

Sistemi di selezione del
personale basati sui profili
di competenze
professionali

Sistemi di selezione del personale basati sui profili di competenze professionali

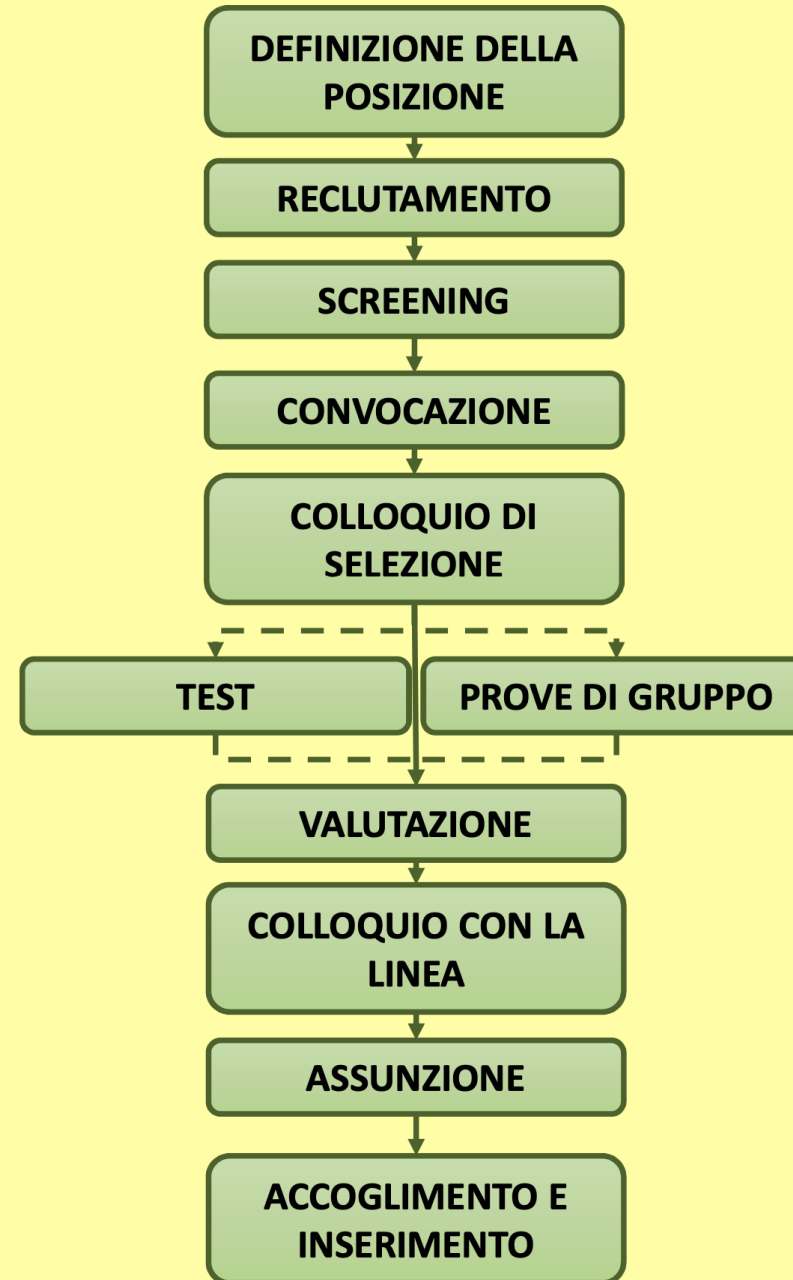
A cura di Renato Ruffini

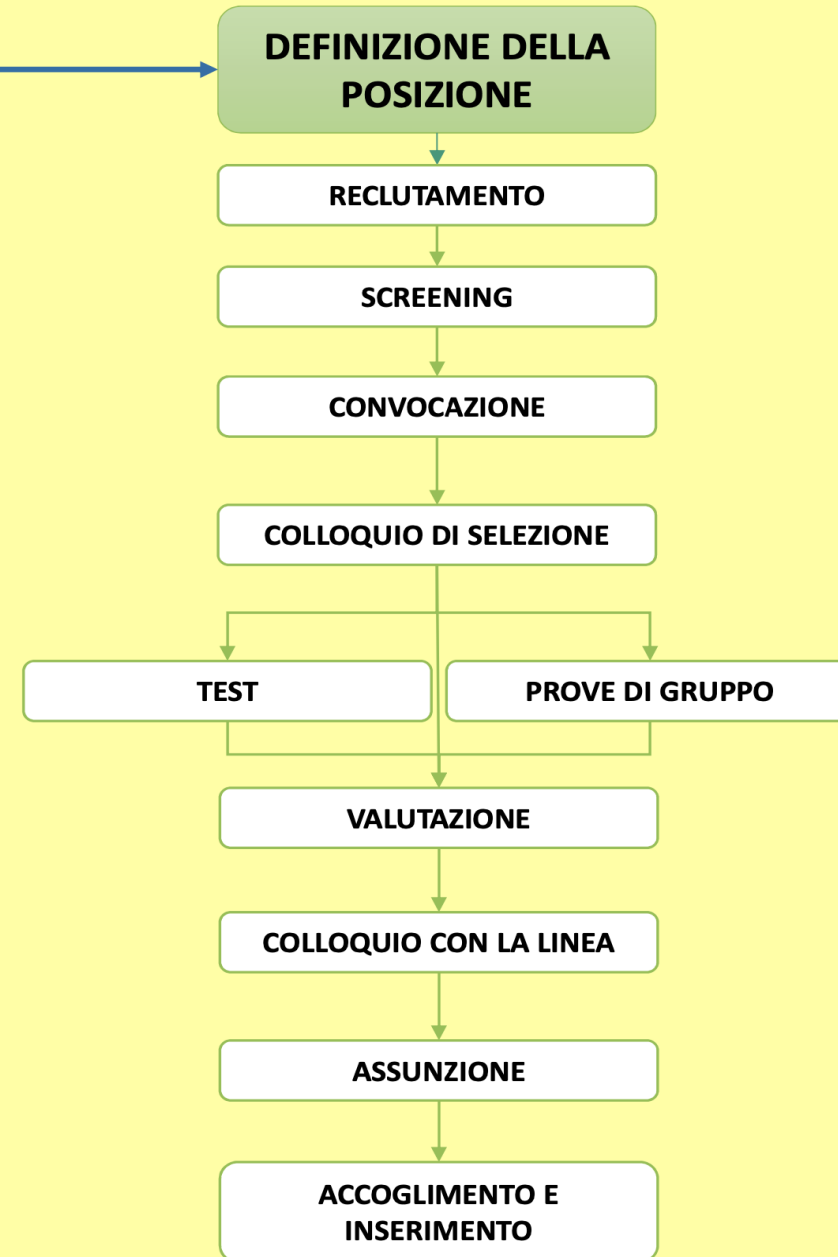
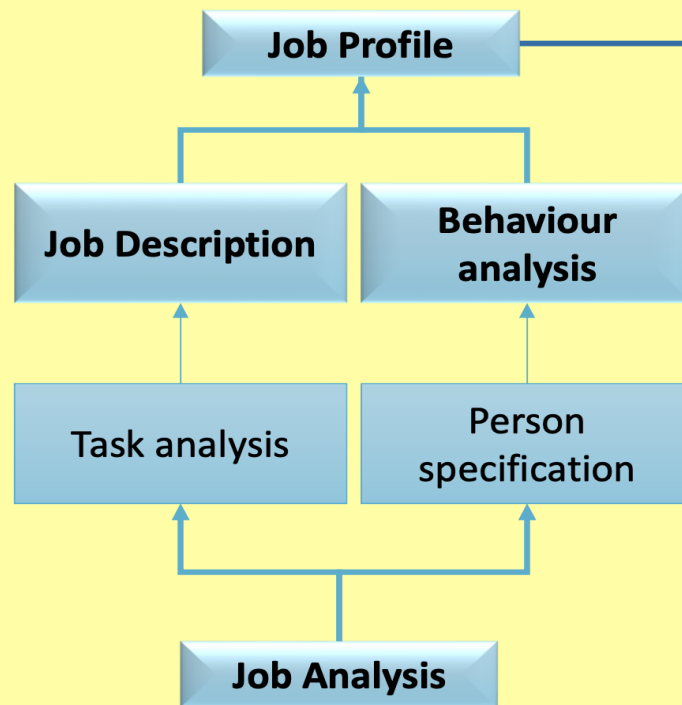
Argomenti

- Il modello standard di selezione
- La selezione con il concorso pubblico, le principali problematiche
- Il vantaggio di selezionare per competenze
- I profili di competenza
- Il bando e il suo ruolo centrale
- Il processo di selezione: aspetti tecnici

La logica dei sistemi di selezione

Il processo di selezione





Il concorso pubblico

- Per accedere alle Pubbliche Amministrazioni, la Costituzione prevede il superamento di un concorso, ovvero:
 - Una selezione che individui i più **meritevoli**,
 - All'esito di un esame **comparato**
 - **Aperto** a tutti
 - E assolutamente **imparziale**
-
- A questi principi si associano poi i principi di celerità, economicità e trasparenza

LA NORMATIVA OGGI SUL RECLUTAMENTO

D.Lgs. 165/2001
Art. 35

Reclutamento del personale

1. L'assunzione nelle amministrazioni pubbliche avviene con contratto individuale di lavoro:

*a) **tramite procedure selettive, conformi ai principi del comma 3, volte all'accertamento della professionalità richiesta, che garantiscano in misura adeguata l'accesso dall'esterno;***

b) mediante avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento ai sensi della legislazione vigente per le qualifiche e profili per i quali è richiesto il solo requisito della scuola dell'obbligo, facendo salvi gli eventuali ulteriori requisiti per specifiche professionalità

LA NORMATIVA OGGI SUL RECLUTAMENTO

D.Lgs. 165/2001

Art. 35

Reclutamento del personale

3. Le procedure di reclutamento delle pubbliche amministrazioni si conformano ai **seguenti principi**:

- a) **adeguata pubblicità della selezione e modalità di svolgimento che garantiscono l'imparzialità e assicurino economicità e celerità di espletamento**, ricorrendo, ove è opportuno, all'ausilio di sistemi automatizzati, diretti anche a realizzare forme di preselezione;
- b) adozione di meccanismi oggettivi e trasparenti, idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire;
- c) **rispetto delle pari opportunità** tra lavoratrici e lavoratori;
- d) decentramento delle procedure di reclutamento;
- e) composizione delle commissioni esclusivamente con esperti di provata competenza ...

Evidenze dalla letteratura

- Staticità dell'operazione: le procedure concorsuali sono lente, formali e burocratiche, e poco flessibili (Ciobanu, 2005, Collins, 2008, Sievert, et.al., 2020, Linos, et.al, 2020,
- L'età media avanzata dei dipendenti pubblici e i pensionamenti pongono la necessità di favorire il turnover con dipendenti altrettanto qualificati, secondo logiche temporali dotate di maggior continuità (Lavigna et.al., 2004);
- Le procedure e i metodi di selezione non sono tecnicamente aggiornate: non si fa uso di *temporary workers* (CFL e/o tirocini) e non si utilizzano metodi innovativi d'*assessment*;
- L'evoluzione rapida e incessante della tecnologia richiede personale che sappia stare al passo con i tempi (Lavigna et.al., 2004);
- Job description poco strutturate e spesso generiche o inesistenti. Nei casi migliori si utilizza il bando per tale descrizione (Brown, 2004, Papapolychroniadis, et.al., 2017);
- I candidati hanno poche informazioni sulle caratteristiche del posto che andranno a ricoprire (Assemburg, et al., 2018);
- Mancanza di *know-how* nella selezione da parte di soggetti interni e da parte dei consulenti esterni che solo raramente operano con la P.A. (Papapolychroniadis, et.al., 2017);
- Alti tassi di *no-show* e *drop-out* (Linis, et.al., 2020).

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

In questo contesto, si inquadra l’architettura della Legge 7 agosto 2015, n.124 (“Legge Madia di riforma della PA”), e nello specifico l’articolo 17 - Riordino della disciplina del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche - che prevede, tra i diversi principi di delega, un approccio al governo delle risorse umane basato sui concetti di “fabbisogno di personale” e di “rilevazione delle competenze dei lavoratori pubblici”.

E’ emersa in particolare l’esigenza di introdurre elementi di standardizzazione nella definizione delle professioni della PA, attualmente rimessa, nella maggior parte dei casi, all’autonomia delle singole amministrazioni, che operano prevalentemente su input e sollecitazione dei contratti collettivi nazionali, seguendo percorsi di definizione dei profili professionali basati più sulle mansioni che sulle competenze.

Altro elemento emerso nel corso dell’analisi è l’obsolescenza di tali profili professionali che non rappresentano più (o rappresentano molto debolmente) le attività e i contenuti professionali di fatto presenti nella realtà organizzativa.

Vi è dunque l’ulteriore esigenza di sollecitare le amministrazioni ad un aggiornamento e ad una rivisitazione, secondo approcci più avanzati, basati sulle competenze professionali, dei propri modelli di analisi e rappresentazione delle professioni

L'Orientamenti ai profili di competenza Tutta
l'impostazione della selezione, gestione e sviluppo
deve **discendere da modelli improntati**
sulle "competenze professionali" e
quindi dai conseguenti "profili di
competenza", articolazione più dettagliata e
approfondita dei "profili professionali"

Modello di gestione delle risorse umane per competenze

Definizione di competenze

- 4 Comportamenti organizzativi osservabili correlati causalmente a prestazioni di tipo superiore
- 4 Combinazione di conoscenze, capacità e comportamenti importanti per il successo dell'organizzazione, la performance personale e il miglioramento del contributo individuale.

Le componenti delle competenze

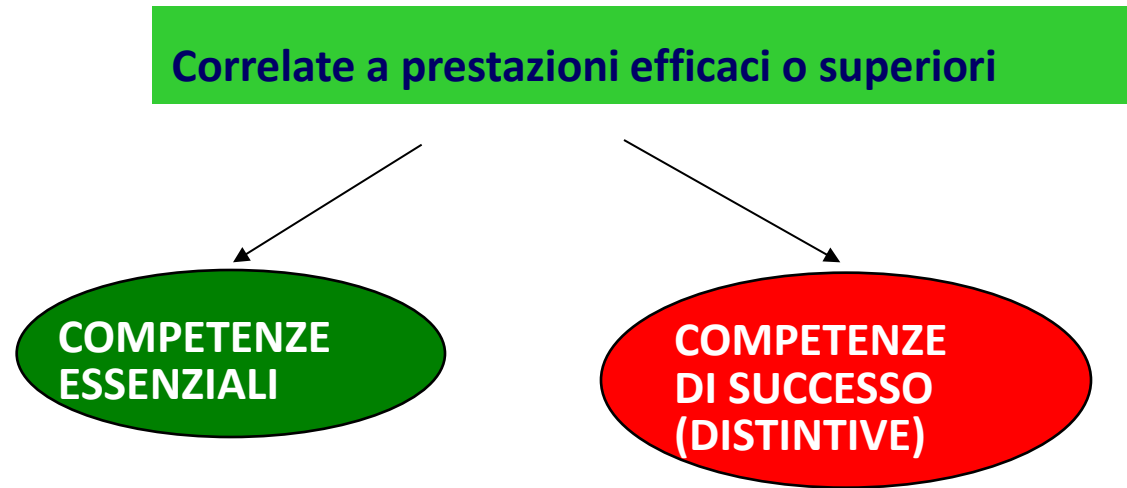
Attitudini / Capacità:

- 4 Area dei rapporti con la variabilità (apprendimento, cambiamento ...)
- 4 Area intellettuale (risoluzione problemi, analisi e sintesi, flessibilità di pensiero e innovazione)
- 4 Area gestionale (persone e risorse, organizzazione e realizzazione, programmazione..)
- 4 area relazionale
- 4 area del controllo emotivo (controllo emotivo, gestione dello stress ..)

Le componenti delle competenze

- 4 Conoscenze
- 4 Esperienze
- 4 Attitudini / Capacità osservabili attraverso:
- 4 Comportamenti
- 4 Motivazioni
- 4 Concetto di sè

Cosa sono le competenze?

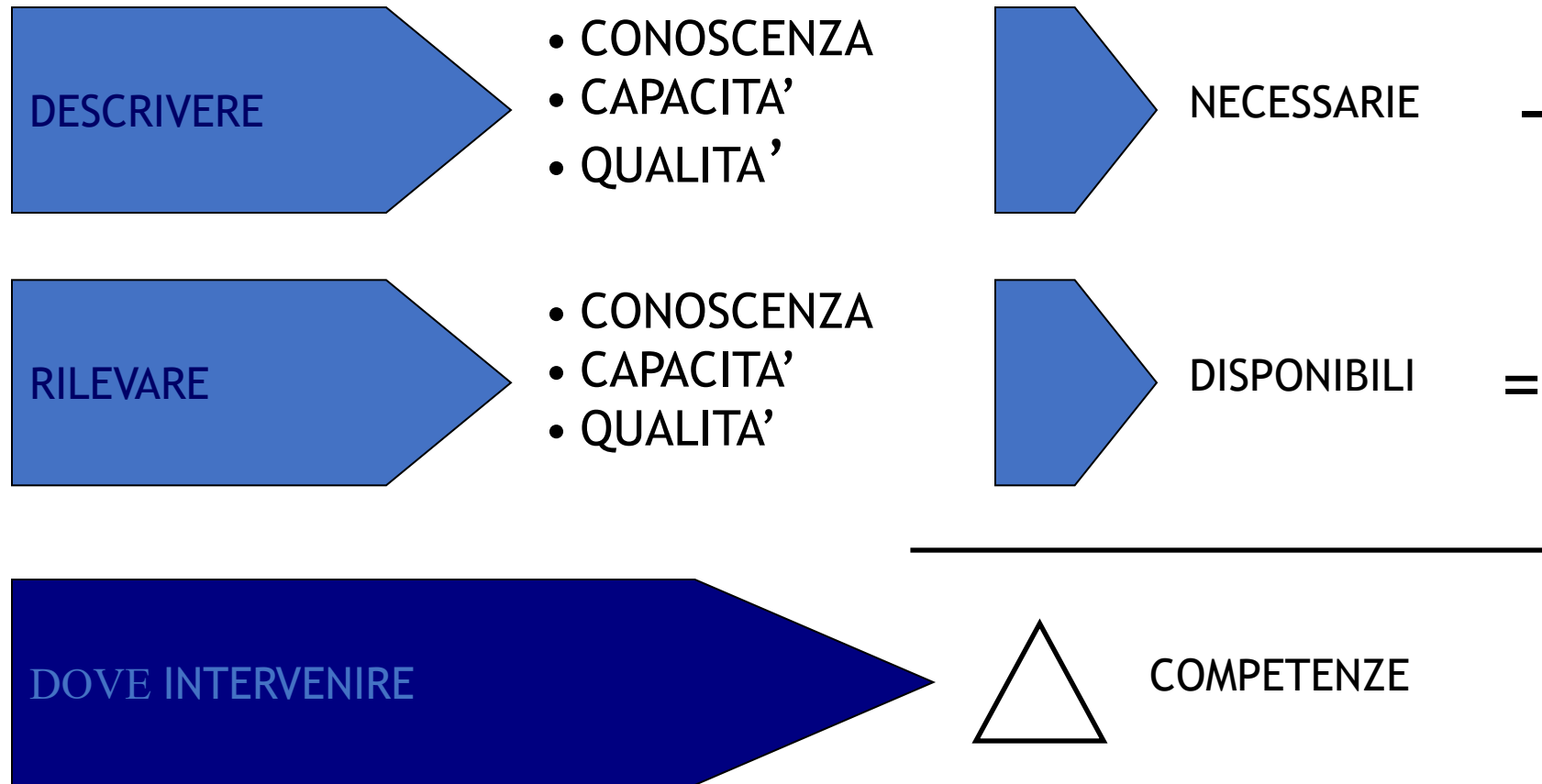


Ciò che i performer eccellenti fanno:

- con maggior frequenza
- nella maggior parte delle situazioni
- con i maggiori risultati

Ciò che distingue gli eccellenti dagli altri

Obiettivi dell'analisi delle competenze



Le competenze per Spencer e Spencer (1993)

Competenze di realizzazione e operative

Orientamento al risultato
Attenzione all'ordine e qualità
Spirito di iniziativa
Ricerca delle informazioni

Competenze di assistenza e servizio

Sensibilità interpersonale
Orientamento al cliente

Competenze di influenza

- Persuasività e influenza
- Consapevolezza org.va
- Costruzione

Competenze manageriali

Sviluppo degli altri
Assertività e uso del potere
Lavoro di gruppo
Leadership del gruppo

Competenze cognitive

Pensiero analitico
Pensiero concettuale
Capacità tecnico professionale

Competenze di efficacia

- Autocontrollo
- Fiducia di sé
- Flessibilità
- Impegno verso l'org.ne

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)
SNA «Proposta Linee guida sull’accesso alla dirigenza pubblica», settembre 2022



Le competenze nella riforma Zangrillo

Le cinque caratteristiche trasversali per la performance individuale

- 01 Innovazione e flessibilità**
Superare schemi consolidati e adattare l'organizzazione al risultato.
- 02 Capacità realizzativa**
Tradurre gli obiettivi in azioni e risultati concreti.
- 03 Cooperazione**
Collaborare all'interno e all'esterno dell'organizzazione.
- 04 Tempestività e decisione**
Agire rapidamente e assumere decisioni in tempo utile.
- 05 Guida e sviluppo dei gruppi**
Costruire gruppi con elevate prestazioni e valorizzare i collaboratori.

La norma affianca a queste caratteristiche anche la valutazione del potenziale.

Le novità nel sistema di valutazione

Potenziale e crescita professionale

Responsabilità dei dirigenti

Valutazione del personale

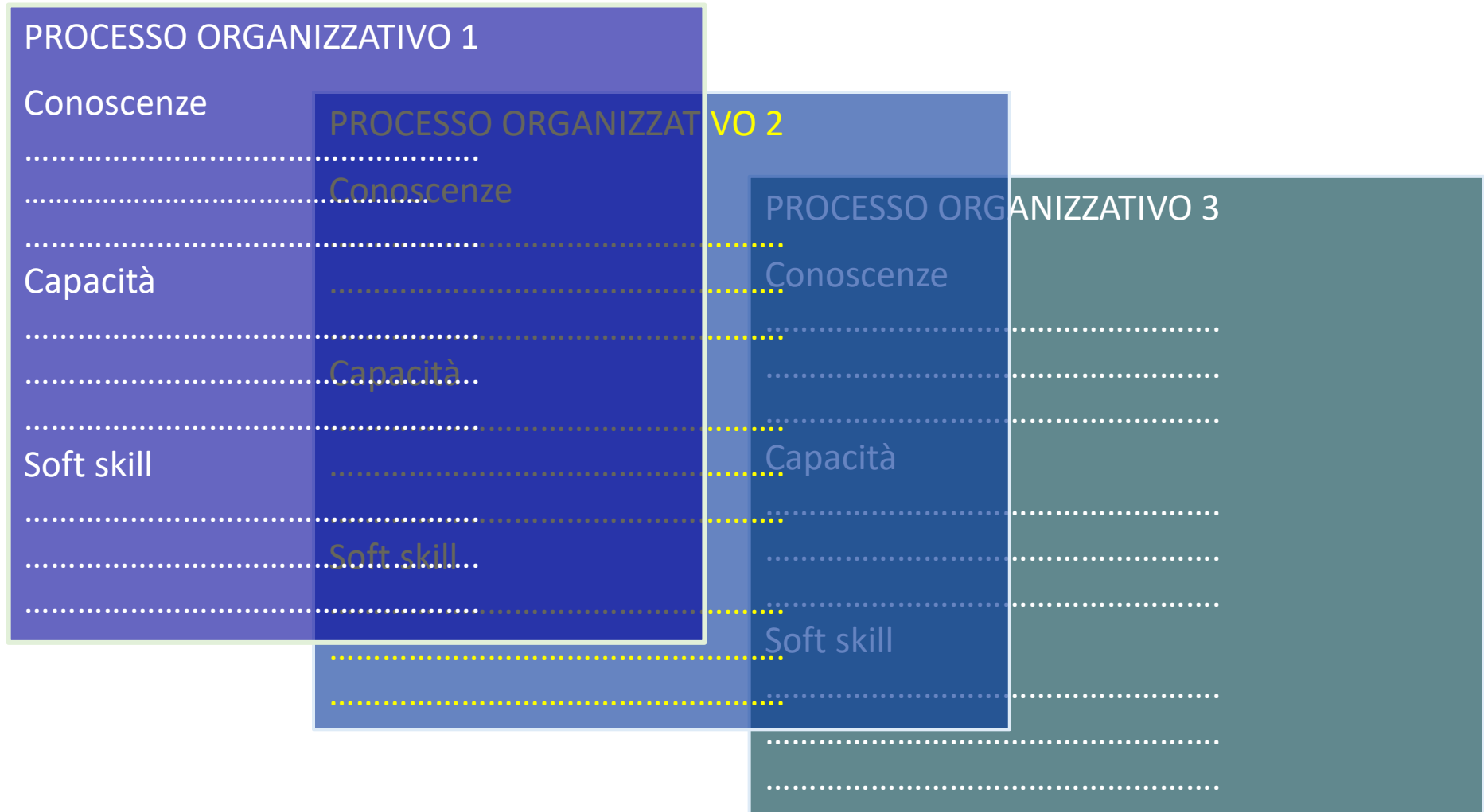
Il sistema comprende obiettivi e caratteristiche trasversali. La legge demanda al regolamento ministeriale le modalità e il bilanciamento tra le due parti.

Fonti: L. 119/2026, artt. 1, 2 e 9, che modificano il d.lgs. 150/2009

IN SINTESI: LA GESTIONE PER COMPETENZE NON E' UNA MODALITA' PER MIGLIORARE IL SISTEMA DI SELEZIONE MA E' UNA LOGICA PER LA GESTIONE INTEGRATA DELLE RISORSE UMANE, CONSENTE DI CONSEGUENZA, SE LO SI VUOLE, DI UTILIZZARE LA SELEZIONE DEL PERSONALE IN MODO COERENTE DALL'ANALISI DEI FABBISOGNI ALL'ON BORDING DEL DIPENDENTE INTEGRANDO TUTTO IL SISTEMA DI GRU.

Modello di selezione per competenze

La mappatura e descrizione delle competenze





Dalla mappatura alla
costruzione dei profili
(modello
organizzativo)

PROCESSO ORGANIZZATIVO 1

Conoscenze

.....

.....

Capacità

.....

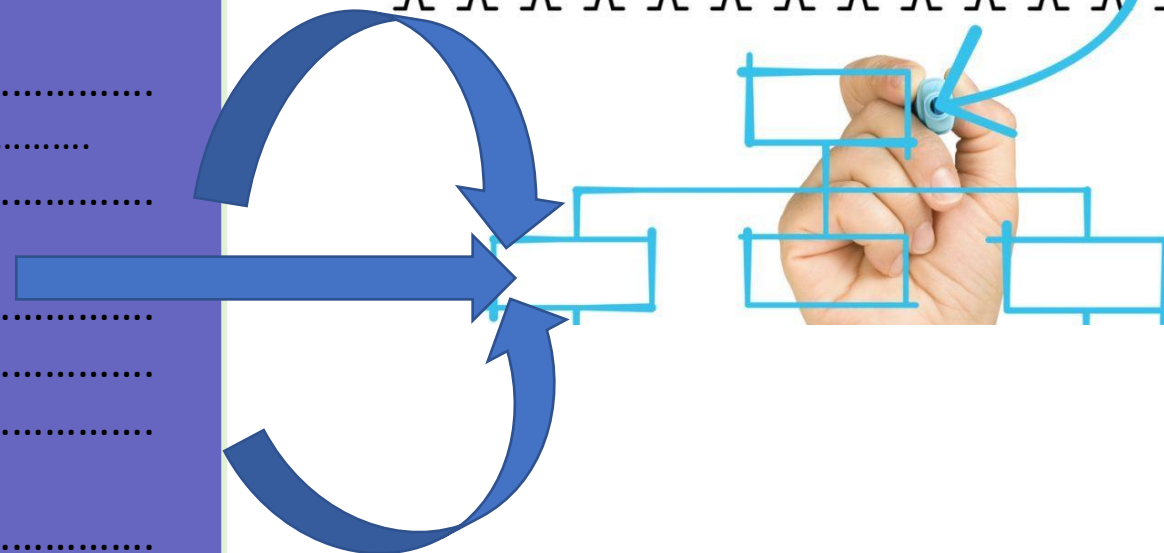
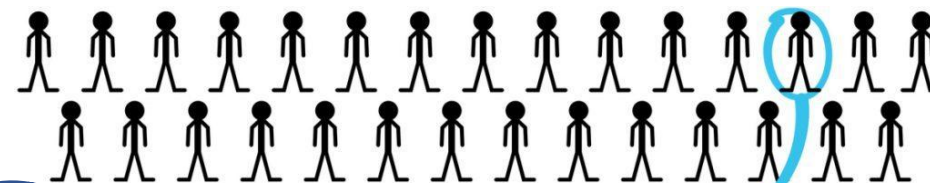
.....

Soft skill

.....

.....

.....



COSA SONO LE COMPETENZE

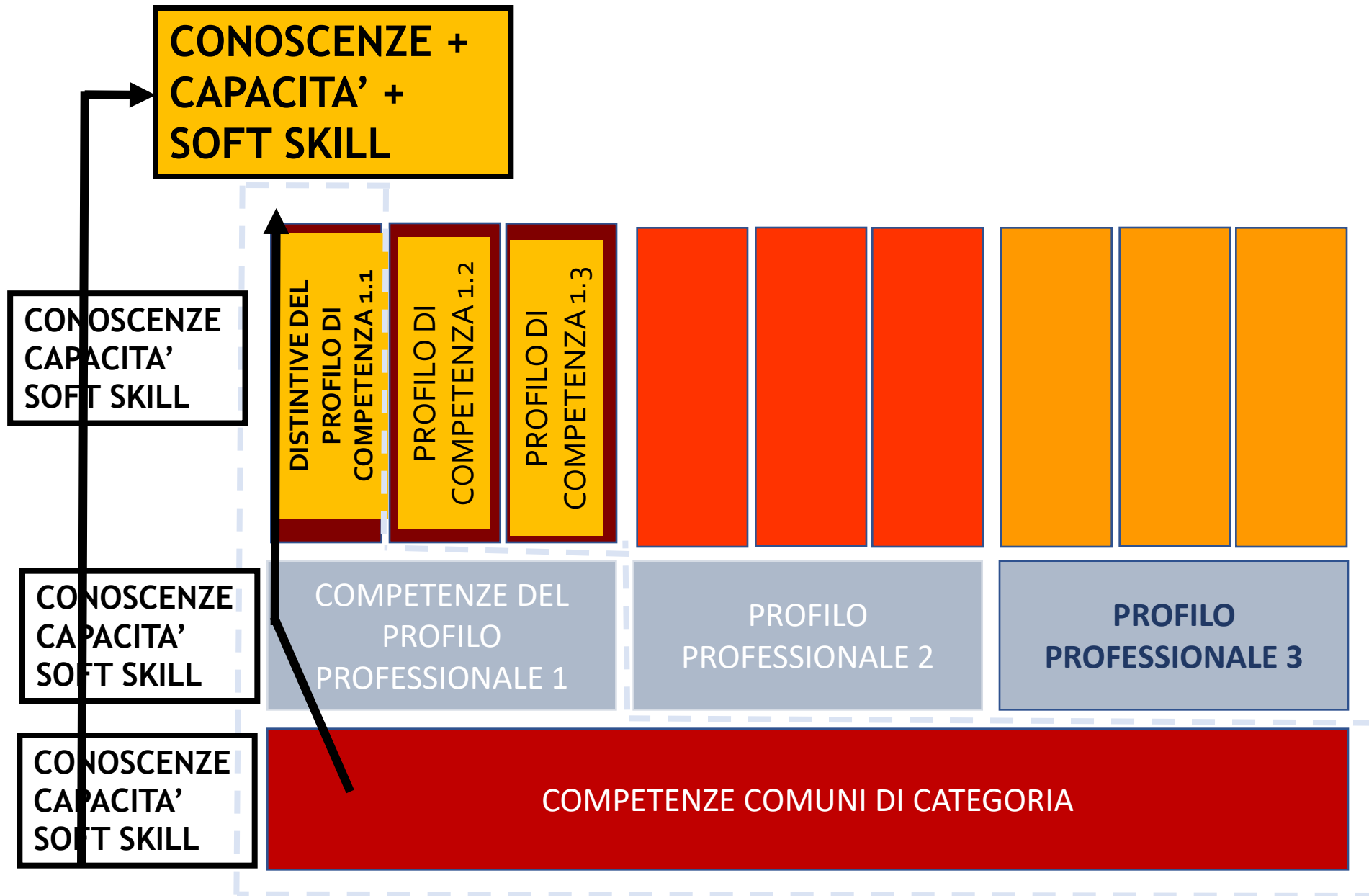
The diagram illustrates the components of competencies. At the top, a box contains three diamond shapes representing the components: a red diamond labeled **SAPER SAPERE**, an orange diamond labeled **SAPER FARE**, and a light blue diamond labeled **SAPER ESSERE**. These are connected by plus signs. Below this box, three blue arrow shapes point upwards, each corresponding to a component: the first arrow is labeled **CONOSCENZA**, the second **CAPACITÀ**, and the third **QUALITÀ DEI COMPORTAMENTI**.

SAPER SAPERE + **SAPER FARE** + **SAPER ESSERE**

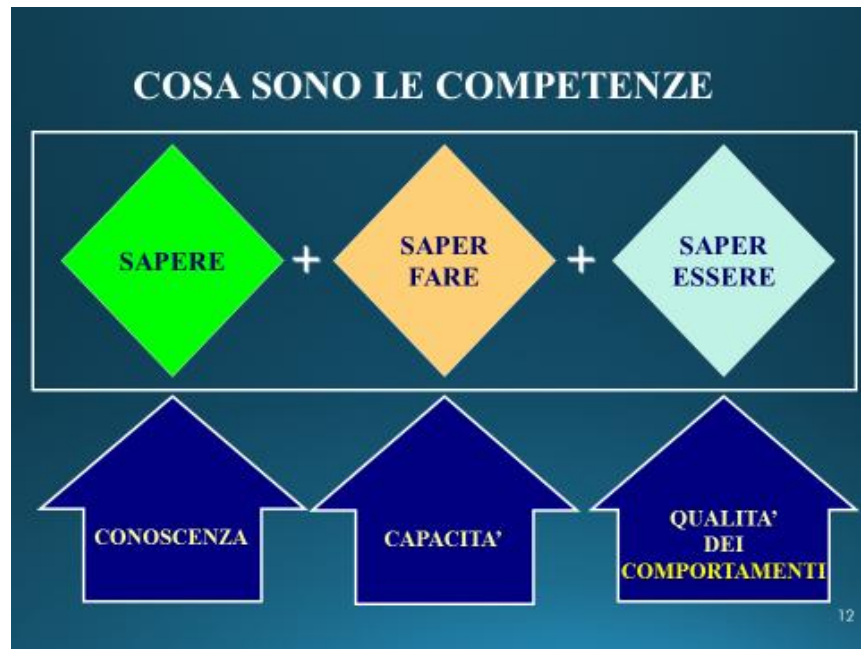
CONOSCENZA **CAPACITÀ** **QUALITÀ DEI COMPORTAMENTI**

12





Come analizzare e descrivere le competenze professionali



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

CATEGORIA DI INQUADRAMENTO
Aspetti comuni a tutta la categoria

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

PROFILO DI COMPETENZA
Specifico livello di approfondimento caratterizzante la professione

PROFILO PROFESSIONALE

PROFILO DI COMPETENZA

JOB REQUIREMENT

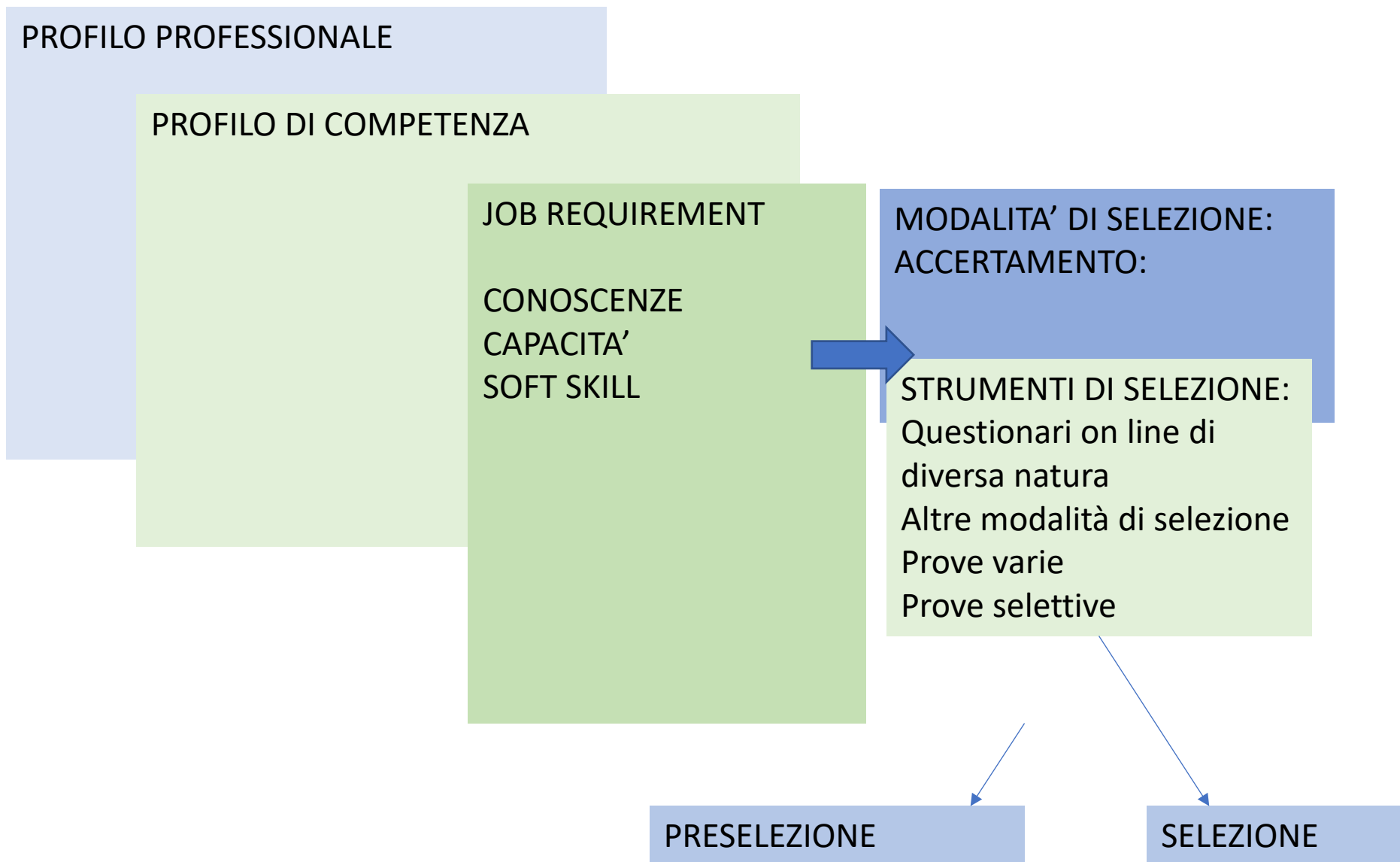
CONOSCENZE
CAPACITA'
SOFT SKILL

MODALITA' DI SELEZIONE:
ACCERTAMENTO:

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

PRESELEZIONE

SELEZIONE

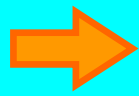


Competenze e piano dei fabbisogni

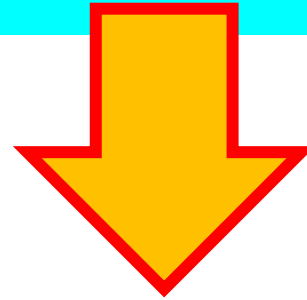
SERVIZI EDUCATIVI ISTRUZIONE E SPORT			Priorità Obiettivi	Assunzioni 2020/2022			Cessazioni 2020/2022			Competenze	
Servizio/Ufficio/Gruppo di riferimento	Obiettivi di sviluppo PEG collegati alla figura richiesta	Attività Strutturali di PEG collegati alla figura richiesta	Priorità di intervento (da 1 a 4)	CATEGORIA CONTRATTUALE			CATEGORIA CONTRATTUALE			Descrizione delle competenze richieste per i nuovi inserimenti	
				B	C	D	B	C	D	competenze organizzative Indicare max 3 competenze a scelta fra quelle indicate nel foglio "competenze"	Motivazioni
SPORT E SUPPORTO AMMINISTRATIVO	OB20.052.01 - Definizione nuovo modello di impiantistica sportiva cittadina	AST20.052.01 - Attività di promozione sportiva e gestione amministrativa e controllo sugli impianti affidati in gestione a terzi	1			1				innovazione negoziazione problem solving	potenziamento gestione sport e trasporto scolastico trasferito interamente al settore
		AST20.091.01 - Gestione trasporto scolastico									
SPORT E SUPPORTO AMMINISTRATIVO		acquisti beni e servizi servizi educativi	1		1					orientamento al risultato; qualità ed accuratezza; problem solving	trasferimento funzioni acquisti scuole da settore logistica
Ufficio nidi e scuole dell'infanzia		AST20.074.04 - Attività centri estivi nidi, scuole infanzia, primarie e secondarie I grado	1		2			1		qualità ed accuratezza; lavorare in team; orientamento all'utente	utilizzo grad stabilizzazioni Nido + mobilità ins. In comando
Ufficio nidi e scuole dell'infanzia		AST20.074.04 - Attività centri estivi nidi, scuole infanzia, primarie e secondarie I grado	1					2		qualità ed accuratezza; lavorare in team; orientamento all'utente	
C.D.E.			3					1			
Ufficio nidi e scuole dell'infanzia			2				5			qualità ed accuratezza; orientamento al risultato; orientamento all'utente	
Refezione scolastica		AST20.092.01 - Mense nidi, scuole infanzia, primarie, secondarie I° grado, centri estivi	2			1				programmazione del lavoro e gestione del team; qualità ed accuratezza; orientamento all'utente	
				0	3	2	5	4	0		

- Gestire il turn over...ma non solo
- Budget a disposizione
- Evoluzione esigenze e strategie e impatto sulle competenze necessarie rispetto a quelle possedute
- Attese professionali delle persone (colloqui, conferme o spiegazioni)
- Job rotation

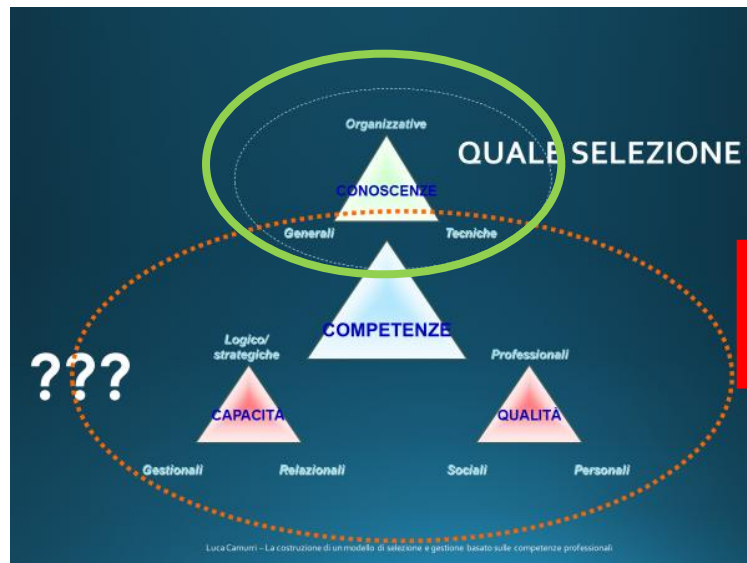
Come selezionare, gestire e
sviluppare le competenze



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



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

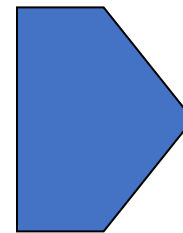


...VERSO NUOVI MODELLI SELETTIVI...

OBIETTIVI DELL'ANALISI DELLE COMPETENZE



- CONOSCENZA
- CAPACITA'
- QUALITA'

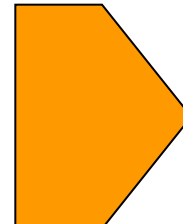


NECESSARIE

OBIETTIVI DELLA SELEZIONE

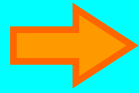


- CONOSCENZA
- CAPACITA'
- QUALITA'



POSSEDUTE
O POTENZIALMENTE
PRESENTI

DOPO LE SELEZIONE: GESTIONE E SVILUPPO...

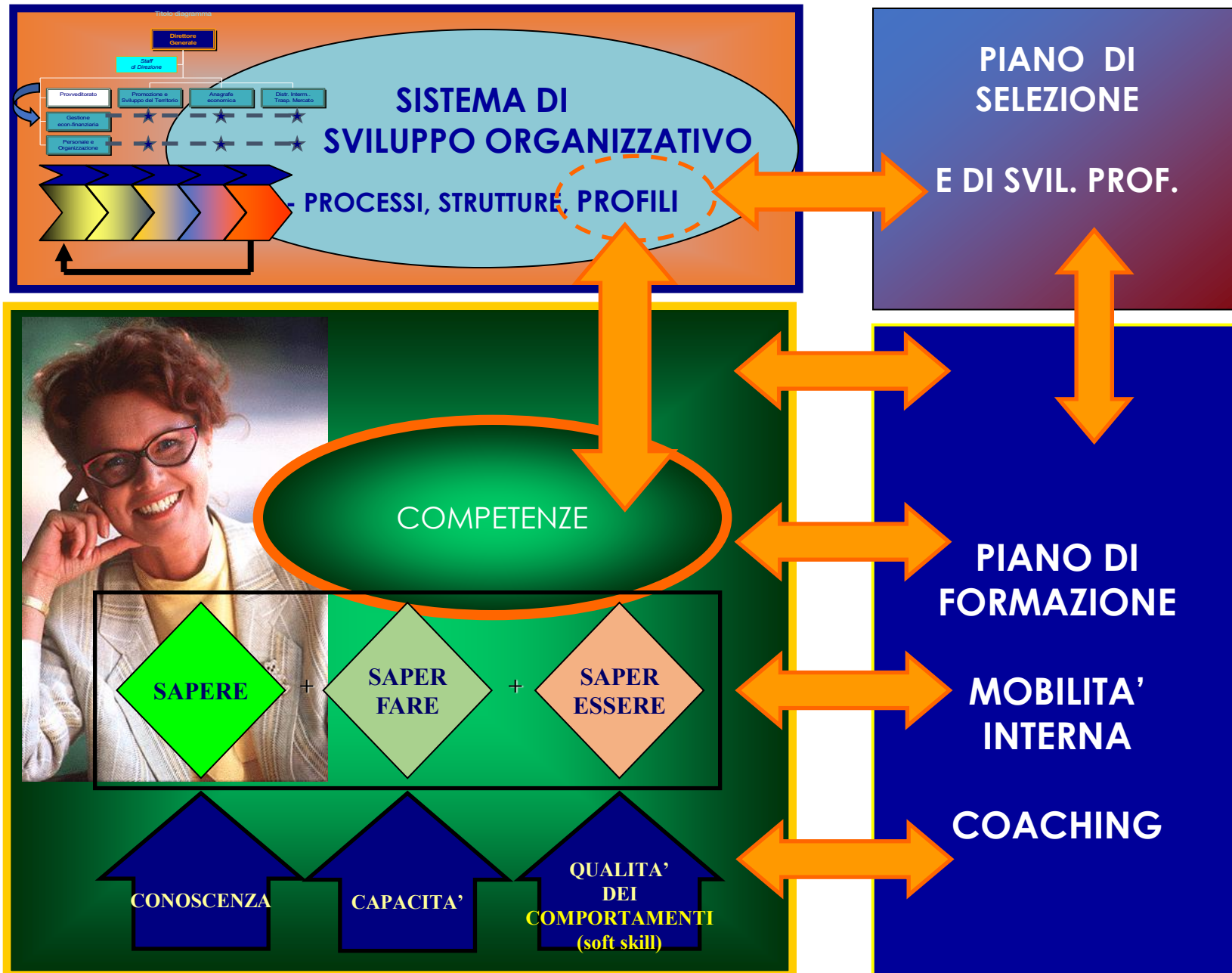


MECCANISMI OGGETTIVI E TRASPARENTI...IDONEI A
VERIFICARE...REQUISITI ATTITUDINALI E PROFESSIONALI
RICHIESTI IN RELAZIONE ALLA POSIZIONE...



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

A MAGGIOR RAGIONE ANCHE SUCCESSIVAMENTE, DURANTE
LA GESTIONE DELLE PERSONE, LE LEVE PREMIANTI -
PROGRESSIONI ECONOMICHE, DI CARRIERA, ECC.) -
DEVONO BASARSI SULLA VALUTAZIONE
DELLE COMPETENZE



La centralità del bando di concorso

PROFILO PROFESSIONALE

PROFILO DI COMPETENZA

JOB REQUIREMENT

CONOSCENZE
CAPACITA'
SOFT SKILL

MODALITA' DI SELEZIONE:
ACCERTAMENTO:

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

PRESELEZIONE

SELEZIONE



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

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

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

Prova scritta:

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

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

Prova orale:

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

Strumenti per la selezione

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

Strumenti per la selezione

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

Il selezionatore



Da approfondire durante il colloquio

