



Professioni & Concorsi

TEORIA E TEST

Concorso

73 Allievi Dirigenti SNA

SCUOLA NAZIONALE DELL'AMMINISTRAZIONE

Competenze, quesiti e casi svolti
per le prove d'esame

- Linee guida SNA per l'accesso alla dirigenza
- Competenze dei dirigenti della PA
- Quesiti situazionali
- Quesiti di ragionamento verbale e logico-astratto



EdiSES
EDIZIONI

Concorso

73 Allievi Dirigenti SNA

SCUOLA NAZIONALE DELL'AMMINISTRAZIONE

**Competenze, quesiti e casi svolti
per le prove d'esame**

Accedi ai servizi riservati

Il codice personale contenuto nel riquadro dà diritto a servizi riservati ai clienti. Registrandosi al sito, dalla propria area riservata si potrà accedere a:

**MATERIALI DI INTERESSE
E CONTENUTI AGGIUNTIVI**

CODICE PERSONALE

Grattare delicatamente la superficie per visualizzare il codice personale.
Le **istruzioni per la registrazione** sono riportate nella pagina seguente.
Il volume NON può essere venduto né restituito se il codice personale risulta visibile.

Istruzioni per accedere ai contenuti e ai servizi riservati

SEGUI QUESTE SEMPLICI ISTRUZIONI

SE SEI REGISTRATO AL SITO

clicca su **Accedi al materiale didattico**



inserisci email e password



inserisci le ultime 4 cifre del codice ISBN, riportato in basso a destra sul retro di copertina



inserisci il tuo **codice personale** per essere reindirizzato automaticamente all'area riservata

SE NON SEI GIÀ REGISTRATO AL SITO

clicca su **Accedi al materiale didattico**



registrati al sito **edises.it**



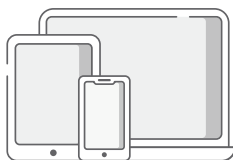
attendi l'email di conferma per perfezionare la registrazione



torna sul sito **edises.it** e segui la procedura già descritta per utenti registrati



CONTENUTI AGGIUNTIVI



Per problemi tecnici connessi all'utilizzo dei supporti multimediali e per informazioni sui nostri servizi puoi contattarci sulla piattaforma **assistenza.edises.it**

SCARICA L'APP **INFOCONCORSI** DISPONIBILE SU APP STORE E PLAY STORE

Concorso

73 Allievi Dirigenti SNA

SCUOLA NAZIONALE DELL'AMMINISTRAZIONE

**Competenze, quesiti e casi svolti
per le prove d'esame**


EdiSES
EDIZIONI

Concorso 73 Allievi Dirigenti SNA (Scuola Nazionale dell'Amministrazione)
Competenze, quesiti e casi svolti per le prove d'esame
I Edizione, 2026
Copyright © 2026 Edises Edizioni S.r.l. – Napoli

9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
2030 2029 2028 2027 2026

Le cifre sulla destra indicano il numero e l'anno dell'ultima ristampa effettuata

A norma di legge è vietata la riproduzione, anche parziale, del presente volume o di parte di esso con qualsiasi mezzo.

L'Editore

Progetto grafico: ProMedia Studio di A. Leano

Fotocomposizione: Edises Edizioni S.r.l.

Stampato presso: Print Sprint S.r.l. – Napoli

Per conto della Edises Edizioni S.r.l. – Piazza Dante 89 – Napoli

ISBN 979 12 5602 645 6

www.edises.it

I curatori, l'editore e tutti coloro in qualche modo coinvolti nella preparazione o pubblicazione di quest'opera hanno posto il massimo impegno per garantire che le informazioni ivi contenute siano corrette, compatibilmente con le conoscenze disponibili al momento della stampa; essi, tuttavia, non possono essere ritenuti responsabili dei risultati dell'utilizzo di tali informazioni e restano a disposizione per integrare la citazione delle fonti, qualora incompleta o imprecisa.

Realizzare un libro è un'operazione complessa e, nonostante la cura e l'attenzione poste dagli autori e da tutti gli addetti coinvolti nella lavorazione dei testi, l'esperienza ci insegna che è praticamente impossibile pubblicare un volume privo di imprecisioni. Saremo grati ai lettori che vorranno inviarci le loro segnalazioni e/o suggerimenti migliorativi sulla piattaforma *assistenza.edises.it*

Sommario

Premessa.....	VII
---------------	-----

Libro I Competenze trasversali

Capitolo 1 Le competenze più richieste nel mondo del lavoro.....	3
Capitolo 2 Le competenze trasversali: tipologie e indicatori comportamentali.....	27
Capitolo 3 Gli strumenti e le tecniche di valutazione delle competenze trasversali.....	42
Capitolo 4 Il Sistema di misurazione e di valutazione della <i>performance</i> nella PA	59
Appendice Il colloquio	87

Libro II Quesiti situazionali

Capitolo 1 Guida alla risoluzione dei test situazionali.....	95
Capitolo 2 Esercitazioni.....	122

Libro III Quesiti logico-attitudinali

Capitolo 1 Guida alla risoluzione dei test logico-attitudinali.....	161
Capitolo 2 Esercitazioni.....	239
Capitolo 3 I test logico-attitudinali nei concorsi per l'Unione europea.....	257

Premessa

Manuale sulle competenze dei dirigenti della PA italiana richieste per la prova pre-selettiva, la seconda prova scritta e la prova orale del concorso per l'ammissione di **73 Allievi al 12° corso-concorso** selettivo di formazione dirigenziale organizzato dalla **Scuola nazionale dell'amministrazione (SNA)** e il successivo reclutamento di **61 Dirigenti**.

Il testo si articola in tre parti:

- la prima parte descrive le **competenze più richieste nel mondo del lavoro** e gli strumenti e le tecniche per valutarle (tra cui, la prova in-basket e i casi gestionali);
- la seconda parte è dedicata ai **quesiti situazionali**, alcuni dei quali assegnati nei precedenti concorsi SNA;
- la terza parte analizza i **quesiti di ragionamento verbale e logico astratto**, alcuni dei quali assegnati nei precedenti concorsi SNA.

Tra le estensioni web del volume sono disponibili:

- il **software online** che permette infinite esercitazioni sui test situazionali e sui test logico-attitudinali;
- per alcune categorie di quesiti, indicate nel volume dalla specifica icona , sono offerte **spiegazioni in aula virtuale**;
- un coupon del 10% per l'acquisto dell'iscrizione annuale alla piattaforma EdiSES Formazione.

Ulteriori **materiali didattici** e **aggiornamenti** sono disponibili nell'area riservata a cui si accede mediante la registrazione al sito edises.it secondo la procedura indicata nelle prime pagine del volume.

Eventuali errata-corrige saranno pubblicati sul sito edises.it, nella scheda "Aggiornamenti" della pagina dedicata al volume e nell'area riservata.

Altri aggiornamenti sulle procedure concorsuali saranno disponibili sui nostri **social**, su blog.edises.it e infoconcorsi.com.

Indice

Libro I Competenze trasversali

Capitolo 1 Le competenze più richieste nel mondo del lavoro

1.1	Il concetto di competenza nel lavoro	3
1.2	Competenze tecniche e competenze trasversali	5
1.3	Le competenze digitali: <i>digital hard skills</i> e <i>digital soft skills</i>	6
1.3.1	Le competenze trasversali digitali	6
1.3.2	Le competenze digitali per la pubblica amministrazione: il PNRR; la Strategia nazionale per le competenze digitali; il Syllabus	8
1.4	Intelligenza artificiale e digitalizzazione della Pubblica amministrazione	13
1.4.1	Il Piano Triennale per l'informatica nella pubblica Amministrazione	13
1.4.2	Intelligenza artificiale per la Pubblica Amministrazione	14
1.5	Il concetto di competenza nell'ordinamento giuridico italiano e nel quadro dell'Unione europea	16
1.5.1	Le competenze e l'apprendimento permanente nel decreto legislativo 13/2013 ...	16
1.5.2	Le competenze chiave per l'apprendimento permanente nella Raccomandazione del Consiglio UE 22 maggio 2018	17
1.6	Le linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche: dalle conoscenze alle competenze	19
1.6.1	Fabbisogni professionali e gestione per competenze	20
1.6.2	Il modello di rappresentazione dei profili di ruolo	22
1.7	Le competenze nei concorsi per l'Unione europea: il Quadro delle competenze EPSO	25

Capitolo 2 Le competenze trasversali: tipologie e indicatori comportamentali

2.1	Introduzione	27
2.2	Competenze di efficacia personale	27
2.2.1	Autocontrollo emotivo	28
2.2.2	Resistenza allo stress	28
2.2.3	Fiducia in se stessi	29
2.2.4	Apertura al cambiamento	29
2.2.5	Flessibilità	30
2.2.6	Creatività	30
2.3	Competenze relazionali	31
2.3.1	Comunicazione interpersonale e ascolto attivo	31
2.3.2	Orientamento all'altro	32
2.3.3	Team working	32
2.4	Competenze relative a impatto e influenza	33
2.4.1	Persuasività	33
2.4.2	Consapevolezza organizzativa	34
2.4.3	Leadership	34

2.5	Competenze orientate alla realizzazione	36
2.5.1	Orientamento al risultato	36
2.5.2	Accuratezza.....	37
2.5.3	Proattività.....	37
2.5.4	<i>Problem solving</i>	38
2.5.5	Pianificazione (<i>Time Management</i>).....	39
2.5.6	Autonomia.....	40

Capitolo 3 Gli strumenti e le tecniche di valutazione delle competenze trasversali

3.1	Introduzione	42
3.1.1	Sistemi e processi di valutazione del personale	42
3.1.2	La <i>job description</i>	43
3.1.3	Le tecniche di valutazione delle competenze.....	44
3.2	I test.....	45
3.2.1	I test situazionali	46
3.2.2	I test logico-attitudinali	46
3.2.3	I test di personalità.....	46
3.3	L'Assessment Center	47
3.3.1	Le linee guida internazionali in materia di Assessment Center.....	47
3.3.2	Individuazione delle competenze da valutare	49
3.3.3	Gli strumenti per la valutazione delle competenze nell'Assessment Center	50
3.3.4	La prova <i>in-basket</i>	51
3.3.5	Studio di caso	53
3.3.6	Caso gestionale.....	55
3.3.7	Presentazione	56
3.3.8	<i>Interview simulation</i> e Intervista comportamentale	56
3.3.9	Discussione di gruppo a ruoli liberi e a ruoli assegnati.....	57
3.4	Il Development Center	57

Capitolo 4 Il Sistema di misurazione e di valutazione della *performance* nella PA

4.1	Il concetto di <i>performance</i>	59
4.2	Il Sistema di misurazione e di valutazione	59
4.2.1	Definizione e oggetto della valutazione.....	59
4.2.2	Finalità della valutazione.....	60
4.3	Le strutture e i soggetti coinvolti.....	61
4.3.1	Quadro d'insieme	61
4.3.2	Gli organismi indipendenti di valutazione (OIV).....	62
4.4	Il ciclo della <i>performance</i>	63
4.5	<i>Performance</i> individuale: le nuove indicazioni nella Direttiva 29 novembre 2023	63
4.5.1	Le dimensioni della <i>performance</i> individuale.....	63
4.5.2	La valutazione per risultati: caratteri e tipologie degli obiettivi	64
4.5.3	La valutazione per comportamenti organizzativi nella Pubblica amministrazione (Fonte: Foromez PA)	65
4.5.4	La valutazione dei comportamenti dirigenziali: la <i>leadership</i>	67
4.5.5	La valorizzazione del merito nel contesto organizzativo.....	68
4.5.6	Le nuove tipologie di valutazioni	69
4.6	La <i>performance</i> organizzativa	69
4.6.1	Ambiti di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa	69
4.6.2	Le dimensioni della <i>performance</i> organizzativa: gli indicatori.....	70

4.7	Il Piano della <i>performance</i> e la Relazione annuale	72
4.8	Sviluppo e gestione delle competenze: la direttiva 14 gennaio 2025	73
4.8.1	La gestione delle competenze nel settore pubblico	73
4.8.2	Le competenze fondamentali per la transizione della pubblica amministrazione.....	73
4.9	Le competenze trasversali del personale non dirigente PA	74
4.9.1	Inquadramento e rilevanza delle competenze trasversali	74
4.9.2	Quadro delle competenze trasversali e la sua struttura.....	75
4.9.3	Indicatori comportamentali e livelli di complessità	75
4.9.4	Articolazione delle competenze trasversali.....	76
4.10	La valutazione delle competenze nelle linee guida SNA per l'accesso alla dirigenza	78
4.10.1	Obiettivi delle linee guida.....	79
4.10.2	I nuovi principi in materia di accesso alla dirigenza	79
4.10.3	Modalità di realizzazione dell'Assessment Center nella selezione della dirigenza	80
4.10.4	Le competenze trasversali del personale dirigente PA	80
4.11	Gli strumenti per la valutazione delle competenze nei concorsi per l'Unione europea	84
4.11.1	Test di ragionamento.....	85
4.11.2	Test di conoscenza dell'UE	85
4.11.3	Studio di un caso.....	85
4.11.4	Prova scritta.....	86
4.11.5	Test delle competenze digitali	86

Appendice Il colloquio

1	Il colloquio di lavoro: obiettivi e competenze trasversali valutate.....	87
1.1	Gli obiettivi del colloquio	87
1.2	Le <i>soft skills</i> valutate nel colloquio di lavoro	87
2	I livelli di strutturazione dei colloqui.....	88
3	Il colloquio individuale.....	88
3.1	Nozione.....	88
3.2	Tipologie di colloqui individuali	90
4	Il colloquio di gruppo.....	90
5	La comunicazione nel colloquio di lavoro.....	91

Libro II

Quesiti situazionali

Capitolo 1 Guida alla risoluzione dei test situazionali

1.1	Introduzione	95
1.2	Struttura dei test.....	95
1.3	Esempio tratto dal bando per 150 Dirigenti Agenzia Entrate 2018.....	96
1.4	Test situazionali utilizzati nelle selezioni RIPAM	98
1.4.1	Test situazionali assegnati nella selezione RIPAM 2020.....	99
1.4.2	Test situazionali assegnati nella selezione RIPAM 2022.....	101
1.5	Test situazionali utilizzati nella preselezione SNA.....	102
1.5.1	Test situazionali assegnati alla prova preselettiva dell'8° corso-concorso SNA.....	102

1.5.2	Test situazionali assegnati alla prova preselettiva del 9° corso – concorso SNA	105
1.5.3	Test situazionali assegnati alla prova preselettiva del 10° corso – concorso SNA	107
1.5.4	Test situazionali assegnati alla prova preselettiva del 11° corso – concorso SNA	110
1.6	Esempi di test situazionali.....	111
1.6.1	Ulteriore tipologia di test situazionali.....	115

Capitolo 2 Esercitazioni

2.1	Quesiti.....	122
2.2	Risposte corrette.....	142

Libro III

Quesiti logico-attitudinali

Capitolo 1 Guida alla risoluzione dei test logico-attitudinali

1.1	Logica verbale	161
1.1.1	I sinonimi.....	161
1.1.2	I contrari.....	162
1.1.3	Le analogie verbali.....	163
1.1.4	Le classificazioni concettuali.....	166
1.1.5	Gli anagrammi	167
1.1.6	Le prove di vocabolario	168
1.1.7	Significato dei termini nel contesto.....	169
1.1.8	I modi di dire.....	170
1.1.9	Inserzione logica di termini in testi incompleti	170
1.2	Ragionamento critico-verbale.....	171
1.2.1	I sillogismi	171
1.2.2	Le negazioni.....	174
1.2.3	Condizioni necessarie e/o sufficienti	175
1.2.4	Deduzioni logiche da premesse	177
1.2.5	Implicazioni logiche	178
1.2.6	Le prove di comprensione di brani.....	180
1.2.7	Relazioni d'ordine	183
1.2.8	Relazioni insiemistiche.....	189
1.3	Logica numerica e <i>problem solving</i>	191
1.3.1	Esercizi con frazioni e percentuali.....	192
1.3.2	Esercizi con proporzioni	193
1.3.3	Esercizi su medie.....	194
1.3.4	Esercizi su progressioni aritmetiche e progressioni geometriche	195
1.3.5	Esercizi con equazioni e sistemi di equazioni di primo grado.....	197
1.3.6	Le equazioni simboliche.....	201
1.3.7	Esercizi con il calcolo combinatorio.....	201
1.3.8	Esercizi con le probabilità	207
1.3.9	Esercizi su spazio, velocità e tempo	207
1.3.10	Interpretazione di dati da tabelle (ragionamento critico-numerico).....	210

1.3.11	Interpretazione di dati da grafici.....	212
1.3.12	Le serie numeriche.....	215
1.3.13	Le serie alfabetiche.....	219
1.3.14	Le serie alfanumeriche.....	220
1.3.15	Le serie numeriche nelle configurazioni grafico-geometriche.....	221
1.3.16	Le matrici quadrate.....	222
1.3.17	Esercizi sugli insiemi e sulle ripartizioni.....	223
1.3.18	<i>Problem solving</i>	225
1.4	Ragionamento astratto e spaziale. Abilità visiva.....	229
1.4.1	Le serie.....	230
1.4.2	Le matrici.....	230
1.4.3	Le proporzioni.....	231
1.4.4	Le categorizzazioni e le classificazioni.....	232
1.4.5	Scomposizione e ricostruzione di figure geometriche.....	233
1.4.6	Attenzione e precisione	233
1.5	Quesiti di ragionamento verbale e logico-astratto utilizzati nella preselezione SNA.....	235
1.5.1	Quesiti assegnati alla prova preselettiva del 10° corso – concorso SNA.....	235
1.5.2	Quesiti assegnati alla prova preselettiva dell'11° corso – concorso SNA.....	237

Capitolo 2 Esercitazioni

2.1	Quesiti.....	239
2.2	Risposte commentate	246

Capitolo 3 I test logico-attitudinali nei concorsi per l'Unione europea

3.1	I test di ragionamento EPSO	257
3.1.1	I test di ragionamento verbale.....	257
3.1.2	I test di ragionamento numerico.....	258
3.1.3	I test di ragionamento astratto.....	259

Competenze trasversali

SOMMARIO

Capitolo 1	Le competenze più richieste nel mondo del lavoro
Capitolo 2	Le competenze trasversali: tipologie e indicatori comportamentali
Capitolo 3	Gli strumenti e le tecniche di valutazione delle competenze trasversali
Capitolo 4	Il Sistema di misurazione e di valutazione della performance nella PA
Appendice	Il colloquio

Capitolo 1

Le competenze più richieste nel mondo del lavoro

1.1 Il concetto di competenza nel lavoro

Il **processo di selezione del personale** nelle organizzazioni, pubbliche o private, è un momento centrale tra i diversi meccanismi di gestione delle risorse umane.

Tecnicamente, nel processo di selezione viene attuata un'attività di ricerca tesa a scegliere il soggetto che tra gli altri risulta maggiormente idoneo a ricoprire un determinato ruolo professionale in virtù delle conoscenze, competenze e motivazioni che possiede. In questo processo, il primo passo è quello di confrontare le *conoscenze*, le *competenze* e le *motivazioni* dei soggetti da selezionare con i *requisiti* necessari per esercitare il ruolo relativo alla posizione da ricoprire.

Ma, per comprendere il concetto di **competenza** nel lavoro, è necessario ricorrere agli studi della psicologia del lavoro, nell'ambito della quale *la competenza è un aspetto strettamente connesso alla dimensione soggettiva del lavoratore*.

La competenza esprime, innanzi tutto, il concetto di *pertinenza o spettanza*. In tal senso definisce ciò che compete a una determinata figura professionale ovvero ciò che costituisce il suo ambito di pertinenza, il suo dominio. Pertanto, si può ben capire come il concetto di competenza sia strettamente connesso al ruolo professionale. Ma la competenza non può ridursi esclusivamente al concetto di pertinenza, come dimostrano gli studi dei due psicologi del lavoro **William Levati** e **Maria V. Saraò**, che forniscono una interessante definizione di competenza intesa come dimensione psicologica: "La competenza è una caratteristica intrinseca di un individuo, appartenente alla dimensione psicologica, costituita dall'insieme articolato di capacità, conoscenze, esperienze finalizzate. Si esprime attraverso i comportamenti e necessita della motivazione e del contesto. L'aspetto specifico del contesto, che impatta sulla nascita e sullo sviluppo della competenza, è la cultura organizzativa. L'azione combinata di motivazione e contesto fa assumere alla competenza il suo carattere soggettivo di consapevolezza di possibilità di controllo sull'ambiente esterno" (W. Levati, M.V. Saraò, *Il modello delle competenze*, Franco Angeli, Milano 2003).

A questa impostazione si affiancano oggi approcci che sottolineano il ruolo dell'apprendimento continuo (*lifelong learning*), della cultura organizzativa e della qualità dell'esperienza lavorativa (*employee experience*) nello sviluppo delle competenze.

In questa prospettiva, dunque, la competenza non è un comportamento o modello comportamentale, bensì una caratteristica intrinseca dell'individuo (tratti di personalità, motivazioni, immagine di sé, conoscenze) in grado di determinare performance efficaci o superiori in una data mansione. In questa interpretazione le competenze, inoltre, sono spesso associate alla **capacità di adattamento** alle nuove situazioni e alla **capacità**

di governare l'incertezza attraverso pratiche lavorative costruite di volta in volta e poco formalizzabili. Tali aspetti risultano oggi particolarmente rilevanti in contesti caratterizzati da elevata complessità e rapida trasformazione, anche per effetto della digitalizzazione e dell'introduzione dell'intelligenza artificiale nei processi lavorativi.

Primo fondamentale ingrediente della competenza è la **capacità**. Essere capaci di svolgere un certo lavoro significa, innanzi tutto, avere, nel proprio patrimonio genetico, una **predisposizione** a farlo. Lyle M. Spencer e Signe M. Spencer, allievi e collaboratori dello psicologo statunitense David McClelland, nel libro *Competence at Work* (1993), citano una massima ancora molto diffusa negli ambienti manageriali, che riassume in maniera emblematica il concetto di capacità: "È possibile insegnare a un tacchino ad arrampicarsi sugli alberi, ma è meglio assumere uno scoiattolo". Le capacità, dunque, sono caratteristiche intrinseche dell'individuo non ulteriormente sviluppabili o modificabili poiché strettamente connesse con i vincoli biologici e personologici dell'individuo. Una persona introversa e poco gregaria non è compatibile, ad esempio, con lavori che prevedono frequenti contatti con la gente e la conseguente necessità di gestire relazioni plurime (venditore, commesso, rappresentante, animatore) ed è assolutamente sconsigliato a una persona con tali caratteristiche intraprendere un percorso lavorativo in tal senso, meglio indirizzare la propria formazione e la propria carriera verso professioni più in linea con le proprie capacità.

Per capacità, inoltre, si intende l'effettiva facoltà di mettere in atto determinati comportamenti. Quando l'individuo non possiede tale facoltà e le sue capacità sono presenti in forma embrionale, allora si parla di **attitudini**. Queste possono diventare capacità attraverso le **opportunità di esercizio** offerte dal contesto.

Le capacità, dunque, non sono migliorabili, in quanto parti integranti della persona nella sua identità bio-psicologica.

Nella competenza, però, rientrano, oltre al concetto di capacità, anche quelli di **conoscenza** e di **esperienza**. Non c'è limite alle conoscenze che si possono acquisire e alle esperienze che si possono fare. Si tratta, quindi, di due dimensioni assolutamente potenziabili e la cui integrazione si traduce in **padronanza**: l'esperienza è fonte di conoscenza, così come la conoscenza funge da stimolo per l'esperienza.

Spencer e Spencer inoltre identificano e sviluppano un **dizionario delle competenze** che si articola in sei categorie:

1. **Competenze di realizzazione e operative**: orientamento al risultato; attenzione all'ordine, alla qualità e all'accuratezza; spirito d'iniziativa; ricerca delle informazioni.
2. **Competenze di assistenza e servizio**: sensibilità interpersonale; orientamento al cliente.
3. **Competenze d'influenza**: persuasività e influenza; consapevolezza organizzativa; costruzione di relazioni.
4. **Competenze manageriali**: sviluppo degli altri; attitudine al comando: assertività e uso del potere formale; lavoro di gruppo e cooperazione; leadership del gruppo.
5. **Competenze cognitive**: pensiero analitico; pensiero concettuale; capacità tecnico/professionali/gestionali.
6. **Competenze di efficacia personale**: autocontrollo; fiducia in sé; flessibilità; impegno verso l'organizzazione; altre caratteristiche e competenze personali.

Il dizionario delle competenze

Il **dizionario delle competenze** (*competency dictionary*) costituisce un linguaggio e un'unità di misura comune, che rende metodologicamente possibile la valutazione di una competenza, che consente, quindi, di assegnare le competenze sulla base della categoria di appartenenza, del profilo professionale e, altresì, del lavoro effettivamente svolto.

Nel dizionario delle competenze, di ogni caratteristica viene data una **definizione** e elencati un certo numero di **indicatori comportamentali** che ne dimostrano il possesso. In genere, gli indicatori comportamentali sono raggruppati per livelli di complessità progressiva.

La possibilità di effettuare una **mappatura delle competenze** è estremamente importante per un'organizzazione, in quanto fornisce le basi per l'elaborazione di un sistema di pianificazione delle risorse umane, per la valutazione e lo sviluppo del potenziale e per l'analisi sul campo dei bisogni formativi. La mappatura delle competenze è infatti una sorta di revisione generale dell'organizzazione, che consente di individuare l'insieme dei contributi delle persone dei quali l'organizzazione ha bisogno.

1.2 Competenze tecniche e competenze trasversali

Nei processi di selezione del personale, che si uniformano sempre più alle procedure di selezione dei concorsi dell'Unione europea (modello EPSO; v. *infra*), oltre alle **competenze di base** e alle **competenze tecnico-professionali** specifiche del profilo lavorativo, acquisite durante il percorso di studi o nelle precedenti esperienze lavorative, sono richieste una serie di competenze legate al modo di interagire in ambito lavorativo, alla capacità di risolvere i problemi o di gestire le situazioni, le cd. **competenze trasversali**. A seconda del campo di indagine, nell'ambito delle competenze si distingue, a tal proposito, tra *hard skills* e *soft skills*.

Le **competenze tecniche**, o *hard skills*, sono l'insieme delle competenze di base e delle competenze tecniche, strettamente correlate a una tipologia di lavoro, fortemente connesse alla conoscenza acquisita nel percorso educativo, facilmente osservabili, misurabili. Costituiscono il nucleo dei requisiti professionali di una data posizione lavorativa, includono capacità linguistiche, informatiche e di programmazione, e il loro possesso è dimostrabile attraverso l'esibizione di un attestato o certificato che ne attesti la validità. Le **competenze trasversali**, o *soft skills*, si riferiscono, invece, a competenze che non rientrano nell'ambito tecnico, non sono correlate specificatamente a un lavoro, ma sono strettamente connesse agli atteggiamenti personali, intangibili (capacità di lavorare in *team*, pensiero creativo, *problem solving* e doti relazionali). Ciò le rende più difficili da quantificare, misurare e sviluppare.

Le competenze trasversali comprendono un insieme di attitudini, atteggiamenti e capacità che hanno a che fare con il modo di concepire il mondo, le organizzazioni e le relazioni con gli altri.

È evidente che, in buona parte, le *soft skills* individuali fanno parte del carattere. Altre competenze, invece, si possono affinare o, in qualche caso, acquisire con un'adeguata formazione e, soprattutto, con l'esperienza, come, ad esempio, la capacità di apprendere o la capacità di comunicare efficacemente.

Nell'attuale scenario economico, la trasformazione digitale e lo sviluppo tecnologico portano con sé sfide e opportunità da cogliere e gestire sviluppando e alimentando

nuove competenze in modo equilibrato e strategico. Oggi, la maggior parte dei lavori è caratterizzata da una duplice attenzione al tema delle competenze: da una parte la crescente richiesta di solide conoscenze e abilità tecnico-scientifiche, dall'altra un'applicazione di *soft skills*.

Le competenze trasversali, generalmente, si articolano in:

- **competenze relazionali:** saper comunicare, saper interagire, saper lavorare in gruppo, sapersi confrontare;
- **competenze diagnostiche:** saper analizzare, saper controllare più variabili, saper reperire e trattare informazioni, saper valutare una situazione in corso d'opera;
- **competenze decisionali:** saper risolvere problemi, saper valutare, saper decidere, saper scegliere;
- **competenze comunicative:** capacità di esprimere con chiarezza ed efficacia il proprio pensiero. Saper comunicare significa non solo costruire in modo logico e fluido un discorso o un testo, ma anche saper adattare il contenuto e la forma in base al tema da trattare, al contesto e all'interlocutore;
- **responsabilità personale:** saper rispondere, rendere ragione ed essere consapevoli delle conseguenze derivanti dalla propria condotta;
- **gestione dei conflitti:** capacità di affrontare le problematiche che sorgono nelle relazioni orizzontali e diagonali all'interno di un'organizzazione;
- **gestione dello stress:** capacità di affrontare e tollerare le situazioni di forte stress o fattori stressogeni più specifici, che si possono venire a creare durante lo svolgimento della propria attività lavorativa all'interno di una organizzazione e a contatto con altre persone;
- **gestione dei cambiamenti:** capacità di rendersi flessibili rispetto a dinamiche esterne, di relazionarsi in modo curioso e attivo nei confronti dei cambiamenti che interessano la propria sfera d'azione;
- **capacità relazionali:** complementare alla comunicazione, è la capacità di instaurare, costruire e gestire le relazioni con l'ambiente esterno, le altre persone e i diversi contesti di vita;
- **motivazione:** bisogno, tendenza o aspirazione che spinge un individuo ad assumere un certo comportamento o a prendere certe decisioni; è il motore delle sue azioni.

1.3 Le competenze digitali: *digital hard skills* e *digital soft skills*

1.3.1 Le competenze trasversali digitali

Nell'era digitale, tutte le organizzazioni, pubbliche e private, sono chiamate ad affrontare la sfida di adeguare le competenze degli individui al nuovo contesto lavorativo, caratterizzato da un uso sempre più pervasivo delle tecnologie. In tale ambito assumono un ruolo centrale le cosiddette **competenze digitali**.

È difficile dare una definizione univoca di tali competenze. Una prima definizione è stata proposta dalla Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 2006 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente. Tale definizione è stata successivamente aggiornata dalla Raccomandazione del 2018, che ha confermato la competenza digitale tra le competenze fondamentali, definendola come la capacità di utilizzare con dimestichezza, spirito critico e responsabilità le tecnologie digitali per l'apprendimento, il lavoro e la partecipazione alla vita sociale. Essa si fonda su abilità di

base nell'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), quali reperire, valutare, produrre e condividere informazioni, nonché comunicare e collaborare attraverso strumenti digitali.

L'importanza delle competenze digitali emerge con sempre maggiore evidenza anche alla luce dei processi di trasformazione digitale accelerati negli ultimi anni. In tale contesto, la disponibilità di capitale umano qualificato, dotato sia di competenze tecniche sia di competenze trasversali, rappresenta un fattore determinante per sostenere l'innovazione, ridurre il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro e favorire la competitività del sistema economico.

Nell'ambito delle competenze digitali, diversi modelli interpretativi hanno proposto classificazioni articolate. In particolare, nelle prime edizioni dell'**Osservatorio delle competenze digitali** – promosso da AICA, Anitec-Assinform, Assintel e Assinter Italia, in collaborazione con istituzioni pubbliche – le competenze digitali sono state ricondotte a quattro principali ambiti.

1. **Competenze per la cittadinanza digitale**, necessarie a tutti i cittadini per partecipare attivamente alla vita sociale e accedere ai servizi digitali;
2. **Competenze digitali dei lavoratori**, relative all'uso efficace degli strumenti digitali nei contesti professionali, indipendentemente dal ruolo ricoperto;
3. **Competenze specialistiche ICT**, proprie dei professionisti che operano nello sviluppo, gestione e sicurezza delle tecnologie digitali;
4. **Competenze di e-leadership**, che combinano cultura digitale e capacità manageriali per guidare processi di innovazione e cambiamento.

Quando si parla di competenze digitali, è inoltre possibile distinguere tra **digital hard skills** e **digital soft skills**.

Le **digital hard skills** riguardano le competenze tecniche, acquisite attraverso percorsi di istruzione e formazione (università, corsi specialistici, formazione continua) o mediante l'esperienza lavorativa. Tali competenze sono generalmente misurabili e certificabili.

Le **digital soft skills**, invece, comprendono un insieme di competenze trasversali che attengono ai comportamenti, alle modalità relazionali e alla capacità di utilizzare in modo efficace e consapevole gli strumenti digitali nei diversi contesti organizzativi. Esse risultano più difficilmente quantificabili, in quanto influenzate da fattori individuali quali cultura, esperienza e attitudini personali, ma rivestono un ruolo sempre più rilevante nei contesti lavorativi digitalizzati.

In questo ambito, alcune elaborazioni teoriche – sviluppate a partire dall'integrazione del framework europeo **DigComp** (attualmente nella versione 2.2, oggetto di aggiornamenti periodici a livello europeo) e di modelli di analisi delle competenze organizzative – individuano quattro principali dimensioni delle digital soft skills:

- > *Knowledge networking*
- > *Virtual Communication*
- > *Digital Awareness*
- > *Self Empowerment*

Knowledge networking

È la capacità di identificare, recuperare, organizzare, capitalizzare e condividere il patrimonio di conoscenze all'interno di reti e comunità virtuali.

Questa competenza comprende:

- capacità di ricercare e filtrare i dati, i contenuti e qualsiasi tipo di informazione digitale;
- creare e rielaborare i contenuti digitali;
- valutare e condividere i dati digitali raccolti.

Virtual Communication

È la capacità di comunicare in modo efficace negli ambienti digitali e di gestire in maniera consapevole la propria identità digitale nei contesti lavorativi, sempre più caratterizzati dall'uso di strumenti tecnologici.

Tale competenza implica l'utilizzo appropriato e integrato di **strumenti di comunicazione digitale** (e-mail, piattaforme collaborative, videoconferenze, sistemi di messaggistica), al fine di garantire interazioni chiare, efficienti e produttive. Essa comprende anche la capacità di collaborare a distanza e di lavorare in team attraverso strumenti digitali condivisi.

Digital Awareness

La digital awareness, o **consapevolezza digitale**, consiste nella capacità di utilizzare le tecnologie in modo responsabile, sicuro e consapevole, tenendo conto dei rischi e delle opportunità connessi all'ambiente digitale.

Essa include:

- la capacità di proteggere i dati personali e la propria identità digitale;
- la conoscenza dei rischi legati all'uso delle tecnologie (sicurezza informatica, privacy, disinformazione);
- l'adozione di comportamenti corretti e rispettosi negli ambienti digitali.

Tale competenza è oggi particolarmente rilevante anche alla luce della crescente attenzione ai temi della sicurezza informatica e della tutela dei diritti digitali.

Self Empowerment

È la capacità di utilizzare gli strumenti digitali per favorire l'**apprendimento continuo**, affrontare il cambiamento e risolvere problemi complessi.

Questa competenza si traduce nella capacità di:

- individuare i propri bisogni formativi e colmare eventuali lacune nelle competenze digitali;
- apprendere in modo autonomo attraverso risorse e strumenti digitali;
- affrontare e risolvere problemi tecnici o operativi in contesti digitalizzati.

Il self empowerment è strettamente connesso al concetto di apprendimento permanente (lifelong learning) ed è considerato una competenza chiave nei contesti lavorativi contemporanei.

1.3.2 Le competenze digitali per la pubblica amministrazione: il PNRR; la Strategia nazionale per le competenze digitali; il Syllabus

Il possesso di **competenze digitali** da parte dei dipendenti pubblici rappresenta una condizione essenziale per consentire l'adattamento dei servizi della pubblica amministrazione all'era digitale. Affinché gli interventi programmatici si traducano in pratiche agite, infatti, necessario che tutti i lavoratori della pubblica amministrazione siano in

grado di comprendere, accettare e adottare i nuovi strumenti a disposizione e i cambiamenti nei processi di lavoro che questi comportano, per poter arrivare a farsi promotori essi stessi dell'innovazione. Ciò al fine di migliorare il servizio, il rapporto con il cittadino e la qualità del proprio lavoro.

Già nel 2018 l'OCSE ha evidenziato come la trasformazione digitale della PA sia principalmente una sfida di natura gestionale e culturale, più che tecnologica, richiedendo lo sviluppo diffuso di competenze a tutti i livelli organizzativi. In tale prospettiva, l'OCSE individua quattro principali categorie di competenze digitali:

1. **Competenze digitali di base**, volte principalmente ad assicurare l'utilizzo appropriato, da parte dell'intera forza lavoro pubblica, degli strumenti digitali e delle tecnologie d'ufficio.
2. **Competenze digitali specialistiche** necessarie a fronteggiare la progressiva diffusione di tecnologie avanzate (come intelligenza artificiale, big data, cybersecurity).
3. **Competenze digitali complementari**, che, appunto, si definiscono "complementari" in quanto presupposto essenziale per attuare con padronanza e dimestichezza i cambiamenti apportati dalle tecnologie digitali nei processi istituzionali di una pubblica amministrazione.
4. **Competenze digitali manageriali o di e-leadership**, richieste ai dirigenti per guidare i processi di innovazione e cambiamento.

Nel contesto italiano, l'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) ha svolto un ruolo significativo nella definizione di modelli di riferimento per la sistematizzazione delle competenze digitali nella pubblica amministrazione, contribuendo alla diffusione di standard e framework coerenti con il contesto europeo. Nel tempo, tale ruolo si è progressivamente integrato con quello di altri attori istituzionali, in particolare il Dipartimento per la trasformazione digitale e il Dipartimento della funzione pubblica, nell'ambito di una governance più ampia e coordinata della digitalizzazione della PA.

In particolare, l'AgID ha promosso interventi articolati su diversi livelli.

- **Competenze digitali di base**, attraverso la diffusione e l'adattamento del framework europeo **DigComp** (attualmente nella versione 2.2, soggetto a periodici aggiornamenti a livello europeo), che fornisce un linguaggio comune per descrivere le competenze digitali dei cittadini e supporta la progettazione di politiche e interventi formativi finalizzati al rafforzamento dell'alfabetizzazione digitale.
- **Competenze digitali specialistiche**, mediante la definizione e l'aggiornamento dei profili professionali ICT, in coerenza con l'*e-Competence Framework* (e-CF), recepito a livello nazionale dalla norma UNI EN 16234. Le linee guida elaborate contribuiscono a standardizzare conoscenze, abilità e competenze richieste per le professioni digitali, favorendo l'allineamento tra fabbisogni della PA e mercato del lavoro.
- **Competenze digitali manageriali (e-leadership)**, attraverso strumenti volti a supportare le amministrazioni nello sviluppo di capacità di leadership digitale, indispensabili per guidare i processi di innovazione e trasformazione organizzativa.

Accanto a tali iniziative, sono stati promossi percorsi di collaborazione istituzionale, tra cui il protocollo d'intesa con la CRUI – Conferenza dei Rettori delle Università italiane – finalizzato alla mappatura e allo sviluppo delle competenze del Responsabile per la transizione al digitale (RTD), figura strategica prevista dal Codice dell'amministrazione digitale (D.Lgs. 82/2005) e centrale nell'attuazione delle politiche di digitalizzazione.

Le competenze digitali di base nel PNRR

Il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** è il documento che ciascuno Stato membro dell'Unione europea predispone per accedere alle risorse del programma Next Generation EU (NGEU), lo strumento introdotto per sostenere la ripresa economica e sociale dopo la pandemia da COVID-19 e promuovere la transizione verde e digitale.

Attraverso il PNRR, gli Stati membri hanno definito un pacchetto organico di riforme e investimenti per il periodo 2021-2026, articolato in coerenza con i sei pilastri individuati a livello europeo. Il Piano italiano, presentato il 30 aprile 2021 e approvato con Decisione di esecuzione del Consiglio del 13 luglio 2021, è stato successivamente oggetto di aggiornamenti e revisioni nel corso della fase di attuazione.

Il PNRR si articola in sei Missioni e sedici Componenti, organizzate attorno a tre assi strategici – digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica, inclusione sociale – e a tre priorità trasversali: parità di genere, valorizzazione dei giovani e riequilibrio territoriale.

Nell'ambito del Piano, la **Missione 1 – Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo** è finalizzata a rafforzare la competitività e la produttività del Paese attraverso un significativo avanzamento del processo di digitalizzazione. Essa si articola in tre componenti:

- C1) digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA;
- C2) digitalizzazione, innovazione e competitività del sistema produttivo;
- C3) turismo e cultura 4.0.

All'interno della Componente 1, l'**Investimento 1.7 – Competenze digitali di base** è volto a sostenere lo sviluppo delle competenze digitali della popolazione, quale condizione essenziale per garantire l'effettivo utilizzo dei servizi pubblici digitali e ridurre il divario digitale.

In tale prospettiva, gli interventi di digitalizzazione delle infrastrutture e dei servizi sono accompagnati da misure mirate al rafforzamento delle competenze digitali dei cittadini, al fine di favorire un percorso diffuso di alfabetizzazione digitale. Le azioni previste si inseriscono in un quadro più ampio di politiche educative e formative, in parte sviluppate anche nell'ambito di altre Missioni del PNRR, in particolare la Missione 4 dedicata all'istruzione e alla ricerca.

Gli interventi sono orientati in via prioritaria alle fasce della popolazione maggiormente esposte al rischio di esclusione digitale, contribuendo a colmare il cosiddetto “ultimo miglio” delle competenze. Tra le principali linee di azione si segnalano:

- il rafforzamento della rete territoriale dei servizi di facilitazione digitale, anche valorizzando esperienze regionali già esistenti;
- lo sviluppo di iniziative di formazione e accompagnamento all'uso dei servizi digitali;
- il potenziamento del **Servizio Civile Digitale**, attraverso il coinvolgimento di giovani volontari impegnati nel supporto ai cittadini per l'acquisizione delle competenze digitali di base.

Nel corso del periodo di attuazione (2021-2026), tali interventi sono stati progressivamente sviluppati e monitorati attraverso specifici target e milestone europei, contribuendo a rendere le competenze digitali una leva strategica per l'inclusione sociale e la modernizzazione del Paese.

La Strategia nazionale per le competenze digitali

Nel 2020, per la prima volta, l'Italia si è dotata di una **Strategia nazionale per le competenze digitali**, quale base fondamentale per l'attuazione di interventi organici, settoriali ed efficaci in un ambito cruciale per lo sviluppo economico e sociale del Paese. In precedenza, la mancanza di un quadro strategico unitario aveva limitato la piena attuazione dei processi di trasformazione digitale.

La Strategia è il risultato di un approccio collaborativo che ha coinvolto il Comitato tecnico guida, le organizzazioni partner e la Coalizione nazionale di **Repubblica Digitale**, con l'obiettivo di coordinare le iniziative pubbliche e private in materia di competenze digitali. Gli obiettivi fissati al 2026 mirano a sostenere lo sviluppo sociale ed economico attraverso la trasformazione digitale del Paese e comprendono:

- > il raggiungimento di una quota pari ad almeno il 70% della popolazione con competenze digitali di base, con una significativa riduzione del divario di genere;
- > il rafforzamento delle competenze digitali avanzate, con particolare attenzione ai giovani, ai lavoratori del settore privato e ai dipendenti pubblici;
- > l'incremento del numero di laureati in ambito ICT, con una maggiore partecipazione femminile, nonché l'aumento dell'utilizzo di tecnologie avanzate (quali i big data) da parte delle imprese;
- > il potenziamento della presenza di specialisti ICT nelle PMI;
- > la diffusione dell'utilizzo dei servizi pubblici digitali e il miglioramento dei livelli di accesso a Internet, anche nelle fasce di popolazione meno giovani.

La Strategia si articola in quattro assi di intervento:

- 1. Istruzione e formazione superiore**, finalizzato allo sviluppo delle competenze digitali nei percorsi educativi e formativi dei giovani;
- 2. Forza lavoro attiva**, volto a garantire competenze digitali adeguate nel settore pubblico e privato, comprese quelle legate all'e-leadership;
- 3. Competenze specialistiche ICT**, diretto a rafforzare la capacità del sistema Paese di sviluppare competenze avanzate in ambito tecnologico e di rispondere alle esigenze dei nuovi mercati del lavoro;
- 4. Cittadini**, orientato alla diffusione delle competenze digitali necessarie per l'esercizio dei diritti di cittadinanza e la partecipazione consapevole alla vita sociale e democratica.

L'obiettivo complessivo della Strategia è quello di ridurre il divario rispetto agli altri Paesi europei in termini di digitalizzazione e di superare il digital divide esistente tra territori e gruppi sociali.

La Strategia è affiancata da un **Piano Operativo**, in continua evoluzione, che definisce una roadmap di interventi e azioni specifiche volte a:

- > favorire un approccio coordinato e sinergico tra le diverse iniziative in materia di competenze digitali;
- > promuovere la diffusione della cultura digitale in tutti i settori della società;
- > sostenere programmi di formazione e riqualificazione rivolti a studenti, lavoratori e cittadini.

Nel corso degli anni, la Strategia e il Piano Operativo sono stati progressivamente integrati con gli interventi previsti dal PNRR e con le linee di indirizzo del **Piano Triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione**, contribuendo a rafforzare il quadro complessivo delle politiche per le competenze digitali in Italia.



Concorso

73 Allievi Dirigenti SNA

SCUOLA NAZIONALE DELL'AMMINISTRAZIONE

Competenze, quesiti e casi svolti per le prove d'esame

Manuale dedicato alle competenze richieste ai dirigenti della Pubblica Amministrazione, pensato per affrontare la prova preselettiva, la seconda prova scritta e la prova orale del concorso per l'ammissione di **73 Allievi al 12° corso-concorso** selettivo di formazione dirigenziale organizzato dalla **Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA)** e il successivo reclutamento di **61 Dirigenti**.

Il volume è strutturato in tre parti:

- **la prima parte** analizza le competenze maggiormente richieste nel mondo del lavoro pubblico e presenta strumenti e tecniche per la loro valutazione, tra cui la prova in-basket e il caso gestionale;
- **la seconda parte** è dedicata ai quesiti situazionali, con esempi tratti anche da precedenti concorsi SNA;
- **la terza parte** analizza i test di ragionamento verbale e logico-astratto, alcuni dei quali assegnati nei precedenti concorsi.

Tra le estensioni online del manuale:

- **un software** per **esercitarsi** sui test situazionali e logico-attitudinali;
- **lezioni in aula virtuale** con spiegazioni approfondite per specifiche tipologie di quesiti, segnalate nel testo da un'apposita icona;
- **un coupon sconto del 10%** per l'iscrizione annuale alla piattaforma EdiSES Formazione.



IN OMAGGIO CON IL VOLUME



estensioni online
contenuti extra



software di
esercitazione



EdiSES formazione
Sconto esclusivo
per l'iscrizione annuale
alla piattaforma



PER COMPLETARE
LA PREPARAZIONE

**Materie giuridiche
e economiche
per tutte le prove**

