

# eNews

*[geneus-project.eu](http://geneus-project.eu)*



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Modalità di utilizzo dei test e degli strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere all'interno delle pubbliche amministrazioni.

## Redattori

Francisca Munuera, Iñigo Magdaleno, Mariola Garcia Méndez, Rosario Sanmartin Alcaraz | Servicio Regional de Empleo y Formación de la Región de Murcia, Spagna

## Co-autori

Clara Salzburger, Simone Heller | Frauen im Brennpunkt, Austria

Andreia Monteiro, Maria Guimarães | Inova+, Portogallo

Liubov Kirilova, Valia Dankova | Bimec, Bulgaria

Alberto Biondo, Irene Biundo | Centro per lo Sviluppo Creativo "Danilo Dolci", Italia

Ana Cláudia Rodrigues, Ana Isabel Couto, Ana Luisa Martinho, Manuel Salvador Araújo | ISCAP – Instituto Politécnico do Porto, Portogallo

Il presente rapporto è stato sviluppato dalle organizzazioni *partner* del progetto “GeNeus – Gender Neutral Tools and Test for Selection Processes” (convenzione di sovvenzione n. 2017-1-AT01\_KA202-035051) Il rapporto sarà consultabile sulla piattaforma che raccoglie i risultati dei progetti Erasmus+ - <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/> - al termine del progetto, nonché sui siti delle organizzazioni partner e su quello del progetto: <http://geneus-project.eu>

### Partner

Coordinatore:

Frauen im Brennpunkt / Austria

[www.fib.at](http://www.fib.at)

Inova+ / Portugal

[www.inovamais.eu](http://www.inovamais.eu)

Instituto Politécnico of Porto / Portogallo

[www.ipp.pt](http://www.ipp.pt)

Bimec / Bulgaria

[www.bimec-bg.eu](http://www.bimec-bg.eu)

Centro per lo Sviluppo Creativo "Danilo Dolci" / Italia

[www.danilodolci.org](http://www.danilodolci.org)

Servicio Regional de Empleo y Formación de la Región de Murcia / Spagna

[www.sefcarm.es](http://www.sefcarm.es)



INOVA+



*Il sostegno della Commissione europea alla produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto, che riflette esclusivamente il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni ivi contenute.*



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

# INDICE

1.- Introduzione.....	6
<b>1.1 I PARTNER DEL PROGETTO</b> .....	6
<b>1.2 IL PROGETTO</b> .....	8
1.2.1 Obiettivi: .....	8
1.2.2 Risultati dell'IO1 .....	9
1.2.3 Risultati dell'IO2.....	12
1.2.4 Risultati dell'IO3.....	14
<b>1.3. L'IO5</b> .....	15
2.- Strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere prodotti nell'ambito del progetto GeNeus.....	16
<b>2.1 METODOLOGIA</b> .....	16
<b>2.2 GLI STRUMENTI</b> .....	18
2.2.1 Analisi della funzione lavorativa.....	18
2.2.2 Questionario generale sulle competenze professionali.....	19
2.2.3 Esercizi di analisi volti alla risoluzione dei problemi .....	19
2.2.4. Struttura del colloquio di lavoro.....	19
2.2.5 Lista di controllo del candidato.....	20
2.2.6 Altri strumenti di selezione .....	21
• Test di inglese.....	21
• Test di tedesco .....	22
• Test per la valutazione delle competenze informatiche .....	22
• Simulazioni .....	22
<b>2.3 RISULTATI DELLA SPERIMENTAZIONE NEI PAESI PARTNER</b> .....	23
Riepilogo dei risultati della somministrazione dei test e degli esercizi.....	23
2.3.1 Risultati del questionario sulle competenze professionali.....	27
3.- RACCOMANDAZIONI .....	35
<b>3.1 CONCLUSIONI PER PAESE</b> .....	35
<b>3.2 RACCOMANDAZIONI GENERALI VOLTE A FAVORIRE L'ADOZIONE DI STRUMENTI DI SELEZIONE NEUTRALI DAL PUNTO DI VISTA DEL GENERE NEI PROCESSI DI SELEZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI</b> .....	41
3.2.1 Classificazione dei candidati in base alle competenze .....	41
3.2.2 Interventi sulle competenze nei percorsi di orientamento.....	42
3.2.3 Adattare le piattaforme dei centri per l'impiego .....	43
3.2.4 Sensibilizzare i responsabili dei servizi di intermediazione .....	44
3.2.5 Strumenti che possono essere utilizzati nei processi di intermediazione.....	45

4.- BUONE PRATICHE INDIVIDUATE NEL CORSO DEL PROGETTO GENEUS DA INSERIRE NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI .....	47
<b>4.1 IMPLEMENTAZIONE DI BUONE PRATICHE NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI .....</b>	<b>47</b>
4.1.1 L'importanza di portare a termine un'accurata analisi della funzione lavorativa al fine di mettere a punto dei processi di selezione adeguati.....	47
4.1.2 L'importanza di mettere a punto dei processi di selezione che tengano conto dell'adeguatezza del profilo professionale .....	47
4.1.3 Ricorso a test comprovati.....	48
4.1.4 Altre competenze utili in ambito professionale .....	50
5.- Raccomandazioni politiche .....	53
<b>5.1 DECALOGO SU PROCESSI DI ORIENTAMENTO, SELEZIONE E ASSUNZIONE NEUTRALI DAL PUNTO DI VISTA DEL GENERE RIVOLTO AGLI ENTI PUBBLICI .....</b>	<b>53</b>
<b>5.2 MODELLO DEL PROTOCOLLO DI INTESA ATTRAVERSO IL QUALE SOGGETTI INTERESSATI ED ESPERTI SI IMPEGNANO A DIFFONDERE LE PROCEDURE DI SELEZIONE NEUTRALI DAL PUNTO DI VISTA DEL GENERE NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI.....</b>	<b>56</b>
6.- RIASSUNTO DEL REPORT DEI PARTNER SULLA CERTIFICAZIONE DELLA QUALITA' DELLE LINEE GUIDA .....	58
<b>6.1 VALUTAZIONE E CONVALIDA DELLO STRUMENTO .....</b>	<b>58</b>
<b>6.2 OPINIONI DEI FUNZIONARI DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI.....</b>	<b>59</b>
7.- CONCLUSIONI.....	64
8.- BIBLIOGRAFIA.....	65
9.- APPENDICI.....	66
<b>FASE 1: Introduzione da parte del selezionatore (da 1 a 10 minuti).....</b>	<b>71</b>
<b>FASE 2: Valutazione delle competenze del candidato (da 15 minuti a 1 ora).....</b>	<b>71</b>
<b>FASE 3: Carriera e posizioni aperte (da 5 a 15 minuti) .....</b>	<b>73</b>
<b>FASE 4: Conclusione (da 5 a 10 minuti).....</b>	<b>74</b>





# 1.- INTRODUZIONE

GeNeus è un progetto biennale promosso dall'Agenzia nazionale austriaca e finanziato dalla Commissione Europea nell'ambito del programma Erasmus+. Mira a ridurre le disuguaglianze di genere nei processi di selezione messi in campo sia in ambito educativo che nel settore dell'istruzione.

L'obiettivo del progetto è quello di sviluppare, promuovere e integrare una serie di test e strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere. Tali test e strumenti consentiranno a persone di ambo i sessi di accedere a opportunità lavorative e educative.

Nello specifico, tali test e strumenti e le istruzioni per il loro utilizzo saranno disponibili gratuitamente in modo da essere promossi all'interno di enti ed aziende i cui processi di selezione sono deficitari a causa del ricorso a colloqui non strutturati che contengono dei preconcetti impliciti, fra cui i pregiudizi di genere. Non dispongono delle informazioni necessarie per svolgere un processo di selezione adeguato perché non hanno o non possono permettersi dei test standardizzati in merito alle competenze professionali.

Il progetto non è incentrato sull'uguaglianza di genere, ma fornisce anche alle organizzazioni europee degli strumenti di selezione gratuiti e delle istruzioni volte a garantirne il corretto utilizzo. Questo pacchetto di strumenti e test può essere utilizzato in maniera flessibile nel rispetto dell'uguaglianza di genere.

Pertanto, gli obiettivi del progetto GeNeus sono:

- analizzare lo stato attuale, le esigenze e i problemi presenti nei processi di valutazione in diversi ambienti;
- esaminare tali procedure adottando una posizione neutrale dal punto di vista del genere;
- creare e divulgare dei materiali gratuiti che garantiscano un approccio neutrale dal punto di vista del genere;

Nel lungo periodo:

- contribuire a creare pari opportunità di accesso al mercato del lavoro e alla formazione professionale;
- ridurre le disuguaglianze presenti nel mercato del lavoro fino a raggiungere la parità salariale e le medesime opportunità di accesso alle posizioni apicali.

## 1.1 I PARTNER DEL PROGETTO

Il consorzio consta di sei organizzazioni partner provenienti da cinque paesi europei (Austria, Bulgaria, Italia, Portogallo e Spagna) che lavorano insieme allo sviluppo, alla promozione e alla divulgazione di un pacchetto di strumenti e test neutrali dal punto di vista del genere.

Di seguito, elenchiamo le principali organizzazioni partner

- Frauen im Brennpunkt (coordinatore) / Austria [www.fib.at](http://www.fib.at)
- Inova+ / Portogallo [www.inova.business](http://www.inova.business)
- Instituto Politécnico of Porto /IPP / Portogallo [www.ipp.pt](http://www.ipp.pt)
- Bimec / Bulgaria [www.bimec-bg.eu](http://www.bimec-bg.eu)
- Centro per lo sviluppo creativo "Danilo Dolci"/ Italia [www.danilodolci.org](http://www.danilodolci.org)
- Servicio Regional de Empleo y Formación de la Región de Murcia / SEF/ Spagna [www.sefcarm.es](http://www.sefcarm.es)

**Frauen im Brennpunkt** è un'organizzazione non-profit indipendente fondata oltre 30 anni fa che oggi dà lavoro ad oltre 110 persone nella regione del Tirolo. Opera nel settore dell'occupazione e pone particolare attenzione alle esigenze di donne e ragazze attraverso eventi di sensibilizzazione sulle tematiche di genere. Inoltre, promuove delle iniziative volte alla cura dell'infanzia all'interno degli asili nido o delle tate. I consulenti dell'organizzazione hanno maturato una lunga esperienza nel campo della psicologia e della sociologia e sono in grado di fornire dei consigli attenti che tengono conto delle dinamiche di genere e delle politiche del mercato del lavoro.

**Inova+** è un'azienda portoghese attiva nella promozione e nella gestione di progetti internazionali nel campo dell'innovazione, dell'istruzione, della gestione delle risorse umane, della ricerca e dello sviluppo tecnologico. La mission dell'impresa è quella di fornire ai propri clienti il supporto tecnico, economico e il patrimonio di conoscenze di cui hanno bisogno al fine di implementare con successo progetti innovativi.

**L'Instituto Politécnico di Porto (IPP)** è un ente di alta formazione, uno dei Politecnici più grandi e dinamici del Paese ai primi posti delle classifiche sulla qualità dell'istruzione universitaria.

La sua *mission* è quella di conquistare una posizione di primo piano nel panorama dei politecnici portoghesi, e di assumersi le proprie responsabilità sociali di fronte alla comunità in una cornice internazionale che esige l'eccellenza.

**Bimec** è un'organizzazione fondata nel 2007 al fine di promuovere iniziative nel campo della formazione professionale degli adulti (competenze trasversali, corsi motivazionali, seminari aziendali nel campo del marketing e delle vendite, della gestione dei progetti, dell'imprenditoria e del turismo). Ha maturato una certa esperienza nel campo della gestione e dell'implementazione dei progetti e può avvalersi di una squadra di consulenti pronti a fornire consigli. Tale esperienza rende l'organizzazione un coordinatore affidabile soprattutto per quanto attiene alle questioni motivazionali.

BIMEC è membro della *Bulgarian Human Resources Management and Development Association* e, in quanto tale, ha accesso a una vasta rete che consente all'organizzazione di favorire

l'inserimento lavorativo dei giovani. BIMEC è anche membro e co-fondatore dell'*Adult Training Institute*: una rete di istituti, educatori e docenti della formazione professionale con l'obiettivo di migliorare la qualità dell'istruzione degli adulti.

**Il Centro per lo sviluppo creativo "Danilo Dolci"** è un'organizzazione non-profit con sede a Palermo, fondata nel 1958 sulla scorta dell'esperienza e del lavoro di Danilo Dolci, attivista, sociologo, pacifista ed educatore italiano. Ripercorrendo le sue orme, il Centro concentra la sua attenzione sul settore dell'istruzione a livello locale ed europeo perseguendo due principali obiettivi: lo sviluppo della comunità locale, a partire dalle esigenze delle fasce più svantaggiate della popolazione, e l'esaltazione della creatività, promuovendo l'innovazione nel settore dell'istruzione e utilizzando dei metodi di lavoro volti a fornire a giovani e adulti gli strumenti necessari per autodeterminarsi.

**Il Servicio Regional de Empleo y Formación de la Región de Murcia (SEF)** è l'ente regionale della regione di Murcia che ha il compito di promuovere, elaborare e implementare le politiche regionali nel settore dell'occupazione, dell'orientamento professionale e della formazione. Il SEF conta 25 uffici distribuiti in tutta la regione oltre all'organismo centrale. Sono più di 125 i consulenti professionali attivi in tutta la regione, pronti a fornire delle indicazioni alle persone alla ricerca di un'occupazione.

La sua *mission* è quella di migliorare l'efficacia nell'abbinamento di domanda ed offerta nel mercato del lavoro locale promuovendo i profili richiesti e fornendo dei corsi di formazione adatti alle loro esigenze. Il SEF mette assieme politiche sociali e nel settore dell'istruzione, unifica risorse e servizi regionali relativi all'impiego. Coordina le proprie attività con il resto dei dipartimenti della pubblica amministrazione veicolando la partecipazione di attori sociali all'elaborazione e alla progettazione di strategie per l'occupazione e lo sviluppo regionale.

## 1.2 IL PROGETTO

### 1.2.1 Obiettivi:

Come detto in precedenza, l'obiettivo del progetto è lo sviluppo, la promozione e l'adozione di strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere. Tali test e strumenti consentiranno a persone di ambo i sessi di accedere a opportunità lavorative e educative.

I gruppi target del progetto GeNeus sono:

- Professionisti nel campo della gestione delle risorse umane, scuole secondarie, consulenti professionali, enti di valutazione, ONG che si occupano di questioni di genere, centri di formazione professionale, datori di lavoro, organizzazioni e persone che applicano delle procedure di screening (processi di selezione) e decisori politici al loro interno.
- Piccole e medie imprese (PMI)
- Centri per il pubblico impegno e relativi servizi dal momento che le loro misure influiscono sulla loro agenda professionale e pubbliche amministrazioni.
- Centri di formazione professionale e post-secondaria, centri di orientamento e decisori politici
- Decisori politici nelle pubbliche amministrazioni e nelle organizzazioni che lavorano con i test.



Il progetto prevede la realizzazione di sei prodotti ciascuno a cura di una delle organizzazioni partner.

I prodotti elaborate nell'ambito del progetto sono:

- **IO1:** Report Generico sugli Strumenti e sui Test utilizzati nei Processi di Selezione utilizzati in Austria, Bulgaria, Italia, Portogallo & Spagna.
- **IO2:** Catalogo di test e strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere:
- **IO3:** *Guida all'utilizzo dei test e degli strumenti di selezione*
- **IO4:** Modalità di utilizzo dei test e degli strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere all'interno delle PMI.
- **IO5:** Modalità di utilizzo dei test e degli strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere all'interno delle pubbliche amministrazioni
- **IO6:** Modalità di utilizzo dei test e degli strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere all'interno dei centri di alta formazione professionale.

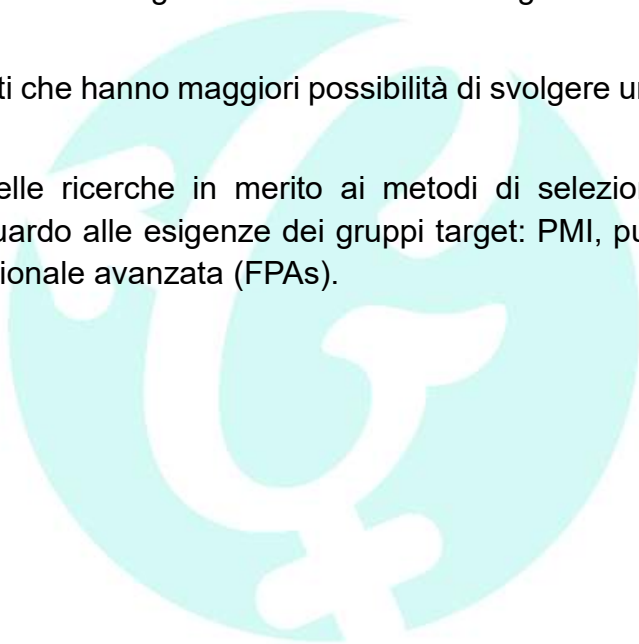
### 1.2.2 Risultati dell'IO1

L'obiettivo del rapporto è quello di analizzare i sistemi di valutazione in uso, evidenziare eventuali differenze di genere nel rendimento, definire dei bisogni specifici per quanto attiene alle pari opportunità. Un altro obiettivo è quello di individuare delle possibili buone pratiche in diversi paesi per avere una panoramica sul modo in cui i gruppi target si servono dei test. Mira anche a produrre una riflessione sul futuro del mercato del lavoro, tenendo conto della flessibilità e dell'insicurezza che potrebbero avere un impatto su lavoro e percorso professionale.

Il rapporto contiene anche dei riferimenti a studi sull'intelligenza e alle differenze di genere a livello cognitivo.

I test aiutano le aziende a individuare i candidati che hanno maggiori possibilità di svolgere un buon lavoro.

Le organizzazioni partner hanno condotto delle ricerche in merito ai metodi di selezione del personale utilizzati nel loro paese, nonché riguardo alle esigenze dei gruppi target: PMI, pubblica amministrazione e centri di formazione professionale avanzata (FPAs).



## Gruppi target

Le organizzazioni partner del progetto hanno intervistato i seguenti gruppi target:

Paesi	PMI	PA	FPA	Totale
Austria	6	2	3	11
Bulgaria	7	1	2	10
Italia	5	1	3	9
Portogallo	6	3	3	12
Spagna	7	4	6	17
<b>Totale</b>	<b>31</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>59</b>

### Che cosa è stato valutato

Dalle interviste che sono state portate avanti nel quadro della prima fase della ricerca, è emerso che tutti e tre i gruppi target (PMI, PA e ITS), valutano sia competenze specifiche che trasversali: le competenze accademiche e professionali dei candidati e le loro abilità personali. Quali di queste tenda ad essere considerata più importante dipende dal tipo di gruppo target. Per esempio, mentre gli ITS mettono più enfasi sulle competenze accademiche, PMI e PA si concentrano di più su abilità personali e professionali. Esistono differenze considerevoli fra i paesi partner.

Le seguenti competenze personali sono prese in considerazione da tutti e tre i gruppi target:

- Intelligenza matematica;
- Intelligenza verbale (nel caso delle PMI si pone l'enfasi sulle abilità di comunicazione);
- Abilità di concentrazione;
- Intelligenza socio-emotiva:
  - empatia, creatività, conoscenza di sé, controllo emotivo, capacità di gestire i rapporti interpersonali e di lavorare in gruppo per le PMI
  - capacità di lavorare in gruppo e competenze di networking.
- Personalità:
  - Autostima, estroversione, proattività e socievolezza sono le competenze più apprezzate dalle PMI.
  - Atteggiamento positivo, desiderio di imparare, attenzione al cliente e senso di responsabilità sono valutate positivamente nelle PA.
- Capacità mnemoniche (PA e FPA)

Nella Pubblica Amministrazione si tende a concentrarsi sulle competenze specifiche richieste dalla posizione in questione (competenze tecniche/specifiche)

### In che modo viene affrontato il processo di valutazione

I colloqui sono lo strumento più comunemente impiegato nei processi di selezione in tutti i paesi e in tutti e tre i gruppi target. In molti casi si tratta dell'unico strumento di selezione utilizzato (in aggiunta alla selezione preliminare fatta sulla base dei curriculum vitae e documenti: diplomi, certificati, ecc.).

Di seguito alcuni esempi di domande e argomenti comunemente approcciati durante i colloqui (a seconda dei gruppi target):

- Percorso professionale e formativo
- Per quali ragioni ha lasciato il precedente lavoro? •Se ha cambiato spesso lavoro – perché?
- Motivazione (Perché vuole lavorare in questa posizione? Cosa la motiva? Cosa le piace fare?) Competenze tecniche: quali conoscenze tecniche ed esperienze ha in quest'area che le permettono di risolvere le questioni più complesse?
- Personalità e consapevolezza di sé:
  - Punti di forza e debolezze;
  - Ostacoli incontrati e come sono stati superati;
  - Come si definirebbe?
  - Volontà di imparare;
  - Quali sono i suoi piani e le sue ambizioni per il futuro?
  - Quale sarebbe per lei il lavoro/lavoro di gruppo ideale?
  - Quali sono le sue motivazioni?
  - Come motiva sé stesso/a e i suoi colleghi?
  - Di che cosa ha bisogno (contesto, ambiente) per potere svolgere un buon lavoro?
- Competenze organizzative
- Stile di leadership (PA)
- Gestione dei conflitti (PA)
  - Come reagirebbe a un conflitto fra colleghi nel suo ufficio?
  - Come reagirebbe se un superiore criticasse il suo lavoro?
  - Come reagisce alle situazioni difficili e allo stress?
- Atteggiamento nei confronti del lavoro di squadra.

Le **Pubbliche Amministrazioni** utilizzano i test nelle loro procedure di selezione molto più spesso delle PMI. Infatti, la maggior parte delle PA interpellate ha dichiarato di usare diversi tipi di test nei processi di selezione. In ogni caso, i colloqui sono comunque considerati lo strumento di selezione più prezioso, si considera che i test di per sé siano insufficienti e troppo impersonali. Ciononostante, alcune PA ritengono i test altrettanto se non più importanti delle interviste, e li usano per determinare se il candidato merita di procedere o meno alla fase del colloquio (e viceversa).

I test sono usati principalmente per valutare le conoscenze accademico-professionali, il grado di intelligenza psicologica ed emotiva, la capacità di leadership, le abilità manageriali, la motivazione.

Inoltre, la maggior parte delle PA prevede delle procedure standard per colloqui e giochi di ruolo (nel caso in cui questi vengano utilizzati), così come per i test, quali test di intelligenza, test attitudinali, test nozionistici e altro. Di rado i test sono somministrati per via telematica, né sono frequenti i colloqui di gruppo. Alcuni enti non dispongono di questionari standardizzati, anche se la maggior parte utilizza delle strutture semi-definite.

## Esigenze individuate

In generale, gli enti intervistati hanno dichiarato di non avere delle esigenze particolari, e comunque queste non hanno alcuna attinenza ai metodi di somministrazione dei test. In ogni caso, sono state formulate alcune osservazioni che riportiamo di seguito.

Secondo le pubbliche amministrazioni, infatti, i test presentano degli alti costi. Inoltre, i dati ottenuti sono difficilmente analizzabili e poco compatibili con i requisiti elencati nelle offerte di lavoro. Un altro problema, menzionato dai soggetti intervistati, consiste anche nella facilità di manipolazione dei risultati dei test.

## Specificità di genere

Tutti i gruppi target sono concordi nell'affermare che non esistono differenze di genere nei processi di selezione. Ciononostante, riteniamo opportuno riportare di seguito le seguenti osservazioni:

- soltanto una PA fra quelle intervistate ha riscontrato delle differenze di genere nei test attitudinali, ma non in quelli volti all'analisi delle competenze;
- una PA fra quelle intervistate ha affermato che le donne comunicano meglio e sono più espansive, mentre gli uomini ottengono risultati migliori nei test di ragionamento astratto e meccanico;
- in due paesi partner le differenze di genere sono attribuite alla struttura del mercato del lavoro piuttosto che ai processi di selezione di per sé (PA).

Per ulteriori informazioni sulla ricerca condotta dalle organizzazioni partner a livello nazionale, vi invitiamo a consultare il primo prodotto del progetto: [IO1 - Generic Report on Gender Neutral Testing](#).

### 1.2.3 Risultati dell'IO2

Le organizzazioni partner del progetto si sono servite delle conclusioni tratte dal rapporto sui metodi di selezione del personale adottati nei vari Paesi al fine di rispondere alle esigenze dei tre gruppi target del progetto (PMI, pubbliche amministrazioni, e centri di formazione professionale avanzata). Pertanto, hanno ideato una combinazione di strumenti neutrali dal punto di vista del genere gratuiti e facili da utilizzare. L'accento è stato posto sui colloqui e sull'individuazione delle competenze da prendere in esame.

A tale scopo, i partner del progetto hanno sviluppato e sperimentato diversi strumenti di selezione per che sono stati poi raccolti nell'IO2.

Il fine era quello di mettere assieme degli esempi di utilizzo di strumenti di selezione gratuiti e neutrali dal punto di vista del genere, rivolti ai tre gruppi target, ma adatti anche ad altri settori socio-economici. Tale catalogo raccoglie modelli di test e strumenti da utilizzare ai fini della selezione di candidati in contesti educativi o professionali.

Gli strumenti scelti e sviluppati garantiscono pari opportunità di accesso all'istruzione e al mondo del lavoro dal momento che esaminano il rendimento adottando una prospettiva neutrale sulla base



delle più recenti scoperte scientifiche analizzate nel corso del periodo di implementazione del progetto.

Questo rapporto contiene uno studio dettagliato dei processi di selezione e un'analisi approfondita del rapporto di affinità che lega il candidato alla professione e all'azienda. Viene attribuita una certa importanza alla pianificazione dei processi di selezione della quale beneficiano sia il candidato che il datore di lavoro.

Di seguito elenchiamo i principali strumenti inseriti nella raccolta:

#### -Questionario generale sulle competenze professionali

È stato sviluppato e sperimentato su tutti e tre i gruppi target nei rispetti. Consta di 20 domande inerenti a tre competenze trasversali: spirito di iniziativa, competenze organizzative e sociali.

Il test potrà essere utilizzato solo nelle cinque lingue dei Paesi partner di GeNeus: Austria, Bulgaria, Italia, Portogallo e Spagna. I risultati sono stati analizzati o interpretati in base alle specificità presenti a livello nazionale.

#### -Esercizi di analisi e risoluzione dei problemi

I partner del progetto GeNeus hanno sviluppato tre esercizi di analisi volti alla risoluzione dei problemi: Esercizio n.1 – La festa in ufficio; Esercizio n.2 – Problemi di scorte; Esercizio n.3 – Problemi in ufficio (cfr. appendice IV: Tre esercizi di analisi), e i rispettivi criteri di valutazione. Ciascun esercizio consta di una descrizione della situazione che richiede l'elaborazione di un piano d'azione. I soggetti intervistati hanno risposto a cinque domande volte all'individuazione del problema, la raccolta dati, la formulazione e la valutazione di idee, il piano di implementazione e la valutazione delle soluzioni implementate

Questi esercizi sono stati sviluppati e standardizzati dai cinque Paesi partner di GeNeus: Austria, Bulgaria, Italia, Portogallo e Spagna. Ciascun paese ha poi provveduto a raccogliere e interpretare i risultati.

#### - Altri strumenti di selezione:

Test di inglese, test di Tedesco, test volto ad accertare le competenze informatiche, simulazioni. Questi strumenti possono essere utilizzati per valutare diverse competenze. Sebbene non siano stati sviluppati dalle organizzazioni partner del progetto GeNeus, possono essere utilizzati a seconda delle esigenze.

#### -Colloqui di lavoro:

La raccolta contiene anche uno studio dei colloqui di lavoro che costituiscono un importante strumento di selezione. Il colloquio di lavoro consiste in una conversazione formale fra un candidato e un rappresentante del datore di lavoro. L'obiettivo di questa conversazione è quello di raccogliere informazioni riguardo all'adeguatezza del profilo del candidato e alla compatibilità fra quest'ultimo e l'azienda così da poter prendere una decisione riguardo alla sua assunzione.

Il rapporto distingue fra colloqui strutturati, non strutturati e strutturati. Inoltre, elenca le varie modalità che possono essere utilizzate per affrontare i colloqui (in presenza, telematiche, telefoniche, a distanza, ecc.), nonché la tipologia (di gruppo)

Contiene anche un modello di colloquio con frasi tipo e le differenti competenze che possono essere valutate dai datori di lavoro.

- Un altro strumento fornito dal rapporto, è la lista di controllo del candidato che fornisce informazioni al datore di lavoro in merito ai processi di valutazione più adatti-

Il rapporto dedica anche un capitolo alle specificità di genere. Sono fornite delle informazioni e viene sottolineata l'importanza di adottare un metro obiettivo nei processi di selezione, in particolare quelli legati alle caratteristiche di genere.

Infine, sono riportate delle appendici che contengono i modelli dei questionari sulle competenze generali, gli esercizi di risoluzione dei problemi e i metodi di somministrazione, nonché un modello utile alla valutazione del candidato riservato ai datori di lavoro.

Vi sono anche delle appendici dedicate alle singole nazioni che presentano i risultati dei questionari e degli altri strumenti di valutazione suddivise in tre sezioni: testi, guida all'interpretazione dei dati statistici e risultati del processo di standardizzazione.

Per ulteriori informazioni in merito alla ricerca condotta dai partner a livello nazionale, vi invitiamo a consultare il secondo prodotto elaborato nell'ambito del progetto: [IO2 – Catalogo di test e strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere](#).

#### 1.2.4 Risultati dell'IO3

L'IO3 raccoglie indicazioni in merito all'utilizzo degli strumenti contenuti nell'IO2.

L'obiettivo della guida è quello di offrire supporto ai fini dell'utilizzo di strumenti neutrali dal punto di vista del genere. Ciò garantirà un utilizzo appropriato e un'implementazione senza intoppi nei tre gruppi target. Il toolbox e la guida si completano a vicenda e le organizzazioni che se ne serviranno saranno in grado di individuare i candidati migliori senza pregiudizi di genere.

Contiene informazioni in merito alle procedure atte ad integrare gli strumenti e i processi di selezione e valutazione. Inoltre, presenta delle informazioni in merito ai soggetti che possono elaborare tali strumenti o sfruttare appieno ciascuna risorsa.

L'obiettivo di queste linee guida è quello di supportare il corretto utilizzo dei test e degli strumenti di selezione e ottenere così dei risultati appropriati. Non saranno, infatti, solo neutrali dal punto di vista del genere, ma anche equi e privi di ogni pregiudizio. Viene proposto un approccio graduale per far sì che il lettore sia in grado di comprendere che tipo di strumenti vengono utilizzati in ciascuna fase e quali potrebbero essere i risultati attesi.

I tre principali gruppi target sono le piccole e medie imprese, i centri di formazione professionale avanzata e le pubbliche amministrazioni. La guida si rivolge, inoltre, ai centri di consulenza (per lo più agenzie interinali e uffici riconosciuti), servizi sociali, università, centri per l'impiego, enti di formazione professionale, imprese e dipartimenti di gestione delle risorse umane.

Tuttavia, gli strumenti di GeNeus dovrebbero essere utilizzati dai tecnici e da esperti nel campo della gestione delle risorse umane che hanno maturato molte esperienze nell'implementazione di processi di selezione. È essenziale che siano dotati di qualifiche di base nel campo della psicologia, della sociologia o dei servizi sociali, oppure abbiano completato degli studi universitari nel settore.

Tutti i processi di selezione, non importa quanto complessi, constano di tre fasi:

- Fase preselettiva:
  - Modello di analisi della posizione lavorativa
  - Iniziative per attrarre i candidati
- Procedura di selezione:
  - Analisi dei curriculum vitae
  - Questionario generale sulle competenze professionali.
  - Esercizi di *problem solving*
  - Struttura del colloquio di lavoro
  - Altri strumenti di selezione: test sulle capacità linguistiche
- Fase conclusiva:
  - Modello di valutazione del candidato

Per ulteriori informazioni in merito alla ricerca condotta dai partner a livello nazionale, vi invitiamo a consultare il secondo prodotto elaborato nell'ambito del progetto: [IO3 – Guida all'utilizzo dei test e degli strumenti di selezione.](#)

### 1.3. L'IO5

L'obiettivo di questo prodotto è quello di garantire la sostenibilità del progetto e l'adozione dei risultati nel gruppo target della pubblica amministrazione e dei centri per l'impiego attivi nel settore dell'occupazione, nonché fra i responsabili di tali strutture.

La sostenibilità delle misure proposte è garantita dalla sperimentazione sul campo e dall'impegno all'inclusione da parte dei soggetti coinvolti al fine di mettere in pratica e migliorare i risultati del progetto.

Tale evoluzione coinvolge le parti interessate e gli utenti finali in un processo decisionale interattivo volto a raggiungere i seguenti obiettivi complementari:

- a) sensibilizzare sull'importanza degli strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere e motivare i gruppi target che operano nella pubblica amministrazione ad adottare questi test nel loro processo di selezione;
- b) incoraggiare a scaricare gratuitamente il test e gli esercizi.

Questo prodotto si rivolge a tre gruppi target: piccole e medie imprese (PMI), pubbliche amministrazioni (PA), centri di formazione professionale avanzata.

## 2.- STRUMENTI DI SELEZIONE NEUTRALI DAL PUNTO DI VISTA DEL GENERE PRODOTTI NELL'AMBITO DEL PROGETTO GENeus

Gli strumenti presentati costruiscono una combinazione di test e modelli ideati dal consorzio di GeNeus e non utili ai fini del processo di selezione.

Essi si basano sui risultati della prima fase del progetto, nonché sull'analisi dei bisogni, attraverso la quale sono state evidenziate alcune lacune nei meccanismi di selezione che le organizzazioni partner hanno tentato di colmare.

I cinque strumenti sviluppati nell'ambito del progetto sono:

1. Analisi della funzione lavorativa
2. Questionario generale sulle competenze professionali
3. Analisi degli esercizi volti alla risoluzione dei problemi
4. Struttura del colloquio di lavoro
5. Lista di controllo per la valutazione dei candidati

### 2.1 METODOLOGIA

Come è stato detto in precedenza, sono due gli strumenti che sono stati prodotti nell'ambito del progetto GeNeus che hanno subito un processo di standardizzazione:

- Questionario generale sulle competenze professionali
- 3 esercizi di analisi volti alla risoluzione dei problemi.

Le 10 competenze più richieste sul mercato del lavoro, secondo i risultati dell'IO1 e altri studi condotti a livello internazionale come quello del World Economic Forum (Gray, 2016), sono:

- Capacità di risolvere problemi complessi;
- Pensiero critico;
- Creatività;
- Gestione del personale;
- Capacità di coordinamento;
- Intelligenza emotiva;
- Capacità decisionale;
- Orientamento al servizio;
- Capacità di negoziazione;
- Flessibilità cognitiva.

Di seguito elenchiamo, invece, le otto competenze chiave per l'apprendimento permanente (Consiglio dell'Unione Europea, 2018):



- competenza alfabetica funzionale;
- competenza multilinguistica;
- competenza matematica e competenze nel campo delle scienze, della tecnologia e dell'ingegneria;
- competenza digitale;
- competenza personale e sociale e capacità di imparare a imparare;
- competenza civica;
- competenze per l'imprenditorialità; e
- competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturale.

Il progetto di GeNeus tiene conto delle seguenti macro-competenze: spirito di iniziativa, imprenditorialità e competenze sociali e civiche.

### • **SPIRITO DI INIZIATIVA E IMPRENDITORIALITÀ**

È la capacità di trasformare le idee in azioni con un particolare accento sulla creatività, l'innovazione e la capacità di assumersi dei rischi, nonché la capacità di pianificare e gestire progetti al fine di raggiungere degli obiettivi.

Il progetto ha scelto di prendere in esame le seguenti competenze:

- iniziativa e proattività;
- organizzazione;
- risoluzione dei problemi.

### • **COMPETENZE SOCIALI**

Le competenze sociali si riferiscono alle capacità personali, sociali e interpersonali e tutte le forme di comportamento che consentono alle persone di partecipare in maniera attiva e costruttiva alla vita sociale e lavorativa. Sono legate al benessere personale e sociale. È essenziale comprendere il codice di condotta e le abitudini da adottare in diversi ambienti in cui le persone operano.

A partire da questa macro-competenza, i prodotti del progetto mirano ad esaminare le seguenti capacità:

- autocontrollo;
- capacità di parlare in pubblico;
- capacità di rispondere alle critiche;
- empatia e consapevolezza,
- assertività

Ciascuna di queste competenze è stata valutata mediante un questionario di 20 affermazioni con 5 risposte sulla scala di Likert e 3 esercizi di analisi volti alla risoluzione dei problemi.

Entrambi gli strumenti sono stati testati sui tre gruppi target al fine di valutarne l'efficacia.

## 2.2 GLI STRUMENTI

Di seguito elenchiamo gli strumenti di selezione di GeNeus.

### 2.2.1 Analisi della funzione lavorativa

Lo strumento qui presentato va utilizzato nella fase preselettiva. Per la sua particolare struttura, possiamo definirlo naturalmente neutrale dal punto di vista del genere in quanto serve solo a descrivere le competenze, le capacità, le mansioni e le conoscenze direttamente collegate alla posizione lavorativa. Pertanto, non è associato a particolari tratti o caratteristiche e consente di evitare ogni tipo di pregiudizio. Il modello permette di descrivere le competenze richieste a chi si candida a ricoprire una determinata posizione lavorativa. Viene, dunque, analizzato il suddetto ruolo in maniera oggettiva, e non proposto alcun collegamento con le dinamiche di genere. L'individuazione delle caratteristiche specifiche della professione garantisce l'impersonalità e la neutralità del processo di selezione-

Il modello di analisi della posizione lavorativa è stato sviluppato dal consorzio di GeNeus, fornendo così uno strumento essenziali ai fini del processo di selezione. Si tratta di uno strumento di alta qualità, neutrale dal punto di vista del genere.

(cfr. appendice 1).

L'analisi della posizione lavorativa di GeNeus si compone di:

- Posizione gerarchica
- Descrizione delle principali responsabilità
- Conoscenze qualifiche ed esperienze professionali
  - Titolo di studio
  - Competenze linguistiche
  - Competenze digitali
  - Conoscenze, qualifiche e certificazioni professionali
  - Esperienze professionali
- Competenze, capacità e atteggiamenti
  - Competenze trasversali
  - Competenze specifiche
- Convalida



## 2.2.2 Questionario generale sulle competenze professionali

Il questionario generale sulle competenze professionali consta di 20 affermazioni riguardanti tre competenze trasversali chiave:

- spirito di iniziativa/proattività;
- capacità organizzative;
- capacità di risoluzione dei problemi.

Il test è stato ideato e standardizzato da 5 dei Paesi partner di GeNeus: Austria, Bulgaria, Italia, Portogallo e Spagna (cfr. Appendice n.2).

## 2.2.3 Esercizi di analisi volti alla risoluzione dei problemi

I tre esercizi di analisi sono volti a testare la “capacità di risoluzione dei problemi”. Ciascun esercizio è in sé concluso, e i reclutatori possono servirsene singolarmente. Gli esercizi sono:

- Esercizio n.1 – La festa in ufficio;
- Esercizio n. 2 – Problemi di scorte
- Esercizio n. 3 – Problemi di spazio.

Ciascuno degli esercizi è indipendente e può essere utilizzato a parte. I soggetti intervistati rispondono a cinque domande che implicano la creazione di un piano d’azione. Ciascuna domanda è volta a testare le seguenti capacità:

- Individuazione del problema
- Raccolta delle informazioni
- Elaborazione e valutazione di idee
- Piano di implementazione
- Valutazione delle soluzioni

Tali esercizi sono stati ideati e standardizzati nei paesi partner del progetto GeNeus – Austria, Bulgaria, Italia, Portogallo e Spagna – interpretando i risultati al fine di evitare i pregiudizi di genere.

È possibile consultare il modello di analisi contenuto nell’appendice n.3.

## 2.2.4. Struttura del colloquio di lavoro

Il colloquio è la tecnica più utilizzata ai fini del processo di selezione. Per questa ragione, il consorzio del progetto GeNeus ha sviluppato un modello di colloquio semi-strutturato, suddiviso in quattro fasi che potrebbe essere adattato a diversi profili professionali, nonché al contesto delle organizzazioni:

- **FASE 1: Introduzione da parte del selezionatore (da 1 a 10 minuti)**

- Accoglienza, discussioni, presentazione
- Creare un'atmosfera piacevole
- **FASE 2: Valutazione delle competenze del candidato (da 15 minuti a 1 ora)**
  - Analisi della storia del candidato
  - Possibilità per il candidato di esprimersi, in relazione alle domande poste.
    - Competenze comunicative
    - Disciplina e competenze organizzative
    - Gestione dei rischi
- **FASE 3: Carriera e posizioni aperte (da 5 a 15 minuti)**
  - Percorso professionale desiderato
  - Descrizione del profilo professionali
  - Aspetti burocratici e remunerativi
- **FASE 4: Conclusione (5-10 minuti)**
  - Prossimi passi del processo di selezione (5-10 minuti)

È possibile consultare il modello riportato nell'appendice 4.

### 2.2.5 Lista di controllo del candidato

Quando il processo di selezione è costituito da diverse fasi/momenti in cui sono stati utilizzati diversi strumenti di selezione e in cui la decisione finale non spetti a un tecnico incaricato del processo, ma a un'altra persona all'interno dell'organizzazione, il progetto GeNeus ha sviluppato una lista di controllo, in cui i risultati ottenuti costituiscano parte integrante della valutazione.

I vantaggi dello strumento sono dati dal fatto che non fornisce informazioni personali che consentano di identificare il candidato cui viene affidato un numero identificativo. Pertanto, garantisce che la decisione finale si basi unicamente sulle competenze necessarie a ricoprire quella posizione.

In generale, la lista di controllo comprende:

- Qualifiche
- Risultati ottenuti nelle fasi precedenti:
  - Questionario generale sulle competenze professionali (punteggio e livello di competenze)
  - Esercizi di analisi volti alla risoluzione dei problemi (punteggio e livello di competenze)



- Competenze linguistiche:
  - inglese
  - altro
- Competenze digitale:
  - Word
  - Excel
  - PowerPoint
  - Altro
- Osservazioni
- Esercizi pratici (o altri strumenti che il selezionatore sceglierà di utilizzare nel corso del processo di selezione)
- Aspetti logistici e amministrativi
  - Posizione attuale
  - Retribuzione desiderata
  - Disponibilità
  - Valutazione e osservazioni finali

Il modello della lista di controllo delle competenze del candidato è riportata nell'Appendice 5.

### 2.2.6 Altri strumenti di selezione

In questa sezione presenteremo dei test online che possono essere utilizzati per valutare altre capacità e competenze. Tali test, sebbene non siano stati sviluppati dai partner del progetto GeNeus, possono e dovrebbero essere utilizzati nel corso del processo di selezione in base ai requisiti e agli obiettivi formativi e di crescita perseguiti dall'azienda.

- Test di inglese

Il miglior modo per testare il livello di padronanza della lingua inglese è quello di sottoporsi a un test online, qualora il selezionatore abbia bisogno di valutare oralmente o mediante degli esercizi tale capacità, ad es., perché al dipendente sarà chiesto di esprimersi in lingua inglese. È possibile reperire questo tipo di test all'indirizzo: <https://www.cambridgeenglish.org/test-your-english/>. Più complessi sono, invece, i test che mirano a valutare la capacità di espressione e comprensione orale e scritta disponibili all'indirizzo: [https://www.oxfordonlineenglish.com/english-level-test?nabm=1&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.oxfordonlineenglish.com/english-level-test?nabm=1&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)

- Test di tedesco

L'ÖSD (Österreichisches Sprachdiplom Deutsch) – la certificazione di tedesco austriaco – è un sistema di convalida dell'apprendimento del tedesco come seconda lingua. Gli esami ÖSD vanno dal livello A1 al C2 del Quadro comune di riferimento europeo per le lingue<sup>1</sup>.

Spesso test di questo tipo sono utilizzati per esaminare le competenze linguistiche dei candidati con *background* migratorio.

È possibile reperire questo tipo di test all'indirizzo <https://www.osd.at> o <https://www.spidi.at/sprachtest/einstufungstest-deutsch/>

- Test per la valutazione delle competenze informatiche

Il test per la valutazione delle competenze informatiche costituisce un prerequisito importante per ottenere un posto di lavoro. Questi test, di solito, prendono in esame delle competenze fondamentali come l'utilizzo di word, la gestione delle e-mail, dei browser web e dei semplici database. Quelli più complessi, invece, richiedono la capacità di utilizzare programmi come Excel o altri meno noti del pacchetto Office.

Nel corso dei colloqui di lavoro, tali test si riducono all'espletamento di semplici mansioni lavorative con poche domande dirette. È possibile reperire questo tipo di test all'indirizzo:

<https://www.proprofs.com/quiz-school/story.php?title=interview-computer-skills-test>

Le attività che servono ad esercitare le competenze informatiche costituiscono anche un ottimo strumento di selezione. Su questo sito è possibile verificare le proprie conoscenze in materia di Excel, Word e PowerPoint <https://www.isograd.com/EN/freetestselection.php>.

- Simulazioni

Le simulazioni servono a comprendere in che modo i candidati reagiranno in una determinata situazione lavorativa. Consentono ai reclutatori di osservare le strategie adottate dai candidati per risolvere problemi, interagire con i colleghi e acquisire una maggiore consapevolezza delle proprie competenze. Tali prove non costituiscono solo un vantaggio per i datori di lavoro, ma anche per i dipendenti dal momento che potranno avere un quadro più chiaro di ciò che ci si attende da loro.

Le prove di simulazione richiedono una maggiore preparazione, pertanto in alcuni casi potrebbero rivelarsi troppo dispendiose. Mentre sono assolutamente indispensabili nei seguenti casi:

- ruoli che richiedono una buona capacità di lavorare all'interno di un gruppo: in alcune professioni, il lavoro di squadra è una componente fondamentale. Aggiungere dei nuovi dipendenti a tali organici potrebbe causare delle difficoltà capaci di influire negativamente sul rendimento di tutti. Permettere ai candidati di lavorare con i loro potenziali colleghi prima di essere assunti serve a comprendere la loro capacità di adattamento alle dinamiche di gruppo, come avviene nel corso delle attività di brainstorming. Nel corso di tali prove, il rischio peggiore che i responsabili delle risorse umane possono correre è quello di doversi confrontare con una serie di pessime idee. Ad ogni modo, in questi casi, essi non dovranno prestare attenzione a ciò che i candidati dicono, bensì a come lo dicono. Non è importante avere idee geniali, infatti, ma essere capaci di comunicarle con garbo al resto del gruppo.
- Professioni virtuali: La possibilità di lavorare da remoto sta acquisendo sempre più popolarità. Ciò non significa, però, che tutti siano capaci di adattarsi a questa nuova

---

<sup>1</sup> OSD Tests, <https://www.osd.at/die-pruefungen/osd-pruefungen/> (04.2019)

modalità. Lavorare lontani dall'ufficio richiede disciplina e solide capacità di gestione del tempo. L'aspetto positivo della simulazione, in questo caso, è dato dal fatto che le attività di selezione possono essere svolte senza influire sulle dinamiche dell'impresa. I candidati ricevono un compito e delle indicazioni inerenti ai criteri di valutazione utilizzati dal reclutatore che giudicherà non solo la qualità del lavoro, ma anche il tempo impiegato da loro e la quantità di indicazioni richieste. Ricevere due o tre richieste di chiarimento è del tutto normale, lo è meno essere tempestati di e-mail volte a ottenere una lista infinita di indicazioni. In quest'ultimo caso è evidente che il candidato non è adatto a lavorare da remoto.

- Ruoli di comando: Tutti hanno un diverso stile di leadership. È importante assicurarsi che il metodo seguito dal candidato sia in linea con quello della potenziale squadra. Un buon metodo per valutare le capacità di leadership consiste nell'organizzazione di un'attività di team building al fine di osservare il modo in cui il candidato interagisce con gli altri, dà indicazioni, risponde alle domande e ai problemi. Al termine dell'esercizio, il selezionatore dovrebbe chiedere a tutti i soggetti che hanno preso parte all'attività di esprimere la loro opinione, comprendere le ragioni di ciascuno e capire se le personalità sono fra loro complementari.
- Ruoli con un'alta percentuale di avvicendamento: se i dipendenti che svolgono un determinato incarico continuano a licenziarsi, significa che il processo di selezione non va. È probabile che i responsabili della gestione delle risorse umane stiano commettendo degli errori nella valutazione dei candidati o che questi non siano in linea con il profilo richiesto. Istituire una prova di simulazione può aiutare a ridurre la possibilità di selezionare un altro candidato inadeguato. È importante far sì che questa rifletta le competenze richieste a chi ricopre quella posizione. Ad esempio, se si è alla ricerca di qualcuno che si occupi dei servizi alla clientela, allora cerca di far rispondere i candidati a domande poste dai colleghi che assumeranno il ruolo di dipendenti. Il selezionatore dovrà mettere i candidati di fronte a una vasta gamma di situazioni per analizzarne le reazioni. La conversazione successiva dovrebbe vertere intorno alle sensazioni provate.

## 2.3 RISULTATI DELLA SPERIMENTAZIONE NEI PAESI PARTNER

### RIEPILOGO DEI RISULTATI DELLA SOMMINISTRAZIONE DEI TEST E DEGLI ESERCIZI

Le sei organizzazioni partner di GeNeus hanno ideato degli strumenti di selezione - "Questionario generale sulle competenze professionali"<sup>2</sup> e tre Esercizi di analisi volti alla risoluzione dei problemi – Esercizio n.1: La festa in ufficio; Esercizio n.2: Problemi di scorte e Esercizio n.3: Problemi di spazio. Tali strumenti sono stati testati online<sup>3</sup> fra il primo agosto 2018 e il 28 febbraio 2019.

<sup>2</sup> Vi invitiamo a consultare l'appendice 2 dell'IO2 per saperne di più sul processo di standardizzazione.

<sup>3</sup> Sito utilizzato nell'ambito del progetto GeNeus per la raccolta dei dati derivanti dalle attività di sperimentazione degli strumenti di selezione- <https://www.iscap.pt/ceos/1-ProjGeNeus/>.

Al “Questionario generale sulle competenze professionali” hanno risposto 1095 partecipanti provenienti dai cinque paesi partner. Come mostra la tabella riportata di seguito, abbiamo tentato di ottenere un certo equilibrio di genere nelle modalità di raccolta dei dati.

Per convalidare i risultati del questionario, abbiamo svolto più test statistici e analizzato separatamente i dati in base al contesto linguistico e culturale di riferimento. Infatti, come era prevedibile, sono state osservate delle differenze di interpretazione sebbene sia stato utilizzato il medesimo questionario in tutti i paesi partner (cfr. “Interpretazione dei risultati” e “Dati statistici” riportati nell’Appendice III del manuale Test e strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere, nonché la sezione 1.2. della guida).

Paese	Austria		Bulgaria		Italia		Portogallo		Spagna		Totale	
<b>Genere</b>												
Uomini	97	48,5%	96	42,7%	107	51,4%	89	39,7%	115	48,3%	504	46,0%
Donne	103	51,5%	129	57,3%	101	48,6%	135	60,3%	123	51,7%	591	54,0%
<b>Gruppo target</b>												
PA	73	36,5%	51	22,7%	69	33,2%	72	32,1%	90	37,8%	355	32,4%
PMI	69	34,5%	99	44,0%	70	33,7%	71	31,7%	83	34,9%	392	35,8%
FPA	58	29,0%	75	33,3%	69	33,2%	81	36,2%	67	28,2%	350	32,0%
<b>Totale Paese</b>	200		225		208		224		238		1095	
<b>Paese %</b>	18,3%		20,5%		19,0%		20,5%		21,7%			

Legenda:

PMI: Piccole e medie imprese; PA: Pubblica amministrazioni; FPA: Centri di formazione professionale avanzata

Tabella 2: Dati emersi dal questionario generale sulle competenze professionali per Paese e gruppo target

Per quanto riguarda lo svolgimento degli esercizi di analisi volti alla risoluzione dei problemi, 402 partecipanti hanno risolto l’esercizio n. 1 (La festa in ufficio), 318 quello n.2 (Problemi di scorte) e 314 l’esercizio n.3 (Problemi di spazio) (cfr. le seguenti tabelle).

Al termine della fase di raccolta dei dati, ciascun Paese partner ha prodotto un’analisi che si basa sui criteri di valutazione riportati nell’Appendice IV del manuale Test e strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere. I dati evidenziano un certo equilibrio di genere e omogeneità numerica degli esponenti dei gruppi target coinvolti, come dimostrato dalle tabelle n. 3 e 4.





		TOTALE per gruppo target					
		Eser. 1		Eser. 2		Eser. 3	
		N	%	N	%	N	%
<b>Austria</b>	PA	20		20		22	
	PMI	22		20		24	
	FPA	20		20		22	
	<b>Totale</b>	62	15%	60	19%	68	22%
<b>Bulgaria</b>	PA	26				26	
	PMI	28				28	
	FPA	28				28	
	<b>Totale</b>	82	20%			82	26%
<b>Italia</b>	PA	27		28			
	PMI	28		29			
	FPA	28		31			
	<b>Totale</b>	83	21%	88	28%		
<b>Portogallo</b>	PA	28		26		24	
	PMI	30		28		26	
	FPA	29		28		26	
	<b>Totale</b>	87	22%	82	26%	76	24%
<b>Spagna</b>	PA	30		30		30	
	PMI	30		30		30	
	FPA	28		28		28	
	<b>Totale</b>	88	22%	88	28%	88	28%
<b>Totale</b>	PA	131	33%	104	33%	102	32%
	PMI	138	34%	107	34%	108	34%
	FPA	133	33%	107	34%	104	33%
	<b>Totale</b>	402		318		314	

Legenda:

PMI: Piccole e medie imprese

PA: Pubblica amministrazioni

FPA: Centri di formazione professionale avanzata

Tabella 3: Dati emersi a seguito dello svolgimento degli esercizi di analisi volti alla risoluzione dei problemi (per Paese e gruppo target)

Dalla tabella 4 si evince che non tutti i Paesi dispongono di dati sugli esercizi di analisi volti alla risoluzione dei problemi, perché sono state rilevate delle differenze di genere importanti<sup>4</sup>. In questo caso, si è dedotta la non-neutralità dello strumento, che, pertanto, non avrebbe dovuto essere utilizzato in quel paese.

<sup>4</sup> Come riportato nella sezione dedicata ai dati statistici dell'Appendice V del manuale dal titolo Test e strumenti di selezioni neutrali dal punto di vista del genere.

Gruppo target	Uomini						Donne						
	Exerc. 1		Exerc. 2		Exerc. 3		Exerc. 1		Exerc. 2		Exerc. 3		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Austria	PA	10	32%	10	33%	11	32%	10	32%	10	33%	11	32%
	PMI	11	35%	10	33%	12	35%	11	35%	10	33%	12	35%
	FPA	10	32%	10	33%	11	32%	10	32%	10	33%	11	32%
	Totale	31		30		34		31		30		34	
Bulgaria	PA	13	32%			13	32%	13	32%			13	32%
	PMI	14	34%			14	34%	14	34%			14	34%
	FPA	14	34%			14	34%	14	34%			14	34%
	Totale	41				41		41				41	
Italia	PA	13	32%	15	34%			14	33%	13	30%		
	PMI	14	34%	13	30%			14	33%	16	36%		
	FPA	14	34%	16	36%			14	33%	15	34%		
	Totale	41		44				42		44			
Portogallo	PA	14	33%	13	32%	11	31%	14	32%	13	32%	13	32%
	PMI	15	35%	14	34%	12	34%	15	34%	14	34%	14	34%
	FPA	14	33%	14	34%	12	34%	15	34%	14	34%	14	34%
	Totale	43		41		35		44		41		41	
Spagna	PA	15	34%	15	34%	15	34%	15	34%	15	34%	15	34%
	PMI	15	34%	15	34%	15	34%	15	34%	15	34%	15	34%
	FPA	14	32%	14	32%	14	32%	14	32%	14	32%	14	32%
	Totale	44		44		44		44		44		44	
Totale per genere	200	50%	159	50%	154	49%	202	50%	159	50%	160	51%	

Legenda:

PMI: Piccole e medie imprese

PA: Pubblica amministrazioni

FPA: Centri di formazione professionale avanzata

Tabella 4: Dati emersi a seguito dello svolgimento degli esercizi di analisi volti alla risoluzione dei problemi (per Paese e gruppo target)

Come detto in precedenza, i risultati ottenuti andrebbero analizzati in base alle caratteristiche specifiche nazionali.

Tali strumenti possono essere utilizzati solo nelle cinque lingue nazionali dei Paesi partner: Austria, Bulgaria, Italia, Portogallo e Spagna. Pertanto, l'analisi dei risultati varia in base al Paese in cui viene condotta.

## 2.3.1 Risultati del questionario sulle competenze professionali

### ❖ Austria

In Austria sono 8 le affermazioni contenute nel questionario che presentano delle differenze significative fra uomini e donne, in particolare le donne ricevono una valutazione più favorevole rispetto agli uomini. Delle restanti 12, solo la metà possiede la rilevanza statistica necessaria, ossia sono utili a distinguere le caratteristiche dei candidati. Di seguito presentiamo le affermazioni che possono essere utilizzate nei test somministrati nel paese.

1. Prendo l'iniziativa, sperimentando nuovi modi di svolgere i miei compiti.
2. Mi piacciono le nuove sfide che mi spingono a pensare a nuovi modi di svolgere i miei compiti ed il mio lavoro.
3. Mi piace proporre nuove soluzioni quando vedo che una situazione può essere migliorata.
7. Preferisco che siano gli altri a stabilire le mie priorità.
8. Mi concentro su ciò che è più importante e non mi lascio distrarre da altre attività.
9. Non riesco a completare l'esecuzione di un mio compito nei tempi inizialmente stimati.

[Le affermazioni 7 e 9 vanno riportate in negativo.]

Tenuto conto che vi sono cinque livelli di concordanza sulla scala e che le affermazioni prese in esame sono state sei, il punteggio varia da 6 a 30 punti.

Al fine di interpretare i risultati, ci siamo serviti di cinque livelli adattati al contesto austriaco:

**Molto al di sotto della media** – da 10 a 16 punti

**Al di sotto della media** – da 17 a 19 punti

**Nella media** – da 20 a 22 punti

**Al di sopra della media** – da 23 a 25 punti

**Molto al di sopra della media** – da 26 a 30 punti.

### ❖ Bulgaria

In Bulgaria, è solo una l'affermazione (la n.12) che presenta delle differenze di genere. Le restanti 19 erano, quindi, neutrale, ma sono state esaminate per analizzare le correlazioni esistenti in modo da eliminare quelle meno valide ai fini della valutazione delle competenze professionali. Il numero, quindi, è stato ridotto a 9.

Di seguito presentiamo le affermazioni che possono essere utilizzate nei test somministrati nel paese:

1. Prendo l'iniziativa, sperimentando nuovi modi di svolgere i miei compiti.
2. Mi piacciono le nuove sfide che mi spingono a pensare a nuovi modi di svolgere i miei compiti ed il mio lavoro.
3. Mi piace proporre nuove soluzioni quando vedo che una situazione può essere migliorata.
7. Preferisco che siano altri a stabilire le mie priorità.
8. Mi concentro su ciò che è più importante e non mi lascio distrarre da altre attività.

10. Ritengo importante sapere chi sia esattamente responsabile di ogni mio compito ed a chi dovrei pertanto rivolgermi.

13. Durante lo svolgimento dei miei progetti, individuo gli imprevisti che mi possono spingere a modificare il mio piano d'azione al fine di raggiungere i miei obiettivi.

14. So gestire i miei impulsi in una situazione di stress.

20. Quando qualcuno mi critica, cerco di capire se le sue osservazioni sono fondate.

[L'affermazione n.7 va riportata in negativo.]

Tenuto conto che la scala consta di 5 diversi livelli di concordanza e che le affermazioni prese in esame sono 9, il punteggio varia da 9 a 45 punti.

Al fine di interpretare i risultati, ci siamo serviti di cinque livelli di rendimento adattati al contesto bulgaro:

**Molto al di sotto della media** – da 14 a 23 punti

**Al di sotto della media** – da 24 a 26 punti

**Nella media** – da 27 a 31 punti

**Al di sopra della media** – da 32 a 37 punti

**Molto al di sopra della media** – da 38 a 45 punti.

#### ❖ Italia

In Italia sono 5 le affermazioni contenute nel questionario che presentano delle differenze significative fra uomini e donne, in particolare le donne ricevono una valutazione più favorevole rispetto agli uomini. Delle restanti 15, solo un terzo possiede la rilevanza statistica necessaria, ossia sono utili a distinguere le caratteristiche dei candidati. Di seguito presentiamo le affermazioni che possono essere utilizzate nei test somministrati nel paese.

1. Prendo l'iniziativa, sperimentando nuovi modi di svolgere i miei compiti.

2. Mi piacciono le nuove sfide che mi spingono a pensare a nuovi modi di svolgere i miei compiti ed il mio lavoro.

6. Mi piace la routine e cerco di evitare cambiamenti nella vita di tutti i giorni.

13. Durante lo svolgimento dei miei progetti, individuo gli imprevisti che mi possono spingere a modificare il mio piano d'azione al fine di raggiungere i miei obiettivi.

17. Quando fallisco mi lamento e biasimo me stesso.

L'affermazione 17 deve essere riportata in maniera negativa.

Tenuto conto del fatto che la scala consta di 5 diversi livelli di concordanza e che le affermazioni prese in esame sono 5, il punteggio varia da 5 a 25 punti.

Al fine di interpretare i risultati, ci siamo serviti di cinque livelli di rendimento adattati al contesto italiano:

**Molto al di sotto della media** – da 7 a 13 punti

**Al di sotto della media** – da 14 a 15 punti

**Nella media** – da 16 a 17 punti

**Al di sopra della media** – da 18 a 19 punti



Molto al di sopra della media – da 20 a 25 punti.

#### ❖ Portogallo

In Portogallo sono 5 le affermazioni contenute nel questionario che presentano delle differenze significative fra uomini e donne, in particolare le donne ricevono una valutazione più favorevole rispetto agli uomini. Delle restanti 15, solo 10 possiedono la rilevanza statistica necessaria, ossia sono utili a distinguere le caratteristiche dei candidati. Di seguito presentiamo le affermazioni che possono essere utilizzate nei test somministrati nel Paese.

2. Mi piacciono le nuove sfide che mi spingono a pensare a nuovi modi di svolgere i miei compiti ed il mio lavoro.
4. Non mi piace quando viene proposta una nuova metodologia che mi impone di modificare il modo in cui lavoro.
5. Ho bisogno di essere motivato per svolgere compiti che riguardano il mio lavoro.
8. Mi concentro su ciò che è più importante e non mi lascio distrarre da altre attività.
9. Non riesco a completare l'esecuzione di un mio compito nei tempi inizialmente stimati.
10. Ritengo importante sapere chi sia esattamente responsabile di ogni mio compito ed a chi dovrei pertanto rivolgermi.
11. Quando sto sviluppando un'attività importante eseguo vari compiti. Per me è difficile procedere in maniera graduale.
13. Durante lo svolgimento dei miei progetti, individuo gli imprevisti che mi possono spingere a modificare il mio piano d'azione al fine di raggiungere i miei obiettivi.
14. So gestire i miei impulsi in una situazione di stress.
20. Quando qualcuno mi critica, cerco di capire se le sue osservazioni sono fondate.

Le affermazioni 4, 5, 9 e 11 devono essere riportate in maniera negativa.

Tenuto conto del fatto che la scala consta di 5 diversi livelli di concordanza e che le affermazioni prese in esame sono 10, il punteggio varia da 10 a 50 punti.

Al fine di interpretare i risultati, ci siamo serviti di cinque livelli di rendimento adattati al contesto portoghese:

**Molto al di sotto della media** – fino a 32 punti

**Al di sotto della media** - 33 - 35 punti

**Nella media** - 36 - 37 punti

**Al di sopra della media** - 38 - 40 punti

**Molto al di sopra della media** – 41 -50 punti.

#### ❖ Spagna

In Portogallo è una l'affermazione contenuta nel questionario che presenta delle differenze significative fra uomini e donne. Delle restanti 19, solo 6 possiedono la rilevanza statistica necessaria, ossia sono utili a distinguere le caratteristiche dei candidati. Di seguito presentiamo le affermazioni che possono essere utilizzate nei test somministrati nel Paese.

1. Prendo l'iniziativa, sperimentando nuovi modi di svolgere i miei compiti.

2. Mi piacciono le nuove sfide che mi spingono a pensare a nuovi modi di svolgere i miei compiti ed il mio lavoro.
3. Mi piace proporre nuove soluzioni quando vedo che una situazione può essere migliorata.
8. Mi concentro su ciò che è più importante e non mi lascio distrarre da altre attività.
10. Ritengo importante sapere chi sia esattamente responsabile di ogni mio compito ed a chi dovrei pertanto rivolgermi.
20. Quando qualcuno mi critica, cerco di capire se le sue osservazioni sono fondate.

Tenuto conto che la scala conta 5 diversi livelli di concordanza e che le affermazioni prese in esame sono 6, il punteggio varia da 6 a 30 punti.

Al fine di interpretare i risultati, ci siamo serviti di cinque livelli di rendimento adattati al contesto spagnolo:

**Molto al di sotto della media:** 6 - 20 punti

**Al di sotto della media:** 21 - 22 punti

**Nella media:** 23 - 24 punti

**Al di sopra della media:** 25 punti

**Molto al di sopra della media:** 26 - 30 punti

### 1.3.2. Esercizi di analisi volti alla risoluzione dei problemi

(Per ulteriori informazioni in merito ai risultati ottenuti nei singoli Paesi con dati statistici dettagliati, vi invitiamo a consultare l'appendice V dell'IO2 di GeNeus "Risultati degli esercizi di analisi")

#### ❖ Austria

In Austria, le analisi statistiche non hanno rilevato alcuna differenza significativa nei risultati riportati da uomini e donne rispetto agli esercizi 1, 2 e 3. Ciò significa che nel Paese è possibile utilizzare tutte e tre le attività per valutare le competenze dei candidati, senza incorrere in pregiudizi di genere.

Tenuto conto del fatto che vi sono quattro livelli di valutazione delle risposte date ai tre esercizi (insufficiente, scarso, sufficiente e ottimo) e che i quesiti sono cinque, il punteggio varia da 5 a 20. Sono stati, quindi, messi a punto 5 livelli di rendimento adattati al contesto austriaco:

- Criteri di valutazione (Esercizio n.1):

**Molto al di sotto della media** – da 5 a 7 punti

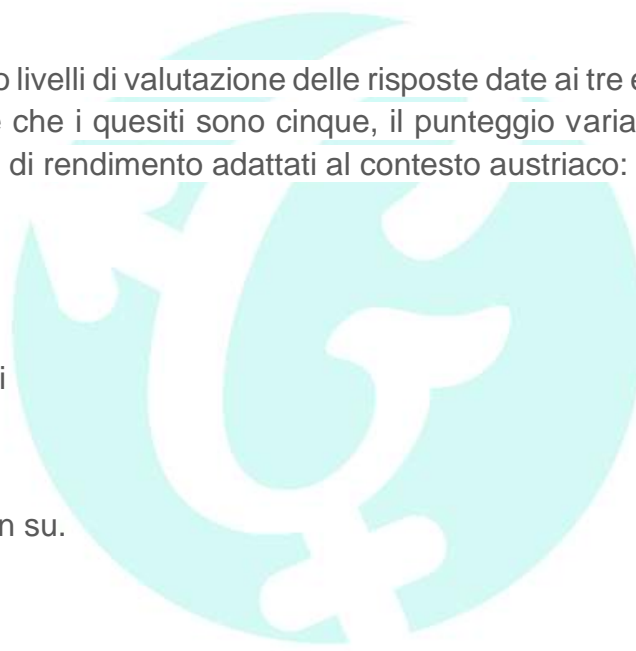
**Al di sotto della media** - da 8 a 9 punti

**Nella media** – da 10 a 11 punti

**Al di sopra della media** – da 12 a-13 punti

**Molto al di sopra della media** – da 14 punti in su.

- Criteri di valutazione (Esercizio n.2):



**Molto al di sotto della media** – da 5 a 7 punti  
**Al di sotto della media** – da 8 a 9 punti  
**Nella media** – da 10 a 12 punti  
**Al di sopra della media** – da 13 a 14 punti  
**Molto al di sopra della media** – da 15 punti in su

- Criteri di valutazione (Esercizio n.3):

**Molto al di sotto della media** – da 5 a 6 punti  
**Al di sotto della media** – da 7 a 9 punti  
**Nella media** – da 10 a 12 punti  
**Al di sopra della media** – 13 punti  
**Molto al di sopra della media** – da 14 punti in su

#### ❖ Bulgaria

In Bulgaria, le analisi statistiche non hanno rilevato alcuna differenza significativa fra i risultati riportati dagli uomini e donne negli esercizi 1 e 3, al contrario di quanto avvenuto per l'esercizio n. 2. Ciò significa che nel Paese è possibile utilizzare solo gli esercizi n. 1 e 3 per valutare le competenze dei candidati, senza incorrere in pregiudizi di genere.

Tenuto conto del fatto che vi sono quattro livelli di valutazione delle risposte date ai tre esercizi (insufficiente, scarso, sufficiente e ottimo) e che i quesiti sono cinque, il punteggio varia da 5 a 20. Sono stati, quindi, messi a punto 5 livelli di rendimento adattati al contesto bulgaro:

- Criteri di valutazione (Esercizio n.1):

**Al di sotto della media** – da 5 a 7 punti  
**Nella media** – da 8 a 9 punti  
**Al di sopra della media** – da 10 punti in su.

- Criteri di valutazione (Esercizio n.3):

**Al di sotto della media** – da 5 a 6 punti  
**Nella media** – da 7 a 8 punti  
**Al di sopra della media** – da 9 punti in su

#### ❖ Italia

In Italia, le analisi statistiche non hanno rilevato alcuna differenza significativa fra i risultati riportati dagli uomini e donne negli esercizi n. 1 e 2, al contrario di quanto avvenuto per l'esercizio n. 3. Ciò significa che nel Paese è possibile utilizzare solo gli esercizi 1 e 2 per valutare le competenze dei candidati, senza incorrere in pregiudizi di genere.



Tenuto conto del fatto che vi sono quattro livelli di valutazione delle risposte date ai tre esercizi (insufficiente, scarso, sufficiente e ottimo) e che i quesiti sono cinque, il punteggio varia da 5 a 20. Sono stati, quindi, messi a punto 5 livelli di rendimento adattati al contesto italiano.

- Criteri di valutazione (Esercizio n.1):

**Molto al di sotto della media:** da 5 a 8 punti

**Al di sotto della media:** da 9 a 10 punti

**Nella media:** 11 punti

**Al di sopra della media:** da 12 a 13 punti

**Molto al di sopra della media:** da 14 in su

- Criteri di valutazione (Esercizio n.2):

**Molto al di sotto della media:** 5 punti

**Al di sotto della media:** da 6 a 7 punti

**Nella media:** 8 punti

**Al di sopra della media:** da 9 a 10 punti

**Molto al di sopra della media:** da 11 in su

#### ❖ Portogallo

In Portogallo, le analisi statistiche non hanno rilevato alcuna differenza significativa nei risultati riportati da uomini e donne rispetto agli esercizi 1, 2 e 3. Ciò significa che nel Paese è possibile utilizzare tutte e tre le attività per valutare le competenze dei candidati, senza incorrere in pregiudizi di genere.

Tenuto conto del fatto che vi sono quattro livelli di valutazione delle risposte date ai tre esercizi (insufficiente, scarso, sufficiente e ottimo) e che i quesiti sono cinque, il punteggio varia da 5 a 20. Sono stati, quindi, messi a punto 5 livelli di rendimento adattati al contesto portoghese

- Criteri di valutazione (Esercizio n.1):

**Molto al di sotto della media:** da 6 a 8 punti

**Al di sotto della media:** 9 punti

**Nella media:** 10 punti

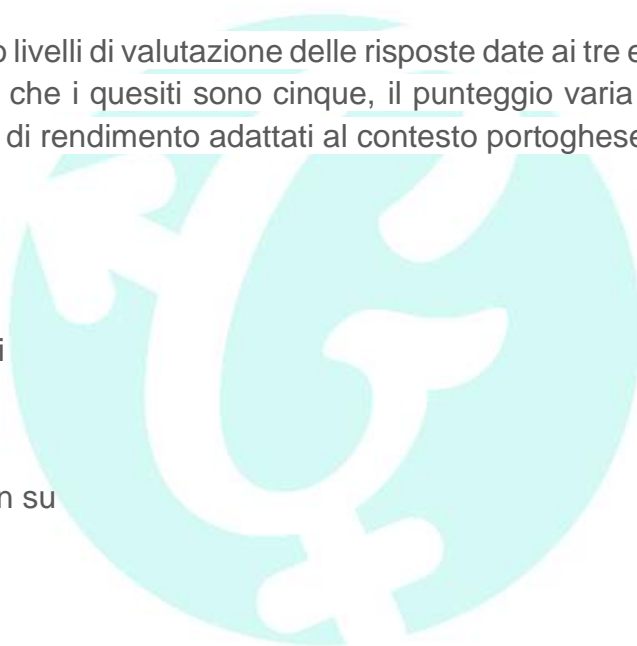
**Al di sopra della media:** da 11 a 12 punti

**Molto al di sopra della media:** da 13 punti in su

- Criteri di valutazione (Esercizio n.2):

**Molto al di sotto della media:** da 5 a 7 punti

**Al di sotto della media:** da 8 a 9 punti





Nella media: 10 punti

Al di sopra della media: da 11 a 12 punti

Molto al di sopra della media: da 13 punti in su

- Criteri di valutazione (Esercizio n.3):

Molto al di sotto della media: da 8 a 10 punti

Al di sotto della media: da 11 a 12 punti

Nella media: 13 punti

Al di sopra della media: da 14 a 15 punti

Molto al di sopra della media: da 16 punti in su

### ❖ Spagna

In Spagna, le analisi statistiche non hanno rilevato alcuna differenza significativa nei risultati riportati da uomini e donne rispetto agli esercizi 1, 2 e 3. Ciò significa che nel Paese è possibile utilizzare tutte e tre le attività per valutare le competenze dei candidati, senza incorrere in pregiudizi di genere.

Tenuto conto del fatto che vi sono quattro livelli di valutazione delle risposte date ai tre esercizi (insufficiente, scarso, sufficiente e ottimo) e che i quesiti sono cinque, il punteggio varia da 5 a 20. Sono stati, quindi, messi a punto 5 livelli di rendimento adattati al contesto spagnolo.

- Criteri di valutazione (Esercizio n.1):

Molto al di sotto della media: da 5 a 8 punti

Al di sotto della media: da 9 a 10 punti

Nella media: da 11 a 12 punti

Al di sopra della media: da 13 a 14 punti

Molto al di sopra della media: da 15 punti in su

- Criteri di valutazione (Esercizio n.2):

Molto al di sotto della media: da 5 a 7 punti

Al di sotto della media: da 8 a 9 punti

Nella media: 10 punti

Al di sopra della media: da 11 a 12 punti

Molto al di sopra della media: da 13 punti in su

- Criteri di valutazione (Esercizio n.3):

Molto al di sotto della media: da 5 a 7 punti

Al di sotto della media: da 8 a 9 punti

Nella media: da 10 a 11 punti

Al di sopra della media: da 12 a 13 punti

Molto al di sopra della media: da 14 punti in su





## 3.- RACCOMANDAZIONI

### 3.1 CONCLUSIONI PER PAESE

Prima di passare alle **raccomandazioni generali sull'integrazione degli strumenti di selezione nelle procedure adottate nella pubblica amministrazione**, è necessario analizzare in maniera approfondita i meccanismi adottati nei diversi Paesi partner di GeNeus. Queste informazioni sono state raccolte nell'IO1 mediante la somministrazione di un secondo questionario ai soggetti coinvolti nella ricerca.

#### Informazioni sulla pubblica amministrazione raccolte mediante il questionario dell'IO1:

I processi di valutazione utilizzati nella pubblica amministrazione si basano sull'analisi delle competenze accademiche, professionali e personali dei candidati. Bisognerebbe porre molta più attenzione alle competenze specifiche necessarie per svolgere determinate mansioni. In Italia e in Austria si tende ad andare alla ricerca di tratti della personalità positivi, sebbene ciò costituisca un criterio importante per tutti. La propensione all'apprendimento viene valutata con favore in Italia e in Spagna, così come la capacità di lavorare in gruppo e di networking. Fra le altre competenze prese in esame ricordiamo: l'intelligenza matematica e linguistica, la memoria, la concentrazione, l'intelligenza sociale ed emotiva, l'attenzione all'utente e il senso di responsabilità.

Le **Pubbliche Amministrazioni** utilizzano i test nelle loro procedure di selezione molto più spesso delle PMI. Infatti, la maggior parte delle PA interpellate ha dichiarato di usare diversi tipi di test nei processi di selezione. In ogni caso, i colloqui sono comunque considerati lo strumento di selezione più prezioso, si considera che i test di per sé siano insufficienti e troppo impersonali. Ciononostante, alcune PA ritengono i test altrettanto se non più importanti delle interviste, e li usano per determinare se il candidato merita di procedere o meno alla fase del colloquio (e viceversa).

I test sono usati principalmente per valutare le conoscenze accademico-professionali, il grado di intelligenza psicologica ed emotiva, la capacità di leadership, le abilità manageriali, la motivazione.

Inoltre, la maggior parte delle PA prevede delle procedure standard per colloqui e giochi di ruolo (nel caso in cui questi vengano utilizzati), così come per i test, quali test di intelligenza, test attitudinali, test nozionistici e altro. Di rado i test sono somministrati per via telematica, né sono frequenti i colloqui di gruppo. Alcuni enti non dispongono di questionari standardizzati, anche se la maggior parte utilizza delle strutture semi-definite.

Per quanto attiene alla specificità di genere, non esistono delle differenze di rendimento fra uomini e donne nei processi di valutazione. Solo un ente ha osservato delle differenze legate, però, ai test sulla personalità. Un ente ha affermato che le donne sono in grado di comunicare meglio e sono più espansive, mentre gli uomini ottengono dei risultati migliori nei test volti ad esaminare la capacità di ragionamento astratto. Due dei Paesi partner attribuiscono tali differenze alla struttura del mercato del lavoro, piuttosto che ai processi di valutazione in sé.

## I centri per l'impiego nei Paesi partner del progetto GeNeus

### AUSTRIA

La funzione dei centri per l'impiego è quella di offrire opportunità formative e lavorative alle persone in cerca di un'occupazione.

Tali centri in Austria finanziano progetti ad associazioni, altri istituzioni o aziende che selezionano e forniscono delle consulenze ai seguenti gruppi target:

- servizi rivolti agli adulti:
  - se hanno delle disabilità fisiche o psicologiche: riabilitazione professionale;
  - se non hanno alcun problema di salute (donne)
    - \* Centri dedicati al lavoro femminile, test e procedure di valutazione con o senza servizi di orientamento professionale
    - \* Per tutti, test e procedure di valutazione con o senza servizi di orientamento professionale
- servizi rivolti i giovani:
  - \* test e procedure di valutazione con o senza servizi di orientamento professionale.

Se tali organizzazioni desiderano che il cliente lavori immediatamente, non è previsto alcun processo di selezione, ad eccezione di una formazione volta all'adozione di competenze sulle modalità di candidatura.

Nei centri per l'impiego austriaci sono diverse le figure che si occupano di:

- Processi di selezione:
  - test e procedure di valutazione con o senza servizi di orientamento professionale (psicologi clinici con una formazione specifica sui test psicologici);
  - percorsi universitari: psicologi, esperti nel campo dell'istruzione e assistenti sociali;
  - corsi di formazione: esperti nel campo della formazione professionale e consulenti.
- Orientamento professionale
  - percorsi universitari: psicologi, esperti nel campo dell'istruzione e assistenti sociali;
  - corsi di formazione: esperti nel campo della formazione professionale e consulenti.
- Percorsi professionali
  - percorsi universitari: psicologi, esperti nel campo dell'istruzione e assistenti sociali;
  - corsi di formazione: esperti nel campo della formazione professionale e consulenti.



Per quanto concerne i processi di selezione, i centri per l'impiego inviano la persona direttamente presso l'impresa che è alla ricerca di un dipendente ed è il personale stesso a condurre un colloquio o ad occuparsi della procedura.

Per quanto attiene alle discriminazioni di genere nel processo di selezione, sappiamo che la legge vieta ogni tipo di discriminazione di genere nei concorsi pubblici. Nel settore privato, tale aspetto è a discrezione del selezionatore, del proprietario dell'azienda o del responsabile delle risorse umane.

Non esistono strumenti o questionari speciali per le imprese private, mentre nel settore pubblico è prevista la figura di un garante. Ciò implica il ricorso a dei questionari speciali o a dei responsabili della gestione delle risorse umane preparati in merito alle questioni di genere.

Il personale di EURES lavora a fianco dei soggetti che operano nei centri per l'impiego. Possiedono competenze nel campo delle questioni di genere e delle pari opportunità che costituisce un prerequisito per i membri di questa istituzione. È illegale operare delle discriminazioni sulla base del genere. Ciò avviene in conformità con le leggi dell'Unione Europea.

L'Austria ha istituito la figura del garante per le pari opportunità cui uomini e donne possono fare ricorso nel caso in cui subiscano delle discriminazioni. Tale figura fornisce anche informazioni, formazione e assistenza legale ad altre aziende ed associazioni.

## **BULGARIA**

L'agenzia per l'impiego bulgara e i suoi uffici legali dispone di centri di orientamento professionale al fine di aiutare i cittadini a trovare un lavoro. Forniscono i seguenti servizi:

- database di persone in cerca di un'occupazione;
- servizi di intermediazione per coloro che cercano un impiego;
- sostegno psicologico;
- orientamento professionale;
- formazione degli adulti.

Le persone che operano in tali uffici e che si occupano dei processi di selezione non necessitano di qualifiche particolari, se si esclude il titolo di studio universitario.

Sono richiesti almeno quattro anni di esperienza nel campo dell'orientamento professionale e del supporto psicologico per accedere alle posizioni dirigenziali, mentre sono due quelli necessari per divenire consulenti professionali.

Altre competenze:

- qualifiche nel campo dell'alta formazione: "scienze sociali, legge ed economia, psicologia, scienze dell'educazione, scienze umane e filosofia;

- corsi di formazione nel campo dell'orientamento professionale riconosciuti a livello internazionale;
- esperienze lavorative nel campo dell'orientamento professionale;
- partecipazione ad altri corsi di formazione nel campo della risoluzione dei conflitti, delle competenze di presentazione e negoziazione;
- esperienze pratiche nel campo della ricerca per quanto attiene alla psicologia scolastica e l'orientamento professionale;
- esperienze pratiche di utilizzo di strumenti volti allo studio di interessi, desideri e atteggiamenti per l'orientamento professionale;
- competenze informatiche, comunicazione e padronanza delle lingue straniere.

Per quanto attiene ai processi di selezione, i centri per l'impiego bulgari ricevono i curriculum da parte di persone in cerca di un'occupazione e svolgono un processo di selezione sulla base dei criteri scelti dal datore di lavoro. Tuttavia, è quest'ultimo a fissare i colloqui.

In Bulgaria non esiste ancora alcuna consapevolezza in merito alle discriminazioni di genere e non sono state messe in campo delle misure specifiche.

Non esistono informazioni a disposizione sulla discriminazione positiva.

Non esistono delle prove in merito alla partecipazione del personale che si opera nei centri per l'impiego ad attività formative specifiche in materia di pari opportunità.

Per quanto attiene alle disposizioni e alle iniziative politiche sulla discriminazione di genere, il ministero del lavoro e delle politiche sociali ha disposto l'attuazione di una politica nazionale in materia di uguaglianza di genere a partire dal 2000. Dal 2004 in poi è stato istituito all'interno del ministero un dipartimento delle pari opportunità e del welfare.

La strategia nazionale per la promozione dell'uguaglianza di genere per il periodo 2009-2015 (adottata dal Consiglio dei Ministri il 10 dicembre 2008) rappresenta il principale documento strategico volto a promuovere le pari opportunità.

Tale provvedimento mira a promuovere la partecipazione di uomini e donne in tutti gli ambiti della vita pubblica e rifiuta ogni discriminazione di genere. È in linea con le principali direttive europee in materia.

## **PORTOGALLO**

I centri per l'impiego portoghesi fanno capo al servizio nazionale mediante l'istituto per l'impiego e la formazione professionale. Il loro obiettivo è quello di promuovere la creazione di posti di lavoro di qualità per combattere la disoccupazione mediante l'implementazione di politiche attive.

La struttura è decentralizzata. Esistono 5 delegazioni regionali per un totale di 23 uffici per l'impiego.

Il loro principale compito è quello di selezionare le offerte di lavoro e i curriculum agendo da intermediari fra le aziende, le persone in cerca di un'occupazione e i centri di formazione professionale.

Sebbene tali centri forniscano dei servizi di orientamento, non promuovono attività significative in questo senso.

Coloro i quali sono incaricati di curare i processi di selezione non devono essere dotati di requisiti specifici, basta che siano in possesso di un titolo di studio universitario nel campo delle scienze sociali.

I centri per l'impiego portoghesi possono solo creare dei contatti fra imprese e mercato del lavoro mediante la pubblicazione di annunci.

Non hanno alcun ruolo nel processo di selezione che spetta unicamente alle imprese.

L'intero sistema dei centri per l'impiego portoghesi è teso ad adottare politiche non discriminatorie. Il personale può rifiutare offerte di lavoro che contengono dei criteri pregiudiziale. Il processo di selezione si ispira al principio di obiettività.

Si pensi, ad esempio, alle politiche anti-discriminazione adottate dal comune di Mathosinhos che ha promosso anche l'adesione a dei provvedimenti e a un codice di condotta volto a combattere le molestie. Non sono state adottate delle politiche di discriminazione positiva nei confronti delle donne poiché l'obiettivo è quello di individuare la persona più adatta a svolgere quella professione indipendentemente dal genere.

Nel corso del processo di valutazione vengono prese in esame diverse competenze. Dal momento che la maggior parte delle opportunità lavorative prevede dei bassi salari e richiede scarse qualifiche professionali, una delle qualità più apprezzate è quella della flessibilità oraria. Inoltre, uno dei modi per valutare la capacità di adattarsi a questo tipo di professioni è quello della formazione on-the-job. Il desiderio di imparare è molto apprezzato, così come le competenze interpersonali e la proattività.

Le competenze trasversali sono quelle più apprezzate nei processi di preselezione curati da EURES volti a individuare dei candidati che ricoprano degli incarichi nell'Unione Europea. Il principale obiettivo dei colloqui è quello di conoscere la personalità del candidato.

Non esistono delle misure formali per la discriminazione positiva in quanto i processi di selezione sono neutrali.

Il Diritto del lavoro portoghese prevede delle norme specifiche contro la discriminazione di genere che si uniscono alle disposizioni contenute nella costituzione.

Inoltre, l'articolo 32 del Codice del lavoro portoghese stabilisce che le aziende: *«conservino per cinque anni le pratiche inerenti al processo di selezione incluso il bando, l'annuncio di lavoro, le domande di candidatura analizzate, il numero di candidati che hanno preso parte ai colloqui, il numero di candidati in lista d'attesa, i risultati dei test di selezione»*.

In Portogallo sono numerose le iniziative volte a promuovere l'uguaglianza di genere in ambito lavorativo, nonché delle misure volte a ridurre le discriminazioni nei processi di selezione. Si pensi al premio *Equality is quality* attribuito dalla Commissione per l'uguaglianza del ministero del lavoro e dell'economia.

Per quanto attiene alla formazione nel campo delle pari opportunità, non sono previsti dei requisiti particolari per i funzionari che si occupano dei processi di preselezione nei centri per l'impiego.

## **ITALIA**

I centri per l'impiego in Italia sono coordinati a livello nazionale dall'Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro, <https://www.anpal.gov.it/>, che dispone di un dipartimento delle risorse umane.

Il profilo personale di coloro che sono responsabili delle procedure di preselezione non prevede alcuna funzione manageriale, pertanto, al fine di svolgere questa professione è necessario unicamente un diploma di scuola secondaria e una buona conoscenza del diritto del lavoro, del mercato e delle opportunità professionali a disposizione.

Per poter accedere alle posizioni apicali, invece, è necessario un titolo di studio universitario.

Le persone che sono alla ricerca di lavori poco qualificati possono iscriversi alle liste di collocamento (per candidarsi bisogna essere in possesso di requisiti elementari come aver conseguito un diploma, avere cittadinanza italiana o essere in regola con il permesso di soggiorno e non aver commesso reati). È possibile ottenere dei lavori sulla base dell'esperienza e del rendimento scolastico, in alternativa si viene selezionati una volta individuata una posizione compatibile col proprio profilo.

Per quanto attiene alle discriminazioni di genere nel processo di selezione in Italia, le normative vigenti fanno riferimento all'equilibrio di genere nella selezione del personale, ma solo in maniera generica, senza misure specifiche. Le procedure di selezione seguono le raccomandazioni nazionali per l'equilibrio di genere.

Non esistono informazioni a disposizione in merito alla discriminazione positiva.

Non esistono prove in merito a corsi di formazione in materia di questioni di genere rivolti al personale dei centri per l'impiego.

Per quanto attiene alle disposizioni in materia di discriminazioni di genere, la normativa vigente difende le donne dalle discriminazioni sul lavoro e nei processi di selezione ed è contenuta nel codice sulle pari opportunità approvato con il decreto n. 198/2006. Fra gli altri, il codice istituisce un comitato nazionale per l'attuazione dei principi di parità di trattamento e uguaglianza cui le donne possono rivolgersi per denunciare discriminazioni e molestie nei luoghi di lavoro.

Inoltre, l'articolo 10 della Legge Biagi, che integra l'articolo 8 dello Statuto dei Lavoratori, elenca una serie di informazioni cui i datori di lavoro non possono accedere come orientamento sessuale, etnia, stato civile, gravidanze di lavoratori e lavoratrici. Tale misura indirettamente protegge le donne da discriminazioni in relazione alla gravidanza o al desiderio di avere figli.

Non esistono provvedimenti specifici in merito al principio di non discriminazione.

## **SPAGNA**

Il sistema nazionale dei centri per l'impiego fa capo al ministero del lavoro, della migrazione e della sicurezza sociale e ai dipartimenti delle regioni autonome. La sua funzione è quella di mettere a punto, sviluppare e seguire l'implementazione dei programmi e delle misure volte a stimolare il mercato del lavoro. La sua struttura è decentrata.

Questi servizi, oltre ad essere degli organismi autonomi, hanno una struttura simile. Dispongono di uffici che si trovano nelle zone più densamente popolate e presentano i seguenti dipartimenti:



- intermediazione: iscrizione, catalogazione e gestione delle opportunità lavorative;
- consulenze per le imprese;
- orientamento.

Al fine di svolgere queste attività, ciascun ufficio per l'impiego dispone di personale tecnico specializzato, fra cui:

- consulenti di orientamento professionale: forniscono dei servizi di orientamento alle persone disoccupate e/o ideano dei percorsi di inserimento lavorativo specializzati;
- intermediari e responsabili della gestione del database di offerte di lavoro: hanno il compito di guidare il processo di pre-selezione dei candidati per aiutarli a cogliere opportunità lavorative sia nel settore pubblico che in quello privato;
- impiegati della rete EURES incaricati di curare il processo di preselezione dei candidati per i posti di lavoro a disposizione nei vari Paesi europei.

In Spagna, non è necessario disporre di qualifiche particolari per operare in tali strutture, basta essere in possesso di un diploma o di un titolo di studio universitario.

Il processo di pre-selezione è curato dai dipendenti dell'ufficio per l'impiego che curano tali procedure nel rispetto di criteri obiettivi quali il livello di istruzione, esperienza, competenze, periodo di disoccupazione, disponibilità ad accettare la professione. Inoltre, queste procedure sono basate sul principio di non-discriminazione, come previsto dalla Costituzione spagnola, dalla legge sull'uguaglianza di genere (LO 3/2007) e la legge del lavoro spagnola (RD Legislativo 3/2015 Ley de Empleo) cui si rifanno i suddetti servizi dell'impiego per evitare ogni forma di discriminazione di genere.

Esistono anche dei protocolli per la gestione delle opportunità lavorative: indicazioni e norme garantiscono che gli annunci di lavoro non contengano degli elementi discriminatori, pena l'esclusione.

Inoltre, sono previste, in alcuni casi, delle forme di discriminazione positiva sottoforma di bandi specifici e di incentivi contrattuali per l'assunzione di donne e persone appartenenti ad altri gruppi svantaggiati o minoritari.

Il personale incaricato dei processi di pre-selezione ha la possibilità di prendere parte a corsi di formazione sulle tematiche di genere, che tuttavia non sono obbligatori.

### **3.2 RACCOMANDAZIONI GENERALI VOLTE A FAVORIRE L'ADOZIONE DI STRUMENTI DI SELEZIONE NEUTRALI DAL PUNTO DI VISTA DEL GENERE NEI PROCESSI DI SELEZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI**

#### **3.2.1 Classificazione dei candidati in base alle competenze**

I centri per l'impiego svolgono una funzione di intermediazione. Per questo, dispongono di un sistema di classificazione e gestione delle opportunità lavorative differenziato.

Tale funzione consiste nell'abbinare le persone che sono alla ricerca di un'occupazione con opportunità lavorative che siano in linea con le loro caratteristiche. I candidati devono, però, iscriversi alle liste di questi uffici.

I dipendenti classificano le persone in base a determinati parametri per poi sottoporle a colloqui e individuare il tipo di occupazione desiderata e le possibili esigenze formative (certificazioni, corsi di formazione, necessità di conseguire delle qualifiche).

L'intero processo può essere migliorato attraverso l'adozione di criteri omogenei volti a determinare il tipo di competenze che il lavoratore dovrebbe essere in grado di acquisire in base ai parametri richiesti su un mercato del lavoro sempre più flessibile ed eterogeneo.

Tali caratteristiche fanno sì che le persone che intendono entrare a far parte del mercato del lavoro debbano individuare ed acquisire delle competenze professionali, personali e sociali che possano assicurare loro una professione.

Per farlo, è essenziale definire le competenze da inserire nel file personale affinché la classificazione corrisponda agli obiettivi e ai criteri unificati e garantisca che la selezione non sia ostacolata da pregiudizi impliciti.

La prima cosa da fare, come detto in precedenza, è individuare le competenze necessarie per portare a termine questo processo, fra cui ricordiamo:

- *competenze professionali*, in base all'occupazione e ai parametri stabiliti dall'Unione Europea che determina di quali competenze tecniche una persona dovrebbe essere in possesso al fine di ottenere una determinata posizione;
- *competenze trasversali*, linguistiche e digitali;
- *competenze personali e sociali*: legate ad aspetti caratteriali o che possono essere adattate a tutte le professioni.

### 3.2.1.1 Individuazione delle competenze

Per affrontare i processi di preselezione, la persona incaricata dovrà cercare il profilo più adeguato all'interno del database di lavoratori a seconda delle competenze richieste dal datore di lavoro.

Un processo di ricerca fondato su tali criteri riduce al minimo l'incidenza di pregiudizi di genere. Per questa ragione, però, le offerte di lavoro che giungono ai servizi di intermediazione dovrebbero, a loro volta, contenere delle indicazioni in merito alle competenze più importanti per i datori di lavoro che dovrebbero essere prese in esame per prime.

In un sistema ideale, ciascuna professione dovrebbe essere legata a delle competenze che, dunque, non dovrebbero essere reiterate nell'offerta di lavoro, bensì esplicitate all'interno di moduli che i candidati dovrebbero compilare.

La selezione sulla base delle competenze presenta numerosi vantaggi da un punto di vista sia tecnico che legale fra cui l'assenza di pregiudizi impliciti.

### 3.2.2 Interventi sulle competenze nei percorsi di orientamento

Un altro servizio offerto dagli uffici per l'impiego è l'orientamento professionale.

L'orientamento professionale non è altro che un servizio accessibile a tutti che consente all'utente di ricevere delle indicazioni specifiche in materia di occupazione al fine di aiutarlo a sviluppare attivamente le proprie competenze professionali e a prendere delle decisioni autonome.

Il consulente di orientamento professionale facilita questo processo e diviene uno strumento attraverso il quale l'utente può sviluppare le sue competenze professionali e/o il proprio percorso di vita.

L'orientamento professionale è un servizio consolidato offerto dai centri per l'impiego, distinto dalle altre funzioni gestionali di questi enti. Si tratta di un intervento in favore delle persone che sono alla ricerca di un'occupazione che permette loro di apportare i cambiamenti necessari per superare i punti deboli e le lacune che impediscono loro di trovare un'occupazione, aumentandone così l'occupabilità.

Lo strumento di cui questi professionisti si servono è il percorso di inserimento nel corso del quale viene elaborato un piano d'azione contenente le misure da intraprendere al fine di raggiungere l'obiettivo prestabilito.

I servizi di orientamento consentono anche di individuare i principali problemi che possono ostacolare l'ottenimento di un posto di lavoro.

Tale processo si articola nelle seguenti fasi:

- analisi delle competenze necessarie per svolgere una determinata posizione paragonate a quelle di cui il soggetto era in possesso all'inizio del processo,
- interventi appropriati nel caso in cui sia necessario acquisire delle competenze al fine di ottenere la posizione lavorativa desiderata;
- valutazione costante di ogni aspetto lavorativo al fine di verificare che le competenze necessarie siano state inserite nel portfolio del candidato.

I servizi di orientamento mostrano che è importante lavorare su questi difetti al fine di permettere alle persone di acquisire le competenze di cui hanno bisogno per sostenere al meglio i colloqui di lavoro. Inoltre, i lavoratori possono sottoporsi a delle simulazioni che permettono loro di prepararsi al meglio.

Suggeriamo dei percorsi di formazione specifici per i consulenti di orientamento per quanto attiene alla valutazione delle competenze degli utenti e quelle indicate dai datori di lavoro.

### 3.2.3 Adattare le piattaforme dei centri per l'impiego

È necessario mettere a punto un sistema informatico integrato che metta in rete tutti i centri per l'impiego attivi nel Paese in modo da favorire la trasmissione di informazioni necessarie per promuovere degli interventi nel campo del lavoro che consentano di:

- registrare le persone alla ricerca di un'occupazione;
- tracciare le azioni promosse;

- elaborare dei dati statistici;
- diffondere i dettagli dei contratti;
- analizzare il rendimento dei singoli centri;
- avere informazione e seguire la gestione dei corsi di formazione professionale, dei servizi di orientamento, delle iniziative in favore dell'occupazione e dei sussidi.

**I centri per l'impiego dovrebbero dotarsi di sistemi informatici che consentano la registrazione delle competenze sopraelencate (professionali, trasversali, personali e sociali) al fine di scoraggiare ogni tipo di discriminazione. Ciò favorirà una maggiore corrispondenza fra le esigenze e i desideri dei datori di lavoro e quelli di coloro che sono alla ricerca di un'occupazione.**

**Al fine di raggiungere questo obiettivo, suggeriamo di adottare degli strumenti che favoriscano l'individuazione, la negoziazione, la valutazione e il potenziamento obiettivo delle competenze. Tali strumenti possono essere utilizzati dai centri per l'impiego e dalle compagnie che si avvalgono dei loro servizi.**

### 3.2.4 Sensibilizzare i responsabili dei servizi di intermediazione

Come detto in precedenza, il principale obiettivo dei servizi di intermediazione è quello di fornire ai lavoratori delle opportunità lavorative che siano in linea con le loro caratteristiche e i loro interessi, nonché aiutare i datori di lavoro a individuare dei dipendenti le cui competenze corrispondano ai criteri da loro stabiliti.

Pertanto, bisognerebbe promuovere delle iniziative di sensibilizzazione costanti, nonché dei corsi sulle pari opportunità per i responsabili di tali servizi, in particolare:

- funzionari dei centri per l'impiego che si occupano di intermediazione, consulenze, orientamento professionale, formazione, individuazione delle opportunità lavorative;
- personale delle aziende;
- personale degli enti che collaborano con i centri per l'impiego, che promuovono delle iniziative nel campo dell'occupazione;
- il personale della pubblica amministrazione incaricato di svolgere attività legate ai servizi di intermediazione e alla gestione delle politiche del lavoro;
- personale delle aziende e rappresentanti sindacali;
- la società in senso lato, soprattutto per quanto attiene alla formazione.

#### **Alcune misure al fine di sensibilizzare sul tema dell'uguaglianza di genere:**

- corsi di formazione rivolti al personale che si occupa dei servizi di intermediazione e della gestione delle politiche del lavoro, adattati alle specifiche funzioni e aree di sviluppo;
- impegno della pubblica amministrazione in iniziative volte a promuovere l'uguaglianza;



- partecipazione delle imprese a iniziative che promuovono l'uguaglianza. Si pensi a quella promossa a Murcia "Imprese per una società senza violenza di genere";
- seminari informativi;
- valore dell'istruzione;
- seminari inerenti alle buone pratiche;
- campagne informative che abbiano un buon impatto;
- progettazione, pubblicazione e diffusione di manuale di sensibilizzazione.

### 3.2.5 Strumenti che possono essere utilizzati nei processi di intermediazione

Il processo di intermediazione prevede il ricorso a diversi strumenti che rispondono a diversi scopi. Pertanto, possono essere utilizzati fin dall'inizio al fine di individuare le competenze all'inizio del processo di orientamento.

Inoltre, consentono di mettere a punto delle strategie volte riportare tali competenze nel curriculum vitae in modo che queste possano essere valutate nel corso del processo di selezione.

Nella prima parte del progetto sono stati presi in esame i risultati dei questionari al fine di individuare le affermazioni valide per ciascun Paese, scevre da pregiudizi di genere.

#### 3.2.5.1 Curriculum vitae anonimo

Questo strumento riepiloga tutti gli aspetti legati alla formazione, alle esperienze lavorative, nonché alle altre competenze necessarie per svolgere la professione desiderata.

Il curriculum vitae presenta diversi formati. Qui, suggeriamo il ricorso a un curriculum vitae anonimo che consente di non dare adito a pregiudizi che possano portare a discriminazioni. In questo tipo di curriculum vitae non vi è alcun riferimento all'età, alla nazionalità e al sesso del candidato. Né vi sono allegate delle fotografie.

È facile trovare delle indicazioni in merito alla stesura di questi curriculum che sono sempre più utilizzati da imprese che fanno della responsabilità sociale la loro bandiera.

I centri per l'impiego e, soprattutto, i dipartimenti che si occupano di orientamento professionale dovrebbero incoraggiare l'adozione di questo formato.

Allo stesso tempo, i responsabili che curano i rapporti con le aziende dovrebbero consigliarlo, in quanto si tratta di uno strumento ideale ai fini dei processi di selezione.

I curriculum anonimi potrebbero anche essere riportati nei portali per la ricerca di un'occupazione. In generale, bisognerebbe promuovere delle iniziative volte ad incoraggiare le imprese ad accettare questo tipo di formato.

### 3.2.5.2 Strumenti volti ad analizzare le competenze professionali

L'IO2 presenta una serie di strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere, fra cui ricordiamo un questionario composto da 20 affermazioni e tre esercizi di analisi volti alla risoluzione dei problemi che sono stati sottoposti a un processo di standardizzazione.

Dall'analisi dei risultati dei questionari sono emerse alcune variazioni nazionali per quanto attiene alla neutralità delle affermazioni, pertanto bisognerebbe seguire degli opportuni accorgimenti.

Ad ogni modo, sarebbe opportuno effettuare dei test diagnostici a partire dalle consulenze di orientamento al fine di ottenere un quadro completo del profilo degli utenti dei centri per l'impiego. È importante che i responsabili dei processi di selezione li utilizzino nelle loro procedure al fine di individuare le caratteristiche di cui i candidati sono in possesso.

Gli esercizi di analisi volti alla risoluzione dei problemi sono uno strumento necessario per qualunque professione dal momento che nel corso delle nostre attività quotidiane siamo chiamati a gestire dei problemi. Consentono di individuare eventuali anomalie o difficoltà, analizzare le possibili soluzioni, soppesare vantaggi e svantaggi e, infine, prendere decisioni appropriate.

Al fine di lavorare su questa competenza, sono stati utilizzati 3 esercizi ritenuti validi in ogni Paese partner del progetto. Pertanto è possibile ricorrervi nella fase di individuazione delle competenze al fine di riflettere sull'opportunità di seguire dei corsi di formazione volti a potenziarle o meno.



## 4.- BUONE PRATICHE INDIVIDUATE NEL CORSO DEL PROGETTO GENEUS DA INSERIRE NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

### 4.1 IMPLEMENTAZIONE DI BUONE PRATICHE NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

#### 4.1.1 L'importanza di portare a termine un'accurata analisi della funzione lavorativa al fine di mettere a punto dei processi di selezione adeguati

Sappiamo che per le imprese è necessario portare a termine un'accurata analisi della funzione lavorativa al fine di gestire al meglio le risorse umane. Questa consente, infatti, di definire con chiarezza compiti e responsabilità che corrispondono a ciascun ruolo della gerarchia aziendale, di stabilire il sistema remunerativo o di incentivi, di promuovere dei corsi di aggiornamento professionale per i dipendenti, ecc.

Tale strumento è ugualmente importante per le pubbliche amministrazioni, in particolare, per l'importante funzione di mediazione da essi svolta. Per far sì che tali procedure siano neutrali, è necessario mettere a punto un sistema che analizzi in maniera sistematica le informazioni inerenti alle opportunità lavorative.

L'utilizzo di strumenti obiettivi e dall'efficacia comprovata costituisce una buona pratica in quanto consente di analizzare i requisiti professionali e disporre di risorse adeguate al fine di portare a termine un processo di selezione in linea con le caratteristiche della professione che ci si candida a svolgere: informazioni sulle mansioni previste, competenze e capacità personali e professionali, responsabilità, rapporti con i colleghi e così via. Tutti questi dati si riferiscono a questioni obiettive relative al posto di lavoro e consentono, così, di ridurre al minimo i pregiudizi di genere sui candidati. Solo conoscendo gli aspetti principali di una professione possiamo valutare al meglio l'adeguatezza dei candidati.

Il ricorso a moduli appositi consente di raccogliere dati in maniera sistematica e costante per tutto il processo di selezione e. Altrettanto importante sarebbe disporre di una squadra di responsabili della gestione delle risorse umane che possa chiarire e fornire sostegno nell'analisi delle offerte di lavoro e nei processi di selezione.

**Conclusioni: Sarebbe opportuno che gli enti pubblici si dotassero di personale specializzato nell'utilizzo di strumenti e tecniche volti all'analisi delle opportunità lavorative poiché questi garantiscono una maggiore obiettività nei processi di selezione.**

#### 4.1.2 L'importanza di mettere a punto dei processi di selezione che tengano conto dell'adeguatezza del profilo professionale

È essenziale condurre un processo di selezione del personale accurato sia per le imprese, che assistono a un aumento della produttività e dell'impegno, sia per i dipendenti che potranno raggiungere un maggior livello di soddisfazione e potranno inserirsi meglio all'interno delle imprese.

Le aziende tendono a gestire in maniera diversa le risorse umane rispetto alla pubblica amministrazione. I centri per l'impiego, attraverso i servizi di intermediazione, cercano di abbinare le offerte di lavoro con i profili dei candidati che presentano le competenze appropriate.

Questo servizio nasce per rispondere alle esigenze dei datori di lavoro che sono alla ricerca di una determinata figura che dovrà essere dotata di capacità specifiche al fine di portare a termine le proprie mansioni.

Gli addetti dei centri per l'impiego sono chiamati a raccogliere importanti informazioni in merito all'offerta di lavoro e a definire aspetti quali le qualifiche e le esperienze necessarie per svolgere quella professione.

Tenuto conto della delicatezza del compito, sarebbe consigliabile ideare delle procedure specifiche volte a favorire un processo di standardizzazione dei colloqui che consenta di prendere in esame anche le competenze trasversali.

A tale scopo, bisognerebbe inserire dei seminari sull'uguaglianza di genere nei percorsi formativi degli addetti dei centri per l'impiego, oltre a dei moduli sulle varie tipologie di colloqui e sulla necessità di condurre un'analisi approfondita della funzione lavorativa, essenziale per ottenere dei buoni risultati.

I centri per l'impiego dovrebbero offrire ai loro dipendenti dei corsi sul potere dei pregiudizi e sulle tecniche da utilizzare per scoprire i propri preconcetti. Inoltre, bisognerebbe anche promuovere delle iniziative di sensibilizzazione nel tessuto economico al fine di decostruire eventuali meccanismi discriminatori.

**Conclusioni: Sarebbe opportuno che il personale dei centri per l'impiego prendesse parte a dei corsi di formazione sui processi di selezione al fine di imparare a raccogliere le informazioni necessarie in merito a un'offerta di lavoro riducendo al minimo le possibili discriminazioni nel corso dei colloqui. Allo stesso tempo, tale formazione dovrebbe consentire di conoscere e comprendere meglio il profilo del candidato in modo da raggiungere una maggiore imparzialità. Tale formazione dovrebbe essere associata ad altri seminari trasversali inerenti alle questioni delle pari opportunità.**

#### 4.1.3 Ricorso a test comprovati

Spesso nel corso dei processi di selezione si fa ricorso a test e questionari volti a garantire che il profilo del candidato sia in linea con i criteri stabiliti.

Come detto in precedenza, è necessario che la procedura sia valida (che ci permetta di misurare ciò che intendiamo valutare), affidabile (che la valutazione sia accurata e corretta) ed obiettiva.



Spesso gli enti pubblici non possiedono test standardizzati per via del tempo, dei costi e delle risorse umane necessarie (con competenze multidisciplinari) necessari per metterli a punto. Per questa ragione, tali strumenti vengono per lo più utilizzati dalle aziende e dalle università che conducono questo tipo di ricerca.

Tuttavia, anche se è difficile, crediamo che dei processi di selezione obiettivi e precisi siano fondamentali. Diviene essenziale, dunque, riflettere sul bisogno di creare delle squadre multidisciplinari che possano sviluppare questi strumenti o collaborare con università e centri specializzati.

Un altro importante elemento nel processo di selezione è la persona incaricata di condurre i colloqui. Spesso, in assenza di test specifici, è il selezionatore ad avere il ruolo più importante. Nei centri per l'impiego, il responsabile incaricato di gestire le offerte di lavoro ha il compito di dialogare con l'impresa per conoscere le competenze e il profilo richiesto.

Per svolgere questo compito, è necessario seguire un percorso di formazione specifico. Rimuovere ogni pregiudizio, raccogliere informazioni in maniera obiettiva e rimuovere ogni soggettività e pregiudizio di genere richiedono una certa preparazione.

È importante, dunque, che le pubbliche amministrazioni si dotino di tecnici specializzati nella selezione del personale e nell'uso di strumenti specifici allo scopo di mantenere una certa obiettività e evitare ogni pregiudizio in tali frangenti. Il colloquio di lavoro è uno degli strumenti più utilizzati dal momento che consente al selezionatore di adattare domande e quesiti agli aspetti che devono essere valutati in base alle circostanze. Porre lo stesso tipo di domande a candidati diversi consente di prendere in esame le medesime variabili utili in ambito professionale e consente di aggiungere una patina di obiettività all'inevitabile prospettiva soggettiva del selezionatore.

D'altra parte, spesso sono le imprese a prendere la decisione finale su un candidato preselezionato dai centri per l'impiego sia mediante il proprio ufficio di gestione delle risorse umane sia attraverso un'agenzia interinale. La ragione per la quale l'intervento dei centri per l'impiego è limitato è legata alla scarsità di esperti e risorse tecniche a disposizione (strumenti, questionari standardizzati, modelli di colloqui in grado di garantire un processo di selezione soddisfacente).

**Conclusioni: In termini di buone pratiche, i centri per l'impiego dovrebbero dotarsi di una serie di test volti a garantire l'obiettività dei processi di selezione. D'altra parte, gli enti pubblici dovrebbero sostenere tali iniziative e promuovere una maggiore collaborazione fra i centri per l'impiego e le università mediante la creazione di gruppi di lavoro multidisciplinari che seguano dei percorsi specifici.**

#### 4.1.3.1 Questionario generale sulle competenze professionali

Fra le altre competenze che stanno a cuore ai selezionatori ricordiamo la capacità organizzativa e quella di lavorare in gruppo e di risolvere i problemi, la flessibilità e la creatività. Queste competenze sono spesso difficili da valutare e richiedono la consulenza di esperti in tecniche di selezione.

I centri per l'impiego assumono persone in base ad obiettivi variabili e spesso valutano in maniera positiva le competenze trasversali di chi è in cerca di un'occupazione. Pertanto, vi è una lacuna che può essere colmata in quanto non esistono degli strumenti di valutazione adeguati.

È necessario dotarsi di strumenti che valutino questo tipo di competenze nel corso del processo di selezione in modo da individuare eventuali carenze e porvi rimedio. Il progetto GeNeus ha messo a punto una serie di elementi che possono essere utilizzati al fine di determinare alcune di queste variabili. Tuttavia, bisogna tenere conto dei limiti osservati nei Paesi in cui tale questionario è stato convalidato.

Il questionario serve anche ad individuare le esigenze di apprendimento e ad elaborare un piano formativo adeguato qualora necessario.

### **Conclusioni:**

**I centri per l'impiego dovrebbero dotarsi di strumenti atti a valutare le competenze trasversali dei candidati in modo da individuare eventuali lacune e porvi rimedio mediante dei corsi di formazione specifici. Così facendo, i consulenti di orientamento otterranno dei dati utili per mettere a punto dei piani d'azione integrati.**

**Nel caso in cui, invece, i candidati siano già in possesso di tali competenze, bisognerà inserirle nel curriculum vitae in modo che siano tenute opportunamente in considerazione nel corso del processo di selezione.**

#### 4.1.3.2 Esercizi di analisi volti alla risoluzione dei problemi

Fra gli strumenti elaborati nell'ambito del progetto GeNeus meritano di essere ricordati gli esercizi di analisi volti alla risoluzione dei problemi. Anche questo strumento ha subito un processo di standardizzazione e può essere utilizzato con le opportune modifiche in tutti i Paesi partner.

In ogni caso, la possibilità di disporre di uno strumento obiettivo per valutare le competenze è molto positiva.

Si suggerisce alle pubbliche amministrazioni di includerlo nei processi di selezione e di formare i consulenti di orientamento al suo utilizzo.

**Conclusioni: suggeriamo ai centri per l'impiego di utilizzare questi strumenti nell'ambito dei servizi di orientamento o di intermediazione per valutare le competenze dei candidati e individuare eventuali misure di intervento oppure inserire tali capacità nella stesura del curriculum vitae in modo che siano opportunamente prese in esame nel corso del processo di selezione.**

#### 4.1.4 Altre competenze utili in ambito professionale

##### 4.1.4.1 Valutare le competenze linguistiche

La conoscenza delle lingue è una competenza particolarmente apprezzata oggi. Nuovi modelli economici e imprese sempre più diversificate richiedono dei profili che possano adattarsi ai cambiamenti e ad eventuali trasferimenti.

Tale capacità richiede una propensione all'apprendimento e all'adattarsi a nuove mansioni professionali.

Pertanto, gli enti pubblici e i centri per l'impiego dovrebbero essere in grado di valutare le competenze linguistiche degli utenti dotandosi di strumenti adeguati che consentano di individuare le loro reali capacità per il mondo del lavoro.

Inoltre, la possibilità di sottoporsi a un test aiuterà gli utenti a conoscere il loro livello di padronanza linguistica in base ai parametri stabiliti nel quadro comune europeo di riferimento per la conoscenza delle lingue. Ciò faciliterà il loro processo decisionale e lo sviluppo di aspettative realistiche.

I centri per l'impiego dovrebbero aiutare gli utenti registrati che intendono migliorare le loro capacità linguistiche a sottoporsi a dei test appositi, sia che siano già in possesso di una certificazione o meno.

Il test non costituisce un esame di certificazione, tuttavia servirà ad avere una stima affidabile del livello di conoscenze del candidato.

Tale livello costituisce un punto di riferimento per il centro dell'impiego che potrà selezionare le offerte di lavoro più adatte ai candidati o indicare dei corsi di lingua volti a migliorarne le capacità linguistiche. Questo provvedimento ottimizzerà le risorse, migliorerà la qualità dei processi di selezione del personale e moltiplicherà le possibilità di trovare un'occupazione per alcuni utenti.

Ai fini della valutazione delle competenze linguistiche è possibile seguire due diversi percorsi:

**- Autovalutazione:**

L'utente accede direttamente a un portale dedicato e risponde a una serie di domande volte ad attestarne le competenze linguistiche.

**- Valutazione a cura di un professionista:**

Gli utenti che intendono sottoporsi a un test somministrato da un professionista dovranno recarsi presso un centro per l'impiego il cui funzionario indicherà poi una sede d'esame. Il test sarà volto a prendere in esame le competenze di espressione e comprensione scritta e orale dell'utente.

In entrambi i casi, l'utente riceverà un documento che attesta la sua padronanza della lingua che andrebbe allegato al curriculum vitae ai fini del processo di selezione.

**Conclusioni: I centri per l'impiego dovrebbero dotarsi di un servizio volto ad attestare le competenze linguistiche degli utenti. L'obiettivo è quello di esaltare tale competenza nel processo di selezione o, qualora questa sia lacunosa, proporre dei corsi appositi volti a potenziarla.**

#### 4.1.4.2 Valutare le competenze informatiche

Anche le competenze informatiche sono particolarmente apprezzate oggi nel mondo del lavoro. Le nuove tecnologie pervadono ogni sfera professionale e del sapere ed è essenziale seguire dei percorsi di formazione in questo senso. Spesso, nei curriculum viene inserita la conoscenza intuitiva dei principali sistemi operativi. Essere in grado di valutare questa competenza in maniera precisa e rigorosa consentirebbe di ottenere una maggiore obiettività.

D'altra parte, le pubbliche amministrazioni e, nello specifico, i centri per l'impiego dovrebbero considerare tali competenze richieste dai datori di lavoro. La possibilità di mettere a punto uno strumento di valutazione apposito consentirebbe di facilitare processi di selezione più rigorosi atti a garantire il rispetto delle pari opportunità.

Inoltre, in questo modo, i consulenti di orientamento saranno in grado di indirizzare gli utenti verso corsi di formazione in linea con le loro competenze così da ottimizzare le risorse.

Lo strumento di valutazione dovrebbe consentire l'autovalutazione delle competenze informatiche dell'utente in modo da fornire una sorta di attestato sul livello delle competenze digitali da allegare al curriculum vitae e utilizzare ai fini del processo di selezione.

#### **Conclusioni:**

**Conclusioni: I centri per l'impiego dovrebbero dotarsi di un servizio volto ad attestare le competenze informatiche degli utenti. L'obiettivo è quello di esaltare tali competenze nel processo di selezione o, qualora queste siano lacunose, proporre dei corsi appositi agli utenti che intendono migliorare le proprie capacità.**





## 5.- RACCOMANDAZIONI POLITICHE

### 5.1 DECALOGO SU PROCESSI DI ORIENTAMENTO, SELEZIONE E ASSUNZIONE NEUTRALI DAL PUNTO DI VISTA DEL GENERE RIVOLTO AGLI ENTI PUBBLICI

Questo capitolo individua una serie di considerazioni di carattere generale cui tutti gli enti e le imprese che affrontano dei processi di selezione dovrebbero dotarsi al fine di garantire l'assenza di ogni tipo di discriminazione o pregiudizio di genere.

Da tali principi di carattere generale, derivano una serie di impegni che potrebbero essere inseriti in un memorandum attraverso il quale imprese ed enti si impegnino a mettere a punto dei processi di selezione neutrali dal punto di vista del genere.

La libera sottoscrizione di questo impegno non ha valore legale, né garantisce l'effettiva implementazione di tali misure, tuttavia costituisce una dichiarazione di intenti che denota, se non altro, una consapevolezza del problema.

Abbiamo scelto di suddividere in tre categorie le considerazioni generali in modo da rispondere all'esigenza di definire in maniera opportuna le offerte di lavoro, i processi di selezione e, infine, gli elementi che consentono di rimuovere eventuali pregiudizi di genere.

I tre obiettivi consistono nel:

1. far sì che le offerte di lavoro e i processi di selezione gestiti dai centri per l'impiego si rifacciano a criteri ispirati alla posizione lavorativa di riferimento;
2. far sì che il processo di selezione del candidato tenga conto dei fattori pregiudiziali in modo da evitarli e sia condotto in base a criteri prestabiliti che eliminino ogni parzialità;
3. far sì che le pubbliche amministrazioni garantiscano pari opportunità e intraprendano delle misure volte a ridurre ogni pregiudizio nei processi di selezione.

#### 1. DEFINIRE CON CHIAREZZA LA FUNZIONE LAVORATIVA

Per poter condurre un processo di selezione adeguato, è necessario individuare dei criteri standard e definire in maniera chiara le mansioni lavorative affinché i centri per l'impiego possano scegliere i candidati migliori.

Pertanto, di seguito elenchiamo una serie di raccomandazioni:

Tentare di definire le funzioni lavorative basandosi sulle competenze: è essenziale passare a delle offerte di lavoro che si basino sulle competenze e forniscano informazioni adeguate ai fini della selezione dei candidati. Per questo è importante descrivere i lavori definendo le mansioni. Le pubbliche amministrazioni possono fornire dei modelli che assicurino la corretta descrizione della posizione e, di conseguenza, dell'offerta di lavoro.

Ideare una classificazione basata sulle competenze in modo che sia più semplice individuare il candidato più adatto per ogni offerta di lavoro. È necessario, dunque, che i centri per l'impiego inseriscano dei nuovi elementi utili alla classificazione, fra cui ricordiamo le competenze professionali e trasversali. Fondare il processo di selezione sulla ricerca di competenze specifiche migliora l'obiettività di tale procedura, limitando i pregiudizi di genere.

Tale misura implica delle modifiche alle applicazioni informatiche e alle procedure adottate dai centri per l'impiego al fine di inserire anche le competenze trasversali.

Le pubbliche amministrazioni dovrebbero anche dotarsi di protocolli specifici in merito alla raccolta di informazioni sull'offerta al fine di motivare i datori di lavoro. Il ricorso a moduli appositi consente di raccogliere i dati, soprattutto quelli più significativi, in maniera sistematica e uniforme.

In questo senso, i centri per l'impiego dovrebbero rifiutare offerte di lavoro che presentano dei criteri discriminatori e, allo stesso tempo, sottolineare la necessità di fornire informazioni basate sulle competenze in grado di garantire un processo di preselezione più obiettivo.

Le pubbliche amministrazioni dovrebbero offrire ad organizzazioni e aziende, strumenti e informazioni atti sia a definire le mansioni lavorative che a condurre processi di selezione neutrali. È importante, inoltre, che tali enti collaborino con le università per conoscere, progettare e convalidare questi strumenti prima di renderli di dominio pubblico.

## **2. MIGLIORARE L'OBIETTIVITÀ DEI PROCESSI DI SELEZIONE**

Sarebbe inutile individuare le competenze necessarie per svolgere una determinata professione, se il processo di selezione venisse poi incentrato su elementi che poco hanno a che fare col rendimento professionale.

La maggior parte dei criteri adottati è volta a una standardizzazione dei processi di selezione in modo da lasciare poco margine all'improvvisazione o ad elementi che esulino dalla sfera professionale.

Pertanto, di seguito elenchiamo alcune raccomandazioni:

Il ricorso a procedure standard sia per i colloqui sia per i test di valutazione. In questo senso, il ruolo delle pubbliche amministrazioni è quello di fornire procedure, manuali e test gratuiti dall'efficacia comprovata. Tali procedure possono costituire una guida per coloro i quali avranno il compito di curare il processo di selezione e facilitare le procedure di standardizzazione. I manuali o i risultati della ricerca forniscono un modello per i colloqui e gettano luce sui meccanismi psicosociali alla base degli atteggiamenti pregiudiziali, aiutando a comprendere i nostri comportamenti. E infine, i test costituiscono degli strumenti affidabili per i professionisti.

Basare la selezione sulle competenze individuali: un principio che dovrebbe guidare il processo di selezione è quello di concentrarsi sul rapporto fra le competenze del candidato e quelle richieste

dalla professione. Per fare ciò, è necessario elaborare un'offerta di lavoro dettagliata che tenga conto sia delle competenze professionali che di quelle trasversali.

Evitare di servirsi di informazioni personali sulla vita del candidato mediante delle procedure standard da cui siano escluse domande di questo tipo. Processi standardizzati fanno sì che tutti i candidati rispondano alle medesime domande, evitando così di trattare argomenti intimi o legati alla sfera familiare (noti per penalizzare le donne).

La progressiva introduzione del curriculum anonimo nella prima parte del processo di selezione ha una doppia funzione: elimina il pregiudizio di genere e fa sì che le persone siano consapevoli dei preconcetti cui ricorriamo inconsciamente ogni giorno. La consapevolezza è il primo passo verso l'adozione di misure adeguate in futuro.

### **3. FACILITATORI VERSO L'ELIMINAZIONE DEI PREGIUDIZI DI GENERE**

Infine, le pubbliche amministrazioni dovrebbero promuovere delle misure atte a favorire l'uguaglianza, sensibilizzare l'opinione pubblica e ridurre l'incidenza di fattori discriminatorio.

A tal proposito, bisognerebbe concentrarsi sulla formazione, sugli incentive e sulla diffusione di buone pratiche e strumenti utili a tutti gli utenti.

Di seguito elenchiamo le azioni che potrebbero favorire la progressiva riduzione delle disuguaglianze nei processi di selezione:

Le pubbliche amministrazioni dovrebbero promuovere dei corsi di formazione sulle pari opportunità fra il personale addetto ai servizi di orientamento e consulenza;

le pubbliche amministrazioni dovrebbero creare delle commissioni che garantiscono l'uguaglianza di genere e che possano informare gli enti interessati riguardo ad eventuali reclami o violazioni. La scelta di istituire una figura garante sottolinea l'importanza della questione agli occhi dell'opinione pubblica.

Le pubbliche amministrazioni possono incoraggiare imprese e organizzazioni incaricate dei processi di selezione a sottoscrivere un documento attraverso il quale si impegnano a rifarsi al principio di uguaglianza di genere nei processi di selezione. L'adesione a tale documento, di cui presentiamo un esempio di seguito, dovrebbe includere un impegno alla trasparenza in merito alla posizione offerta, alle competenze richieste e all'intento del processo di selezione stesso volto a individuare il candidato più adatto.

Le pubbliche amministrazioni potrebbero fornire dei corsi di formazione sugli aspetti psicosociali dei processi di selezione (si pensi ai colloqui in presenza) sia al personale delle imprese che di altri enti ed associazioni al fine di sensibilizzare rispetto a tali questioni.

Le pubbliche amministrazioni potrebbero anche promuovere iniziative atte a riconoscere l'impegno delle imprese in favore delle pari opportunità (premi, agevolazioni, ecc.). A loro, infatti, spetta il compito di diffondere le buone pratiche e di far comprendere quanto facile sia mettere a punto politiche e azioni in favore dell'uguaglianza senza inficiare in alcun modo l'efficacia delle procedure.

Le pubbliche amministrazioni dovrebbero mettere a disposizione di ogni ente o impresa materiali e moduli necessari ai fini della corretta descrizione della posizione lavorativa e della

standardizzazione dei processi di selezione. Tale materiale comprende modelli, protocolli, manuali e test convalidati o che sono il risultato di un processo di ricerca. I modelli possono essere utilizzati per descrivere le offerte di lavoro, i protocolli possono contenere delle linee guida in grado di facilitare il processo di standardizzazione. I manuali forniscono un modello per i colloqui e gettano luce sui meccanismi psicosociali alla base degli atteggiamenti e dei pregiudizi, aiutando a comprendere i nostri comportamenti. E infine, i test rappresentano degli strumenti affidabili per i professionisti.

## **5.2 MODELLO DEL PROTOCOLLO DI INTESA ATTRAVERSO IL QUALE SOGGETTI INTERESSATI ED ESPERTI SI IMPEGNANO A DIFFONDERE LE PROCEDURE DI SELEZIONE NEUTRALI DAL PUNTO DI VISTA DEL GENERE NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI**

### **DOCUMENTO PER LA PROMOZIONE DI PROCESSI DI SELEZIONE NEUTRALI**

Tenuto conto della presenza di fattori discriminatori nei processi di selezione che restringono le opportunità di accesso a determinate posizioni e consapevole della necessità di impegnarsi al fine di ridurre gli ostacoli verso una società in cui uomini e donne abbiano pari opportunità, l'ente che rappresento esprime la propria intenzione di sottoscrivere e adottare i principi sanciti da questo documento volto ad eliminare le discriminazioni di genere,

La sottoscrizione di tale documento non ha valore legale, ma rispecchia l'intenzione del suddetto ente di non perpetuare alcuna discriminazione di genere nei processi di selezione.

L'ente si impegna a:

1. individuare le competenze necessarie per ricoprire un ruolo professionale vacante al suo interno;
2. promuovere dei processi di selezione trasparenti offrendo informazioni chiare in merito all'offerta di lavoro, ai criteri prescelti e alle prove da superare;
3. utilizzare dei processi di selezione standard e degli strumenti dall'efficacia comprovata che possano scoraggiare il ricorso ad argomentazioni che poco hanno a che vedere con i requisiti professionali;
4. introdurre progressivamente l'uso del curriculum anonimo per valutare i candidati, eliminando ogni riferimento al genere e all'età;
5. evitare di utilizzare descrizioni o osservazioni relative all'aspetto fisico, all'età, alla nazionalità, all'etnia o allo stato civile del candidato;
6. collaborare con i centri per l'impiego al fine di descrivere in maniera opportuna i criteri di selezione e le competenze necessarie in modo da semplificare la fase di scrematura dei profili;
7. promuovere dei corsi di formazione in materia di uguaglianza di genere fra i soggetti incaricati dei processi di selezione;



8. incoraggiare il personale dell'azienda a rispettare le differenze e i principi di non discriminazione.

La sottoscrizione del documento è avvenuta a \_\_\_\_\_ in data

Ente firmatario

Ente amministrativo



# 6.- RIASSUNTO DEL REPORT DEI PARTNER SULLA CERTIFICAZIONE DELLA QUALITA' DELLE LINEE GUIDA

## 6.1 VALUTAZIONE E CONVALIDA DELLO STRUMENTO

La seguente pagina presenta un modello di valutazione di questo prodotto di progetto che è stata sottoposta ad esperti del settore. Seguirà poi un riassunto del processo di valutazione e convalida del presente strumento.

Il documento dal titolo *Modalità di utilizzo dei test e degli strumenti di selezione neutrali dal punto di vista del genere all'interno delle pubbliche amministrazioni (IO5)* mira a semplificare il processo di selezione del personale mediante l'implementazione degli strumenti e dei test neutrali dal punto di vista del genere – mitigando, così, la possibilità che i pregiudizi di genere influiscano su tali procedure. È rivolto a datori di lavoro, responsabili della gestione delle risorse umane, formatori e consulenti.

Il consorzio di GeNeus, composto da sei organizzazioni partner provenienti da cinque Paesi europei (Austria, Bulgaria, Spagna, Italia e Portogallo), la invita a rispondere alle seguenti domande. Il suo contributo è estremamente importante per noi in questa fase perché, al momento, siamo impegnati nella valutazione delle opinioni degli utilizzatori finali della guida. La invitiamo a fornirci ulteriori spunti che saranno raccolti e analizzati al fine di apportare delle modifiche.

La invitiamo ad esprimere il suo grado di accordo con le seguenti affermazioni.

CRITERI	Fortemente in disaccordo	In disaccordo	D'accordo	Fortemente d'accordo	Osservazioni
1. La guida facilita il miglioramento del processo di selezione.					
2. La guida è semplice da utilizzare e risponde alle esigenze dell'utente finale.					
3. La guida affronta tutti i temi importanti inerenti al corretto utilizzo degli strumenti e dei test neutrali dal punto di vista di genere sviluppati nell'ambito del progetto GeNeus.					

4. La guida ha un livello di approfondimento adeguato.					
5. La guida presenta una struttura adeguata.					

1. Quali capitoli della guida ha apprezzato di più? Pensa che manchi qualcosa? Saprebbe fornirci ulteriori dettagli?
2. Pensa che i contenuti della guida possano influire sulla scelta della sua impresa/organizzazione di mettere a punto dei sistemi di selezione più appropriati? Spieghi perché.
3. La invitiamo a condividere altre osservazioni riguardo alla possibilità di migliorare i contenuti della guida.

## 6.2 OPINIONI DEI FUNZIONARI DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Questo capitolo si propone di presentare i risultati della fase di valutazione e validazione di questo documento, l'insieme di strumenti neutrali al genere e i relativi test di applicazione per le Pubbliche Amministrazioni e mostra i risultati delle interviste con 10 persone appartenenti alle Pubbliche Amministrazioni, i centri per l'impiego, i servizi pubblici dedicati all'impiego e i gabinetti di inserimento professionale in Austria, Bulgaria, Italia, Portogallo e Spagna.

I partecipanti hanno avuto l'opportunità di analizzare e valutare questo documento, oltre a suggerire possibili miglioramenti. Ecco una sintesi delle considerazioni fatte attraverso queste interviste.

CRITERI	Fortemente in disaccordo	In disaccordo	D'accordo	Fortemente d'accordo	Osservazioni
1. La guida facilita il miglioramento del processo di selezione.			6	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anche se i processi di selezione del personale sono già istituzionalizzati e non possono essere modificati, la guida può essere molto utile per la selezione dei tirocinanti.</li> <li>- In particolare, [è da segnalare] l'attenzione alle competenze rispetto ad altri criteri come il sesso o l'età.</li> </ul>

					- L'utilizzo di qualsiasi strumento che serva ad unificare i processi di selezione e che permetta di applicare criteri simili per tutti i candidati per un lavoro significa un miglioramento di tali processi (per evitare sia pregiudizi di genere che qualsiasi altro tipo di discriminazione).
2. La guida è semplice da utilizzare e risponde alle esigenze dell'utente finale.		1	6	3	- Se è realmente realizzato dalle aziende, allora sì! - Non è così pratico da usare. - Credo che il punto 2 del documento, dedicato allo sviluppo del set di strumenti, dovrebbe includere le istruzioni per il loro corretto utilizzo, l'interpretazione e l'analisi dei risultati ottenuti. Non so se questo problema si rifletta in altre sezioni del documento.
3. La guida affronta tutti i temi importanti inerenti al corretto utilizzo degli strumenti e dei test neutrali dal punto di vista di genere sviluppati nell'ambito del progetto GeNeus.			5	5	- Ulteriori sviluppi sono essenziali. - [Ci si dovrebbe] Focalizzare sul profilo/struttura del processo
4. La guida ha un livello di approfondimento adeguato.		1	5	4	
5. La guida presenta una struttura adeguata.		1	5	4	- A volte è difficile da leggere e da consultare. -Nella spiegazione e nello sviluppo di ciascuno degli strumenti, le informazioni sono strutturate in modo diverso e si ha la sensazione che si stanno presentando strumenti di diversa natura.

1. Quali capitoli della guida ha apprezzato di più? Pensa che manchi qualcosa? Saprebbe fornirci ulteriori dettagli?

- Ho apprezzato di più lo strumento del Curriculum Vitae Anonimo - questo dovrebbe essere obbligatorio in tutte le aziende e i servizi pubblici.
- Non manca nulla, è un buon riassunto dei possibili metodi di reclutamento. Gli esempi pratici e la guida con una buona struttura mi piacciono particolarmente.



- Le parti 4.1 e 4.2 sono molto utili per l'implementazione degli strumenti.
- Il Decalogo è la parte che preferisco perché riassume efficacemente tutti i punti importanti.
- Il set di strumenti è sviluppato in modo professionale ed esaustivo con un accento sull'importanza di procedure di selezione neutre al genere all'interno della Pubblica Amministrazione.
- Per noi è stato interessante lo screening "Job Audition" che mette i candidati in un ambiente reale in modo che possano essere valutate le loro capacità di svolgere i compiti e di assumersi le responsabilità. Il valore aggiunto di questo processo di selezione per la nostra amministrazione è che, utilizzando questo metodo, potremmo valutare i candidati in modo più preciso e prevenire un eventuale futuro turnover dei dipendenti.
- Oltre a quanto detto sopra, ci piace la buona pratica di avere un team di risorse umane qualificato in grado di utilizzare tali strumenti e tecniche oggettive con cui analizzare le offerte di lavoro, ponendo particolare attenzione ai suoi aspetti oggettivi del (requisiti lavorativi, competenze - sia professionali che personali, abilità, responsabilità specifiche, ecc.).
- Ho apprezzato molto le raccomandazioni e le buone pratiche suggerite nel sottocapitolo "Implementazione di buone pratiche nelle pubbliche amministrazioni".
- Quello che mi è piaciuto meno è stato il modo in cui la guida è organizzata, la quale a volte rende difficile l'analisi nel suo complesso.
- Ciò che più mi ha sorpreso è stata la struttura della guida, che è in grado di mettere insieme in modo coerente tante informazioni.
- La parte che mi è piaciuta di più è stata la "Lista di controllo del candidato." Oltre ad essere utile per una persona al di fuori del processo di selezione al fine di prendere le decisioni finali, può anche servire alle persone che compilano il rapporto finale all'interno del processo di selezione.  
In relazione allo strumento "Colloquio di lavoro," la fase 2 si concentra sull'esplorazione delle competenze rilevanti in quasi tutti i contesti lavorativi, ma la struttura del colloquio non indica alcuna domanda finalizzata all'esplorazione delle specifiche competenze del profilo professionale che si sta valutando
- Ciò che più mi piace del set è lo strumento "Lista di controllo del candidato" nei processi in cui la decisione finale sulla selezione non è presa dal tecnico o dai tecnici responsabili del processo selettivo, ma da un'altra persona dell'organizzazione che si basa solo sui risultati ottenuti durante la valutazione. Tutto questo [è fatto] senza fornire i dati personali del candidato bensì solo il numero di identificazione individuale. In questo modo, si garantisce che la decisione finale sulla selezione venga presa tenendo conto solo delle competenze dirette legate al lavoro e non alle altre informazioni personali come l'età, il sesso, l'aspetto fisico, ecc.

Apprezzo molto anche gli esercizi di analisi e di risoluzione dei problemi in quanto possono fornire molti dati sulle vere attitudini e sulle capacità nell'identificazione dei problemi, nella raccolta di dati importanti, nella generazione e valutazione di idee, oltre che sull'abilità di implementare nuove soluzioni che possano essere efficaci.

- Per quanto riguarda l'aspetto negativo, il modello del "Colloquio di lavoro," contenuto nell'Appendice 4, nella fase 3 relativa alla carriera e alla posizione lavorativa vacante, ha domande quali: *Cosa vorresti fare tra 5 anni? Quale vorresti che fosse la tua carriera? Perché hai scommesso su questa azienda?* Penso che non siano domande che possano fornire informazioni veritiere sul candidato e nemmeno sulle sue vere intenzioni, poiché il cambiamento delle circostanze personali o dei bisogni personali del candidato possono condizionare le sue dichiarazioni riflettendo solo la necessità di compiacere e non le sue aspirazioni in relazione all'impresa. Penso che sia un set abbastanza completo e un buon strumento per i processi di selezione.
2. Pensa che i contenuti della guida possano influire sulla scelta della sua impresa/organizzazione di mettere a punto dei sistemi di selezione più appropriati? Spieghi perché.
- Penso che questo set possa avere un impatto positivo sul nostro processo di selezione del personale.
  - Nella nostra organizzazione, anche la questione del genere e della diversità è saldamente ancorata al processo di selezione del personale. D'altronde, il manuale, gli esercizi e la guida sono un buon motivo per ripensare il processo di selezione, inserendo e migliorando lo stesso set di strumenti.
  - È ben strutturato e dettagliato.
  - L'impatto dello strumento dipende dalle opportunità di utilizzo; in Italia può essere utilizzato per la selezione dei tirocinanti o per la formazione interna sull'uguaglianza di genere.
  - Il set di strumenti è utile e potrebbe esserlo per qualsiasi amministrazione pubblica sia per una precisa definizione delle offerte di lavoro sulla base delle competenze necessarie, sia per standardizzazione dei processi di selezione.
  - Decisamente sì. Credo che l'utilizzo di questi strumenti, isolati e/o in modo integrato, possa essere estremamente importante per un'efficace applicazione di quelle politiche di assunzione, selezione e gestione delle risorse umane che promuovano l'uguaglianza di genere e le opportunità nella Pubblica Amministrazione.

- Si tratta di strumenti che verranno utilizzati perché già c'era l'idea di voler utilizzare strumenti strutturati e neutrali al genere, ma non ne erano disponibili. Questi strumenti rappresentano le intenzioni e le idee che finalmente si stanno realizzando.
  - Credo che questo set di strumenti sia adatto ai processi di selezione che attualmente si svolgono nelle aziende private e potrebbe avere un impatto importante e positivo su di esse.
3. La invitiamo a condividere altre osservazioni riguardo alla possibilità di migliorare i contenuti della guida.
- L'orientamento personale e individuale dovrebbe sempre venire prima di tutto. Non sono sicuro che le applicazioni informatiche siano davvero utili per eliminare la discriminazione di genere nel processo di selezione.
  - Buone idee per ripensare il proprio processo di candidatura e avere qualcosa di nuovo da provare (per esempio, gli esercizi pratici e la valutazione STAR). Come minimo, porterò con me il manuale sul processo di reclutamento.



## 7.- CONCLUSIONI

I commenti raccolti durante le interviste condotte con le diverse Amministrazioni Pubbliche intervistate in tutti i Paesi partner hanno mostrato una valutazione generale positiva del set di strumenti e molte hanno espresso il desiderio di introdurli nelle loro procedure interne.

I professionisti intervistati hanno dato feedback estremamente positivi sugli strumenti di selezione, questo stesso documento e la relativa sintesi degli strumenti da utilizzare nei processi di selezione.

In particolare, alcuni di loro hanno apprezzato molto lo strumento del Curriculum Vitae Anonimo, la Lista di controllo del candidato, gli esercizi di analisi e risoluzione dei problemi, il Decalogo, le raccomandazioni e le buone pratiche.

In generale, c'è stato un buon apprezzamento per questo documento e per gli strumenti in esso contenuti.

Per quanto riguarda l'impatto sulle organizzazioni intervistate, quasi tutti concordano sul fatto che il set di strumenti neutrali al genere avrà un impatto positivo e che lo utilizzeranno e lo implementeranno nei loro processi di selezione.

Infine, per quanto riguarda i possibili miglioramenti consigliati dagli intervistati, solo alcuni di loro hanno affermato che la guida non è molto pratica da usare e che è difficile da leggere e da consultare.

A tal fine, i partner del progetto hanno sviluppato un sito web durante il progetto (<https://geneus-project.eu/it/>), dove è possibile consultare tutti i documenti preparati, così come tutti gli strumenti approvati. Con un semplice download, gli strumenti neutrali al genere possono essere utilizzati da parte di tutti i gruppi target del progetto, ottenendo così una migliore comprensione del progetto nel suo complesso e una migliore dimestichezza con gli strumenti.





## 8.- BIBLIOGRAFIA

- Álvarez González, M. y Sánchez García, M.F. (2017). Concepto, evolución y enfoques clásicos de la orientación profesional. En M.F. Sánchez García (Coord.), *Orientación para el Desarrollo Profesional* (CAPÍTULO 1). Madrid: UNED.
- Sánchez García, M.F. y Suárez Ortega, M. (2017). Estrategias para la inserción laboral y el mantenimiento de la empleabilidad. En M. F. Sánchez García (Coord.), *Orientación para el Desarrollo Profesional* (CAPÍTULO 6). Madrid: UNED.
- Sánchez García, M.F. (2017). El Programa Construyendo mi Carrera Profesional. En Sánchez García, M.F. y Suárez Ortega, M. (Coords) (2017), *Orientación para la construcción del proyecto profesional* (pp. 1-36). Madrid: UNED.
- Suárez Ortega, M., Padilla Carmona, M.T. y Sánchez García, M.F. (2013). *Factores condicionantes del desarrollo de buenas prácticas en servicios de orientación de personas adultas*. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 11.
- Suárez Ortega, M. y Sánchez García, M.F. (2017). Técnicas y estrategias de autodiagnóstico (I): los relatos de vida. En Sánchez García, M.F. y Suárez Ortega, M. (Coords) (2017), *Orientación para la construcción del proyecto profesional* (pp. 1-30). Madrid: UNED.
- Ley 9/2002 de 11 de noviembre de *Creación del Servicio de Empleo y Formación*. BORM nº 276 de 28 de noviembre de 2002.
- Ley Orgánica 5/2002 de 19 de junio de *las Cualificaciones y la Formación Profesional*. BOE, 20 de junio de 2002.
- Real Decreto Legislativo 7/2015 de 16 de enero, *por el que se aprueba la Cartera Común de Servicios del Sistema Nacional de Empleo*. BOE, 5 de febrero de 2015.
- Real Decreto Legislativo 3/2015 de 23 de octubre, *por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Empleo*. BOE, 24 de octubre de 2015.

# 9.- APPENDICI

## APPENDICE 1

Modello

TITOLO

POSIZIONE RICOPERTA ALL'INTERNO DELLA GERARCHIA AZIENDALE



PRINCIPALI RESPONSABILITÀ

CONOSCENZE, QUALIFICHE ED ESPERIENZE PROFESSIONALI

*Titolo di studio*

*Competenze linguistiche*

*Competenze digitali*

*Conoscenze, qualifiche e certificazioni professionali*

*Esperienza professionale*

## COMPETENZE, CAPACITÀ E ATTEGGIAMENTI

*Competenze trasversali*

*Competenze specifiche*

## CONVALIDA

*Supervisore*

*Data di convalida*

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

*Osservazioni*



## APPENDICE 2

### Questionario generale sulle competenze professionali

Di seguito troverai una serie di affermazioni sui comportamenti adottati in specifiche situazioni. Identifica con quale frequenza adotti realmente tali comportamenti, indipendentemente da come vorresti o da come sarebbe più consono agire in tali situazioni.

Non ci sono risposte corrette o sbagliate, solo modi diversi di affrontare e gestire le situazioni.

1 Quasi mai	2 Raramente	3 A volte	4 Frequentemente	5 Quasi sempre	
1) Prendo l'iniziativa, sperimentando nuovi modi di svolgere i miei compiti.	1	2	3	4	5
2) Mi piacciono le nuove sfide che mi spingono a pensare a nuovi modi di svolgere i miei compiti ed il mio lavoro.	1	2	3	4	5
3) Mi piace proporre nuove soluzioni quando vedo che una situazione può essere migliorata.	1	2	3	4	5
4) Non mi piace quando viene proposta una nuova metodologia che mi impone di modificare il modo in cui lavoro.	1	2	3	4	5
5) Ho bisogno di essere motivato per svolgere compiti che riguardano il mio lavoro.	1	2	3	4	5
6) Mi piace la routine e cerco di evitare cambiamenti nella vita di tutti i giorni.	1	2	3	4	5
7) Preferisco che siano altri a stabilire le mie priorità.	1	2	3	4	5
8) Mi concentro su ciò che è più importante e non mi lascio distrarre da altre attività.	1	2	3	4	5
9) Non riesco a completare l'esecuzione di un mio compito nei tempi inizialmente stimati.	1	2	3	4	5
10) Ritengo importante sapere chi sia esattamente responsabile di ogni mio compito ed a chi dovrei pertanto rivolgermi.	1	2	3	4	5
11) Quando sto sviluppando un'attività importante eseguo vari compiti. Per me è difficile procedere in maniera graduale.	1	2	3	4	5
12) Comincio sempre con le attività che mi piacciono meno.	1	2	3	4	5
13) Durante lo svolgimento dei miei progetti, individuo gli imprevisti che mi possono spingere a modificare il mio piano d'azione al fine di raggiungere i miei obiettivi.	1	2	3	4	5
14) So gestire i miei impulsi in una situazione di stress.	1	2	3	4	5
15) Mi sento a mio agio quando parlo in pubblico.	1	2	3	4	5
16) Quando qualcuno non è gentile con me, adotto un comportamento simile.	1	2	3	4	5
17) Quando fallisco mi lamento e biasimo me stesso.	1	2	3	4	5
18) Penso che preoccuparsi di come ognuno si senta all'interno del team sia una perdita di tempo dato che agire rapidamente è ben più necessario.	1	2	3	4	5
19) Quando qualcuno mi chiede qualcosa di inappropriato, dico di 'no' facilmente.	1	2	3	4	5
20) Quando qualcuno mi critica, cerco di capire se le sue osservazioni sono fondate.	1	2	3	4	5



## APPENDICE 3

### Esercizio di analisi – Risoluzione di problemi

L'altro strumento standard sviluppato per i paesi partner del progetto GeNeus consiste in una raccolta di tre diversi esercizi riguardanti alcune situazioni che richiedono il ricorso alla propria capacità di azione (Festa in ufficio, Ordine in ritardo, Problemi di spazio) cui sono collegate 5 domande atte a valutare le seguenti competenze: *Individuazione del problema, Raccolta delle informazioni, Elaborazione e valutazione delle idee, Piano di implementazione, Valutazione delle soluzioni*. I quesiti sono identici per tutti e tre gli esercizi:

Q1. *Identifica quale problema si sta verificando.*

Q2. *Indica se per te risulterebbe necessario raccogliere ulteriori informazioni ed in caso affermativo, cosa faresti.*

Q3. *Fornire diverse possibili alternative per la risoluzione del problema, sottolineando i possibili pro e contro.*

Q4. *Dalle possibili soluzioni identificate nel Q3, selezionare quella che ritieni più appropriata, indicando quali azioni adotteresti per attuare la tua idea.*

Q5. *Data la situazione, cosa considereresti un buon risultato? Quali lezioni hai imparato da questa situazione.*

Anche per questo strumento è stato messo a punto un codice di colori che consente di individuare il livello di rendimento (da insufficiente a eccellente) in cui il criterio di valutazione consiste in esempi di risposte adeguate. Per ulteriori informazioni in merito ai criteri di valutazione, vi invitiamo a consultare il capitolo 3 del presente documento.

#### **Esercizio n.1 (La festa in ufficio).**

##### Scenario:

Ogni anno la tua azienda prepara l'incontro annuale per la presentazione delle nuove linee guida ai suoi principali clienti e partner (fornitori, società di certificazione, enti locali).

Visto che l'azienda ha recentemente cambiato le sue strutture e che questo incontro ha solitamente luogo nei primi giorni di luglio, si è deciso di organizzare l'incontro, seguito da un breve rinfresco, nel giardino esterno.

Dato che l'evento si caratterizza di nuove componenti rispetto ai precedenti incontri (nuove strutture, riunioni in giardino, la partecipazione dei dipendenti e la presentazione dei nuovi mercati in cui si desidera realizzare una nuova espansione), le novità sono state presentate con un dovuto anticipo. Si sono inoltre presentate delle immagini volte a raffigurare come si sarebbe svolto l'evento.

La mattina prima dell'evento, quando gli ultimi preparativi stanno avendo luogo, il tempo inizia ad essere instabile e non è chiaro se poverà o meno nel corso dell'incontro e del seguente rinfresco.

Immagina di far parte del team che sta organizzando questo evento; che è molto importante per l'immagine dell'azienda. Data la situazione, non sapendo cosa fare, hanno chiesto la tua opinione su come agire.

#### **Esercizio n.2 (Ordine in ritardo).**

### Scenario:

Un tuo collega ha emesso un ordine di € 10.000 per un cliente. Questo ordine era urgente per il cliente. Il vostro collega ha consultato il fornitore (in Francia), richiedendo informazioni sui tempi di consegna che risultavano essere di un massimo di 5 giorni lavorativi. Il tuo collega ha detto che avrebbe informato il suo cliente, tramite SMS, non appena l'ordine fosse arrivato.

Dopo 5 giorni, lavorativi il cliente si è recato presso l'azienda per il ritiro dell'ordine, ma questo non era ancora stato consegnato ed inoltre in quello stesso giorno il vostro collega aveva il suo giorno libero.

Quando il cliente ha realizzato che l'ordine non era ancora disponibile, si è molto irritato dicendo di avere davvero necessità di ricevere quei materiali per non avere un ritardo nelle attività della sua compagnia. Il cliente ha inoltre affermato che tale ritardo comportava una perdita di fiducia nella società. Si trattava infatti di un cliente fedele (che aveva ordinato molto materiale pagando sempre per tempo).

### **Esercizio n. 3 (*Problemi di spazio*).**

#### Scenario:

Immagina di lavorare per un'impresa di import/export che possiede un ufficio in un'ottima zona della città. A causa della crescita della tua azienda, negli ultimi 2 anni sono state assunte molte persone all'interno degli uffici. Due anni fa, c'erano 6 persone che lavoravano in ufficio e tu avevi a disposizione un ingresso con una sedia ed una sala riunioni in cui 6 persone potevano sedere comodamente.

In questi due anni, l'azienda è cresciuta fino ad avere 10 persone che lavorano nello stesso spazio; includendo in ciò i loro banchi, computer ed archivi con i numerosi file cartacei. La sala riunioni è stata trasformata in un ufficio dove lavorano 4 persone mentre l'atrio è stato riadattato a piccola sala openspace ove è possibile ricevere 2 clienti. Lo spazio è diviso, ma ciò non consente di avere una reale privacy, anche per ciò che concerne lo scambio di idee per il business e le attività di brainstorming.

Solo il manager possiede un ufficio chiuso.

Ci sono diversi conflitti tra lo staff dovuti al fatto di dover lavorare in spazi così ristretti.

La necessità di più spazio è assolutamente impellente, anche per via del nuovo assunto che inizierà a lavorare in azienda entro circa un mese. L'azienda ha effettuato alcuni nuovi investimenti e non è in un buon momento per acquistare nuove strutture.

Immagina di essere parte del team di gestione e di dover fare spazio al nuovo assunto, tenendo presente che è necessario spendere quanto meno possibile.

## APPENDICE 4

### Struttura del colloquio di lavoro

#### **FASE 1: Introduzione da parte del selezionatore (da 1 a 10 minuti)**

- Accoglienza, discussioni generiche, presentazione
- Creare un'atmosfera piacevole

#### **FASE 2: Valutazione delle competenze del candidato (da 15 minuti a 1 ora)**

##### ➤ Analisi della storia del candidato (sulla base del curriculum)

- Quali erano le sue mansioni nel suo precedente lavoro?
- Perché ha scelto di lasciare il suo precedente lavoro?
- Che cosa la attrae in questa professione?

(prendere degli appunti in merito agli aspetti comportamentali)

##### ➤ Competenze/caratteristiche personali e professionali

- *Competenza 1*

#### Competenze comunicative

Dare prova di competenze come quella di ascolto attivo; prestare attenzione agli interlocutori al fine di individuare eventuali problemi. Comportamento orientato a sfruttare le competenze per una trasmissione accurata e chiara di tutte le idee, i messaggi e le informazioni ottenute cosicché il destinatario le recepisca.

Capacità di risoluzione dei problemi riguardo alla pianificazione e alla partecipazione al monitoraggio e alla valutazione delle esperienze comunicative con individui e gruppi acquisita nelle situazioni professionali/quotidiane, di persona o mediante l'utilizzo di dispositivi tecnologici.

Che cosa preferisce fare quando stabilisce un contatto? In che modo gestisce le situazioni di conflitto? Descrizione della situazione e dei risultati ottenuti.

Ha mai dovuto avere a che fare con persone provenienti da altri Paesi? In quali situazioni? A quali difficoltà ha dovuto fare fronte? In che modo le ha affrontate? Che risultati ha ottenuto?

È mai stato/a costretto/a a fronteggiare una situazione in ambito professionale in cui il ricorso a messaggi di posta elettronica (email e chat) aveva causato problemi o imbarazzo? La invitiamo a descrivere la situazione. In che modo l'ha gestita? Con quali risultati?

#### Valutazione delle competenze

1	2	3	4	5

Scarse

Buone

Ottime

- *Competenza n.2*

Rigore e organizzazione

Aver dato prova di comportamenti atti a mettere in campo delle azioni che portano al raggiungimento degli obiettivi. Capacità di mettere a punto una metodologia efficace per una gestione del tempo ottimale, tenendo sempre conto del raggiungimento delle priorità.

Ha mai affrontato una situazione di stress? Dopo aver descritto la situazione, parli dei comportamenti che ha adottato ed elenchi i risultati.

La invitiamo a descrivere la situazione nella quale ha dato prova delle sue capacità organizzative. A quali difficoltà è andato/a incontro? In che modo le ha gestite? Quali risultati ha raggiunto?

Valutazione delle competenze

1	2	3	4	5

Scarse Buone Ottime

- *Competenza n.3*

Gestione dei rischi

La capacità di individuare, calcolare e rispondere ai rischi in diverse situazioni. Si riferisce, principalmente alla gestione e alla valutazione dei rischi.

Tale competenza si riferisce a:

- la capacità di individuare i rischi nei comportamenti adottati ogni giorno (associati a problemi finanziari, alla pubblicità, a una alimentazione scorretta; a azioni antisociali, ecc.)
- la capacità di valutare le conseguenze dei rischi individuati;
- la capacità di individuare dei rischi in ambito professionale. Tali aspetti sono legati alla gestione finanziaria, all'aumento del volume d'affari, all'assunzione del personale, ecc.
- la capacità di distinguere fra rischio calcolato e rischio non necessario;
- la capacità di capitalizzare sui rischi calcolati e mettere a punto un piano per gestire le conseguenze del suddetto rischio.

Ha mai dovuto gestire una situazione rischiosa da un punto di vista professionale? In quali circostanze? La invitiamo a descriverla. Quali sono state le principali difficoltà che ha dovuto incontrare? In che modo le hai gestite? Con quali risultati?



### Valutazione delle competenze

1	2	3	4	5

Scarse

Buone

Ottime

- *Competenza 4*

### Conoscenza della materia

Conoscenze in merito al campo in cui il progetto viene implementato, ossia nel contesto dell'America Latina (questioni inerenti alla cooperazione allo sviluppo), ai rapporti con i finanziatori, al coinvolgimento dei soggetti interessati.

### Valutazione delle competenze

1	2	3	4	5

Scarse

Buone

Ottime

### **FASE 3: Carriera e posizioni aperte (da 5 a 15 minuti)**

#### ➤ CARRIERA

- Che cosa le piacerebbe fare fra 5 anni?
- Che tipo di percorso professionale le piacerebbe compiere?
- Per quale ragione ha scelto di concorrere per questa posizione?

#### ➤ DESCRIZIONE DEL PROFILO PROFESSIONALE

- “Vendere” il lavoro
- Dare delle informazioni adeguate riguardo alla posizione e all'impresa.
- *Che cosa ne pensa? Perché?*

#### ➤ TEST PRATICI E DOMANDE COMPORTAMENTALI

Se necessario, porre delle domande comportamentali che consentano di acquisire ulteriori informazioni.

#### ➤ ASPETTI BUROCRATICI E REMUNERATIVI

- Disponibilità ad intraprendere la professione
- Tipo di contratto
- Negoziazione del salario

#### **FASE 4: Conclusione (da 5 a 10 minuti)**

- Prossimi passi del processo di selezione
- Il/la candidato/a ha la possibilità di fornire ulteriori informazioni o di porre delle altre domande.



## APPENDICE 5

### Rapporto individuale

N. DI RIFERIMENTO SELEZIONE	
Data	

NUMERO IDENTIFICATIVO	
-----------------------	--

### Valutazione dei requisiti

<b>QUALIFICHE</b>		
Titolo di studio		
Altre qualifiche		
Certificazioni		

Questionario generale sulle competenze professionali		
Punteggio		
Media dei candidati		
Osservazioni		

### COMPETENZE SPECIFICHE

Competenze linguistiche		
Inglese		
Altro		

Competenze digitali		
Word		
Excel		
PowerPoint		
Altro		

Capacità di risoluzione dei problemi		
Punteggio		
Media dei candidati		
Osservazioni		

...		
Osservazioni		
...		
Osservazioni		
Attività pratiche		
Osservazioni		
Colloqui		
Osservazioni		
Posizione attuale (occupato/inoccupato):		
Retribuzione desiderata:		
Disponibilità:		
OSSERVAZIONI E VALUTAZIONE FINALE		





## PARTNER

### Coordinatore

Frauen im Brennpunkt – Austria

[www.fib.at](http://www.fib.at)



INOVA+ - Portogallo

[www.inova.business](http://www.inova.business)

INOVA+

Instituto Politécnico do Porto – Portogallo

[www.ipp.pt](http://www.ipp.pt)



Bimec – Bulgaria

[www.bimec-bg.eu](http://www.bimec-bg.eu)



Centro per lo Sviluppo Creativo “Danilo Dolci” (CSC) – Italia

[en.danilodolci.org](http://en.danilodolci.org)



Servicio regional de empleo y formación – Spagna

[www.sefcarm.es](http://www.sefcarm.es)





*geneus-project.eu*

 *facebook.com/geneus.project*

 *twitter.com/GeNeus\_project*



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.