



LE NUOVE ASSUNZIONI NELLA PA

mirare all'eccellenza tra Digital e Soft Skills

Atti convegno

"Le nuove assunzioni nella PA: mirare all'eccellenza tra Digital e Soft Skills"

Milano, 18 luglio 2023 ore 10.00 – 13.00

Sono intervenuti:

- ***Andrea Volpe*** – Amministratore Delegato ISMO
- ***Roberto Ferrari*** – Senior Partner ISMO
- ***Stefano Bazzini*** - Amministratore Delegato Selexi
- ***Simone Negri*** – Consigliere Regionale di Regione Lombardia
- ***Giorgio Sangiorgi*** – Professore straordinario di Psicologia delle Organizzazioni
- ***Antonella Romani*** - Senior Consultant ISMO
- ***Florindo Oliviero*** - Segretario Nazionale FunzionePubblica CGIL
- ***Giuseppe Minervino*** - RAI Academy
- ***Edoardo Clerici*** - Psicologo del Lavoro Selexi
- ***Iuri Menozzi*** - Dirigente del Servizio Finanziario e Gestione del personale della Provincia di Parma
- ***Paola Suriano*** - Consulente e formatrice sul reclutamento del personale nelle PA

Milano, 31 luglio 2023

Aprè l'incontro **Andrea Volpe**, Amministratore Delegato di ISMO, ringraziando la partecipazione di tutti al convegno. Il motivo all'origine della realizzazione del convegno, è l'opportunità di dialogo e confronto tra popolazione esperta e tecnica del mestiere. Anticipa il senso della giornata che nasce da una considerazione di contesto sociale attuale: viviamo un'epoca di trasformazione, la 4^a Rivoluzione industriale in cui si vive incertezza e nel divenire di una trasformazione digitale che ha sfidato le competenze e l'imprevedibilità dei fenomeni. Si parla di neoumanesimo, la sfida del digitale mette di nuovo al centro le persone.

I processi di gestione del risorse umane come quello di recruiting e attrazione dei talenti sono veicolate dalle digital skills, come cambia la ricerca? Quali sono gli strumenti e i processi di approccio al recruiting? Certamente è importante avere una ferrata conoscenza e disposizione di hard skills, se si tratta in particolare di persone esperte, ma soprattutto soft skills che distinguono le persone e le caratteristiche personali all'interno dell'impresa. Un nuovo problema è quello di riuscire a trattenere quelle competenze specifiche all'interno, dal momento che il mondo esterno dà molteplici input.

Interviene anche per un saluto il Consigliere Regionale **Simone Negri** che introduce il ruolo delle PA all'interno di questa trasformazione digitale e descrive come abbia vissuto due epoche completamente diverse: prima c'erano rapporti forti e senso di appartenenza e difficoltà di far entrare il know-how esterno. Con l'avvento della nuova epoca digitale invece, ci si è trovati davanti a generazioni native digitali, scarsità di risorse di età intermedie e una grande fetta di dipendenti diretti verso la pensione.

Grande opportunità dei concorsi in cui si presentano giovani che cercano un "rifugio" nella PA, dopo aver assunto queste persone che hanno hard skills molto forti, ci si accorge nel tempo che non hanno caratteristiche relazionali di spicco e si verifica una fuoriuscita: è determinante intercettare soft skills durante il processo di assunzione, perché il rischio è quello di creare posti vacanti. Questo è il momento in cui si va incontro alla creazione degli organici dei prossimi anni, in un momento storico in cui si sta affrontando la gestione del PNRR, un insieme di procedure atte a modernizzare la PA. Lo scoglio è rappresentato da coloro che sostengono che una new way of working non possa trovare spazio, perché "si è sempre fatto così".

La relazione introduttiva è affidata al professor **Giorgio Sangiorgi**, il quale ringrazia e riconosce la competenza della platea presente oggi sul tema che andrà a presentare "Il valore aggiunto dell'assessment nelle procedure di reclutamento, selezione e onboarding". Premette che se il management non è all'altezza della situazione, allora non può funzionare nulla, non pensiamo che la performance dipenda solo da una buona selezione. Nell'approvvigionamento delle risorse, il problema consiste essenzialmente nel prevederne il comportamento futuro. Il professor Sangiorgi fa luce sulla realtà della quantità di risorse monetaria messe a disposizione che spesso non vengono sfruttate a dovere, inoltre la qualità del mercato del lavoro sta migliorando, lavori che si possono imparare in una settimana, ma che comunque incontrano difficoltà nel reclutamento in tali posizioni. Cita poi l'esistenza di numerosi sistemi per fare la previsione dei comportamenti:

- Intuito del "grande capo"
- Referenze
- Esami scolastici
- Attitudini

- Stregoni e “guru”
- Personalità

Il problema è quello dell’inferenza del comportamento lavorativo, cioè la futura performance, soprattutto dal momento che ci troviamo in un momento di fluidità dei ruoli, di mutamento dei lavori e scarsa affidabilità del Job Requirement a causa della velocità del cambiamento del mercato del lavoro.

Per questo motivo sia sul piano scientifico che su quello professionale si fa affidamento all’assessment, una metodologia privilegiata per esaminare caratteristiche di un potenziale collaboratore, con delle simulazioni per assicurare una elevata validità predittiva.

Le skills sono il serbatoio a cui attingere per le nuove risorse, senza dimenticare l’importanza delle competenze tecniche e professionali. Facciamo fatica a dare una spinta alle novità della formazione, ma ci stiamo arrivando. Il fattore predittivo nel processo di recruiting ha validità molto breve, per valutare se il candidato ha la giusta motivazione e per prevedere che verrà messo in atto in quel contesto dovremmo implementare strumenti in aggiunta a supporto (es: analisi clima ecc.). La psicologia del lavoro ha un piede sullo human e uno sull’organizzazione e questa è l’unica via per agire sulla performance.

Il matching tra job profile e personal profile non funziona più come una volta, entrambi sono cambiati nel corso degli anni, noi della selezione dovremmo guardare a dimensioni strategiche che guardano avanti, a seconda del tipo di azienda presa in esame, ma sicuramente dovrebbero essere: aspecifiche, long life, rivolte al futuro, misurabili, trasversali, oggetto di apprendimento, cioè chi non ce le ha può impararle, l’ostacolo sta in chi dovrebbe insegnarle, non sempre ne siamo capaci. Noi lavoriamo per conoscere, non per discriminare.

Oggi il problema su questi temi è che non abbiamo più tutto il know how, ma dovremmo iniziare a produrre un know how nuovo che sia supportato dalle “tre gambe”: assessment, training e performance. Gli esiti dell’assessment hanno una loro decadenza.

La moderazione della tavola rotonda è affidata a **Roberto Ferrari** (ISMO) e **Stefano Bazzini** (Selexi)

Interviene Roberto Ferrari, portando una citazione del collega e mentore, Luigi Volpe, che lo ha accompagnato nei processi di selezione affrontati durante la sua pluridecennale esperienza, “*come selezionatori abbiamo un compito impossibile: togliere i pregiudizi*”. Non siamo giudici, ma siamo co-valutatori.

Dobbiamo avere dei diagnostici che siano più predittivi del feeling, per avere un supporto alla diagnosi, non ci si può basare su semplici domande che, soggettivamente rappresentano degli indicatori sui comportamenti e modalità predittive del candidato. La selezione si presta quindi al rischio dell’incertezza, non c’è verità, c’è approssimazione, ma meglio avere un’approssimazione che abbia una logica.

Come valutare la motivazione in quanto selezionatori? Il giudizio molte volte è soggettivo, il nostro compito è quello di stanare le motivazioni stesse e anche le espressioni fittizie che costellano la performance del colloquio/prova di selezione.

Continua Stefano Bazzini il quale presenta i partecipanti alla tavola rotonda introducendo l’importanza della normativa che regola gli assessment in un tempo in cui la digitalizzazione ha investito anche la selezione nelle PA. Chiama l’intervento di: **Paola Suriano** (Consulente e formatrice sul reclutamento

del personale nelle PA): come conciliare nei concorsi pubblici le normative con la velocità della digitalizzazione? Per leggere in maniera nuova la funzione dell'HR nelle PA si implica un cambio di prospettiva: leggere le cose allo stesso modo dà sicurezza di giusto funzionamento. Perché non si mette in campo l'assessment visto che ne parliamo dal 2019? Il concorso può qualificarsi come un procedimento che favorisce pratiche e metodologie finalizzate a raggiungere l'obiettivo dei concorsi pubblici (Circolare Madia 2018). Qui è previsto che nell'ambito degli strumenti previsti dalla legge occorre di volta in volta modulare sia le procedure sia i modelli a cui ricorrere a seconda della figura professionale da scegliere.

Si cita il D.L. 80/2021 – Art 3 C. 1 sulla valutazione delle soft skill: i bandi definiscono gli ambiti di valutazione delle capacità attitudinali e motivazionali individuali attraverso prove scritte e orali deputate a riconoscere competenze e capacità specifiche. Si citano le innovazioni introdotte dal D.P.R. 82/2023. Interviene poi **Giuseppe Minervino** (Responsabile Area Selezione RAI) il quale fa presente che RAI non è una realtà completamente pubblica, ma un'azienda di diritto privato per quanto riguarda la selezione di risorse umane. Esiste un contratto di definizione con lo Stato. La selezione concorsuale come VALORE in cui ci si riferisce ai criteri di non discriminazione e pari opportunità. Fa riferimento ai successi degli ultimi 5 anni nella selezione. La valorizzazione della risorsa viene in prima battuta garantita dalla specificità dell'annuncio ai candidati, successivamente da formazione ad hoc. La prima fase di selezione è presidiata da Selexi da remoto, la seconda (colloquio tecnico conoscitivo e motivazionale) presidiata da RAI con equipe di psicologi del lavoro in una modalità in presenza. Si riflette su come riconsiderare le candidature "experience", condivisione del processo con tutti gli attori partendo da un set di competenze tecniche e trasversali, presentare processi moderni e rapidi, in un'ottica di efficacia e efficienza.

Successivamente dà il suo contributo **Iuri Menozzi** (Dirigente del Servizio Finanziario e Gestione del Personale della Provincia di Parma), il quale porta la sua esperienza del progetto sulle assunzioni della Provincia di Parma tramite gli elenchi di idonei: la Provincia di Parma ha attraversato il fenomeno di smembramento dei dipartimenti/uffici, come è accaduto in molti altri Comuni e Province, perciò si trova di fronte il problema di ricostituire gli uffici, la sfida è stata quella di sviluppare "l'assistenza tecnico-amministrativa, perciò nel 2022 il nuovo Consiglio Provinciale ha deliberato i nuovi criteri generali in materia di organizzazione dell'ente, così da raggiungere il reclutamento delle professionalità che necessitano. Per fare questo la Provincia si riferisce agli elenchi degli idonei, ottimo strumento che si compone in 4 fasi: 1) selezione di liste (durata di 3 anni, aggiornamento ogni anno, suggerimento di somministrare screening delle capacità) di idonei su alcuni profili professionali, 2) interPELLI sulle liste di idonei, 3) assunzione dei vincitori, 4) gestione e aggiornamento liste di idonei. L'obiettivo è quello di risparmiare i bandi di concorsi, le candidature su alcuni interPELLI sono scarse. Si discute poi la potenzialità dell'assessment come strumento per migliorare la qualità delle assunzioni. L'obiettivo finale della provincia è quella di creare professionalità sull'assessment e condividerle con gli enti del territorio.

Antonella Romani (ISMO) contribuisce alla testimonianza della best practise dell'assessment grazie alla presentazione di un caso di applicazione concreta nel Comune di Reggio Emilia. La domanda della committenza, è posta in relazione al sapere "come si fa", quindi in relazione alla competenza tecnica accompagnata a competenze relazionali e manageriali. Riporta la presenza di grande commitment da parte del Direttore HR e insistenza sull'utilizzo di questa metodologia. Il successo sta nell'impatto sulla commissione e sui candidati con gli esiti finali: 6 persone arrivano alla prova finale orale con role playing del caso gestionale, l'impatto è quello di curiosità reciproca, commistione e interesse per contaminazione.

Occorre avere in testa dei parametri, quindi nell'analisi ci sono dei misuratori, insieme alle griglie di osservazione che supportano gli esiti della valutazione. Nei candidati c'è stata sorpresa, poca abitudine e conseguente prima resistenza, che poi si è sciolta una volta spiegato il perché. Gli esiti comunicati sono stati molto positivi, la scelta dei candidati risulta più completa dal punto di vista della capacità, profili più rotondi nel ruolo. È un processo lungo e costoso, ma se vogliamo che siano rispettati i principi dell'assessment è necessario.

Nel corso del dibattito **Florindo Oliverio** (Segretario Nazionale Funzione Pubblica CGIL) riprende il concetto di liquidità del contesto, 15 anni di blocco delle assunzioni, alcune amministrazioni sono svuotate, c'è poco personale e non sufficiente. Si è arrivati ad avere amministrazioni svuotate di senso, dopo che per anni si è detto che Amministrazioni Pubbliche sono solo un costo, combattendo la chiusura degli uffici. Il cambiamento della società ha generato un cambiamento di richiesta agli uffici di Pubblica Amministrazione. PNRR impone di rimodernare le amministrazioni pubbliche, ci troviamo a fare quindi i conti con la discussione sulla commissione di reclutamento. Nell'Amministrazione Pubblica il primo problema è che la PA non è capace di reclutare: per poterlo fare è necessario avere consapevolezza e capacità di analisi di cosa sono, cosa devo fare e cosa mi serve. Il secondo problema è legato alle rinunce e dimissioni: non è facile reclutare, costa, però il problema sussiste se non partecipo ai concorsi, oppure se il candidato riesce ad entrare, subito dopo si trova ad uscire. Il tema è che se prima era la PA a scegliere i candidati, oggi sono i candidati che scelgono di entrare nell'organico della PA, anche scegliendo un'opportunità in cui ottengo meno in termini di retribuzione. Il reclutamento serve in ottica a breve termine, ma il fenomeno di cui preoccuparci è quello relativamente alla capacità di attraction. È la contrattazione che ti permette di promuovere un cambiamento nel mondo del lavoro, e fino ad oggi sono quelle che hanno permesso le grandi innovazioni degli ultimi anni. Invita a condividere dentro e fuori questo messaggio.

Conclude poi **Edoardo Clerici** (Psicologo del Lavoro SELEXI), il quale stimola la riflessione chiedendo alla platea cosa si può fare veramente con l'assessment? Andare oltre alle competenze tecniche, la valutazione di competenze soft. Molte volte la cultura dell'assessment viene strumentalizzata per ottemperare la legge, senza capirne realmente il senso. Costruiamo una matrice di valutazione per ciascuna area deputata a ciascuna competenza, formalmente viene inserita nei concorsi interamente, ma posso scegliere di utilizzarla in parte.

In chiusura, Stefano Bazzini ringraziando relatori e platea rilancia per ulteriori occasioni di approfondimento dei tanti temi emersi nel convegno.