



Programma di ricerca SNA
“Progetti per una nuova Pubblica Amministrazione - Raccolta di idee per orientare il cambiamento delle amministrazioni pubbliche”

**SISTEMI INNOVATIVI DI SELEZIONE DEL PERSONALE
BASATI SUI PROFILI DI COMPETENZA PROFESSIONALI**

Executive Summary

Obiettivi e metodologia

Il reclutamento e la selezione dei dipendenti pubblici è stato recentemente oggetto di numerosi dibattiti per una serie di fattori: l'ampliamento delle facoltà assunzionali – bloccate per anni a causa delle leggi relative alla spending review – e l'ingente quota di pensionamenti che pongono la necessaria questione del turnover e, unitamente, la volontà di “ripensare profondamente ai meccanismi di selezione” attraverso le riforme previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). La presente ricerca intende affrontare questo dibattito, identificando un sistema di rappresentazione del lavoro basato sui profili di competenza, volto a modernizzare i sistemi di acquisizione del personale, passando da una logica procedurale ad una gestionale e di sistema.

Sviluppo del progetto e i risultati

Il progetto ha complessivamente coinvolto circa 85 testimoni nel mondo delle pubbliche amministrazioni – dirigenti e funzionari, professori e consulenti – e numerose amministrazioni, in particolare Enti locali, permettendo di sviluppare i seguenti aspetti.

1. Processo di acquisizione del personale nelle organizzazioni

L'analisi e il confronto tra i processi di reclutamento e selezione dei dipendenti nel settore privato e nel settore pubblico, ha permesso di delineare un *framework* teso ad evidenziare le similitudini e le differenze tra i due settori.

2. Analisi della letteratura internazionale

La *literature review* sul processo di acquisizione del personale (*recruitment & selection*) nel settore pubblico ha permesso di individuare una serie di problemi e criticità ricorrenti e simili in ogni paese.

3. Analisi ed esperienze internazionali

La fase della ricerca sul *benchmark* internazionale ha approfondito i casi di Francia, Germania, Belgio e degli altri paesi dell'Unione Europea, rilevando come, seppur in modo diverso in quasi tutte le esperienze, si ritrovi il nesso tra selezione e formazione. Quest'ultima è, infatti, la leva principale per garantirsi persone con adeguate competenze specifiche per il settore pubblico e per la singola istituzione.

4. Strategie di innovazione dei sistemi di selezione adottate negli enti pubblici italiani

Questa fase della ricerca ha approfondito le strategie e i processi decisionali dei funzionari pubblici nell'attuazione di processi di innovazione interna, al fine di comprendere se le strategie utilizzate consentono il mantenimento dell'equilibrio tra innovazione e burocratizzazione.

Indicazioni di policy

L'acquisizione del personale è un tema complesso, che tocca molte variabili e diverse situazioni perché, come dicono gli addetti, "ogni concorso è una storia a sé". Pertanto, la questione dell'innovazione delle procedure concorsuali deve essere affrontata con un approccio graduale e sistematico, tenendo conto delle specificità di ciascuna amministrazione. Appare, pertanto, necessario agire sinergicamente su due fronti, a livello di singole amministrazioni e a livello di *policy*.

A livello di singole amministrazioni è necessario che si adottino politiche maggiormente integrate di gestione delle Risorse Umane e si assuma l'approccio delle competenze professionali come paradigma di riferimento. Inoltre, è raccomandato un ingente investimento sulla formazione e sull'aggiornamento del personale che si occupa delle Risorse Umane e, in particolare, dell'organizzazione delle procedure di selezione, così come dei commissari di concorso.

A livello di policy nazionali, al fine di dare maggiore effettività ai principi costituzionali e legislativi, nella acquisizione di personale nella PA è opportuno superare la logica procedurale, tesa a dettare analiticamente le procedure di selezione tramite normative, adottando una logica più di sistema in cui i processi di selezione attivano una *governance* multilivello nell'accesso alla PA, attraverso un'adeguata divisione del lavoro tra istituzioni in grado di rafforzare sia le forme del controllo sia la qualità dei processi operativi. Questa logica di sistema dovrebbe essere in grado di mantenere l'equilibrio tra esigenze generali della PA (sancite dalla Costituzione) con quelle dei singoli enti.

È inoltre importante disporre di schemi condivisi di rappresentazione dei profili professionali e delle relative competenze. Il Modello per la costruzione di profili di competenza, di carattere gestionale ed organizzativo, realizzato nell'ambito della ricerca può costituire una rappresentazione del lavoro consona per migliorare la capacità di gestione del personale nella Pubblica Amministrazione e di come ogni istituzione possa realizzarlo.

Gruppo di ricerca

Riccardo Ruffini (Responsabile scientifico), Alessandro Boscati, Gabriele Bottino, Chiara Guglielmetti, Paolo Iacci, Marta Ingaggiati, Matteo Tutti – Università degli Studi di Milano

Periodo di realizzazione della ricerca: Settembre 2020 – Marzo 2022

Contatti

SNA Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Servizio Ricerca innovazione e strategia

ricerca.sna@governo.it