

GUERRA DEI TALENTI O PESCA A STRASCICO? BILANCIARE ESIGENZE DI RECLUTAMENTO E QUALITÀ

A partire dagli anni Novanta l'Italia ha ridotto in modo significativo la forza lavoro del settore pubblico, invertendo la tendenza alla crescita degli anni Ottanta. Di recente, con la ripresa delle assunzioni, il settore pubblico deve affrontare due grandi sfide: la prima legata all'aumento delle candidature, la seconda alla perdita di competenze in materia di reclutamento. Le organizzazioni del settore pubblico italiano devono quindi bilanciare le esigenze di reclutamento a breve termine con la necessità di assunzioni di qualità nel lungo termine, richiedendo innovazioni strategiche nel ciclo di reclutamento. Questo studio valuta come le PA stiano adottando queste innovazioni, utilizzando un modello di ciclo del valore del reclutamento per analizzare i dati dell'indagine.

NEW PUBLIC MANAGEMENT//PUBBLICA AMMINISTRAZIONE//SFIDE DI RECLUTAMENTO//POLITICHE DI ASSUNZIONE
INNOVAZIONI NELLE ASSUNZIONI

**LAVINIA LENZI**

è Fellow di Public Management nell'Area Government, Health and Not for Profit (GHNP) di SDA Bocconi School of Management.

RAFFAELLA SAPORITO

è Associate Professor of Practice di Public Management nell'Area Government, Health and Not for Profit (GHNP) di SDA Bocconi School of Management.

La tendenza alla riduzione dei dipendenti pubblici, che ha caratterizzato tutti i paesi dell'OCSE a partire dalle riforme degli anni Settanta e Ottanta, è particolarmente evidente in Italia, dove la cura dimagrante è iniziata all'inizio degli anni Novanta, in controtendenza rispetto alla crescita del 15% degli anni Ottanta. Le ragioni di questa contrazione sono state indagate dagli studiosi delle riforme della pubblica amministrazione (Pollit & Bouckaert, 2004; Ongaro & Valotti, 2008) e sono generalmente attribuite al paradigma del *New Public Management*, basato su un ridimensionamento del ruolo dello Stato nell'economia. In Italia, questo è in linea con gli sforzi per frenare la spesa pubblica volti a controllare il debito e aderire ai vincoli dell'Unione

europea, portando dal 2011 a una rigorosa politica di blocco del *turnover*. L'Italia ha quindi subito sia una riduzione della spesa per stipendi in percentuale sul PIL (dal 10,43% del 2008 al 9,78% del 2018) sia una riduzione assoluta, tagliando di circa 2 miliardi la spesa per l'impiego pubblico.

Due conseguenze principali sono emerse nell'attuale ripresa delle assunzioni nel settore pubblico: una sfida logistica alle amministrazioni reclutanti, esacerbata dall'effetto valanga delle candidature ai concorsi pubblici a partire dal 2018 fino alle prime fasi della stagione del PNRR, e la perdita di *know-how* sul piano del reclutamento. La combinazione di questi fenomeni ha talvolta rallentato e persino bloccato le capacità di assunzione degli enti, nonostante l'estinzione dei vincoli. Non dovrebbe dunque sorprendere che la nuova stagione delle assunzioni riveli una sensazione diffusa che le amministrazioni pubbliche non abbiano strumenti adeguati per affrontare la nuova sfida del reclutamento. La riforma della pubblica amministrazione guidata dal PNRR, infatti, è stata segnata da due tendenze quasi opposte: da un lato, la necessità di potenziare la funzione di *recruiting* per cogliere appieno l'opportunità di rinnovare fino a un quarto dei dipendenti; dall'altro, l'esigenza di allentare i vincoli e semplificare le procedure per rendere più agile ed efficiente l'intero ciclo di reclutamento. Le misure adottate per fare fronte alla prima esigenza includono un cambiamento nelle procedure di selezione, ottenuto attraverso l'introduzione di logiche di *assessment* in luogo del concorso pubblico nozionistico tradizionale, una maggiore visibilità delle opportunità di lavoro e una più ampia collaborazione tra le amministrazioni a livello territoriale attraverso una piattaforma nazionale unica. D'altro canto, tra le misure contraddittorie legate alla necessità di rendere più agile il ciclo di reclutamento vi la possibilità di ridurre o semplificare il numero di prove per accelerare le procedure di selezione.

In mezzo a queste contraddizioni, gli approcci adottati per l'attuazione a livello delle singole amministrazioni possono essere molto diversi, con il

rischio che l'orientamento a breve termine (fare una selezione veloce) possa prevalere su quello a lungo termine (fare la selezione giusta). Pertanto, questo studio si pone come obiettivo di indagare come le innovazioni "volte a migliorare la qualificazione del personale" vengono adottate. A tal fine, il paragrafo successivo introduce il modello del ciclo del valore di reclutamento, che costituisce la base per presentare i risultati dell'indagine nel terzo paragrafo. Infine, si propone una discussione conclusiva dei risultati.

UN MODELLO PER L'ANALISI DEL CICLO DEL VALORE DI RECLUTAMENTO

In questo paragrafo, al fine di fornire un quadro completo per la gestione del processo di reclutamento e selezione, viene proposto un modello per l'analisi del ciclo del valore del reclutamento. Questo modello descrive l'intero processo per ogni fase critica, in base alla capacità di ciascuna fase di generare valore per l'organizzazione, compresa la valutazione finale, intesa come strumento di apprendimento che, in un'ottica ciclica, dovrebbe facilitare il miglioramento continuo (Figura 1).

La prima fase del ciclo del valore di reclutamento prevede lo sviluppo di una strategia di reclutamento volta a individuare il *pool* ideale di candidati, dove si trovano e come possono essere raggiunti. L'eventuale procedura di selezione, infatti, è preceduta da una scelta relativa alla strategia per soddisfare il fabbisogno di personale: attingendo a risorse interne all'organizzazione (tramite promozioni o rotazioni); esterne all'organizzazione, ma interne al sistema pubblico (tramite la mobilità); esterne al pubblico impiego (tramite concorso). Tale fase è critica e fondamentale per la buona riuscita dell'intero processo, che spesso nella pratica si concentra sugli aspetti più operativi. La definizione della strategia prevede anche la possibilità per gli enti locali di procedere con forme di collaborazione tra amministrazioni (DL 80/2021), consentendo la riduzione dei costi, l'efficienza dei tempi e l'eliminazione delle duplicazioni, migliorando al contempo il processo di selezione attraverso una

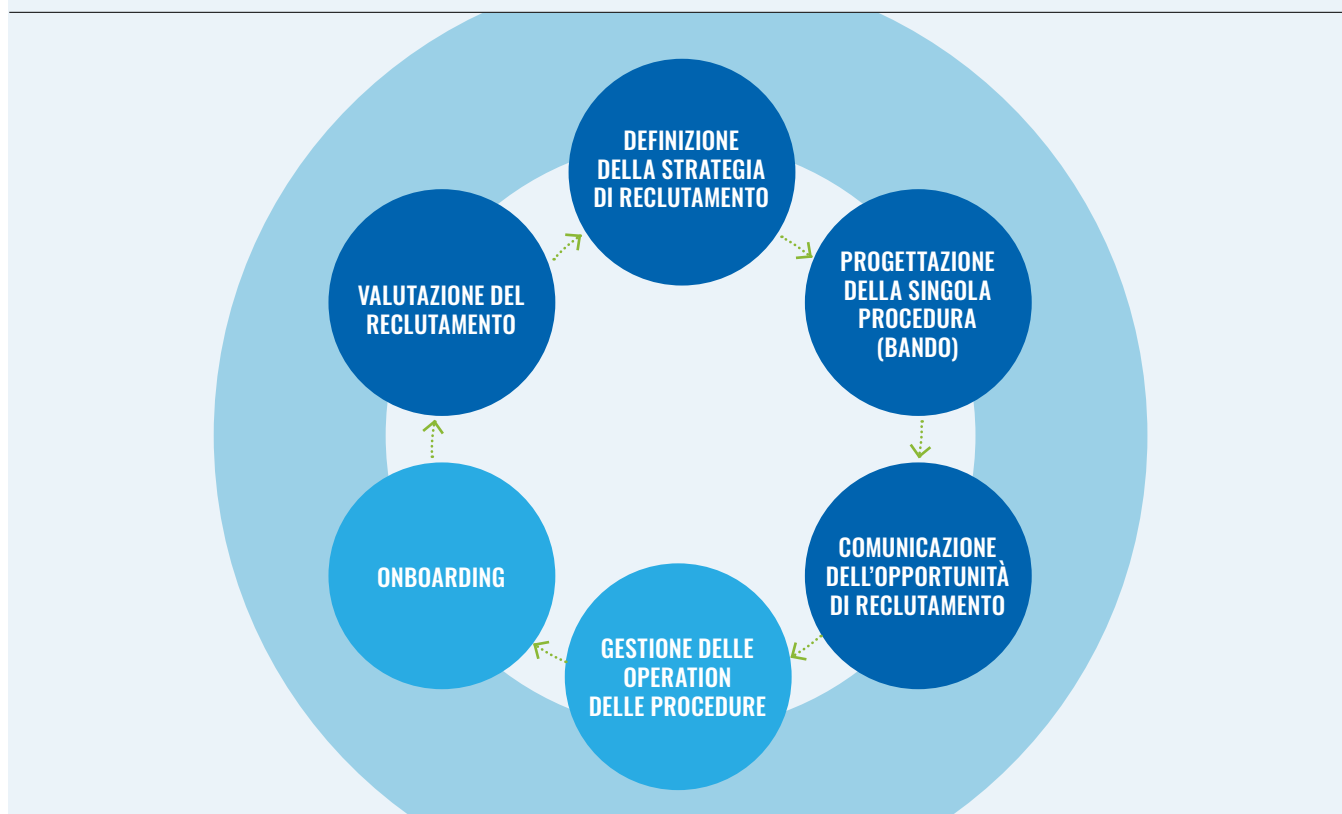
maggior specializzazione. Il valore di questa fase si manifesta in una più ampia capacità di rispondere ai fabbisogni di competenze dell'organizzazione, grazie all'utilizzo di tutte le leve disponibili.

La fase successiva si concentra sulla progettazione della singola procedura, concretizzandosi nella stesura del bando di concorso, che è il luogo in cui vengono definite e pubblicate tutte le scelte in termini di criteri e modalità di selezione. Infatti, la definizione degli elementi specificati nel bando, dall'inquadramento contrattuale alle competenze richieste, e delle prove selettive e preselettive, garantisce chiarezza e trasparenza nelle aspettative dell'organizzazione, consentendo una selezione mirata dei candidati. Ad esempio, la scelta di una particolare prova preselettiva, incentrata alternativamente su competenze specialistiche o profili motivazionali, ha un impatto significativo sul *pool* di candidati, offrendo maggiori opportunità a chi è già in possesso di competenze specifiche, a scapito di competenze trasversali, e a chi dimostra

una maggiore motivazione, a scapito delle competenze richieste. Durante questa fase, è quindi fondamentale riconoscere e gestire i potenziali *trade-off* che si presentano: il valore di questa fase risiede nella capacità di combinare prove efficaci e ben commisurate alle competenze ricercate.

La comunicazione dell'opportunità di reclutamento, la terza fase del ciclo, si concentra sulla promozione di posizioni e offerte di lavoro specifiche attraverso una varietà di canali. Tra questi vi sono sia i canali obbligatori, come il portale di reclutamento InPA e il sito istituzionale dell'organizzazione, come definito dal d.P.R. 82/2023, sia quelli meno tradizionali, tra cui i social media e altri portali online. Inoltre, questa fase si concentra sugli strumenti a disposizione dell'organizzazione per raggiungere e attrarre candidati a seconda del target definito. Ne sono un esempio gli annunci di lavoro interni e le iniziative all'interno delle università, che consentono di raggiungere un pubblico diversificato – dipendenti

FIGURA 1. IL CICLO DEL VALORE DELLE PROCEDURE DI RECLUTAMENTO



attuali o neolaureati – in base alle esigenze dell'organizzazione. Il valore della comunicazione si esprime non solo nella quantità di individui attratti ma nel facilitare una migliore autoselezione dei potenziali candidati.

Segue la cosiddetta gestione delle *operation* delle procedure. Con tale termine si intende l'esecuzione delle decisioni definite nelle fasi precedenti. Comprende la raccolta e l'esame delle candidature, lo svolgimento delle prove, la valutazione delle stesse e, infine, la selezione del candidato ideale. Il valore di questa fase si esprime principalmente in termini di efficienza, oltre che di correttezza formale, per evitare qualsiasi forma di contenzioso.

La fase successiva è l'*onboarding*, ovvero l'integrazione del nuovo dipendente nell'organizzazione, fondamentale per garantire l'allineamento e il *retaining* dei nuovi assunti, e un inserimento efficace e vantaggioso per l'ente. Questa fase comprende l'orientamento, la formazione specifica per il ruolo e la familiarizzazione con la cultura aziendale, attraverso il coinvolgimento attivo del dipendente e il monitoraggio durante le prime settimane di impiego.

La valutazione del reclutamento rappresenta l'ultima fase del ciclo, volta a valutare la qualità e l'efficacia dell'intero processo e a individuare le aree di miglioramento, utili a definire la strategia successiva, e quindi il nuovo ciclo. Nel dettaglio, il monitoraggio degli indicatori chiave, combinati tra loro o associati a *feedback* strutturati, consente di ricavare preziose informazioni sulle diverse fasi del ciclo di reclutamento. Un esempio è il monitoraggio del numero di candidati che si presenta alle prove, le supera e accetta l'offerta di lavoro, utile per valutare il successo dei concorsi.

Sebbene ognuna di queste fasi aggiunga valore al processo di reclutamento, è nelle prime tre che l'opportunità di qualificare la ricerca della persona giusta è cruciale, poiché le decisioni e le azioni strategiche si concretizzano sostanzialmente nelle fasi di pianificazione, progettazione e comunicazione, piuttosto che nella fase di esecuzione e *onboarding*. La valutazione può anche mirare a fornire un feedback utile su queste fasi iniziali.

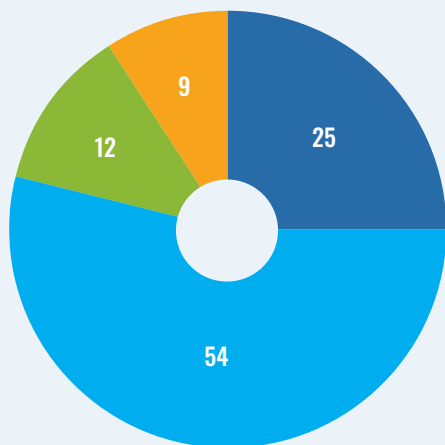
ANALISI DEI DATI

Alla luce dei trend illustrati e del ciclo del valore del reclutamento proposto, il presente paragrafo si propone di esaminare lo stato attuale del processo di reclutamento e selezione nel contesto del settore pubblico italiano. A tal fine, quattro delle sei fasi del ciclo (pianificazione, progettazione, comunicazione e valutazione, per le ragioni sopra descritte) vengono analizzate sulla base dei dati di un'indagine condotta su un campione di circa 300 amministrazioni pubbliche italiane, tra enti locali (Regioni, Province e Comuni di varie dimensioni), università ed enti territoriali.

A partire dalla strategia di reclutamento, i dati raccolti consentono di osservare le modalità prevalenti di risposta ai fabbisogni di competenze, tra cui la possibilità per gli enti territoriali di svolgere concorsi in forma aggregata, per le ragioni sopra citate. Le modalità analizzate includono la mobilità e gli interpellati interni, la mobilità esterna, il concorso pubblico e gli incarichi a tempo determinato. L'analisi rivela che, indipendentemente dal tipo di ente, l'accesso dall'esterno, tramite concorso pubblico, è il metodo privilegiato, coprendo il 54% dei posti vacanti (Figura 2). L'uso diffuso di questo metodo può essere giustificato alla luce dell'allentamento dei vincoli che in precedenza imponevano agli enti di esperire le procedure di mobilità volontaria prima di avviare i concorsi e le relative assunzioni.

Per quanto riguarda i concorsi in forma aggregata tra enti territoriali, nonostante i potenziali vantaggi evidenziati in precedenza, soprattutto per i piccoli comuni, i dati analizzati mostrano che questa procedura è scarsamente adottata. In particolare, due terzi (66%) dei piccoli comuni dichiarano di non aver mai condotto concorsi in forma aggregata, nonostante i potenziali benefici di questa misura (Figura 3).

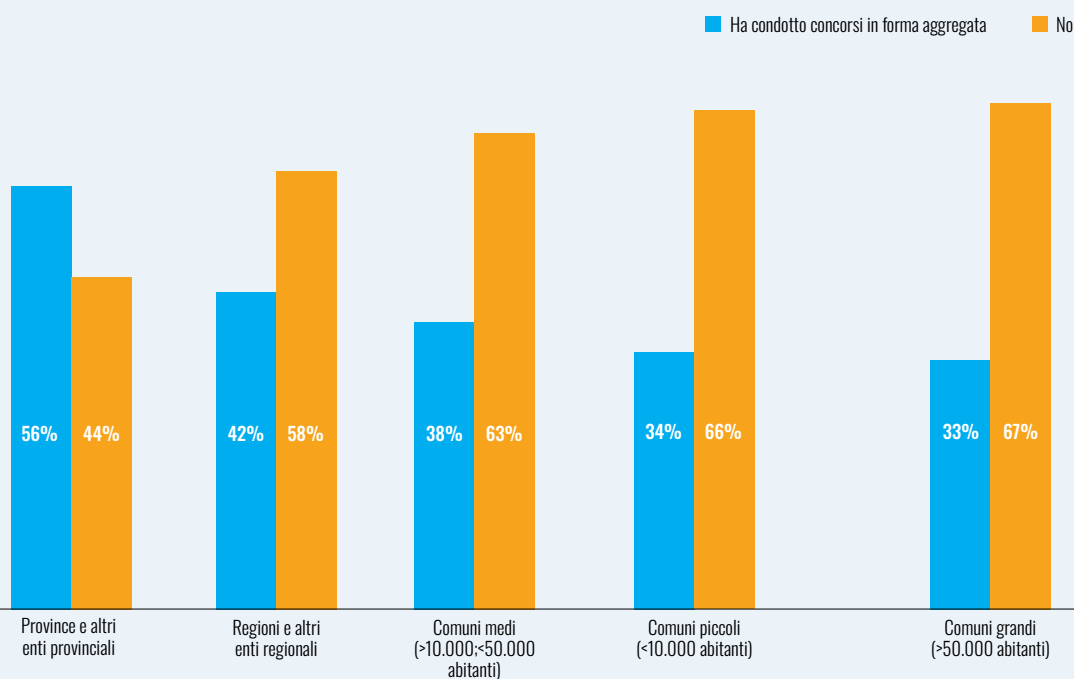
Per quanto riguarda la progettazione del bando, l'analisi dei dati esamina gli elementi esplicitati nei bandi degli enti pubblici e i criteri di selezione adottati. Per quanto riguarda gli elementi esplicitati nel bando, le informazioni solitamente

FIGURA 2. MODALITÀ DI COPERTURA DELLE POSIZIONI VACANTI (SU 100 POSTI VACANTI)

■ Incarichi a tempo determinato
■ Concorso pubblico
■ Mobilità esterna
■ Mobilità e interpellati interni

offerte riguardano elementi convenzionali come l'inquadramento contrattuale (93%), la descrizione del profilo ricercato (88%) e la descrizione delle prove di concorso (86%) (Figura 4). Al contrario, contrariamente agli indirizzi innovativi in materia, oltre un quarto (27%) degli intervistati dichiara di non definire le competenze all'interno dei bandi di concorso. Esaminando in dettaglio le competenze, si osserva che non tutte le tipologie di enti si comportano allo stesso modo. Emerge una possibile tendenza, secondo cui gli enti più strutturati, cioè quelli di dimensioni maggiori e con una maggiore organizzazione, tendono a dettagliare le competenze in modo più esplicito.

Nell'ambito delle prove selettive e preselettive, i dati analizzati sono stati confrontati con i risultati di uno studio condotto nel 2019, comprendente i medesimi quesiti di seguito esaminati e con circa 150 enti rispondenti. Rispetto al 2019, si osserva un ampliamento complessivo della gamma di strumenti utilizzati, con un crescente utilizzo di strumenti innovativi. Per quanto riguarda le prove preselettive, utilizzate da oltre la metà degli

FIGURA 3. PERCENTUALE DI CONCORSI IN FORMA AGGREGATA CONDOTTI DALLE DIVERSE TIPOLOGIE DI ENTI LOCALI

enti rispondenti (56%), si osserva un aumento significativo nell'utilizzo di alcune tipologie non tradizionali, come il test sul profilo motivazionale (32% del campione). Sebbene tale evoluzione sembri rispecchiare le direttive fornite nei processi di revisione normativa degli ultimi anni, permane ancora una marcata enfasi sulle competenze tecnico-specialistiche (97% del campione nel 2023 vs. 63% nel 2019), ponendo il rischio di escludere, fin dalla fase preselettiva, candidati con grandi potenziali ma meno preparati sulle competenze specialistiche che potrebbero essere colmate più facilmente in futuro. Pertanto, è necessario ponderare attentamente i *trade-off* derivanti dalla definizione delle prove di concorso.

Per quanto riguarda le prove selettive (Figura 5), la tendenza a diversificare le tipologie e ad adottare strumenti più innovativi, come le prove pratiche (39% del campione nel 2023 vs 25% nel 2019) e le simulazioni *web-based* (17% nel 2023 vs 4% nel 2019), o le simulazioni (20% nel 2023 vs 8% nel 2019) e le prove di gruppo (costanti all'8%),

rispettivamente per le prove scritte e orali, è confermata. Nonostante questa diversificazione, le prove tradizionali come il tema (75%) e gli esami orali (94%) rimangono i più utilizzati.

Un altro aspetto che emerge è la tendenza a differenziare le prove di selezione in base al profilo professionale (54% del campione) piuttosto che in relazione alla categoria (34,4%). Ciò aumenta il rischio di una maggiore somiglianza, ad esempio, tra i concorsi per funzionari e dirigenti tecnici rispetto a quelli per dirigenti amministrativi e tecnici.

Passando alla terza fase del ciclo, l'analisi dei dati evidenzia un ricorso predominante ai canali istituzionali obbligatori, quali il sito istituzionale dell'ente (utilizzato dall'84% del campione) e il portale InPA (68%), mentre i canali più innovativi come i social media sono sottoutilizzati (15%) (Figura 6). Si osserva come questa tendenza possa avere un impatto significativo sulla visibilità e sull'attrattività dei concorsi, in quanto affidarsi esclusivamente ai canali obbligatori potrebbe

FIGURA 4. ELEMENTI ESPlicitATI NEL BANDO (% BASATE SUL TOTALE DEGLI ENTI RISPONDENTI – N = 280 ENTI)

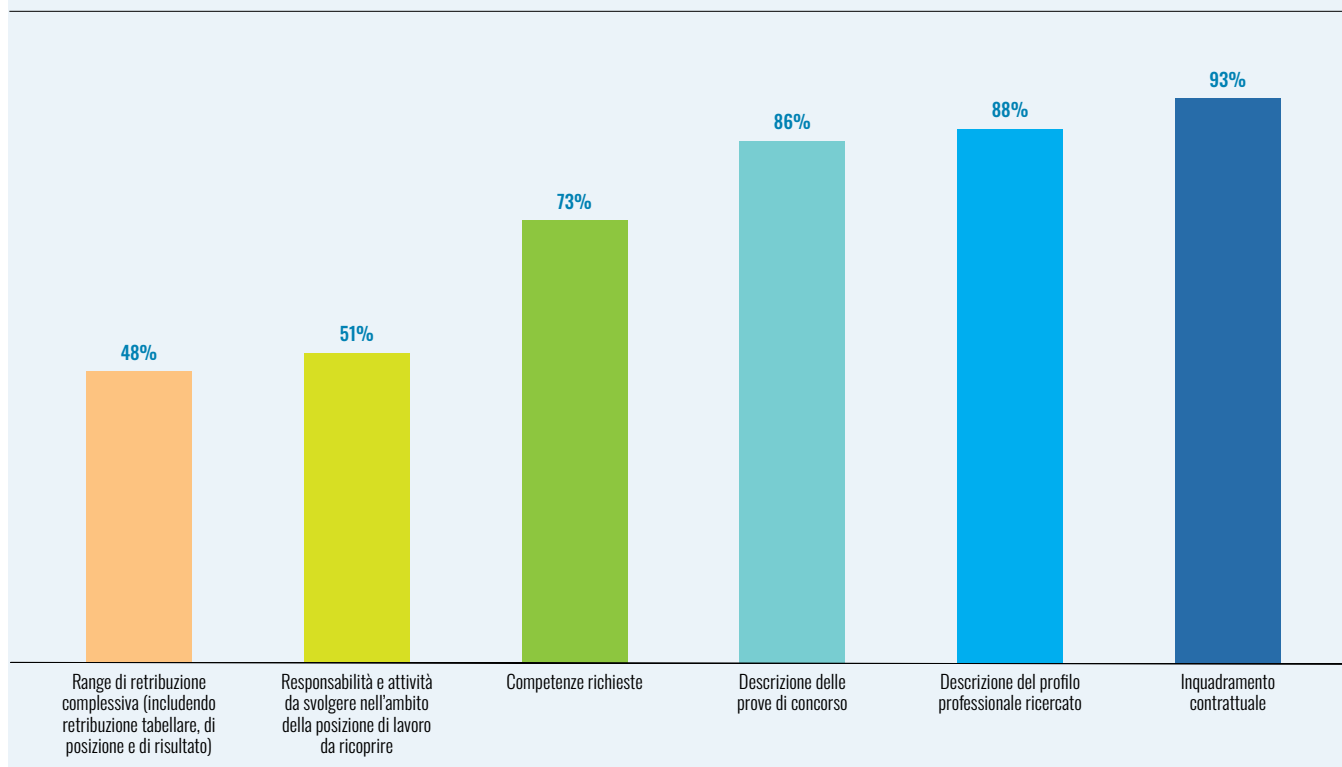


FIGURA 5. TIPOLOGIE DI PROVE SCRITTE E ORALI ADOTTATE (COMPARAZIONE TRA IL 2019 E IL 2023)

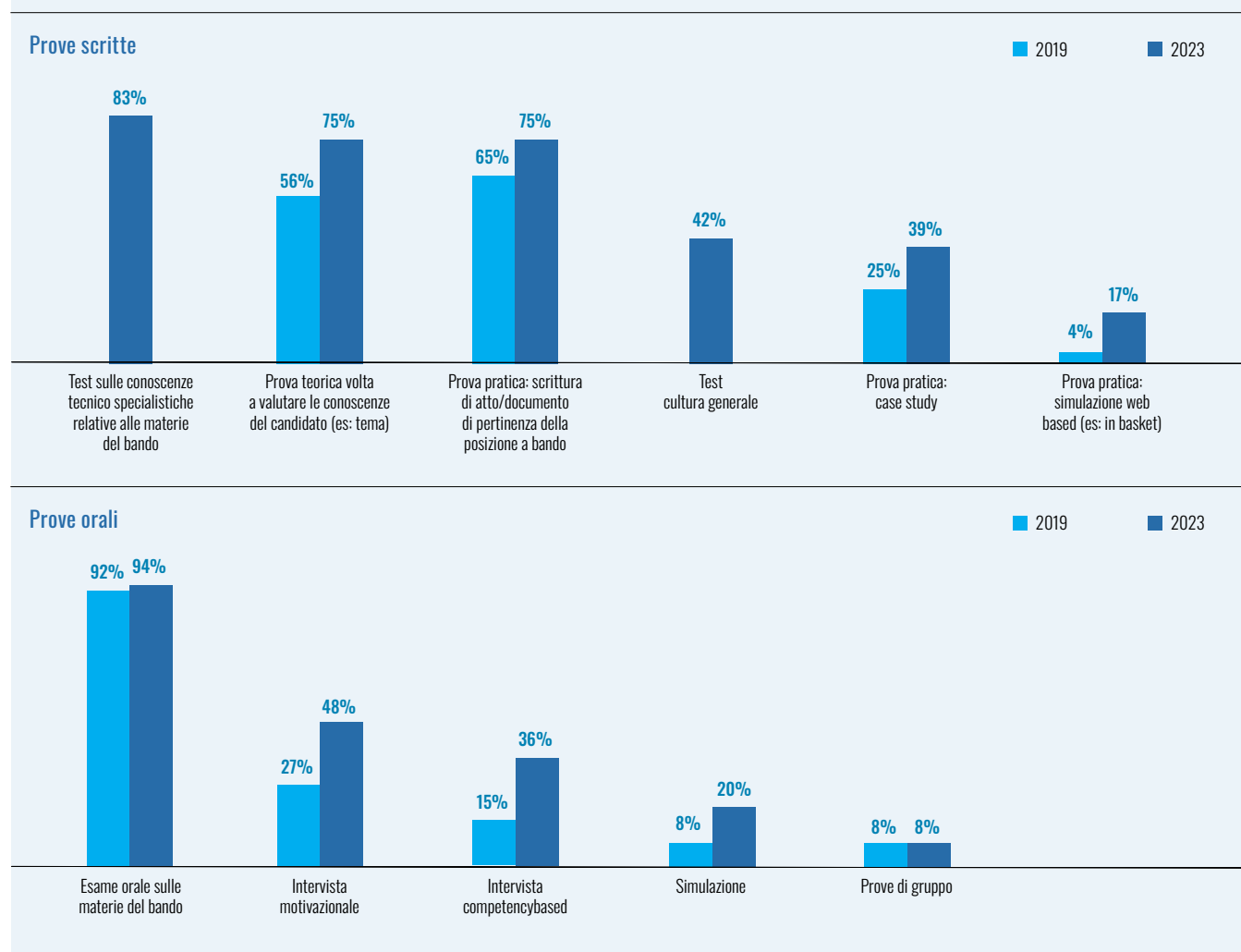
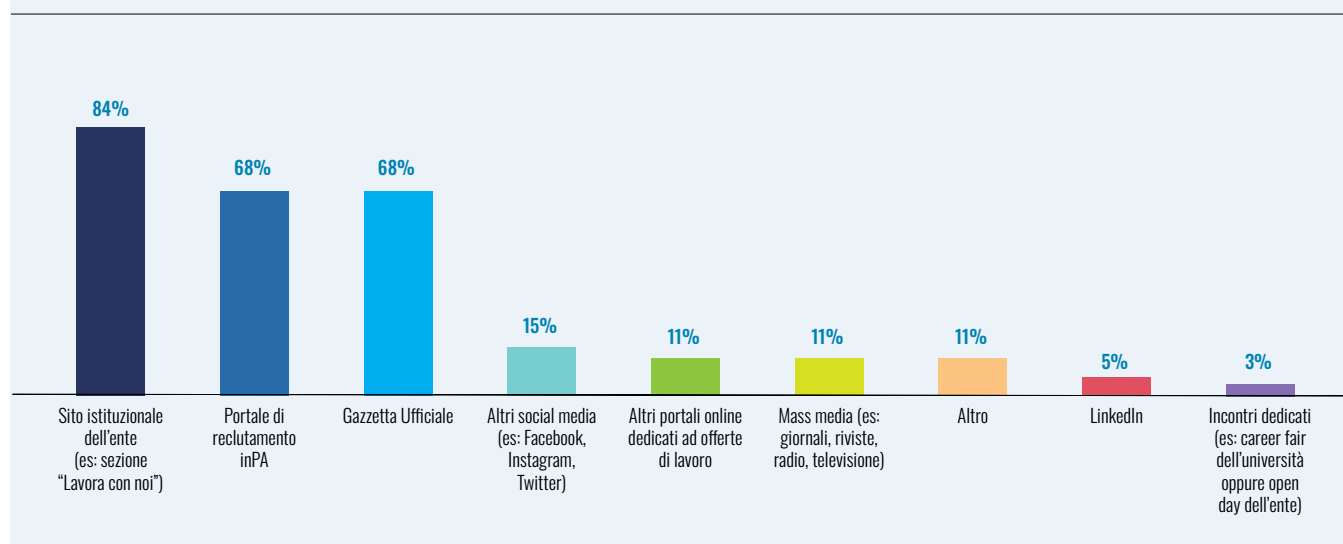


FIGURA 6. CANALI UTILIZZATI PER PROMUOVERE LE POSIZIONI VACANTI (% BASATA SUL TOTALE DEGLI ENTI RISPONDENTI – N = 280 ENTI)



impedire agli enti di raggiungere una gamma più ampia e diversificata di candidati. Al contrario, la promozione dei concorsi tramite canali non convenzionali come i social media potrebbe raggiungere più facilmente alcune categorie, soprattutto i giovani.

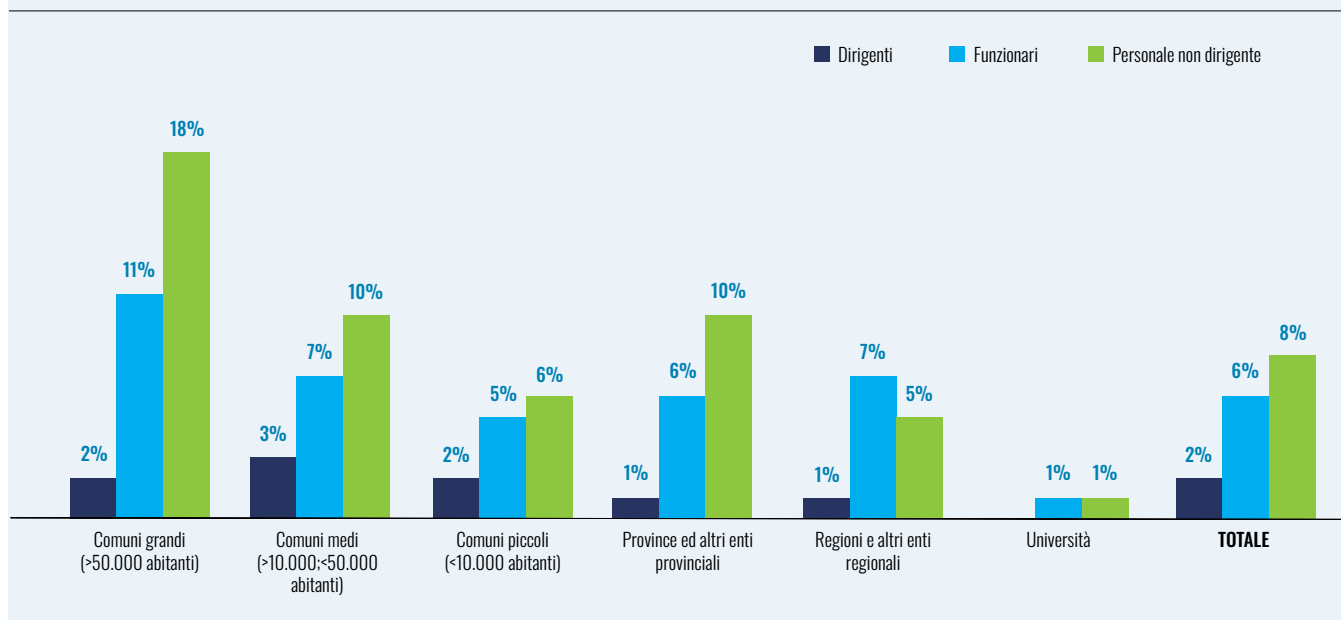
L'analisi degli strumenti impiegati nella fase di comunicazione evidenzia una limitata adozione di strategie di reclutamento attivo. Infatti, circa la metà del campione (48%) non dispone di uno strumento di *job posting* interno per coprire le posizioni vacanti, e il 54% degli enti rispondenti non utilizza strumenti digitali, come social media o comunicazioni online, per promuovere l'organizzazione e attrarre candidati. Inoltre, meno della metà del campione (38%) si impegna in iniziative all'interno dei campus universitari, indicando una mancanza di sforzi attivi per coinvolgere i potenziali candidati. Infine, una minoranza del campione (37%) dispone di professionisti con competenze nella ricerca di candidati e nella profilazione attraverso i social media. Se da un lato si registra un miglioramento rispetto al 2019 nell'adozione di strumenti come il *job posting* interno (52% nel 2023 vs 19% nel 2019) e l'utilizzo dei social media (46% nel 2023 vs 12% nel

2019), dall'altro la comunicazione esterna e il *talent acquisition* continuano a rappresentare una sfida per gli enti pubblici.

Nell'ambito della valutazione del reclutamento, sono stati esaminati gli aspetti relativi al numero di candidati e al tasso di abbandono dei candidati selezionati. Per quanto riguarda i candidati, un indicatore critico è il numero di partecipanti ai concorsi, di coloro che superano il concorso e di coloro che accettano l'offerta di lavoro. Nonostante il numero di candidati in alcuni casi superi il fabbisogno da colmare, emerge un problema significativo dato dal fatto che oltre il 75% degli enti rispondenti segnala una quota di *dropout* dei candidati superiore alle aspettative. Inoltre, anche tra coloro che partecipano alle prove, tre quarti degli enti evidenziano una percentuale significativa di candidati che non supera il concorso. Infine, in metà degli enti, il numero di candidati selezionati che hanno rifiutato l'offerta di lavoro è superiore alle attese.

Un altro parametro significativo per valutare il successo del ciclo del valore di reclutamento è il tasso di abbandono entro sei mesi dall'assunzione. Si osserva che, nel complesso, questa circostanza è poco rilevante per i dirigenti (2,8%), mentre

FIGURA 7. TASSO DI ABBANDONO ENTRO SEI MESI DALL'ASSUNZIONE PER DIRIGENTI, FUNZIONARI E PERSONALE NON DIRIGENTE



si attesta al 5,8% per i funzionari e all'8% per il personale non dirigente (Figura 7). Inoltre, un'analisi più dettagliata per diverse categorie evidenzia che nei grandi comuni la percentuale di *turnover* del personale non dirigente è più del doppio della media (17,5%). Questo dato potrebbe essere attribuito all'elevato costo della vita nelle grandi città, che, a parità di stipendio di altre tipologie di comuni, potrebbe influire sull'attrattività del lavoro.

DISCUSSIONE

Il modello di analisi proposto consente di suddividere il processo di selezione in fasi successive, ognuna delle quali è in grado, se ben gestita, di generare valore. In particolare, le prime tre fasi sono quelle in cui si gioca la sfida di qualificare le competenze da acquisire, motivo per cui il valore di queste fasi si produce nel tempo. Al contrario, un'efficace gestione delle operazioni di selezione tende a generare un valore più facilmente riconoscibile nel breve periodo, caratterizzato principalmente dal contenimento dei costi e dei tempi, nonché dalla riduzione del rischio di contenzioso (poiché eventuali irregolarità nella gestione di questa fase possono invalidare l'intera procedura).

I dati analizzati suggeriscono, innanzitutto, che le amministrazioni pubbliche si concentrano prevalentemente sulla creazione di valore a breve termine: l'enfasi sugli aspetti formali e obbligatori nella progettazione e comunicazione dei bandi di concorso tende a prevalere sulla volontà di innovare e cogliere le opportunità offerte dalle ultime riforme. La limitata focalizzazione sulla creazione di valore nel lungo periodo sembra essere un elemento caratteristico dello stato dell'arte delle assunzioni nel settore pubblico italiano.

In secondo luogo, i risultati mostrano che la capacità di innovare non è distribuita in modo omogeneo tra tipologie di enti o livelli amministrativi simili: la variabile più connessa a una maggiore attenzione alla creazione di valore

nel lungo periodo è la dimensione. Gli enti più grandi sono anche quelli più strutturati in termini di competenze interne per poter qualificare l'intero processo.

Pertanto, se da un lato un fattore limitante nell'adozione di strumenti volti a qualificare l'acquisizione di risorse umane sembra essere una concezione ristretta della creazione di valore (ridurre i costi, i tempi e il rischio di contenzioso, invece di garantire le migliori e più qualificate competenze per il futuro), dall'altro un fattore abilitante è la dimensione dell'organizzazione, da cui deriva una maggiore probabilità che la funzione di reclutamento sia specializzata e professionalizzata. In sintesi, queste analisi suggeriscono che la capacità di cogliere le opportunità di creazione di valore è legata alla competenza di presidiare la funzione di *recruiting*.

CONCLUSIONI

Alla luce della recente ondata di assunzioni e delle riforme adottate, l'analisi ha esaminato le fasi critiche del ciclo del valore del reclutamento nel contesto del settore pubblico italiano. Dall'analisi emerge un panorama diversificato per quanto riguarda i progressi delle pubbliche amministrazioni nella qualificazione del proprio personale. Se, da un lato, all'interno del più ampio contesto del PNRR, la riforma della PA introduce innovazioni volte a qualificare la funzione di *recruiting* e a semplificare le procedure, dall'altro gli enti faticano ad adottare strumenti innovativi, compromettendo la selezione del candidato ideale.

I nostri risultati indicano che gli enti pubblici danno priorità alla creazione di valore a breve termine, con una forte enfasi sugli aspetti formali e obbligatori nella progettazione e nella comunicazione delle procedure di selezione. Questa tendenza mette in ombra la propensione a innovare e a capitalizzare le opportunità offerte dalle recenti riforme. La scarsa attenzione alla creazione di valore a lungo termine sembra essere una caratteristica distintiva delle pratiche di

reclutamento nel settore pubblico italiano. Inoltre, l'analisi evidenzia una distribuzione disomogenea delle capacità di innovazione tra gli enti, con la dimensione organizzativa che emerge come un fattore chiave: gli enti più grandi non solo mostrano una maggiore enfasi sulla creazione di valore a lungo termine, ma dimostrano anche competenze interne più strutturate per qualificare l'intero processo di reclutamento.

In conclusione, sebbene il rinnovo del processo di selezione sembra procedere lentamente, si assiste a una diffusa volontà di ampliare il ventaglio di strumenti utilizzati dalle amministrazioni pubbliche per attrarre il candidato ideale e affrontare le sfide del presente.



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Decree Law No. 80 of 2021,
gazzettaufficiale.it.

Jakobsen, M., Løkke, A.,
Keppeler F. (2023). "Facing
the human capital crisis: A
systematic review and research
agenda on recruitment and
selection in the public sector."
Public Administration Review,
83(1): 1635-1648.

Ongaro, E., Valotti, G. (2008).
"Public management

reform in Italy: explaining
the implementation gap."
*International Journal of Public
Sector Management*, 21(2):
174-204.

Pollit, C., Bouckaert, G. (2004).
"Public management reform:
A comparative analysis." 2d
ed. Oxford: Oxford University
Press

Presidential Decree No. 82
of 2023, gazzettaufficiale.it.

TABELLA 1. SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI

Definizione della strategia di reclutamento	Definizione della singola procedura (bando)	Comunicazione dell'opportunità di reclutamento	Valutazione del reclutamento
• 54% delle posizioni vacanti viene coperto tramite concorsi pubblici; • Due terzi (66%) delle autorità locali non hanno mai condotto concorsi di forma aggregata.	• Gli elementi principali esplicitati nel bando (rispetto al totale dei rispondenti) sono: inquadramento contrattuale (93%), descrizione del profilo ricercato (88%), descrizione delle prove di concorso (86%). Più di un quarto dei rispondenti (27%) non specifica le competenze richieste; • Maggiore utilizzo di tipologie innovative sia per le prove preselettive che selettive rispetto al 2019. Ad esempio, inclusione del test del profilo motivazionale (32%), simulazioni web-based (17% vs 4%), simulazioni per l'esame orale (20% vs 8%). Persiste l'enfasi sulle prove tradizionali come temi (75%) e esami orali sulle materie del bando (94%).	• I canali più utilizzati per la promozione (rispetto al totale dei rispondenti) sono: sito web istituzionale dell'organizzazione (84%), portale InPA (68%), Gazzetta Ufficiale (68%), Social media (15%); • Strumenti di promozione: il 54% degli enti non dispone del job posting interno; il 62% degli enti non adotta strategie di reclutamento attive come iniziative on-campus presso le università.	• Oltre il 75% degli enti rispondenti segnala un tasso di candidati che non si presenta alle prove di concorso superiore alle aspettative; tre quarti del campione evidenziano un significativo numero di candidati che non supera il concorso; in metà del campione, il numero di candidati selezionati che rifiutano l'offerta di lavoro è superiore alle aspettative; • Tasso di abbandono entro sei mesi dall'assunzione: 2,8% per dirigenti, 5,8% per funzionari e 8% per il personale non dirigente. Nei grandi comuni, la percentuale di abbandono del personale non dirigente è più del doppio della media (17,5%).