

# L'attuazione del PNRR nel percorso di riforma della Pubblica Amministrazione

di Sara Vizin [\*]



L'articolo 3 (Misure per la valorizzazione del personale e per il riconoscimento del merito), comma 3, del DECRETO-LEGGE 9 giugno 2021, n. 80 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 – convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113 – riporta testualmente:

“All'articolo 28, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, dopo il comma 1, sono inseriti i seguenti: «1-bis. Nelle procedure concorsuali per l'accesso alla dirigenza in aggiunta all'accertamento delle conoscenze delle materie disciplinate dal decreto del Presidente della Repubblica 9 maggio 1994, n. 487, i bandi definiscono gli ambiti di competenza da valutare 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”.

Successivamente, il DECRETO-LEGGE 30 aprile 2022, n. 36 *Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)* prevede, all'articolo 1, l'imminente emanazione di linee di indirizzo di definizione dei profili professionali specifici nell'ambito della pianificazione di fabbisogni di personale e delinea, all'articolo 3, la riforma delle procedure di reclutamento del personale delle pubbliche amministrazioni.

Tale percorso di riforma, funzionale all'attuazione del PNRR, si fonda sul passaggio da una gestione meramente amministrativa del capitale umano ad una gestione attenta a capacità, attitudini e motivazioni attraverso la programmazione dei fabbisogni, la valutazione e il reclutamento delle risorse. Esso prende avvio proprio dall'emanazione nel luglio 2022, da parte del Ministro per la Pubblica Amministrazione in concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, delle *Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche*.

L'obiettivo della programmazione dei fabbisogni di personale è di individuare figure e competenze professionali in linea con i cambiamenti che interessano la società attraverso strumenti in grado di valorizzare – oltre alle conoscenze tecniche richieste – le competenze necessarie allo svolgimento del lavoro nel pubblico impiego nel rispetto dei principi caratterizzanti l'azione amministrativa.

Le *Linee di indirizzo* risultano funzionali

a supportare la Pubblica Amministrazione in tale percorso definendo, in primis, i nuovi fabbisogni professionali e la gestione per profili di competenze, di seguito proponendo l'elaborazione e l'adozione di un modello di rappresentazione dei profili di ruolo e, infine, prendendo in esame alcune esperienze nazionali ed internazionali ai fini di evidenziarne peculiarità e differenze.

Il modello proposto supera la concezione del turn over quale mero momento di sostituzione delle persone in uscita dal servizio ma presenta una prospettiva di acquisizione di nuovo personale con specifiche competenze che non si esauriscono nelle conoscenze acquisite sul campo ma si esplicano nella loro mobilitazione durante lo svolgimento del lavoro: capacità, abilità e attitudini influenzate dai valori e dalle motivazioni personali al fine di svolgere in maniera efficace, flessibile e dinamica il ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione.

Nell'ottica di rafforzare e innovare la Pubblica Amministrazione, inoltre, il DECRETO-LEGGE 9 giugno 2021, n. 80, prevede – all'articolo 3, comma 6 – che il Ministro per la pubblica amministrazione adotterà, previa intesa in sede di Conferenza unificata, specifiche linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica sulla base della proposta della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, che è stata diffusa a fine settembre 2022.

Con l'obiettivo di fornire alle Amministrazioni pubbliche un unico ed efficace ap-

proccio di selezione per l'accesso alla qualifica dirigenziale, la *Proposta di Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica* prende in prestito uno strumento consolidato e ampiamente utilizzato nel settore privato per la selezione, la valutazione e lo sviluppo delle competenze e del potenziale manageriale delle risorse umane, ben noto agli Psicologi del lavoro e delle organizzazioni: l'Assessment Center.

Consiste nell'osservazione e valutazione – da parte di valutatori qualificati (la figura professionale dello Psicologo risulta quella maggiormente accreditata) – delle performance realizzate durante l'esecuzione di un set di strumenti standardizzati (prove situazionali individuali e di gruppo; test cognitivi, autodescrittivi e situazionali), corroborate da un colloquio motivazionale a completamento della visione d'insieme.

Sulla base della conoscenza di tale efficace metodologia di indagine in cui l'oggetto di valutazione sposta il focus dalle conoscenze delle materie del bando alle competenze trasversali in esso definite, la *Proposta di Linee guida* fornisce alcune raccomandazioni per innovare il processo di reclutamento nell'ambito dei concorsi per dirigenti e renderlo maggiormente aderente alla realtà effettivamente richiesta.

Innanzitutto, i bandi di concorso dovranno far riferimento a una precisa definizione delle aree di competenza richieste per la posizione oggetto di selezione, elaborate a partire da documenti di *job description* (finalità, organigramma, attività e responsabilità della specifica posizione) e *job profile* (conoscenze tecniche, esperienze e capacità/attitudini richieste per la copertura ottimale del ruolo professionale). Al fine di rilevare la presenza delle attitudini e delle competenze richieste dal bando stesso, si suggerisce, inoltre, sia di rimodulare le prove concorsuali – in cui dovranno essere somministrate prove situazionali, oltre a un test autodescrittivo – sia di garantire una valutazione affidabile e attendibile attraverso la presenza nelle commissioni giudicatrici di membri competenti in merito alle aree

di competenza individuate. Infine, si raccomanda di prestare particolare attenzione alla parità di genere, con rispetto di un equilibrio trasversalmente presente in ogni fase del reclutamento.

In seguito a tali raccomandazioni, viene proposto alle Amministrazioni Pubbliche il *Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana*: flessibile e personalizzabile per rispondere alle esigenze delle specifiche figure dirigenziali da ricoprire, consta di 15 competenze – di cui 6 rilevanti (soluzione dei problemi, gestione dei processi, sviluppo dei collaboratori, decisione responsabile, gestione delle relazioni interne ed esterne, tenuta emotiva) –, articolate in cinque aree (cognitiva, manageriale, realizzativa, relazionale e del self-management).

In definitiva, tale *Proposta di Linee guida* offre un contributo metodologico in grado di garantire, attraverso la puntuale valutazione e misurazione di nuove dimensioni (capacità, attitudini e motivazioni individuali) accreditate dalla letteratura scientifica quali fondamentali per ricoprire con esito positivo ruoli dirigenziali, un efficace accesso alla qualifica di dirigente sulla base del modello di competenze elaborato. ■

---

[\*] Laureata in Psicologia del lavoro e delle organizzazioni c/o l'Università degli Studi di Padova e iscritta all'Ordine degli Psicologi del Friuli Venezia Giulia. Svolge attività formativa nei settori orientamento al lavoro e pari opportunità.

