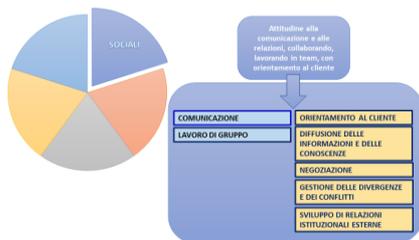
Le soft skill nella P.A.

Un’analisi particolarmente attenta deve essere effettuata nel mappare e valutare quali “soft skill”, cioè quali “requisiti attitudinali” vadano a caratterizzare i “mestieri” impiegatizi presenti nella specifica PA. A titolo d’esempio, si riportano cinque possibili aree (adottabili da ogni tipologia di PA) nell’ambito delle quali collocare le soft skill:

- l’area “**sociale e relazionale**”
- l’area “**cognitiva**”
- l’area “**gestionale**”
- l’area “**realizzativa**”
- l’area “**personale**”

A titolo di esempio, si riportano alcuni esempi di come si possano declinare le aree delle soft skill e come per ciascuna declinazione si debba descriverne le principali caratteristiche per poterle poi individuare e valutare

ESEMPIO DI ATTITUDINI DEI PROFILI DI COMPETENZA



DEFINIZIONE: COMUNICAZIONE

E' LA CAPACITA' DI ESPORRE IN MODO CORRETTO ED APPROPRIATO, ADATTANDO IL PROPRIO LINGUAGGIO ALL'INTERLOCUTORE, DIMOSTRANDO INOLTRE CAPACITA' DI CONVINCERE, MOTIVANDO LE PROPRIE AFFERMAZIONI E SUSCITANDO L'ATTENZIONE DELL'INTERLOCUTORE, CAPACITA' DI ASCOLTARE, DANDO SPAZIO E DIMOSTRANDO INTERESSE PER LE IDEE DEGLI ALTRI, E CAPACITA' DI SUSCITARE ATTENZIONI ESPRIMENDO IDEE CHE VENGONO RIPRESE DA ALTRI



Dal concorso alla selezione



FAMIGLIA/ 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



- Il bando come noto è il fulcro della regolazione del concorso: è quindi centrale perché da esso si determinano le modalità con cui sarà effettuata la selezione, sarebbe inoltre utile effettuare anche azioni efficaci di reclutamento che indirizzino i potenziali candidati a fare la domanda per loro più corretta e coerente con il loro profilo personale



AVVISO DI SELEZIONI PUBBLICHE PER ESAMI PER LA COPERTURA DEI SEGUENTI POSTI NELL'ORGANICO DELL'ENTE

- N. 3 POSTI DI CATEGORIA “C” A TEMPO INDETERMINATO E PIENO, DEI QUALI N. 2 PROFILO PROFESSIONALE “SPECIALISTA PROMOZIONALE PER I SERVIZI PER LO SVILUPPO DELLE IMPRESE” E N. 1 PROFILO PROFESSIONALE “SPECIALISTA SERVIZI PER L'OCCUPAZIONE”
- N. 2 POSTI DI CATEGORIA “B3” A TEMPO INDETERMINATO E PIENO, DEI QUALI N. 1 PROFILO PROFESSIONALE “ASSISTENTE SERVIZI PER L'UTENZA” e N. 1 PROFILO PROFESSIONALE “ASSISTENTE SERVIZI PER IL TERRITORIO E PER L'OCCUPAZIONE”.

Prova scritta:

La prova scritta - alla quale verrà attribuito un punteggio massimo pari a 30 punti – è articolata in uno o più quesiti e/o incidenti volti ad accertare le conoscenze, capacità tecniche e soft skill inerenti il profilo di competenza riferito al posto messo a concorso, sulla base delle relative descrizioni tra quelle ricomprese negli allegati da 3 a 7.

La Piattaforma selezionerà in modo casuale i quesiti da un archivio di possibili domande e li presenterà ai candidati randomizzando sia le domande sia le eventuali alternative di risposta, andando così a creare differenti versioni di ciascuna prova.



Prova orale:

Prove, anche a carattere psico-attitudinale o di orientamento comportamentale, consistenti nella simulazione di casi reali di lavoro e finalizzati ad accertare le conoscenze, le capacità tecniche e le soft skill inerenti il profilo di competenza riferito al posto messo a concorso, sulla base delle relative descrizioni tra quelle ricomprese negli allegati da 3 a 7.



Strumenti per la selezione

STRUMENTI	TIPI
I COLLOQUI	Costituiscono la metodologia più utilizzata, da sola, o assieme ad altre tecniche di selezione. Possono essere di varie tipologie, ad es. colloquio psico-attitudinale, colloquio prettamente tecnico
LE PROVE DI GRUPPO	<p>Possono venir utilizzate quando si hanno più candidati, sono molto efficaci per verificare il comportamento del singolo all'interno di un gruppo di lavoro, valutarne la leadership, il livello di cooperazione, di problem solving, ...</p> <p>✂️ Attenzione particolare meritano gli <i>assessment centre</i>, una metodologia vera e propria che attraverso più valutatori addestrati e più prove, singole (test, colloqui) e di gruppo (role play, prove in-basket, ...), valuta il potenziale futuro del candidato</p>



Strumenti per la selezione

STRUMENTI	TIPI
I TEST PSICOLOGICI	<p>TEST DI PERSONALITA': individuano le caratteristiche di personalità dei candidati, da confrontare con quelle richieste dal ruolo specifico; permettono una valutazione più approfondita dei candidati. I questionari di personalità più usati in azienda sono i Big five (energia, amicalità, coscienziosità, stabilità emotiva, apertura mentale), 16PF, ACL</p> <p>TEST ATTITUDINALI: sondano le capacità di ragionamento di base in funzione della mansione specifica; possono venir utilizzati come pre-screening in presenza di numerosi candidati. Si dividono in 5 grandi categorie: verbali, numerici, spaziali, astratti, abilità specifiche (es. velocità e precisione, ragionamento meccanico per operai specializzati)</p> <p>TEST DI INTELLIGENZA O ABILITA' MENTALE: il test valuta l'intelligenza in tutte le sue forme: capacità di ragionamento, memoria, attenzione, capacità di analisi e sintesi</p> <p>TEST PROIETTIVI: attraverso una situazione stimolo non strutturata il soggetto esprime aspetti di personalità e bisogni profondi, anche inconsci (utilizzati anche nelle analisi cliniche, es. Rorschach, TAT)</p>



Il selezionatore



Da approfondire durante il colloquio



renato.ruffini@unimi.it

