

The PRAXI logo is displayed in white capital letters on a dark blue background, enclosed within a white rectangular border with horizontal lines above and below the text.

Risorse Umane

Caso di successo



PA e innovazione: il caso di Regione Emilia-Romagna per la valutazione di profili dirigenziali, con strumenti evoluti

La [Regione Emilia-Romagna](#), con i suoi oltre 3.500 dipendenti, eroga servizi per lo sviluppo sociale, economico e civile della comunità di riferimento. È un Ente Locale che si è sempre contraddistinto per un forte orientamento all'innovazione sui temi della mobilità, della sanità, del lavoro, della sicurezza, dell'integrazione ed è costantemente impegnato ad evolvere dal punto di vista organizzativo, tecnologico e digitale.



Regione Emilia-Romagna

Premessa

Per far fronte ai pensionamenti e per rendere la struttura organizzativa ancor più efficace nell'offrire servizi di eccellenza ai cittadini, nel 2021 la Regione Emilia-Romagna ha bandito 6 concorsi per 6 profili professionali diversi, per un totale di 39 posizioni dirigenziali.

L'obiettivo dichiarato: inserire persone che, oltre ad avere le necessarie conoscenze tecnico-specialistiche, effettivamente possedessero le ca-

pacità manageriali/comportamentali per svolgere appieno il ruolo manageriale richiesto. In quest'ottica, in collaborazione con la Regione, PRAXI ha progettato e realizzato un processo di selezione che ha previsto, all'interno delle fasi 'tradizionali' delle procedure concorsuali, anche l'utilizzo della metodologia dell'Assessment Center, che garantisce il necessario rigore formale ed allo stesso tempo permettesse la fattiva valutazione delle capacità comportamentali

fornite nei bandi, seguendo anche le indicazioni dell'articolo 3 del decreto legge n. 80/2021 che ha riscritto l'articolo 28 del Testo Unico sul pubblico impiego ("i bandi per l'accesso alla dirigenza pubblica dovranno valutare non solo le nozioni teoriche ma anche le capacità, attitudini e motivazioni individuali, anche attraverso prove, scritte e orali, finalizzate alla loro osservazione e valutazione comparativa, definite secondo metodologie e standard riconosciuti").



Progetto

Grazie alla consolidata esperienza di PRAXI nella gestione di progetti nell'ambito della Pubblica Amministrazione ed alle profonde conoscenze maturate nella valutazione tramite Assessment Center, è stato ideato ed erogato un percorso selettivo che ha consentito di esaminare, oltre alle conoscenze tecniche specifiche per ogni profilo dirigenziale, il possesso di alcune competenze manageriali ritenute indispensabili dalla Regione Emilia-Romagna per ricoprire il ruolo dirigenziale: **abilità relazionali gestite all'interno e all'esterno del contesto organizzativo, gestione dello stress, guida delle persone, pensiero strategico, sensibilità economica, flessibilità e adattabilità.**

Preliminarmente all'avvio delle procedure concorsuali, è stato svolto un seminario di formazione/informazione a cui hanno partecipato tutti i membri delle 6 Commissioni esaminatrici, con la finalità di omogeneizzare e sviluppare le conoscenze sul processo di selezione e valutazione e sulla metodologia dell'Assessment Center.

Ciascuna procedura concorsuale ha quindi previsto (oltre alla valutazione dei titoli ed una prova di preselezione per i concorsi con un numero di candidature superiore a 150):

- una prima prova scritta che è consistita nella somministrazione di un'esercitazione in-basket
- una seconda prova scritta con la finalità di valutare le conoscenze specialistiche di 'dominio', nella quale i partecipanti hanno avuto il compito di redigere un elaborato tecnico
- una prova pratica in cui i candidati hanno svolto una Leadershipless Group Discussion (LGD: dinamica di gruppo), un role-play (simulazione di un colloquio capo-collaboratore) ed un'intervista individuale semi-strutturata (BEI: behavioural event interview)
- un colloquio orale nel quale sono state indagate conoscenze specialistiche, motivazione e conoscenza della lingua inglese

I 12 consulenti PRAXI coinvolti nel progetto, senior ed assessor esperti, hanno fatto parte integrante delle Commissioni di Concorso partecipando a tutte le attività, conducendo in particolare le prove relative all'esame ed alla valutazione delle competenze comportamentali.

Risultati

La finalità di valutare con il massimo grado di oggettività possibile le capacità di gestire quotidianamente e strategicamente risorse umane, finanziarie e tecnologiche è stata raggiunta grazie alla progettazione di un processo metodologicamente rigoroso e di un set di strumenti che hanno offerto l'opportunità di indagare i comportamenti agiti rispetto a quelli attesi, con un elevato grado di significatività rispetto alle competenze da esaminare.

Al termine delle procedure concorsuali, le Commissioni esaminatrici hanno stilato ciascuna la propria graduatoria, che ha portato ad avere complessivamente un risultato finale di 60 candidati idonei, partendo da circa 3.500 domande di partecipazione pervenute inizialmente (di cui un numero significativo costituito da dipendenti della Regione Emilia-Romagna).

Oltre 500 persone hanno partecipato alla prova di in-basket e 143 sono state quelle che hanno affrontato le prove di gruppo ed individuali per la valutazione delle competenze manageriali.

Per la buona riuscita del progetto e degli esiti delle procedure valutative (che hanno portato al risultato eccezionale di **non avere alcun ricorso**) sono state fondamentali:

- la conoscenza specifica del contesto della Pubblica Amministrazione
- l'esperienza pluriennale nell'utilizzo della metodologia dell'Assessment Center con l'utilizzo di prove contestualizzate nell'ambiente pubblico (scenario, terminologia, etc.), per evitare conflitti tra modalità di "problem solving sostanziale" e procedure legate a normative in essere
- l'oggettivizzazione della valutazione delle capacità manageriali con la definizione di adeguate "matrici prove / competenze" (ogni competenza misurata in almeno due prove) ed un "dizionario competenze" completo di indicatori comportamentali
- la formazione dei membri delle Commissioni di concorso in relazione agli strumenti ed ai modelli di competenze utilizzati.

PRAXI Group

Da mezzo secolo protagonisti nella Consulenza Organizzativa

PRAXI è un gruppo di primarie società italiane di consulenza con più di 300 dipendenti, 13 Sedi in Italia e presenza in tutto il mondo, attraverso propri Network internazionali.

Dal 1966 PRAXI propone un approccio consulenziale innovativo e pragmatico, finalizzato a implementare soluzioni concrete per lo sviluppo e la crescita dei Clienti.

Il Gruppo presenta le seguenti aree di intervento:

- Organizzazione
- Informatica
- Valutazioni e Advisory
- Risorse Umane
- Proprietà Intellettuale.

La consolidata esperienza consulenziale, l'attenzione alla creazione di valore e alla realizzazione di progetti con team esperti e multidisciplinari, hanno permesso a PRAXI di creare alleanze professionali durature con i propri Clienti.

Bologna | Civitanova Marche | Firenze | Genova
Milano | Napoli | Padova | Roma | Savona | Torino
Trento | Venezia Mestre | Verona



www.praxi.praxi

Futuro

PRAXI ha supportato altri Enti pubblici, oltre che nello svolgimento delle procedure concorsuali, nel ripensare all'intero processo di reclutamento di personale, dalla scrittura dei bandi a nuove metodologie e strumenti da utilizzare, formando dirigenti e posizioni organizzative.

Il passaggio da un sistema di reclutamento incentrato esclusivamente sull'accertamento delle conoscenze ad uno che aggiunge una nuova importante dimensione, rappresentata dall'osservazione e dalla valutazione delle competenze comportamentali, è una svolta a cui è necessario si adatti tutte le Pubbliche Amministrazioni poiché, al di là delle norme già vigenti, **è fondamentale per gli Enti Locali e per tutta la Pubblica Amministrazione inserire persone che possiedano le adeguate capacità gestionali ed organizzative per assumere posizioni di responsabilità.**