



# Il reclutamento e la valutazione delle competenze

28 settembre 2023

a cura di  
Anna Grillo

## • La situazione di partenza: una Pa indebolita



Nell'ultimo decennio le restrizioni della spesa pubblica, con il **blocco del ricambio «turnover»** (1 assunto ogni 3 cessazioni nelle **Pa centrali**; 1 assunto ogni 2 cessazioni nelle **Pa locali**), ha generato una **significativa riduzione del numero dei dipendenti pubblici**.

Oggi la Pa conta **3,2 milioni di dipendenti**, inferiore a quello dei principali paesi europei, sia in proporzione alla popolazione (5,5 impiegati pubblici ogni 100 abitanti, mentre sono 6,1 in Germania; 7,3 in Spagna; 8,1 in UK; 8,3 in Francia), sia in proporzione agli occupati (14 impiegati pubblici ogni 100 occupati contro 16,9 in UK, 17,2 in Spagna e 19,2 in Francia)

L'età media del personale è di **50,7 anni** e **gli investimenti in formazione si sono quasi dimezzati** con un importo medio pari a **48 euro per persona**, l'equivalente di un giorno di formazione all'anno.

Fino al 2020 **solo il 42% dei dipendenti** risulta in possesso della laurea con predominio dei giuristi.

(Fonte "FPA Data insight", Maggio 2023).





- **Prepararsi al futuro**

**Prepararsi al futuro prossimo della PA:**

da qui al 2033 saranno/dovranno obbligatoriamente essere collocati in quiescenza, per il raggiungimento del limite massimo di età, oltre 1 milione di dipendenti pubblici: vale a dire circa 1 su 3.

(Fonte “FPA Data insight”, Maggio 2023)

# 2023: Anno europeo delle competenze

*«Le transizioni verde e digitale stanno aprendo nuove opportunità per i cittadini e l'economia dell'Unione. Disporre delle competenze adatte mette i cittadini in grado di affrontare con successo i cambiamenti del mercato del lavoro e di partecipare pienamente ai processi democratici».*

12.10.2022 - Commissione EU



## PNRR: 6 Missioni e 16 Componenti

63 Riforme – 164 Investimenti – 527 Milestone e target



La Riforma della PA (M1 C1 – 56-58-59) prevista nel Piano insiste su quattro linee di intervento:

- 1) **A** come **Accesso**: più efficaci meccanismi di selezione del personale
- 2) **B** come **Buona amministrazione**: semplificazione e buone pratiche
- 3) **C** come **Capitale umano e competenze**
- 4) **D** come **Digitalizzazione**

La strategia complessiva è incentrata su un grande investimento sul **capitale umano** pubblico attraverso il ricambio generazionale dei dipendenti, **l'immissione di nuove competenze** e la reingegnerizzazione dei processi organizzativi per favorire la transizione digitale

# Le misure adottate per il rinnovamento della PA

- **Decreto-legge 22 giugno 2023, n. 75 recante** «*Disposizioni urgenti in materia di organizzazione delle pubbliche amministrazioni, di agricoltura, di sport, di lavoro e per l'organizzazione del Giubileo della Chiesa cattolica per l'anno 2025*» (legge 10 agosto 2023, n.112)
- **decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44,** recante “*Disposizioni urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche*” (legge 21 giugno 2023, n. 74).
- **DPR 82/2023** di aggiornamento delle disposizioni contenute nel DPR 487/1994.
- **Decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36,** recante «*Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)*» (legge 29 giugno 2022, n. 79).
- **Decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80,** recante «*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia*» (legge 6 agosto 2021, n.113).
- **Linee di indirizzo** per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche – DFP 22 luglio 2022.
- **Proposta di linee guida** sull'accesso alla dirigenza pubblica – DFP 28 settembre 2022.
- **Framework delle competenze trasversali** del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni – DFP 28 giugno 2023.

## Dalla conoscenza alla competenza



Superamento del concetto di «mansionismo», inteso come l'attribuzione al personale di compiti rigidamente definiti e standardizzati.

Necessità di considerare non più esclusivamente le conoscenze teoriche dei dipendenti (sapere), ma anche le capacità tecniche (saper fare) e comportamentali (saper essere).



**Famiglie professionali per nuove competenze**

# Reclutare per competenza

Articolo 35, comma 3, del d.lgs 165/2001 Le procedure di reclutamento nelle PA si conformano ai seguenti principi:

b) *adozione di meccanismi oggettivi e trasparenti, idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire;*

**Il nuovo art. 35 -quater al D.lgs. 165/2001** (Procedimento per l'assunzione del **personale non dirigenziale**) prevede...omissis...

a) Le prove di esame sono finalizzate ad accertare **il POSSESSO DELLE COMPETENZE**, intese come insieme delle conoscenze e delle capacità logico-tecniche, comportamentali nonché manageriali, per i profili che svolgono tali compiti, che devono essere specificate nel bando e definite in maniera coerente con la natura dell'impiego.

**Il nuovo articolo 28, comma 1-bis, del d.lgs. 165/2001:** *Nelle procedure concorsuali per l'accesso alla dirigenza in aggiunta all'accertamento delle conoscenze delle materie disciplinate dal dPR n. 487/1994, i bandi definiscono le aree di competenza osservate 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*



# Assessment center

- L'Assessment Center (AC) è una metodologia di diagnosi delle caratteristiche comportamentali di natura professionale.
- Un processo che prevede una serie di prove o simulazioni di natura collettiva e individuale, ed è condotto da valutatori esperti (Assessor). Attraverso questa diagnosi, si individuano le persone che, nell'ambito di un determinato gruppo, esprimono delle attitudini fondamentali per assumere e agire determinati ruoli e responsabilità.

**L'assessment** si esplica attraverso l'utilizzo di una molteplicità di strumenti standardizzati che valutano il possesso 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.

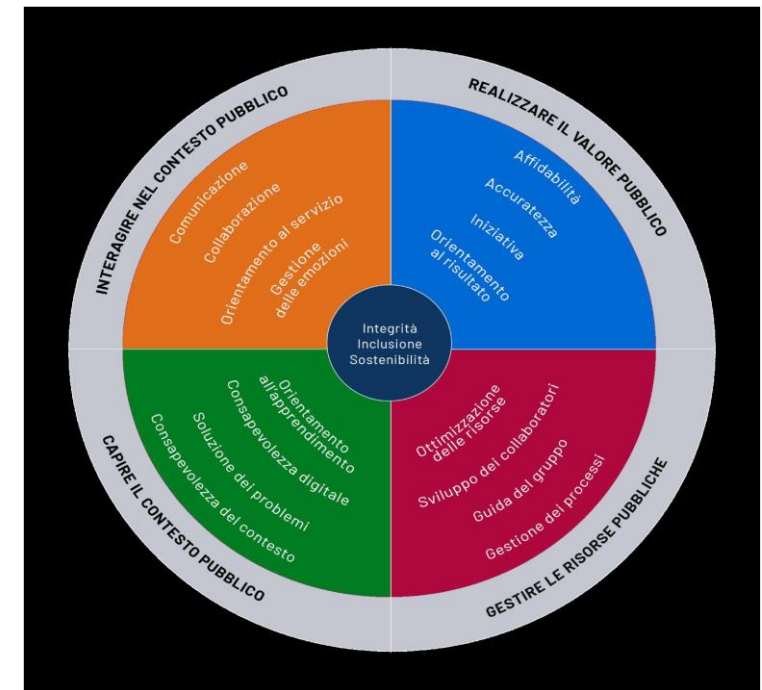
Si possono usare diverse prove: test, interviste, questionari, simulazioni che possono essere individuali attraverso studi di un caso, presentazioni o di gruppo come discussioni in team a ruoli liberi o assegnati.

**Linee guida per l'attuazione, da parte degli enti territoriali, di norme sul reclutamento di dirigenti pubblici**  
**DM 28 settembre 2022**



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			

**Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle Pa**  
**DM 28 giugno 2023**





***Grazie per l'attenzione***