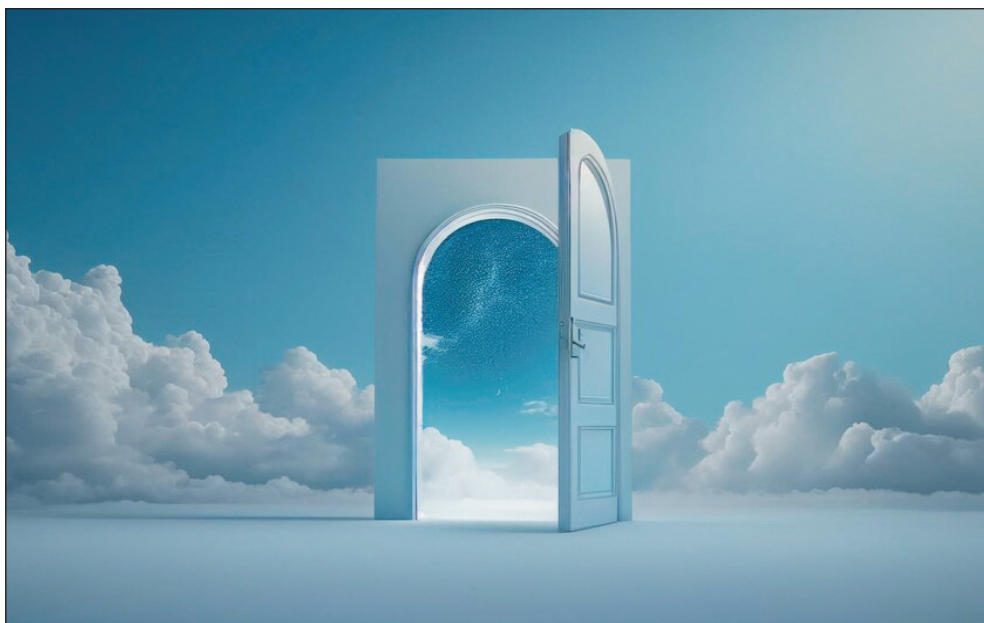


Ripensare i profili professionali per una PA evoluta

Eliminare stereotipi
valorizzando la formazione

a cura di Sabrina Luccarini



FrancoAngeli 



OPEN ACCESS la soluzione FrancoAngeli

Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

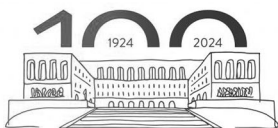
Ripensare i profili professionali per una PA evoluta

Eliminare stereotipi
valorizzando la formazione

a cura di Sabrina Luccarini

FrancoAngeli 

Questo volume è stato pubblicato grazie al contributo dell'Università degli Studi di Trieste



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TRIESTE**

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835165255

Indice

Prefazione , a cura del Rettore, Prof. Roberto Di Lenarda	pag. 7
Introduzione. Concepire le risorse umane come un investimento , di <i>Andrea Crismani</i>	» 9
Sistemi di formazione per Risorse Umane nella Pubblica Amministrazione , di <i>Monica Parrella</i>	» 21
Programmazione strategica delle competenze e del reclutamento nelle pubbliche amministrazioni , di <i>Leonello Tronti</i>	» 28
La transizione amministrativa , di <i>Fabrizio Fracchia</i>	» 40
“Nuovi” dirigenti pubblici: quali competenze e come misurarle? , di <i>Sabrina Bandera</i>	» 46
La formazione continua nella Pubblica Amministrazione. Principali risultati della prima edizione di INDACO-PA , di <i>Roberto Angotti</i>	» 62
Criteri di reclutamento e contenuti formativi nell’esperienza del Corso-Concorso della SNA , di <i>Efsio Espa</i>	» 77
Nuove competenze per la Pubblica Amministrazione , di <i>Elio Gullo</i>	» 88
Considerazione conclusive , di <i>Sabrina Luccarini</i>	» 103

Introduzione.

Concepire le risorse umane come un investimento

di Andrea Crismani*

Ripensare i profili professionali per una Pubblica Amministrazione più evoluta rappresenta una sfida che si interseca con le dinamiche del mondo del lavoro contemporaneo, profondamente influenzato dalla digitalizzazione, dalla globalizzazione e conseguente de-globalizzazione e dalle nuove esigenze sociali. La modernizzazione dei ruoli professionali nella Pubblica Amministrazione non solo riflette la necessità di adeguarsi a un contesto sempre più dinamico e interconnesso, ma anche di rispondere in modo efficace ed efficiente alle esigenze di una società che si evolve rapidamente.

In questo panorama, un primo aspetto consiste nell'analizzare in modo critico i ruoli esistenti all'interno della Pubblica Amministrazione, valutandone la congruenza rispetto alle funzioni attuali e future che la Pubblica Amministrazione è chiamata a svolgere. Questo percorso di analisi necessariamente coinvolge non solo esperti in gestione delle risorse umane e organizzazione, ma anche figure professionali che possono apportare una visione multidisciplinare, capace di integrare competenze tecnologiche, legali, economiche e sociali.

La riflessione sui profili professionali dovrebbe anche essere improntata a una visione proiettata al futuro, cercando di anticipare le tendenze, le tecnologie emergenti e le possibili evoluzioni nel contesto socio-economico. L'introduzione di figure professionali in grado di gestire e interpretare i dati (data analyst, data scientist), esperti in cybersecurity, o specialisti nella gestione di servizi digitali alla cittadinanza, potrebbe rappresentare non solo una risposta alle esigenze contemporanee, ma anche una strategia proattiva di rafforzamento delle competenze interne all'amministrazione.

L'evoluzione dei profili professionali dovrebbe anche prevedere un adeguamento delle competenze di coloro che già operano all'interno della

* Università degli Studi di Trieste.

Pubblica Amministrazione. Attraverso percorsi formativi mirati e continui, i dipendenti possono essere messi in condizione di rispondere efficacemente alle nuove sfide, garantendo al tempo stesso la continuità operativa e la salvaguardia della memoria storica e delle competenze acquisite nel corso degli anni.

È inoltre essenziale che la ristrutturazione dei profili professionali sia accompagnata da un'analisi degli assetti organizzativi, dei processi lavorativi e delle modalità di erogazione dei servizi alla cittadinanza. Un approccio sistematico e integrato permetterebbe di allineare le competenze professionali con gli obiettivi strategici dell'amministrazione e con le effettive necessità non solo dei cittadini e delle imprese ma della stessa Pubblica Amministrazione e dello Stato in generale. Va considerato che l'attuale contesto vede lo Stato inserito in una molteplice dimensione intersoggettiva di relazioni multiformi spesso di solo apparente partenariato che richiede competenze e abilità nell'intera e dell'intera filiera organizzativa.

Vi è una combinazione di ruoli che lo Stato è chiamato a rivestire e che va dallo "Stato fiscale", "dipendente dalla" e "responsabile di fronte alla" collettività, che si lega (e contrappone) allo "Stato indebitato", "dipendente dai" e "responsabile di fronte ai" propri creditori che sono le banche e le loro "società di recupero crediti", ed entrambi sono riconducibili alla figura dello "Stato consolidato", caratterizzato dal partenariato finanziario attraverso il semestre europeo e dal tendenziale deficit democratico dell'Unione Europea.

Negli ultimi anni in particolare a seguito della pandemia e del poderoso finanziamento in sede di PNRR riemerge con enfasi il concetto della capacità istituzionale e amministrativa della Pubblica Amministrazione. La capacità istituzionale e amministrativa è l'insieme dei processi d'intervento introdotti per "costruire" o "rafforzare" le capacità della Pubblica Amministrazione funzionali all'efficienza e all'efficacia delle politiche pubbliche.

La capacità istituzionale e amministrativa della Pubblica Amministrazione è un punto focale nel contesto descritto, in particolare considerando le diverse sfaccettature e i molteplici ruoli che lo Stato è chiamato a rivestire – quali "Stato fiscale", "Stato indebitato" e "Stato consolidato". Ognuno di questi ruoli implica una diversa relazione e responsabilità verso i cittadini, i creditori e le istituzioni finanziarie internazionali ed europee, mettendo in gioco diversi livelli di autonomia e obblighi.

Il panorama organizzativo delle strutture pubbliche e amministrative si ritrova a dover gestire queste complesse e a volte contrastanti dinamiche. Le risorse umane, in questo contesto, non sono soltanto esecutori di politiche e processi, ma assumono un ruolo chiave nella creazione, implementazione e valutazione delle strategie politico-amministrative.

Le persone che lavorano all'interno della Pubblica Amministrazione non solo devono possedere competenze specifiche legate al proprio ruolo e settore, ma anche una profonda conoscenza del contesto istituzionale, normativo e sociale in cui operano, per poter agire con efficacia tra gli obblighi e le aspettative dei vari "Stati" menzionati e nelle pubbliche amministrazioni "sottostanti" che in definitiva come prevede l'art. 1 della L. n. 196/2009, concorrono al perseguimento degli obiettivi di finanza pubblica definiti in ambito nazionale in coerenza con le procedure e i criteri stabiliti dall'Unione Europea e ne condividono le conseguenti responsabilità.

L'accento posto sulla costruzione e il rafforzamento delle capacità istituzionali e amministrative fa emergere la necessità di investire non solo nelle competenze tecniche delle risorse umane, ma anche nelle loro capacità di leadership, gestione del cambiamento e innovazione. Particolarmente in seguito a crisi come quella pandemica, le strutture pubbliche devono dimostrare resilienza e la capacità di adattarsi a scenari in rapida evoluzione.

Guardando al futuro e considerando le sfide emergenti – come il cambiamento climatico, la digitalizzazione e le disuguaglianze sociali ed economiche – è imperativo che le risorse umane nelle strutture pubbliche siano equipaggiate non solo con competenze attuali, ma anche con la capacità di apprendere e adattarsi continuamente.

In sintesi, un'efficace capacità amministrativa e istituzionale passa attraverso la valorizzazione, formazione e gestione strategica delle risorse umane, che diventano il fulcro attraverso il quale le politiche pubbliche sono interpretate, implementate e valutate in un contesto nazionale ed europeo sempre più complesso e dinamico.

Quindi in un panorama organizzativo, e in particolare all'interno delle strutture pubbliche e amministrative, le risorse umane rappresentano un pilastro centrale, avendo il compito non soltanto di garantire la funzionalità operativa dell'ente, ma anche di proiettare la stessa entità verso obiettivi di efficienza, innovazione e sviluppo.

La considerazione delle risorse umane non dovrebbe quindi essere relegata a una mera visione economico finanziaria, che le vede esclusivamente come una voce di costo nel bilancio dell'organizzazione, bensì bisognerebbe valorizzarle come un investimento strategico nell'ambito della gestione e della proiezione futura dell'ente stesso.

Questo paradigma concepisce il personale non solamente come esecutori di compiti e funzioni, ma come veri e propri "asset", ovvero risorse di valore, che, attraverso le loro competenze, esperienze, e abilità, arricchiscono l'organizzazione, elevando la qualità dei servizi erogati e contribuendo allo sviluppo e al miglioramento continuo della stessa. Le risorse umane, in questa

ottica, diventano elementi portanti dell'infrastruttura amministrativa, poiché contribuiscono a definire, con il loro operato, le performance, la reputazione e la competitività dell'ente nel panorama in cui opera.

Inoltre, concepire le risorse umane come un investimento significa anche promuovere e supportare il loro sviluppo e crescita professionale, attraverso iniziative formative e percorsi di carriera stimolanti, in quanto la valorizzazione e l'ampliamento delle competenze individuali si traduce in un elevamento delle capacità complessive dell'organizzazione. È un ciclo virtuoso in cui l'investimento nelle persone si riflette in un incremento delle performance organizzative e, di conseguenza, nell'abilità dell'ente di realizzare la propria mission e di perseguire efficacemente gli obiettivi strategici stabiliti.

L'impegno nella crescita e nel benessere delle risorse umane si trasforma, inoltre, in un significativo ritorno in termini di motivazione, senso di appartenenza e soddisfazione lavorativa, fattori che non solo aumentano la produttività, ma promuovono anche un clima lavorativo positivo e coeso, alimentando un ambiente in cui le persone sono incentivate a dare il meglio e a contribuire proattivamente al successo dell'organizzazione.

In tale scenario, il ruolo del settore delle risorse umane diviene essenziale, in quanto deve saper non soltanto gestire aspetti legati all'amministrazione e alla regolamentazione del personale, ma anche saper progettare e implementare strategie atte a valorizzare, sviluppare e mantenere il capitale umano dell'ente, considerando il medesimo come un elemento chiave per la sostenibilità, l'innovazione e il successo dell'organizzazione nel lungo termine. Pertanto, l'approccio verso le risorse umane come investimento e non come costo, rappresenta una visione strategica, orientata al futuro e alla sostenibilità dell'ente, capace di unire sviluppo organizzativo e benessere individuale.

L'analisi dell'organizzazione e funzionamento della Pubblica Amministrazione rivela una complessità intrinseca che deriva da due nature concomitanti e talvolta contrastanti: quella di entità economica e quella di componente del sistema politico. L'interazione e talvolta la tensione tra queste due sfere, ciascuna con le proprie necessità, logiche operative e obiettivi, rappresentano un nodo cruciale nella definizione di strategie, metodologie e prassi gestionali all'interno dell'amministrazione stessa.

Da un lato, la visione della Pubblica Amministrazione come organizzazione economica spinge verso un modello gestionale caratterizzato da flessibilità, discrezionalità, e una certa dose di autoamministrazione. In questo contesto, l'amministrazione viene percepita e strutturata come un'entità che, pur operando nel contesto pubblico e dunque sottostando a logiche e vincoli specifici, cerca di adottare dinamiche, meccanismi e strumenti propri delle organizzazioni di mercato, prediligendo efficienza, efficacia e capacità di

adattamento alle mutevoli esigenze del contesto esterno e interno. La sfida è garantire un funzionamento snello e performante, in grado di rispondere tempestivamente ai bisogni dei cittadini e alle dinamiche del contesto socio-economico, mantenendo comunque un rigoroso rispetto delle normative e dei principi etico sociali che devono guidare l'azione della Pubblica Amministrazione.

Dall'altro lato, la Pubblica Amministrazione come parte del sistema politico tende a muoversi secondo logiche e dinamiche profondamente radicate nella predeterminazione, nel vincolo e nel comando. Questa impostazione si configura in un modello più rigido e normato, in cui le decisioni, i processi e le azioni sono fortemente influenzati, se non determinati, dai dettami politici, legislativi e burocratici. In tale ottica, la Pubblica Amministrazione è vista principalmente come uno strumento attraverso cui attuare le politiche e le direttive stabilite dai livelli superiori, garantendo coerenza e allineamento con gli indirizzi politico strategici definiti a monte. L'obiettivo, in questo caso, è garantire stabilità, coerenza e controllo, assicurando che l'azione amministrativa sia sempre e comunque in linea con i principi, gli obiettivi e i valori del contesto politico di riferimento.

La tensione tra questi due modelli gestionali e concettuali non è facilmente risolvibile e richiede una continua opera di bilanciamento, attraverso la quale cercare di coniugare la necessità di un'azione amministrativa efficiente, proattiva e orientata al cittadino, con la necessità di mantenere un allineamento costante con gli indirizzi, i valori e i principi definiti dal contesto politico. La soluzione a questa dicotomia risiede forse in un modello di Pubblica Amministrazione che sappia armonizzare al suo interno queste due anime, strutturandosi come un'entità in grado di garantire al tempo stesso efficienza e coerenza, dinamicità e stabilità, innovazione e controllo. Un compito che pone sfide notevoli ma che, se affrontato con strategicità e lungimiranza, può contribuire significativamente al rafforzamento e alla valorizzazione del ruolo dell'amministrazione pubblica nel contesto sociale ed economico contemporaneo.

Queste considerazioni ci permettono quindi di affrontare il tema in modo diverso o almeno da un'angolazione differente evidenziando alcuni aspetti critici.

I concorsi pubblici, teoricamente, dovrebbero essere strumenti attraverso cui la Pubblica Amministrazione seleziona il proprio personale in maniera trasparente, equa e basata sul merito. Esistono però critiche circa la reale capacità dei concorsi di individuare le competenze necessarie e di orientarsi veramente al merito, principalmente a causa della burocratizzazione delle procedure, dell'inefficienza e a volte per la mancanza di criteri di valutazione chiari e oggettivi o per scelta di criteri non adeguati o appropriati.

Desidererei evidenziare alcuni aspetti a mio avviso fondamentali, i quali necessitano di un'attenta riflessione e, possibilmente, di un approfondimento condiviso al fine di costruire una base di lavoro solida e in sintonia con le diverse esigenze manifestate.

Il primo aspetto riguarda l'accessibilità e l'equità nei concorsi pubblici, specificatamente focalizzata sulle divergenze educative e qualificative tra i partecipanti. Questo aspetto getta una luce critica sul meccanismo di selezione e assunzione all'interno della Pubblica Amministrazione. Il cuore della questione risiede in uno squilibrio competitivo evidente, dove i laureati, e in particolare quelli magistrali, emergono frequentemente come vincitori nei concorsi destinati a diplomati o laureati triennali, instaurando un clima di disparità e potenziale frustrazione tra i candidati. E su questo aspetto la giurisprudenza è allineata in termini di stretto formalismo. Tuttavia a un'osservazione più approfondita, tale fenomeno non soltanto mette in luce le sfaccettature dell'iniquità ma svela altresì un panorama di sfide tangibili in termini di valutazione delle competenze, generando scenari in cui la Pubblica Amministrazione potrebbe non sfruttare appieno le competenze avanzate dei laureati magistrali, soprattutto quando sono assunti in posizioni per cui risultano essere sovra qualificati. L'inevitabile sottoprodotto di questa dinamica è un ampio spettro di candidati che, pur possedendo i requisiti formali, si trovano emarginati o non favoriti da un sistema che non riesce a valorizzarli appieno.

Nell'esplorare le possibili soluzioni a questa problematica, la differenziazione più marcata dei bandi rappresenta un primo passo fondamentale verso la creazione di un ambiente concorsuale più equilibrato e giusto. Un approccio che veda una chiara segmentazione e specificità nei bandi di concorso, limitando la partecipazione a candidati che possiedono le qualifiche strettamente necessarie, potrebbe contribuire a mitigare gli squilibri esistenti e promuovere un contesto più inclusivo e rappresentativo della diversità delle competenze presenti sul territorio.

Allo stesso tempo, valorizzare le competenze specifiche attraverso meccanismi che riconoscano e premiano le abilità e le conoscenze acquisite durante i differenti percorsi formativi, nonché implementare sistemi di punteggio che riflettano adeguatamente le diversità tra i vari livelli di studio e formazione, appare come un ulteriore passo essenziale verso un sistema più giusto e meritocratico.

È indiscutibile, tuttavia, che affrontare una questione di tale complessità richiede un impegno olistico che non si limiti alla sola fase di selezione, ma che preveda piani di carriera solidi, opportunità di formazione continua e un dialogo robusto tra università e Pubblica Amministrazione, allo scopo di

assicurare che l'educazione e la formazione siano veramente allineate con le esigenze presenti e future del settore pubblico.

Il secondo aspetto riguarda la preparazione ai concorsi che è fondamentale per garantire candidature solide e competitive. Attualmente, gran parte della preparazione è effettuata dai candidati in proprio o attraverso corsi privati, i quali possono avere costi e, di conseguenza, non essere accessibili a tutti, creando una potenziale barriera socio-economica. Avere un soggetto pubblico che gestisca la preparazione ai concorsi potrebbe garantire una standardizzazione dei contenuti e un livello qualitativo omogeneo, assicurando che tutti i candidati abbiano accesso alle stesse informazioni e materiali di preparazione. Potrebbe altresì contribuire a ridurre il gap tra candidati che possono permettersi i corsi di preparazione e chi non ha tali risorse, lavorando, quindi, in un'ottica di maggior uguaglianza delle opportunità. La preparazione ufficiale ai concorsi pubblici da parte di un ente pubblico accreditato potrebbe garantire una maggiore trasparenza circa quanto è realmente richiesto nei concorsi e assicurare che la preparazione sia strettamente allineata con le competenze e conoscenze che verranno poi valutate.

Infine, un tale sistema offrirebbe un orientamento ufficiale per i candidati, che avrebbero un quadro chiaro e univoco delle attitudini e delle competenze necessarie per operare efficacemente all'interno della Pubblica Amministrazione. Un'entità pubblica o privata accreditata dedicata potrebbe altresì lavorare in modo continuativo sull'aggiornamento dei materiali e dei percorsi formativi, assicurandosi che siano sempre in linea con le esigenze attuali dell'amministrazione e in linea con le evoluzioni normative e tecnologiche. In definitiva sarebbe un modo per integrare innovazioni e metodologie didattiche avanzate, massimizzando l'efficacia della preparazione.

Un terzo aspetto apparentemente banale solleva una questione di non poco conto chi si inserisce alle osservazioni appena fatte. La dottrina più attenta sul tema osserva come chi partecipa a più di un concorso in varie amministrazioni è tenuto a affrontare l'intero insieme di prove d'esame in ogni occasione, nonostante queste ultime tendano a essere ripetitive: la maggior parte dei concorsi, per esempio, comporta un esame di diritto amministrativo, uno di contabilità pubblica, uno di informatica, uno di lingua inglese, ecc. Indubbiamente ciò complica ulteriormente le procedure dei concorsi, che spesso vantano un elevato numero di partecipanti, e porta a una valutazione delle prove che può risultare frettolosa.

Un modo per snellire e semplificare i processi concorsuali potrebbe consistere nel prevedere la sostituzione delle prove d'esame o di quella parte delle stesse con la valutazione di titoli precedentemente acquisiti e pertinenti alle specifiche materie oggetto del concorso. La prospettiva di rimodellare i

processi concorsuali mediante l'implementazione di una metodologia basata sull'analisi di titoli specifici, declinando dunque l'usuale percorso di selezione mediante prove d'esame, introdurrebbe un paradigmatico cambio di rotta nelle prassi amministrative, dando luogo a una serie di potenzialità e sfide nel sistema di selezione. Indubbiamente la minimizzazione delle ripetizioni di prove simili attraverso concorsi diversi ottimizza l'investimento temporale e preparatorio degli aspiranti e genera un alleggerimento del carico amministrativo, mitigando le responsabilità inerenti alla gestione, correzione e valutazione delle prove.

La questione della garanzia di equità e trasparenza nel processo di valutazione dei titoli è cruciale, richiedendo meccanismi robusti che prevengano qualsiasi forma di discriminazione o favoritismo e assicurino la chiarezza e coerenza dei criteri valutativi. Una sfida connaturata è la necessità di assicurare l'attualità, la rilevanza e l'autenticità dei titoli in rapporto alle competenze e conoscenze necessarie per la posizione concorsuale, considerando anche l'eterogeneità dei contesti e dei livelli di acquisizione dei titoli. Il rischio di esclusione di candidati, seppur dotati delle competenze necessarie ma carenti dei titoli richiesti, evidenzia spesso un ulteriore ostacolo nella selezione basata su titoli.

In termini di possibili soluzioni e vie percorribili, si presenta l'opportunità di elaborare un sistema uniforme a scala nazionale, che detti linee guida chiare e condivise circa i titoli ammissibili e la loro valutazione nei diversi contesti concorsuali. Parallelamente, l'istituzione di un database nazionale, che funga da registro verificato dei titoli detenuti dai candidati, potrebbe facilitare le amministrazioni nella verifica e nella gestione dei titoli presentati. Un approccio valutativo composito, che integri l'analisi dei titoli con altre metodologie, quali colloqui strutturati o assessment di gruppo, potrebbe assicurare una comprensione migliore delle competenze e potenzialità dei candidati. Per non determinare situazioni di esclusione, meccanismi alternativi per candidati con percorsi atipici o carenti di titoli specifici, potrebbero essere integrati, permettendo la dimostrazione delle competenze attraverso altre modalità, come l'analisi delle esperienze professionali o della formazione informale.

E qui arriviamo a ulteriore aspetto che si lega alla questione appena affrontata. L'impostazione proposta contribuisce a sgomberare il campo dalle condivise critiche della dottrina che gli esami tradizionali nei concorsi pubblici, strutturati attraverso prove scritte e orali, o anche preceduti da quiz di preselezione, mostrano una propensione verso un approccio eminentemente teorico e mnemonico nella fase di preparazione. Infatti, le metodologie convenzionali impiegate nelle procedure di selezione, attraverso l'utilizzo di prove scritte e orali, sono frequentemente oggetto di scrutinio e critica a cau-

sa della loro marcata inclinazione a favorire un approccio prevalentemente nozionistico alla preparazione dei candidati.

Tale propensione ha radici storiche e metodologiche che, seppur robuste e consolidate, dimostrano una certa resistenza all'innovazione e all'adattamento ai cambiamenti del panorama professionale e formativo. In quest'ottica, la tendenza a privilegiare la mera conoscenza teorica e la capacità di memorizzazione delle informazioni palesa i suoi limiti, soprattutto quando confrontata con la crescente necessità, in molti ambiti professionali, di disporre di competenze trasversali e soft skill. La richiesta di abilità di pensiero critico, la capacità di affrontare e risolvere problemi in maniera autonoma e proattiva, nonché le competenze nel lavoro di squadra e nella gestione delle relazioni interpersonali, diventano sempre più centrali nel definire un profilo professionale adeguato e competitivo nell'attuale mercato del lavoro. Sul punto si rinvia al recente report *The future of jobs 2020* elaborato dal World Economic Forum, che colloca le competenze trasversali tra le categorie centrali nei processi di assunzione.

Nel panorama attuale, il mondo lavorativo e quello accademico stanno subendo una profonda trasformazione, maturando una consapevolezza sempre più marcata riguardo all'importanza di sviluppare e valutare tali competenze nei futuri lavoratori. È pertanto imprescindibile che i processi di selezione, specialmente quelli attuati attraverso concorsi pubblici, si adattino a questa evoluzione, garantendo che i profili selezionati non siano soltanto depositari di una solida preparazione teorica, ma siano anche dotati di quelle competenze pratiche e trasversali che consentono di muoversi con agilità ed efficacia nel complesso tessuto delle sfide professionali quotidiane.

La riqualificazione delle modalità valutative nei concorsi pubblici dovrebbe, quindi, orientarsi verso un modello che, pur mantenendo un rigoroso controllo sulla verifica delle competenze teoriche, sia in grado di esplorare e valutare in maniera accurata anche le abilità pratiche e comportamentali dei candidati. Ciò potrebbe realizzarsi attraverso l'introduzione di metodologie di valutazione più innovative, come simulazioni, *case studies* o dinamiche di gruppo, che possano esaminare i candidati in un contesto più vicino possibile alle sfide e alle situazioni con cui si troveranno a confrontarsi nel loro percorso professionale all'interno della Pubblica Amministrazione.

In tale scenario, i sistemi di selezione assumerebbero un ruolo cruciale non solo nel garantire l'accesso a posizioni lavorative attraverso il possesso di specifiche conoscenze, ma anche nel contribuire a delineare un profilo professionale completo e competente, in grado di muoversi con dimestichezza ed efficacia nel panorama lavorativo contemporaneo, arricchendo con il proprio contributo l'intero tessuto della Pubblica Amministrazione.

Infine, per concludere, l'inserimento di un lavoratore competente all'interno di un organismo, come la Pubblica Amministrazione, sottolinea una prospettiva olistica che va oltre il semplice adempimento delle proprie funzioni e responsabilità lavorative. Quando una figura qualificata viene integrata in un ambiente di lavoro, le ripercussioni del suo operato e della sua presenza possono, e dovrebbero, estendersi ben oltre il suo singolo percorso professionale, arrecando benefici su tutto l'ecosistema lavorativo nel quale è inserito.

Un lavoratore che vanta un insieme di competenze, sia tecniche che trasversali, non soltanto eroga un contributo diretto attraverso l'esecuzione delle proprie mansioni, ma diventa anche un veicolo di crescita e sviluppo per l'intera organizzazione. Questo accade perché la competenza, intesa in senso lato, non si traduce unicamente nella capacità di svolgere compiti e risolvere problemi, ma anche nella capacità di generare un impatto positivo sul proprio ambiente di lavoro, favorendo dinamiche collaborative, stimolando l'innovazione e promuovendo un approccio al lavoro che sia orientato al miglioramento continuo.

Da una parte, il lavoratore competente, attraverso l'esemplificazione delle proprie competenze e l'applicazione delle proprie conoscenze, può involontariamente divenire un punto di riferimento per i colleghi, un faro che, con la propria operosità e il proprio modo di affrontare le sfide quotidiane, traccia un percorso possibile di crescita e miglioramento per gli altri. Egli può, pertanto, funzionare da catalizzatore per l'elevazione delle competenze collettive, incentivando, sia attraverso il suo esempio sia mediante una condivisione più diretta delle proprie conoscenze e abilità, un incremento del capitale umano dell'intera struttura.

D'altro canto, la crescita non dovrebbe essere percepita come una via a senso unico. Lo stesso lavoratore competente dovrebbe perpetuamente trovarsi in una posizione di apprendimento e di ricezione rispetto al contesto in cui è inserito. La consapevolezza che vi sia sempre spazio per l'apprendimento e per il miglioramento sono caratteristiche fondamentali di un professionista efficace e di successo. Perciò, egli dovrebbe saper cogliere stimoli, feedback e lezioni dai propri colleghi, indipendentemente dal loro ruolo o livello di esperienza, accrescendo a sua volta il proprio bagaglio di competenze e conoscenze.

In tale dinamica, l'organizzazione può trasformarsi in un ambiente di crescita reciproca, in cui la condivisione delle competenze, l'apprendimento collettivo e l'incremento delle capacità individuali e di gruppo diventano prassi quotidiana, contribuendo non solo al miglioramento delle performance individuali, ma anche a elevare l'efficacia, l'efficienza e l'innovatività

dell'intera entità organizzativa. In questo contesto, la Pubblica Amministrazione non soltanto beneficia delle competenze del singolo lavoratore ma, attraverso un processo di osmosi delle competenze e una dinamica virtuosa di crescita condivisa, vede incrementare il proprio capitale umano e migliorare il proprio funzionamento complessivo, a beneficio di tutto il collettivo sociale che essa serve e rappresenta.