



# CONCORSI PUBBLICI

## Un Metodo Innovativo per la Valutazione delle Competenze Tecniche e Trasversali nei Colloqui Orali

SAPERE



SAPER FARE



SAPER ESSERE



Progetto: “rafforzamento delle competenze per efficientare le attività di reclutamento e potenziare la qualità dei servizi del sociale nei comuni”

Progetto POR FSE 2014-2020 REGIONE LOMBARDIA – Asse IV – Azione 11.3.3



**ENERGIE IN COMUNE**

Innovazione sociale  
e nuovo personale nella PA



Regione  
Lombardia

Il presente manuale è stato scritto da:

**Renato Ruffini** Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale presso l'**Università degli Studi di Milano** e Responsabile Scientifico del Progetto

**Eliana De Martis** esperta **ANCI Lombardia** e Coordinatrice del Progetto "Concorsi Pubblici: un Metodo Innovativo per la Valutazione delle Competenze Tecniche e Trasversali nei Colloqui Orali"

**Marta Ingaggiati** Dottoranda in Economic Sociology and Labour Studies presso l'**Università degli Studi di Milano** ed esperta **ANCI Lombardia**

nell'ambito del più ampio gruppo di lavoro composto da **Marina Cassoni**, **Paola Girelli**, **Fabio Scio**, **Tamara Trento**, **Tamara Vanoncini**, **Fabrizio Zordan**.

Prodotto da **ANCI Lombardia** con la supervisione di **Stefano Toselli**, coadiuvato da **Simona Alampi** e **Arianna Ferrari**

Progetto grafico e impaginazione di **Daniele Rossi**



Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale

# Indice contenuti

<b>1. PREMESSA</b> .....	<b>5</b>
<b>2. INTRODUZIONE</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1</b> Scopo e logica del metodo “Energie in Comune” .....	<b>7</b>
<b>2.2</b> Il contesto di riferimento .....	<b>9</b>
<b>2.3</b> Il quadro giuridico.....	<b>10</b>
<b>2.3.1</b> Semplificazione delle procedure.....	<b>11</b>
<b>2.3.2</b> Valutazione delle competenze.....	<b>12</b>
<b>2.3.3</b> Il modello delle competenze e il progetto “Energie in Comune” .....	<b>14</b>
<b>3. LE COMPETENZE: IL QUADRO DI RIFERIMENTO</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1</b> Che cosa sono le competenze .....	<b>21</b>
<b>3.1.1</b> Alcune definizioni di “competenza” .....	<b>22</b>
<b>3.2</b> Valutare le competenze.....	<b>23</b>
<b>3.2.1</b> La B.E.I. (Behavioural Event Interview).....	<b>23</b>
<b>3.2.2</b> L’assessment centre .....	<b>23</b>
<b>3.2.3</b> Il feedback a 360 gradi.....	<b>24</b>
<b>3.2.4</b> Il modello STAR.....	<b>24</b>
<b>3.3</b> Le competenze nella selezione pubblica.....	<b>28</b>
<b>4. COME INTEGRARE LE COMPETENZE NEL COLLOQUIO ORALE</b> .....	<b>30</b>
<b>4.1</b> L’integrazione delle competenze nella selezione pubblica .....	<b>30</b>
<b>4.2</b> Il metodo “Energie in Comune” .....	<b>31</b>
<b>A</b> Le dimensioni da esplorare e le competenze da valutare.....	<b>32</b>
<b>B</b> I pesi .....	<b>35</b>
<b>C</b> Il caso .....	<b>35</b>
<b>D</b> La struttura del colloquio .....	<b>36</b>
<b>4.3</b> Esempificazione di domande.....	<b>39</b>

4.4	Come valutare il livello di conoscenza e competenza.....	42
4.4.1	Dimensione conoscitiva.....	43
4.4.2	Dimensione comportamentale - area realizzativa.....	44
4.4.3	Dimensione comportamentale - area relazionale .....	47
4.4.4	Dimensione del qui e ora .....	50
<b>5.</b>	<b>LA GESTIONE RELAZIONALE E TECNICA DEL COLLOQUIO.....</b>	<b>53</b>
5.1	Gestione del setting del colloquio .....	53
5.1.1	Presentazione e condivisione della struttura del colloquio .....	54
5.1.2	Domande introduttive.....	54
5.1.3	Illustrazione del caso.....	54
5.1.4	Domande sulle dimensioni.....	54
5.1.5	Valutazione commissione.....	55
5.2	Suggerimenti utili e professionalità adeguate .....	55
5.2.1	Bias cognitivi.....	56
5.2.2	Affiancamento nella preparazione del concorso.....	57
<b>6.</b>	<b>VANTAGGI DEL METODO “ENERGIE IN COMUNE” .....</b>	<b>59</b>
<b>7.</b>	<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....</b>	<b>60</b>

# 1 PREMESSA

Il tema dell'acquisizione del personale riveste un ruolo centrale nella pubblica amministrazione (PA). Difatti, nonostante i molteplici approfondimenti, i dibattiti e le previsioni normative volti a riformare i concorsi pubblici, ciò che è certo è che un'amministrazione di qualità necessita di personale all'altezza per garantire un buon funzionamento.

Secondo il quadro prospettato dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), la pubblica amministrazione deve garantire urgentemente il turnover di personale, bloccato per circa un decennio a causa dei tagli della spending review e, congiuntamente, si palesa la necessità di rendere più efficaci e mirate le procedure di selezione, ovvero in grado di acquisire le migliori competenze.

Al netto di queste necessità, ciò che non risulta particolarmente chiaro è come gli enti possano espletare i concorsi pubblici al fine di selezionare personale specificatamente qualificato e adatto al posto bandito, in possesso delle conoscenze tecniche e competenze trasversali richieste per il ruolo. Per competenze trasversali intendiamo l'insieme di caratteristiche individuali, come abilità, capacità e qualità personali, causalmente correlate con una prestazione lavorativa e non riferibili a job specifici, bensì attivabili in ogni posizione professionale (Boyatzis, 1982). Quando si parla di **competenze trasversali** ci si riferisce ad un insieme di modi operare nel contesto, che integrano **conoscenze razionali** (mente cognitiva o intelligenza razionale), **consapevolezza di sé** (mente emotiva o intelligenza emotiva) e **padronanza delle relazioni** (intelligenza sociale e organizzativa) nel contesto di riferimento e in rapporto agli obiettivi che si vogliono raggiungere.

Il progetto *“Energie in Comune: innovazione sociale e nuovo personale nella PA”* di ANCI Lombardia e Regione Lombardia sorge proprio in questo ambito, con il fine di individuare nuovi processi e strumenti adeguati e di rafforzare le competenze del personale della PA - e in particolare dei comuni - per efficientare le attività di reclutamento e selezione.

Più nello specifico, in relazione a questo progetto, è sorta l'esigenza di supportare i comuni nell'organizzazione dei concorsi in piena applicazione dell'articolo 3-bis del Decreto 80/2021, che prevede la possibilità di indire selezioni uniche, anche in forma associata, per la formazione di idonei all'assunzione nei ruoli dell'amministrazione degli enti locali. Tale disposizione, conferendo am-

pia discrezionalità agli enti locali interessati in ordine alla modalità di svolgimento delle selezioni, consente di semplificare le procedure per il reclutamento.

Questo manuale mira a supportare gli enti nell'organizzazione dei concorsi aggregati a livello regionale e provinciale, fornendo una metodologia utile per selezionare i dipendenti pubblici. L'obiettivo diretto di questo documento è coadiuvare gli enti nella seconda fase del processo di selezione, che prevede una procedura di interpellato riservata ai candidati idonei inseriti nell'elenco. Dal punto di vista tecnico questa fase si attua attraverso un colloquio di selezione.

La metodologia qui presentata consiste in un colloquio basato su casi, che contempera innovatività (in quanto si introduce un metodo analitico per la valutazione delle competenze trasversali) e stabilità (in quanto il concorso mantiene le sue caratteristiche tradizionali), valutando simultaneamente conoscenze tecniche e competenze trasversali.

È bene precisare che la metodologia introdotta si presta per lo svolgimento di qualsiasi prova orale di procedura concorsuale e non solo relativamente ai concorsi banditi sulla base del citato art. 3-bis. Infatti, il manuale dettaglia tecniche e modalità per la costruzione e la somministrazione di colloqui basati su casi e, pertanto, può essere applicato in ogni tipo di concorso. In questo senso, occorre altresì sottolineare che la metodologia consente di valutare le competenze trasversali senza attivare sofisticati e costosi metodi di valutazione attraverso assessment center, sicuramente efficaci ma spesso eccessivamente complessi per la tipologia di concorso messo in atto o per il tipo di ente che bandisce la selezione.

Il manuale è così strutturato: dapprima verrà introdotto il contesto di riferimento, con particolare attenzione al quadro giuridico. In seguito, sarà presentato un approfondimento relativo alle competenze mentre il focus della quarta sezione sarà costituito dalla metodologia per integrare le competenze durante la selezione, specificatamente durante il colloquio. La quinta sezione evidenzierà alcune strategie per la gestione tecnica e relazionale del colloquio di selezione e, infine, chiuderà il manuale una disamina sui vantaggi della metodologia.

Milano, aprile 2023

## 2 INTRODUZIONE

### 2.1 Scopo e logica del metodo “Energie in Comune”

In un contesto sempre più dinamico e complesso, la selezione dei candidati diventa fondamentale, tanto che è ormai diffusa l'opinione secondo cui verificare solamente le conoscenze tecnico-giuridiche non sia più adeguato, in quanto si rende sempre più necessario aggiungere in modo esplicito e analitico anche la valutazione delle competenze trasversali.

Spesso, tale valutazione avviene durante la prova orale, in modo de-strutturato. La fase orale riveste una profonda importanza durante il processo selettivo, in quanto i commissari si trovano faccia a faccia con i candidati, impegnati in un attento bilanciamento tra discrezionalità valutativa e formalizzazione. Dagli esiti della ricerca *“Sistemi innovativi di selezione del personale basati sui profili di competenze professionali”*<sup>1</sup> è emerso che, secondo commissari e segretari di concorso, i problemi della selezione (ad esempio prove non mirate al profilo da selezionare, eccessiva enfasi solo su alcune conoscenze tecniche, mancanza di expertise nelle tecniche di selezione) si riversano proprio in questa fase, dove i commissari valutano i candidati più adatti per il posto bandito, tra il pool di coloro che sono stati ammessi alla prova. Nell'ambito di questa valutazione, spesso si attivano in modo inconscio i bias cognitivi, che potrebbero inficiare un'adeguata selezione.

Per cercare di arginare tali problematiche, è opportuno articolare il colloquio (sia esso di selezione o nell'ambito della seconda prova) con metodo, guidando l'attenzione dei commissari verso il possesso delle competenze e conoscenze ritenute necessarie per svolgere il lavoro messo a concorso. Pertanto, questo manuale si inserisce in questo ambito, con la precisa volontà di fornire una metodologia che possa integrare la valutazione delle conoscenze tecnico-giuridiche e delle competenze trasversali all'interno del colloquio orale di selezione. Lo scopo finale è quello di integrare – all'interno della valutazione orale – le competenze trasversali e le conoscenze tecniche, supportando la commissione concorsuale in una valutazione omogenea ed oggettiva.

1. La ricerca è stata realizzata nell'ambito del programma di ricerche “Progetti per una nuova pubblica amministrazione - Raccolta di idee per orientare il cambiamento delle amministrazioni pubbliche” promosso e cofinanziato dalla Scuola Nazionale di Amministrazione (SNA) e svolta dall'unità di ricerca del Dipartimento di Scienze Giuridiche “C. Beccaria” dell'Università di Milano

La peculiarità del metodo “Energie in Comune”, rispetto alle altre metodologie riconosciute (presentate nel capitolo 3) è proprio la **capacità di verificare simultaneamente le competenze trasversali e le conoscenze tecniche, in un colloquio strutturato, guidando la valutazione in modo analitico**. Pur consapevoli di tutte le difficoltà che riveste la fase orale, l’obiettivo di questo metodo è guidare la commissione verso una valutazione oggettiva e non in balia della discrezionalità, supportandola nella strutturazione del colloquio orale e delle griglie di valutazione, al fine di fornire adeguate motivazioni alla selezione e, in ultimo, pervenendo ad una definizione dei punteggi non arbitraria.

In aggiunta, questo metodo **consente di sondare le competenze trasversali anche laddove manchi una formale mappatura delle competenze o qualora non siano state valutate nelle fasi precedenti**.

Il colloquio così strutturato **può essere fatto dai commissari senza particolari competenze in materia di selezione del personale**.

Si ritiene comunque opportuno un accompagnamento da parte di persone esperte nella fase di preparazione della selezione, come specificato nel capitolo 4. Pertanto, l’applicazione di questa metodologia richiede **costi contenuti**, limitati solo all’affiancamento nella fase di preparazione. Questo può essere di particolare interesse anche per gli enti con minori risorse, che magari vorrebbero valutare le competenze trasversali ma non hanno risorse o professionalità adeguate a poterlo fare. Allo stesso tempo, anche gli enti dotati di maggiori risorse possono applicare il metodo, in quanto consente di valutare le competenze trasversali prevedendo solamente il supporto della commissione di concorso.

In aggiunta, questa metodologia ha doppia funzionalità:

- consente di ottimizzare i processi, in quanto **la struttura metodologica rimane stabile**: ciò che cambia di volta in volta è solamente il caso, poiché le domande per valutare le competenze trasversali possono essere sempre mantenute “fisse”. Può essere altresì specificata la griglia di indicatori, anche in assenza di un catalogo di competenze definito dal profilo professionale;
- **può essere adottata in tutti i concorsi, dall’area degli operatori a quella dei funzionari e dell’elevata qualificazione**, aggiungendo o togliendo complessità al caso. Difatti, tale struttura può essere adottata in ogni ambito concorsuale, anche nella selezione di figure direttive.



## 2.2 Il contesto di riferimento

Attualmente e nei prossimi anni, le pubbliche amministrazioni dovranno assumere un enorme numero di dipendenti, a causa di una forte carenza di personale, dovuta a una serie di fattori: l'aumento dell'età media dei dipendenti, il blocco delle assunzioni protratto per anni, la limitata attrattività del pubblico impiego, l'irrigidimento del mercato del lavoro pubblico.

L'ingente numero di dipendenti che si rende necessario assumere potrebbe far passare in subordine l'attenzione con la quale si selezionano i candidati. Al contrario, l'obiettivo di questo manuale e della metodologia qui presentata, è quello di migliorare le selezioni, contemperando la valutazione sia delle conoscenze tecnico-giuridiche sia delle competenze trasversali.

Tuttavia, non è possibile fornire una metodologia per migliorare la selezione dei dipendenti pubblici se prima non si è a conoscenza del contesto in cui si collocano. Difatti, il processo di acquisizione del personale nella pubblica amministrazione italiana presenta oggi alcune peculiarità, che lo caratterizzano in ogni fase, dalla programmazione dei fabbisogni di personale all'assunzione. Ripensare alle logiche con cui si selezionano i candidati, implica anche soffermarsi su queste singole fasi, per capire quali criticità presentano. Difatti, una volta chiarite le criticità, la metodologia proposta in questo manuale consente di dare loro delle risposte operative, in grado di rispondere concretamente ai problemi elencati (come si vedrà in seguito).

Innanzitutto, l'analisi dei fabbisogni risente di una scarsa attenzione agli obiettivi strategici dell'ente, frutto del perseguimento di logiche "tradizionali", basate essenzialmente sul rimpiazzo dei posti vacanti. Le analisi sono piuttosto approssimative e riportano (quasi) esclusivamente la quantità di personale che si intende assumere (in base alle risorse finanziarie disponibili) per area e tipologia professionale di massima (descritta in modo generale dal profilo professionale). L'aspetto qualitativo più di dettaglio, ovvero la descrizione minuziosa delle conoscenze e competenze che servono all'ente è spesso assente. Manca anche una formale mappatura delle conoscenze, capacità e attitudini dei dipendenti e dei potenziali tali, di cui l'organizzazione necessita. Inoltre, nella programmazione dei fabbisogni si utilizzano prevalentemente profili professionali generici, volti alla ricerca di figure fungibili e flessibili. Le job description di questi profili generici (ma anche di quelli più specifici) sono limitate, non facendo emergere con chiarezza la figura ricercata dall'ente.

La motivazione di una programmazione di carattere generico potrebbe essere data principalmente dai tempi lunghi di espletamento delle procedure concorsuali, in quanto dal momento in cui si decide di coprire/istituire una determinata posizione, al momento in cui è possibile assumere, passa un certo lasso di tempo e le esigenze delle amministrazioni potrebbero anche evolvere. In realtà, anche a seguito della semplificazione delle procedure, previste dal d.l. n. 44/2021<sup>2</sup>, la programmazione dei fabbisogni risulta sommaria. Probabilmente, la causa è che nelle amministrazioni si ritiene molto difficile individuare una strategia di sviluppo delle risorse umane e si preferisce operare con ampi margini di flessibilità.

In aggiunta, la modalità con cui si programmano i fabbisogni e i profili professionali dovrebbe orientare la stesura del bando di concorso. Tuttavia, spesso i bandi non esplicitano nulla di specificatamente utile ai fini del reclutamento, limitandosi a richiamare i profili professionali desunti dalla programmazione, le conoscenze generali che occorre avere (elencando le materie oggetto del concorso) e le modalità procedurali di massima con cui questi elementi saranno verificati.

Durante la fase selettiva, tipicamente le prove somministrate non sono in linea con le moderne tecniche di selezione che si utilizzano nel settore privato e, spesso, non sono mirate verso il profilo da selezionare. Infatti, la selezione basata esclusivamente su esami formali delle conoscenze tecniche non consente di selezionare il candidato più appropriato. In aggiunta, una critica spesso avanzata riguarda l'incapacità del processo di selezionare i candidati più idonei o i più capaci: la formalità richiesta dal procedimento e gli standard per garantire la meritocrazia portano a selezionare il candidato risultato più capace al termine del procedimento, ma non è detto che sia quello migliore per il posto da ricoprire.

<sup>2</sup> Decreto Legge 01 aprile 2021, n. 44, Misure urgenti per il contenimento dell'epidemia da COVID-19, in materia di vaccinazioni anti SARS-CoV-2, di giustizia e di concorsi pubblici. Pubblicato nella Gazz. Uff. 1° aprile 2021, n. 79.

## 2.3 IL QUADRO GIURIDICO

Recentemente, si sono susseguite diverse previsioni normative volte a riformare l'assetto concorsuale, cercando di porre rimedio ai problemi sopra elencati. Il PNRR considera l'accesso come un fattore centrale per rimuovere gli ostacoli alla ripresa economica e favorire il rinnovamento della PA, allineando le competenze dei dipendenti alle esigenze richieste dall'evoluzione dei processi amministrativi. Poiché il PNRR ha avanzato due bisogni a cui rispondere, ovvero favorire nuovi e moderni profili professionali e velocizzare le procedure concorsuali, il legislatore ha agito su

due fronti: da un lato, (i) cercando di semplificare le procedure; dall'altro, (ii) contemperando maggiormente la valutazione delle competenze.

Particolare attenzione è stata dedicata all'esigenza di coniugare la valutazione delle competenze e la celerità delle procedure, affermando, all'art. 35-quater, c. 1, del D.Lgs. n. 165/2001<sup>3</sup>, che “il numero delle prove d'esame e le relative modalità di svolgimento e correzione devono contemperare l'ampiezza e la profondità della valutazione delle competenze definite nel bando con l'esigenza di assicurare tempi rapidi e certi di svolgimento del concorso”

3. Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche. Pubblicato nella Gazz. Uff. 9 maggio 2001, n. 106, S.O.

### 2.3.1 Semplificazione delle procedure

Una particolare attenzione verso la semplificazione delle procedure si può rinvenire già durante l'emergenza pandemica, in cui il legislatore - agli articoli 247, 248 e 249 del Decreto Legge n. 34/2020<sup>4</sup> - ha stabilito i principi e i criteri direttivi relativi allo svolgimento delle prove in modalità decentrata e attraverso l'utilizzo di strumenti digitali.

Successivamente, in relazione ad un'ulteriore semplificazione delle procedure, il D.L. n. 80/2021<sup>5</sup> (convertito in L. n. 133/2021<sup>6</sup>) lega le procedure di reclutamento al “rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni”, al fine di dare “attuazione al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)”.

A tal fine, l'art. 3-bis del suddetto Decreto ha previsto che gli enti locali possano gestire in forma aggregata le selezioni, anche in assenza di un fabbisogno di personale, attraverso specifici accordi. Nel dettaglio, gli enti locali possono organizzare selezioni uniche per la formazione di idonei all'assunzione nei ruoli dell'amministrazione, sia a tempo determinato che a tempo indeterminato, per vari profili professionali (dirigenza compresa). La gestione in forma aggregata di selezioni uniche è rimessa ad apposito accordo.

Una volta che, all'esito di una procedura selettiva, si siano formati gli elenchi degli idonei, il singolo ente interessato ad effettuare assunzioni deve avviare un interpellato tra i soggetti inseriti negli elenchi per verificarne la disponibilità all'assunzione (Boscatti, 2022; Lazzeroni, 2022).

4. Decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19. Pubblicato nella Gazz. Uff. 19 maggio 2020, n. 128, S.O.

5. Decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia. Pubblicato nella Gazz. Uff. 9 giugno 2021, n. 136.

6. Legge 24 settembre 2021, n. 133, Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 6 agosto 2021, n. 111, recante misure urgenti per l'esercizio in sicurezza delle attività scolastiche, universitarie, sociali e in materia di trasporti. Pubblicata nella Gazz. Uff. 1° ottobre 2021, n. 235.

Solo in presenza di più soggetti interessati l'ente procede ad effettuare una prova selettiva, scritta o orale, diretta a formulare una graduatoria di merito da cui attingere per la copertura del posto disponibile, come previsto dal secondo periodo del comma 4 dell'art. 3-bis del d.l. n. 80/2021.

### 2.3.2 Valutazione delle competenze

La selezione orientata esclusivamente alle conoscenze non risulta più adeguata, in quanto si necessita un accompagnamento verso una valutazione strutturata delle competenze trasversali.

Il passaggio da una valutazione delle conoscenze ad una delle competenze risponde all'esigenza di inserire nell'organizzazione un soggetto effettivamente capace. Dunque, per tutto il personale, assume una rilevanza centrale la valutazione delle competenze espresse in relazione agli obiettivi assegnati e ai risultati ottenuti.

Tale consapevolezza è stata, negli ultimi anni, oggetto di interventi normativi. L'art 6 del D.Lgs. n. 165/2001, novellato dall'art. 4 del D.Lgs. n. 75/2017, stabilisce che la programmazione dei fabbisogni di personale nelle PA debba definire non solo le competenze tecniche, ma anche le capacità ed attitudini che deve possedere il personale da assegnare ai servizi.

In aggiunta, il d.l. n. 36/2022<sup>8</sup>, convertito in l. n. 79/2022<sup>9</sup>, introduce nel d.lgs. n. 165/2001 l'articolo 35-quater ("Procedimento per l'assunzione del personale non dirigenziale), che prevede che le prove d'esame debbano accertare il possesso delle *"competenze, intese come insieme delle conoscenze e delle capacità logico-tecniche, comportamentali nonché manageriali, per i profili che svolgono tali compiti, che devono essere specificate nel bando e definite in maniera coerente con la natura dell'impiego, ovvero delle abilità residue nel caso dei soggetti disabili"*. Il numero delle prove di esame e le modalità di svolgimento e di correzione devono garantire, sia l'ampiezza e la piena valutazione delle competenze definite dal bando, sia l'esigenza di assicurare tempi rapidi e certi dello svolgimento del concorso (Quaderno ANCI, n. 34 - *Il reclutamento del personale e gli incarichi professionali. Procedure ordinarie e speciali per l'attuazione del PNRR*).

Inoltre, per i profili iniziali e non specializzati, le

7. Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 75, Modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ai sensi degli articoli 16, commi 1, lettera a), e 2, lettere b), c), d) ed e) e 17, comma 1, lettere a), c), e), f), g), h), l) m), n), o), q), r), s) e z), della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche. Pubblicato nella Gazz. Uff. 7 giugno 2017, n. 130.

8. Decreto Legge 30 aprile 2022, n. 36, Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR). Pubblicato nella Gazz. Uff. 30 aprile 2022, n. 100.

9. Legge 29 giugno 2022, n. 79. Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, recante ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR). Pubblicata nella Gazz. Uff. 29 giugno 2022, n. 150.

prove d'esame devono assegnare particolare rilievo all'accertamento delle capacità comportamentali, incluse quelle relazionali, e delle attitudinali.

Più recentemente, sono stati pubblicati due documenti che mirano a sviluppare i sistemi di selezione basati sulle competenze.

Il primo documento, “Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche<sup>10</sup>”, enfatizza l'esigenza di disporre di profili di competenza. Infatti, le pubbliche amministrazioni dovrebbero individuare figure e competenze professionali idonee per rispondere con prontezza al quadro economico e sociale in continuo mutamento, coniugando la programmazione dei fabbisogni con una descrizione dei profili professionali<sup>11</sup> fondata sulla specificità dei saperi. Per fare questo, le linee guida prevedono che le famiglie e i profili professionali<sup>11</sup> dovrebbero essere “arricchiti” con dei profili di competenza che, in relazione al ruolo previsto, definiscano anche il livello di conoscenze, competenze e attitudini necessarie per assolvere a ruolo stesso. In altri termini i profili dovrebbero essere articolati in linea di massima come segue:

- una breve descrizione del ruolo/mestiere;
- le principali attività che caratterizzano il profilo specifico;
- le principali conoscenze necessarie per svolgere tali attività (il “sapere”);
- le principali “capacità tecniche” necessarie per mettere in pratica le conoscenze trasformandole in attività funzionali e con impatto positivo per la singola amministrazione e la sua utenza/interlocutori (il “saper fare”);
- le “*soft skills*” che caratterizzano i profili (il “saper essere”): i “requisiti attitudinali” previsti già dal d.lgs. n. 29/1993<sup>12</sup> ed oggi ancora richiesti dagli artt. 6, 28 e 28-bis (riservati all'accesso alla qualifica di dirigente), 35 e 35-quater del d.lgs. n. 165/2001.

Il secondo documento, “Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica<sup>13</sup>”, redatto dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), si basa sugli articoli 28 e 28-bis del d.lgs. n. 165/2001, come modificati dal d.l. 80/2021, che specificano che nelle procedure concorsuali per l'accesso alla dirigenza – in aggiunta all'accertamento delle conoscenze – i bandi definiscano gli ambiti di competenza da valutare e prevedano la valutazione delle capacità,

10. Pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 14 settembre 2022.

11. Nell'ambito del nuovo sistema di classificazione disciplinato dall'art 13 del CCNL delle funzioni centrali (sottoscritto il 9 maggio 2022) è stata introdotta la nozione di famiglie professionali, definiti come “ambiti professionali omogenei caratterizzati da competenze similari o da una base professionale e di conoscenze comune. Nell'ambito delle famiglie professionali vengono definite le competenze professionali caratterizzanti ciascuna famiglia nonché, ove richiesti, specifici titoli di studio, abilitazioni, iscrizioni ad albi professionali, esperienze Lavorative o professionali. Tale nozione non coincide con quella di “profili professionali”, bensì consiste in una declinazione di maggior dettaglio, che permette di specificare meglio i fabbisogni e consente un reclutamento più mirato.

12. Decreto Legislativo 03 febbraio 1993, n. 29, Razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego, a norma dell'articolo 2 della L. 23 ottobre 1992, n. 421. Pubblicato nella Gazz. Uff. 6 febbraio 1993, n. 30, S.O.

13. si veda: SNA, proposte di linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica, [www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/proposta\\_di\\_linee\\_guida.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/proposta_di_linee_guida.pdf)

attitudini e motivazioni individuali, anche attraverso prove, scritte e orali, definite secondo metodologie e standard riconosciuti. Da qui l'esigenza di disporre di linee guida che indirizzino le diverse amministrazioni e ne ispirano i regolamenti.

Queste linee guida, nonostante siano rivolte specificatamente alla dirigenza, costituiscono un punto di riferimento per le selezioni, in quanto propongono indicazioni di carattere generale per potere effettuare una valutazione efficace orientata sulle competenze. In primo luogo definiscono un “Modello di competenze dei dirigenti della pubblica amministrazione italiana”, composto da 15 competenze, fondamentale per la selezione e la gestione del personale dirigente. Le competenze derivano da un'analisi precedentemente svolta dalla SNA e si riferiscono in particolare alle amministrazioni centrali, pur avendo validità di carattere generale. Lo strumento di selezione evidenziato dalle linee guida è l'assessment center, al cui interno si applicano varie tecniche con l'ausilio di assessor specializzati. Si tratta di uno strumento assai utile poiché strutturato e internazionalmente riconosciuto, ma anche molto articolato e costoso in termini economici e di tempo (soprattutto se pensiamo a concorsi in cui si presenta un pool elevato di candidati). In relazione allo sviluppo di tecniche di selezione specifiche all'interno di un percorso di assessment variamente progettato, si pone però la necessità di disporre di soggetti professionalmente preparati allo scopo. Per far fronte a questo, le linee guida si sono poste il problema della composizione delle commissioni, evidenziando l'esigenza di soggetti dotati di specifiche professionalità (psicologi del lavoro o esperti di risorse umane adeguatamente formati).

### **2.3.3 Il modello delle competenze e il progetto “Energie in Comune”**

La necessità di passare dai profili professionali ai profili di competenza è stata evidenziata oltre che dal Dipartimento della Funzione Pubblica, anche dal progetto ANCI “Energie in Comune”.

L'emergere del valore della “competenza” evidenzia la necessità di costruire modelli di gestione per analizzare, selezionare, valutare, riconoscere e valorizzare le competenze stesse. Un modello di gestione per competenze difatti risulta funzionale non solo per i processi di pianificazione e acquisizione di personale, ma anche per lo sviluppo professionale (come i piani formativi o la mobilità interna).

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. L'utilizzo di profili di competenza consente di avere una descrizione più dettagliata delle caratteristiche dell'attività lavorativa del dipendente in relazione al suo inquadramento contrattuale (operatore, istrut-

tore, funzionario ed elevata qualificazione). Ciò si ripercuote anche sul versante dei candidati, in quanto la chiarezza delle dimensioni/competenze, opportunamente richiamate del bando, consente di prepararsi nel modo più adeguato a sostenere la prova.

Operativamente, per valutare le competenze - qui intese in senso ampio come conoscenze, capacità tecniche e competenze trasversali (spesso definite anche soft skills) - sarebbe necessario definire a monte un “catalogo delle competenze” riferite all’ente, che servirà da guida per definire le competenze necessarie con riferimento alle singole posizioni di lavoro. Fino ad oggi negli enti si è operato semplificando molto questo passaggio ed individuando le competenze solo a livello di bando di concorso. Tale semplificazione ha una sua utilità data dalla semplicità, ma è bene essere consapevoli che questa soluzione può generare facilmente confusione e relative difficoltà operative, mancando a monte un modello concettuale chiaro e utile per la gestione della selezione.

Occorre poi chiarire che le competenze possono avere diversi gradi di specificità:

- ad un primo livello abbiamo le **conoscenze generali** che sono riferibili all’**area professionale** in cui si inquadra il profilo professionale messo a concorso. Queste sono relative ad aspetti rilevanti in linea generale per il sistema delle autonomie locali riferibili alle aree professionali o alle famiglie;
- ad un secondo livello ci sono le **conoscenze riferite al profilo professionale**. Si tratta di una specifica di quelle più generali di area adeguatamente contestualizzate e con esse il relativo grado di padronanza applicativa delle stesse, che si desidera dal candidato;
- infine, occorre specificare la qualità del comportamento di contesto, ovvero le **competenze trasversali** che si riputa necessario avere per soddisfare il **ruolo di una determinata posizione** organizzativa.

Questi elementi dovranno essere descritti in uno specifico profilo di competenza, il quale farà da guida al bando di concorso. Questo sarà tanto più chiaro e specifico (cioè descrittivo della posizione lavorativa piuttosto che una mera declaratoria di profilo professionale) quanto più sarà predefinita la posizione nell’organizzazione che dovrà andare a ricoprire il candidato vincitore del concorso.

Di seguito, in via puramente esemplificativa, il profilo di competenza presentato nel progetto “Energie in Comune”, per un esperto contabile che gestisce i finanziamenti dalla fase di presentazione delle domande alla loro rendicontazione.

Si precisa che nell’ambito di un determinato profilo professionale, definito sulla base del sistema ordinamentale nei contratti collettivi di lavoro, potranno esserci più profili professionali. Nel caso sotto presentato si è fatto riferimento al profilo definito dal CCNL denominato “Funzionario amministrativo contabile”.

Si evidenzia che nella scheda presentata le diverse conoscenze e competenze trasversali sono graduate con valori da 1 a 4 (1 corrisponde ad un valore basso, 4 al valore più alto). Valutare le competenze, infatti, implica non tanto il fatto che certe competenze siano possedute o meno da un dato individuo, ma lo siano a livelli di base (1) o di eccellenza (4). Questa graduazione ha due utilità fondamentali. La prima è quella di consentire una valutazione che sia il più possibile strutturata nel momento valutativo, per esempio nella selezione per le progressioni o per concorsi pubblici. In secondo luogo consente di graduare i livelli di conoscenze e competenze possedute nell'ambito della medesima famiglia professionale, dove si può ipotizzare che ci siano elementi di competenza comuni che sono posseduti a livelli elementari nell'area degli operatori e a livelli più profondi nell'area dei funzionari e della elevata qualificazione.

### SCHEDA PROFILO DI COMPETENZA

Processi di supporto/primari	Gestione sistemi contabili
Famiglia professionale	Economico-Finanziario
Inquadramento	AREA FUNZIONARI E DELLA ELEVATA QUALIFICAZIONE (ex categoria D)
Profilo professionale	Funzionario amministrativo contabile e finanziario (CCNL funzioni locali 16/11/22)
Profilo di competenza	Esperto nella Finanza Agevolata per la pubblica amministrazione

### Breve descrizione del profilo di competenza

La figura oltre alla normale gestione contabile si occupa dello scouting e valutazione di bandi, programmi e opportunità di finanziamento, così come della pianificazione strategica ed operativa per l'accesso ai finanziamenti nazionali e comunitari. L'Esperto coordina un team di progetto impiegato nelle attività di networking con partner ed intermediari esterni, di monitoraggio e valutazione del progetto, così come di predisposizione della documentazione amministrativo-contabile necessaria ai fini della rendicontazione procedurale e finanziaria.



## Principali Attività

Il ruolo è orientato alla gestione e al coordinamento di tutte le attività connesse ai progetti sostenuti da bandi di finanziamento (Locali, Regionali, Nazionali, UE e da Enti privati). In particolare, la figura si occuperà delle attività di ricerca delle opportunità di finanziamento, della definizione delle attività e delle priorità progettuali affinché venga garantita la coerenza con il bando di finanziamento, della valutazione delle diverse ipotesi progettuali attraverso l'uso di tecniche e metodologie per valutare l'impatto sociale dell'iniziativa (es. Analisi Costi e Benefici), delle attività di networking finalizzate allo sviluppo di iniziative di finanza alternativa e dell'organizzazione e gestione delle risorse e degli strumenti necessari alla realizzazione e al monitoraggio dell'andamento del progetto. Infine, la figura individuata sarà responsabile della gestione delle attività di rendicontazione delle risorse nei confronti della autorità competenti, ivi compresa la stesura e la predisposizione di documenti e report di carattere amministrativo-contabile.

## Conoscenze (SAPERE)

Base	Distintive & Generali	Distintive & Specifiche
Approfondite conoscenze di: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diritto amministrativo (4/4)</li> <li>- Del Testo Unico degli Enti Locali (TUEL) (4/4)</li> <li>- Diritto comunitario (2/4)</li> </ul>	Oltre alle conoscenze di base, il profilo deve possedere: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevata conoscenza lingua inglese (4/4)</li> <li>- Ottima conoscenza del codice degli appalti (3/4)</li> <li>- conoscenze in ambito di Partenariati Pubblici-Privati (PPP) (3/4)</li> <li>- conoscenza della contabilità finanziaria (3/4)</li> <li>- conoscenze dei processi, procedure e sistemi ICT/applicativi (2/4)</li> <li>- conoscenza della contabilità economico-patrimoniale (2/4)</li> </ul>	Oltre alle conoscenze distintive e generali, il profilo deve possedere: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profonda conoscenza delle attività progettazione e rendicontazione connesse a bandi nazionali, regionali e locali (4/4)</li> <li>- Elevata conoscenza delle attività di progettazione e rendicontazione progetti europei (4/4)</li> <li>- Consolidate conoscenze nell'ambito della "finanza di progetto" (4/4)</li> </ul>

## Capacità (SAPER FARE)

Base	Distintive & Generali	Distintive & Specifiche
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ottime capacità nella redazione e predisposizione di atti amministrativi e normativi (4/4)</li> <li>- Capacità consolidate nella</li> </ul>	Oltre alle capacità di base: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ottime capacità nell'utilizzo di tecniche e strumenti per l'analisi e la rielaborazione dei dati (es. regressioni) (3/4)</li> </ul>	Oltre alle capacità distintive e generali: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevate capacità in ambito di valutazione delle politiche pubbliche (es. Analisi Costi</li> </ul>

<p>stesura di rapporti e relazioni (4/4)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eccellenti capacità nell'utilizzo degli applicativi MS Office (4/4)</li> <li>- Ottime capacità di svolgere attività di studio e ricerca (3/4)</li> <li>- Ottime capacità nello svolgere attività di formazione e di trasferire conoscenze e capacità tecniche a colleghi/ collaboratori (3/4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ottime capacità nell'utilizzo di strumenti e metodologie per il controllo di gestione e di budgeting (es. BEP, allocazione dei costi indiretti) (2/4)</li> </ul>	<p>Benefici) (4/4)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ottime capacità nell'utilizzo di strumenti di pianificazione strategica e Business Planning (4/4)</li> <li>- Capacità consolidate nell'utilizzo di strumenti e metodologie di Project Management (metodologie PMP, PMI, PRINCE2, CMMI, ITIL, AGILE) (4/4)</li> </ul>
--	---	--

## Competenze trasversali (SAPER ESSERE)

### Relazionali

Base	Distintive & Generali	Distintive & Specifiche
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visione organizzativa (4/4)</li> <li>- Abilità nel saper ascoltare attivamente il proprio interlocutore ed identificarne la prospettiva, le priorità, le ragioni ed i sentimenti (3/4)</li> <li>- Abilità nella diffusione precisa e puntuale delle informazioni all'interno del team/unità organizzativa (3/4)</li> <li>- Abilità nel portare avanti le proprie attività in autonomia, senza bisogno di una costante supervisione, facendo ricorso principalmente alle proprie capacità (1/4)</li> </ul>	N.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abilità nella costruzione di relazioni e di reti sociali (1/4)</li> </ul>

## Competenze trasversali (SAPER ESSERE)

### Relazionali

Base	Distintive & Generali	Distintive & Specifiche
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visione organizzativa (4/4)</li> <li>- Abilità nel saper ascoltare attivamente il proprio interlocutore ed identificarne la prospettiva, le priorità, le ragioni ed i sentimenti (3/4)</li> </ul>	N.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abilità nella costruzione di relazioni e di reti sociali (1/4)</li> </ul>

- Abilità nella diffusione precisa e puntuale delle informazioni all'interno del team/unità organizzativa (3/4)
- Abilità nel portare avanti le proprie attività in autonomia, senza bisogno di una costante supervisione, facendo ricorso principalmente alle proprie capacità (1/4)

### Cognitive

Base	Distintive & Generali	Distintive & Specifiche
- Apertura nell'analizzare, valutare e accogliere novità/istanze di terzi (3/4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensiero analitico per concettualizzare, applicare, analizzare, sintetizzare e/o valutare attivamente dati ed informazioni (4/4)</li> <li>- Abilità nel rappresentare ed esporre in maniera sintetica e chiara idee ed indicazioni complesse e articolate (4/4)</li> </ul>	N.A.

### Realizzative

Base	Distintive & Generali	Distintive & Specifiche
- Abilità nella prevenzione, gestione e risoluzione degli imprevisti e delle criticità (2/4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abilità nel saper valutare le scadenze e attribuire un grado di priorità alle attività e agli obiettivi progettuali (3/4)</li> <li>- Attitudine alla pianificazione delle attività finalizzata al rispetto delle scadenze prefissate internamente all'Amministrazione o esternamente dal contesto normativo e regolamentare (2/4)</li> <li>- Abilità nel saper monitorare la qualità e le tempistiche di attività e progetti (2/4)</li> <li>- Abilità nella gestione e risoluzione degli imprevisti e delle difficoltà (1/4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abilità nel saper definire obiettivi specifici, anche attraverso indicatori di impatto e di risultato misurabili (4/4)</li> <li>- Attitudine alla rendicontazione, rappresentazione ed esposizione dei risultati conseguiti (4/4)</li> <li>- Abilità nel saper definire obiettivi specifici, anche attraverso indicatori di impatto e di risultato misurabili (4/4)</li> <li>- Attitudine alla rendicontazione, rappresentazione ed esposizione dei risultati conseguiti (4/4)</li> </ul>

**Manageriali**

Base	Distintive & Generali	Distintive & Specifiche
N.A.	N.A.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Abilità nel saper ispirare fiducia e autorevolezza all'interno del tema/unità organizzativa (2/4)</li><li>- Abilità nel creare consenso attorno alle proprie iniziative/decisioni (2/4)</li><li>- Abilità nella negoziazione e nel raggiungimento di un accordo vantaggioso e che generi valore per entrambe le parti coinvolte (1/4)</li></ul>

## 3 LE COMPETENZE: IL QUADRO DI RIFERIMENTO

### 3.1 Che cosa sono le competenze

#### La competenza come “saper agire efficacemente in situazione”

La competenza viene comunemente definita come l'insieme delle caratteristiche legate alla posizione organizzativa e di lavoro (job analysis, job description), ovvero come l'insieme delle caratteristiche personali e del contesto che si costruiscono ed evolvono attraverso l'esperienza e il confronto sociale, e, in aggiunta, come l'insieme delle qualità e delle doti delle persone che può essere trasferito in contesti diversi (il potenziale).

Professionalmente **la competenza è un costrutto complesso esito dell'interazione coerente di conoscenze (sapere) e abilità (saper fare), relazionalità e padronanza di sé (saper essere nel contesto).**



Questa definizione -tra le più consolidate- risente dell'influenza dei molteplici studi che da tempo hanno superato il costrutto monolitico di intelligenza, a favore di quello “multiplo”, rappresentato da uno dei suoi pionieri (H. Gardner, si veda, ad

esempio, Gardner, 2011).

In aggiunta, come già anticipato, quando si parla di **competenze trasversali** ci si riferisce ad un insieme di **modi operare nel contesto, che integrano conoscenze razionali** (mente cognitiva o intelligenza razionale), **consapevolezza di sé** (mente emotiva o intelligenza emotiva) e **padronanza delle relazioni** (intelligenza sociale e organizzativa) **nel contesto di riferimento e in rapporto agli obiettivi che si vogliono raggiungere.**

### 3.1.1 Alcune definizioni di “competenza”

La competenza professionale è un insieme di elementi/dimensioni che concorrono all'efficacia di un comportamento professionale, è finalizzata all'azione ed è intrecciata alla capacità di fare e alla conoscenza delle situazioni e dei contesti.

Di seguito, alcune delle definizioni più diffuse tra gli studiosi della materia.

*“...la qualità professionale di un individuo in termini di conoscenze, capacità e abilità, doti professionali e personali...”* (Quaglino, 1992)

*“...l'insieme delle strategie e dei metodi adottati per mettere in relazione le proprie capacità operative con le richieste dell'ambiente...”* (Sarchielli, 1996)

*“...l'insieme delle risorse messe in gioco dal soggetto nell'affrontare il compito lavorativo alla luce della relazione fra le caratteristiche del soggetto e le caratteristiche del compito...”* (Bresciani, 1997)

*“...l'attributo della personalità, inteso come nucleo centrale stabile del soggetto, composto da conoscenze, capacità ed esperienze finalizzate...”* (Levati & Saraò, 1998)

*“...capacità dimostrata di svolgere uno specifico compito...”* (Borthwick, 1993)

*“...dimensione del comportamento manifesto ed evidente che permette a una persona di agire in modo competente...”* (Woodruffe, 1993)

*“...conoscenza, esperienza, atteggiamenti e caratteristiche personali esibite da un individuo...”* (von Krogh & Roos, 1996)

*“...costruzione e risultato di una combinazione pertinente tra molteplici risorse...”* (Le Boterf, 1990)

## 3.2 Valutare le competenze

Gli strumenti “classici” utilizzati per la valutazione delle competenze all'interno del contesto organizzativo sono:

- La B.E.I. (Behavioural Event Interview)
- L' Assessment Centre
- Il feedback a 360 gradi

Verrà presentato in seguito anche il modello STAR (Situazione, Task, Azione, Risultato).

### 3.2.1 La B.E.I. (Behavioural Event Interview)

La B.E.I. nasce ed è concepita per identificare e valutare le “competenze generiche” di McClelland (di realizzazione e operative, di assistenza e servizio, d'influenzamento, manageriali, cognitive, di efficacia personale, si veda, ad esempio, McClelland et al., 1987) in funzione dei profili di mestiere.

È di fatto una modalità esplorativa, intensiva e sistematica, concentrata sulle esperienze chiave dell'itinerario personale e professionale.

In riferimento al metodo degli incidenti critici di Flanagan (1954) l'individuo è condotto a descrivere le sue esperienze, le situazioni positive in cui si è sentito a suo agio e soddisfatto del suo agire. L'intervista è orientata a identificare le caratteristiche della situazione e a confrontare le azioni desiderate dall'individuo con quelle realmente “agite”.

### 3.2.2 L'assessment centre

È riferito a differenti modelli teorici: il modello gestaltico, il modello personalistico, il modello afferente al movimento delle relazioni umane, il modello comportamentista.

Basato su una concezione di competenza che va oltre la dimensione tecnico-professionale e che comprende attitudini, motivazioni, rappresentazioni individuali,

viene ampiamente utilizzato per attività di selezione e orientamento.

Operativamente, per la sua messa in atto viene ideata una situazione artificiale, progettata ad hoc, con la presenza costante di più valutatori, i cui giudizi - rispetto a ciascun soggetto valutato - vengono confrontati e integrati. Si tratta generalmente di esercitazioni individuali (interviste finalizzate, simulazioni, ecc.) o esercitazioni di gruppo (analisi di problemi, autovalutazione e valutazioni incrociate).

### 3.2.3 Il feedback a 360 gradi

È finalizzato alla crescita personale e organizzativa attraverso l'osservazione e la valutazione delle pratiche manageriali individuali; di fatto può essere definito come l'esito della formalizzazione di un processo di feedback.

È un elaborato che viene costruito a partire da una griglia delle competenze specifica dell'organizzazione. Il questionario è compilato dal manager ma anche dal capo, dai collaboratori, dai colleghi dello stesso e i risultati del questionario sono presentati all'interessato e talvolta discussi nel gruppo di persone coinvolte, con il supporto di un consulente.

### 3.2.4 Il modello STAR

La competenza è un concetto che non ammette riduzionismi: sebbene sia possibile raccogliere informazioni sui singoli aspetti, la valutazione deve tenere conto del profilo di competenza complessivo del soggetto, ossia di come le skills interagiscano tra di loro e costituiscano un insieme strutturato ed integrato di saperi socio-comunicativi, metodologici, tecnici, autoriflessivi. Questi elementi, a contatto con specifici contesti applicativi, originano il saper agire in situazione, che è alla base della competenza ed è ciò che ci interessa indagare.

Un modello di riferimento per l'indagine e la valutazione delle competenze in situazione utilizzato largamente nei processi di assessment in ambito privato è il modello STAR:

- **Situazione** (Quali erano le circostanze? Qual era il problema?)
- **Task** (Qual era il compito?, Che obiettivo voleva raggiungere?)
- **Azione** (Che cosa ha fatto nello specifico per affrontare la situazione?)
- **Risultato** (Quale è stato il risultato? Che cosa ha imparato?)



Il modello può essere declinato in questo modo:

<b>1</b>	<p><b>SITUAZIONE:</b> riporta un esempio concreto e rilevante per il contenuto della domanda. Metti in evidenza la complessità della situazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Cosa è successo?</li> <li>→ Come è successo?</li> <li>→ Chi era implicato?</li> <li>→ Qual era il problema cruciale?</li> </ul>
<b>2</b>	<p><b>COMPITO:</b> Descrivi la tua responsabilità nella situazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Quali responsabilità ti sei assunto per risolvere il problema?</li> <li>→ Il tuo manager ti ha assegnato questo compito?</li> <li>→ Ti sei fatto carico di questo compito da solo?</li> <li>→ Dei colleghi sono stati coinvolti?</li> </ul>
<b>3</b>	<p><b>AZIONE:</b> spiega ogni cos'hai fatto per risolvere il problema passo passo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Cosa hai fatto per prima cosa?</li> <li>→ Come ha risposto la persona/situazione?</li> <li>→ Cosa hai fatto dopo?</li> </ul>
<b>4</b>	<p><b>RISULTATO:</b> Condividi i risultati delle azioni che hai intrapreso e delle tue performance lavorative.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Qual è stato il risultato finale di quella determinata situazione?</li> <li>→ Il tuo manager era soddisfatto?</li> <li>→ Hai continuato a gestire questo problema con il passare del tempo?</li> <li>→ Ti sono state date nuove responsabilità in seguito?</li> </ul>

Si tratta dunque di una valutazione che si basa su un colloquio comportamentale, in situazione. Ogni recruiter ha il suo sistema e ogni intervista si svolge in modo diverso, ma in generale un colloquio comportamentale include un mix di domande ipotetiche (domande scenario) e domande di approfondimento (a volte anche delle domande condizionali). Lo scopo di queste domande è valutare non solo le competenze del soggetto, ma anche le sue capacità di astrazione, di comunicazione, di argomentazione e la sua abilità cognitiva; in ultima analisi le sue soft skills.

Riportiamo di seguito alcuni esempi concreti:

**Mi parli di una sfida o di un conflitto che ha affrontato sul lavoro. Come lo ha gestito?**

- Situazione “Un collega con cui lavoravo regolarmente a diversi progetti è stato in malattia per una settimana”.
- Compito “Ho dovuto capire come finire i nostri progetti in tempo senza di lui”.
- Azione “Per prima cosa ho organizzato tutti i compiti che dovevo completare in una linea temporale. Poi ho liberato nella mia agenda tutto il tempo necessario da dedicare al progetto”.
- Risultato “Grazie al duro lavoro e alla definizione delle priorità, sono riuscito a finire il progetto in tempo”.

**Descriva una circostanza specifica in cui si è trovato sotto pressione sul lavoro. Come ha reagito?**

- Situazione “Durante le vacanze, ho finito per essere l'unico del mio team che è riuscito a venire in ufficio un giorno”.
- Compito “Ho dovuto vagliare il mio solito numero di chiamate al servizio clienti, oltre a coprire i telefoni di tutti gli altri”.
- Azione “Ho trasformato la mia scrivania in una vera e propria ‘centrale di comando’ in modo da avere tutte le informazioni necessarie pronte all'uso e abbastanza materiale per prendere appunti e rispondere ai messaggi dei miei colleghi”.
- Risultato “Sono stato in grado di rimanere calmo e allegro tutto il giorno e non ho perso una chiamata o dimenticato un messaggio. Il mio supervisore ha persino ricevuto una recensione positiva sul servizio clienti quel giorno”.

**Descriva una volta in cui hai dovuto dare delle cattive notizie. Come ha fatto?**

- Situazione “Il mio team aveva perso un cliente importante a favore di uno dei nostri più recenti concorrenti, ma non era colpa nostra”.
- Compito “Ho dovuto dire al nostro supervisore cosa era successo”.
- Azione “Mi sono incontrato con lei a tu per tu e ho iniziato dando buona notizia: avevamo aumentato i nostri nuovi contatti ogni giorno. Poi le ho detto che avevamo perso un altro cliente e ho finito con altre buone notizie, dicendo che il team era ancora più motivato a fare più vendite”.
- Risultato “Il mio supervisore si sentiva incoraggiato e durante la prima delle nostre riunioni settimanali ci ha ringraziato per l’ottimo lavoro”.

### 3.3 Le competenze nella selezione pubblica

Nei paragrafi precedenti, sono state introdotte le tecniche e i metodi professionali più evoluti per selezionare il personale nelle organizzazioni, internazionalmente riconosciuti.

Sebbene la fondatezza delle tecniche presentate sia indiscussa, non sempre risulta agevole inserire queste metodologie all'interno di un procedimento concorsuale poiché gli enti spesso - per vari motivi - tendono a svilupparlo in modo totalmente conforme a quanto stabilito dalla normativa. Si teme infatti di non riuscire ad indicare criteri analitici e oggettivi di selezione, motivando in maniera adeguata il punteggio assegnato ai candidati. Inoltre, spesso tali tecniche richiedono la compartecipazione di più professionisti o agenzie esterne specializzate, e questo rappresenta un limite per le amministrazioni pubbliche, sia in termini di risorse economiche, sia in termini meramente organizzativi. Peraltro, può anche succedere che i professionisti esterni siano poco consapevoli delle specificità del contesto pubblico, con il rischio di sbagliare nella valutazione di alcune competenze di contesto, essenziali per operare nella pubblica amministrazione.

**Consapevoli dei limiti e delle opportunità delle PA, questo manuale propone un metodo operativo il cui scopo è quello di sviluppare un'effettiva capacità di valutazione delle competenze trasversali, seguendo le prassi e la cultura organizzativa delle amministrazioni pubbliche, in particolare degli enti locali. Inoltre, il metodo "Energie in Comune" mira a contemperare simultaneamente le esigenze economiche degli enti con l'efficacia di un processo selettivo che coniuga la valutazione delle conoscenze e delle competenze.**

Il modello proposto dal punto di vista meramente tecnico si ispira in linea generale al modello delle interviste comportamentali (B.E.I) ed al modello Star sopra riportati, contemperandoli con le classiche logiche degli orali dei concorsi pubblici. Esso infatti cerca di ricostruire nell'intervista comportamentale le esperienze chiave dell'itinerario personale e professionale del candidato, cercando di metterlo in una situazione concreta ed esplorando le modalità con cui ha agito o agirebbe.

Allo stesso tempo è necessario altresì assicurare, come d'uso nelle prove

orali, la verifica delle conoscenze del candidato e l'oggettività della valutazione, nel senso di procedere ad una chiara motivazione, coerente con i criteri valutativi predefiniti.

Per rispondere a queste esigenze, si è proceduto a definire dei “casi” situazionali, molto tipici degli enti locali in quanto tratti da esperienze concrete degli operatori, in riferimento ai quali si pongono domande standard che consentano di valutare tanto le conoscenze specifiche del candidato, quanto le soft skills che tendenzialmente agisce, anche considerate le modalità di azione nel contesto specifico manifestato durante il colloquio. Nonostante questo sia spesso fonte di profondi bias valutativi da parte dei commissari, strutturare esplicitamente la valutazione delle competenze tecniche e trasversali consente di oggettivare elementi valutativi che spesso rimangono nascosti.

Nel paragrafo seguente spiegheremo le modalità di messa in opera della metodologia proposta.

## 4 Come integrare le competenze nel colloquio orale

### 4.1 L'integrazione delle competenze nella selezione pubblica

Nel capitolo precedente, sono state presentate alcune modalità per valutare le competenze in una qualsiasi selezione ma, il presente capitolo, intende fare un passo in avanti, ovvero introducendo una modalità per valutare oltre le conoscenze specifiche, anche le competenze trasversali durante il colloquio di selezione di un concorso pubblico.

Difatti, poiché l'art. 3-bis del Decreto 80/2021 prevede la possibilità di indire selezioni uniche, anche in forma associata, per la formazione di idonei all'assunzione nei ruoli dell'amministrazione degli enti locali, è sorta la necessità di fornire una metodologia che consentisse di verificare – contestualmente alla fase orale - le competenze e conoscenze di cui sono dotati i candidati di un concorso.

L'esigenza a cui si è cercato di rispondere è quella di integrare la valutazione delle cd. *hard skills*, ovvero le competenze tecnico-giuridiche, con le *soft skills*, ovvero le competenze trasversali, in modo tale da valutarle congiuntamente e in modo analitico, ottimizzando l'efficacia e le tempistiche del procedimento e mantenendo il procedimento oggettivo ed analitico.

Un setting agile e vantaggioso per rilevare tutte queste dimensioni, quali le competenze trasversali e le conoscenze tecnico-giuridiche, è costituito dall'intervista semi-strutturata o, più comunemente, il colloquio. Questa metodologia risulta agile e vantaggiosa dal punto di vista dei costi-benefici, in quanto:

- il setting è solo orale e quindi **non genera i costi richiesti dagli Assessment Center** (certo più approfonditi nelle loro valutazioni, ma con un impianto di strumentazione, tempi, professionalità coinvolte, molto oneroso);
- se la metodologia è seguita con rigore, le modalità di comunicazione-relazione sono corrette e i tempi congrui, **l'emersione delle competenze trasversali fornisce criteri di scelta adeguati a selezionare anche figure direttive;**

- l'intervista semi-strutturata consente la somministrazione di casi di **problem-solving organizzativo-relazionale**, che indagano sia le conoscenze utili alla gestione del problema, sia le strategie di interazione organizzativa che richiedono le competenze trasversali ritenute prioritarie per il profilo ricercato.

**Pertanto, la soluzione identificata è un colloquio con la predisposizione di un caso concreto e verosimile attinente alla situazione di lavoro oggetto della selezione, corredato da alcuni elementi di problem-solving organizzativi e relazionali, su cui poi valutare le competenze individuate per le diverse dimensioni di osservazione attraverso una serie di domande.**

I casi diventano dunque elementi decisivi per valutare le hard e soft skills: la situazione presentata dev'essere infatti riferibile ad una materia prevista dal bando, da cui discendono poi le domande relative alle conoscenze tecniche. Allo stesso modo, **la situazione problematica organizzativa descritta deve essere riferibile a delle competenze trasversali richieste al candidato.**

Ne consegue l'estrema importanza dei casi, che - identificando una situazione ben precisa - è necessario che vengano predisposti da soggetti che conoscono il contesto lavorativo ed organizzativo a cui la selezione fa riferimento (possibilmente i commissari).

Come si vedrà in maniera più approfondita, questo metodo - una volta individuate le competenze - consente di mantenere la stessa struttura per tutti i colloqui, cambiando solamente il caso, ovvero la situazione concreta problematica proposta al candidato, mantenendo invece stabili le domande per sondare le competenze.

Di seguito, verrà spiegato nel dettaglio il metodo.

## 4.2 Il metodo “Energie in Comune”

Il metodo proposto consente di predisporre “ex ante” la struttura del colloquio e gli elementi valutazione – auspicabilmente con un supporto qualificato (come si vedrà nel paragrafo 5.2.2.) - anche al fine di supportare una commissione composta non necessariamente da esperti di selezione in una valutazione strutturata omogenea e condivisa.

Gli step identificati sono i seguenti:

**A**

individuazione delle dimensioni da esplorare e delle competenze da valutare con riferimento al bando (anche se il catalogo delle competenze o le job description non sono presenti) e delle relative griglie di valutazione;

**B**

assegnazione dei pesi alle varie dimensioni da valutare;

**C**

predisposizione di un caso concreto e verosimile attinente alla situazione di lavoro oggetto della selezione con alcuni elementi di problem-solving organizzativi e relazionali;

**D**

conduzione del colloquio (formulando domande “standard” che consentano anche di “prescindere” dall’esperienza professionale del candidato).

## **A Le dimensioni da esplorare e le competenze da valutare**

Sono state individuate 3 dimensioni per sondare le competenze tecniche e trasversali:

- **Conoscitiva;**
- **Comportamentale;**
- **del “Qui ed ora”.**

**La dimensione conoscitiva.** Vengono valutate le competenze “hard”, tecnico-giuridiche (con riferimento a quanto previsto dal bando), a cui si farà poi esplicito riferimento nel caso illustrato, al fine di valutare le seguenti competenze:

- il grado di conoscenze del candidato;
- la padronanza dell’argomento e l’appropriatezza terminologica;
- la capacità di visione e di elaborare nessi sull’argomento.

**La dimensione comportamentale.** Nelle selezioni pubbliche raramente è disponibile un catalogo di competenze trasversali a cui fare riferimento e inoltre non è sempre chiaro o esplicito (neanche a monte) se sono richieste competenze pregresse sul ruolo.

Si è quindi deciso di esplorare nell’alveo della dimensione comportamentale, la **dimensione potenziale** e la **dimensione dell’esperienza**, che in alcuni casi può fare riferimento anche al mondo extra professionale. In particolare,



**per la dimensione comportamentale potenziale si fa riferimento alle competenze dell'area realizzativa e per la dimensione comportamentale dell'esperienza si fa riferimento alle competenze dell'area relazionale.**

Le **competenze dell'area realizzativa** afferiscono all'attitudine del soggetto ad operare in modo efficace rispetto all'ottenimento dei risultati del suo ruolo, anche dimostrando la capacità di risoluzione dei problemi che potrebbero presentarsi. In questo caso, si richiede al candidato di illustrare dei comportamenti organizzativi che agirebbe per gestire la situazione presentata dal caso, idealmente rispondendo alla domanda "come faresti".

A titolo esemplificativo, le competenze dell'area realizzativa fanno riferimento alla capacità di:

- definizione delle priorità;
- problem solving;
- capacità di definire obiettivi e risultati;
- capacità di rendicontare i risultati;
- capacità di organizzarsi.

Per quanto riguarda invece le **competenze dell'area relazionale**, queste afferiscono alla capacità del soggetto di gestire le relazioni con i colleghi e i soggetti esterni (come cittadini, altri partner, enti esterni, etc) in modo equilibrato e tale da favorire l'integrazione all'interno dell'organizzazione, un clima favorevole alla cooperazione, senza stress indotti e di influire positivamente sulle altre persone.

Esemplificando, le competenze dell'area relazionale riguardano:

- la capacità di ascolto attivo;
- saper difendere/argomentare le proprie posizioni ed influire su persone e situazioni;
- saper generare relazioni funzionali.

Il candidato dovrà far riferimento alla sua esperienza concreta, al fine di indicare quali comportamenti relazionali ha agito per risolvere una questione analoga, anche extra-lavorativa.

**Si può apprezzare particolarmente la valutazione di queste dimensioni in quanto non risultano ancorate ad un particolare tipo di esperienza professionale o personale.**

**Non sapendo infatti di che tipo di esperienza è dotato il candidato che si presenta alla prova, e non essendo a conoscenza della necessità degli enti rispetto ad una persona già formata oppure no, le domande che discendono da queste dimensioni risultano adeguate sia in caso**

**di candidati con una certa esperienza professionale, sia in caso di candidati senza esperienza, perché consente loro di idealmente e potenzialmente mettere in atto dei comportamenti che dovrebbero agire in una data situazione o che hanno agito.**

**La dimensione del “qui e ora”.** Questa dimensione prevede l’osservazione della gestione complessiva di tutto il colloquio, al fine di valutare le meta-capacità di gestione del colloquio, quali la capacità di sintesi, la capacità di focalizzazione sull’argomento, la chiarezza espositiva e comunicativa. Si può prevedere una domanda sulla motivazione del candidato rispetto al ruolo ricercato e più in generale rispetto al lavoro in ambito pubblico.

Nella tabella seguente descriviamo le dimensioni e le competenze individuate, di cui in seguito verranno dettagliate le modalità di valutazione.

DIMENSIONE	COMPETENZE
dimensione della <b>conoscenza</b> : cosa sa (hard)	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ conoscenza</li> <li>→ padronanza</li> <li>→ visione / nessi</li> </ul>
dimensione <b>comportamentale</b> (soft)	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ capacità definizione priorità</li> <li>→ capacità di definire obiettivi risultati</li> <li>→ capacità di rendicontare risultati</li> <li>→ capacità di organizzarsi</li> </ul>
<p style="text-align: right;"><b>potenziale realizzativa:</b> come farebbe</p> <hr/> <p style="text-align: right;"><b>dell’esperienza relazionale:</b> cosa/come ha fatto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ capacità ascolto attivo</li> <li>→ saper difendere/argomentare le proprie posizioni ed influire su persone e situazioni</li> <li>→ saper generare relazioni funzionali</li> </ul>
dimensione del <b>qui ed ora:</b> <b>gestione del colloquio e motivazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gestione coerente del colloquio (tempo e format)</li> <li>→ Focalizza la sua risposta su quanto richiesto</li> <li>→ Capacità di sintesi</li> <li>→ Chiarezza comunicativa</li> <li>→ Motivazione rispetto al ruolo richiesto</li> </ul>

Tuttavia, a seconda dell'area/ profilo oggetto di selezione, è possibile “approfondire” l'impostazione delle dimensioni e delle competenze da osservare (e quindi della struttura delle domande), elaborando casi più complessi e articolati, anche tenendo conto del profilo ricercato.

## **B** I pesi

Una volta individuate le dimensioni e le competenze da valutare è necessario assegnare i “pesi” che si vogliono attribuire ai vari ambiti di valutazione. Questa fase è fondamentale per “calibrare” la valutazione tra gli aspetti “hard” (le conoscenze tecniche-giuridiche) e gli aspetti “soft” delle competenze trasversali, anche in relazione al profilo ricercato.

Innanzitutto va distinta la dimensione conoscitiva (a cui di norma va attribuito un peso di almeno il 30% ma non superiore al 60%) dalla dimensione comportamentale (a cui è opportuno comunque assegnare un peso di almeno il 30% ma non superiore al 60%). Successivamente, va articolato il peso tra la dimensione potenziale realizzativa e quella relazionale dell'esperienza, anche con riferimento al profilo ricercato.

Va inoltre assegnato un peso (almeno il 5% ma non superiore al 15%) alla dimensione del qui e ora.

Il combinato disposto dei pesi assegnati e dei criteri di valutazione delle competenze individuate consente di strutturare in modo abbastanza oggettivo e analitico l'osservazione e la valutazione da parte dei commissari.

## **C** Il caso

**Il caso deve descrivere una situazione problematica relativa alle materie del bando, circostanziato in una dimensione reale, che può comunemente verificarsi nel corso dell'attività e nell'ambito del ruolo organizzativo. La situazione descritta dev'essere riferibile ad una materia (giuridica o tecnica) elencata nel bando, avendo cura di dettagliare gli elementi di problematicità (ad esempio, la complessità degli attori, eventuali ostacoli, negoziazioni da presidiare, coinvolgimento di collaboratori terzi).**

La descrizione della situazione problematica stimola così il candidato ad esprimere conoscenze tecniche e indicare i comportamenti organizzativi che ha agito o che potrebbe agire in una situazione personale o professionale analoga.

Il candidato risulterà così immerso nel contesto organizzativo per il quale si cerca una risorsa, e esprimerà le conoscenze tecniche e trasversali utili per risolvere la situazione problematica, anche facendo riferimento alla propria esperienza professionale e personale.

L'articolazione del caso e la sua complessità possono variare in relazione al livello della posizione oggetto di selezione: per un istruttore può essere sufficiente un caso semplice (max 4 o 5 righe), per un incarico di funzione direttiva si può arrivare a formulare un caso più articolato anche nei termini problematici, sempre avendo come riferimento il contesto organizzativo concreto (la complessità/articolazione del caso impatta anche sulla gestione complessiva del colloquio, in particolare sui tempi e la modalità di gestione, come meglio specificato nel capitolo 5).

## **D** La struttura del colloquio

- 1.** Presentazione del caso, avente ad oggetto una situazione organizzativa verosimile e problematica.
- 2. Dimensione conoscitiva.** La prima domanda sarà orientata a valutare le conoscenze del candidato, chiedendo di illustrare il contesto di riferimento e le conoscenze necessarie per gestire la situazione illustrata, al fine di osservare la padronanza dell'argomento, la visione e i nessi.
- 3. Dimensione comportamentale.** Successivamente il candidato viene valutato sulla **dimensione realizzativa potenziale**, ovvero ponendo un quesito relativo ad azioni e comportamenti organizzativi che agirebbe per gestire la situazione illustrata, al fine di osservare le competenze individuate nell'area realizzativa (capacità di definizione delle priorità e di obiettivi, di efficace rendicontazione dei risultati, ecc.). Questo può essere indagato con la domanda "Quali comportamenti organizzativi metterebbe in atto per gestire la situazione?"
- 4.** Dopodiché si può prevedere una domanda di raccordo per traghettare il candidato sulla sua esperienza concreta, passando da "come faresti" a "come hai fatto", con specifico riferimento alle competenze dell'area relazionale. La funzione di questa domanda, che potrebbe essere "Quale comportamento relazionale ritiene cruciale in questa situazione?" per-

mette al candidato di indicare dei comportamenti relazionali che ha ritenuto fondamentali nella gestione del caso, ancorandosi alla sua esperienza eventualmente facendo riferimento anche ad un ambito extra professionale. Infatti l'ultima domanda mira a valutare le competenze della **dimensione relazionale dell'esperienza** (come, ad esempio, la capacità dell'ascolto attivo o il saper generare relazioni funzionali), attraverso un quesito afferente alle soft-skills che il candidato ha già applicato in contesti analoghi. Una possibile domanda potrebbe essere *“Nella sua esperienza professionale / personale quando le è capitato di agire questo comportamento?”*.

- 5. Dimensione del qui ed ora.** Questa dimensione prevede l'osservazione dei comportamenti tenuti durante il colloquio (gestione del tempo e del format proposto, focus rispetto alle domande poste, chiarezza comunicativa, ecc.). È prevista una domanda sulla **motivazione** al lavoro nella PA e al ruolo, volta a sondare, per esempio, l'effettiva conoscenza del contesto organizzativo e/o della posizione in cui il candidato lavorerà oppure la motivazione a lavorare nel contesto pubblico o a cambiare ruolo.

## Metodologia per lo svolgimento di colloqui di selezione

**CASO:** breve descrizione di una situazione relativa alle materie del bando con elementi di problem solving, che stimoli il candidato ad esprimere conoscenze e indicare comportamenti organizzativi

**DIMENSIONE****DOMANDE**

Dimensione della conoscenza: cosa sa (hard)

Illustri sinteticamente il contesto di riferimento e le conoscenze che le occorrono per gestire la situazione illustrata

Dimensione realizzativa potenziale: come farebbe (soft)

Quali comportamenti organizzativi metterebbe in atto per gestire la situazione?

Domanda di raccordo per il passaggio sull'esperienza

Quale comportamento relazionale ritiene cruciale in questa situazione? (eventuali altre domande "ponte" per osservare la dimensione relazionale dell'esperienza)

Dimensione relazionale dell'esperienza: cosa / come ha fatto (soft)

Nella sua esperienza professionale / personale quando le è capitato di agire questo comportamento?

Dimensione del qui ed ora: gestione del colloquio e motivazione

**Osservazione meta-capacità**

- Gestione coerente del colloquio (tempo e format)
- Focalizza la sua risposta su quanto richiesto
- Capacità di sintesi
- Chiarezza comunicativa
- Motivazione rispetto al ruolo richiesto

## 4.3 Esemplificazione di domande

### Riassumendo

La scaletta del colloquio potrebbe dunque essere così definita:

- descrizione del caso, enfatizzando la criticità/problematicità della situazione;
- domanda di conoscenza tecnica o giuridica;
- Come gestiresti la situazione problematica?
- Quale comportamento relazionale individui come cruciale in questa situazione?
- Nella sua esperienza professionale/personale, quando le è capitato di agirlo?

### Esempio 1

Il candidato è incaricato di scrivere un progetto di innovazione digitale che sarà realizzato in partnership con altri enti pubblici e finanziato dalla Commissione Europea. La prima attività da svolgere è l'analisi del contesto di attuazione del progetto.

Nell'ambito del confronto con i referenti degli altri enti, il candidato riscontra che alcuni di essi non rispettano le scadenze per fornire le informazioni utili alla redazione del paragrafo dedicato all'analisi di contesto.

#### Il candidato:

**A**

Illustri i principali metodi e strumenti di analisi e rielaborazione dei dati utili alla rappresentazione del contesto di attuazione di un'iniziativa in fase di progettazione.

**B**

Descriva quali comportamenti agirebbe per riuscire ad ottenere da tutti gli enti le informazioni necessarie in tempo per la presentazione del progetto.

**C**

Racconti un episodio di successo in cui è riuscito a superare le difficoltà derivanti dalla mancanza di collaborazione di colleghi o altri soggetti.

## Esempio 2

Nell'ambito di un rapporto concessorio in corso, il concessionario propone all'Amministrazione la revisione del piano economico-finanziario lamentando un calo strutturale della domanda di servizi che però non pare sufficientemente documentato e suffragato da riscontri oggettivi. Il candidato è il responsabile del procedimento di cui trattasi.

### Il candidato:



A

Illustri gli elementi essenziali del contratto di concessione di servizi e, più in generale, degli strumenti di partenariato pubblico-privato contrattuale.

B

Illustri come agirebbe nei confronti dell'operatore economico per attivare un contraddittorio costruttivo e finalizzato ad individuare una soluzione che contemperi in modo equilibrato i reciproci interessi.

C

Descriva un caso in cui si è trovato a dover rinegoziare alcune condizioni prestabilite, quali strategie comunicative ha posto in essere, quali difficoltà ha riscontrato e quali risultati ha conseguito.



Esemplificazione della metodologia per lo svolgimento di colloqui di selezione per un profilo di “Funzionario amministrativo contabile”

**CASO:** descrizione di una situazione relativa alle materie del bando con elementi di problem solving, che stimoli il candidato ad esprimere conoscenze e indicare comportamenti organizzativi

DIMENSIONE	DOMANDE	PUNTEGGIO		GRIGLIA INDICATORI
		PESO	FINO A	
Dimensione della conoscenza: cosa sa (hard)	Illustri sinteticamente il contesto di riferimento e le conoscenze che le occorrono per gestire la situazione illustrata	40%	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ conoscenza</li> <li>→ padronanza</li> <li>→ visione / nessi</li> </ul>
Dimensione realizzativa potenziale: come farebbe (soft)	Quali comportamenti organizzativi metterebbe in atto per gestire la situazione?	20%	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ capacità definizione priorità</li> <li>→ capacità di definire obiettivi risultati</li> <li>→ capacità di rendicontare risultati</li> <li>→ capacità di organizzarsi</li> </ul>
domanda di raccordo per il passaggio sull'esperienza	quale comportamento relazionale ritiene cruciale in questa situazione? (eventuali altre domande “ponte” per osservare la dimensione relazionale dell'esperienza)			
Dimensione relazionale dell'esperienza: cosa / come ha fatto (soft)	Nella sua esperienza professionale / personale quando le è capitato di agire questo comportamento?	20%	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ capacità ascolto attivo</li> <li>→ saper difendere/ argomentare le proprie posizioni ed influire su persone e situazioni</li> <li>→ saper generare relazioni funzionali</li> </ul>

Dimensione del qui ed ora: gestione del colloquio e motivazione	OSSERVAZIONE meta-capacità	20%	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gestione coerente del colloquio (tempo e format)</li> <li>→ Focalizza la sua risposta su quanto richiesto</li> <li>→ Capacità di sintesi</li> <li>→ Chiarezza comunicativa</li> <li>→ Motivazione rispetto al ruolo richiesto</li> </ul>
		<b>100%</b>	<b>30</b>	

#### 4.4 Come valutare il livello di conoscenza e competenza

Di seguito, vengono descritte le competenze osservate per le diverse dimensioni di osservazione e la relativa griglia di valutazione.

Le competenze individuate potranno essere implementate a fronte di esigenze specifiche connesse, ad esempio, alla presenza di job description analitiche o in relazione a specifici profili oggetto di selezione. In ogni caso è opportuno utilizzare il medesimo schema di riferimento per la loro descrizione e per la messa a punto della griglia di valutazione, al fine di stabilire ex ante i criteri di valutazione che supportino un'osservazione omogenea e condivisa.

### 4.4.1 Dimensione conoscitiva

#### DIMENSIONE CONOSCITIVA

- Conoscenza del contesto di riferimento
- Conoscenza e padronanza degli elementi fondamentali che le occorrono per gestire la situazione illustrata
- Capacità di visione e di costruire nessi all'interno del contesto di riferimento

**INDICATORI** → Conoscenza, padronanza dei temi trattati  
→ Capacità di visione e di costruire nessi riferimento

#### LIVELLI

#### COMPORAMENTI

<b>Insufficienza</b>	Risposte totalmente inadeguate	<b>0-2</b>
	Elabora ragionamenti astratti e generici non coerenti con la tematica richiesta in cui non si dimostra una concreta capacità di lettura del contesto illustrato	<b>2-4</b>
<b>Adeguatezza</b>	Dimostra conoscenze di tipo basilare ma eccessivamente aderenti a schemi teorici	<b>4-6</b>
	Dimostra una buona conoscenza del contesto di riferimento e una buona padronanza degli elementi tecnici e operativi per gestire la situazione illustrata, con una discreta visione	<b>6-8</b>
<b>Eccellenza</b>	Dimostra un'ottima conoscenza e padronanza degli elementi tecnici e operativi relativi al contesto di riferimento e alla situazione illustrata, con ottima capacità di visione e capacità di costruire nessi sia sul piano teorico che operativo	<b>8-10</b>

#### 4.4.2 Dimensione comportamentale - area realizzativa

##### CAPACITÀ ORGANIZZATIVE

- Capacità di strutturare efficientemente un'attività attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili, in funzione degli obiettivi prefissati
- Capacità di gestire efficacemente i momenti collegiali di lavoro (riunioni), finalizzandoli a risultati concreti in termini di condivisione e assegnazione di responsabilità e compiti

**INDICATORI** → Ottimale utilizzo delle risorse umane, strumentali e finanziarie  
→ Gestione riunioni

##### LIVELLI

##### COMPORAMENTI

<b>Insufficienza</b>	Risposte totalmente inadeguate	<b>0-2</b>
	Elabora ragionamenti astratti e generici non coerenti, non dimostra una capacità di lettura del contesto illustrato, evidenziano un atteggiamento sostanzialmente «passivo»	<b>2-4</b>
<b>Adeguatezza</b>	Dimostra capacità organizzative di tipo basilare ma eccessivamente aderenti a schemi teorici, evidenziando un atteggiamento rigido o inefficiente o autoreferenziale	<b>4-6</b>
	Dimostra una buona disponibilità ad adattarsi a situazioni diverse e all'insorgere di nuove esigenze, al confronto e ad accogliere costruttivamente i contributi degli altri Manifesta interesse e curiosità per le novità	<b>6-8</b>
<b>Eccellenza</b>	Elabora un processo di analisi del contesto da più punti di vista, ricercando attivamente i contributi degli altri in modo da cogliere nuove opportunità o proporre una gamma più ampia di alternative/soluzioni Riesce a sbloccare le situazioni di stallo, svincolandosi dallo status quo e dal conformismo generale e fornendo una visione innovativa del contesto/problema. Formula strategie e metodi operativi efficaci anche in situazioni inusuali e critiche	<b>8-10</b>

## GESTIONE DELLE PRIORITÀ

- Capacità di individuare l'ordine di priorità delle attività proprie, dei colleghi e dei collaboratori, per raggiungere i risultati nei tempi fissati valutando correttamente le implicazioni e gli impatti sociali, tecnici ed organizzativi delle attività da realizzare
- Capacità di scegliere autonomamente risorse, criteri, strumenti e tempi adeguati, anche in ruoli/situazioni caratterizzati da elevata discrezionalità ed incertezza, monitorando tempi e qualità del lavoro

### INDICATORI

- Valutazione priorità
- Individuazione risorse
- Programmazione tempi
- Monitoraggio su qualità e tempi

### LIVELLI

### COMPORAMENTI

Insufficienza	Risposte totalmente inadeguate	<b>0-2</b>
	Risposte generiche in cui non si dimostra una concreta capacità di lettura della realtà che impedisce un corretto sviluppo delle attitudini richieste	<b>2-4</b>
Adeguatezza	Dimostra esperienza nella capacità di indentificare priorità e di portarle avanti ma ha comunque lacune nella capacità di programmare e gestire le risorse con sistematicità	<b>4-6</b>
	Identifica / recepisce chiaramente le priorità e formula coerenti piani di azione per conseguire gli obiettivi, definendo tempi, indicatori di risultato e modalità di verifica. Individua le risorse necessarie all'operatività in base a criteri oggettivi di valutazione Segue con sistematicità l'andamento del lavoro, intervenendo su eventuali criticità	<b>6-8</b>
Eccellenza	È in grado di valutare le priorità e costruire un articolato programma di azioni, selezionando con attenzione le risorse da utilizzare e le professionalità da coinvolgere. Individua per ciascun obiettivo le risorse, le fasi e i tempi, gli indicatori di misurabilità, i punti "nodali" da monitorare, le variabili critiche e i criteri di rendicontazione conclusiva	<b>8-10</b>

## CAPACITÀ DI DEFINIRE OBIETTIVI E TENSIONE AL RISULTATO

- Capacità di individuare e definire correttamente gli obiettivi e di perseguirli con tenacia e determinazione anche in presenza di criticità o imprevisti, rispettando i tempi programmati, assicurando un elevato livello di attività propria e del gruppo di appartenenza e garantendo una puntuale rendicontazione sui risultati
- Senso di responsabilità personale rispetto al raggiungimento degli obiettivi e la capacità e la disponibilità di andare oltre i propri compiti

<b>INDICATORI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Definizione obiettivi specifici e misurabili</li> <li>→ Rendicontazione dei risultati</li> <li>→ Determinazione</li> <li>→ Responsabilità</li> <li>→ Gestione criticità</li> </ul>
-------------------	---

### LIVELLI

### COMPORTAMENTI

<b>Insufficienza</b>	Risposte totalmente inadeguate	<b>0-2</b>
	Risposte generiche e astratte in cui si dimostra una scarsa capacità di lettura del contesto che impedisce un corretto sviluppo delle attitudini richieste	<b>2-4</b>
<b>Adeguatezza</b>	È in grado di identificare gli obiettivi ma in modo non sempre affidabile e secondo percorsi predefiniti senza dimostrare flessibilità che lo rendano in grado di gestire le eccezioni e le criticità	<b>4-6</b>
	Identifica gli obiettivi di riferimento per la propria attività e dimostra attitudine a rendicontare le attività svolte per giungere all'obiettivo, dimostrando affidabilità	<b>6-8</b>
<b>Eccellenza</b>	A fronte di criticità od ostacoli, sa individuare percorsi alternativi per giungere alla meta nel rispetto dei tempi programmati	<b>8-10</b>

### 4.4.3 Dimensione comportamentale - area relazionale

#### CAPACITÀ DI ASCOLTO E NEGOZIAZIONE

- Capacità di instaurare rapporti sintonici con gli altri, dimostrando apertura e disponibilità all'ascolto e al confronto costruttivo e modulando la propria comunicazione in funzione degli interlocutori
- Capacità di comprendere le attese e gli atteggiamenti dei clienti interni e di interagire/rispondere in modo costruttivo, impostando i rapporti sulla collaborazione e circolarità delle informazioni, rafforzando il comune senso di squadra e prevenendo possibili divergenze o disfunzioni nell'organizzazione

<b>INDICATORI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Ascolto attivo</li> <li>→ Empatia</li> <li>→ Visione organizzativa</li> <li>→ Negoziazione</li> <li>→ Attenzione al benessere organizzativo del team, per migliorarne il clima e la motivazione</li> </ul>
-------------------	---

#### LIVELLI

#### COMPORTAMENTI

<b>Insufficienza</b>	Risposte totalmente inadeguate	<b>0-2</b>
	Risposte generiche in cui si dimostra una conoscenza di carattere scolastico che non assicura una concreta maturazione della capacità richiesta	<b>2-4</b>
<b>Adeguatezza</b>	Dimostra attitudine all'ascolto ed alla negoziazione ma non ancora chiaramente maturate	<b>4-6</b>
	Facilita gli scambi comunicazionali, dimostrando apertura, socievolezza e capacità di ascolto Favorisce il confronto costruttivo, riuscendo a cogliere/comprendere l'altrui punto di vista Ricerca contatti e rapporti al fine di instaurare relazioni anche informali utili al conseguimento dei propri obiettivi	<b>6-8</b>
<b>Eccellenza</b>	Instaura relazioni positive anche con interlocutori difficili. Nelle situazioni conflittuali attiva strategie di comunicazione finalizzate a ricomporre le divergenze e valorizzare i contributi di tutti, proponendo soluzioni di ampia reciproca soddisfazione	<b>8-10</b>

## CAPACITÀ DI PERSUASIONE E ASSERTIVITÀ

- Capacità di esercitare autorevolezza, suscitare il consenso, ottenere collaborazione e creare un clima positivo al fine di indirizzare singoli o gruppi al perseguimento degli obiettivi generali
- Capacità di difendere/argomentare le proprie posizioni e di influire su persone e situazioni

<b>INDICATORI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Autorevolezza</li> <li>→ Consenso</li> <li>→ Determinazione nell'assumere decisioni e nel gestire la gerarchia</li> <li>→ Gestione clima e stress</li> </ul>
-------------------	---

### LIVELLI

### COMPORTAMENTI

<b>Insufficienza</b>	Risposte totalmente inadeguate	<b>0-2</b>
	Risposte generiche in cui si dimostra una conoscenza di carattere scolastico della questione che non assicura una concreta maturazione della capacità richiesta, dimostrando un atteggiamento remissivo o rigido	<b>2-4</b>
<b>Adeguatezza</b>	Dimostra attitudini alla capacità di persuadere ed essere assertivo ma non ancora chiaramente maturate rispetto al contesto organizzativo	<b>4-6</b>
	Indirizza e coinvolge gli altri nel perseguimento degli obiettivi assegnati, ottenendo consenso e sostegno; si pone come punto di riferimento per gli altri, riesce ad influire in senso positivo sul clima e livello di stress del gruppo	<b>6-8</b>
<b>Eccellenza</b>	Argomenta le proprie posizioni in modo convincente e, nelle situazioni negoziali, favorisce l'avvicinamento delle posizioni senza perdere di vista l'obiettivo da conseguire	<b>8-10</b>



## CAPACITÀ DI GENERARE RELAZIONI FUNZIONALI

- Capacità di generare relazioni funzionali, positive e dinamiche per gestire situazioni complesse e problematiche, coinvolgendo colleghi e collaboratori
- Capacità di generare relazioni costruttive anche al di là del rapporto gerarchico sia nei rapporti interni che con l'esterno

### INDICATORI

- Atteggiamento costruttivo, proattivo e dinamico
- Assunzione di responsabilità
- Gestione rischio
- Problem solving
- Tempestività
- Ampiezza alternative

### LIVELLI

### COMPORTAMENTI

<b>Insufficienza</b>	Risposte totalmente inadeguate	<b>0-2</b>
	Sviluppa risposte incoerenti e al di fuori delle logiche organizzative, enfatizzando le difficoltà e generando ansia nel team senza riuscire ad affrontare in modo costruttivo le problematiche incontrate	<b>2-4</b>
<b>Adeguatezza</b>	Genera relazioni funzionali e positive con colleghi e collaboratori, gestendo con equilibrio i rischi e le complessità del ruolo	<b>4-6</b>
	Gestisce adeguatamente la responsabilità e il rischio assumendo tempestivamente decisioni tese a fronteggiare l'operatività e generando relazioni funzionali e positive e costruttive anche al di là del rapporto gerarchico	<b>6-8</b>
<b>Eccellenza</b>	Si assume la responsabilità della situazione, anche complessa, gestendo eventuali rischi e criticità e instaurando relazioni funzionali positive e dinamiche anche al di là del rapporto gerarchico sia nei rapporti interni che con l'esterno Sa strutturare un processo decisionario nel suo complesso, coinvolgendo colleghi e collaboratori all'interno di un ambiente sereno e strutturato, producendo tempestivamente risposte efficaci nel lungo periodo anche nelle relazioni esterne	<b>8-10</b>

#### 4.4.4 Dimensione del qui e ora

##### GESTIONE DEL COLLOQUIO

- Capacità di gestione coerente del colloquio
- Capacità di focus su quanto richiesto
- Capacità di sintesi e chiarezza comunicativa

<b>INDICATORI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gestione coerente del colloquio (tempo e format)</li> <li>→ Focus rispetto alle richieste</li> <li>→ Capacità di sintesi</li> <li>→ Chiarezza comunicativa</li> </ul>
-------------------	--

##### LIVELLI

##### COMPORAMENTI

<b>Insufficienza</b>	Non è in grado di gestire il format del colloquio e di focalizzarsi su quanto richiesto	<b>0-2</b>
	Gestisce con difficoltà il colloquio senza riuscire a focalizzarsi sulle richieste con divagazioni e stile di comunicazione confuso	<b>2-4</b>
<b>Adeguatezza</b>	È in grado di gestire il colloquio, con una discreta capacità di sintesi e con sufficiente chiarezza	<b>4-6</b>
	Gestisce adeguatamente il colloquio, con sufficiente agilità e rispettando tempi e format e con uno stile comunicativo chiaro e sintetico	<b>6-8</b>
<b>Eccellenza</b>	Dimostra un'ottima capacità di gestione del colloquio, con focus su quanto richiesto e sulle questioni essenziali, con ottime capacità di sintesi e di chiarezza comunicativa	<b>8-10</b>

**MOTIVAZIONE**

- Capacità di illustrare il proprio percorso professionale in nesso con il ruolo richiesto
- Motivazione rispetto al ruolo richiesto e al lavoro nella PA

**INDICATORI**

- Illustrazione CV in nesso col ruolo richiesto
- Conoscenza del contesto istituzionale e del ruolo
- Motivazione rispetto al lavoro nella PA e al ruolo richiesto

**LIVELLI****COMPORAMENTI**

<b>Insufficienza</b>	Non è in grado di mettere in relazione il proprio CV rispetto al ruolo richiesto, non dimostra alcune conoscenze del contesto istituzionale e non riesce ad esplicitare la motivazione specifica al lavoro nella PA e al ruolo	<b>0-2</b>
	Fatica a mettere in relazione il proprio CV rispetto al ruolo richiesto dimostrando una scarsa conoscenza del contesto istituzionale e una bassa motivazione al lavoro nella PA e al ruolo richiesto	<b>2-4</b>
<b>Adeguatezza</b>	È in grado di costruire nessi adeguati tra il proprio percorso professionale e il ruolo richiesto, dimostrando una discreta conoscenza del contesto istituzionale e una sufficiente motivazione al ruolo e al lavoro nella PA	<b>4-6</b>
	Dimostra una buona capacità di leggere il proprio percorso professionale in relazione al ruolo richiesto, una buona conoscenza del contesto istituzionale e del ruolo e una adeguata motivazione al ruolo e al lavoro nella PA	<b>6-8</b>
<b>Eccellenza</b>	Dimostra un'ottima conoscenza del contesto e una elevata motivazione al lavoro nella PA e al ruolo richiesto, riuscendo a «connettere» il proprio percorso professionale alla posizione oggetto di selezione	<b>8-10</b>

Laddove la motivazione non è valutata in maniera strutturata e autonoma ma è valutata nell'ambito della gestione del colloquio, la griglia di valutazione potrebbe essere la seguente:

### GESTIONE COLLOQUIO & MOTIVAZIONE

- Capacità di gestione coerente del colloquio e di focus su quanto richiesto
- Capacità di sintesi e chiarezza comunicativa
- Motivazione rispetto al ruolo richiesto e al lavoro nella PA

#### INDICATORI

- Gestione coerente del colloquio (tempo e format)
- Focus rispetto alle richieste, Capacità di sintesi, Chiarezza comunicativa
- Conoscenza del contesto istituzionale e motivazione al lavoro nella PA e al ruolo richiesto

#### LIVELLI

#### COMPORAMENTI

<b>Insufficienza</b>	Non è in grado di gestire il format del colloquio e di focalizzarsi su quanto richiesto e non riesce ad esprimere la propria motivazione al ruolo e al lavoro nella PA	<b>0-2</b>
	Gestisce con difficoltà il colloquio senza riuscire a focalizzarsi sulle richieste con divagazioni e stile di comunicazione confuso, dimostrando una scarsa conoscenza del contesto istituzionale e una bassa motivazione al lavoro nella PA e al ruolo richiesto	<b>2-4</b>
<b>Adeguatezza</b>	È in grado di gestire il colloquio, con una discreta capacità di sintesi e con sufficiente chiarezza. Dimostra una discreta conoscenza del contesto istituzionale e una sufficiente motivazione al ruolo e al lavoro nella PA	<b>4-6</b>
	Gestisce adeguatamente il colloquio, con sufficiente agilità e rispettando tempi e format e con uno stile comunicativo chiaro e sintetico, dimostrando una buona conoscenza del contesto istituzionale una adeguata motivazione al ruolo e al lavoro nella PA	<b>6-8</b>
<b>Eccellenza</b>	Dimostra un'ottima capacità di gestione del colloquio, con focus su quanto richiesto e sulle questioni essenziali, con ottime capacità di sintesi e di chiarezza comunicativa	<b>8-10</b>

## 5 La gestione relazionale e tecnica del colloquio

In questo capitolo, vengono presentate alcuni punti di attenzione essenziali per una gestione efficace del colloquio in modo efficace.

### 5.1 Gestione del setting del colloquio

La struttura del colloquio potrebbe essere così schematizzata:

- A** → Presentazione e condivisione della struttura del colloquio
- Domande introduttive: CV e motivazione
- “Estrazione” del caso
  
- B** → Illustrazione del caso (eventuale tempo di riflessione da parte del candidato)
- Domande sulle dimensioni individuate
  
- C** → Valutazione da parte della commissione

È fondamentale in base al profilo ricercato al numero dei candidati previsti e sulla base della struttura del colloquio individuata, stabilire la tempistica da adottare. In questo senso è evidente che man mano che aumenta la complessità del caso proposto e/o l'articolazione delle dimensioni da esplorare, più è necessario del tempo sia perché il candidato rifletta e risponda rispetto al caso, sia per la gestione dell'intero colloquio.

Dal punto di vista operativo è necessario predisporre:

- **Un numero adeguato di casi, poiché occorre prevedere che ogni candidato possa scegliere tra almeno 3 casi;**
- **una griglia di valutazione secondo quanto condiviso per ogni candidato e per ogni componente della commissione;**
- **un protocollo per la gestione del colloquio secondo quanto concordato con i tempi delle varie fasi.**

### **5.1.1 Presentazione e condivisione della struttura del colloquio**

La commissione deve presentarsi e presentare la struttura del colloquio, in modo da porre la mente del candidato in un assetto organizzato, rendendo noto il “ruolo” del caso e le domande a cui i candidati devono rispondere, comunicando che tutte saranno valutate. È fondamentale chiarire la risorsa tempo, ovvero indicando al candidato quanto durerà il colloquio, facendo sì che possa gestire il colloquio in modo tale che possa anche diventare un elemento di valutazione

### **5.1.2 Domande introduttive**

All’inizio del colloquio, è utile ripercorrere il CV insieme al candidato e tracciare le principali competenze emerse dalle esperienze professionali svolte e farsi descrivere il ruolo attualmente ricoperto o quello più recente. Queste domande introduttive hanno un’alta potenzialità informativa.

**In questa fase è prevista anche una domanda sulla motivazione alla candidatura, al lavoro nella PA (soprattutto per chi non ha esperienza precedente in ambito pubblico), verificando anche la conoscenza dell’ente e del ruolo oggetto di selezione.**

Anche in questo caso è importante lasciare un tempo esplicito per far presentare il candidato (ad esempio “mi dica qualcosa di lei che ritiene importante per farsi conoscere, in massimo 5 minuti”), al fine di circostanziare la presentazione e far emergere gli elementi più importanti.

### **5.1.3 Illustrazione del caso**

Dopo l’estrazione, il caso può essere sottoposto alla persona, assicurando che può prendere del tempo (esplicitando quanto) per riflettere e organizzare una presentazione efficace del suo problem-solving. Questo consente al candidato di articolare la risposta.

### **5.1.4 Domande sulle dimensioni**

In base alla risposta del candidato, si riprendono le domande strutturate condivise, anche gestendo eventuali divagazioni, cercando di focalizzare il candidato sugli elementi da valutare.

### 5.1.5 Valutazione da parte della commissione

È opportuno che la commissione proceda alla valutazione sulla base della griglia condivisa al termine di ogni colloquio, annotando eventuali criticità. Al termine della sessione di colloqui sarà quindi possibile riprendere le singole valutazioni ed apportare eventuali “aggiustamenti” su tutto l’insieme dei candidati, facendo riferimento alla metodologia condivisa in fase di preparazione.

## 5.2 Suggerimenti utili e professionalità adeguate

Per poter applicare il metodo ed avere i migliori risultati, si ritiene particolarmente utile suggerire alcune “strategie” che possano orientare i responsabili del settore risorse umane (o comunque denominato) e i commissari di concorso nella predisposizione dei casi.

Innanzitutto, è opportuno che la **commissione lavori insieme sin dal principio, al fine di individuare le dimensioni / competenze ricercate dalla posizione/ruolo oggetto del concorso e darsi degli orientamenti comuni per osservarle e valutarle.**

Inoltre, **poiché i casi su cui si basa il colloquio afferiscono a situazioni lavorative, è necessario che la commissione conosca il contesto organizzativo** e lavorativo ed elabori i casi da sottoporre ai candidati. Un esercizio per aiutare i commissari nella costruzione dei casi è quello di far riferimento a situazioni veramente agite, individuando i comportamenti organizzativi effettivamente utilizzati per gestirle. Questi possono essere così tradotti in casi concreti, da sottoporre ai candidati.

**È opportuno che i casi siano formulati in modo chiaro, semplice e non troppo articolato, per facilitare la lettura e la comprensione al candidato. Gli elementi che devono essere evidenti ed espliciti sin dall’inizio sono:**

- la situazione di contesto organizzativo (indicando ad esempio l’ufficio o la mansione, se ha ruoli di responsabilità o se lavora da solo; ad esempio “gestione pratiche”),
- il ruolo che riveste il candidato all’interno della situazione organizzativa (indicando il compito del candidato, es. “deve istruire x pratiche”, oppure “deve coordinare il team”)

→ il problema che si è verificato (es. “ritardi non prevedibili”, “conflitto con soggetti beneficiari”, etc), utile ad evidenziare tutte le dimensioni comportamentali che si intendono valutare

Un caso articolato in modo chiaro consente alla commissione di poter approfondire maggiormente le competenze e al candidato di articolare meglio la discussione. In aggiunta, anche qualora si decidesse di articolare la domanda sulle conoscenze tecnico-giuridiche in modo generico (“inquadri il contesto giuridico amministrativo del caso in questione” o “descrive le principali attività/procedure previste”), si potrebbe poi approfondire la conoscenza della materia con successive domande da parte della commissione, individuando più spunti per la discussione successiva relativa alle competenze trasversali.

Un colloquio strutturato attraverso casi richiede preferibilmente un'interazione vis-à-vis. Si auspica pertanto che la prova orale sia organizzata in presenza, escludendo collegamenti da remoto (salvo casi emergenziali o di particolare gravità).

### 5.2.1 Bias cognitivi

Il metodo proposto è molto strutturato e anche la fase di preparazione (che si auspica venga realizzata con l'accompagnamento di personale esperto) va nella direzione di portare i commissari ad una valutazione omogenea e condivisa.

Ciononostante, è necessario fare i conti anche con gli inevitabili “bias cognitivi” che necessariamente accompagnano ogni fase valutativa.

Quando valutiamo le competenze trasversali non siamo in un ambito di oggettività valutativa, bensì siamo in un ambito di discrezionalità valutativa (l'osservatore è parte del processo), non “unbiased”. Mentre l'arbitrio è l'assenza di criteri codificati e condivisibili, la discrezionalità è applicazione dei criteri in un ambito di intersoggettività: cioè confronto tra i valutatori e di condivisione dei criteri con i valutati. È pertanto necessario individuare, all'interno della commissione, criteri omogenei di valutazione; in altri termini, la commissione deve “osservare” le medesime competenze, preventivamente definite, e valutarle in modo analogo ed oggettivo nella griglia di valutazione concordata a priori.

Il bias cognitivo o distorsione cognitiva è uno schema sistematico di deviazione dalla razionalità nei processi mentali di valutazione. Letteralmente significa: inclinazione o tendenza. Indica appunto una inclinazione o tendenza a creare la propria realtà soggettiva, non necessariamente corrispondente all'evidenza, sviluppata sulla base dell'interpretazione delle informazioni in possesso, anche se non logicamente connesse tra loro, che porta dunque a un errore di valutazione rispetto ad alcune caratteristiche di un individuo o di una situazione.



Non screditiamo troppo i bias cognitivi perché sono forme di comportamento mentale evoluto:

- alcuni rappresentano forme di adattamento, in quanto portano ad azioni più efficaci in determinati contesti;
- permettono di prendere decisioni più velocemente quando maggiormente necessario;
- altri invece derivano dalla mancanza di meccanismi mentali adeguati, o dalla errata applicazione di un meccanismo altrimenti positivo in altre circostanze.

Alcuni dei bias più frequenti sono:

- A.** Primacy: prima impressione (si crea effetto alone: “si presenta bene quindi è preparato”)
- B.** Recency: gli ultimi rimangono più impressi. È un effetto un po’ corretto dal fatto che si facciano valutazioni di volta in volta
- C.** Bias dell’entomologo: tendenza a fare domande o aspettarsi risposte che hanno livello di dettaglio così forte da risultare insignificante rispetto al ruolo

## 5.2.2 Affiancamento nella preparazione del concorso

Il colloquio attraverso casi può essere svolto dai commissari senza particolari competenze in materia di selezione del personale ma, essendo il metodo proposto molto strutturato e analitico, **si ritiene opportuno un accompagnamento da parte di persone esperte nella fase di preparazione ai concorsi.**

L’accompagnamento da parte di persone esperte si intende nella fase iniziale di organizzazione della selezione, attraverso il supporto ai commissari nell’esplicitare le dimensioni oggetto di indagine, nel costruire i casi e nel simulare la gestione del colloquio, nonché nella valutazione delle risposte rispetto agli indicatori individuati, al fine di pervenire ad una interpretazione omogenea anche per ridefinire e bilanciare le prove.

La commissione potrà beneficiarne per individuare le dimensioni necessarie ad esercitare il ruolo, introdurle all’interno della metodologia ed esplicitarle attraverso domande standard e, in ultimo, risulterà formata per

condurre i colloqui attraverso casi.

Individuare le dimensioni e le competenze trasversali, esplicitarle, costruire il caso e formulare le domande non è affatto un compito semplice. Un adeguato supporto da parte di esperti consente di realizzare dei casi con domande pertinenti e coerenti con le competenze che s'intendono osservare nel candidato e, in ultimo, valutarle per individuare il candidato più adatto, in linea con le competenze richieste dal bando.

La formazione della commissione per l'individuazione delle dimensioni e delle competenze trasversali risulta necessaria anche per la loro successiva valutazione. Difatti, qualora si mantenesse la struttura proposta in questo manuale, le domande spazierebbero sulla dimensione realizzativa potenziale (cosa farebbe) e sulla dimensione relazionale dell'esperienza (cosa ha fatto), andando ad individuare cosa il candidato in potenza vorrebbe fare e cosa il candidato ha concretamente fatto. È opportuno che la commissione sia dunque formata per recepire i comportamenti espressi dalle due risposte, anche valutando la loro coerenza.

**Inoltre, l'affiancamento di esperti è rilevante anche nel bilanciamento delle parole ed espressioni da utilizzare all'interno del colloquio.**

**L'affiancamento di esperti così individuato richiede costi contenuti e limitati solo alla fase di preparazione del concorso. Il beneficio connesso è che questo affiancamento consente di formare i commissari affinché possano agire in autonomia, senza ricorrere ad agenzie esterne per la somministrazione della prova orale.**

## 6 Vantaggi del metodo “Energie in Comune”

Giunti alla conclusione del manuale, è bene evidenziare alcuni vantaggi connessi all'applicazione di questo metodo.

Innanzitutto, il vantaggio principale del metodo “Energie in Comune” è la sua possibilità di essere flessibile e strutturato allo stesso tempo: **la struttura del caso, con la successione di domande, può essere mantenuta in tutti i colloqui, mentre ciò che varia è il caso.** Perciò, in presenza di un numero elevato di colloqui, questa metodologia può essere sempre applicata, preparando di volta in volta dei casi riferibili a situazioni problematiche diverse, spaziando sulle diverse materie previste dal bando.

Le competenze e quindi la struttura delle domande possono essere specificate ulteriormente qualora si disponga di un catalogo delle competenze definito. Infatti, gli indicatori e le domande possono essere mirati a verificare il possesso di un determinato tipo di competenza richiesta dal posto messo a concorso.

Inoltre, **può essere applicato ai concorsi di ogni tipo di area e profilo professionale. Variando solamente il caso, si può adattare la sua complessità, rendendo adeguato al tipo di concorso indetto.** In altri termini, in caso di concorso per profili direttivi si può aumentare la complessità del caso, aggiungendo dettagli di contesto e aumentando la problematicità della situazione. Nel caso di concorsi per operatori, al contrario, si può ridurre la complessità, riportando una situazione problematica più adeguata alle mansioni che dovranno svolgere i dipendenti così inquadrati. Specularmente, nel caso di profili professionali specifici, il caso presenterà elementi di contesto rinvenibili nelle materie oggetto del bando.

Questo tipo di struttura per la gestione del colloquio consente di far emergere potenzialità e capacità che sarebbero rimaste inespresse con la sola domanda tecnica. **È adatto sia per candidati con esperienze pregresse nel mondo lavorativo, sia per candidati che si affacciano al mondo del lavoro, in quanto le domande sono formulate in modo tale da potersi ancorarsi alla propria esperienza personale o professionale.** Il colloquio, così strutturato, consente una interpretazione omogenea delle dimensioni, delle competenze e dei criteri di valutazione da parte dei commissari (che non devono essere necessariamente esperti di selezione) e di superare i principali bias.

## 7 Riferimenti bibliografici

ANCI. (2022). *Il reclutamento del personale e gli incarichi professionali. Procedure ordinarie e speciali per l'attuazione del Pnrr* (Fasc. 34; Quaderni operativi). ANCI. [https://www.anci.it/wp-content/uploads/34-Quaderno\\_Assunzioni\\_dopo\\_DL36.pdf](https://www.anci.it/wp-content/uploads/34-Quaderno_Assunzioni_dopo_DL36.pdf)

Borthwick, A. (1993). Key competencies-uncovering the bridge between general and vocational. *Competencies: The competencies debate in Australian education and training*, 21–34.

Boscati, A. (2022). Il reclutamento riformato. In A. Boscati & A. Zilli, *Il reclutamento nella P.A. Dall'emergenza alla nuova normalità—Volume I* (Vol. 1–1, pp. 43–70). Wolters Kluwer - Cedam. <https://air.unimi.it/handle/2434/951671>

Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager. A Model For Effective Performance*.

Bresciani, P. G. (1997). Le competenze: Approcci e modelli di intervento. *Perché un dossier sulle competenze*.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327–358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>

Gardner, H. E. (2011). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences. Basic books*.

Lazzeroni, L. (2022). Oltre il concorso: Le prestazioni di lavoro in favore delle pubbliche amministrazioni. In A. Boscati & A. Zilli, *Il reclutamento nella P.A. Dall'emergenza alla nuova normalità—Volume II* (Vol. 1–II, pp. 92–127). Wolters Kluwer - Cedam. <https://usienna-air.unisi.it/handle/11365/1223816>

Le Boterf, G. (1990). *De la compétence: Essai sur un attracteur étrange, Les Ed. de l'Organisation OECD* (1996) *Lifelong Learning for All*. Paris, OECD.

Levati, W., & Saraò, M. V. (1998). *Il modello delle competenze. Un contributo originale per la definizione di un nuovo approccio all'individuo e all'organizzazione...* FrancoAngeli.


McClelland, J. L., Rumelhart, D. E., & Group, P. R. (1987). *Parallel Distributed Processing, Volume 2: Explorations in the Microstructure of Cognition: Psychological and Biological Models* (Vol. 2). MIT press.




**Quaglino, G. P.** (1992). *Appunti sul comportamento organizzativo*. Tirrenia Stampatori.

**Sarchielli, G.** (1996). *Le abilità di base e il ruolo attivo del soggetto nella costruzione di prestazioni professionali competenti*. *RISORSA UOMO*, 1996/2. <https://www.francoangeli.it/riviste/SchedaRivista.aspx?IDArticolo=553&lingua=It>


**von Krogh, G., & Roos, J.** (1996). *A Tale of the Unfinished*. *Strategic Management Journal*, 17(9), 729-737.

**Woodruffe, C.** (1993). *What Is Meant by a Competency?* *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29-36. <https://doi.org/10.1108/eb053651>

 **ANCI Lombardia**  
via Rovello, 2 – 20121 Milano

 +39 02 726 296 01  
 [energieincomune@anci.lombardia.it](mailto:energieincomune@anci.lombardia.it)  
 [info@pec.anci.lombardia.it](mailto:info@pec.anci.lombardia.it)



 **ENERGIE IN COMUNE**  
Innovazione sociale  
e nuovo personale nella PA

"Rafforzamento delle competenze per efficientare le attività di reclutamento e potenziare la qualità dei servizi del sociale nei Comuni".  
CUP di progetto E49D20000010009

Promosso da:

