

PRAXI

Risorse Umane

Caso di successo

Regione Toscana: valutazione di profili dirigenziali con strumenti innovativi

Regione Toscana, con una dotazione organica di oltre 2.200 dipendenti, eroga servizi per la promozione dello sviluppo sociale, economico e culturale del territorio.

Attento alla tutela dell'ambiente, alla valorizzazione del patrimonio artistico e paesaggistico e all'innovazione in settori strategici come sanità, mobilità, lavoro, integrazione e sostenibilità, l'Ente si distingue per il suo costante impegno nel miglioramento dei processi organizzativi, tecnologici e digitali, con l'obiettivo di rispondere in modo efficace alle esigenze della comunità toscana.

PREMESSA

Dopo oltre 10 anni di assenza di bandi per posizioni dirigenziali, Regione Toscana ha intrapreso un ambizioso progetto di reclutamento per garantire un ricambio generazionale e rispondere alle crescenti sfide organizzative.

DIPENDENTI

2.200



In collaborazione con PRAXI, è stato sviluppato un percorso innovativo basato sulla metodologia dell'**Assessment Center** per valutare competenze manageriali e comportamentali, nelle modalità previste dall'articolo 3 del decreto legge n. 80/2021. Questo approccio ha permesso di:

- assicurare rigore formale e trasparenza nel processo selettivo;
- integrare la valutazione delle competenze tecnico-specialistiche con un focus sulle capacità manageriali e comportamentali necessarie a svolgere appieno il ruolo richiesto.

L'obiettivo finale era selezionare figure dirigenziali in grado di rispondere pienamente alle esigenze operative e strategiche dell'Ente, attraverso candidature sia esterne sia interne, per favorirne la crescita professionale.

Le procedure concorsuali hanno permesso a Regione Toscana di:

- inserire le figure dirigenziali necessarie per ricoprire i ruoli apicali;
- disporre di graduatorie valide per i successivi due anni, utilizzabili per ulteriori necessità organizzative.

PROGETTO

L'intervento ha previsto la progettazione e gestione dei processi di Assessment Center per concorsi destinati a profili dirigenziali nelle seguenti aree: giuridico-amministrativa/economico-finanziaria, giuridico-legislativa, tecnico-professionale e rurale/agricoltura.

Per ogni concorso PRAXI ha sviluppato ed erogato diverse prove volte a valutare e misurare le competenze trasversali ritenute fondamentali da Regione Toscana per ciascun ruolo dirigenziale, scelte in un set che includeva:



Formazione delle Commissioni

In accordo con la Direzione di Regione Toscana, preliminarmente all'avvio delle procedure concorsuali, è stato ritenuto fondamentale svolgere un incontro di formazione/informazione destinato a tutti i componenti di ogni Commissione, con la finalità di uniformare le conoscenze sul processo di selezione e valutazione, innovativo per la PA, basato sulla metodologia dell'Assessment Center.

Tali sessioni sono state erogate da Consulenti Senior di PRAXI, con specifica esperienza di Assessor, come membri esperti delle Commissioni.

Strumenti Utilizzati

Ad integrazione delle fasi tradizionali di valutazione dei titoli, prove di selezione su tematiche tecnico/normative e colloqui orali, per ciascuna delle procedure concorsuali il processo ha incluso:

1

Prova attitudinale scritta

Utilizzo di domande situazionali a risposta multipla.

2

Prova attitudinale pratica

Simulazione scritta di un caso concreto tramite lo strumento In Basket.

3

Prova orale

Dinamica di gruppo basata sulla metodologia Leaderless Group Discussion (LGD).

4

Intervista comportamentale strutturata

Erogata come parte del colloquio finale attraverso la tecnica della Situational Interview.

Come previsto dalle migliori pratiche e dalle linee guida della SNA (Scuola Nazionale della Pubblica Amministrazione) recepite dal decreto legge n. 80/2021, PRAXI e Regione Toscana hanno costruito una specifica "matrice prove x competenze", garantendo che ciascuna competenza comportamentale fosse valutata tramite almeno due prove e che tutte le competenze obiettivo fossero effettivamente misurate.

I consulenti PRAXI, in qualità di membri esperti delle Commissioni, hanno gestito l'erogazione delle prove di assessment garantendo una corretta e professionale valutazione delle competenze comportamentali.

Risultati Raggiunti

L'approccio adottato ha consentito di integrare la valutazione delle competenze comportamentali con i criteri tradizionali, nel pieno rispetto delle disposizioni del decreto legge n. 80/2021.

La progettazione di un processo metodologicamente rigoroso e di un set di strumenti creati ad hoc ha permesso di indagare i comportamenti agiti rispetto a quelli attesi, utilizzando criteri di valutazione delle competenze attitudinali oggettivi e affidabili.

Al termine delle procedure concorsuali, le Commissioni esaminatrici hanno stilato graduatorie che Regione Toscana ha utilizzato per soddisfare le proprie esigenze organizzative. Questo ha dimostrato come, se misurate con strumenti solidi, affidabili ed equi, le competenze comportamentali possano diventare fattori decisivi nella valutazione finale.

Gli elementi fondamentali per il successo del progetto sono stati:

- **conoscenza approfondita del contesto della Pubblica Amministrazione**, per allineare il processo alle specificità organizzative e normative;
- **esperienza consolidata nell'utilizzo della metodologia dell'Assessment Center**, adattata al contesto pubblico attraverso scenari e terminologie mirate, per valutare il "problem solving sostanziale" dei candidati, oltre la semplice conoscenza delle procedure normative;
- **valutazione oggettiva delle capacità manageriali**, grazie a strumenti come la "matrice prove x competenze" e un "dizionario delle competenze" corredato da indicatori comportamentali concreti, osservabili e misurabili;
- **formazione mirata dei membri delle Commissioni di concorso**, volta a garantire una corretta applicazione degli strumenti e dei modelli di competenze adottati;
- **collaborazione attiva e costruttiva tra PRAXI, le Commissioni e Regione Toscana**, caratterizzata da ascolto reciproco e scambio continuo di idee, con l'obiettivo condiviso di selezionare candidature di qualità elevata.

FUTURO

Grazie al contributo di PRAXI, Regione Toscana ha introdotto per la prima volta modalità di valutazione delle competenze trasversali nel processo di reclutamento di figure apicali. I risultati raggiunti pongono le basi per replicare l'implementazione di tali modalità nei futuri processi di selezione di personale qualificato.

Integrare sin dal processo di selezione la valutazione delle competenze attitudinali/trasversali, ovvero i comportamenti organizzativi effettivamente agiti, rappresenta il "cemento" necessario per consolidare i "mattoni" delle competenze tecniche. Questa combinazione getta le basi per una gestione manageriale efficace e duratura, andando oltre un approccio meramente teorico e valorizzando le capacità pratiche di ogni dirigente della Pubblica Amministrazione.

Il passaggio da un sistema incentrato esclusivamente sulle conoscenze tecniche a uno che integra la valutazione delle competenze comportamentali è fondamentale per consentire alla Pubblica Amministrazione di selezionare figure dotate delle capacità gestionali e organizzative necessarie per affrontare ruoli di responsabilità.

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