

RECLUTAMENTO E SELEZIONE

ISTRUZIONE OPERATIVA

PRINCIPALI MODIFICHE RISPETTO ALLA VERSIONE PRECEDENTE

Versione	Modifiche apportate	Data	Approvato da
1.0	Prima stesura		
1.1	Inserita gestione CV spontanei		
2.0	Seconda stesura: modifica del sistema di calcolo dei punteggi per la graduatoria; modifica dell'approccio di valutazione in due step		
2.1	Revisione del capitolo relativo all'Archiviazione; inserimento selezione stagisti		
2.2	Recepimento delle indicazioni presenti nella Delibera PAT n° 239 di data 25 febbraio 2022	Dicembre 2022	Direzione Generale (K. Shahin)
3.0	Revisione per allineamento al Sistema di gestione Integrato	21/01/2025	Direzione Generale (K. Shahin)
3.1	Revisione	16/04/2025	Direzione Generale (K. Shahin)
3.2	Revisione recepimento Direttive Provinciali	13/07/2026	Direzione Generale (K. Shahin)

1. INDICE

2. Sommario

1.	INDICE	3
1	INTRODUZIONE	4
1.1	SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	4
1.2	ACRONIMI E DEFINIZIONI	4
2	ATTORI COINVOLTI	5
2.1	RESPONSABILITÀ	5
3	DESCRIZIONE DEL PROCESSO	6
3.	SCHEMA DEL PROCESSO	6
3.1.1	Commissione di valutazione	8
3.1.2	Graduatoria	8
3.1.3	Soggetto esterno specializzato	9
4	ARTICOLAZIONE DEL PROCESSO	9
4.1	PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNI	9
4.1.1	Reclutamento	9
4.1.2	Attingere alle graduatorie di concorso/selezione	9
4.1.3	Pubblicazione del bando	10
4.1.4	Facilitazione del flusso delle candidature	10
4.1.5	Raccolta e gestione candidature	10
4.1.6	Selezione	10
4.1.7	Verifica dei requisiti minimi	11
4.1.8	Valutazione di esperienze e competenze previste dal bando	11
4.1.9	Pianificazione dei colloqui	11
4.1.10	Valutazione delle candidature	12
4.1.11	Pubblicazione della graduatoria	12
4.1.12	Istruttoria di assunzione	13
4.1.13	Chiusura del processo	13
5	ARCHIVIAZIONE	13
5.1	GESTIONE DEI CV SPONTANEI	14
6	MONITORAGGIO, MISURAZIONE, ANALISI E VALUTAZIONE DEL PROCESSO	14

1 INTRODUZIONE

1.1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

La Società, nell'ambito della sua evoluzione, necessita di personale con competenze evolute, aggiornate e all'avanguardia, oltre a forte attitudine e motivazione al lavoro.

Tale necessità spinge Trentino Digitale a dotarsi di politiche, procedure e strumenti per la sistematica bilanciatura delle risorse umane aziendali, interne e/o esterne. La ricerca di personale altamente qualificato deve rispondere ai bisogni emersi dall'analisi di quanto il patrimonio attuale di risorse, risponda o meno, ai fabbisogni della organizzazione e alle strategie della Società.

La procedura di reclutamento e selezione, qui descritta, deve sostenere lo sviluppo delle attività, inserendo in azienda risorse e competenze adeguate, anche in risposta al turn over, garantendo il rispetto delle pari opportunità, non discriminando in alcun modo le candidature in termini di religione, convinzioni personali, handicap, età, orientamento sessuale in ottemperanza a quanto previsto dal D.Lgs 216/2003, né per genere e condizione familiare.

Formalizzare e “disegnare” il processo di reclutamento e fare selezione, significa dare trasparenza e efficacia al processo nel rispetto delle normative vigenti e delle direttive impartite dai Soci pubblici, che disciplinano anche la materia del personale degli Enti strumentali della Provincia Autonoma di Trento.

Il presente documento descrive l'articolazione e le modalità di controllo della Gestione del personale, in particolare per il Reclutamento e selezione del personale.

Questo documento ha l'obiettivo di disegnare il flusso delle attività e determinare i processi inerenti all'oggetto, definire i ruoli e le rispettive responsabilità.

Per quanto attiene alla selezione di figure dirigenziali e della figura del Direttore Generale, i flussi e i processi descritti nel presente documento si applicano nei limiti e nel rispetto delle direttive impartite dai Soci pubblici che disciplinano la materia del personale degli Enti strumentali della Provincia Autonoma di Trento delle disposizioni delle direttive, secondo le specifiche indicate nel singolo bando. In particolare, il bando disciplina le modalità relative al ruolo del Consiglio di Amministrazione nel processo di selezione.

1.2 ACRONIMI E DEFINIZIONI

ACRONIMO	DEFINIZIONE
PAT	Provincia Autonoma di Trento

2 ATTORI COINVOLTI ¹

2.1 RESPONSABILITÀ

ATTIVITA'	Divisione Personale/Dir. Generale	Divisione Personale	Commissione di Valutazione
1. Attingere alle graduatorie di concorso/selezione	I	A, R	
2. Pubblicazione del bando		A, R	
3. Facilitazione del flusso delle candidature		A, R	
4. Raccolta e gestione candidature		A, R	
5. Verifica dei requisiti minimi		I	A, R
6. Valutazione di esperienze e competenze previste dal bando		I	A, R
7. pianificazione dei colloqui	I	I	A, R
8. Valutazione delle candidature		I	A, R
9. Pubblicazione della graduatoria	I	R	A
10. Istruttoria di assunzione	I	A, R	I

¹ Nel caso di selezione di figure dirigenziali o della figura del Direttore Generale, il bando stabilisce le responsabilità e il ruolo nel processo del Consiglio di Amministrazione.

ATTIVITA'	Divisione Personale/Dir. Generale	Divisione Personale	Commissione di Valutazione
11. Chiusura del processo	A, R		

R = Responsible, colui che esegue l'attività;

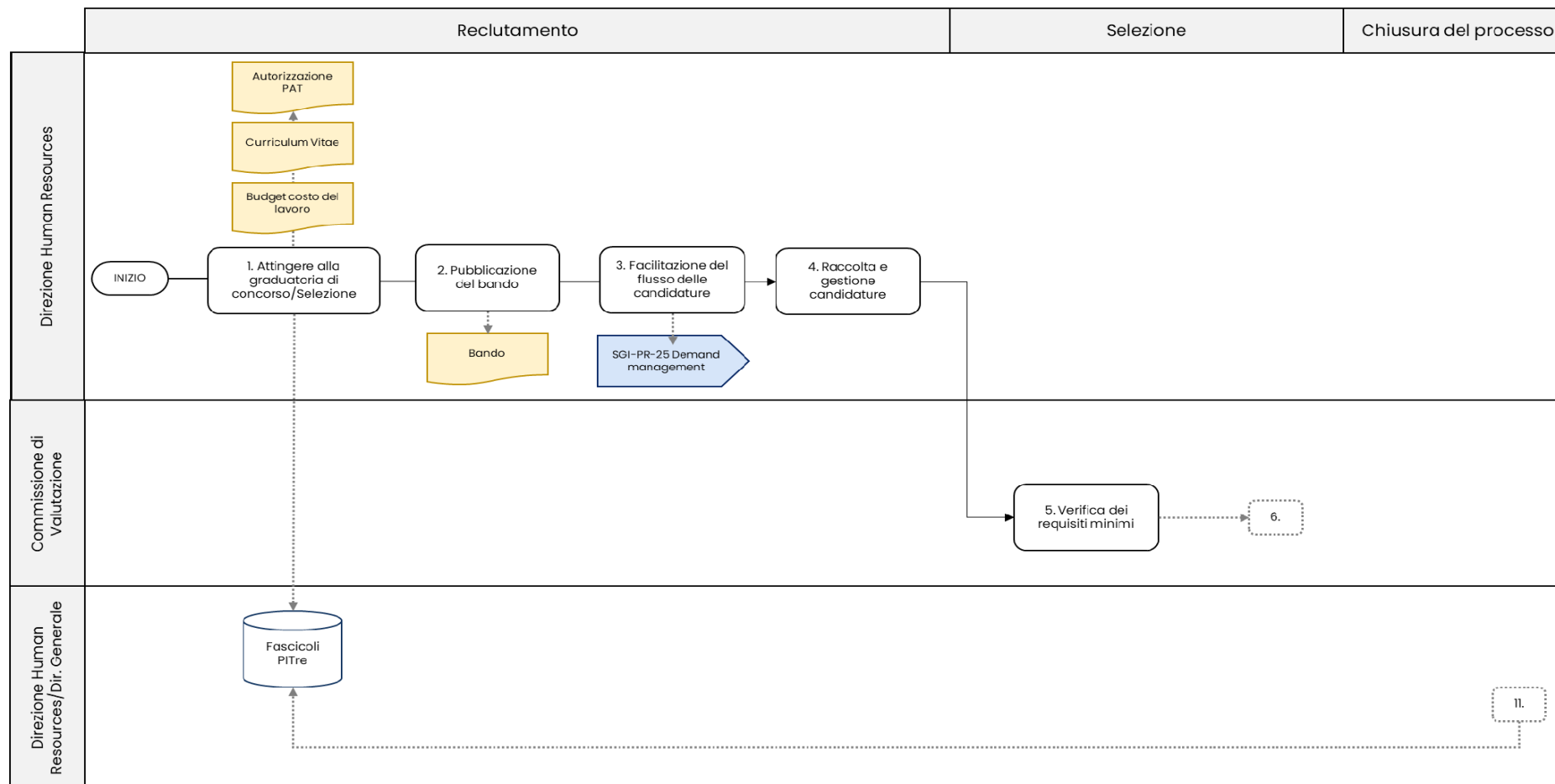
A = Accountable, responsabile del risultato dell'attività;

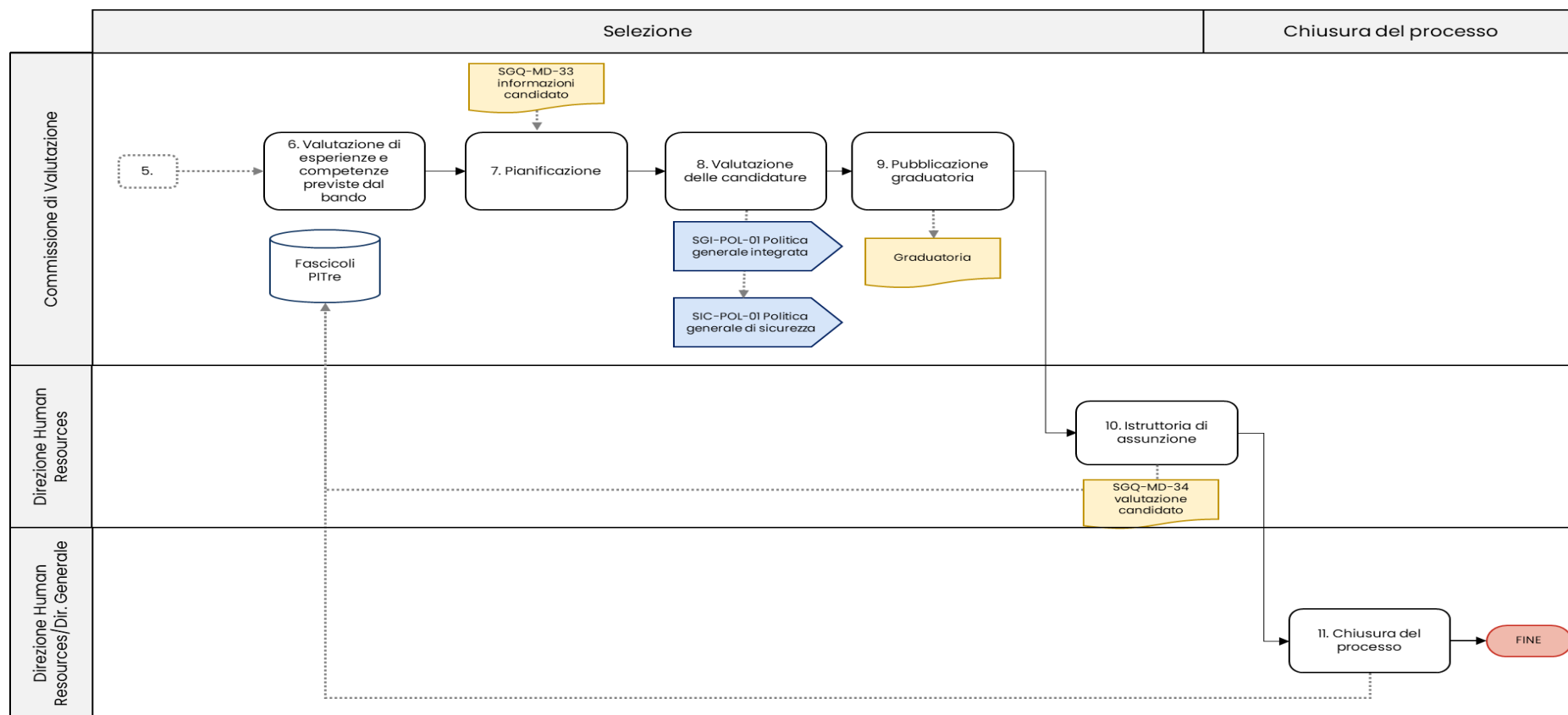
C = Consulted, colui che è coinvolto nell'esecuzione dell'attività;

I = Informed, colui che deve essere informato dell'esecuzione dell'attività

3 DESCRIZIONE DEL PROCESSO

3. SCHEMA DEL PROCESSO





3.1.1 Commissione di valutazione

Ogni processo di selezione prevede la nomina di una Commissione di valutazione da parte del Direttore Generale, del Responsabile del Personale o del Consiglio di Amministrazione che prevede la seguente composizione:

- Presidente, generalmente indicato in una figura apicale della società;
- almeno due Membri esperti, con il compito di valutare l'aderenza delle candidature con il profilo ricercato e con la Società (un membro in grado di dare una valutazione da un punto di vista tecnico delle esperienze e conoscenze tecniche del candidato, un membro per la valutazione delle attitudini e della capacità di inserimento/adattamento al contesto lavorativo);
- Segretario, con il compito di verbalizzazione.

Non possono far parte della commissione soggetti appartenenti agli organi di amministrazione o di controllo dell'ente, coloro che ricoprono cariche pubbliche o incarichi elettivi, dirigenti sindacali o comunque designati dalle Organizzazioni sindacali, o comunque soggetti che si trovano in situazioni di conflitto d'interessi attuale o potenziale.

A valle della raccolta delle candidature e prima dell'avvio delle attività da parte della Commissione, i suoi componenti vengono invitati a redigere apposita dichiarazione di sussistenza/insussistenza di situazioni e/o attività in cui si possano manifestare turbativa all'imparzialità di giudizio e/o conflitto di interessi, ai sensi di quanto disposto dal documento 231-CE "Codice etico e di comportamento interno" (disponibile nell'Intranet aziendale alla sezione "Responsabilità amministrativa della Società ex Dlgs 231-2001") ed una informativa sul trattamento dei dati personali.

3.1.2 Graduatoria

L'esito finale della valutazione prevede l'assegnazione di max 30 punti, calcolati in base alla trasformazione in trentesimi dei punteggi assegnati dalla Commissione alle caratteristiche della professionalità, come indicato nelle tabelle specifiche per ogni bando, e agli esiti del colloquio individuale, come indicato nell'apposito modulo (SGI-MD-15.2 "Valutazione candidato"). La sufficienza viene raggiunta con un punteggio di valutazione pari a 18.

La scala dei punteggi è rappresentata dalla tabella che segue:

Fino a 17	insufficiente
18	sufficiente
19	più che sufficiente
20	discreto
21	più che discreto
22	buono
23	più che buono
24	distinto
25	più che distinto
26	ottimo

27	ottimo con meriti
Dal 28 al 30	eccellenza

Per le figure dirigenziali e per la figura del Direttore Generale, il bando può prevedere una diversa scala di punteggio e una soglia superiore per l'ottenimento della sufficienza.

3.1.3 Soggetto esterno specializzato

La Società si può avvalere del supporto di soggetti esterni specializzati (psicologi del lavoro e/o società di valutazione e ricerca di personale) a cui delegare le attività di pre-selezione volte alla definizione di una lista di potenziali candidati idonei (short list). Per ogni candidatura sottoposta alla fase di pre-selezione deve essere predisposta da parte del soggetto esterno specializzato una relazione con la motivazione della idoneità oppure non idoneità.

Rimane a carico dell'azienda procedere con i colloqui con i candidati inseriti nella short list e produrre la graduatoria dei candidati idonei.

L'attività di questi professionisti specializzati deve sottostare ai principi di imparzialità, trasparenza e pubblicità e il rispetto della normativa in materia di trattamento dei dati.

4 ARTICOLAZIONE DEL PROCESSO

4.1 PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNI

Il processo è attivato dalla Divisione Personale di concerto con la Direzione Generale, coerentemente con le strategie della Società, con le indicazioni del Consiglio di Amministrazione, e con i programmi di assunzione previsti nel rispetto delle Direttive impartite dai Soci pubblici che disciplinano anche la materia del personale degli Enti strumentali della Provincia autonoma di Trento.

Per la sola figura del Direttore Generale il processo è attivato direttamente dal Consiglio di Amministrazione.

Da questi programmi si evincono i profili delle risorse richieste e i range degli inquadramenti contrattuali e retributivi.

4.1.1 Reclutamento

Riguardo al reclutamento si possono individuare almeno quattro passi procedurali:

1. possibilità di attingere alle graduatorie di concorso/selezione vigenti presso i Soci pubblici o gli enti strumentali della Provincia Autonoma di Trento;
2. pubblicazione del bando;
3. facilitazione dell'afflusso delle candidature;
4. raccolta e gestione candidature.

4.1.2 Attingere alle graduatorie di concorso/selezione

È facoltà dell'Ente valutare di richiedere alla Provincia o ai suoi enti strumentali pubblici la disponibilità di graduatorie in corso di validità relative a figure professionali/mansioni coerenti con il proprio fabbisogno.

4.1.3 Pubblicazione del bando

Viene attivato un processo di reclutamento attraverso la pubblicizzazione di un bando di selezione che prevede:

- un periodo di preavviso non inferiore a venti giorni;
- l'indicazione dei requisiti richiesti e delle modalità di selezione;
- la pubblicizzazione del profilo almeno attraverso i portali dei seguenti enti: Trentino Digitale S.p.A., Provincia autonoma di Trento e Agenzia del Lavoro.

4.1.4 Facilitazione del flusso delle candidature

L'azione di reclutamento può essere incentivata attraverso la pubblicizzazione dei bandi di selezione sui social network, sui portali web collegati alle testate prescelte, o attraverso portali web specializzati.

Possono essere inoltre verificati i curriculum vitae ritenuti attinenti pervenuti in modo spontaneo alla Società, oppure in occasione di precedenti bandi, per eventuali informazioni sui bandi in corso. Inoltre, è possibile entrare in contatto con ulteriori candidati attraverso canali ad hoc in base al profilo ricercato (per esempio le liste universitarie dei laureati) oppure avvalendosi di soggetti esterni specializzati.

Nei casi in cui si ritenesse necessario acquisire servizi da soggetti esterni specializzati (intermediazione per la pubblicazione di inserzioni, consulenze specialistiche in materia di selezione, ...), si fa riferimento a quanto previsto in SGI-PR-16 "Gestione degli approvvigionamenti".

4.1.5 Raccolta e gestione candidature

Le candidature recapitate mediante le modalità precisate nei singoli bandi, vengono raccolte in modo sistematico dalla Divisione Personale sotto forma di curriculum vitae e la ulteriore documentazione prevista dal bando.

In questa fase, in particolare, viene effettuata l'apertura del fascicolo nel sistema documentale aziendale, in cui vengono convogliati i documenti inviati dai candidati e, successivamente, i documenti relativi alla selezione attiva.

4.1.6 Selezione

Con la raccolta di tutte le candidature pervenute si conclude la fase di reclutamento.

Con la nomina della Commissione si avvia la fase di selezione. Sarà compito della Commissione, con la collaborazione della Divisione Personale, portare a compimento le relative attività fino a redigere la graduatoria finale.

Come già il reclutamento, la selezione può seguire fasi/attività di diverso tipo, ma tutte rientranti nei seguenti sei passi:

1. verifica dei requisiti minimi;
2. valutazione di esperienze e competenze previste dal bando;
3. pianificazione dei colloqui;
4. valutazione delle candidature;
5. pubblicazione della graduatoria;
6. istruttoria di assunzione.

Le varie attività della fase di selezione vengono tracciate attraverso una serie successiva di verbali dai quali dovranno emergere i criteri di valutazione.

I soggetti coinvolti nel processo di selezione svolgono le proprie valutazioni con discrezionalità nel rispetto dei principi di trasparenza, pubblicità e imparzialità.

Qualsiasi informazione relativa al processo di selezione viene pubblicata sul sito istituzionale www.trentinodigitale.it, sezione “Lavora con noi”.

Nel caso di delega a società esterna specializzata, quest’ultima dovrà attenersi alle medesime regole/criteri previsti.

4.1.7 Verifica dei requisiti minimi

La Divisione Personale procede alla verifica del possesso da parte dei candidati dei requisiti minimi richiesti.

Per poter verificare la presenza dei requisiti richiesti, possono eventualmente essere attivati dei contatti volti a chiedere integrazioni della documentazione prodotta. Qualora non vengano colmate le carenze il candidato può essere escluso dal processo di selezione.

4.1.8 Valutazione di esperienze e competenze previste dal bando

La Commissione dà inizio ai lavori validando i requisiti minimi presenti nel bando.

La Commissione, rispetto alle esperienze e competenze ha il compito di assegnare alle candidature un massimo di 40 punti secondo i criteri tabellari esplicitati nel bando stesso. Ciò al fine di individuare una graduatoria utile per la fase successiva, cioè il colloquio.

Ogni decisione e azione della Commissione viene tracciata attraverso il modulo “SGI-MD-15.1 Valutazione Candidature” e attraverso i relativi verbali che, una volta redatti vengono sottoscritti dalla stessa.

Come riportato nel paragrafo 2.1.3, questa è una delle attività che può essere delegata a società esterne specializzate.

4.1.9 Pianificazione dei colloqui

La Commissione indica alla Divisione Personale i candidati selezionati per la fase successiva, la quale organizza le attività di selezione, e cioè:

- pianifica i colloqui e convoca i candidati;
- trasmette ai candidati il modulo “SGI-MD-15.3 Informazioni candidato” e ne presidia la corretta compilazione entro la data del colloquio.

La mancata partecipazione il giorno stabilito, per qualsiasi motivo, viene considerata come rinuncia alla procedura di selezione.

Nel caso in cui il modulo SGI-MD-15.3 “Informazioni candidato” evidenzi l’esercizio di “poteri autoritativi e negoziali per conto della Pubblica Amministrazione”, la Commissione, coadiuvata dalla struttura competente interna, approfondisce quanto riportato al fine di verificare il rispetto della normativa relativa alla “prevenzione della corruzione” (art. 53, comma 16-ter, del d.lgs n. 165 del 2001).

In base alle considerazioni effettuate, viene definita la legittimità della potenziale assunzione.

4.1.10 Valutazione delle candidature

Alla Commissione spetta il compito di effettuare i colloqui individuali, accertando in prima istanza l’identità del candidato, tramite il documento di identità inviato durante la fase di raccolta e gestione delle candidature.

Il colloquio ha l’obiettivo di verificare l’aderenza della candidatura al profilo ricercato, in particolare di approfondire le caratteristiche della persona, le esperienze maturate e le competenze tecniche e gestionali; inoltre viene considerato il livello di affidabilità e fiducia che può essere riposto e rilevante ai fini della salvaguardia delle risorse e delle informazioni aziendali (rif. SGI-POL-01 Politica Generale Integrata e SIC-POL-01 Politica generale di sicurezza); infine vengono formalizzate le valutazioni.

Vengono chiamati a colloquio i candidati che hanno ottenuto il punteggio minimo stabiliti dal bando e nel limite, qualora previsto, indicato nel bando

Qualora non vengano individuati candidati idonei a ricoprire il ruolo ricercato, perché non si raggiunge una valutazione sufficiente oppure il numero di idonei non esaurisce le posizioni disponibili, la commissione può decidere di passare ai successivi candidati (se disponibili), in ordine di punteggio, la cui numerosità può essere sempre stabilita nel bando.

Ogni colloquio viene tracciato attraverso la compilazione dell’apposito modulo (SGI-MD-15.2 “Valutazione candidato”) e al cui esito potrà essere attribuito dalla Commissione un massimo di 60 punti.

All’interno del modulo SGI-MD-15.2 “Valutazione candidato”, infatti, attraverso l’attribuzione di punteggi ad una serie di voci, si genera un valore massimo di 60 punti, a cui andrà poi sommato il punteggio ottenuto dalle schede specifiche di ogni profilo (massimo 40 punti). Il valore che ne risulta viene riproporzionato alla scala citata nel paragrafo 2.1.2.

Come riportato nel paragrafo 2.1.3, questa attività può essere delegata a società esterne

specializzate per la individuazione di una lista dei potenziali candidati idonei (short list). In questo caso la Commissione procede come sopra descritto convocando i soli candidati presenti nella short list, di cui riceve dettagliati profili stilati dalla società esterna specializzata.

Espletati tutti i colloqui, la Commissione di valutazione redige la graduatoria dei candidati idonei secondo l'ordine del punteggio riportato per ciascun candidato. Tutte queste attività vengono tracciate nel verbale.

4.1.11 Disposizioni specifiche per le selezioni aventi ad oggetto le figure Dirigenziali e la figura del Direttore Generale

Per quanto attiene alle figure dirigenziali e alla figura del Direttore Generale, il bando, nel rispetto dei principi di trasparenza, pubblicità e imparzialità, disciplina le fasi e le modalità di valutazione delle candidature, anche in deroga a quanto sopra previsto, disciplinando il ruolo del Consiglio di Amministrazione.

4.1.12 Pubblicazione della graduatoria

La graduatoria di merito viene pubblicata sul sito della Società. Tutti i candidati che hanno partecipato alla selezione vengono informati circa l'esito della stessa.

La graduatoria, se espressamente indicato nel bando, può rimanere attiva per 18 mesi dalla data di pubblicazione e la Società ha facoltà, in quel lasso di tempo, di attingere a tale graduatoria, senza che da ciò derivi per il candidato nessun diritto all'assunzione.

Su espressa richiesta delle persone candidate (accesso documentale) è possibile dare specifico riscontro del risultato della selezione.

4.1.13 Istruttoria di assunzione

I candidati idonei, in base all'ordine della graduatoria, vengono contattati per la proposta di assunzione; in caso di accoglimento della proposta viene inviata una lettera di impegno della Società e, successivamente, formalizzato il contratto di assunzione.

In caso di rinuncia si procede secondo l'ordine di graduatoria.

Di seguito si attivano tutte le attività necessarie per attuare l'inserimento operativo regolate dalla istruzione operativa SGQ-IO-23 *"Accoglimento e cessazione del personale dipendente, distaccato e somministrato"*.

4.1.14 Chiusura del processo

Il processo si chiude nei seguenti casi:

1. copertura di tutte le posizioni ricercate;
2. esaurimento dei candidati in graduatoria;
3. eventuale decisione aziendale di concludere il processo, come previsto dal bando stesso.

5 ARCHIVIAZIONE

La Divisione Personale ha in dotazione un insieme di archivi per la gestione dei processi inerenti il Reclutamento e la Selezione.

Gli archivi sono sia in formato elettronico che cartaceo.

Archivi elettronici Pitre [Raccoglie tutti i curricula pervenuti nel periodo di raccolta curricula previsto dal bando di selezione: viene staccato un numero di protocollo, a cui viene allegata tutta la documentazione prodotta dal singolo candidato nella fase 3.3 Raccolta e gestione delle candidature. Raduna inoltre in un unico fascicolo tutti i documenti legati ad ogni selezione attivata].

Archivi cartacei [L'unica documentazione gestita in forma cartacea riguarda quanto contenuto nel fascicolo cartaceo dei candidati, con i quali viene instaurato un rapporto di lavoro. La documentazione a loro relativa verrà conservata nella rispettiva cartella personale, unitamente ai documenti riguardanti gli aspetti contrattuali, fiscali e previdenziali].

La Divisione Personale è dotata di appropriate regole per la gestione delle informazioni di cui viene in possesso attraverso questo processo, in particolare rispetto ai curricula ed al materiale prodotto dai candidati oppure dai valutatori nella fase di valutazione.

5.1 GESTIONE DEI CV SPONTANEI

La Società accetta curricula spontanei al solo fine di inviare informazioni su eventuali bandi. Non vengono considerati i CV spontanei ricevuti nelle procedure di selezione

6 MONITORAGGIO, MISURAZIONE, ANALISI E VALUTAZIONE DEL PROCESSO

Esiste un controllo annuale (prendendo in considerazione i processi di selezione relativi agli assunti dell'anno solare) necessario dovuto all'aspetto strategico del processo ed alle rilevanti conseguenze di tali attività, cioè l'assunzione.

Attraverso le attività di monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione del processo, si vuole ottenere un resoconto dei costi totali dei processi di reclutamento e selezione attivati nell'anno, il costo medio per ogni singolo processo, il numero delle assunzioni andate a buon fine ed il costo sostenuto per l'attivazione di ogni assunzione avvenuta nell'anno, nel rispetto dei piani di inserimento previsti dall'azienda a budget.

La misurazione nel dettaglio, a cura e sotto la responsabilità della Divisione Personales, prevede:

Definizione	Indicatore	Descrizione
Durata del processo	Tempo impiegato per il processo di reclutamento e selezione.	Lasso di tempo tra la pubblicazione del bando di selezione della/e figura/e professionale/i ricercata e l'approvazione della graduatoria finale, da confrontarsi con la media dei processi dell'ultimo triennio.

Permanenza in azienda	% di presenza in azienda.	Tra gli assunti di un determinato anno, percentuale di persone presenti in organico dopo 36 mesi.
Rispetto del piano di assunzioni	N° di assunzioni effettuate rispetto a quelle previste dal budget.	Individuare il parametro di scostamento tra le previsioni di budget e quanto realizzato.
Rispetto dei bandi di selezione	N° di assunzioni effettuate rispetto a quelle previste nei bandi di selezione pubblicati	Individuare il parametro di scostamento tra quanto previsto nei bandi di selezione e quanto effettivamente realizzato.
Rispetto delle Direttive in materia di personale	Tutti quelli previste dalle Direttive	Si rimanda alla Direttive vigenti.