



Presidenza del Consiglio dei Ministri

DIPARTIMENTO PER GLI AFFARI REGIONALI E LE AUTONOMIE
 Ufficio III - Coordinamento delle attività della segreteria della
 Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le
 Province autonome di Trento e di Bolzano
 Servizio riforme istituzionali, finanza pubblica e rapporti internazionali

Alla Presidenza del Consiglio dei Ministri
 - Gabinetto del Ministro per la Pubblica amministrazione
 - Dipartimento della funzione pubblica
 ROMA

(per interoperabilità)

- Ufficio legislativo del Ministro per la pubblica
 amministrazione

(legislativo.pasemplificazione@pec.governo.it)

- Alla Scuola Nazionale dell'Amministrazione
 (protocollo@pec.sna.gov.it)

Codice sito: 4.1/2022/25 CU

Al Ministero dell'economia e delle finanze

- Gabinetto

(ufficiodigabinetto@pec.mef.gov.it)

- Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato

(rgs.ragioneriagenerale.coordinamento@pec.mef.gov.it)

Al Presidente della Conferenza delle Regioni e delle
 Province autonome

C/o CINSEDO

ROMA

(conferenza@pec.regioni.it)

Alla Regione Piemonte

Coordinatore Commissione Affari istituzionali e generali

Alla Regione Liguria

Coordinatore vicario Commissione Affari istituzionali e
 generali

Ai Presidenti delle Regioni e delle Province autonome

(CSR PEC LISTA 3)

LORO SEDI

Al Presidente dell'ANCI

ROMA

(mariagrazia.fusiello@pec.anci.it)

Al Presidente dell'UPI

ROMA

(upi@messaggipec.it)



Presidenza del Consiglio dei Ministri

DIPARTIMENTO PER GLI AFFARI REGIONALI E LE AUTONOMIE
Ufficio III - Coordinamento delle attività della segreteria della
Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le
Province autonome di Trento e di Bolzano
Servizio riforme istituzionali, finanza pubblica e rapporti internazionali

Oggetto: Intesa sullo schema di decreto del Ministro per la pubblica amministrazione concernente l'adozione di linee guida per l'accesso alla dirigenza pubblica, ai sensi dell'articolo 3, comma 6, del decreto-legge n. 80 del 2022, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113.

Si trasmette, a mezzo pec, lo schema di decreto del Ministro per la pubblica amministrazione concernente l'adozione di linee guida per l'accesso alla dirigenza pubblica, inviato dalla Presidenza del Consiglio dei ministri, Ufficio legislativo del Ministro per la pubblica amministrazione, con nota ULM_FP n. 1106 del 13 settembre 2022, ai fini del conseguimento dell'intesa in sede di Conferenza Unificata, così come previsto dall'articolo 3, comma 6, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113.

Per l'esame del provvedimento è convocata una riunione, a livello tecnico, in modalità di videoconferenza, per il giorno mercoledì 21 settembre 2022, h. 12:00, di seguito alla riunione tecnica in materia di anagrafe dei dipendenti pubblici.

Al riguardo, si chiede di comunicare i nominativi dei rappresentanti interessati alla partecipazione al suddetto incontro tecnico, entro le ore 10:00 del 21 settembre 2022, agli indirizzi di posta elettronica: a.bertolami@governo.it; g.perrone@governo.it.

Il Capo Dipartimento
Cons. Ermenegilda Siniscalchi

Firmato digitalmente da
SINISCALCHI ERMENEGILDA
C.F. F.
0 - PRESIDENZA CONSIGLIO
DEI MINISTRI



SNA

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

PROPOSTA DI LINEE GUIDA SULL'ACCESSO ALLA DIRIGENZA PUBBLICA

12 settembre 2022

Indice

| | |
|--|----|
| Introduzione | 2 |
| 1. La dirigenza pubblica in Italia | 4 |
| 2. I nuovi principi in materia di accesso alla dirigenza | 5 |
| 3. Assessment Center | 8 |
| 4. Raccomandazioni per le procedure di valutazione nei concorsi per dirigenti | 18 |
| 5. Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana | 24 |
| 6. Monitoraggio e accompagnamento: le iniziative della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) | 29 |
| Allegati | 31 |
| Appendici | 40 |

Introduzione

Obiettivi delle Linee guida

L'articolo 3, comma 6, del D.L. 80/2021¹, come modificato dal D.L. 36/2022, prevede che il Ministro della pubblica amministrazione adotti con proprio decreto, previa intesa in sede di Conferenza unificata e sulla base di proposte della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), specifiche Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica, tese a declinare in indicazioni operative i principi fondamentali dettati in materia dalla nuova normativa sul reclutamento, al fine di assicurare l'omogeneità di operato delle amministrazioni in questo ambito.

Il presente documento raccoglie, dunque, indicazioni in materia di procedure e soluzioni metodologiche per lo svolgimento di efficaci selezioni per l'accesso alla qualifica dirigenziale, con il duplice obiettivo di:

1. offrire alle amministrazioni alcune indicazioni e buone pratiche potenzialmente utili per l'individuazione di soluzioni e metodologie omogenee ed efficaci per la selezione della dirigenza;
2. presentare i principi metodologici dell'Assessment Center, quale strumento di comprovato successo nei processi di selezione di figure manageriali, finalizzati alla valutazione delle competenze che caratterizzano la posizione da ricoprire.

Il documento rappresenta, quindi, un contributo conoscitivo e metodologico nell'ottica di fornire un concreto supporto alle amministrazioni nella scelta di come strutturare le selezioni.

Per le indicazioni procedurali in tema di concorsi pubblici si fa, invece, rinvio alla normativa di settore, anch'essa oggetto di un impegno di revisione entro la fine del 2022².

La proposta di Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica è stata sviluppata dalla SNA nell'ambito di un apposito Advisory Board che ha coinvolto esperti di procedure concorsuali, esperti di assessment e rappresentanti di amministrazioni centrali e locali. La composizione dell'Advisory Board è riportata nell'Appendice 4.

¹ D.L. 80/2021, art. 3, comma 6: “[...] Ai fini dell'attuazione delle medesime disposizioni, il Ministro per la pubblica amministrazione, acquisite le proposte della Scuola nazionale dell'amministrazione, entro il 31 ottobre 2022, con proprio decreto, previa intesa in sede di Conferenza unificata di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, adotta specifiche linee guida”.

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

Struttura del documento

Il documento si sviluppa secondo la seguente struttura:

- 1. La dirigenza pubblica in Italia**
- 2. I nuovi principi in materia di accesso alla dirigenza**
 - 2.1. Modelli di reclutamento e Assessment Center
 - 2.2. Tipologie di accesso alla dirigenza nelle amministrazioni centrali
 - 2.3. Accesso alla dirigenza nelle altre amministrazioni
- 3. Assessment Center**
 - 3.1. Cosa sono gli Assessment Center
 - 3.2. Linee guida internazionali in materia di Assessment Center
 - 3.3. Metodologia e strumenti dell'Assessment Center
 - 3.4. Matrice competenze-prove
 - 3.5. Modalità di realizzazione dell'Assessment Center nella selezione della dirigenza
 - 3.6. Profilo e ruolo degli assessor
- 4. Raccomandazioni per le procedure di valutazione nei concorsi per dirigenti**
 - 4.1. Presupposti della valutazione dei profili attitudinali nel processo di reclutamento
 - 4.2. L'individuazione delle aree di competenza nei bandi: il modello delle competenze
 - 4.3. Rimodulazione delle prove concorsuali
 - 4.4. Composizione della commissione
 - 4.5. Valutazione delle prove dirette alla verifica delle competenze
 - 4.6. Elementi trasversali di attenzione: principio della parità di genere
- 5. Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana**
- 6. Monitoraggio e accompagnamento: le iniziative della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA)**

Allegati

1. Prove situazionali
2. Test
3. Job description e job profile

Appendici

1. Dati quantitativi sulla dirigenza pubblica in Italia
2. Glossario
3. Riferimenti bibliografici
4. Advisory Board SNA Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica

1. LA DIRIGENZA PUBBLICA IN ITALIA

Le amministrazioni pubbliche italiane con un livello dirigenziale sono 1.632 su un totale di 9.651 (dati RGS 2020). Di queste, 88 sono costituite da amministrazioni dell'Area Funzioni centrali (Ministeri, Agenzie fiscali, Enti pubblici non economici etc.) e dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, 1.215 appartengono all'Area Funzioni locali, 254 all'Area Sanità e 75 all'Area Istruzione e ricerca.

La dirigenza pubblica è complessivamente composta da circa 149.000 persone (dati RGS 2020), con un rapporto complessivamente equilibrato tra i generi: il 52% dei dirigenti sono donne, il 48% uomini.

La disaggregazione dei dirigenti per genere a livello di comparto mostra, però, alcune significative differenze: nell'Area Funzioni centrali gli uomini sono il 53,5% contro il 46,7% di donne, mentre nell'Area Funzioni locali sono uomini il 58,9% dei dirigenti.

Solo nelle Aree Sanità e Istruzione e ricerca la percentuale dirigenziale più elevata è rappresentata da donne: 52% nella Sanità e 68,3% nel comparto Istruzione e ricerca, dove è preponderante la presenza femminile tra i dirigenti (presidi) delle istituzioni scolastiche (70,4%).

Infine, se si analizzano i soli dirigenti di prima fascia nelle amministrazioni in cui è presente il doppio ruolo della dirigenza, si riscontra un significativo squilibrio di genere già nel dato complessivo: il 63% dei dirigenti di prima fascia è composto da uomini, mentre solo il 37% da donne (dati 2021)³.

I dati di dettaglio sono riportati nell'Appendice 1, da cui si evincono puntuali specificità relative ai singoli comparti.

³ Dati riferiti al 31 dicembre 2021, fonte Dipartimento della Funzione Pubblica, Servizio Organizzazione e incarichi dirigenziali.

2. I NUOVI PRINCIPI IN MATERIA DI ACCESSO ALLA DIRIGENZA

2.1. Modelli di reclutamento e Assessment Center

Le presenti Linee guida sono adottate, come segnalato nell'introduzione, in attuazione dell'art. 3, comma 6, del D.L. 80/2021, secondo cui: *“Le disposizioni dei commi 3 e 4 costituiscono principi fondamentali ai sensi dell'articolo 117, terzo comma, della Costituzione. Ai fini dell'attuazione delle medesime disposizioni, il Ministro per la Pubblica amministrazione, acquisite le proposte della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, entro il 31 ottobre 2022, con proprio decreto, previa intesa in sede di Conferenza unificata di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, adotta specifiche Linee guida”*.

Le disposizioni contenute nell'art. 3, commi 3 e 4, del decreto sono dunque identificate dal legislatore, al di là degli aspetti di dettaglio che esse recano, quale nuovo paradigma di riferimento, per orientare le metodologie, le tecniche e le procedure che governano l'accesso alle qualifiche dirigenziali del complesso delle pubbliche amministrazioni italiane.

Le Linee guida hanno l'obiettivo di fornire alle amministrazioni indicazioni e suggerimenti metodologici ai fini dell'adeguamento a tale nuovo paradigma, il cui fondamento normativo si rinviene nell'art. 28, comma 1-bis, del D.lgs. 165/2001, come modificato dal D.L. 80/2021: *“Nelle procedure concorsuali per l'accesso alla dirigenza **in aggiunta all'accertamento delle conoscenze delle materie disciplinate dal decreto del Presidente della Repubblica 9 maggio 1994, n. 487, i bandi definiscono gli ambiti di competenza da valutare e prevedono la valutazione delle capacità, attitudini e motivazioni individuali, anche attraverso prove, scritte e orali, finalizzate alla loro osservazione e valutazione comparativa, definite secondo metodologie e standard riconosciuti”***.

La disposizione sancisce il passaggio per l'accesso alle qualifiche dirigenziali da un sistema di reclutamento incentrato sull'accertamento delle conoscenze a un sistema che, senza rinnegarne l'utilità, alla verifica sul “sapere” aggiunge una nuova importante dimensione, rappresentata dall'osservazione e dalla valutazione delle competenze, che vengono tradotte in capacità e attitudini, oltre che della motivazione dei candidati.

Il disegno e l'applicazione di un siffatto sistema, più completo e più complesso, pone le amministrazioni dinanzi a scelte importanti e delicate. Per un verso, occorre definire specifiche prove idonee a misurare *set* di competenze dei candidati in precedenza trascurati. Per altro verso, è necessario immaginare un equilibrato dosaggio tra tali prove e quelle tese alla tradizionale valutazione delle conoscenze che, a loro volta, possono essere svolte secondo metodologie aggiornate e più efficaci di quelle fin qui privilegiate.

Tali scelte, naturalmente, devono poi essere calate nel contesto normativo e organizzativo che connota ciascuna amministrazione e adattate alle diverse tipologie di procedure di accesso alla dirigenza, di cui si dà conto di seguito distintamente, per amministrazioni centrali e non.

Il passaggio da una valutazione delle sole conoscenze a una valutazione anche delle competenze risponde non solo a un'intuitiva esigenza di inserimento nelle amministrazioni di dirigenti effettivamente capaci di esercitare il loro ruolo, ma anche di allineamento della disciplina del reclutamento con quella dettata per la gestione del rapporto di lavoro. Per tutto il personale, dirigenziale e non, assume un ruolo centrale la valutazione delle competenze espresse in relazione agli obiettivi assegnati e ai risultati ottenuti. Per la dirigenza, poi, la valutazione delle competenze è centrale anche ai fini del conferimento degli incarichi che sono assegnati sulla base di criteri che tengono in massimo conto ciò che il dirigente ha dimostrato di “saper fare”.

2.2. Tipologie di accesso alla dirigenza nelle amministrazioni centrali

Il D.lgs. 165/2001, a seguito delle modifiche apportate dal D.L. 80/2021, prevede oggi tre tipologie di reclutamento per l'accesso alla dirigenza di ruolo di seconda fascia e due per l'accesso alla dirigenza di ruolo di prima fascia.

Per la **dirigenza di seconda fascia** sono previste le seguenti tipologie di accesso:

1. Corso-concorso SNA;
2. Concorsi delle Amministrazioni, anche nella modalità del concorso unico;
3. Procedure comparative bandite dalla SNA con riferimento a ciascuna amministrazione e riservate al personale non dirigenziale a tempo indeterminato della stessa amministrazione per il passaggio alla categoria dirigenziale da parte del personale che abbia:
 - a) maturato cinque anni di servizio nell'area o categoria apicale;
 - b) o ricoperto o ricopra incarichi dirigenziali con contratto a tempo determinato ex art. 19, comma 6, D.lgs. 165/2001.

Il D.lgs. 165/2001 indica le percentuali di posti che devono essere coperti attraverso le diverse tipologie di accesso alla dirigenza di seconda fascia:

- Corso-concorso SNA: percentuale non inferiore al 50% dei posti da ricoprire;
- Concorso per titoli ed esami da parte delle singole amministrazioni: non superiore al 50% dei posti da ricoprire;
- Procedura comparativa riservata ai dipendenti con contratto a tempo indeterminato che:
 - a) abbiano maturato cinque anni di servizio nell'area o categoria apicale: quota non superiore al 30% dei posti residui dal Corso-concorso SNA (e dunque non oltre il 15% del totale dei posti da coprire) sulla base delle facoltà assunzionali autorizzate;
 - b) o che abbiano ricoperto o ricoprano incarichi dirigenziali con contratto a tempo determinato ex art. 19, comma 6, D.lgs. 165/2001: quota aggiuntiva non superiore al 15%.

Per la **dirigenza di prima fascia** sono invece previste le seguenti tipologie di accesso:

1. concorso per titoli ed esami da parte dei dirigenti che abbiano maturato almeno cinque anni di servizio nei ruoli dirigenziali e degli altri soggetti in possesso di titoli di studio e professionali individuati nei bandi di concorso (D.lgs. 165/2001 art. 28-bis, comma 3);
2. transito dei dirigenti di seconda fascia nella prima fascia qualora abbiano ricoperto incarichi di direzione di uffici dirigenziali generali o equivalenti, per un periodo pari ad almeno cinque anni senza essere incorsi nelle misure previste dall'art. 21 per le ipotesi di responsabilità dirigenziale, nei limiti dei posti disponibili (D.lgs. 165/2001 art. 23, comma 1 e art. 19, comma 4)⁴.

In ogni caso, con riferimento a tutte le procedure selettive sopra riepilogate, nelle norme è ora previsto che occorra **indicare nel bando le competenze** che si intende accertare e si prevede che, in aggiunta alla valutazione dei titoli o delle conoscenze, nei termini previsti dalle rispettive discipline, debbano essere **valutate anche le capacità, attitudini e motivazioni individuali**, anche attraverso prove, scritte e orali, finalizzate alla loro osservazione e valutazione comparativa, definite secondo metodologie e standard riconosciuti.

⁴ La seconda tipologia, non prevedendo un passaggio comparativo o concorsuale, resta estranea alla trattazione nelle presenti Linee guida.

Ne consegue che le singole amministrazioni dovranno definire la procedura e i contenuti delle prove in modo da poter valutare le capacità, le attitudini e le motivazioni dei candidati in una prospettiva che coniughi il profilo specialistico con quello manageriale, trasversale e comune a tutte le figure. Si tratta di un aspetto di massimo rilievo per la redazione del bando da parte della singola amministrazione. A tale scopo, sono messe a disposizione delle amministrazioni le presenti Linee guida.

2.3. Accesso alla dirigenza nelle altre amministrazioni

Le tipologie di procedure sopra descritte riguardano direttamente le amministrazioni centrali. Per le altre amministrazioni sussistono i margini di autonomia previsti dai rispettivi ordinamenti e, in particolare, per il reclutamento da parte delle Regioni, dal Titolo V della Costituzione.

Tuttavia, come già detto, i principi che informano la disciplina introdotta dai commi 3 e 4 dell'art. 3 del D.L. 80/2021 possono e devono ispirare le procedure di reclutamento di tutte le pubbliche amministrazioni, anche per il tramite delle presenti Linee guida, definite d'intesa con la Conferenza unificata di cui all'art. 8 del D.lgs. 281/1997.

In questa prospettiva, si ritengono dunque applicabili anche alle amministrazioni diverse da quelle centrali i principi relativi all'esigenza di definire nel bando gli ambiti di competenza da valutare e la previsione della valutazione delle capacità, attitudini e motivazioni individuali, anche attraverso prove, scritte e orali, finalizzate alla loro osservazione e valutazione comparativa, definite secondo metodologie e standard riconosciuti.

3. ASSESSMENT CENTER

3.1. Cosa sono gli Assessment Center

Gli Assessment Center (AC) costituiscono una delle più diffuse metodologie utilizzate, in ambito privato, e più recentemente anche in ambito pubblico, per la selezione, la mappatura delle competenze, la valutazione del potenziale, l'analisi delle esigenze formative e lo sviluppo delle risorse umane.

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

Essa costituisce una metodologia molto complessa e articolata che mira a ridurre al minimo le possibili fonti di distorsioni e di errori nel processo di valutazione, al fine di produrre una rilevazione quanto più possibile obiettiva (Moses e Byham, 1977; Thornton e Byham, 1982).

Sotto il profilo tecnico, l'AC si fonda sul ricorso a più prove e a più valutatori, adeguatamente formati (cd. assessor), che contribuiscono, ognuno per la sua parte, alla valutazione complessiva, derivante dal confronto e dall'integrazione delle diverse osservazioni.

Tale metodologia, se accuratamente progettata, permette di rilevare, attraverso l'osservazione del comportamento, il possesso di una serie di competenze comportamentali o di potenzialità, che risultano associate al successo manageriale, e di misurarne il livello.

La metodologia dell'AC è sovente utilizzata, nei contesti privati, per la valutazione del potenziale manageriale e per prendere decisioni sull'avanzamento di carriera in ruoli direttivi.

Nel contesto pubblico la metodologia dell'AC si sta progressivamente diffondendo nelle amministrazioni dei Paesi OCSE (Saporito, 2016) e anche in alcune amministrazioni italiane, soprattutto a livello locale (Saporito, 2021): studi e ricerche dimostrano, infatti, che la metodologia dell'AC ha una validità predittiva superiore a quella data dall'impiego di altri tradizionali strumenti di valutazione o di singole prove situazionali (Arthur et al., 2003; Argentero 2001; Augugliaro, 2012).

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), nell'ambito delle azioni di rafforzamento e ammodernamento della Pubblica Amministrazione, assegna particolare importanza alla valutazione delle competenze trasversali nei processi di selezione, avanzamento, formazione e sviluppo dei dipendenti pubblici.

Le nuove procedure concorsuali per l'accesso alla dirigenza, disciplinate dal D.L. 80/2021, art. 3, prevedono esplicitamente la valutazione, oltre che delle conoscenze, di "*capacità, attitudini e motivazioni individuali*", anche attraverso prove, scritte e orali, finalizzate alla loro osservazione e valutazione comparativa, definite secondo metodologie e standard riconosciuti.

3.2. Linee guida internazionali in materia di Assessment Center

La comunità scientifica internazionale ha progressivamente definito, nel corso degli anni, i requisiti minimi che deve possedere l'Assessment Center. Tali indicazioni sono riportate in apposite Linee guida, pubblicate per la prima volta nel 1975 e successivamente aggiornate, per

tenere conto sia dei cambiamenti verificatisi nel mondo del lavoro sia dei risultati delle ricerche scientifiche (International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2015).

Le Linee guida internazionali rappresentano un importante standard di riferimento per tutti coloro che utilizzano l'AC e forniscono suggerimenti e indicazioni, condivisi dai maggiori esperti del settore, relativi ai vari elementi da tenere in considerazione per progettare e implementare nel modo migliore possibile un AC.

Definizione AC

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

Elementi essenziali AC

Le Linee guida identificano alcuni principi/elementi essenziali di un AC, relativi alla scelta delle dimensioni da analizzare, alle caratteristiche delle prove, agli assessor e all'elaborazione del giudizio complessivo (elaborazione da Consiglio e Tinelli, 2019).

a) Analisi preliminare

- Nella fase preliminare dell'AC, è indispensabile un'analisi sistematica e rigorosa della posizione di lavoro e/o del contesto organizzativo, per arrivare alla definizione delle dimensioni oggetto di valutazione.
- Tale analisi può essere svolta tramite *job analysis* tradizionale o (preferibilmente) attraverso la definizione di un modello di competenze.
- Il target di riferimento di tale analisi (singola posizione, famiglia professionale, inquadramento, organizzazione nel suo insieme) dipenderà dagli obiettivi dell'AC.
- Il livello di approfondimento della fase di analisi preliminare sarà proporzionato alla complessità del ruolo e delle informazioni già a disposizione su di esso.
- Un prerequisito fondamentale dell'AC è che le dimensioni individuate, che saranno oggetto di valutazione, devono essere definite e descritte attraverso indicatori comportamentali in modo da essere specifiche, osservabili e misurabili.
- In questa fase si suggerisce anche una disamina dei fattori motivazionali più in linea con il profilo ricercato. In questo modo, durante il colloquio motivazionale, si può valutare il “match” del candidato non solo con le competenze ma anche con il contesto culturale-organizzativo.

b) Tecniche di valutazione

- Per la valutazione delle competenze possono essere utilizzate più prove: test, interviste, questionari e simulazioni (cd. prove situazionali).
- Le prove situazionali costituiscono l'elemento peculiare e irrinunciabile dell'AC e devono essere costruite in modo tale da contenere stimoli analoghi a quelli dell'ambiente di lavoro di riferimento, ma possibilmente distanti in termini di scenario. Ciò consente una rilevazione più oggettiva del comportamento, non condizionato dal “saper fare” e/o dalle conoscenze professionali. Ciò può essere ancor più rilevante nella Pubblica Amministrazione, dove i comportamenti possono essere spesso

condizionati da un contesto fortemente normato e da culture organizzative spesso molto radicate.

- Il numero delle simulazioni dipende dalla complessità del lavoro, dal numero di dimensioni da valutare e dal tipo di prove utilizzate. Preliminarmente è opportuno effettuare un pre-test delle prove per verificare la loro appropriatezza.

c) Matrice competenze-prove

Il legame tra le singole competenze da valutare e le prove deve essere sistematizzato in una matrice prove-competenze che permetta di rendere esplicite le competenze che ciascuna prova intende valutare e come ciascuna di esse sia rilevata nelle singole prove.

d) Assessor

- I valutatori (cd. assessor) devono ricevere una formazione adeguata allo svolgimento delle attività di osservazione, registrazione e classificazione dei comportamenti e di elaborazione delle valutazioni, in quanto da tale attività dipende gran parte dell'accuratezza e dell'efficacia del metodo.
- Per tale motivo le Linee guida internazionali raccomandano una formazione specifica per gli assessor che, a vario titolo, partecipano all'AC.
- Nel caso dell'AC per la selezione della dirigenza pubblica è opportuno prevedere la presenza di psicologi con esperienza nell'ambito del lavoro, regolarmente iscritti all'Ordine degli Psicologi.

e) Procedura di selezione

- Ai fini della realizzazione delle attività dell'AC deve essere definita una procedura sistematica di osservazione, classificazione e valutazione dei comportamenti osservati nelle diverse prove, che preveda una strumentazione specifica (griglie di osservazione, check list, scale ad ancoraggio comportamentale etc.).
- È necessario identificare preliminarmente in che modo le osservazioni dei vari assessor si andranno a integrare tra loro e come si perverrà a una valutazione complessiva. L'integrazione delle valutazioni può avvenire attraverso una discussione tra diversi assessor (nella quale si deve giungere a un accordo) oppure attraverso una procedura statistica (solitamente il calcolo della media o della media ponderata).

f) Standardizzazione

- È fondamentale garantire la standardizzazione del processo di AC, che consente a tutti i partecipanti di trovarsi nelle stesse condizioni e, quindi, di avere le stesse opportunità di mettere in evidenza le caratteristiche di interesse. Questo aspetto è particolarmente rilevante in caso di AC con finalità di selezione.
- La standardizzazione può essere garantita fornendo a tutti i candidati il medesimo setting di lavoro, le stesse istruzioni, uniformando i tempi assegnati per le diverse prove (fanno eccezione, ovviamente, eventuali adattamenti in caso di disabilità o problemi specifici), bilanciando la composizione dei gruppi e somministrando a tutti gli stessi stimoli.

3.3. Metodologia e strumenti dell'Assessment Center

1. Individuazione delle competenze da valutare

Come sottolineano anche le Linee guida internazionali, il tipo e il contenuto delle competenze da valutare variano in funzione dell'obiettivo dell'AC. Più in particolare, la scelta delle dimensioni dovrebbe sempre derivare da un'analisi puntuale della posizione di lavoro target e del contesto organizzativo di riferimento (Consiglio e Tinelli, 2019).

L'individuazione delle dimensioni di analisi delle competenze da valutare rappresenta una fase preliminare indispensabile poiché il *set* di competenze da osservare costituisce il fulcro dell'AC attorno al quale ruota tutto il processo, dalla scelta delle prove da somministrare, alla costruzione delle griglie di osservazione, fino alla valutazione dei candidati.

L'identificazione delle dimensioni da valutare non serve solo a chiarire i parametri a cui ancorare la valutazione, ma anche a fornire, per ciascuna competenza, gli indicatori comportamentali che saranno presi a riferimento, nelle diverse prove, per l'osservazione e per la successiva valutazione.

Le competenze da valutare possono essere definite come “cluster di comportamenti specifici, osservabili e verificabili, che possono essere logicamente e in modo affidabile classificati insieme” (Thornton e Rupp, 2006).

Dal punto di vista metodologico, indipendentemente dalle modalità con cui sono state individuate, per l'operazionalizzazione delle competenze selezionate è importante che vengano rispettati i seguenti criteri (Consiglio e Tinelli, 2019):

- ciascuna competenza si articola e viene operazionalizzata, ossia resa misurabile, attraverso un numero variabile di indicatori comportamentali direttamente osservabili, eventualmente graduati rispetto al livello della competenza espresso;
- le competenze dovrebbero essere ben distinte tra loro e presentare indicatori omogenei e non sovrapposti con quelli di altre competenze, in modo da minimizzare il rischio di errori nella codifica del comportamento osservato nella dimensione di appartenenza e ridurre l'effetto “alone”, ossia il rischio di generalizzare una valutazione da una competenza alle altre;
- in un AC dovrebbero idealmente essere misurate complessivamente non più di 9 competenze comportamentali, per consentire la corretta distinzione tra di esse.

L'individuazione delle competenze da valutare può avvenire a partire:

- dall'analisi del lavoro (approccio *bottom-up*);
- dall'organizzazione (approccio *top-down*);
- da tassonomie generali già note (dizionari delle competenze, modelli di competenze già in essere), che andranno poi adattate allo specifico contesto e agli obiettivi da conseguire.

Per la dirigenza pubblica italiana si raccomanda di utilizzare il “Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana”, presentato nel Capitolo 5 delle presenti Linee guida, che può essere eventualmente integrato e adattato allo specifico contesto.

2. Strumenti per la valutazione delle competenze

Per la valutazione delle competenze possono essere utilizzati:

- Prove situazionali
- Test
- Colloqui motivazionali

di seguito sinteticamente descritti. Per un approfondimento si rinvia agli Allegati 1 e 2 delle presenti Linee guida.

a) Prove situazionali

Le prove situazionali rappresentano il principale strumento di valutazione delle competenze utilizzato nell'Assessment Center. Esse sono caratterizzate da simulazioni o stimoli proposti ai partecipanti, individualmente o in gruppo, contenenti una serie di situazioni, assimilabili a quelle lavorative, al fine di osservarne e valutarne i comportamenti messi in atto per farvi fronte.

Esse possono essere distinte in due macro-tipologie: prove situazionali individuali e prove situazionali di gruppo (Tabella 1).

Tutte le prove devono avere una griglia di osservazione/valutazione ancorata al modello di competenze individuato.

Tabella 1 - Prove situazionali: tipologie

| | |
|--------------------------------|---|
| Prove situazionali individuali | <i>In-basket</i> |
| | Studio di caso |
| | Casi gestionali |
| | Presentazione |
| | <i>Interview simulation</i> |
| Prove situazionali di gruppo | Intervista comportamentale |
| | Discussione di gruppo a ruoli liberi |
| | Discussione di gruppo a ruoli assegnati |

Elaborazione SNA, 2022

La descrizione dettagliata delle prove è riportata nell'Allegato 1.

Nel corso della fase di progettazione dello specifico Assessment Center, in funzione della tipologia di posizione, delle competenze oggetto di osservazione, del numero di candidati, delle risorse a disposizione (assessor, tempo, budget), vengono individuate le prove da utilizzare e in quale fase del processo di selezione sia più opportuno inserirle. A titolo puramente indicativo, si suggerisce di inserire nelle prime fasi le prove situazionali scritte, così da effettuare una prima scrematura dei candidati, per poi procedere successivamente con le prove situazionali di gruppo e concludere con la testistica e le prove che si svolgono attraverso colloqui con gli assessor, che richiedono il maggior investimento in termini di tempi di realizzazione.

La Tabella 2 sintetizza le diverse prove situazionali utilizzabili nella selezione della dirigenza, segnalando, in particolare, opportunità e limiti di ciascuna prova.

Tabella 2 - Prove situazionali per la selezione della dirigenza

| Prova | Valore aggiunto | Punti di attenzione | Tempi indicativi |
|------------------------------------|--|---|--|
| <i>In-basket</i> | <p>Prova asincrona che si svolge con la supervisione di un assessor e che può essere realizzata da più candidati contemporaneamente.</p> <p>Pone il partecipante in una situazione di elevata complessità.</p> <p>Poiché il tempo a disposizione per la prova è limitato, consente di valutare il candidato in condizioni di stress.</p> | <p>Estremamente complessa da costruire <i>ad hoc</i>: per questo solitamente viene usata una prova standard già esistente.</p> <p>Misura un numero limitato di capacità manageriali trasversali di carattere generale.</p> <p>È piuttosto complessa da correggere, in quanto devono essere presi in considerazione molteplici parametri.</p> | 45-120 minuti |
| Studio di caso | <p>Prova asincrona che si svolge con la supervisione di un assessor e che può essere svolta da più candidati contemporaneamente.</p> <p>Pone il partecipante in una situazione di elevata complessità.</p> <p>Può rappresentare il punto di partenza anche per una discussione di gruppo a ruoli liberi.</p> | <p>È una prova complessa da costruire. Richiede tempo per l'analisi e la formulazione di una proposta di soluzione da parte del candidato.</p> <p>Occorre progettare un format adeguatamente strutturato che consenta di formalizzare in modo efficace e sintetico la risposta del candidato</p> | 60 minuti |
| Casi gestionali | <p>Prova asincrona che si svolge con la supervisione di un assessor e che può essere svolta da più partecipanti contemporaneamente.</p> <p>Consente la valutazione di un elevato numero di competenze trasversali.</p> <p>È di facile costruzione e contestualizzazione rispetto anche alle competenze oggetto di osservazione.</p> | <p>La durata può variare in funzione del numero di casi sottoposti al candidato.</p> <p>Diversamente dall'<i>In-basket</i> e dallo Studio di caso, si focalizza sull'analisi di una molteplicità di situazioni rispetto alle quali proporre delle strategie di azione.</p> | 30-60 minuti |
| Presentazione | <p>Consente un'osservazione diretta di un numero elevato ed eterogeneo di competenze del candidato.</p> <p>È una prova facile da costruire, gestire, adattare e combinare con le altre.</p> | <p>La prova prevede una fase di preparazione che deve avere una durata adeguata al fine di consentire la consultazione del materiale messo a disposizione e/o l'elaborazione di documentazione.</p> <p>La prova necessita di essere svolta da un candidato alla volta, in assenza degli altri partecipanti.</p> | <p>Fase di preparazione (lavoro individuale): 10-20 minuti</p> <p>Fase di realizzazione: 20-30 minuti</p> |
| <i>Interview simulation</i> | <p>Prova semplice da costruire e caratterizzata dalla possibilità di standardizzare le tracce.</p> <p>La prova è estremamente flessibile e consente di osservare direttamente diverse competenze.</p> | <p>La prova dovrebbe prevedere il coinvolgimento di due assessor con ruoli, rispettivamente, di <i>role-player</i> e osservatore (ove, infatti, un assessor ricopra entrambi i ruoli, le valutazioni potrebbero essere poco attendibili). Il numero degli assessor ha, quindi, un impatto sia sulle risorse economiche sia sulla validità dello strumento.</p> <p>Oltre alla prova è necessario costruire una guida per l'assessor <i>role-player</i></p> | <p>Fase di preparazione (lavoro individuale): 10-15 minuti</p> <p>Fase di realizzazione: 10 -60 minuti</p> |

Tabella 2 - Prove situazionali per la selezione della dirigenza (segue)

| Prova | Valore aggiunto | Punti di attenzione | Tempi indicativi |
|--|---|--|---|
| Intervista comportamentale | Prova fondamentale per la valutazione delle competenze trasversali che consente l'impiego di tecniche di intervista volte a verificare se il candidato possiede realmente le competenze da lui dichiarate. | Prova sincrona che necessita di essere svolta un candidato alla volta. L'intervista deve avere una durata adeguata a consentire un'approfondita esplorazione delle competenze attraverso l'applicazione delle tecniche necessarie. | Almeno 40 minuti |
| Discussione di gruppo a ruoli liberi | Consente un'osservazione diretta delle competenze relazionali mentre queste vengono agite nell'interazione tra i candidati. È una delle prove più efficaci e realistiche per la valutazione di aspetti connessi alla <i>leadership</i> e alla gestione delle relazioni. Consente di osservare 6-9 candidati in contemporanea | È importante che alla prova di gruppo prendano parte al massimo 8 candidati e almeno 2 assessor. Qualora si presentino meno di 4 candidati, si può inserire un "partecipante neutro" (un assessor o un dipendente dell'amministrazione). La logistica della sala deve essere adeguata a consentire l'osservazione dei partecipanti (tavolo di lavoro per i candidati e spazio attorno al tavolo per gli osservatori). Occorre prestare attenzione alla composizione del gruppo, in quanto l'eventuale conoscenza pregressa tra i candidati potrebbe influenzare la validità della prova. | Fase di preparazione (lavoro individuale): 10-15 minuti Fase di discussione di gruppo: 45 minuti |
| Discussione di gruppo a ruoli assegnati | Consente un'osservazione diretta delle competenze relazionali grazie all'interazione tra i candidati. È una delle prove più efficaci e realistiche per la valutazione di aspetti connessi alla <i>leadership</i> e alla gestione delle relazioni. Rispetto alla discussione a ruoli liberi, dato il carattere competitivo, richiede ai candidati anche la gestione del ruolo e dell'obiettivo assegnato. Consente di osservare 6-9 candidati in contemporanea. | È importante che alla prova di gruppo prendano parte al massimo 8 candidati e almeno 2 assessor. Qualora si presentino meno di 4 candidati, si può inserire un "partecipante neutro" (un assessor o un dipendente dell'amministrazione). La logistica della sala deve essere adeguata a consentire l'osservazione dei partecipanti (tavolo di lavoro per i candidati e spazio attorno al tavolo per gli osservatori). Occorre prestare attenzione alla composizione del gruppo: la conoscenza pregressa tra i candidati può influenzare la validità della prova. | Fase di preparazione (lavoro individuale): 10-15 minuti Fase di discussione di gruppo: 45 minuti |

Elaborazione SNA, 2022

b) Test

Altri strumenti di valutazione particolarmente utili per la rilevazione delle competenze, delle capacità e delle attitudini personali e delle conoscenze, facilmente integrabili nell'ambito di un assessment, sono i test.

I test sono strumenti obiettivi, standardizzati e validati, costituiti da una serie di stimoli idonei ad attivare, in situazione controllata, un campione di comportamento individuale riferito a specifiche dimensioni psicologiche (Rubini, 1984), producendo una misura oggettiva e standardizzata.

I test rilevanti ai fini della selezione della dirigenza possono essere distinti in:

- Test cognitivi
- Test autodescrittivi
- Test situazionali.

La descrizione dettagliata delle diverse tipologie di test è riportata nell'Allegato 2.

È opportuno ricordare che nell'Assessment Center è importante non utilizzare i test clinici, bensì solo test sviluppati e validati per il contesto lavorativo e adatti alla popolazione di riferimento.

c) Colloquio motivazionale

La valutazione delle competenze trasversali necessita di essere sostenuta e integrata con la rilevazione della motivazione del candidato a ricoprire la posizione in oggetto. I candidati possono, infatti, essere in possesso di competenze anche complesse, ma non essere adeguatamente motivati a utilizzarle.

Il colloquio motivazionale indaga le inclinazioni motivazionali, i valori, le aspettative e gli obiettivi professionali del candidato per poter prevedere il futuro *fit* (integrazione) dello stesso con il ruolo e con il contesto organizzativo.

3.4. Matrice competenze-prove

Uno step importante della progettazione e realizzazione dell'AC è la definizione della matrice competenze-prove attraverso una tabella che sintetizza l'incrocio tra le competenze da valutare e le singole prove di AC, dando evidenza di quelle che sono le prove che consentono una più approfondita e diretta osservazione e valutazione delle singole capacità trasversali.

La matrice permette di esplicitare il nesso logico che collega in modo sistematico le singole prove alle diverse competenze, in modo da avere una visione di insieme del processo di AC.

Da tale matrice è possibile valutare se l'AC è equilibrato per numero di competenze osservate in ciascuna prova e se ciascuna competenza è rilevata da un numero sufficiente di prove (minimo due). L'effettiva matrice competenze-prove del singolo processo di valutazione dovrà tenere conto delle specifiche prove scelte, del loro contenuto e delle competenze individuate come rilevanti per il profilo

Di seguito viene presentata, a titolo esemplificativo, la matrice competenze-prove che dà evidenza della possibile corrispondenza tra le prove per la realizzazione dell'Assessment Center precedentemente descritte e le competenze trasversali presenti nel "Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana" presentato nel Capitolo 5 del presente documento.

Tabella 3 - Matrice competenze-prove (esemplificazione)

| | <i>In-basket</i> | Studio di caso | Casi gestionali | Presentazione | <i>Interview simulation</i> | Intervista comportamentale | Discussione di gruppo a ruoli liberi | Discussione di gruppo a ruoli assegnati |
|--|------------------|----------------|-----------------|---------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------------------------|---|
| Soluzione dei problemi | X | X | X | | X | X | X | X |
| Visione strategica | X | X | | X | | X | X | X |
| Pensiero sistemico | X | X | | X | | X | X | X |
| Gestione dei processi | X | X | X | | X | X | | |
| Sviluppo dei collaboratori | X | X | X | | X | X | | |
| Guida del gruppo | X | X | X | | X | X | X | X |
| Promozione del cambiamento | X | X | X | X | | X | X | X |
| Decisione responsabile | X | X | X | | | X | X | X |
| Orientamento al risultato | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Gestione delle relazioni interne ed esterne | | | X | X | X | X | X | X |
| Negoziazione | | | | X | X | X | X | X |
| Orientamento alla qualità del servizio | X | X | X | | | X | | |
| Tenuta emotiva | | | | X | X | X | X | X |
| Self development | | | | | X | X | | |
| Consapevolezza organizzativa | X | X | X | | X | X | | |

3.5. Modalità di realizzazione dell'Assessment Center nella selezione della dirigenza

Il processo di Assessment Center può essere articolato con modalità differenti, in funzione di una serie di variabili interne ed esterne all'amministrazione. A titolo esemplificativo, ma non esaustivo, tra queste variabili rientrano la complessità e strategicità del ruolo ricercato, le competenze presenti nel profilo, le dimensioni dell'amministrazione, le risorse (di tempo ed economiche) a disposizione, il numero dei candidati etc.

È pertanto opportuno definire la quantità e la tipologia delle prove in una logica modulare, customizzata e flessibile, capace di adattare il metodo dell'Assessment Center alle esigenze specifiche delle procedure concorsuali.

È possibile, altresì, utilizzare una e più prove di carattere comportamentale all'interno delle varie fasi del processo selettivo, senza sviluppare un AC vero e proprio. Ad esempio, è possibile, in una logica del processo di selezione "a imbuto", utilizzare una prova come l'analisi dei casi gestionarli o un questionario situazionale insieme a test di conoscenze per la preselezione dei candidati.

Alcune delle prove di valutazione possono essere somministrate su piattaforme *online* appositamente progettate o preesistenti. L'utilizzo di tali piattaforme può avvenire sia in presenza, dotando i candidati di appositi pc/tablet, sia a distanza, controllando le condizioni di somministrazione.

In entrambi i casi è importante porre attenzione ai seguenti aspetti:

- il rispetto dell'anonimato dei candidati;
- la garanzia dei livelli di sicurezza e *privacy* della piattaforma;
- l'accessibilità e l'usabilità delle piattaforme.

In caso di somministrazioni di prove informatiche e *online* in presenza, si suggerisce di prediligere l'uso di una rete in locale e senza il wi-fi, al fine di garantire la qualità della connessione.

3.6. Profilo e ruolo degli assessor

Le Linee guida internazionali in materia di Assessment Center evidenziano come tutti gli assessor coinvolti nel processo di valutazione debbano possedere l'esperienza e le competenze necessarie per osservare e valutare i comportamenti dei candidati.

A livello generale, il programma formativo degli assessor dovrebbe includere: conoscenze e capacità inerenti all'osservazione, registrazione, classificazione e valutazione dei comportamenti; il processo e le prove di valutazione di un Assessment Center; i principali errori di osservazione e valutazione; la corretta compilazione delle griglie di osservazione e valutazione; l'etica professionale.

Tali competenze sono tipiche e peculiari degli psicologi con esperienza in ambito della psicologia del lavoro e più nello specifico dei processi di Assessment Center, che rappresentano quindi la figura professionale più adeguata a ricoprire il ruolo di assessor.

È, comunque, possibile coinvolgere anche figure appartenenti all'Area Risorse Umane o manager di linea, purché vengano adeguatamente formati.

Qualora poi il processo di assessment preveda l'impiego di test, gli assessor coinvolti dovrebbero essere in possesso della certificazione o dei titoli necessari per l'impiego della testistica scelta.

4. RACCOMANDAZIONI PER LE PROCEDURE DI VALUTAZIONE NEI CONCORSI PER DIRIGENTI

Le disposizioni in materia di reclutamento di dirigenti pubblici introdotte dal D.L. 80/2021, modificative dell'art. 28 del D.lgs. 165/2001, comportano l'adozione, da parte delle amministrazioni, di misure idonee a prevedere che le selezioni vengano aggiornate al fine di consentire la valutazione, insieme alle conoscenze, delle competenze (capacità, attitudini) e delle motivazioni dei candidati in rapporto alle posizioni da ricoprire.

Si tratta di un'innovazione sostanziale delle procedure concorsuali, in quanto tocca aspetti che sino ad ora erano stati solo parzialmente considerati ai fini della definizione del profilo professionale occorrente per la copertura di posizioni dirigenziali (essendo quest'ultima basata esclusivamente sulla conoscenza delle specifiche materie oggetto del bando di concorso).

Le nuove modalità di reclutamento comportano un allargamento del campo di valutazione delle potenzialità dei candidati, che dovrà riguardare profili attinenti a qualità personali che possano essere indicative dell'effettiva idoneità a ricoprire ruoli dirigenziali. Ancor di più viene, quindi, ad essere valorizzato il ruolo della procedura concorsuale diretta al posizionamento ottimale delle risorse in rapporto alle aspettative di miglioramento dei servizi pubblici.

Nei paragrafi che seguono, in attesa della complessiva riforma della normativa in materia di concorsi, vengono fornite alcune prime raccomandazioni articolate secondo le diverse fasi della procedura concorsuale.

4.1. Presupposti della valutazione dei profili attitudinali nel processo di reclutamento

L'art. 28, comma 1-bis, del D.lgs. 165/2001 stabilisce che “*i bandi definiscono le aree di competenza osservate e prevedono la valutazione delle capacità, attitudini e motivazioni individuali*”. La definizione delle aree di competenza è, pertanto, un elemento indefettibile della procedura selettiva. Pertanto, al pari delle materie d'esame, nel bando di concorso dovranno essere correttamente definite le aree di competenza che connotano la posizione (o le posizioni) messa a concorso. La norma sopra citata non ammette deroghe, pertanto il bando di concorso che mancasse di definirle risulterebbe annullabile in quanto adottato in violazione di legge.

Al fine di procedere alla definizione delle aree di competenza è necessario che ciascuna amministrazione compia preventivamente un'accurata analisi su due aspetti fondamentali riguardanti le posizioni a concorso:

- le caratteristiche della posizione che dovrà essere ricoperta dal dirigente: le funzioni che connotano lo specifico ufficio dirigenziale, la sua collocazione nell'organizzazione e le relazioni interne ed esterne richieste;
- le competenze ottimali necessarie a ricoprire la posizione di dirigente dell'ufficio in questione.

Tali attività possono essere realizzate grazie alla predisposizione di *job description/job profile*, ossia alla individuazione, a partire dalle attività e dalle responsabilità previste, del *set* di competenze necessarie (modello di competenze) per ricoprire efficacemente il ruolo. Per l'individuazione delle competenze è opportuno fare riferimento al “Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana” illustrato nel Capitolo 5 del presente documento.

La corretta definizione delle aree di competenza oltre, come detto, ad essere requisito indefettibile per la validità del bando di concorso, guiderà la commissione d'esame nella valutazione dei profili dei candidati tenendo conto del complesso delle competenze ritenute necessarie per lo svolgimento dell'incarico.

È indispensabile, pertanto, che l'amministrazione che richiede una nuova risorsa abbia piena consapevolezza del ruolo che tale risorsa dovrà ricoprire, del contesto lavorativo in cui opererà, della complessità dei rapporti interni ed esterni che dovrà gestire, del dimensionamento dell'unità che dovrà coordinare, degli obiettivi di miglioramento del servizio che l'amministrazione stessa ha programmato. Non può, difatti, sfuggire che posizioni dirigenziali fortemente diversificate (come, ad esempio, quelle relative alla responsabilità di un ufficio contabilità e bilancio rispetto a un ufficio relazioni con gli utenti o, ancora, rispetto a un ufficio per la digitalizzazione di processi) richiedono differenti competenze sicché rispetto ad una indicazione generalizzata di competenze, dovrebbe essere preferita una definizione *ad hoc*, al fine di evidenziare, per ciascuna posizione, quali siano le competenze trasversali occorrenti per destinare consapevolmente la risorsa giusta al ruolo giusto.

Tenuto conto della complessità che la definizione delle aree di competenza comporta, sovente non compatibile con la necessità di formulare e pubblicare i bandi di concorso in tempi rapidi, potrà essere favorevolmente valutata dalle amministrazioni l'opportunità di condurre detta analisi nell'ambito di uno specifico progetto *a latere*, indipendentemente dall'incombente svolgimento di una procedura concorsuale, a partire dal "Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana" riportato nel Capitolo 5 delle Linee guida. Ciò consentirebbe di disporre di una metodologia di analisi standardizzata per tutti gli uffici e di ottenere una mappatura meditata e organica delle competenze, evitando di dover ricorrere a ricognizioni saltuarie e affrettate nell'imminenza della pubblicazione del bando di concorso.

Nell'Allegato 3 è riportato un possibile schema da utilizzare per la predisposizione della *job description* e del *job profile*.

4.2. L'individuazione delle aree di competenza nei bandi: il modello delle competenze

Prima di esaminare i successivi passi della procedura selettiva, è necessario soffermarsi sulla distinzione (che si ritiene fondamentale) riguardante, da una parte, i concorsi per posizioni singole (ad esempio, un concorso per dirigente dell'ufficio gestione amministrativa e contabile) e, dall'altra, i concorsi che accorpano esigenze di più amministrazioni o più dipartimenti interni alla stessa amministrazione, con i quali viene messo a bando un numero consistente, e a volte elevatissimo, di posizioni dirigenziali (ad esempio, un concorso unico per i fabbisogni di più amministrazioni).

Se, nei concorsi per singole posizioni, la definizione del *job profile* è direttamente trasferibile nelle indicazioni del bando relative all'area di competenza, lo stesso non può dirsi allorquando le posizioni dirigenziali siano plurime e non omogenee. In tali casi, è opportuno che le amministrazioni e i dipartimenti interessati alla copertura delle posizioni in concorso definiscano, in stretto coordinamento con l'ufficio competente per la stesura del bando, un quadro di competenze distinte per aree il più possibile omogenee (*job family*), ad esempio distinguendo quelle necessarie per la copertura di uffici afferenti all'area amministrazione interna da quelle richieste, ad esempio, per le aree rapporti con il pubblico, digitalizzazione dei processi o programmazione, controllo e valutazione.

La comprensione di tale passaggio è essenziale per l'impostazione della procedura relativa a concorsi con numerose posizioni da coprire. Difatti, ove vengano individuate più aree di

competenza, la procedura dovrebbe essere strutturata in modo da poter valutare le diverse capacità comportamentali richieste, sicché, già rispetto alla fase di presentazione della domanda di partecipazione da parte dei candidati, il bando potrebbe stabilire se sia possibile, o meno, concorrere per più aree e, di conseguenza, prevedere valutazioni differenziate per ogni singola area.

Nei casi di particolare numerosità dei posti dirigenziali in concorso e allorquando al momento della pubblicazione del bando di concorso risulti impossibile individuare gli uffici di destinazione dei vincitori, potrà essere definita un'unica area di competenza in cui vengano specificate le competenze e le attitudini fondanti del profilo del dirigente pubblico, senza indulgere, però, in sommarie generalizzazioni che vanificherebbero del tutto gli obiettivi del dettato normativo.

Ai fini della individuazione delle aree di competenza deve essere fatto riferimento al "Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana" elaborato dalla SNA e riportato nel Capitolo 5 delle presenti Linee guida.

4.3. Rimodulazione delle prove concorsuali

Come evidenziato, mancando al momento disposizioni normative riguardanti le modalità di svolgimento di specifiche prove destinate alla valutazione delle competenze dei candidati, occorrerà che i bandi di concorso vengano formulati in osservanza delle norme vigenti riguardanti lo svolgimento e la valutazione delle prove d'esame dirette ad accertare le conoscenze dei candidati e, nel contempo, diano applicazione alle disposizioni introdotte dal D.L. 80/2021, modificative dell'art. 28 del D.lgs. 165/2001.

Nei paragrafi che seguono vengono pertanto fornite alcune raccomandazioni in osservanza delle attuali disposizioni riguardanti: la tipologia delle prove da sostenere (preselettive, scritte, orali, esame dei titoli ove previsto), il loro numero e successione, i punteggi che ne consentono il superamento e la composizione della commissione esaminatrice, considerando al contempo l'opportuna e oculata modulazione delle innovazioni recate dal D.L. 80/2021.

Prove preselettive

Qualora, in considerazione del numero di candidati, sia necessario ricorrere a una prova preselettiva, solitamente svolta mediante la somministrazione di test, il bando potrà prevedere la coesistenza di quesiti riguardanti le materie, diretti a valutare le conoscenze dei candidati, con altri quesiti (di ragionamento logico, situazionali etc.) atti a rilevare e valutare il possesso delle attitudini e delle competenze definite nel bando.

Al riguardo, è indispensabile che anche la predisposizione di tali strumenti avvenga secondo le prescrizioni previste dal comma 1-ter, art. 28, D.lgs. 165/2001, le quali prevedono "*la valutazione delle capacità, attitudini e motivazioni individuali (...) secondo metodologie e standard riconosciuti*". Ciò comporta che tutte le prove finalizzate alla valutazione delle competenze siano espletate in modo conforme a teorie e prassi validate e sperimentate con successo.

Prove scritte

Relativamente alle prove scritte, tenendo fermo il numero stabilito dalle disposizioni vigenti per lo specifico concorso, potrà essere richiesto ai candidati di sviluppare uno o più elaborati da cui risulti possibile rilevare sia la corretta trattazione di problematiche direttamente riferibili alla conoscenza delle materie stabilite dal bando sia la capacità di fornire soluzioni appropriate in rapporto a determinate complessità proprie delle strutture amministrative pubbliche.

La proposizione di tematiche e quesiti che pongano i candidati nella condizione di dover individuare, motivare e formulare risposte congruenti con gli obiettivi attesi consentirà alla commissione esaminatrice di rilevare, oltre al livello di conoscenza degli argomenti, anche gli aspetti essenziali del profilo attitudinale, quali: le capacità di risoluzione dei problemi, la visione sistemica, il pensiero strategico, l'orientamento al risultato etc. A tal fine si raccomanda di utilizzare, almeno per una delle prove scritte, una prova di carattere situazionale quali l'*In-basket*, lo studio di caso o i casi gestionali descritti nel Capitolo 3.3 delle presenti Linee guida.

La valutazione dell'elaborato da parte della commissione sarà espressa tenendo conto del livello complessivo di conoscenze e competenze di ciascun candidato e le prove scritte saranno superate in base agli stessi criteri stabiliti dalle normative vigenti (predeterminazione dei criteri, definizione del punteggio minimo necessario etc.).

Prova orale

Relativamente alla prova orale non si rilevano particolari complessità, potendo la commissione d'esame richiedere al candidato, oltre che di rispondere a quesiti sulle materie stabilite dal bando, di cimentarsi in una o più delle prove situazionali descritte nel Capitolo 3.3 (presentazione, *interview simulation*, intervista comportamentale) in esito alle quali saranno valutati gli elementi riguardanti lo stile di leadership del candidato, le sue doti comunicative, la capacità di gestire lo stress, le capacità relazionali. In questa sede risulta opportuno approfondire attraverso il colloquio motivazionale anche gli aspetti inerenti alla motivazione individuale che devono sorreggere l'assunzione di ruoli dirigenziali, come previsto dall'art. 28, comma 1-bis, del D.lgs. 165/2021.

È fortemente raccomandata, ai fini di una più approfondita valutazione da parte della commissione, la somministrazione di un test autodescrittivo (ad esempio, sugli stili lavorativi, i comportamenti organizzativi abituali etc.) mirato all'emersione del profilo attitudinale del candidato nella stessa giornata in cui si svolge la prova, in tempi immediatamente precedenti il colloquio. Il test sarà allegato al verbale di seduta.

Per il supporto alla individuazione e progettazione delle prove più utili a valutare in maniera combinata conoscenze e competenze dei candidati in tutte le fasi della procedura selettiva, per le amministrazioni che non hanno al proprio interno la necessaria *expertise* è opportuno fare ricorso, soprattutto nella fase iniziale di applicazione delle nuove disposizioni, a consulenti o società di consulenza operanti nel settore del reclutamento di personale pubblico e privato: il ricorso a tali professionalità appare, infatti, indispensabile per supportare l'amministrazione stessa, o la commissione che ne dovesse fare richiesta, nella delicatissima fase di progettazione delle prove di valutazione attitudinali. È preferibile che le società siano certificate UNI ISO 10667, la norma che disciplina le pratiche di assessment nei contesti organizzativi. In prospettiva sarà inoltre possibile fare ricorso all'Assessment Center della SNA, in corso di implementazione, per il necessario supporto metodologico (Capitolo 6).

Le amministrazioni che si avvarranno di consulenti o società esterne dovranno acquisire dalle stesse un rapporto dettagliato sui processi interni adottati per la progettazione delle prove e sui risultati conseguiti in occasione di analoghe attività, nonché sulle validazioni effettuate nel caso di test. L'acquisizione di tale documentazione appare indispensabile in rapporto a quanto stabilito dal comma 1-ter, art. 28 del D.lgs. 165/2001, allorché è richiamata l'esigenza di avvalersi, nell'iter valutativo, di metodologie e standard "riconosciuti", ciò comportando almeno il riferimento a prassi ampiamente sperimentate e validate dalla comunità scientifica.

4.4. Composizione della commissione

La normativa generale riguardante la composizione delle commissioni esaminatrici (art. 9 D.P.R. 487/1994) consente il conferimento dell'incarico di componente a "tecnici esperti nelle materie del concorso"; nessun dubbio sussiste, quindi, circa la possibilità, stante le modifiche apportate dal D.L. 80/2021 all'art. 28 del D.lgs. 165/2001, di costituire la commissione stessa con professionalità in grado di assolvere al compito di valutare conoscenze e capacità, motivazioni e attitudini dei candidati.

In sede di prima applicazione è consigliabile che tale incarico venga affidato ad uno o più psicologi che operano nell'area della psicologia del lavoro, per le motivazioni riportate Capitolo 3 delle presenti Linee guida.

Considerata la rilevanza che la recente normativa attribuisce alla valutazione delle competenze trasversali (capacità, attitudini) e delle motivazioni individuali, unita alla necessità che l'intera procedura concorsuale sia costantemente sorretta dalla presenza di assessor professionisti, ai componenti di commissione esperti nella valutazione delle competenze si suggerisce di attribuire l'incarico di componenti effettivi e permanenti, con nomina dei relativi sostituti.

4.5. Valutazione delle prove dirette alla verifica delle competenze

Le disposizioni introdotte dal D.L. 80/2021 non definiscono quali debbano essere gli specifici pesi da attribuire alla valutazione delle competenze; ciò comporta che la loro valorizzazione è rimessa alla discrezionalità dell'amministrazione procedente, che dovrà stabilirne la pesatura già nel bando di concorso.

La determinazione del punteggio da attribuire a tale tipologia di prove deve essere oggetto di oculata ponderazione e in funzione delle competenze specifiche della posizione in concorso indicate nel bando stesso. In sostanza, per la copertura di ruoli tecnici sarà corretto stabilire una preponderanza del punteggio per la conoscenza delle materie; invece, nel caso in cui le posizioni in concorso siano caratterizzate da una accentuata flessibilità di impiego, la valutazione delle competenze trasversali dovrà trovare una più ampia valorizzazione. Essendo, al momento, tali valutazioni di esclusiva competenza delle amministrazioni, si raccomanda particolare attenzione nel motivare, anche con formali atti interni, le ragioni che hanno sorretto le determinazioni assunte.

4.6. Elementi trasversali di attenzione: principio della parità di genere

Al fine di dare effettiva applicazione al principio della parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro, il D.L. 36/2022 ha previsto che le amministrazioni adottino misure che attribuiscono vantaggi specifici ovvero evitino o compensino svantaggi nelle carriere al genere meno rappresentato⁵.

⁵ D.L. 80/2021, art. 5: "1. Al fine di dare effettiva applicazione al principio della parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro, le amministrazioni adottano, senza nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica, nel rispetto dell'articolo 157, comma 4, del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE) ed in coerenza con gli obiettivi di lungo periodo della Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026, misure che attribuiscono vantaggi specifici ovvero evitino o compensino svantaggi nelle carriere al genere meno rappresentato. I criteri di discriminazione positiva devono essere proporzionati allo scopo da perseguire ed adottati a parità di qualifica da ricoprire e

In base alla norma, i criteri di discriminazione positiva devono essere proporzionati allo scopo da perseguire e adottati a parità di qualifica da ricoprire e di punteggio conseguito nelle prove concorsuali. Su questi aspetti si rinvia alle apposite Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica adottate di concerto con il Dipartimento delle Pari opportunità.

Per quanto riguarda le procedure concorsuali, si raccomanda di monitorare l'equilibrio di genere in tutte le fasi della procedura, dalla candidatura al superamento delle singole prove, fino all'esito finale, al fine di raccogliere informazioni utili allo sviluppo della cultura della parità di genere nelle amministrazioni.

Nella gestione di eventuali prove di gruppo, tra i criteri di formazione dei gruppi occorre annoverare, laddove possibile, anche la diversità tra i generi.

A seguito della pubblicazione del bando di selezione, l'amministrazione potrebbe inoltre farsi promotrice della pubblicizzazione delle eventuali misure di azioni positive tra le potenziali candidate destinatarie delle suddette misure, al fine di incentivarne la candidatura.

Le indicazioni riportate nei paragrafi precedenti sono applicabili anche alla selezione comparativa riservata al personale che abbia già ricoperto incarichi di livello dirigenziale di cui all'art. 19, comma 6, del D.lgs. 165/2001, prevista dall'art. 28, comma 1 ter, del citato decreto legislativo.

di punteggio conseguito nelle prove concorsuali. A tal fine, entro il 30 settembre 2022, il Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri, di concerto con il Dipartimento delle pari opportunità, adotta specifiche linee guida”.

5. MODELLO DI COMPETENZE DEI DIRIGENTI DELLA PA ITALIANA

La valutazione delle competenze presuppone la preliminare individuazione del *set* di competenze, come previsto anche dalle Linee guida internazionali in materia di Assessment Center.

La predisposizione di un modello di competenze richiede un lavoro di analisi del contesto organizzativo e di analisi del ruolo, individuando attività, responsabilità e requisiti richiesti dalla posizione per pervenire alla definizione delle competenze comportamentali rilevanti per il dirigente.

Nella pratica, per specificare in modo adeguato le competenze da selezionare, il modello di competenze dovrà identificare le competenze proprie per coprire adeguatamente le posizioni in una prospettiva che coniughi specificità e trasversalità al fine di evitare che un'eccessiva rigidità si ripercuota negativamente sulla flessibilità gestionale anche nell'ottica di evitare un possibile contenzioso.

Alle amministrazioni si suggerisce di utilizzare il “Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana”, sviluppato dalla SNA nell'ambito dell'Advisory Board per la predisposizione delle presenti Linee guida, che potrà essere adattato alle specifiche esigenze delle figure dirigenziali da individuare.

Il modello individua 15 competenze articolate in cinque aree (Figura 1):

- Area cognitiva
- Area manageriale
- Area realizzativa
- Area relazionale
- Area del self-management.

Nell'ambito del modello sono individuate sei **competenze considerate più rilevanti** (cd. competenze *core*), che si raccomanda di includere sempre nel *set* di competenze da osservare inserito nei bandi per la selezione della dirigenza.

Tali competenze sono relative a:

- Soluzione dei problemi
- Gestione dei processi
- Sviluppo dei collaboratori
- Decisione responsabile
- Gestione delle relazioni interne ed esterne
- Tenuta emotiva.

Figura 1 - Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

| Area cognitiva | Area manageriale | Area realizzativa | Area relazionale | Area del self management |
|-------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|--|---------------------------------|
| Soluzione dei problemi | Gestione dei processi | Decisione responsabile | Gestione delle relazioni interne ed esterne | Tenuta emotiva |
| Visione strategica | Sviluppo dei collaboratori | Orientamento al risultato | Negoziazione | Self development |
| Pensiero sistemico | Guida del gruppo | | Orientamento alla qualità del servizio | Consapevolezza organizzativa |
| | Promozione del cambiamento | | | |

In grassetto le competenze considerate più rilevanti (cd. competenze *core*),
Elaborazione SNA, 2022

Di seguito vengono sinteticamente descritte le 15 competenze previste nel modello, tra cui individuare - in coerenza con gli obiettivi da conseguire - quelle che, in aggiunta alle competenze *core*, meglio descrivono il profilo atteso. Si suggerisce che ciascun profilo sia descritto da un massimo di 9 competenze che saranno oggetto di valutazione.

Area cognitiva

1. Soluzione dei problemi

Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento.

2. Visione strategica

Leggere le situazioni ed i contesti immaginando i possibili scenari prospettici ed ipotizzando i loro impatti nel medio e lungo termine, così da delineare obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili ed in grado di anticipare le evoluzioni future della propria area/organizzazione.

3. **Pensiero sistemico**

Integrare i diversi elementi, fattori, piani che influenzano un contesto, una situazione o un problema individuando correlazioni e relazioni, così da creare una visione d'insieme che consenta di inquadrarli in uno scenario più ampio.

Area manageriale

4. **Gestione dei processi**

Strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire.

5. **Sviluppo dei collaboratori**

Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il *feedback*, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa.

6. **Guida del gruppo**

Coordinare il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, trasferendo valori e strategie organizzative, assegnando le attività, promuovendo l'inclusione, facilitando lo scambio di informazioni ed il lavoro di squadra anche a distanza.

7. **Promozione del cambiamento**

Accogliere positivamente i cambiamenti, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo e incoraggiando gli altri a vivere il cambiamento come un'opportunità.

Area realizzativa

8. **Decisione responsabile**

Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico; scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (*accountability*).

9. **Orientamento al risultato**

Definire, tenendo conto del mandato organizzativo, obiettivi sfidanti e risultati attesi, per sé e per la propria struttura, orientati alla creazione di valore pubblico; agire proattivamente e con determinazione per assicurare il risultato finale nei tempi previsti e per migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica.

Area relazionale

10. Gestione delle relazioni interne ed esterne

Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione.

11. Negoziazione

Ricerca, nel confronto tra posizioni o interessi divergenti, spazi di mediazione per raggiungere un accordo o una soluzione condivisa che possa soddisfare tutte le parti coinvolte. Promuovere, in modo credibile, la risoluzione costruttiva dei conflitti, ricomponendo le divergenze e i disaccordi tra gli interlocutori.

12. Orientamento alla qualità del servizio

Riconoscere le esigenze degli stakeholder interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici.

Area del self management

13. Tenuta emotiva

Rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità.

14. Self development

Ricerca il miglioramento continuo attraverso la riflessione sulle esperienze vissute, la messa in discussione, la richiesta di *feedback* costanti e l'aggiornamento, in una logica di apprendimento, sviluppo e crescita, professionale e personale.

15. Consapevolezza organizzativa

Agire mettendo al centro gli interessi dell'amministrazione, promuovendo gli obiettivi e i valori dell'organizzazione, incoraggiando i principi di correttezza, trasparenza e imparzialità nel lavoro e tutelando l'interesse pubblico.

Ciascuna competenza da rilevare dovrà essere operazionalizzata, attraverso la costruzione di almeno 4 indicatori di comportamento specifici e osservabili. Tali indicatori dovrebbero essere omogenei all'interno della competenza e ben distinti dagli indicatori presenti nelle altre competenze. Di seguito, a titolo esemplificativo, se ne propongono alcuni (Tabella 4).

Tabella 4 - Indicatori di comportamento (esemplificazione)

| Competenza | Indicatori |
|----------------------------|---|
| Soluzione dei problemi | <ul style="list-style-type: none"> - Anticipa le criticità cogliendo tempestivamente gli aspetti su cui intervenire - Distingue gli elementi centrali del problema da quelli secondari - ... |
| Sviluppo dei collaboratori | <ul style="list-style-type: none"> - Riconosce le specificità dei collaboratori sia in termini di competenze professionali che di caratteristiche personali - Fornisce <i>feedback</i> sistematici e costruttivi sia positivi sia negativi - ... |
| Guida del gruppo | <ul style="list-style-type: none"> - Condivide con il gruppo gli obiettivi generali e le strategie dell'amministrazione - Promuove la coesione e lo spirito di squadra - ... |
| Promozione del cambiamento | <ul style="list-style-type: none"> - Coglie il cambiamento come elemento positivo del lavoro - Supporta l'adozione di nuove procedure e strumenti di lavoro (anche tecnologici) - ... |
| Orientamento al risultato | <ul style="list-style-type: none"> - Mantiene l'impegno anche davanti a ostacoli o criticità - Si fa carico in prima persona dei problemi anche al di là di quanto esplicitamente previsto - ... |

Elaborazione SNA, 2022

6. MONITORAGGIO E ACCOMPAGNAMENTO: LE INIZIATIVE DELLA SCUOLA NAZIONALE DELL'AMMINISTRAZIONE (SNA)

Il passaggio da un modello di selezione della dirigenza pubblica basato prevalentemente, se non esclusivamente, sulla valutazione delle conoscenze tecnico-specialistiche (inerenti alle materie del bando) a un modello basato sulla valutazione combinata sia delle conoscenze sia delle competenze (capacità, attitudini) e delle motivazioni individuali rappresenta una fase di particolare rilievo e attenzione nel quadro della più complessiva riforma della Pubblica Amministrazione italiana prevista dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Occorre, infatti, investire su un cambiamento culturale e sull'introduzione di un nuovo approccio generale alla gestione delle risorse umane, basato sulle competenze.

Per questa ragione l'applicazione delle Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica sarà supportata da un'attività di monitoraggio e accompagnamento delle amministrazioni interessate realizzata dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), di concerto con il Dipartimento della Funzione Pubblica.

La SNA ha, infatti, maturato nel corso degli ultimi anni una significativa esperienza sulla mappatura, analisi e valutazione delle competenze dei dirigenti, grazie a un ampio progetto di ricerca-intervento che coinvolge le principali amministrazioni centrali italiane, nell'ambito del quale sono stati sviluppati sia un modello di competenze della dirigenza sia processi e strumenti di assessment in presenza e *online*.

La SNA, pertanto, oltre alla gestione diretta delle procedure di reclutamento e selezione dei dirigenti delle amministrazioni centrali ad essa affidati dal novellato D.lgs. 165/2001 - Corso-concorso per i dirigenti e procedure comparative per il passaggio dal ruolo di funzionari al ruolo di dirigenti delle amministrazioni centrali - promuoverà la realizzazione di iniziative di monitoraggio, accompagnamento e *capacity building* dedicate a tutte le amministrazioni, sia centrali sia locali.

Nei paragrafi che seguono vengono descritte, a titolo esemplificativo, le attività previste.

1. Assessment e Development Center per la PA italiana

Presso la SNA è in fase di progettazione, nel quadro delle attività finanziate dal PNRR, la realizzazione dell'Assessment e Development Center per la PA italiana per la valutazione e lo sviluppo delle competenze dei dirigenti della PA centrale e locale.

L'Assessment e Development Center sarà sviluppato come centro di competenze a supporto delle amministrazioni e nell'ambito delle sue attività è previsto, in particolare, lo sviluppo di prove situazionali, di strumenti di assessment e dei relativi metodi di valutazione.

2. Comunità di Pratica dei Responsabili della selezione del personale

Nel primo semestre 2023 verrà attivata la Comunità di Pratica dei Responsabili della selezione del personale con il coinvolgimento dei dirigenti responsabili del reclutamento e della selezione delle PA italiane, con l'obiettivo di condividere buone prassi e soluzioni applicative.

3. Formazione sulle procedure selettive

È prevista l'organizzazione e realizzazione di corsi di formazione dedicati alle nuove procedure selettive, al fine di consentire sia al personale che opera nelle Aree Risorse Umane delle amministrazioni sia ai componenti delle commissioni di acquisire conoscenze e competenze specialistiche sugli strumenti e sulle modalità dell'Assessment Center.

4. Diffusione delle conoscenze

Lo sviluppo delle nuove modalità di selezione dei dirigenti sarà accompagnato da attività di *knowledge transfer* (convegni, seminari, *job fairs*, video, podcast etc.) destinate sia alle amministrazioni sia ai potenziali candidati ai concorsi per dirigenti.

5. Monitoraggio e raccolta di buone pratiche

L'applicazione delle Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica sarà accompagnata dalla raccolta, analisi e diffusione delle buone pratiche di selezione e reclutamento dei dirigenti, sia nelle amministrazioni centrali sia nelle amministrazioni locali, al fine di permettere un monitoraggio costante delle nuove procedure selettive e dei loro effetti.

6. Certificazione degli assessor

Verrà valutata la realizzazione di attività di certificazione degli assessor che possono supportare le amministrazioni nell'implementazione delle attività di valutazione delle competenze nelle procedure di selezione e nella partecipazione alle commissioni, che confluiranno in una apposita sezione del portale inPA.

Allegati

Allegato 1 - PROVE SITUAZIONALI

1.1. Prove situazionali individuali

La letteratura presenta un'ampia gamma di prove individuali. Di seguito vengono brevemente descritte quelle ritenute più adeguate alla selezione di personale dirigente.

Le prove individuali possono svolgersi in modalità scritta (cartacea o su piattaforma digitale) o orale (in presenza o a distanza).

Prove individuali scritte

a) *In-basket*

La prova simula vari aspetti del lavoro manageriale: il candidato, chiamato ad assumere un ruolo manageriale in un contesto organizzativo, deve gestire un certo numero di documenti (e-mail, telefonate, report, appunti etc.), identificando i problemi, stabilendo le priorità, organizzando le attività, motivando le decisioni prese. La prova può eventualmente essere collegata a una successiva prova di presentazione del caso proposto.

Le competenze rilevate fanno solitamente riferimento ad aspetti connessi alla gestione dei problemi e dei processi, alla visione sistemica e strategica, all'orientamento al risultato e alla presa di decisione.

b) *Studio di caso*

Casi aziendali complessi in cui ai candidati è richiesto di analizzare la situazione presentata e predisporre una relazione scritta su criticità, opportunità e previsioni, oltre che, eventualmente, di rispondere ad alcune domande specifiche. La relazione scritta può successivamente essere oggetto di confronto con l'assessor nel corso di un *role play* o di una prova di presentazione.

La prova, in base al contenuto proposto, consente di valutare: capacità di analisi, visione strategica e *problem solving*.

c) *Casi gestionali*

Prova che prevede una serie di situazioni di lavoro di carattere gestionale, relazionale o operativo circa eventi imprevisti (positivi o negativi) dei quali viene fornita una breve descrizione. Il candidato è chiamato a descrivere la strategia di azione che ritiene adeguata a gestire ciascuna situazione eventualmente rispondendo a domande aperte.

La prova, in base al caso specifico proposto, consente di valutare un'ampia gamma di competenze cognitive, relazionali e manageriali.

Prove individuali orali

d) Presentazione

In questa tipologia di prova al candidato è richiesto di predisporre e realizzare una breve presentazione orale relativamente a un caso organizzativo (che può essere eventualmente legato ad altre prove già svolte nella stessa sessione di valutazione o riferito a un caso nuovo, costruito *ad hoc*).

La presentazione viene svolta davanti a uno o più valutatori che solitamente rivestono il ruolo di uditori o che possono eventualmente intervenire con obiezioni per aumentare il livello di complessità della prova.

Le competenze rilevate in questa prova, in base al contenuto proposto, sono riconducibili alla gestione delle relazioni e alla visione sistemica e strategica.

e) Interview simulation

La prova consiste nella simulazione di un colloquio lavorativo con un collaboratore o un collega, impersonato da un assessor che in questo caso è chiamato a interagire direttamente con il candidato all'interno di una specifica situazione proposta.

Tale situazione riguarda solitamente un'interazione problematica che implica la gestione di un conflitto o di divergenze. La prova è estremamente flessibile e consente di osservare direttamente competenze di negoziazione, gestione delle relazioni, orientamento al risultato, autosviluppo, tenuta emotiva, ma anche aspetti connessi alla gestione delle persone.

f) Intervista comportamentale

L'intervista comportamentale è un'intervista semi-strutturata svolta dall'assessor che consente di rilevare le competenze comportamentali. Può essere di due tipi:

- *Behavioural Description Interview* (BDI)
- *Situational Interview* (SI).

La *Behavioural Description Interview* (BDI) prevede la descrizione dettagliata di situazioni passate e dei relativi comportamenti messi in atto dal candidato per affrontarle.

La *Situational Interview* (SI) prevede che al candidato siano brevemente descritte delle situazioni, indagando le sue intenzioni comportamentali, ossia come le affronterebbe.

Entrambe le tipologie possono essere utilizzate per rilevare qualsiasi competenza comportamentale.

1.2. Prove situazionali di gruppo (orali)

Le prove situazionali di gruppo sono tra le prove di Assessment Center più diffuse e consentono di osservare il tipo di ruolo e l'atteggiamento che i partecipanti tendono ad assumere in un contesto di gruppo, nonché la loro capacità di adattarsi a una situazione sociale di tipo nuovo e imprevisto (Consiglio e Tinelli, 2019).

Questa tipologia di prove è utile in particolare per la valutazione di competenze relazionali, di leadership e negoziazione. Possono consentire di osservare anche tutta una serie di altri aspetti inerenti alla gestione del lavoro, come, ad esempio, l'orientamento al risultato, il contributo fornito alla presa di decisione nonché la gestione dei problemi.

g) Discussione di gruppo a ruoli liberi

La prova consiste in una discussione di gruppo tra i candidati, caratterizzata dall'assenza di un *leader* formalizzato: ai partecipanti viene, infatti, assegnato lo stesso ruolo e possiedono le medesime informazioni di partenza rispetto al contesto e al contenuto esercitativo.

I candidati, divisi in gruppi di 6-8 persone, lavorano, discutono e si confrontano attorno a un tema, a un problema o a un caso organizzativo.

La prova può prevedere un primo momento di lavoro individuale e una successiva discussione di gruppo.

h) Discussione di gruppo a ruoli assegnati

La prova consiste in una discussione di gruppo, simile alla precedente, nella quale però i candidati devono discutere un caso o un problema organizzativo in cui ciascuno di loro riveste un ruolo differente e ha obiettivi specifici da perseguire, oltre a quelli comuni al gruppo.

La caratteristica di questa prova è che si può definire "a carattere competitivo", quindi orientata a far emergere maggiormente competenze di negoziazione e tenuta emotiva.

Allegato 2 - TEST

Come indicato nel Capitolo 3 delle presenti Linee guida, i test sono strumenti obiettivi, standardizzati e validati costituiti da una serie di stimoli idonei ad attivare, in situazione controllata, un campione di comportamento individuale riferito a specifiche dimensioni psicologiche, producendo una misura oggettiva e standardizzata.

Nella scelta di quali specifici test utilizzare nel processo di selezione è opportuno prendere in considerazione le caratteristiche psicometriche che il test deve possedere e in particolare: standardizzazione, validità e attendibilità.

La standardizzazione del test fa riferimento a due aspetti:

- a) a quanto la procedura di somministrazione e attribuzione dei punteggi sia indipendente dalle condizioni e dal valutatore;
- b) alla presenza di norme di riferimento, ossia di un campione di standardizzazione rappresentativo della popolazione di riferimento per poter interpretare i punteggi ottenuti. In particolare, deve trattarsi di norme di riferimento italiane ed effettuate in condizioni valutative.

La validità del test fa riferimento a tre aspetti:

- a) la validità di contenuto, configurabile ove gli stimoli che compongono il test siano rappresentativi dell'insieme di contenuti riferiti al costrutto che si intende misurare;
- b) la validità di costrutto, ossia la verifica che il test misuri effettivamente ciò che si intende misurare;
- c) la validità di criterio, ovverosia l'associazione tra il risultato del test e un criterio esterno rilevante (ad esempio, la performance).

L'attendibilità del test fa riferimento alla fedeltà dello strumento in diverse condizioni.

I test rilevanti ai fini della selezione della dirigenza possono essere distinti in:

- Test cognitivi
- Test autodescrittivi
- Test situazionali.

2.1. Test cognitivi

I Test cognitivi hanno l'obiettivo di conoscere il massimo rendimento che la persona può ottenere dando il meglio di sé. Gli *item* solitamente prevedono risposte corrette e risposte errate (test a scelta multipla) e hanno un tempo di compilazione massimo predeterminato. In questa tipologia rientrano (Argentero, 2006):

- i Test di conoscenze
- e i Test attitudinali.

I Test di conoscenze (o Test di profitto) sono strumenti che misurano il livello di conoscenza e di apprendimento in specifiche aree del sapere. Hanno quindi l'obiettivo di accertare il livello delle conoscenze professionali posseduto dal candidato e possono riguardare conoscenze di carattere generale o nozioni riferite a materie specifiche rilevanti per il ruolo.

I Test attitudinali sono strumenti che misurano il livello delle capacità cognitive generali o specifiche del candidato rilevanti per l'apprendimento e il rendimento lavorativo. Possono comprendere test di ragionamento generale, ragionamento verbale, ragionamento numerico, ragionamento astratto etc.

2.2. Test autodescrittivi

I Test autodescrittivi vengono utilizzati per indagare il modo abituale di comportarsi del candidato nelle diverse situazioni lavorative. In questo caso si chiede alla persona di descrivere le proprie caratteristiche (se si tratta di uno strumento *self report*) solitamente utilizzando una scala di risposta di tipo *Likert* di accordo o frequenza.

Essi comprendono test per valutare gli stili e i comportamenti abituali in ambito organizzativo, le motivazioni e i valori lavorati. Questi strumenti solitamente presentano scale di controllo (ad esempio, scale di desiderabilità sociale, di coerenza interna etc.) per limitare il rischio di falsificazioni delle risposte.

2.3. Test situazionali

I test situazionali sono strumenti che indagano come il candidato si comporterebbe in specifiche situazioni lavorative. Vengono, infatti, proposti dei brevi scenari lavorativi sfidanti con delle possibili opzioni di risposta, che rappresentano le diverse strategie comportamentali che è possibile mettere in atto, tra le quali la persona è chiamata a scegliere, individuando la più appropriata.

Possono indagare conoscenze, competenze comportamentali e valori.

Allegato 3 - JOB DESCRIPTION E JOB PROFILE

La *job description* è un documento che descrive la posizione (la casella dell'organigramma) in termini di attività e responsabilità tipiche, indipendentemente dalla persona che la occupa.

Le finalità per cui si redige la *job description* sono diverse:

- a) contribuire a chiarire le aspettative dell'organizzazione a tutti i livelli (collaboratore, capo, organizzazione) e fare chiarezza organizzativa;
- b) raccogliere le informazioni volte ad alimentare i sistemi di valutazione della prestazione e della posizione;
- c) fornire una base informativa utile nel processo di reclutamento e selezione del personale, soprattutto se arricchita dal *job profile*, ossia dal profilo ideale della persona che dovrebbe occupare la posizione oggetto di reclutamento.

In relazione alla finalità c), nelle pagine che seguono vengono presentati schemi esemplificativi di *job description* e di *job profile*.

Job description

| | |
|-------------------------------|----------------------------|
| Titolo della posizione | Dirigente Ufficio Ambiente |
| Data | Settembre 2022 |

FINALITÀ

Nota - Descrivere in massimo 5 righe perché esiste quella posizione, la ragione d'essere della posizione nel contesto organizzativo, indicando le principali aree di risultato e/o ambiti di attività.

Il personale inquadrato con qualifica dirigenziale è tenuto ad esercitare le seguenti funzioni:

- ...
- ...
- ...

ORGANIGRAMMA

Nota - Inserire l'organigramma dell'Amministrazione (o un estratto dello stesso) evidenziando la posizione oggetto di selezione.



ATTIVITÀ

Nota - Elencare le principali attività tipiche della posizione oggetto di selezione.

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

RESPONSABILITÀ

Nota - Indicare le principali responsabilità che fanno capo al titolare della posizione. Utilizzare verbi ed espressioni come "garantisce ...", "assicura ...", "è responsabile d ...".

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

Job profile

| CONOSCENZE TECNICHE | |
|---|--|
| Principali conoscenze tecniche necessarie per coprire al meglio la posizione | |
| | |
| | |
| Titoli di studio necessari per coprire al meglio la posizione | |
| Laurea in: <ul style="list-style-type: none"> - Ingegneria - Architettura - Scienze Ambientali | |
| Titoli di studio aggiuntivi utili per coprire al meglio la posizione | |
| Corso di specializzazione in ... | |
| Certificazione | |
| | |

| ESPERIENZE | |
|---|--|
| Esperienza di n. anni in ... | |
| Esperienza nella gestione di progetti in qualità di RUP | |
| ... | |

| CAPACITÀ/ATTITUDINI | | | | |
|---|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Per ogni area sono evidenziate le competenze considerate più rilevanti (cd. competenze core) ci dui al “Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana” | | | | |
| <i>Nota - Si raccomanda di inserire sempre le competenze core nel set di competenze da osservare inserite nei bandi per la selezione della dirigenza. Tra le altre, scegliere quelle considerate più utili per la posizione specifica, distinguendo il livello.</i> | | | | |
| Aree di competenza | Competenze | Livello | | |
| | | Base | Intermedio | Elevato |
| Area Cognitiva | Soluzione dei problemi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Visione strategica | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Pensiero sistemico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Area manageriale | Gestione dei processi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Sviluppo dei collaboratori | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Guida del gruppo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Promozione del cambiamento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Area realizzativa | Decisione responsabile | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Orientamento al risultato | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | |
|---------------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Area relazionale</i> | Gestione delle relazioni interne ed esterne | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Negoziazione | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Orientamento alla qualità del servizio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Area del self management</i> | Tenuta emotiva | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Self development | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Consapevolezza organizzativa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Appendici

Appendice 1 - DATI QUANTITATIVI SULLA DIRIGENZA PUBBLICA IN ITALIA

Tabella 1 - Unità di personale dirigente al 31 dicembre 2020

| Comparti | N. enti | N. enti con dirigenza | Dirigenti I fascia | | Dirigenti II fascia | | Dirigenti professionalità sanitarie (Ministero Salute) | | Totale | | |
|---|--------------|-----------------------|--------------------|------------|---------------------|---------------|--|------------|---------------|---------------|-----------------|
| | | | uomini | donne | uomini | donne | uomini | donne | uomini | donne | totale generale |
| Area Funzioni centrali | 974 | 87 | 265 | 124 | 1.734 | 1.338 | 234 | 421 | 2.233 | 1.883 | 4.116 |
| Ministeri | 26 | 25 | 167 | 86 | 1.088 | 921 | 234 | 421 | 1.489 | 1.428 | 2.917 |
| Agenzie Fiscali | 2 | 2 | 36 | 16 | 222 | 106 | | | 258 | 122 | 380 |
| Enti pubblici non economici | 942 | 57 | 62 | 22 | 394 | 287 | | | 456 | 309 | 765 |
| CNEL | 1 | 1 | | | 0 | 6 | | | 0 | 6 | 6 |
| ENAC | 3 | 2 | | | 30 | 18 | | | 30 | 18 | 48 |
| Area Presidenza Consiglio dei Ministri | 1 | 1 | 69 | 44 | 77 | 83 | | | 146 | 127 | 273 |
| Area Funzioni locali | 8.282 | 1.215 | | | 5.764 | 4.019 | | | 5.764 | 4.019 | 9.783 |
| Regioni ed autonomie locali | 8.006 | 961 | | | 3.321 | 1.875 | | | 3.321 | 1.875 | 5.196 |
| Sanità - dirigenti amministrativi, professionisti. e tecnici | 276 | 254 | | | 2.443 | 2.144 | | | 2.443 | 2.144 | 4.587 |
| Area Sanità Servizio Sanitario Nazionale - medici, veterinari, odontoiatri e sanitari | 276 | 254 | | | 60.855 | 65.801 | | | 60.855 | 65.801 | 126.656 |
| Area Istruzione e ricerca | 118 | 75 | 10 | 12 | 2.476 | 5.592 | | | 2.486 | 5.604 | 8.090 |
| Scuola | 8 | 1 | | | 2.283 | 5.431 | | | 2.283 | 5.431 | 7.714 |
| AFAM | 14 | 2 | | | 2 | 1 | | | 2 | 1 | 3 |
| Ricerca | 24 | 17 | 10 | 12 | 55 | 35 | | | 65 | 47 | 112 |
| Università | 71 | 54 | | | 135 | 124 | | | 135 | 124 | 259 |
| ASI | 1 | 1 | | | 1 | 1 | | | 1 | 1 | 2 |
| Totale | 9.651 | 1.632 | 344 | 180 | 70.906 | 76.833 | 234 | 421 | 71.484 | 77.434 | 148.918 |

Elaborazione SNA su dati RGS – Conto annuale 2020

Tabella 2 - Funzioni locali: Enti con dirigenza al 31 dicembre 2020

| Tipologia enti | Totale enti | N. enti con dirigenza | N. dirigenti |
|--|--------------|-----------------------|--------------|
| Agenzie | 2 | 1 | 1 |
| Agenzie per la protezione dell'ambiente | 1 | 1 | 4 |
| Altri enti regionali | 52 | 34 | 108 |
| Autorità di bacino | 4 | 0 | 0 |
| Autorità portuali | 1 | 0 | 0 |
| Aziende ed enti per il soggiorno e il turismo | 6 | 3 | 3 |
| Camere di commercio Industria, Artigianato e Agricoltura | 66 | 45 | 95 |
| Città metropolitane | 14 | 14 | 168 |
| Comuni | 7.029 | 534 | 2.851 |
| Comunità montane | 88 | 25 | 31 |
| Consorzi, associazioni, comprensori | 146 | 60 | 67 |
| Enti per il diritto allo studio | 15 | 13 | 24 |
| Enti regionali di sviluppo agricolo | 5 | 3 | 7 |
| Ex Ipab | 99 | 27 | 38 |
| Iacp/Ater/Aler/Arte | 24 | 19 | 51 |
| Istituti culturali | 2 | 0 | 0 |
| Ministeri | 1 | 0 | 0 |
| Parchi naturali ed Enti per la difesa ambientale | 63 | 38 | 39 |
| Province | 86 | 81 | 295 |
| Regioni | 15 | 15 | 1.336 |
| Unione di Comuni | 286 | 48 | 78 |
| Totale | 8.005 | 961 | 5.196 |

Elaborazione SNA su dati RGS – Conto annuale 2020

Appendice 2 - GLOSSARIO

Assessment Center - Metodologia per la selezione, la mappatura delle competenze, la valutazione del potenziale, l'analisi delle esigenze formative e lo sviluppo delle risorse umane grazie all'utilizzo di una molteplicità di strumenti standardizzati. Ha l'obiettivo di analizzare e valutare, tramite l'osservazione del comportamento, il livello di possesso di un *set* predefinito di competenze comportamentali (o trasversali) di una persona, ritenute necessarie per ricoprire con successo un ruolo specifico o un insieme di ruoli in una organizzazione.

Si fonda sull'uso combinato di più prove e di più valutatori, adeguatamente formati (cd. *assessor*), che contribuiscono ognuno per la sua parte alla valutazione complessiva, derivante dal confronto e dall'integrazione delle diverse osservazioni.

Assessor - Valutatori, adeguatamente formati, che contribuiscono ognuno per la propria parte alla valutazione complessiva dei candidati, derivante dal confronto e dall'integrazione delle diverse osservazioni. Devono ricevere una formazione adeguata allo svolgimento delle attività di osservazione, registrazione e classificazione dei comportamenti e di elaborazione delle valutazioni.

La figura più adeguata a ricoprire il ruolo è quella dello psicologo con esperienza in ambito della psicologia del lavoro e più nello specifico dei processi di Assessment Center, ma è possibile anche coinvolgere figure appartenenti all'Area Risorse Umane o manager di linea, adeguatamente formati.

Qualora il processo di assessment prevedesse l'impiego di test, è necessario che gli assessor coinvolti siano in possesso della certificazione o dei titoli necessari per l'impiego della testistica scelta.

Casi gestionali - Prova situazionale individuale scritta che prevede una serie di situazioni di lavoro di carattere gestionale, relazionale o operativo circa eventi imprevisti (positivi o negativi) dei quali viene fornita una breve descrizione. Il candidato è chiamato a descrivere la strategia di azione che ritiene adeguata a gestire ciascuna situazione eventualmente rispondendo a domande aperte.

Checklist - Strumento di osservazione strutturato contenente un elenco di comportamenti specifici rispetto ai quali l'assessor registra la presenza o la frequenza osservando i candidati nelle prove.

Competenze - Insieme delle capacità e attitudini dei candidati ovvero di comportamenti specifici, osservabili e verificabili, che possono essere logicamente e in modo affidabile classificati insieme. Nel processo di Assessment Center ciascuna competenza individuata si articola e viene operazionalizzata (ossia resa concretamente misurabile) attraverso un numero variabile di indicatori comportamentali direttamente osservabili.

Colloquio motivazionale - Strumento di valutazione delle competenze che indaga le inclinazioni motivazionali, i valori, le aspettative e gli obiettivi professionali del candidato per poter prevedere il futuro *fit* (integrazione) con il ruolo e con il contesto organizzativo e valutare, dunque, se il candidato, pur in possesso di competenze anche complesse, sia adeguatamente motivato a utilizzarle.

Discussione di gruppo a ruoli assegnati - Prova situazionale consistente in una discussione di gruppo, nella quale i candidati devono discutere un caso o un problema organizzativo in cui ciascuno di loro riveste un ruolo differente e ha obiettivi specifici da perseguire, oltre a quelli comuni al gruppo.

Discussione di gruppo a ruoli liberi - Prova situazionale consistente in una discussione di gruppo tra i candidati, caratterizzata dall'assenza di un leader formalizzato; ai partecipanti viene assegnato lo stesso ruolo e possiedono le medesime informazioni di partenza rispetto al contesto e al contenuto esercitativo. I candidati, divisi in gruppi di circa 6-8 persone, lavorano, discutono e si confrontano attorno a un tema, a un problema o a un caso organizzativo.

Griglia di osservazione - Strumento utilizzato per raccogliere in modo uniforme le osservazioni dei differenti assessor nel corso delle prove di assessment.

In-basket - Prova situazionale individuale scritta che simula vari aspetti del lavoro manageriale e nella quale il candidato, chiamato ad assumere un ruolo manageriale in un contesto organizzativo, deve gestire un certo numero di documenti (e-mail, telefonate, report, appunti etc.), identificando i problemi, stabilendo le priorità, organizzando le attività, motivando le decisioni prese.

Intervista comportamentale - Prova situazionale individuale consistente in un'intervista semi-strutturata svolta dall'assessor che consente di rilevare le competenze comportamentali del candidato. Può essere di due tipi: la *Behavioural Description Interview* (BDI) e la *Situational Interview* (SI).

La *Behavioural Description Interview* (BDI) prevede la descrizione dettagliata di situazioni passate e dei relativi comportamenti messi in atto dal candidato per affrontarle; la *Situational Interview* (SI) prevede di descrivere brevemente delle situazioni al candidato indagando le sue intenzioni comportamentali, ossia come le affronterebbe.

Interview simulation - Prova situazionale individuale orale, consistente nella simulazione di un colloquio lavorativo con un collaboratore o un collega, impersonato da un assessor che interagisce direttamente con il candidato all'interno di una specifica situazione proposta, solitamente concernente un'interazione problematica che implica la gestione di un conflitto o di divergenze.

Job description - Documento che descrive la posizione di lavoro (la casella dell'organigramma) in termini di attività e responsabilità tipiche, indipendentemente dalla persona che la occupa, e del contesto organizzativo nel quale i vincitori della selezione saranno inseriti, funzionale a strutturare un iter valutativo dei profili attitudinali ritenuti ottimali per la copertura della/posizione/i disponibili.

Job profile - Definizione del profilo ideale della persona che dovrebbe occupare la posizione oggetto di reclutamento, in termini di conoscenze, esperienze e capacità, motivazioni e attitudini.

Matrice competenze-prove - Tabella che sintetizza l'incrocio tra le competenze da valutare e le singole prove di Assessment Center, dando evidenza di quelle che sono le prove che consentono una più approfondita e diretta osservazione e valutazione delle singole capacità trasversali; permette, dunque, di rendere esplicite le competenze che ciascuna prova intende valutare e come ciascuna di esse sia rilevata nelle singole prove.

Modello di competenze - Set di specifiche competenze individuate come rilevanti per il successo nello specifico ruolo/contesto organizzativo. Il modello di competenze è utile per la definizione del *job profile* e per la progettazione dell'iter e degli strumenti di valutazione e di sviluppo delle persone.

Presentazione - Prova situazionale individuale orale nella quale si chiede al candidato di predisporre e realizzare una breve presentazione orale relativamente a un caso organizzativo (che può essere eventualmente legato ad altre prove già svolte nella stessa sessione di valutazione o riferito a un caso nuovo, costruito *ad hoc*). Viene svolta davanti a uno o più valutatori che solitamente rivestono il ruolo di uditori o che possono eventualmente intervenire con obiezioni per aumentare il livello di complessità della prova.

Prova situazionale - Principale strumento di valutazione delle competenze utilizzato nell'Assessment Center, fondato su simulazioni o stimoli proposti ai partecipanti, individualmente o in gruppo, contenenti una serie di situazioni, assimilabili a quelle lavorative, al fine di osservare una serie di comportamenti messi in atto per farvi fronte. Esse possono essere distinte in due macro-tipologie: prove situazionali individuali (*In-basket*; studio di caso; casi gestionali; presentazione; *interview simulation*; intervista comportamentale) e prove situazionali di gruppo (discussione di gruppo a ruoli liberi; discussione di gruppo a ruoli assegnati).

Scale ad ancoraggio comportamentale - Strumento di registrazione e valutazione delle competenze altamente strutturato in cui per ciascun livello di possesso di ogni aspetto della competenza viene specificato un indicatore comportamentale.

Studio di caso - Prova situazionale individuale scritta in cui ai candidati è richiesto di analizzare casi aziendali complessi e predisporre una relazione scritta su criticità, opportunità e previsioni, oltre che, eventualmente, di rispondere ad alcune domande specifiche. La relazione scritta può successivamente essere oggetto di confronto con l'assessor nel corso di un *role play* o di una prova di presentazione.

Test - Strumenti obiettivi, standardizzati e validati costituiti da una serie di stimoli idonei ad attivare, in situazione controllata, un campione di comportamento individuale riferito a specifiche dimensioni psicologiche, producendo una misura oggettiva e standardizzata. I test rilevanti ai fini della selezione della dirigenza possono essere distinti in: test cognitivi, che hanno l'obiettivo di conoscere il massimo rendimento che la persona può ottenere dando il meglio di sé; test autodescrittivi, utilizzati per indagare il modo abituale di comportarsi del candidato nelle diverse situazioni lavorative; test situazionali, che indagano come il candidato si comporterebbe in specifiche situazioni lavorative.

Appendice 3 - RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Argentero P. (2001), *L'intervista di selezione. teoria, ricerca, pratica*, Franco Angeli, Milano
- Argentero P. (2006), *I test nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna
- Arthur W.R., Day E., McNelly T. L., Edens P. S. (2003), *A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions*, in *Personnel Psychology*, 56(1), pp. 125-154
- Augugliaro P. (2012), *Dagli assessment ai development center. Suggerimenti e indicazioni della ricerca scientifica*, Franco Angeli, Milano
- British Psychology Society (2015), *The Design and Delivery of Assessment Centres*
- Consiglio C., Tinelli E. (2019), *Assessment Center. Tra rigore metodologico e sfide del mondo che cambia*, Franco Angeli, Milano
- International Task Force on Assessment Center Guidelines. (2015). *Guidelines and ethical considerations for assessment center operations*, in *Journal of Management*, 41, pp. 1244-1273, Sage Publication, Newbury Park
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206314567780>
- Moses J.L., Byham W.C. (1977), *Applying the assessment center method*, Pergamon Press, New York
- Rubini V. (1984), *Test e misurazioni psicologiche*, Il Mulino, Bologna
- Saporito R. (2016), *Analisi comparata dei sistemi di selezione della dirigenza delle amministrazioni centrali*, in *Sistemi di selezione e di valutazione dei dirigenti pubblici in Europa. Spunti per la riforma in Italia*, OCAP, White Paper n. 1/2016
- Saporito R. (2021), *Concorsi competency-based: analisi comparata di quattro procedure innovative negli enti locali italiani*, in *Giornale di Diritto Amministrativo*, 3, pp.346-353
- Thornton III G.C., Byham W.C. (1982), *Assessment Centers and Managerial Performance*, Academic Press, New York
- Thornton III G.C., Rupp D.R. (2006), *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*, Lawrence Erlbaum, Mahwah

Appendice 4 - ADVISORY BOARD SNA “LINEE GUIDA SULL’ACCESSO ALLA DIRIGENZA PUBBLICA”

Le Linee guida sull’accesso alla dirigenza pubblica sono state sviluppate dalla SNA con il coinvolgimento di un Advisory Board composto da esperti di procedure concorsuali, esperti di assessment e rappresentanti di amministrazioni centrali e locali.

L’Advisory Board si è riunito in sessione plenaria nelle seguenti date: 6 aprile, 22 aprile, 25 maggio, 15 luglio e 18 luglio 2022.

Dipartimento Funzione Pubblica

- Valerio Iossa (Unità di missione per il coordinamento attuativo del PNRR)
- Cecilia Maceli (Ufficio per i Concorsi e il reclutamento)
- Michaela Travaglini (Ufficio per l’Organizzazione del lavoro pubblico - Servizio per l’Organizzazione e gli incarichi dirigenziali)

Esperti di procedure concorsuali

- Stefano Battini (Università degli studi della Tuscia, past President SNA)
- Alessandro Boscati (Università degli studi di Milano e SNA)
- Sergio Gasparri (Corte dei Conti e SNA, past President ARAN)
- Maria Gentile (SNA)
- Donato Leonardo (past Coordinatore Ufficio Concorsi SNA)
- Renato Ruffini (Università degli studi di Milano)
- Raffaella Saporito (SDA Bocconi)

Esperti di assessment

- Francesca Bavastrelli (Psicologa del lavoro e delle organizzazioni)
- Chiara Consiglio (Università La Sapienza)
- Maurizio Decastri (Università Tor Vergata e SNA)
- Cristiana Genta (Psicologa del lavoro e delle organizzazioni)

Referenti Amministrazioni

- Cristiano Annovi (Responsabile Servizio Sviluppo Risorse Umane, Organizzazione e Comunicazione di servizio Regione Emilia-Romagna)
- Alessandro Bacci (Direttore Generale Sistemi informativi e dell’innovazione Ministero Economia Finanze)
- Laura Maria Brambilla (Dirigente Settore Organizzazione, Risorse Umane, Centrale Unica Acquisti Comune di Monza)
- Antonio Campanella (Capo Ufficio Selezione del Personale Agenzia delle Entrate)
- Alberto Caporale (Vice Segretario Generale Unioncamere)
- Giuseppe Coppola (Capo Ufficio Mappatura e Sviluppo Professionale Agenzia delle Entrate)
- Francesca Gagliarducci (Capo Dipartimento per il Personale Presidenza del Consiglio dei Ministri)
- Stefania Rossi (Dirigente Settore Risorse umane AIFA - Agenzia Italiana del Farmaco)

- Paola Suriano (Direttore generale Acquisizione Risorse Umane Comune di Milano)
- Stefania Tagliabue (Dirigente Personale ed Organizzazione Comune di Cesena)

SNA - Scuola Nazionale dell'Amministrazione:

- Riccardo Sisti (Segretario Generale)
- Fortunato Lambiase (Segretario Generale sino al 5 luglio 2022)
- Sabrina Bandera (Ufficio Formazione, ricerca, progettazione europea e internazionale - Servizio Ricerca, documentazione e progettazione europea e internazionale) - Coordinatrice dell'Advisory Board
- Tiziano Labriola (Ufficio Formazione, ricerca, progettazione europea e internazionale)
- Rosella Rega (Ufficio Affari generali e concorsi - Servizio Concorsi e convenzioni)

Hanno inoltre partecipato come uditori Michele Affinito (SNA), Federica Catalano (SNA), Marta Ingaggiati (Università degli studi di Milano) e Debora Tomasi (Università di Tor Vergata e SNA).



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Ufficio Legislativo
del Ministro per la pubblica amministrazione

Alla Presidenza del Consiglio dei Ministri
- Ufficio di Segreteria della Conferenza Unificata

e, p.c. Alla Presidenza del Consiglio dei Ministri
- Scuola Nazionale dell'amministrazione
- Gabinetto del Ministro per la PA
- Dipartimento della funzione pubblica

OGGETTO: schema di decreto del Ministro per la pubblica amministrazione concernente l'adozione di linee guida per l'accesso alla dirigenza pubblica, ai sensi dell'articolo 3, comma 6, del decreto-legge n. 80 del 2022, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113.

Al fine di acquisire l'intesa della Conferenza Unificata, di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, si trasmette lo schema di decreto ministeriale in oggetto, relativo alla adozione delle allegate linee guida per l'accesso alla dirigenza pubblica, ai sensi dell'articolo 3, comma 6, del decreto-legge n. 80 del 2022, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113.

Il Capo dell'Ufficio
dott. Francesco Radicetti



Firmato digitalmente da
RADICETTI FRANCESCO
C = IT
O = PRESIDENZA CONSIGLIO DEI
MINISTRI



Prot: SNA-0007316-P-12/09/2022

Al Capo di Gabinetto del Ministro per la
Pubblica amministrazione
Dott.ssa Marcella Panucci

Al Capo Dipartimento della
Funzione Pubblica
Dott. Marcello Fiori

Al Capo Ufficio legislativo del
Ministro per la Pubblica
Amministrazione
Dott. Francesco Radicetti

e.p.c. Al Presidente della Scuola
Nazionale dell'Amministrazione
Prof.ssa Paola Severino

(per interoperabilità)

Oggetto: "Proposta di Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica".

Con la presente – facendo seguito allo schema trasmesso nelle vie brevi e alle interlocuzioni intervenute – si invia la "*Proposta di Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica*", elaborata dalla SNA, per la trasmissione al Ministro per la pubblica amministrazione ai fini dell'adozione con apposito decreto, previa intesa in sede di Conferenza unificata, come previsto dall'articolo. 3, comma 6, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80.

Le Linee guida hanno l'obiettivo di offrire alle amministrazioni alcune indicazioni e buone pratiche utili per l'individuazione di soluzioni e di metodologie omogenee ed efficaci per la selezione della dirigenza basata sulle competenze.

Il documento è stato sviluppato dalla SNA nell'ambito di un apposito *Advisory Board* che ha coinvolto esperti di procedure concorsuali e di *assessment* e rappresentanti di amministrazioni centrali e locali.

A seguito dell'approvazione delle Linee guida, segnaliamo la disponibilità della SNA ad organizzare, in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, iniziative di presentazione dei contenuti del documento ai responsabili del personale delle amministrazioni centrali e locali.

Cordialmente

Riccardo Sisti





Al Ministro per la pubblica amministrazione

VISTO il decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, recante “*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa funzionale all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia*”, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113;

VISTO, in particolare, il comma 6 dell’articolo 3 del citato decreto-legge n. 80 del 2022 che prevede che il Ministro per la pubblica amministrazione, acquisite le proposte della Scuola nazionale dell’amministrazione, entro il 31 ottobre 2022, con proprio decreto, previa intesa in sede di Conferenza unificata di cui all’articolo 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, adotta specifiche linee guida;

VISTO il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante “*Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*”;

VISTI, in particolare, gli articoli 28 e 28-bis del citato decreto legislativo n. 165 del 2001;

VISTO il decreto del Presidente della Repubblica 9 maggio 1994, n. 487, recante” *Regolamento recante norme sull’accesso agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni e le modalità di svolgimento dei concorsi, dei concorsi unici e delle altre forme di assunzione nei pubblici impieghi*”;

VISTA la legge 23 agosto 1988, n. 400, recante “*Disciplina dell’attività di Governo e ordinamento della Presidenza del Consiglio dei ministri*”;

VISTO il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 303, recante “*Ordinamento della Presidenza del Consiglio dei Ministri, a norma dell’articolo 11 della L. 15 marzo 1997, n. 59*”;

VISTO il decreto del Presidente della Repubblica 12 febbraio 2021, con il quale l’onorevole Renato Brunetta è stato nominato Ministro senza portafoglio;

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 13 febbraio 2021, con il quale al Ministro senza portafoglio onorevole Renato Brunetta è stato conferito l’incarico per la pubblica amministrazione;

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 15 marzo 2021 con il quale è stata conferita la delega di funzioni al Ministro senza portafoglio on. prof. Renato Brunetta;

ACQUISITA la proposta della Scuola nazionale dell’amministrazione;

ACQUISITA l’intesa in sede di Conferenza unificata di cui all’articolo 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281 acquisita nella seduta del **XXX**



Al Ministro per la pubblica amministrazione

Sono approvate le Linee guida di cui all'Allegato A al presente decreto, che ne costituisce parte integrante.

Il presente decreto è inviato agli organi di controllo per la registrazione.

Roma, data della firma digitale

Il Ministro per la pubblica amministrazione