

elaborare soluzioni realistiche prospettando anche alternative nonché valutare e gestire rapidamente situazioni complesse o non chiare.

- **Lavorare in team**, intesa come il sentirsi parte del sistema, creare spirito di squadra e sviluppare relazioni positive e di supporto, facilitando il lavoro del team e contribuendo all'instaurarsi di un clima positivo. Inoltre, tale competenza si caratterizza per la capacità di conoscere e condividere attività e obiettivi del gruppo di lavoro riconoscendo il ruolo di tutti i suoi componenti.

L'esperienza dell'Agenzia delle entrate

Negli ultimi anni, l'Agenzia delle Entrate è stata interessata da profondi cambiamenti organizzativi; *in primis* c'è stata l'incorporazione dell'ex Agenzia del Territorio nel 2012 e, in ultimo, le riorganizzazioni realizzate tra il 2018 e il 2020, che hanno riguardato tutte le strutture sia centrali che periferiche. Questi passaggi hanno determinato, sia l'ingresso di nuovi ruoli e di nuove linee di attività, che dei cambiamenti nelle ripartizioni di attribuzioni già esistenti.

Tali trasformazioni, unite alla sopraggiunta scadenza del contratto collettivo integrativo siglato nel 2006, hanno reso necessario, nelle more della sottoscrizione del CCNL e del successivo Contratto integrativo, un intervento di aggiornamento della descrizione delle linee di attività e dell'impianto delle famiglie professionali attualmente presenti in Agenzia, per consentire un'efficace gestione integrata delle risorse umane.

Il lavoro è stato realizzato utilizzando appunto l'approccio metodologico per famiglie professionali (job family modeling) le cui caratteristiche consentono di rispondere meglio alle esigenze attuali e future dell'organizzazione e di descrivere e valorizzare la tipologia di popolazione di riferimento.

Per famiglia professionale si è inteso un insieme di ruoli/professionalità trasversali a tutta l'organizzazione, omogenei per alcune caratteristiche organizzative (ad esempio, attività, conoscenze, esperienze, ecc.) e sono state collegate ai principali processi dell'organizzazione, sia di missione che supporto.

Una delle caratteristiche di tale approccio è stato lo spostamento del focus dalla "posizione" al "ruolo"; quest'ultimo sottintende una nozione più ampia che tiene conto non solo dei requisiti organizzativi, ma anche della persona che a tali requisiti deve dare corpo e quindi delle caratteristiche che la persona deve avere (conoscenze, abilità, competenze) per ricoprirlo efficacemente, in sintesi la sua professionalità.

Nell'ottica di tale lettura del ruolo, che non segue puntualmente l'organizzazione funzionale, non c'è sempre stata, pertanto, esatta corrispondenza tra i ruoli delle famiglie e gli uffici o le funzioni descritte nell'organigramma: le famiglie professionali non risultano essere quindi la fotografia dell'organigramma ma una rappresentazione dell'organizzazione che mette in luce le aree di professionalità legate ai processi di riferimento.



In altri termini, questo approccio descrittivo ha consentito di superare il concetto di profilo professionale come semplice elenco di mansioni che la persona è tenuta a svolgere nella sua attività lavorativa, integrandolo con gli elementi utili per una gestione moderna ed equa delle persone. Per gestione equa, s'intende un sistema che permetta di valorizzare al massimo le capacità delle persone inserendole nei ruoli più adatti alle loro effettive esperienze e capacità e remunerandole conseguentemente.

Per identificare e descrivere i ruoli/professionalità è stato seguito un processo articolato in più fasi partendo dalla mappa dei processi pubblicata il 28 luglio 2021:

- analisi organizzativa;
- sintesi dei processi presenti nella nuova mappa in attività descritte secondo un approccio per processi;
- raggruppamento delle descrizioni delle attività in ruoli/professionalità, sulla base delle conoscenze e competenze necessarie per svolgere le singole attività;
- inserimento dei ruoli/professionalità in famiglie professionali.

L'analisi organizzativa e delle singole attività è stata il punto di partenza per individuare i ruoli tipici; se per i ruoli dirigenziali molte informazioni sono desumibili dai documenti di organizzazione che descrivono la missione di ogni ufficio, per gli altri ruoli è necessario esprimere come la missione dei singoli uffici si traduce concretamente nelle attività richieste ai funzionari dell'Agenzia, superando le declaratorie contrattuali che si limitano a distinguere tra attività tributarie e amministrative. Questa rilettura dell'organizzazione ha consentito di individuare per ogni macro processo di riferimento dell'Agenzia, sia di missione sia di supporto, le famiglie professionali e i relativi ruoli/professionalità; in sintesi, ogni ruolo rappresenta un mestiere tipico che è caratterizzato da specifiche attività e da diversi scenari di complessità.

Il significato del contesto di complessità è immediatamente intuibile se si pensa all'enorme varietà di situazioni lavorative che il personale dell'Agenzia affronta quotidianamente; in linea generale è possibile, scorrendo una lista di attività da svolgere, ordinare le attività per grado di difficoltà. Tuttavia non di rado la molteplicità di situazioni lavorative ci porta a fare errori di valutazione circa la complessità di un lavoro da svolgere (inizialmente ritenuto semplice ma che alla prova dei fatti si sia rivelato più impegnativo). Ciò accade perché non è possibile ordinare, se non astrattamente, le attività secondo complessità.

Pertanto, una tale classificazione vale solo se riferita a una generalità di casi e viene riconsiderata ogni volta che varino uno o più dei seguenti parametri:

- incertezza dei compiti (grado di novità)
- vastità interdisciplinare o specializzazione del sapere (cosa bisogna sapere per risolvere il problema)
- autonomia nel problem solving (quanto bisogna pensare per risolvere il problema)

Tali variabili sono riconducibili ai sottofattori del metodo Hay per la valutazione delle posizioni

A seconda delle variazioni di uno o più di questi fattori di complessità varierà anche il grado di difficoltà della singola attività e tendenzialmente il profilo professionale.

In particolare si sono individuati tre scenari di complessità:

Scenario 1 - complessità di base



Le situazioni che in questo contesto la persona deve affrontare sono normalmente ripetitive o molto simili tra loro e richiedono una scelta entro un numero limitato di soluzioni note. La persona è guidata da istruzioni e routine standard e opera, di norma, sotto supervisione; si avvale di conoscenze di tecniche pratiche, di procedure e procedimenti operativi e/o dell'abilità nell'uso di documenti e strumenti specializzati. Tali conoscenze vengono acquisite attraverso un percorso di formazione tecnica.

Scenario 2 - complessità media

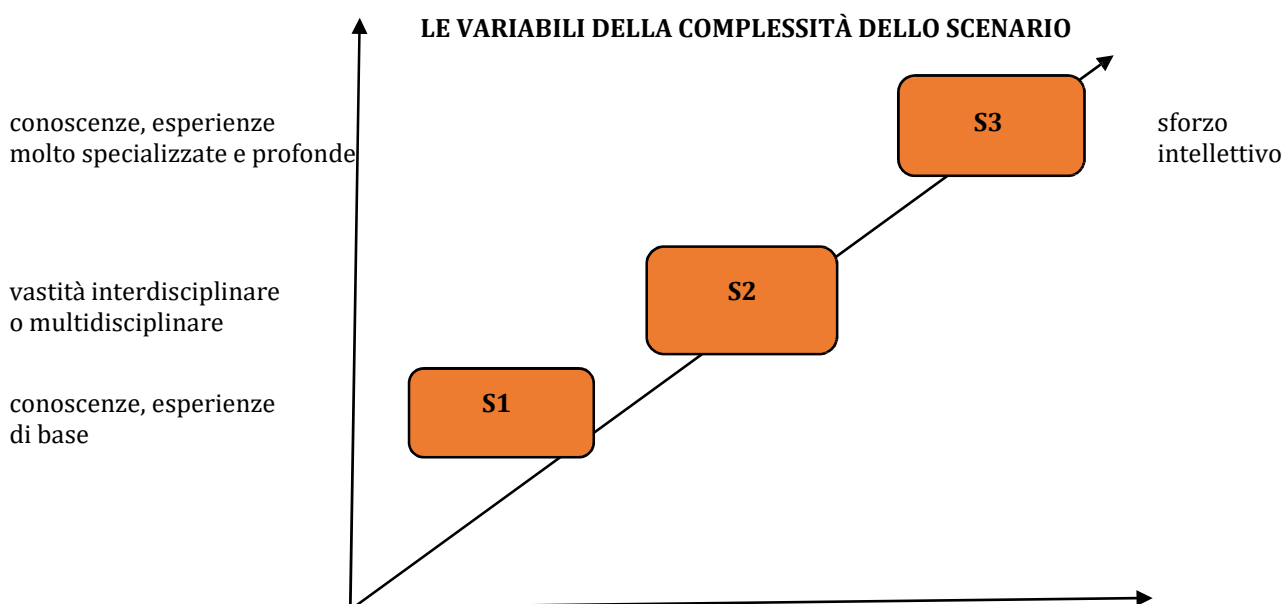
La persona opera di norma in un contesto che richiede situazioni diverse ma analoghe fra loro per contenuto e per le quali è necessario produrre soluzioni basate sulla selezione, il confronto o la combinazione di situazioni generalmente già sperimentate e per le quali esiste una corposa casistica di riferimento. La persona è guidata da procedure, metodi e prassi e opera con un livello di autonomia sottoposto a una supervisione nei casi più complessi. Si avvale di conoscenze professionali, metodologie, tecniche, processi e applicazione pratica in larga misura acquisiti "sul campo".

Scenario 3 - complessità elevata

La persona opera di norma in un contesto che richiede di affrontare situazioni molto differenti tra loro e per le quali è necessario individuare nuove soluzioni senza avere, nella maggior parte dei casi, precedenti cui fare riferimento. La persona, nell'ambito di procedure e normativa specifiche, gode di un'ampia autonomia nella definizione delle scelte. La persona si avvale di solide conoscenze professionali tecniche, scientifiche o specializzate, acquisite attraverso una formazione specialistica (universitaria e post universitaria) oppure una consolidata esperienza professionale.

Questa analisi degli scenari di complessità costituisce il punto di partenza per una riflessione sulle competenze necessarie per ricoprire ciascun ruolo che in parte è stato già avviato nel lavoro svolto ma che verrà ampliato in sede di confronto sindacale per la predisposizione del contratto integrativo.

Al momento le informazioni e le relative fonti così individuate sono confluite in un ambiente informatico utilizzato come strumento di supporto gestionale alle scelte delle strutture della Divisione risorse.



routine,
procedure
standard

varianza e
incertezza dei
compiti

assenza
precedenti,
imprevedibilità

L'esperienza dell'Unione italiana delle camere di commercio

L'esigenza di disporre di un modello "per competenze" a beneficio delle camere di commercio associate, che aiuti quindi ad innovare le dinamiche sull'acquisizione, la gestione e lo sviluppo del loro personale, si è imposta in questi ultimi anni in Unioncamere sia per consentire alle camere stesse di affrontare al meglio le uscite in posizioni-chiave di personale a fine carriera, essendo i processi di reclutamento dapprima bloccati e poi lentamente riavviati e dovendo quindi scegliere chi riconvertire su tali posizioni, sia per orientare efficacemente i processi suddetti verso l'obiettivo di selezionare le persone davvero adatte a ricoprire i fabbisogni professionali evidenziati al loro interno.

Il progetto che ha preso corpo da tali esigenze – intrapreso quattro anni orsono – poggia sulle seguenti caratteristiche distintive:

- ricondurre le categorie ed i profili professionali al loro ruolo di "contenitori" formali del lavoro dei singoli, necessari a soddisfare essenzialmente gli aspetti giuslavoristici del rapporto di lavoro; quindi, loro connotazione secondo termini alquanto generali ed espressioni identificative basate su denominatori comuni, così da fornire un primo livello di descrizione della professione;
- analizzare in modo approfondito, con il sostegno di alcune Camere di commercio, i modelli organizzativi e le tipologie di "mestieri" presenti al loro interno;
- definire, sulla base di tale ricognizione, la mappa delle possibili posizioni di lavoro proprie delle Camere di commercio;
- ricondurre le posizioni di lavoro ai profili professionali ed alle categorie contrattuali, di cui si è detto più sopra, e collocare i profili professionali e le rispettive posizioni di lavoro nell'ambito dei processi - di supporto e primari – che contraddistinguono l'azione camerale; questo per consentire la lettura di dette posizioni in modo sia orizzontale (per categoria professionale) che verticale (per processo).
- creare il c.d. dizionario delle competenze professionali", intese come l'insieme di conoscenze (il "sapere"), di capacità tecniche (il "saper fare") di soft skills (il "comportamento nel lavoro") e di digital skills (sapere, saper fare, comportarsi nel digitale e attraverso il digitale);
- identificare, in base alle declaratorie formali di categoria/profilo ed ai descrittori contenuti nel dizionario, la mappa dei profili di competenza associati alle singole posizioni di lavoro; tale mappatura costituisce, quindi, un più approfondito livello di analisi e di possibile articolazione dei "mestieri" presenti nel sistema camerale, in quanto utilizza un mix di descrittori che muove da quello, più generale, che caratterizza tutta la categoria di appartenenza, passa a quello intermedio, che inizia



a descrivere – seppur a larghi tratti – le competenze che devono caratterizzare i vari “profili professionali”, per giungere a quello più analitico e dettagliato che declina - nell’ambito di un profilo professionale - le specifiche competenze che caratterizzano ciascun mestiere specifico (posizione di lavoro) ricompreso in tale profilo, ovvero ciascun “profilo di competenza”.

Per quel che riguarda, più in particolare, le soft skills, i loro tratti caratterizzanti risultano essere i seguenti:

- afferiscono a cinque aree:
 1. “sociale” – riguarda la dimensione relazionale, sia uno a uno che uno a molti (comunicazione, lavoro di gruppo, ...)
 2. “cognitiva” – è inerente ai processi logici e strategici che guidano l’agire (problem solving, visione sistemica, ...)
 3. “gestionale” – attiene al governo di processi, persone, budget (people management, promozione dell’immagine, della cultura e dei servizi camerali, ...)
 4. “realizzativa” – riguarda gli aspetti più operativi dell’agire professionale (orientamento ai risultati, ottimizzazione e gestione del tempo, ...)
 5. “personale” – si riferisce agli aspetti più qualitativi, inerenti il modo di essere (etica e equilibrio, pensiero agile, ...)
- ciascuna soft skill viene identificata attraverso una breve descrizione del suo perimetro di azione e l’individuazione di c.d. indicatori di comportamento che la dettagliano e concretizzano ulteriormente e, soprattutto, sono rappresentativi di quella che è da considerare la prestazione, per così dire, eccellente, in quanto – se agita secondo le descrizioni dei comportamenti, ora dette, incarna appieno le attese dell’organizzazione sul tipo di prestazione, appunto, richiesta dal titolare della posizione; .
- il modello proposto prevede che le aree di cui sopra non abbiano tutte lo stesso peso, ovvero la stessa rilevanza: questa varia in base alle categorie, che esprimono un diverso livello di responsabilità e di capacità di gestione della complessità. Questo approccio consente di dare maggiore evidenza, per quanto attiene alle soft skills, alle differenze che intercorrono tra i profili di competenza, consentendone, così, una più puntuale caratterizzazione anche laddove compaiono, in profili differenti, le medesime soft skills. Sia detto per inciso, è una componente essenziale per poter introdurre la valutazione delle competenze all’interno di una procedura selettiva pubblica, quale elemento che concorre con altri alla formazione della graduatoria finale;
- le soft skills si esprimono anche attraverso l'utilizzo consapevole e mirato di strumenti e modelli digitali che meglio valorizzano le loro potenzialità.

Rispetto, invece, alle vere e proprie Digital skills, il Modello distingue hard e soft digital skills (e, per le hard skills, si distinguono conoscenze e capacità tecniche); le Digital Hard skills, comunemente indicate come technical skills, sono ben quantificabili e monitorabili, mentre le Digital Soft skills fanno capo alle abilità trasversali che riguardano relazioni e comportamenti nei contesti lavorativi, a seconda del livello di responsabilità/operatività/gestione che la categoria e il profilo professionale esigono. letti e interpretati attraverso la chiave del digitale; il Modello non propone descrizioni



puntuali e approfondite rispetto a singole digital skills, trattandosi di ambito al momento ancora troppo esposto a mutevoli definizioni di ordine generale.

Il Modello, sottoposto a verifiche di congruità e coerenza con il panel di Camere parti del progetto, è stato in ogni caso pensato come un framework modulare e flessibile, in grado di evolvere nel tempo e adattarsi alle caratteristiche delle singole organizzazioni: uno strumento, quindi, per assicurare coerenza ed equità gestionale ed ottimizzare gli investimenti camerali, in quanto applicato, una volta a regime, ad ogni fase di selezione, gestione, sviluppo professionale e retributivo delle risorse umane camerali.

Nel corso del 2022 sono partite le prime selezioni pubbliche basate su questo modello.

Esempio di Profilo di competenza

PROFILI DI COMPETENZA DELLE CAMERE DI COMMERCIO		Profilo Professionale (ipotesi denominazione) Esperto amministrativo governance, organi istituzionali e comunicazione			
CATEGORIA D		Posizioni di lavoro ricomprese nel profilo professionale			
SCHEDA		Esperto sistemi di controllo, compliance e performance	Esperto organi istituzionali	Esperto Comunicazione e media	Esperto bibliotecario archivista
POSIZIONE DI LAVORO	Esperto Sistemi di controllo, Performance e Compliance				
TIPOLOGIA PROCESSO	Processi di Supporto				
INQUADRAMENTO	Categoria D				
PROFILO PROFESSIONALE (ipotesi)	Esperto amministrativo governance, organi istituzionali e comunicazione				
SI OCCUPA DI	Progettare e monitorare un sistema di funzionamento camerale che sia conforme alle norme, efficace, efficiente e di soddisfazione per l'utenza, definendo procedure e standard ottimali				
PRINCIPALI ATTIVITA' (desunte da declaratorie categoria/profilo e da analisi dei mestieri)					
<ul style="list-style-type: none"> Definisce e monitora standard di servizio (quantitativi e qualitativi) delle attività camerali, ottimizzando le risorse disponibili Negozia la revisione dei livelli di servizio tenendo conto degli obiettivi camerali e delle esigenze delle singole strutture Valuta periodicamente la qualità dei servizi camerali e la soddisfazione degli utenti, attraverso rilevazioni, analisi e verifiche presso gli uffici e gli utenti (es. customer satisfaction, controlli sull'istruttoria delle pratiche, qualità delle procedure del Registro Imprese) Pianifica azioni di miglioramento dei servizi e di semplificazione dei sistemi di misurazione della qualità; diffonde la cultura del miglioramento continuo Definisce la mappatura dei rischi e predisponde modalità operative per la prevenzione, il monitoraggio e la mitigazione degli effetti indesiderati; comunica le procedure di risk a tutta l'organizzazione Definisce procedure di conformità e si occupa della loro divulgazione a tutti i livelli dell'organizzazione; verifica che i comportamenti e le procedure camerali siano conformi ai codici etici, alle norme, ai regolamenti e alle leggi che disciplinano l'Ente (es. trasparenza, anticorruzione, codice etico, privacy, sicurezza del lavoro ecc.) Svolge attività di supporto legale su: normative e proposte di legge che impattano le Camere; diritto del lavoro e previdenza; privacy; appalti; partecipazioni e società "in-house"; diritto societario; anticorruzione; sicurezza del lavoro 					
PROFILO DI COMPETENZE					



CONOSCENZE	CAPACITA' TECNICHE	SOFT SKILLS
<p>Si passa da</p> <p>1) quelle in generale desumibili dalla declaratoria di categoria, quali ad esempio --- approfondite conoscenze di diritto amministrativo e legislazione camerale</p> <p>a</p> <p>2) quelle ricavabili dalla declaratoria di profilo professionale, quali ad esempio conoscenze generali sui principi di: diritto del lavoro, reporting del controllo di gestione, compliance e di risk management</p> <p>per arrivare a quelle specifiche (distintive) della posizione di lavoro, quali ad esempio</p> <p>3) padronanza della ripartizione delle competenze e dei processi, con particolare attenzione ad una visione d'insieme degli impatti organizzativi e procedurali delle attività di competenza</p> <p>Buona conoscenza dei principali modelli e dei sistemi evoluti di controllo di gestione, di valutazione delle performance, di archiviazione e gestione documentale attraverso l'utilizzo di tools e tecniche digitali.</p>	<p>Buona capacità di (da declaratoria categoria; esempio)</p> <p>1) analizzare le situazioni interne contestualizzandole per poter proporre la soluzione migliore in applicazione del diritto amministrativo, camerale e del lavoro, della contabilità camerale</p> <p>(da declaratoria profilo professionale; esempio)</p> <p>2) proporre migliorie su organizzazione, processi, procedure, sistemi di valutazione</p> <p>(da contenuto posizione di lavoro; esempio)</p> <p>3) individuare le soluzioni e i tools digitali in funzione delle esigenze interne, presiedere e monitorare la loro introduzione, valutarne l'impatto a livello di processo e di servizio, contribuire alla costruzione di modelli di processo e di servizio</p> <p>valutare periodicamente la qualità dei servizi camerali e la soddisfazione degli utenti, attraverso rilevazioni, analisi e verifiche presso gli uffici e gli utenti (es. customer satisfaction, controlli sull'istruttoria delle pratiche, qualità delle procedure del Registro Imprese)</p>	<p>(qui si illustra cosa si intende per singola soft skill; l'insieme delle diverse soft associate alla posizione raffigura le attese dell'organizzazione di una prestazione all'altezza da parte del titolare della posizione)</p> <p>Esempi</p> <p>- area personale (peso percentuale...)</p> <p>a) Fare sinergia coinvolge gli altri nel proprio lavoro e nelle proprie idee; mantiene informati gli altri, fa buon uso dei sistemi di supporto affidati alla sua responsabilità; utilizza le skill dei componenti del team; è aperto alle idee ed alle proposte degli altri</p> <p>- area cognitiva (peso percentuale ...)</p> <p>b) apertura mentale ha una chiara visione generale dei problemi; coglie l'esatto significato delle informazioni; va al cuore dei problemi, coglie i nessi tra le informazioni ed identifica le relazioni di causa ed effetto; identifica e valuta tutte e variabili di un problema; modifica il suo pensiero alla luce delle nuove informazioni; tollera e risolve i conflitti e le ambiguità nelle informazioni o nelle idee.</p>

4.2. ESPERIENZE INTERNAZIONALI

L'unione Europea: E.P.S.O.

L'opportunità di separare l'attività di selezione della competenza professionale dall'Ente che esprime il fabbisogno si sta affermando in modo sempre più chiaro in



ambito europeo, con la tendenza ad affidare la fase selettiva ad un'organizzazione o agenzia terza, distinta dall'amministrazione che recluta. È proprio questo il **caso dell'Unione Europea** per la quale il reclutamento viene realizzato sulla base di una pianificazione quantitativa e qualitativa a valle della quale le attività di selezione e di inserimento viene coordinata da una agenzia di selezione per le varie istituzioni comunitarie istituita *ad hoc*, lo European Personnel Selection Office (EPSO).

La missione dell'EPSO consiste nel contribuire alla costruzione della funzione pubblica europea soddisfacendo il fabbisogno di assunzioni delle istituzioni comunitarie attraverso la selezione dei candidati di talento mediante concorsi generici e specializzati, rivolti ai cittadini di tutti gli stati membri – ovvero diverse centinaia di milioni di persone – nell'ottica di “manutenere” e innovare le competenze di una PA europea che conta circa 40mila unità di personale impiegato.

Come servizio interistituzionale l'EPSO è incaricato di selezionare il personale soprattutto per il Parlamento europeo, il Consiglio dell'Unione europea, la Commissione europea, la Corte di giustizia dell'Unione europea, la Corte dei conti europea, il Comitato economico e sociale europeo, il Comitato delle regioni, il Servizio europeo per l'azione esterna, il Mediatore europeo e il Garante europeo della protezione dei dati.

In particolare, ogni istituzione **attinge agli elenchi dei candidati idonei forniti dall'EPSO**, che organizza concorsi sulla base di una previsione di massima (quantitativa) calibrata su analisi statistiche del passato, sulle previsioni di sviluppo dei compiti e delle funzioni delle Istituzioni europee e del contenuto delle singole professioni. Le prove concorsuali per profili generali – quali quelli di amministratori (AD), per assistenti (AS) e per linguisti, che presentano un *turnover* più ampio - sono organizzate con frequenza annuale in modo da alimentare una lista di idonei disponibili immediatamente ogni volta che le Istituzioni hanno bisogno di una risorsa; al contrario, i concorsi per le figure specialistiche sono programmati all'occorrenza.

In media vengono esaminate 46mila candidature all'anno per la copertura di circa 1.300 posti con prove svolte in 24 lingue e caratterizzate da due fasi: una prova preselettiva (in cui vengono valutate le conoscenze e le *skill*, in particolare le capacità di ragionamento e di orientamento dei candidati) e una fase di *assessment center* di una giornata - composto da esercizi di gruppo, case study, presentazioni orali e interviste strutturate – per l'osservazione e valutazione dei comportamenti dei candidati.

Al fine di selezionare i candidati migliori, è stato introdotto un framework di competenze - basato sull'analisi delle tipiche mansioni svolte dai dipendenti – per cui ogni candidato, che può disporre in via preventiva di un set di strumenti informatici di autovalutazione rispetto alla posizione messa a bando¹⁶, viene valutato in base al possesso o meno delle seguenti competenze:

- capacità di analisi e *problem solving*: individuare gli elementi di rilievo in problemi complessi e trovare soluzioni creative e pratiche;
- comunicazione: comunicare con chiarezza e precisione, oralmente e per iscritto;

¹⁶ <https://eutraining.eu>



- capacità di produrre risultati di qualità: assumere le proprie responsabilità e prendere le iniziative necessarie per effettuare prestazioni di alta qualità secondo le procedure stabilite;
- apprendimento e sviluppo: sviluppare e migliorare le proprie capacità personali e la conoscenza dell'organizzazione e del suo ambiente;
- individuazione delle priorità e spirito organizzativo: determinare il grado di priorità dei compiti più importanti, agire con flessibilità e organizzare con efficacia il proprio carico di lavoro;
- resilienza: mantenere la propria efficienza quando il carico di lavoro è elevato, gestendo positivamente le frustrazioni organizzative e adattandosi ad un ambiente di lavoro in mutazione;
- capacità di lavorare con gli altri: lavorare in collaborazione con altri all'interno di un gruppo e in forma trasversale, rispettando le differenze tra gli individui;
- leadership: gestire, formare e motivare gli altri colleghi per ottenere risultati.

I candidati che superano con successo una procedura di selezione sono iscritti in un "elenco di riserva" – una banca dati contenente informazioni sul profilo, le competenze e la disponibilità di tutti i candidati idonei per ogni specifica procedura di selezione - dal quale tutte le istituzioni dell'UE possono attingere direttamente. Ciascun elenco di riserva è di norma valido per un anno (tre anni nel caso dei concorsi per specialisti), ma la validità può essere prorogata dall'EPSO, tramite una decisione adottata in vista della scadenza dell'elenco, in funzione delle necessità delle istituzioni. La validità iniziale dell'elenco inizia a decorrere dal momento in cui i candidati selezionati sono informati in merito al loro inserimento nell'elenco di riserva ed è pubblicata sulla pagina degli elenchi di riserva.

A ogni istituzione viene attribuito un determinato contingente di candidati idonei, che riflette le esigenze di assunzione espresse in un determinato periodo, che può assumere attingendo all'elenco di riserva. Il contingente è di norma revocato tre o sei mesi (nel caso di alcuni concorsi per specialisti) dopo la pubblicazione dell'elenco di riserva, oppure può essere prorogato, previa approvazione dell'istituzione in questione che, nel momento in cui si presenta un'opportunità di lavoro, verifica i profili dei candidati idonei iscritti nell'ambito dell'elenco per individuare quelli che meglio rispondono alle esigenze espresse (ad esempio per livello d'istruzione, esperienza professionale o competenze linguistiche).

Di norma, il candidato viene convocato per un colloquio di valutazione e per l'eventuale inserimento nell'istituzione interessata; si tratta di una fase fondamentale che – a livello europeo – risulta facilitata da un'organizzazione del lavoro strutturata per processi ben codificati in manuali che il neo-reclutato è chiamato a interiorizzare per poter maturare il set di capacità necessarie ad operare nell'istituzione di riferimento.

La Francia



Il Repertorio interministeriale delle professioni statali (Répertoire interministériel des métiers de l'État - RIME¹⁷), insieme all'analogo strumento per le professioni delle amministrazioni locali e della sanità, è la soluzione attraverso cui è stata assicurata l'adozione di un vocabolario comune per qualificare bisogni e competenze professionali nelle amministrazioni pubbliche francesi. Questo sforzo di omogeneizzazione, inoltre, ha reso più facile comunicare con i cittadini e programmare la formazione.

La costruzione dei Repertori ha richiesto un lungo cammino, guidato dalla Direzione Generale dell'Amministrazione e della Funzione Pubblica (DGAFP) che ha coordinato 15 gruppi di lavoro, affidati ciascuno alla presidenza di un esperto di settore di alto livello e supportati da ricercatori esperti in materia, rappresentanti delle organizzazioni sindacali e responsabili delle risorse umane di tutti i ministeri.

Il lavoro dei gruppi è consistito in un'onerosa opera di classificazione che ha preso avvio dalle job description (invero frammentarie e non integrate) presenti nei vari ministeri e, dopo un intenso confronto, ha prodotto l'individuazione di 23 aree funzionali (passate a 28 per effetto di successivi aggiornamenti), che raggruppano 236 (ora 282) profili di riferimento, sia trasversali che specifici, poi distinti in elenchi a livello ministeriale e, alla fine di tutti i passaggi, nelle descrizioni dei lavori.

Gli elementi di maggiore criticità che hanno segnato questo processo sono i seguenti:

- la novità del processo e la mancanza di riferimenti e lessico in materia che fornissero una piattaforma concettuale condivisa tra le parti;
- l'enorme difficoltà nel distinguere tra gli elementi giuridici ed economici da un lato e il profilo professionale dall'altro e, quindi, nel definire le attività e le competenze (conoscenze, know-how e abilità nelle relazioni interpersonali);
- la sfiducia dei rappresentanti sindacali, che vedevano con diffidenza questo progetto, temendo implicazioni negative sullo status e le garanzie dell'impiego pubblico e vi intravedevano le premesse per operare distinzioni di trattamento all'interno della PA;
- la durata stessa del progetto, necessariamente lungo;
- il corporativismo, che inizialmente spingeva a voler mantenere tutte le denominazioni specifiche per attività identiche.

Come fattori di successo si possono invece individuare:

- un impegno costante dei vertici nella direzione auspicata dal progetto;
- il grande lavoro di coordinamento della DGAFP, che ha operato una regia volta a consentire la condivisione e il dialogo sull'implementazione dei nuovi sistemi;
- il supporto ai ministeri, su richiesta del gruppo di progetto DGAFP, per tradurre il RIME in elenchi ministeriali;
- numerosi interventi per presentare la materia in tutte gli ambiti di applicazione;
- una priorità assegnata nel programma di formazione per preparare i colloqui di valutazione;
- passaggi vincolanti, ad esempio per compilare le pratiche per i concorsi interni o le prove per il riconoscimento dell'esperienza professionale acquisita (RAEP)

¹⁷ <https://www.fonction-publique.gouv.fr/repertoire-interministeriel-des-metiers-de-letat-rime>



- un aggiornamento della directory nel tempo per mantenerla in tutta la sua attualità e per tenere conto delle professioni emergenti o in evoluzione.

Il Repertorio, pienamente accessibile, è ospitato sul sito della Funzione pubblica francese ed è agevolmente interrogabile sulla base di diverse chiavi di ricerca:

- una parola chiave;
- l'area funzionale;
- la competenza manageriale richiesta;
- l'elenco delle capacità tecniche (saper fare);
- l'elenco delle capacità comportamentali (saper essere)

Il Belgio

L'approccio basato sulle competenze scelto dal governo belga si basa su un modello che, nella descrizione dei profili, distingue tra competenze trasversali, comuni a tutti i mestieri ma distinte per grado di impatto e intensità rispetto ai diversi ruoli, e competenze tecniche, specifiche di ciascun mestiere.

Nella fase che precede l'avviso di selezione, si provvede a delineare il set di competenze ricercate avendo riguardo a:

- maggiore o minore grado di complessità della funzione svolta;
- dimensioni dell'organizzazione;
- tipo di funzione svolta;
- autonomia della funzione.

Il processo di selezione vero e proprio si compone di diversi passaggi, ma tutti hanno le competenze al centro. Il numero dei passaggi è deciso in base alla numerosità stimata dei candidati; la prima scrematura tesa a ridurre il numero iniziale dei candidati avviene attraverso test somministrati in forma digitale. A questa fanno seguito l'assessment e il colloquio.

I test di preselezione hanno una connotazione situazionale, cognitiva e di personalità. La valutazione avviene sulla base di indicatori comportamentali previamente individuati, a cui vengono associati dei descrittori che costituiscono l'oggetto di osservazione. Rispetto alle risposte fornite dal candidato, si riscontra quante di esse abbiano indicato il corretto descrittore per la soluzione del caso sottoposto all'attenzione. Sul totale delle risposte si opera una standardizzazione statistica che tiene conto della media e della deviazione standard dell'insieme dei risultati del test rispetto a quello svolto da un gruppo-campione.

Per quanto riguarda l'assessment, esso si può comporre di diverse prove, tra cui la sottoposizione di casi concreti di situazioni lavorative (in-tray; in-basket), role-play, attività di gruppo, casi di studio a cui fornire risposta scritta. La scelta del tipo di prova è influenzata dal grado di responsabilità del profilo (ad es. se è un manager o un esperto), l'ambito di competenza, il numero dei candidati.

Infine, si accede all'intervista strutturata che indaga gli aspetti comportamentali. Attraverso il metodo STAR(R) si analizzano le dimensioni di competenze trasversali



indicate nel modello e si cerca così di tracciare il profilo del candidato per arrivare a concludere il giudizio circa la sua idoneità.

