

Prüfstelle  
Organismo di valutazione  
Organn de valutazion

## Procedure di selezione del personale non dirigenziale per l'assunzione e per le progressioni di carriera

Audit ai sensi dell'articolo 50, comma 1, lettera e) della Legge provinciale n.  
6/2022

AUDITORS

Cinzia Flaim  
Isabella Summa

**PRÜFSTELLE  
ORGANISMO DI VALUTAZIONE**

39100 Bozen | Freiheitsstraße 66  
39100 Bolzano | Corso Libertà, 66

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114  
[pruefstelle@landtag-bz.org](mailto:pruefstelle@landtag-bz.org) | [organismodivalutazione@consiglio-bz.org](mailto:organismodivalutazione@consiglio-bz.org)  
[www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp](http://www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp)  
[www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp](http://www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp)  
PEC: [pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org](mailto:pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org)

Maggio 2025

INDICE

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| I. FINALITÀ, AMBITO E METODOLOGIA DELL'AUDIT ----- | 4  |
| II. QUADRO NORMATIVO -----                         | 5  |
| III. ANALISI DELLO STATO DI FATTO-----             | 22 |
| IV. CONCLUSIONI-----                               | 28 |

## **I. Finalità, ambito e metodologia dell'audit**

Ai sensi dell'art. 50, c. 1, lett. e) della L.P. n. 6/2022, l'Organismo di valutazione redige una relazione sulla legittimità, l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa della Provincia e degli enti dipendenti.

Il Programma di attività dell'Organismo di valutazione prevede per l'anno 2025, nell'ambito dell'attività del suddetto controllo, l'effettuazione di un audit sulle procedure di selezione del personale non dirigenziale per l'assunzione e per le progressioni di carriera in Provincia.

L'urgenza di consentire il c.d. turn-over del personale delle pubbliche amministrazioni e l'approvvigionamento di personale di qualità, unitamente alla valorizzazione delle risorse interne, rappresenta una leva determinante per preservare tempestivamente l'adeguatezza della capacità amministrativa e gestionale delle amministrazioni pubbliche e nei processi di ottimizzazione per il buon funzionamento.

In particolare, è fondamentale concepire le politiche assunzionali del personale quale leva strategica di sviluppo dell'organizzazione pubblica, per garantire un significativo allineamento tra le competenze del personale in servizio e quelle di cui la pubblica amministrazione ha bisogno in virtù di un modello organizzativo più efficiente e al passo con le innovazioni anche tecnologiche.

Nel corso dell'audit sono stati verificati i seguenti aspetti:

- quadro normativo di riferimento nazionale e provinciale;
- management strategico del personale, studio e pianificazione strategica (mappatura delle competenze esistenti, skill gap analysis, piano triennale del fabbisogno del personale, strategia di employer branding, piano di sviluppo e di valorizzazione delle risorse interne, pianificazione delle procedure di selezione e di progressione).

Con riferimento agli aspetti già menzionati, gli obiettivi dell'attività di audit hanno riguardato la verifica:

- della strategia in materia di personale,
- della legittimità delle relative procedure e
- dell'efficienza ed efficacia delle attività svolte in tale ambito.

L'audit si è svolto secondo le Linee guida per l'attività di audit e di consulenza, approvate dall'Organismo di valutazione in data 20/01/2021 in base agli standard professionali dell'IIA (Institute of Internal Auditors) e alle norme di controllo dell'INTOSAI (International Organisation of Supreme Audit Institutions), attraverso interviste ai dirigenti competenti per il personale della Provincia autonoma di Bolzano.

## II. Quadro normativo

### 2.1 Pianificazione strategica della gestione delle risorse umane

Per la Pubblica Amministrazione, come per ogni organizzazione complessa, il personale è il principale fattore di successo<sup>1</sup>. Di conseguenza, assume centrale rilevanza una gestione strategica delle risorse umane, la quale connette valore pubblico, benessere organizzativo, attrazione dei talenti e sviluppo professionale in un disegno olistico.

L'introduzione del Piano integrato di attività e organizzazione (in seguito PIAO) ad opera dell'art. 6 del D.L. n. 80/2021, e successive modifiche, persegue tra l'altro lo scopo di definire la strategia generale delle risorse umane, con il contestuale miglioramento dell'organizzazione in cui queste si inseriscono e la razionalizzazione delle procedure che sono chiamate a gestire.

Il PIAO è stato previsto a seguito di una rinnovata attenzione ai dipendenti pubblici come risorse strategiche per lo sviluppo della capacità amministrativa, sulla base della consapevolezza che la gestione efficiente del personale necessita di capacità amministrativa piuttosto che nuove norme<sup>2</sup>.

Costituiscono elementi fondamentali della strategia di programmazione, gestione e sviluppo delle risorse umane:

- la pianificazione del fabbisogno come strumento di riflessione strategica sugli spazi che quantitativamente si liberano all'interno dell'organizzazione, ma anche sulle professioni che qualitativamente sono richieste per accompagnare l'evoluzione dell'ente,
- la strategia per la valorizzazione delle risorse umane di cui fanno parte
  - o il piano di formazione quale strumento strategico di aggiornamento continuo del personale, investimento sulle conoscenze, capacità e sulle competenze delle risorse umane e mezzo per garantire l'arricchimento professionale dei dipendenti e per stimolarne la motivazione e
  - o il sistema trasparente delle progressioni di carriera

nonché

- la strategia di employer branding per sviluppare una maggiore attrattività della Pubblica Amministrazione.

### 2.2 Programmazione triennale del fabbisogno

Una buona strategia di reclutamento trova fondamento in una puntuale definizione dei fabbisogni di personale, effettuata alla luce dei nuovi assetti organizzativi cui devono mirare le varie pubbliche

---

<sup>1</sup> Antonio Cassano, "La gestione delle risorse umane, vera leva di cambiamento nella PA: strumenti e strategie", [www.agendadigitale.eu](http://www.agendadigitale.eu), aprile 2022

<sup>2</sup> Caterina Cossiga, "La riforma della pianificazione strategica nelle pubbliche amministrazioni: il Piano integrato di attività e organizzazione", in Forum di amministrazione in cammino, 2 ottobre 2024.

amministrazioni. Tale principio è stato sancito anche dal nostro ordinamento.

Al fine di assicurare le esigenze di funzionalità e di ottimizzazione delle risorse per il migliore funzionamento dei servizi compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio, le procedure di reclutamento ordinario debbono essere infatti avviate, ai sensi dell'art. 39 della legge 27 dicembre 1997 n. 449, da ciascuna amministrazione sulla base di un documento di programmazione triennale del fabbisogno.

L'art. 6 del D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 («Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche», di seguito D.lgs. n. 165/2001), come modificato dall'art. 4 del D.lgs. n. 75/2017, prevede che il piano triennale dei fabbisogni di personale venga redatto «in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e delle performance»; peraltro ai sensi dell'art. 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito nella L. 6 agosto 2021, n. 113, il piano dei fabbisogni è confluito nel PIAO; il piano va definito in relazione ai profili professionali individuati dalla contrattazione collettiva, con particolare riguardo all'insieme delle conoscenze, competenze e capacità del personale da assumere anche per sostenere la transizione digitale ed ecologica dell'amministrazione.

L'attività di programmazione è demandata agli organi di vertice di ciascuna amministrazione, nel rispetto di specifiche linee guida finalizzate al perseguimento degli obiettivi di performance organizzativa.

Il Ministero per la pubblica amministrazione ha adottato tali Linee guida, in particolare le Linee guida dell'8 maggio 2018 (Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle Pubbliche Amministrazioni) e, successivamente, ad integrazione e parziale modifica, le Linee guida del 22 luglio 2022 (Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche).

Dall'insieme della normativa e delle Linee guida si evince la necessità che il processo della rilevazione del fabbisogno sia coerente con gli obiettivi strategici delle amministrazioni e che tenga conto di un duplice aspetto:

- le funzioni da sviluppare,
- le aree/processi da razionalizzare/semplificare, anche a fini di contenimento dei costi.

Ciò significa che non va stimato soltanto il numero e il livello/tipologia di inquadramento delle persone da assumere, ma anche le professionalità necessarie ad affrontare le nuove sfide (in termini di conoscenze, esperienze e attitudini). Si richiede dunque il passaggio da un sistema sostitutivo sostanzialmente automatico delle figure professionali cessate ad uno nuovo in cui si definiscono le effettive necessità in ragione delle concrete dinamiche interne.

Il fabbisogno di personale dovrebbe essere definito sulla base di almeno due distinti fattori:

- un primo fattore è quello tradizionale e quantitativo, legato al numero delle «teste» necessarie, e cioè al dimensionamento numerico che definisce il gap tra la dotazione attuale, di fatto, e quella di riferimento (delineata sulla base di analisi e piani); un fabbisogno numerico che poi viene generalmente articolato in relazione alle unità della struttura di riferimento;

- un secondo fattore è quello qualitativo, collegato alle competenze che i soggetti devono possedere in relazione alle diverse posizioni organizzative: in altre parole, i fabbisogni in termini di contenuti professionali di cui l'organizzazione ha bisogno per attuare le funzioni e i servizi di cui è competente, e ottenere i risultati attesi. Ciò presuppone a monte la mappatura delle competenze già esistenti all'interno dell'amministrazione in termini di conoscenze, capacità ed attitudini.

Riassumendo, la prima fase del processo di selezione è rappresentata dalla rilevazione delle esigenze del personale, con il coinvolgimento dei responsabili dei servizi. Trattasi di un momento strategico di collegamento delle esigenze della pubblica amministrazione alle attività e agli obiettivi assegnati al servizio mediante definizione delle professionalità necessarie. Ne deriva l'indicazione del profilo ricercato al quale sono associate le competenze tecniche e comportamentali richieste.

L'individuazione delle precise esigenze dell'organizzazione è inoltre ulteriore presupposto necessario per un modello di selezione basato sulle competenze richieste per la singola figura professionale.

### **2.3 Previsione di specifiche figure professionali**

Con la L. 19 giugno 2019, n. 56, la cosiddetta "legge concretezza" il legislatore ha previsto in particolare che le amministrazioni pubbliche, nel predisporre il piano del fabbisogno, debbano tener conto anche «dell'esigenza di assicurare l'effettivo ricambio generazionale e la migliore organizzazione del lavoro, nonché, in via prioritaria, di reclutare figure professionali con elevate competenze», e quindi debbano specificare tali figure in relazione alle peculiari esigenze funzionali e organizzative.

In particolare, l'art. 3 della legge citata fa riferimento a figure professionali con elevate competenze in materia di:

- a) digitalizzazione;
- b) razionalizzazione e semplificazione dei processi e dei procedimenti amministrativi;
- c) qualità dei servizi pubblici;
- d) gestione dei fondi strutturali e della capacità di investimento;
- e) contrattualistica pubblica;
- f) controllo di gestione e attività ispettiva;
- g) contabilità pubblica e gestione finanziaria.

Particolarmente importante sembra il richiamo alle figure con elevate competenze in materia di digitalizzazione; infatti, l'avvento della digitalizzazione negli ingranaggi della macchina pubblica impone un ripensamento delle tradizionali categorie professionali da impiegare negli apparati burocratici. L'interazione presente tra diritto amministrativo e tecnologia si dovrebbe ripercuotere sulla composizione degli uffici pubblici e a sua volta sull'individuazione di corrispondenti professionalità idonee ad utilizzare strumenti nuovi, riconducibili a settori scientifici disciplinari diversi

da quelli tradizionali (giuridici, economici e sociali), e che presuppongono la conoscenza e l'uso del linguaggio matematico ed informatico.

## **2.4 L'accesso al pubblico impiego e fonti normative**

L'accesso al pubblico impiego è regolato dall'articolo 97 della Costituzione, il quale stabilisce che nelle pubbliche amministrazioni si accede mediante concorso, salvo i casi stabiliti dalla legge (di per sé derogabile, ma a fondamento delle eccezioni – da ritenersi comunque di stretta interpretazione – occorre individuare un interesse pubblico «peculiare e straordinario», così da ultimo Corte cost., 9 marzo 2020, n. 43).

La regola generale del concorso pubblico su cui si basa l'accesso al pubblico impiego persegue l'obiettivo di selezionare i soggetti (comparativamente) più idonei e meritevoli secondo i principi di buon andamento e imparzialità di cui agli artt. 97 e 51 Cost.

Per la generalità delle amministrazioni pubbliche la disciplina delle procedure di reclutamento per l'accesso all'impiego è affidata a specifiche disposizioni della fonte di legge statale, in larga parte contenute nel D.lgs. n. 165/2001– segnatamente agli artt. da 35 a 39 quater.

Alla fonte legislativa si unisce poi quella di regolamentazione organizzativa di cui al DPR 9 maggio 1994, n. 487 recante il «Regolamento sull'accesso agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni e le modalità di svolgimento dei concorsi, dei concorsi unici e delle altre forme di assunzione nei pubblici impieghi», così come recentemente modificato dal DPR 16 giugno 2023, n. 82.

In particolare, all'articolo 35 è previsto che l'assunzione nelle amministrazioni pubbliche avvenga con contratto individuale di lavoro:

- a. tramite procedure selettive volte all'accertamento della professionalità richiesta, che garantiscano in misura adeguata l'accesso dall'esterno;
- b. mediante avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento ai sensi della legislazione vigente per le qualifiche e profili per i quali è richiesto il solo requisito della scuola dell'obbligo, facendo salvi gli eventuali ulteriori requisiti per specifiche professionalità;
- c. mediante chiamata numerica per le assunzioni obbligatorie ai sensi dell'art. 39 della L. 68/99 ("Norme per il diritto al lavoro dei disabili"). Anche le amministrazioni pubbliche sono obbligate a rispettare le quote di assunzioni riservate ai disabili e alle categorie protette; in tal senso le amministrazioni pubbliche promuovono o propongono programmi di assunzioni.

## **2.5 I principi fondamentali nell'ambito delle procedure di reclutamento nelle pubbliche amministrazioni**

Le procedure di reclutamento nelle pubbliche amministrazioni devono conformarsi, secondo le disposizioni di cui all'art. 35, comma 3, del D.lgs. 165/2001 e del DPR 487/94, così come novellato dal DPR 82/2023, ai seguenti principi:

- adeguata pubblicità della selezione e modalità di svolgimento che garantiscano l'imparzialità e assicurino economicità e celerità di espletamento, ricorrendo, ove è opportuno, all'ausilio di sistemi automatizzati, diretti anche a realizzare forme di preselezione;
- orientamento a garantire la massima partecipazione e l'individuazione delle competenze



qualificate;

- adozione di meccanismi oggettivi e trasparenti, idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire;
- rispetto delle pari opportunità tra lavoratrici e lavoratori;
- decentramento delle procedure di reclutamento;
- composizione delle commissioni esclusivamente con esperti di provata competenza nelle materie di concorso, scelti tra funzionari delle amministrazioni, docenti ed estranei alle medesime, che non siano componenti dell'organo di direzione politica dell'amministrazione, che non ricoprano cariche politiche e che non siano rappresentanti sindacali o designati dalle confederazioni ed organizzazioni sindacali o dalle associazioni professionali;
- possibilità di richiedere, tra i requisiti previsti per specifici profili o livelli di inquadramento, il possesso del titolo di dottore di ricerca, che deve prioritariamente essere valutato, ove pertinente, tra i titoli rilevanti ai fini del concorso.

Ai sensi dell'art. 35, comma 3-bis del Decreto citato, le amministrazioni pubbliche, nel rispetto della programmazione triennale del fabbisogno e degli altri requisiti e procedure indicati dalla legge, possono avviare procedure di reclutamento mediante concorso pubblico con riserva dei posti o per titoli ed esami:

a) con riserva dei posti, nel limite massimo del 40 per cento di quelli banditi, a favore dei titolari di rapporto di lavoro subordinato a tempo determinato che, alla data di pubblicazione dei bandi, hanno maturato almeno tre anni di servizio alle dipendenze dell'amministrazione che emana il bando;

b) per titoli ed esami, finalizzati a valorizzare, con apposito punteggio, l'esperienza professionale maturata dal personale di cui alla lettera a) e di coloro che, alla data di emanazione del bando, hanno maturato almeno tre anni di contratto di lavoro flessibile nell'amministrazione che emana il bando.

Tali disposizioni normative costituiscono principi generali a cui devono conformarsi tutte le amministrazioni pubbliche.

I vincitori dei concorsi devono rimanere nella sede di prima destinazione per un periodo non inferiore a 5 anni (art. 35, comma 5 bis).

Le graduatorie dei concorsi per il reclutamento del personale presso le amministrazioni pubbliche rimangono in vigore per un termine di 2 anni dalla data di approvazione, fatti salvi i periodi di vigenza inferiori previsti da leggi regionali (art. 35, comma 5 ter)<sup>3</sup>.

Oltre ai principi summenzionati, ne vanno ricordati altri derivanti direttamente dai principi costituzionali di oggettività, trasparenza, pubblicità, parità di trattamento dei candidati e buon andamento, che dovrebbero informare la sequenza procedimentale e le regole sue proprie:

- obbligo di pubblicare il bando e i criteri di valutazione delle prove definiti nella prima riunione della commissione;
- vincolo secondo cui la commissione può prendere conoscenza dei nominativi dei candidati solo dopo aver determinato i criteri;
- il primo adempimento una volta «aperte le buste» è la dichiarazione di insussistenza di cause di incompatibilità o il dovere di astensione;
- garantire l'anonimato delle prove, con divieto di apposizione di segni di riconoscimento da parte dei candidati;
- pubblicazione della graduatoria finale;

---

<sup>3</sup> Con DL 14 marzo 2025, n. 25 è stata ripristinata la durata triennale delle graduatorie per tutti gli enti locali.

- accesso documentale ai verbali, salvo il solo potere di differimento alla conclusione delle selezioni.

Lo stesso principio di pubblicità del concorso si traduce ancora nell'obbligo di apertura al pubblico delle selezioni, cioè di consentire la partecipazione a tutti i candidati in possesso dei requisiti richiesti, determinando l'illegittimità delle previsioni di legge o delle deliberazioni amministrative che irragionevolmente limitino la platea dei destinatari, a beneficio di categorie peculiari e senza che a fondamento della scelta possa individuarsi un interesse pubblico preminente.

## 2.6 Recente riforma del reclutamento del personale del pubblico impiego

A partire dal 2019 e successivamente nel corso del 2021 e 2022 sull'onda dell'emergenza Covid e nella necessità di fronteggiare gli impegni legati al Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), è stata approvata una serie di disposizioni, anche a modifica ed integrazione del D.Lgs. 165/2001, tutte indirizzate a riformare le modalità di reclutamento del personale ed a superare le criticità e le rigidità burocratiche del sistema.

Si richiamano a tal proposito la già citata L. 56/2019, il DL 1° aprile 2021, n. 44 (c.d. "decreto Covid", coordinato con la legge di conversione 28 maggio 2021, n. 76), il DL 9 giugno 2021, n. 80 (c.d. "decreto Reclutamento" coordinato con la legge di conversione 6 agosto n. 2021, n. 113), il DL 30 aprile 2022, n. 36 (c.d. "decreto PNRR 2" coordinato con la legge di conversione 29 giugno 2022, n. 79), il DL 22 aprile 2023 n. 44, coordinato con la legge di conversione 21 giugno 2023, n. 74<sup>4</sup>.

Fra i contenuti principali si ricordano:

- l'istituzione del Portale unico del reclutamento (inPA), operativo dal 1° luglio 2022, tramite il quale deve avvenire l'assunzione a tempo determinato e indeterminato nelle amministrazioni pubbliche centrali e nelle Autorità amministrative indipendenti (art. 35ter del D.lgs. 165/2001), inclusi i processi di gestione delle candidature, l'acquisizione di tutti i dati sulle professionalità

---

<sup>4</sup> Il DL 1° aprile 2021, n. 44 (c.d. "decreto Covid", coordinato con la legge di conversione 28 maggio 2021, n. 76), che all'art. 10 ha introdotto le primissime disposizioni urgenti di semplificazione della materia, in deroga alla normativa regolamentare sui concorsi pubblici contenuta nel DPR n. 487/1994, al fine di consentire con modalità semplificate l'espletamento dei concorsi pubblici nel periodo del distanziamento sociale imposto dalla normativa emergenziale di contrasto alla pandemia da Covid-19, derogando alla complessa normativa regolamentare dei concorsi contenuta nel DPR. n. 487/1994.

Il DL 9 giugno 2021, n. 80 (c.d. "decreto Reclutamento" coordinato con la legge di conversione 6 agosto n. 2021, n. 113), ha rappresentato l'intervento più incisivo per incrementare nell'immediato le capacità assunzionali delle pubbliche amministrazioni, e fronteggiare così gli impegni legati al PNRR; a seguito di tale decreto sono stati possibili nuovi percorsi più veloci, trasparenti e rigorosi per selezionare i profili tecnici e gestionali necessari alla realizzazione del PNRR.

La suddetta disciplina, speciale e transitoria, è stata poi in larga parte abrogata dal DL 30 aprile 2022, n. 36 (c.d. "decreto PNRR 2" coordinato con la legge di conversione 29 giugno 2022, n. 79), che ha introdotto una normativa più organica e sistematica con la riscrittura delle regole sulle modalità di svolgimento delle procedure concorsuali.

Inoltre l'art. 1-bis, comma 1, lett. b), del DL n. 44/2023, con l'inserimento di un nuovo comma, il 3-bis, all'art. 35-quater del D.lgs. n. 165/2001, ha previsto che, fino al 31 dicembre 2026, i bandi di concorso per i profili non apicali possono prevedere lo svolgimento della sola prova scritta (si tratta ovviamente di una facoltà e non di un obbligo, che ogni amministrazione può esercitare in relazione al singolo bando di concorso e finalizzata allo snellimento delle procedure di reclutamento per tutta la durata di vigenza del PNRR. Dall'ambito della deroga sono escluse le procedure concorsuali inerenti a profili professionali apicali e quelle relative alle aree dirigenziali).

dei candidati ed in generale le offerte di lavoro delle amministrazioni;

- la riforma del procedimento per l'assunzione del personale non dirigenziale in ordine alle modalità di selezione (art. 35 quater del D.lgs. 165/2001);
- la modifica della disciplina relativa alla mobilità orizzontale del personale (art. 30, commi 1 quater e 1 quinquies del D.lgs. 165/2001);
- la semplificazione delle regole concorsuali limitatamente a determinati periodi e/o limitatamente alle selezioni funzionali alla realizzazione del PNRR.

A completamento della riforma dell'accesso al pubblico impiego, è stato novellato il DPR 9 maggio 1994, n. 487 recante il «Regolamento sull'accesso agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni e le modalità di svolgimento dei concorsi, dei concorsi unici e delle altre forme di assunzione nei pubblici impieghi» con il DPR 16 giugno 2023, n. 82. Questo nuovo regolamento non sostituisce completamente le normative precedenti, ma le integra e le aggiorna, ponendo particolare attenzione ai seguenti aspetti:

- **digitalizzazione completa delle procedure**, con il portale **inPA** come centro operativo per bandi, comunicazioni e gestione delle graduatorie;
- **tempi certi per la conclusione dei concorsi**, fissando un massimo di sei mesi per completare l'intero iter;
- **misure di tutela per categorie svantaggiate**, rafforzando i principi di pari opportunità per persone con disabilità o disturbi specifici dell'apprendimento (DSA);
- **maggiore trasparenza**, con obblighi di pubblicità delle prove e tracciabilità di ogni fase della procedura concorsuale.

Infine, in attuazione dell'art. 35, comma 5 del D.lgs. 165/2001, sono state emanate dal Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione in data 24 aprile 2018 le Linee guida sulle procedure concorsuali, al fine di assicurare il reclutamento delle migliori professionalità per le esigenze delle amministrazioni.

Tra i punti più rilevanti della direttiva:

- la preferenza per il concorso unico come migliore pratica per il reclutamento di dirigenti e funzionari delle amministrazioni statali;
- una più puntuale definizione dei requisiti di ammissione ai concorsi;
- la possibilità di una preselezione più incisiva;
- un migliore bilanciamento tra i titoli di carriera e altri titoli;
- prove di esame più finalizzate alla valutazione delle competenze e della capacità di risolvere problemi che alla conoscenza teorica;
- commissioni di concorso neutrali e competenti;

- limitazione al numero degli idonei.

## **2.7 Tipologia di prove selettive**

Secondo l'art. 1, c. 2 del DPR 487/94 e succ. mod., le modalità di svolgimento del concorso devono essere scelte tassativamente tra le seguenti tipologie selettive:

- a) concorso per esami;
- b) concorso per titoli ed esami;
- c) corso-concorso.

Non possono più essere previsti concorsi per soli titoli, anche nel caso di avvisi pubblici per reclutamento di personale per assunzioni a tempo determinato.

## **2.8 Digitalizzazione delle procedure selettive**

La previsione del portale InPa ha la finalità di migliorare la qualità del reclutamento della Pubblica amministrazione attraverso un sistema innovativo digitale che semplifica e velocizza l'incontro tra domanda e offerta di lavoro pubblico.

Il portale rappresenta lo strumento per la gestione di tutti i concorsi pubblici, delle procedure di mobilità, ivi compresa la pubblicazione dei bandi e degli avvisi e per la pubblicazione delle graduatorie. Inoltre, esso può supportare le operazioni demandate alle Commissioni esaminatrici, nonché la dematerializzazione e semplificazione degli adempimenti.

La forma tassativa di pubblicazione del bando è, ai sensi dell'art. 3 del DPR 487/1994, quella del Portale Unico del Reclutamento InPA, con un termine di presentazione delle domande che ogni Amministrazione può fissare in un tempo che va da dieci a trenta giorni. Non è più dovuta la pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale: ciò rappresenta indubbiamente un elemento di riduzione dei tempi della procedura, considerati i tempi tecnici che erano necessari nel sistema precedente.

Tutte le domande di partecipazione debbono essere obbligatoriamente presentate attraverso il Portale InPA, con accesso mediante i sistemi di identificazione SPID, CIE e CNS.

Per i casi di malfunzionamento del portale, il bando deve prevedere una proroga del termine di scadenza per la presentazione della domanda corrispondente a quello della durata del malfunzionamento. Ciascuna amministrazione, inoltre, deve garantire un servizio di assistenza di tipo informatico legato alla procedura di presentazione della domanda.

Lo stesso Portale è lo strumento per ogni comunicazione concernente il concorso, compreso il calendario delle prove che, qualora non sia già indicato nel bando, dovrà essere reso disponibile con un preavviso tassativo di almeno 15 giorni; in sostanza il portale è il canale unico per comunicare con i candidati.

Sullo stesso Portale, e contestualmente sul sito istituzionale dell'Ente, deve essere pubblicata la graduatoria finale.

## **2.9 Contenuti del bando**

Ai sensi dell'art. 3 del DPR 487/1994, debbono essere individuati in modo analitico i contenuti del bando di selezione, tra cui:

- il termine di presentazione della domanda non inferiore a 10 giorni dalla pubblicazione,
- i requisiti,
- il numero e la tipologia di prove, le competenze oggetto di verifica, i punteggi attribuibili, il punteggio minimo richiesto per l'ammissione a successive prove eventuali e per il conseguimento dell'idoneità,
- l'indicazione delle percentuali riservate alle categorie riservatarie,
- i titoli che danno luogo a precedenza in caso di parità di punteggio,
- le misure specifiche per i soggetti con disturbi specifici,
- il numero dei posti, i profili e le sedi di assegnazione.

Nei bandi dovrà sempre essere indicata la quota di rappresentatività di genere nell'amministrazione, al fine di prefigurare una specifica ipotesi di preferenza a parità di punteggio in favore del genere meno rappresentato ove il differenziale nella qualifica (più correttamente, nell'Area professionale) risulti superiore al 30%.

## **2.10 Prove d'esame/Test**

### **2.10.1 Le varie fasi di prova**

Per quanto concerne il procedimento per l'assunzione del personale non dirigenziale, ai sensi del primo comma dello stesso art. 35-quater del D.Lgs. n. 165/2001, i concorsi per l'assunzione del personale non dirigenziale delle amministrazioni pubbliche debbono prevedere l'espletamento di:

- almeno una prova scritta, anche a contenuto teorico-pratico,
- e di una prova orale, comprendente l'accertamento della conoscenza di almeno una lingua straniera.

Gli elaborati del concorso nella prova scritta sono redatti in modalità digitale attraverso la strumentazione fornita per lo svolgimento delle prove, che consiste in dispositivi disabilitati dalla connessione internet.

Lo svolgimento della prova orale deve avvenire in un'aula aperta al pubblico, di capienza idonea ad assicurare la massima partecipazione; solo qualora ciò non fosse possibile, si può ricorrere allo svolgimento della prova in videoconferenza, con le necessarie garanzie di sicurezza e trasparenza (art. 7, c. 3 del DPR 487/1994).

In presenza di sessioni di prove orali che si protraggano per più di una giornata, la commissione giudicatrice forma l'elenco dei candidati esaminati al termine di ogni seduta, e dà pubblicazione degli esiti sul sito istituzionale ogni giorno e non soltanto una volta concluso l'esame di tutti i partecipanti.

Nei concorsi per titoli ed esami, la valutazione dei titoli è effettuata dopo lo svolgimento delle prove

orali, purché siano stati previamente determinati i criteri di valutazione (art. 8, c. 1 del DPR 487/1994). Infine, i titoli e l'eventuale esperienza professionale, inclusi i titoli di servizio, possono concorrere, in misura non superiore a un terzo, alla formazione del punteggio finale.

È in generale prevista la possibilità di usare strumenti informatici e digitali, comprese prove orali in videoconferenza, garantendo comunque l'adozione di soluzioni tecniche che ne assicurino la pubblicità, l'identificazione dei partecipanti, la sicurezza delle comunicazioni e la loro tracciabilità, nel rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali (art. 7, c. 3 del DPR 487/1994).

Sono ammesse forme di preselezione con test predisposti da soggetti specializzati e/o attraverso l'utilizzo di sistemi automatizzati; secondo le Linee guida sulle procedure concorsuali emanate dal Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione in data 24 aprile 2018, la preselezione dovrebbe coniugare le esigenze di rapidità con quelle di efficienza, selezionando candidati in base ad un ragionevole criterio di merito ed in un numero non troppo grande (rendendo inutile la preselezione), ma nemmeno troppo ristretto (rendendo poco competitivo lo svolgimento successivo del concorso).

Per assicurare la partecipazione di candidati con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA), per chi ha disturbi specifici dell'apprendimento o disabilità certificate, debbono essere previsti strumenti compensativi, come tempi aggiuntivi o utilizzo di tecnologie assistive (art. 7, c. 6 del DPR 487/1994).

Le candidate in stato di gravidanza o in periodo di allattamento possono richiedere lo svolgimento delle prove in modalità asincrona o in sedi attrezzate.

Oltre ai principi di imparzialità ed efficienza delle procedure, rilevante è il principio della celerità e della certezza dei tempi a garanzia dei candidati e della pubblica amministrazione; coerentemente è fissato il limite massimo di 6 mesi per l'espletamento delle prove concorsuali a partire dalla data di conclusione delle prove scritte (art. 11, c. 4 del DPR 487/1994).

### **2.10.2 Materie di esame**

Secondo le Linee guida sulle procedure concorsuali del 24 aprile 2018 sopracitate, le procedure concorsuali dovrebbero essere indirizzate a verificare le capacità di applicare le conoscenze a specifiche situazioni o a casi pratici, più che a verificare le mere conoscenze teoriche.

Va considerato del resto che negli ultimi anni contesti sempre più dinamici e complessi (come quelli in cui opera la pubblica amministrazione) stanno imponendo un'accezione più ampia del merito, estesa a quelle capacità di comportamento organizzativo – c.d. soft skills (es. capacità di lavoro di gruppo, rapidità di adattamento ai cambiamenti), da distinguere rispetto alle hard skills (es. conoscenze linguistiche) – che facilitano (o, se carenti, ostacolano) l'applicazione del know-how tecnico alle problematiche da risolvere, spesso del tutto inedite.

Il tipo di prove andrebbe pertanto ripensato, coniugando l'aspetto delle conoscenze tecniche e della preparazione teorica (la dimensione del sapere) con le capacità di ragionamento e di problem-solving (la dimensione del saper fare) e con la valorizzazione delle attitudini dei candidati (la dimensione del saper essere e la motivazione a lavorare al servizio di una comunità).

Inoltre, l'interazione tra diritto amministrativo e tecnologia si dovrebbe ripercuotere sulle modalità di selezione dei futuri dipendenti pubblici:

Segnali che vanno nella direzione indicata si colgono in quelle prove concorsuali che richiedono conoscenze di base delle materie scientifiche e delle principali applicazioni informatiche. Va detto tuttavia che i concorsi (e, dunque, le prove) sono rivolti a soggetti la cui provenienza formativa continua a essere quella giuridica, economica e sociale; affinché gli apparati amministrativi stiano al passo con le tecnologie digitali, secondo gran parte della dottrina, occorrerebbe riservare parte della selezione pubblica direttamente a soggetti formati in discipline scientifico-informatiche (cosiddette discipline STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), a seconda del fabbisogno della singola struttura amministrativa<sup>5</sup>.

### 2.10.3 Commissioni di concorso

Al fine di garantire l'imparzialità ed il merito, l'art. 35, co. 3, lett. e) del D.lgs. 165/2001 impone la presenza di «esperti» nelle materie oggetto di concorso.

Ai sensi dell'art. 9, c. 1 del DPR 487/1994, i membri sono scelti tra funzionari delle amministrazioni, docenti ed estranei alle medesime; possono far parte come componenti aggiunti professionisti esperti o soggetti esterni specializzati in valutazione del personale, in risorse umane e in psicologia, esperti in competenze digitali e trasversali in ambito di comunicazione e gestione del personale. Gli stessi ruoli possono essere ricercati anche tra personale in quiescenza con le medesime caratteristiche.

L'individuazione dei membri deve avvenire preferibilmente tra soggetti di qualifica pari o superiore a quella cui il concorso è riferito (art. 9, c. 7 del DPR 487/1994).

I membri della commissione non possono essere componenti dell'organo di direzione politica dell'amministrazione, persone che ricoprono cariche politiche e che siano rappresentanti sindacali o designati dalle confederazioni ed organizzazioni sindacali o dalle associazioni professionali (art. 9, c. 3 del DPR 487/1994).

La presidenza della commissione è assunta dal dipendente appartenente all'amministrazione titolare della procedura o ad altro Ente (art. 9, c. 7 del DPR 487/1994).

Va comunque rispettata la parità di genere nella composizione della commissione (art. 9, c. 1 del DPR 487/1994).

La commissione può essere suddivisa in sottocommissioni per il numero dei partecipanti o per altre esigenze organizzative motivate (art. 9, c. 8 del DPR 487/1994).

Va tenuto presente, tuttavia, che per selezionare i migliori non basta essere esperti «solo» nelle materie, ma occorre essere competenti e preparati anche nell'utilizzo delle tecniche di selezione (per es. prendendo come modello le best practice impiegate nel settore privato). In tal senso le Linee guida citate invitano le amministrazioni ad *«assicurare una composizione equilibrata delle commissioni, in relazione ai titoli e alle prove di esame da valutare, includendovi esperti delle varie materie e*

---

<sup>5</sup> cfr. S. STACCA, "La selezione del personale pubblico al tempo delle tecnologie digitali", Paper presentato al Convegno AIPDA 20

*preoccupandosi di affiancare commissari aventi diverse competenze e professionalità».*

L'esigenza è quella di poter contare su commissari, preparati non solo teoricamente, ma anche sul piano pratico/applicativo. Infatti, si auspica di includere nelle commissioni anche componenti dotati di *«specifiche competenze, per esempio, nel reclutamento e nella gestione delle risorse umane, nel negoziato o nella psicologia del lavoro».*

Le citate Linee guida inoltre raccomandano la definizione di regole chiare sulla scelta dei componenti, per ragioni di trasparenza e di merito.

## **2.11 Pubblicazione e trasparenza**

L'art. 19, co. 1, del D.lgs. 33/2013 (come modificato dall'art. 1, co. 145 della L. 27 dicembre 2019, n. 160) prevede che le pubbliche amministrazioni, fermo restando gli obblighi di pubblicità legale, pubblicino:

1. i bandi di concorso per il reclutamento, a qualsiasi titolo, di personale presso l'amministrazione;
2. i criteri di valutazione della commissione;
3. le tracce delle prove;
4. le graduatorie finali, aggiornate con l'eventuale scorrimento degli idonei non vincitori.

In considerazione del fatto che la pubblicazione delle domande orali sarebbe onere significativo e sproporzionato per le amministrazioni, per "tracce delle prove" da pubblicare sono da intendersi solo quelle riferite alle tracce scritte (in tal senso la Delibera ANAC n. 1310/2016).

Le pubbliche amministrazioni, inoltre, sono tenute ad aggiornare costantemente i dati relativi alle procedure di reclutamento, a qualsiasi titolo, del personale previsti dal comma 1 dell'art. 19, D.lgs. 33/2013 (cfr. Delibera ANAC n. 775 del 10 novembre 2021).

In particolare:

1. i bandi di concorso per il reclutamento, a qualsiasi titolo, di personale presso l'amministrazione e i criteri di valutazione della commissione nonché le graduatorie finali, aggiornate con l'eventuale scorrimento degli idonei non vincitori, è opportuno che siano pubblicati tempestivamente non appena disponibili;
2. le tracce delle prove vanno pubblicate dopo lo svolgimento delle prove stesse.

I suddetti obblighi vanno poi temperati con l'esigenza di proteggere la privacy dei concorrenti, con riguardo a dati sensibili quali ad esempio lo stato di salute. In argomento sono intervenuti in varie occasioni sia l'ANAC sia il Garante privacy.

La pubblicazione della graduatoria finale di un concorso pubblico con oscuramento dei nominativi dei



candidati idonei non vincitori è stata ritenuta conforme all'art. 19 del D.lgs. n. 33/2013, in quanto il dovere di trasparenza si estende anche a tali dati personali solo in caso di effettivo scorrimento della graduatoria (cfr. Provvedimento n. 83 del 23 marzo 2023 del Garante per la protezione dei dati personali).

L'art. 19 del D.lgs. n. 33/2013 impone di rendere conoscibile la sola identità dei vincitori del concorso e non anche l'identità dei partecipanti non ammessi o addirittura esclusi. La pubblicazione di ulteriori informazioni rispetto a quelle indicate dal legislatore è stata ritenuta una violazione della privacy.

## **2.12 Accompagnamento del neoassunto dopo la selezione**

Le amministrazioni devono curare anche il processo di inserimento del personale neoassunto (onboarding), predisponendo percorsi formativi che combinino il trasferimento di conoscenze e competenze tecniche con azioni di affiancamento e mentoring volte ad accelerare e consolidare il processo di socializzazione organizzativa, prima che il dipendente assuma effettivamente e completamente le funzioni della propria qualifica ( in tal senso la Direttiva del 14 gennaio 2025 del Ministro per la Pubblica Amministrazione).

## **2.13 Il sistema di valorizzazione del personale**

### **2.13.1 Le progressioni di carriera**

Strettamente intrecciata al tema del reclutamento del personale ex novo, vi è la questione dell'individuazione di congrui percorsi di valorizzazione, economica e di carriera, in ragione dell'esperienza maturata e della professionalità dimostrata presso l'amministrazione stessa.

Le progressioni economiche sono lo strumento attraverso il quale le amministrazioni pubbliche valorizzano le capacità professionali dei dipendenti. Tramite procedure selettive, i dipendenti utilmente collocati nelle graduatorie effettuano un avanzamento di carriera.

Le progressioni verticali rappresentano un percorso di sviluppo professionale che prevede il passaggio da un'area all'area superiore mentre le progressioni orizzontali consistono in progressioni economiche all'interno delle aree.

L'art. 1, DL 36/2022 citato, a tal proposito, indica la necessità di introdurre un nuovo modello di organizzazione del personale basato su profili professionali individuati dalla contrattazione collettiva.

La sfida è di superare la tradizionale classificazione rigida delle mansioni per lasciare il posto a famiglie e aree professionali da definire sia in base alle conoscenze e alle competenze delle persone sia ai ruoli e alle posizioni da ricoprire all'interno delle varie amministrazioni.

Nel settore pubblico la revisione dei sistemi di classificazione e di valorizzazione della professionalità dei dipendenti è prevista nel patto per l'innovazione del lavoro pubblico del 10 marzo 2021, ripreso sul punto dal DL 80/2021 citato.

Due sono le innovazioni principali:

- l'introduzione di una quarta area professionale, quella delle professionalità elevate, che nasce ex novo anche per superare i vincoli giuridici entro cui i contratti si muovono;

- la scelta di operare uno stretto collegamento tra gli assetti organizzativi delle amministrazioni e i lavoratori inquadrati in questa area, che, in analogia a quanto accade per la dirigenza, dovranno avere un incarico gestionale o professionale.

Una ulteriore rilevante novità in materia è la rivitalizzazione delle progressioni verticali attuata dal DL 80/2021, richiamato dai contratti collettivi recenti (funzioni centrali e funzioni locali).

La novità di questo inquadramento implica una valutazione della professionalità dei lavoratori, correlata con i ruoli e le posizioni dei singoli nel contesto organizzativo in cui operano.

Il CCNL del comparto Funzioni Centrali firmato il 9 maggio 2022 per il triennio 2019- 2021 ha fatto da apripista per gli altri settori e portato a compimento il percorso indicato nel Patto per l'innovazione sopra citato.

L'elemento centrale nel sistema classificatorio articolato su quattro aree è quello della famiglia professionale, che costituisce un ambito professionale omogeneo caratterizzato da competenze comuni.

L'individuazione delle aree avviene tramite declaratorie che descrivono i requisiti richiesti al personale. All'interno dell'area si ha un'equivalenza e fungibilità di mansioni che favorisce processi di mobilità potenzialmente virtuosi.<sup>6</sup>

### 2.13.2 Formazione

La formazione ha lo scopo di ampliare le competenze degli individui, favorendone la crescita professionale, ma anche personale, facendo così in modo che essi possano dare il massimo contributo al raggiungimento degli obiettivi. Pertanto, la formazione è un processo strategico che, per essere efficace deve necessariamente essere inserito nel quadro più ampio di management delle risorse umane.

Il Ministro per la pubblica amministrazione, in data 14 gennaio 2025 ha emanato la Direttiva *“Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”* per la formazione del personale, indirizzata a tutte le amministrazioni pubbliche.

Essa fa seguito ai precedenti atti di indirizzo adottati dal Ministro per la pubblica amministrazione concernenti:

- il rafforzamento delle competenze – Direttiva 23 marzo 2023;
- la misurazione e valutazione della performance – Direttiva 28 novembre 2023.

La Direttiva mira a guidare le amministrazioni verso:

- l'individuazione di soluzioni formative funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- l'individuazione dei presupposti per un sistema di monitoraggio e valutazione della formazione e del suo impatto sulla creazione di valore pubblico;
- la previsione e l'attuazione della formazione del personale quale specifico obiettivo di

---

<sup>6</sup> cfr. PNRR e rinnovamento delle amministrazioni pubbliche\* Tiziano Treu - Patrizio Michetti- Biblioteca '20 maggio' – 1/2023

performance.

Come è noto, il perseguimento dei predetti obiettivi è peraltro indispensabile anche per il conseguimento dei target del PNRR.

La formazione, inoltre, nella recente contrattazione collettiva nazionale, è rilevante anche ai fini delle progressioni economiche. Il CCNL per il comparto delle Funzioni centrali 2019-2021, ad esempio, ha stabilito che le progressioni economiche all'interno delle aree si concretizzano nella attribuzione di "differenziali stipendiali", da intendersi come incrementi stabili dello stipendio, sulla base di una graduatoria definita in base ai seguenti criteri:

- 1) media delle ultime tre valutazioni individuali annuali conseguite;
- 2) esperienza professionale maturata;
- 3) ulteriori criteri, definiti in sede di contrattazione integrativa correlati alle capacità culturali e professionali acquisite anche attraverso i percorsi formativi di cui all'art 31 del CCNL; il suddetto articolo prevede che i piani di formazione definiscano *"le attività di formazione che si concludono con l'accertamento dell'avvenuto accrescimento della professionalità del singolo dipendente, attestato attraverso certificazione finale delle competenze acquisite, da parte dei soggetti che l'hanno attuata, in collegamento con le progressioni economiche"*.

In particolare, la direttiva citata del 14 gennaio 2025 specifica:

- obiettivi;
- ambiti di formazione trasversali;
- strumenti a supporto della formazione del personale pubblico.

La formazione deve essere assicurata da ciascun dirigente attraverso la partecipazione attiva dei dipendenti.

A partire dal 2025, deve essere raggiunta una quota non inferiore alle 40 ore di formazione pro-capite annue.

Al carattere di obbligatorietà della formazione sono associati specifici profili di responsabilità. Il dirigente, a maggior ragione se preposto ad uffici dirigenziali con specifiche competenze in materia di gestione del personale e di formazione, può incorrere in responsabilità ai sensi dell'art. 21 del d.lgs. n. 165 del 2001 (responsabilità dirigenziale), per inosservanza delle direttive e per il mancato raggiungimento dei risultati formativi in termini di crescita delle competenze professionali dei dipendenti.

Gli ambiti per la formazione obbligatoria dei dipendenti sono i seguenti:

- attività di informazione e di comunicazione delle amministrazioni (L. 150/2000, art. 4);
- salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (D.Lgs. 81/2008, art. 37);
- prevenzione della corruzione (L. 190/2012, art. 5);
- etica, trasparenza e integrità;
- contratti pubblici;
- lavoro agile;

- pianificazione strategica.

## 2.14 Le Regioni

È consentita una disciplina anche regionale, tuttavia le Regioni sono tenute a rispettare la regola del concorso e i principi generali della legge in materia di accesso all'impiego pubblico, ferma restando la competenza legislativa residuale in materia di organizzazione e ordinamento del personale (art. 117, comma 4 della Costituzione).

## 2.15 La Provincia Autonoma di Bolzano

La Provincia autonoma di Bolzano gode di uno status speciale in virtù dello statuto di autonomia di cui al DPR 31 agosto 1972, n. 670 recante "Approvazione del testo unico delle leggi costituzionali concernenti lo statuto speciale per il Trentino Alto Adige" e delle numerose norme di attuazione.

In particolare, ai sensi dell'art. 8, è titolare della competenza legislativa primaria in materia di "ordinamento degli uffici provinciali e del personale ad essi addetto" ed è soggetta ai limiti di cui all'art. 4 del medesimo statuto, vale a dire, in particolare, al rispetto

- della Costituzione,
- dei principi dell'ordinamento giuridico della Repubblica,
- degli obblighi internazionali e degli interessi nazionali – tra cui è compresa la tutela delle minoranze linguistiche locali – nonché
- delle norme fondamentali delle riforme economiche sociali della Repubblica.

Infine, va aggiunto che il D.lgs. 266/92 recante "*Norme di attuazione dello statuto speciale per il Trentino-Alto Adige concernenti il rapporto tra gli atti legislativi statali e leggi regionali e provinciali, nonché la potestà statale di indirizzo e coordinamento*" prevede particolari procedure di adeguamento della Provincia ai principi e norme statali costituenti limiti indicati dagli articoli 4 e 5 dello statuto speciale entro i sei mesi successivi alla pubblicazione dell'atto statale nella Gazzetta Ufficiale o nel più ampio termine da esso stabilito. Restano nel frattempo applicabili le disposizioni legislative regionali e provinciali preesistenti. Ciò implica che i principi e le norme statali di cui agli artt. 4 e 5 non trovano applicazione diretta, bensì mediata attraverso l'intervento normativo regionale o provinciale.

Nell'esercizio delle proprie competenze in materia di personale, la Provincia ha emanato la L.P. 19 maggio 2015, n. 6, e succ. mod., recante "Ordinamento del personale della Provincia".

La citata legge provinciale riprende in parte quanto previsto all'art. 2 del D.lgs. 165/2001, in ordine alla privatizzazione del rapporto di lavoro del pubblico impiego, alla disciplina del medesimo con riferimento alle disposizioni del capo I, titolo II, del libro V del Codice civile e alle leggi sul rapporto di lavoro subordinato nell'impresa, fatte salve le diverse disposizioni previste dalla medesima legge provinciale 6/2015 o derivanti dalle fonti normative previste dalla stessa.

Prevede, sulla falsariga del D.lgs. 165/2001, che siano regolate con legge ovvero sulla base della legge o nell'ambito dei principi posti dalla stessa, con atti normativi o amministrativi, le seguenti materie:

- a) le responsabilità giuridiche;

- b) gli organi, gli uffici, i modi di conferimento della titolarità dei medesimi;
- c) i principi fondamentali di organizzazione degli uffici, compresa la determinazione degli orari di servizio;
- d) l'accesso al servizio e le procedure a sostegno dell'ingresso nel mondo del lavoro;
- e) i ruoli e la dotazione organica;
- f) la garanzia della libertà di insegnamento e l'autonomia professionale nello svolgimento della relativa attività professionale;
- g) la disciplina delle incompatibilità tra l'impiego pubblico ed altre attività ed i casi di divieto di cumulo di impieghi e incarichi pubblici;
- h) i diritti sindacali.

Stabilisce inoltre, che i rapporti di lavoro siano disciplinati contrattualmente.

Prevede infine che eventuali disposizioni di legge o regolamento che introducano discipline nei rapporti di lavoro del personale possono essere derogate da successivi contratti collettivi limitatamente alle materie riservate alla contrattazione collettiva e, per la parte derogata, non sono ulteriormente applicabili, salvo che una legge provinciale disponga espressamente in senso contrario<sup>7</sup>.

Va considerato che, nonostante la legge provinciale abbia espressamente previsto quali fonti regolatorie per il proprio personale unicamente le disposizioni del capo I, titolo II, del libro V del Codice civile e dalle leggi sul rapporto di lavoro subordinato nell'impresa, nonché le diverse disposizioni previste dalla medesima legge provinciale 6/2015 o derivanti dalle fonti normative previste dalla stessa, in realtà si sono dovuti registrare negli anni numerosi interventi statali che hanno disciplinato la materia indiscriminatamente per il personale statale, il personale delle Regioni ordinarie ed il personale delle Regioni a statuto speciale; tali interventi sono stati avallati sovente dalla Corte costituzionale che li ha costantemente legittimati in quanto limiti di diritto privato o comunque disposizioni incidenti sull'ordinamento civile e quindi vincolanti anche le Regioni a statuto speciale (vedasi paragrafi precedenti).

La competenza legislativa della Provincia in materia di personale ne è risultata significativamente compressa.

Attualmente è in elaborazione una riforma dello Statuto di Autonomia al fine di ristabilire le relative competenze.

In esecuzione della L.P. 6/2015, è stato emanato il Decreto del Presidente della Provincia 2 settembre 2013, n. 22, recante "Regolamento di esecuzione sull'accesso all'impiego provinciale."

Le procedure concorsuali a livello provinciale sono infine caratterizzate da specificità legate al territorio: bilinguismo e proporzionale che se da un lato rispecchiano la peculiarità della Provincia, dall'altra restringono la platea dei candidati e rendono più complesse le procedure.

---

<sup>7</sup> L'ultimo inciso riprende la vecchia formulazione dell'art. 2 del D.lgs. 165/2001, ora soppresso nel testo statale; ne consegue una maggiore incidenza del legislatore provinciale nella disciplina.

### III. Analisi dello stato di fatto

#### 3.1 Il management strategico del personale della Provincia autonoma di Bolzano

Con riferimento all'esistenza di una strategia per il management del personale, intesa quale base per l'elaborazione del piano del fabbisogno del personale e per i piani e le misure di valorizzazione del personale non risulta un atto/documento di strategia complessiva e di vertice che rappresenti le politiche provinciali di approvvigionamento e di valorizzazione del personale.

Conseguentemente, il piano triennale del fabbisogno del personale, come citato nel PIAO 2025-2027 e confermato anche durante l'intervista, viene *“redatto dai dipartimenti e dalle ripartizioni dell'Amministrazione provinciale per il personale delle rispettive strutture organizzative”*<sup>8</sup>.

Il gruppo di lavoro, istituito con DPP n. 3181/2019 e composto da un/una rappresentante della Direzione generale, della Ripartizione Personale, della Ripartizione Finanze, dell'Ufficio Organizzazione e dell'Ufficio Sviluppo personale, valuta periodicamente eventuali richieste di modifica della pianta organica (p.e. trasformazione di posti resisi vacanti durante l'anno solare o scolastico, trasferimenti o cessazioni dal servizio) e i relativi effetti finanziari.

Con riferimento all'esistenza di una mappatura delle competenze interne all'amministrazione, non risulta un documento articolato che rappresenti il livello attuale di competenze esistenti al di là della formale pianta organica che si basa su qualifiche e livelli formali.

Conseguentemente, la rilevazione del fabbisogno si basa unicamente sulla copertura della pianta organica ed eventuali modifiche, e non su una “skill gap analysis” definita secondo omogenei criteri qualitativi oltre che quantitativi alla luce anche delle funzioni/processi da sviluppare o semplificare secondo linee generali strategiche apicali finalizzate ad un risultato di performance collettiva. Non risulta inoltre che nella rilevazione del fabbisogno siano considerate le specifiche professionalità acquisite dall'amministrazione con contratti di consulenza.

Su richiesta delle singole strutture organizzative vengono pianificate semestralmente le procedure di selezione da parte della Ripartizione Personale sulla base di una valutazione discrezionale delle priorità. La pianificazione delle selezioni e l'avanzamento delle relative procedure sono accessibili ai dirigenti sulla piattaforma myNet.

#### 3.2 Procedura di reclutamento

La Provincia autonoma di Bolzano ha previsto le seguenti modalità di accesso:

a) per concorso pubblico per esami, per titoli ed esami, per corso-concorso (il numero di candidate e candidati ammessi al corso-concorso non può, di norma, superare di oltre il trenta per cento il numero dei posti messi a concorso. Per l'ammissione al corso-concorso le candidate e i candidati sono sottoposti a preselezione e, al termine della formazione, devono sostenere un apposito esame finale. La preselezione e l'esame finale sono previsti nel bando, assieme alle modalità di svolgimento del corso-concorso) o per selezione mediante svolgimento di prove volte all'accertamento della professionalità richiesta o per test attitudinali o, solo per assunzioni temporanee, per graduatoria pubblica per titoli;

---

<sup>8</sup> deliberazione della Giunta Provinciale 28/01/2025, n. 45, p. 208.

b) dalla prima alla quinta qualifica funzionale anche sulla base di prove selettive, seguendo un'apposita graduatoria aggiornata periodicamente e formata sulla base di una valutazione di soli titoli, che possono tenere conto anche di criteri di carattere sociale;

c) per il personale docente ed equiparato delle scuole provinciali, per concorso pubblico, anche con prove pratiche in aula; le candidate e i candidati sono invitati alle prove concorsuali in base ai rispettivi bandi e nel rispetto di una graduatoria pubblica per titoli;

d) sulla base delle disposizioni relative alle categorie protette;

e) mediante apprendistato.

L'Amministrazione provinciale, su richiesta degli enti pubblici operanti in provincia di Bolzano, a parità di requisiti d'accesso, può indire un unico concorso oppure un corso-concorso per la copertura di posti vacanti in ruoli organici appartenenti ad amministrazioni diverse.

D'intesa con gli enti destinatari del contratto intercompartimentale, l'Amministrazione provinciale è autorizzata ad utilizzare le graduatorie di concorso di tali enti e viceversa.

### 3.3 Tempistiche

Secondo quanto dichiarato dalla Ripartizione Personale, la durata media tra la pubblicazione del bando e l'approvazione della graduatoria finale dei concorsi pubblici svolti dall'amministrazione nel 2024, è pari a 2 mesi e 5 giorni. La maggioranza delle procedure ha registrato una durata di circa 2 mesi, mentre nei concorsi ad alta affluenza (per esempio quelli di collaboratore amministrativo del 28/8/2024, con diverse centinaia di candidati) la durata è di circa 4 mesi. Nei casi di profili per settori di nicchia o con pochi candidati, la durata è inferiore a un mese e mezzo.

La tempistica in generale dipende oltre che dai tempi fissati per legge (pubblicazioni, termine dato ai candidati per la presentazione delle domande – minimo 15 giorni liberi, in media una ventina nel concreto) anche dal numero dei candidati e dei necessari controlli dei requisiti di accesso, titoli di studio, ecc.

Questione diversa e successiva sono invece le operazioni di assegnazione alle singole strutture richiedenti i concorsi, fase che include la determinazione dell'inquadramento giuridico economico (fase delicata e di responsabilità, in particolare in presenza di candidati con titoli esteri e di candidati provenienti da altre amministrazioni con contratti diversamente strutturati) e la verifica della disponibilità di posti in relazione alla richiesta di idonei.

Secondo la Ripartizione Personale, *“collocare, ove possibile, un candidato o una candidata in settori di interesse comporta evidentemente un incentivo e una maggiore motivazione al lavoro. Il tutto nel rispetto dell'ordine di graduatoria e dell'insieme di norme a garanzia della par condicio dei partecipanti. In questi casi la durata delle fasi in questione dipende direttamente dal numero dei candidati idonei e dalle situazioni di contorno che richiedono tempo e provvedimenti aggiuntivi anche da parte delle strutture richiedenti (candidati idonei già in servizio come supplenti, per esempio, che non possono essere inquadrati stabilmente presso i servizi di impiego attuale, in quanto questi ultimi sono mancanti del posto vacante necessario, o situazioni che richiedono la trasformazione o l'accorpamento di posti).”*

Attualmente sono in studio nuove modalità operative relative a questa fase.

### 3.4 Prove

Per assicurare il regolare svolgimento dell'attività amministrativa e per consentire l'erogazione dei servizi, in presenza di rilevanti carenze nella copertura di posti vacanti nell'organico, le procedure di tipo concorsuale possono essere svolte mediante una sola prova orale o pratico-orale più approfondita. Tali procedure possono prevedere anche la valutazione di titoli, secondo la disciplina in vigore.

Le prove orali, scritte e pratiche dei concorsi pubblici per l'assunzione di personale possono svolgersi anche a distanza mediante opportune soluzioni tecniche.

Le prove scritte possono essere redatte anche in modalità digitale, mediante apposita strumentazione idonea. A tal fine ci si può avvalere anche del sostegno tecnico di imprese specializzate.

Tra l'invito scritto alle prove d'esame e la data delle stesse deve intercorrere un periodo non inferiore a 15 giorni, salvo che si tratti di date d'esame fissate d'intesa con l'aspirante.

Non è ammesso l'accesso del pubblico alla parte orale dell'esame finalizzata alla verifica dell'idoneità personale. Non è ammessa la registrazione sonora o video dello svolgimento delle prove d'esame, salvo diversa determinazione della commissione d'esame e sempre che la candidata o il candidato sia d'accordo.

Entro un periodo massimo di 15 giorni dallo svolgimento della prova d'esame da parte dell'ultima candidata o dell'ultimo candidato, l'amministrazione assicura la partecipazione alle prove, senza pregiudizio alcuno, anche attraverso lo svolgimento di prove asincrone, alle candidate che, a causa dello stato di gravidanza o per necessità di allattamento, risultassero impossibilitate al rispetto del calendario previsto dal bando. Sono messi a disposizione spazi per l'allattamento. Le candidate interessate specificano le loro necessità nella domanda di partecipazione alla procedura.

Per l'ammissione a eventuali prove fisiche l'amministrazione può richiedere la produzione di certificazione sanitaria attestante l'idoneità della candidata o del candidato al loro svolgimento.

Tra l'esame di ammissione o l'esame scritto e l'esame finale o esame orale di un concorso può essere previsto un periodo lavorativo, di regola non superiore a 6 mesi, soggetto anch'esso a valutazione ai fini del superamento del concorso stesso. La valutazione può prevedere anche verifiche intermedie o altre modalità da definire nel bando. Il bando definisce inoltre tipologia e modalità di copertura dei posti banditi.

Il bando di concorso può prevedere una preselezione per l'accesso alle successive prove di concorso o di selezione. La preselezione può avvenire anche attraverso questionari a risposta multipla, test di tipo attitudinale o con altre modalità idonee.

Di fatto, le modalità dell'esame scritto e orale vengono definite dalla commissione, optando per domande aperte, su casi concreti, soluzioni a problematiche specifiche ecc. Possono essere previste anche simulazioni di situazioni concrete in ambito lavorativo.

Le domande poste nei concorsi vengono rese disponibili successivamente sulla pagina web della Ripartizione personale.

### 3.5 Graduatorie

Le graduatorie delle procedure concorsuali o comunque di tipo selettivo restano valide per due anni, salvo diversa disposizione del bando, e, comunque, per non oltre tre anni dalla loro pubblicazione nelle



forme di volta in volta previste. In questo arco di tempo le candidate e i candidati risultati idonei possono essere assunti a tempo determinato con idoneità oppure a tempo indeterminato, nel rispetto delle graduatorie stesse e della disciplina sulla proporzionale etnica. Rimane comunque salva la facoltà dell'Amministrazione di bandire nuovi concorsi o selezioni se giustificato dal diverso ambito settoriale o dalla necessità di poter disporre di candidati e candidate maggiormente qualificati.

Al fine di garantire maggiore flessibilità di adeguamento alle esigenze di organizzazione del lavoro, è possibile utilizzare le graduatorie degli idonei dei concorsi anche per la copertura di posti istituiti o trasformati successivamente all'indizione delle procedure concorsuali. Le relative richieste sono motivate dai/dalle dirigenti delle ripartizioni interessate, con riferimento alle previsioni del piano triennale del fabbisogno di personale o a situazioni oggettive legate alla funzionalità dei servizi.

### **3.6 Commissioni**

Il giudizio nelle procedure concorsuali per l'accesso all'impiego provinciale è espresso da un'apposita commissione esaminatrice composta da tre membri che, oltre ad avere la padronanza della lingua prescelta dal candidato o dalla candidata, sono ritenuti esperti nelle materie d'esame.

I membri della commissione esaminatrice sono scelti, in tutto o in parte, fra il personale dell'Amministrazione provinciale o di altre amministrazioni pubbliche. I membri di commissione appartengono a una qualifica funzionale superiore o almeno pari a quella dei posti messi a concorso. Uno dei membri della commissione esaminatrice funge da presidente. Nelle commissioni, salva motivata impossibilità, va garantita la presenza di ambedue i sessi. I membri delle commissioni non possono appartenere tutti alla stessa ripartizione provinciale o, nel caso di procedure selettive del personale insegnante ed equiparato, alla stessa scuola.

La composizione delle commissioni esaminatrici deve adeguarsi alla consistenza dei gruppi linguistici risultante dall'ultimo censimento ufficiale della popolazione della provincia di Bolzano. Uno dei membri può in ogni caso appartenere al gruppo linguistico ladino. In caso di procedure concorsuali con posti riservati esclusivamente al gruppo linguistico ladino, uno dei membri della commissione esaminatrice deve appartenere al gruppo linguistico ladino.

La commissione è validamente costituita con la presenza di tutti i membri e decide a maggioranza di voti dei componenti. Per supplire ad eventuali, temporanee assenze o impedimenti di uno dei componenti ovvero del segretario o della segretaria della commissione, può essere prevista per ogni componente la nomina di uno o più supplenti e di uno o più segretari supplenti, da effettuarsi con lo stesso provvedimento di nomina della commissione esaminatrice o con successivo provvedimento.

Per lo svolgimento di singole prove d'esame, la commissione esaminatrice può avvalersi della consulenza di persone particolarmente esperte nelle rispettive discipline oppure nel campo della selezione del personale.

In caso di necessità, possono essere nominate due o più commissioni esaminatrici per ogni procedura concorsuale. In tal caso la parità di trattamento dei candidati e delle candidate è garantita da criteri di valutazione uniformi fissati nel bando di concorso e dalle commissioni esaminatrici nel corso di una seduta comune.

### 3.7 Criteri

Per l'accesso ai singoli profili professionali mediante procedure pubbliche di tipo concorsuale il punteggio complessivo è fissato nei relativi bandi. Sono determinanti solo i risultati degli esami di concorso. In casi particolari, da motivare espressamente, il bando può prevedere anche la valutazione di titoli di studio, di esperienza professionale o di altri titoli. La valutazione dei titoli non può comunque incidere per oltre un quinto del punteggio totale della procedura ed è effettuata separatamente d'ufficio solo per coloro che abbiano superato le prove d'esame.

In caso di parità di punteggio nelle graduatorie la preferenza è attribuita nel seguente ordine:

- alla rappresentanza di genere nel corrispondente profilo professionale: viene preferito il genere sottorappresentato; la rappresentanza di genere per i diversi profili professionali è calcolata con riferimento al 31 dicembre di ogni anno;
- al servizio prestato presso una pubblica amministrazione, senza che nel periodo utile alla valutazione si sia dato luogo a rilievi secondo le norme vigenti;
- all'età: viene preferito il candidato o la candidata più giovane.

### 3.8 Pubblicazione e trasparenza

La pubblicazione di avvisi di bando o di selezione di personale sui quotidiani locali è effettuata quando vi sia particolare necessità di una maggiore diffusione rispetto alla sola pubblicazione sul Bollettino Ufficiale della Regione o sul sito internet dell'Amministrazione.

In presenza di un numero ridotto di posti da coprire, gli avvisi possono essere pubblicati anche solo sulla stampa locale in lingua italiana, tedesca o ladina a seconda del gruppo linguistico a cui fa riferimento la riserva di posti prevista. La pubblicazione avviene sul rispettivo quotidiano a maggiore diffusione locale e quindi su tre nel caso di avvisi per tutti i gruppi. L'Amministrazione pubblica per 60 giorni sul proprio sito internet e all'albo della Ripartizione provinciale Personale i risultati delle prove d'esame dei concorsi pubblici e dei reclutamenti mediante prove selettive.

Secondo le informazioni della Ripartizione Personale, il portale nazionale InPA, a seguito di interlocuzioni con il Dipartimento della Funzione Pubblica, non viene utilizzato per le procedure concorsuali della PAB in quanto il portale è stato sviluppato con riferimento al reclutamento su base nazionale, è solo parzialmente bilingue e non contempla i requisiti di proporzionale e bilinguismo.

La Provincia ha sviluppato un proprio portale provinciale, che consente l'accesso ai candidati dotati di SPID o di CIE.

### 3.9 Sistema di valorizzazione delle risorse umane

Secondo la Ripartizione Personale costituiscono misure di valorizzazione delle risorse umane *“innanzitutto i **colloqui periodici** in capo ai dirigenti con il proprio personale, in cui vengono fissati obiettivi e valutati risultati, nonché proposte misure correttive, migliorative o di formazione individuale; il sistema di **premi individuali** diversificato (in base ai contratti collettivi che li disciplinano) in “aumenti individuali”, per crescita professionale e in “premi produttività” legati al livello delle prestazioni ed al raggiungimento degli obiettivi specifici; il **trattamento economico accessorio** (anche in questo caso*

*stabilito nei contratti collettivi come cornice e implementato dalle/dai dirigenti), come indennità di istituto, di coordinamento di personale, primi collaboratori e collaboratrici, ecc. Vi sono inoltre le grandi possibilità di **trasferimenti interni** per il proprio sviluppo personale e professionale, che vengono pubblicizzati in modo capillare anche mediante appositi annunci accessibili al personale tramite la rete intranet provinciale; la possibilità di **mobilità verticale**, non circoscritta a specifici percorsi, ma legata esclusivamente all'esperienza acquisita (anni di servizio nelle qualifiche inferiori) e inserita nel sistema delle selezioni di personale.”*

### **3.9.1 Progressione delle carriere**

In merito alle procedure per progressioni di carriera (coordinamenti, assegnazione di indennità, primo collaboratore...) al fine di garantire la selezione di soggetti più idonei e meritevoli secondo i principi di buon andamento e imparzialità, la Ripartizione Personale dichiara che esse vengono realizzate *“in base ad una motivata indicazione da parte dei dirigenti preposti al personale e verificata da un ufficio della ripartizione personale quanto alla legittimità della proposta (requisiti contrattuali ecc.). Resta al momento decisione dei singoli dirigenti se avviare dei bandi interni (come in alcuni casi avviene) o se indicare direttamente personale idoneo a tali ruoli.”* *“Al momento non sono previsti criteri generali trasposti in documentazione amministrativa”* (per l'affidamento di incarichi di coordinamento o erogazione di indennità.).

### **3.9.2 Formazione**

La Giunta Provinciale ha adottato con delibera n. 73 del 4 febbraio 2025 il Piano di sviluppo del personale 2025-2027 e i criteri per la formazione del personale provinciale.

Si tratta di un piano triennale e non più annuale come in passato, che prevede una ricca ed articolata offerta formativa, aggiornata rispetto agli standard formativi nazionali ed europei.

Per le attività di formazione e aggiornamento del personale dell'Amministrazione provinciale, è inoltre previsto un numero minimo annuale di ore:

- almeno 24 ore annuali per il personale provinciale a partire dalla quinta qualifica funzionale,
- almeno 8 ore annuali per il personale provinciale fino alla quarta qualifica funzionale.

Fermo restando alcuni interventi formativi obbligatori (ad esempio sicurezza sul posto di lavoro, sicurezza informatica, privacy, anticorruzione...), ciascuna struttura organizzativa sceglie discrezionalmente le iniziative formative a cui aderire; in particolare il diretto superiore concorda le attività formative e di sviluppo nell'ambito del colloquio individuale di inizio anno.

## **3.10 Progetto pilota fabbisogno del personale amministrativo delle scuole**

Per il personale amministrativo tecnico e ausiliario delle istituzioni scolastiche (sia a carattere statale che provinciali) è in atto un progetto destinato a fissare a monte criteri generali per un'allocazione equa e trasparente delle risorse tra le direzioni scolastiche.

Il fabbisogno viene elaborato in base ad una dettagliata mappatura delle competenze attualmente disponibili, dei processi e dei compiti e di un'analisi delle funzioni/aree da sviluppare, razionalizzare o semplificare.

Il piano del fabbisogno viene definito quindi secondo un criterio qualitativo oltre che quantitativo in base ad una valutazione globale ed organica di tutte le strutture amministrative scolastiche nel loro complesso, con la fissazione a priori dei criteri ed una regia unica.

L'obiettivo è quindi di ottimizzare le risorse e di pianificare conseguentemente le assunzioni.

Si tratta di un progetto pilota in merito al quale l'amministrazione provinciale sta valutando l'eventuale estensione ad altri settori del personale.

## **IV. Conclusioni**

In base alle informazioni ottenute ed alle verifiche effettuate, risulta l'orientamento dei singoli uffici competenti per la selezione del personale e per la relativa formazione al miglioramento delle relative procedure. In tale direzione è da menzionare anche il lodevole progetto pilota relativo al personale amministrativo delle scuole.

In un'ottica di miglioramento, si formulano nondimeno alcuni suggerimenti e raccomandazioni, per le quali si prevede un follow up tra un anno.

Al fine di assicurare le esigenze di funzionalità e di ottimizzare le risorse per il migliore funzionamento dei servizi, si rileva la necessità di elaborare una strategia per il management del personale della Provincia Autonoma di Bolzano che costituisca la base per l'elaborazione del piano del fabbisogno del personale e per la valorizzazione delle risorse disponibili.

L'elaborazione del piano del fabbisogno del personale dovrebbe presupporre una dettagliata mappatura delle competenze attualmente disponibili, dei processi e dei compiti e di un'analisi delle funzioni/aree da sviluppare, razionalizzare o semplificare secondo criteri predefiniti e con una regia unica.

Il piano del fabbisogno dovrebbe quindi essere definito non solamente secondo criteri quantitativi di sostituzione di personale in uscita, ma anche secondo criteri qualitativi legati al gap tra la dotazione di competenze attuali e le competenze necessarie in base ai compiti istituzionali e degli obiettivi fissati nel PIAO.

Anche la pianificazione delle procedure di selezione dovrebbe scaturire direttamente dal piano del fabbisogno e dalle priorità in esso stabilite.

Per quanto concerne le procedure di reclutamento, andrebbero ottimizzate le modalità di assegnazione dei vincitori e degli idonei di concorsi alle singole strutture al fine di ridurre i tempi di attesa e di garantire la trasparenza.

Inoltre, sarebbe opportuno formalizzare la strategia di employer branding per rafforzare il posizionamento dell'amministrazione sul mercato di lavoro in base alle effettive necessità espresse nel piano del fabbisogno.

Per quanto concerne la valorizzazione delle risorse umane già disponibili, dovrebbe essere definita

una relativa strategia a monte della contrattazione collettiva, che preveda con trasparenza un sistema di progressione delle carriere per tutte le qualifiche funzionali e che garantisca la selezione dei soggetti più idonei e meritevoli di progressione secondo i principi di buon andamento e di imparzialità, in funzione delle esigenze organizzative della Provincia.

In generale, dovrebbero essere preventivamente individuate le esigenze di funzioni di coordinamento o di posizioni collegate a particolari responsabilità con riferimento a precise unità organizzative; dovrebbero altresì essere definiti i requisiti necessari per lo svolgimento di dette funzioni, i criteri per la selezione dei soggetti nonché l'entità delle indennità accessorie spettanti.

Per quanto concerne la formazione, il piano formativo dovrebbe essere basato sulla citata skill gap analysis in base a priorità coerenti con gli obiettivi specifici definiti nel PIAO. A tale scopo, la pianificazione dovrebbe dettare anche le priorità nell'ambito di un'unica regia (strategia di management del personale) da implementare in linea con le esigenze di professionalizzazione e di riqualificazione definite.

Il sistema formativo dovrebbe inoltre individuare un meccanismo di certificazione delle competenze acquisite, utile nell'ottica delle successive pianificazioni formative ed eventualmente della progressione delle carriere.

In riferimento alle raccomandazioni sopra riportate, si sottolinea la rilevanza degli adempimenti suggeriti per favorire un processo di modernizzazione in materia di personale, orientato ad un sistema integrato di acquisizione, crescita e valorizzazione del capitale umano.

Ciò anche alla luce del contenimento dei costi del personale quale importante voce di spesa del bilancio e della riforma in fieri dello Statuto di Autonomia, che parrebbe estendere le competenze in materia di personale.

Cinzia Flaim

Isabella Summa



Südtiroler Landtag  
Consiglio della Provincia autonoma di Bolzano  
Cunsëi dla Provinzia autonoma de Bulsan

**Prüfstelle**  
39100 Bozen | Freiheitsstraße 66  
**Organismo di valutazione**  
39100 Bolzano | Corso Libertà, 66

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114  
[pruefstelle@landtag-bz.org](mailto:pruefstelle@landtag-bz.org) | [organismovalutazione@consiglio-bz.org](mailto:organismovalutazione@consiglio-bz.org)  
PEC: [pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org](mailto:pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org)  
[www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp](http://www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp)  
[www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp](http://www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp)