



COMUNI DI

**CONCORSO PUBBLICO PER ESAMI PER LA COPERTURA DI N. 6 POSTI
NELL'AREA DEI "FUNZIONARI ED ELEVATA QUALIFICAZIONE" A
"FUNZIONARIO ASSISTENTE SOCIALE".**

VERBALE N. 3
del 18.03.2024

**CRITERI VALUTAZIONE ESAME
ORALE**

L'anno 2024, il giorno diciotto del mese marzo, alle ore 16.07, in modalità on line, così come previsto nel Bando, si è riunita la Commissione Esaminatrice del concorso pubblico di cui all'oggetto, nominata con determinazione dirigenziale n. 136 del 19.02.2024, pubblicata all'Albo Pretorio del sito istituzionale il 20.02.2024 e così composta:

- Il **Dott. Federico Conte**, quale Presidente della Commissione,
- La **Dott.ssa Rossella Cecilia Elena Musmeci**, quale membro di Commissione,
- La **Dott.ssa Sara Fronzetti**, quale membro di Commissione;

Le funzioni di Segretario Verbalizzante della Commissione saranno svolte dal **Dott. Sandro Bastianelli**.

In questa fase la Commissione stabilisce i criteri di valutazione della prova orale del concorso in oggetto, per l'attribuzione dei punteggi da assegnare a seguito di un colloquio orale, atto a verificare le conoscenze e a misurare le competenze del candidato:

1. Colloquio sulle materie oggetto del concorso, della durata di circa 20 minuti.

La valutazione verrà effettuata mediante formulazione di un giudizio complessivo, espresso numericamente, tenuto conto che la stessa si intende superata con la **votazione minima di 21/30**.

La valutazione verrà effettuata globalmente, in base ai seguenti criteri:

- 1- Colloquio sulle materie d'esame (max 18 punti) distribuiti nel modo seguente:**



COMUNI DI

Padronanza dei contenuti	Competenze Tecniche
• NID = non idonea (assenza di risposte, risposte non pertinenti o improprie);	da 0 a 1,5
• PID = parzialmente idonea (risposte solo parzialmente corrette e/o imprecise);	da 2 a 3,5
• ID = pienamente idonea (risposte complete, ampie e articolate)	da 4 a 5
• DI = distintiva (risposte eccellenti);	da 5,5 a 6

Capacità di analisi critica nelle argomentazioni proposte	Competenze Tecniche
• NID = non idonea (assenza o scarsa capacità di analisi in riferimento alle implicazioni relative ai temi trattati);	da 0 a 1,5
• PID = parzialmente idonea (parziale, o elementare, capacità di analisi in riferimento alle implicazioni relative ai temi trattati);	da 2 a 3,5
• ID = pienamente idonea (buona capacità di analisi in riferimento alle implicazioni relative ai temi trattati)	da 4 a 5
• DI = distintiva (eccellente capacità di analisi in riferimento alle implicazioni relative ai temi trattati);	da 5,5 a 6

Qualità espositiva	Competenze Tecniche
• NID = non idonea (utilizzo di linguaggio elementare o di linguaggio tecnico improprio e/o non pertinente ai temi trattati);	da 0 a 1,5
• PID = parzialmente idonea (utilizzo di linguaggio tecnico solo parzialmente pertinente ai temi trattati);	da 2 a 3,5
• ID = pienamente idonea (utilizzo di linguaggio tecnico appropriato e pertinente ai temi trattati)	da 4 a 5
• DI = distintiva (utilizzo di linguaggio tecnico eccellente);	da 5,5 a 6

2 - Prova attitudinale mirata ad accertare le capacità comportamentali, incluse quelle relazionali e delle attitudini coerenti con il profilo professionale – competenze attitudinali/trasversali (max 12 punti)

Il livello della competenza trasversale possedute può essere:	Competenze Trasversali
• NID = competenza non idonee (competenze assenti o del tutto inadeguate al ruolo);	massimo 0,5
• PID = competenza parzialmente idonee (competenze solo parzialmente adeguate al ruolo);	massimo 1
• ID = competenza pienamente idonee (competenze pienamente adeguate al ruolo)	massimo 1,5
• DI = competenza distintive (competenze di valore aggiunto quali/quantitativo);	massimo 2

da applicare sulla seguente griglia delle competenze:

AREA COMPETENZA	DEFINIZIONE	INDICATORI di comportamento	VALUTAZIONE COMPLESSIVA COMPETENZA
REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO Forte orientamento al risultato, unitamente alla capacità di gestire attività progettuali, pratiche e	ORIENTAMENTO AL RISULTATO Capacità di agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e	<ul style="list-style-type: none">✓ Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione.✓ Si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente.✓ A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà, modifica la strategia di azione assicurando il	X/2



gestionali.	migliorare regolarmente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà.	raggiungimento del risultato. ✓ Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica.	
INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO Capacità comunicative e relazionali adeguate ad affrontare, con elevata consapevolezza critica e in maniera flessibile, problemi complessi.	COMUNICAZIONE Capacità di comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori, ascoltando e coinvolgendo l'interlocutore.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile. ✓ Argomenta in modo convincente, orientando gli interlocutori verso il risultato ed evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni. ✓ Adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione. ✓ Verifica sistematicamente che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti. 	X/2
CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO Capacità di lavorare in autonomia e di risoluzione dei problemi, anche con soluzioni innovative.	SOLUZIONE DEI PROBLEMI Analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze. ✓ Approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza. ✓ Nell'analisi del problema, prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni. ✓ Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento. 	X/2
MOTIVAZIONE AL LAVORO Componente motivazionale intesa come impegno individuale nel perseguire obiettivi e compiere azioni specifiche all'interno del contesto lavorativo.	SDT (Self Determination Theory) Deci – Ryan, 1985 Teoria dei tre elementi: Autonomia – Padronanza - Scopo Daniel Pink, 2009 Autonomia: La motivazione è legata al senso di controllo sulla propria vita e sul proprio lavoro.	Autonomia: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Agisce in modo autonomo, compatibilmente con le proprie competenze e nel rispetto dei ruoli. ✓ È pienamente consapevole dell'importanza del proprio contributo e delle proprie decisioni. ✓ Percepisce che i risultati raggiunti sono il frutto del proprio impegno e del proprio lavoro. 	X/2



COMUNI DI

	<p>Padronanza: La motivazione è legata alla percezione relativa alla propria competenza e alla possibilità di migliorare le proprie abilità.</p>	<ul style="list-style-type: none">✓ Si sente responsabile del proprio lavoro e non necessita di continui solleciti e/o controlli da parte del responsabile. <p>Padronanza:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ È consapevole dei propri punti di forza e delle proprie aree di miglioramento.✓ È consapevole delle azioni necessarie allo sviluppo e al potenziamento delle proprie competenze.✓ Dimostra perseveranza nella pianificazione e nel raggiungimento di obiettivi a lungo termine.✓ Si assume la responsabilità dei propri errori e coglie le situazioni critiche come un'opportunità di crescita, senza sentirsi messo/a in discussione.	<p style="text-align: center;">X/2</p>
	<p>Scopo: La motivazione è maggiore se legata ad una causa più grande da perseguire.</p>	<p>Scopo:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ È consapevole delle motivazioni per le quali ha scelto e intrapreso la propria professione.✓ Percepisce che il proprio lavoro non è limitato al semplice svolgimento delle mansioni, ma mira all'ottenimento di valori collettivi.✓ Si riconosce nei valori professionali e agisce coerentemente con questi, facendoli propri, senza la necessità di ottenere riconoscimenti da parte degli altri.✓ Risolve eventuali conflitti in ambito lavorativo, considerando prioritario il raggiungimento del bene pubblico e non l'affermazione del proprio punto di vista.	<p style="text-align: center;">X/2</p>

Per ogni candidato verrà compilata una tabella riassuntiva per l'attribuzione dei punteggi; tabella allegata al presente atto quale parte integrante e sostanziale.

La Commissione esaminatrice



CONSORZIO
INTERCOMUNALE
DEI SERVIZI E
INTERVENTI SOCIALI
VALLE del
TEVERE

COMUNI DI

Campagnano di Roma	Formello	Riano
Capena	Magliano Romano	Rignano Flaminio
Castelnuovo di Porto	Mazzano Romano	Sacrofano
Civitella San Paolo	Morlupo	Sant'Oreste
Fiano Romano	Nazzano	Torrita Tiberina
Filacciano	Ponzano Romano	

infine, conferisce mandato al Segretario Verbalizzante di Commissione di provvedere alla pubblicazione sul sito Internet istituzionale dell'Ente nella *home page* e nella sezione *Amministrazione Trasparente – Bandi e Concorsi*, del contenuto del predetto verbale.

Il Presidente, alle ore 18.17, sospende i lavori, dichiara chiusa la seduta, dando disposizione al segretario di custodire in luogo chiuso tutta la documentazione del concorso.

Formello, 18.03.2024

- F.to **Dott. Federico Conte**, quale Presidente della Commissione,
- F.to **Dott.ssa Rossella Cecilia Elena Musmeci**, quale membro di Commissione,
- F.to **Dott.ssa Sara Fronzetti**, quale membro di Commissione;
- F.to **Dott. Sandro Bastianelli** – Segretario Verbalizzante



COMUNI DI

TABELLA ATTRIBUZIONE PUNTEGGI

NOME CANDIDATA/O	
COGNOME CANDIDATA/O	

DATA	
LUOGO	Comune di Formello - Sala Bruno Sbardella (Palazzo Chigi)
ORARIO INIZIO PROVA ORALE	
ORARIO FINE PROVA ORALE	

A - COMPETENZE TRASVERSALI	
Orientamento al risultato	/2
Comunicazione	/2
Soluzione dei problemi	/2
Motivazione al lavoro - autonomia	/2
Motivazione al lavoro - padronanza	/2
Motivazione al lavoro - scopo	/2
TOTALE (A)	/12

MEMBRO AGGIUNTO ALLA COMMISSIONE			
NOME	COGNOME	RUOLO	FIRMA
		Commissaria aggiunta	

B - COMPETENZE TECNICHE	
Padronanza dei contenuti	/6
Capacità di analisi critica nelle argomentazioni proposte	/6
Qualità espositiva	/6
TOTALE (B)	/18

TOTALE VALUTAZIONE PROVA ORALE (A+B)	/30
---	------------

COMMISSIONE			
NOME	COGNOME	RUOLO	FIRMA
Federico	Conte	Presidente	
Sara	Fronzetti	Commissaria	
Rossella Cecilia Elena	Musmeci	Commissaria	

Concorso pubblico per esami, per la copertura di n. 6 posti nell'Area dei "Funzionari ed elevata qualificazione" a tempo pieno e indeterminato, con profilo professionale "Funzionario Assistente Sociale"

Allegato Tecnico

Interview Simulation

Descrizione dell'*Interview Simulation*

Per la valutazione individuale del candidato, le cui competenze sono oggetto di analisi, all'interno della Prova orale prevista per il Concorso in oggetto, verrà utilizzato un metodo in grado di assicurare:

- l'osservazione dei comportamenti agiti in un contesto lavorativo;
- l'omogeneità del metodo di osservazione;
- la sistematizzazione dei risultati delle diverse osservazioni.

La metodologia deve permettere di rilevare i comportamenti degli individui nelle relazioni interpersonali in precise situazioni operative, per osservare le competenze agite in tali circostanze; a questo scopo, viene previsto l'utilizzo dell'*Interview Simulation*.

L'*Interview Simulation* è una prova sincrona che necessita di essere svolta individualmente.

L'intervista deve avere una durata adeguata per consentire un'approfondita esplorazione delle competenze attraverso l'applicazione delle tecniche necessarie.

Durante la somministrazione della prova, a ciascun candidato, viene sottoposto un "caso" organizzativo, rivolto a valutare le competenze specifiche a partire da una griglia di valutazione che definisce le competenze oggetto di osservazione e i relativi indicatori comportamentali. L'osservazione e la rilevazione vengono effettuate da uno psicologo esperto in valutazioni psicoattitudinali.

Tale strumento finalizza l'indagine all'osservazione dei comportamenti agiti ed alla rilevazione delle competenze; il "setting" metodologico consiste in un colloquio o intervista individuale e l'indagine è svolta a partire dalle informazioni dirette e consapevoli, fornite dall'intervistato, circa i comportamenti che agirebbe in una determinata situazione - stimolo.

Per meglio rendere standardizzabile lo strumento, viene usata come metodologia di sintesi e misurazione degli elementi individuati, la *Targeted Interview*, che si basa sulla tecnica STAR (acronimo di Situation, Task, Action, Result), per strutturare e omogeneizzare la modalità di porre le domande e di raccogliere, in base ad una scala di valutazione condivisa e approvata dalla Commissione esaminatrice,

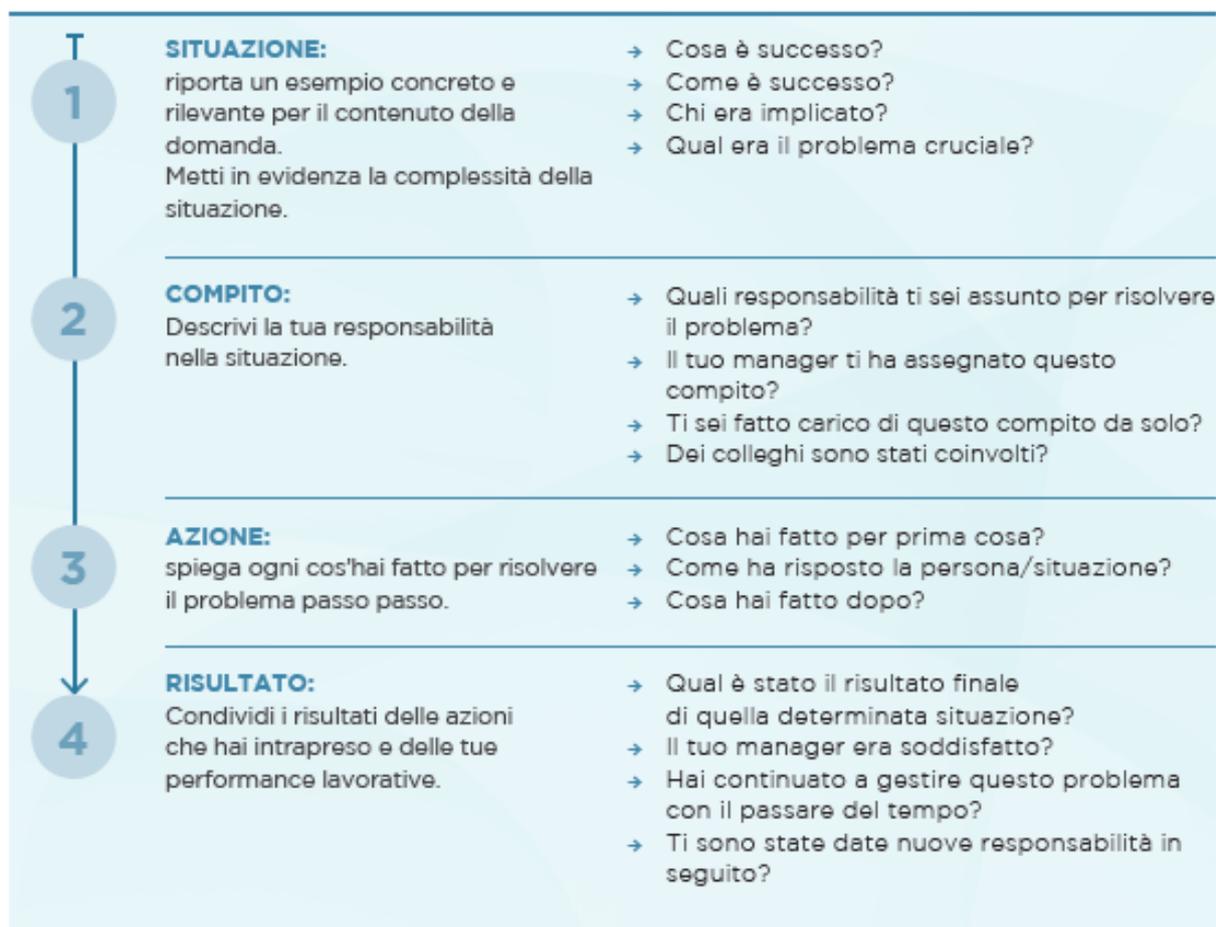
Concorso pubblico per esami, per la copertura di n. 6 posti nell'Area dei "Funzionari ed elevata qualificazione" a tempo pieno e indeterminato, con profilo professionale "Funzionario Assistente Sociale"

i risultati dell'osservazione (L'assessment in azione. Esperienze aziendali di valutazione delle risorse umane Di G. C. Cocco. Franco Angeli Ed.).

Per rilevare in modo completo e misurabile un comportamento, le domande stimolo devono essere preventivamente strutturate per indagare gli ambiti specifici.

La sequenza *STAR* garantisce la rilevazione di un *modus operandi* comportamentale in tutte le sue componenti, utile al fine della rilevazione delle capacità. Il grado di possesso delle competenze è valutato dall'osservatore su una scala Likert a 4 gradi e per ogni competenza sarà strutturata all'interno di una griglia di rilevazione. Come è stato evidenziato, la *Targeted Interview* è la parte semi – strutturata del percorso e necessita di:

- una corretta definizione preliminare che sarà poi applicata a tutti i candidati;
- un corretto ambito di somministrazione all'interno della prova.



Concorso pubblico per esami, per la copertura di n. 6 posti nell'Area dei "Funzionari ed elevata qualificazione" a tempo pieno e indeterminato, con profilo professionale "Funzionario Assistente Sociale"

La componente motivazionale è invece valutata, all'interno della stessa prova, attraverso la metodologia del *colloquio motivazionale*, che permette di indagare le inclinazioni motivazionali, i valori, le aspettative e gli obiettivi professionali del candidato per poter prevedere l'integrazione dello stesso con il ruolo e con il contesto organizzativo e poter valutare se, pur essendo in possesso di competenze anche complesse, il candidato sia adeguatamente motivato a utilizzarle.

Nell'ambito delle teorie della motivazione, esistono due principali approcci:

- le **teorie di contenuto**
- le **teorie di processo**.

Le teorie di contenuto si concentrano sui bisogni e sui desideri che motivano le persone. I bisogni possono essere primari, come il bisogno di cibo e di sicurezza, o secondari, come il bisogno di appartenenza e di autorealizzazione. Le teorie di contenuto più importanti sono:

- **La piramide dei bisogni di Maslow (1954):** Maslow sostiene che le persone hanno una serie di bisogni gerarchici, che vanno dai bisogni primari ai bisogni di crescita. I bisogni primari devono essere soddisfatti prima che le persone possano concentrarsi sui bisogni di crescita.
- **La teoria dei due fattori di Herzberg (1968):** Herzberg sostiene che i fattori che motivano le persone sono diversi dai fattori che le demotivano. I fattori motivanti, come il riconoscimento e la crescita professionale, sono legati al contenuto del lavoro. I fattori demotivanti, come le condizioni di lavoro e la supervisione, sono legati all'ambiente di lavoro.

Le teorie di processo si concentrano sui processi mentali che le persone utilizzano per prendere decisioni e scegliere tra diverse alternative. Le teorie di processo più importanti sono:

- **La teoria dell'equità di Adams (1965):** Adams sostiene che le persone sono motivate a raggiungere un equilibrio tra le percezioni delle proprie contribuzioni e delle proprie ricompense. Se le persone percepiscono che le loro contribuzioni sono maggiori delle loro ricompense, si sentiranno demotivate.
- **La teoria dell'aspettativa di Vroom (1964):** Vroom sostiene che le persone sono motivate a compiere un'azione se credono che l'azione porterà a un risultato desiderato. La probabilità che

Concorso pubblico per esami, per la copertura di n. 6 posti nell'Area dei "Funzionari ed elevata qualificazione" a tempo pieno e indeterminato, con profilo professionale "Funzionario Assistente Sociale"

le persone compiano un'azione è influenzata dalla loro aspettativa che l'azione porterà al risultato desiderato e dalla valenza del risultato desiderato.

- **La teoria dell'autodeterminazione di Deci e Ryan (1985):** Deci e Ryan sostengono che le persone sono motivate a compiere un'azione se si sentono autonome, competenti e connesse agli altri.

Le teorie sulla motivazione al lavoro hanno importanti implicazioni per la gestione delle risorse umane, sia per comprendere cosa motiva i propri dipendenti che per creare un ambiente di lavoro che promuova la motivazione. Partendo dagli aspetti teorici introdotti dalla Teoria dell'autodeterminazione, che a tutt'oggi è la più accreditata e utilizzata, Daniel Pink ha strutturato una sua specifica applicazione, articolata su tre aspetti fondamentali.

I tre aspetti della motivazione secondo Daniel Pink (2009)

Daniel Pink, nel suo libro "Drive: La verità sorprendente su ciò che ci motiva", sostiene che le persone sono motivate da tre aspetti fondamentali:

- **Autonomia:** Le persone vogliono sentirsi in controllo delle proprie vite e del proprio lavoro.
- **Padronanza:** Le persone vogliono sentirsi competenti e in grado di migliorare le proprie abilità.
- **Scopo:** Le persone vogliono sentirsi parte di qualcosa di più grande di sé stesse.

Pink sostiene che questi tre aspetti sono più importanti dei tradizionali fattori di motivazione, come i premi e le punizioni. Le aziende che riescono a creare un ambiente di lavoro che promuove questi aspetti possono aumentare la motivazione dei propri dipendenti e migliorare le loro prestazioni.

MODALITA' DI SVOLGIMENTO DELLA PROVA:

Nella 1^a fase del colloquio si procederà alla valutazione dei requisiti attitudinali dei candidati. Questa 1^a fase sarà effettuata da uno psicologo esperto in valutazioni psicoattitudinali che integrerà la Commissione esaminatrice.

Al candidato verrà sottoposto un caso/situazione, a scelta randomica, in cui sarà chiamato ad esporre

Concorso pubblico per esami, per la copertura di n. 6 posti nell'Area dei "Funzionari ed elevata qualificazione" a tempo pieno e indeterminato, con profilo professionale "Funzionario Assistente Sociale"

le modalità con cui affronterebbe il caso estratto. Il candidato avrà a disposizione un tempo per la lettura e la comprensione del caso, al termine del quale dovrà fornire un'esposizione relativa alle modalità di risoluzione elaborate. In seguito, potranno essere poste ulteriori domande da parte dell'esperto, per approfondire eventuali aspetti carenti oppure non emersi.

Le domande di approfondimento saranno poste a partire dall'analisi STAR [McClelland (1998)] e adattate alla rilevazione delle competenze previste.

Di seguito, alcuni esempi di domande di approfondimento:

- *Quale sarebbe il suo obiettivo in questa situazione? (Task)*
- *Dovendo immaginare un piano di azione, come si organizzerebbe? (Action)*
- *Cosa farebbe in una situazione di questo genere? (Situation)*
- *Quali sarebbero gli elementi imprescindibili da considerare? (Situation)*
- *Quali elementi le consentirebbero di capire di aver ottenuto un risultato e cosa farebbe per evitare che si ripeta la situazione? (Result)*

Nell'ultima parte della prova, il candidato verrà sottoposto ad un colloquio motivazionale, attraverso la somministrazione di domande mirate ad indagare la motivazione e a verificare che, oltre al possesso delle competenze trasversali, previste per il profilo specifico, il candidato sia adeguatamente motivato ad utilizzarle all'interno dell'esercizio del ruolo oggetto di selezione.

MODALITA' DI ATTRIBUZIONE DEI RISULTATI:

All'interno della scheda di valutazione elaborata, saranno riportati sia in termini descrittivi (qualitativi) che quantitativi i livelli di competenza rilevati secondo una scala Likert, con una sintesi che illustri in maniera completa ed integrata il profilo emerso.

Nella seguente tabella, sono riportati i criteri utilizzati:

Concorso pubblico per esami, per la copertura di n. 6 posti nell'Area dei "Funzionari ed elevata qualificazione" a tempo pieno e indeterminato, con profilo professionale "Funzionario Assistente Sociale"

Il livello della competenza trasversale posseduta può essere:	Punteggi associati su scala Likert a 4 gradi
• NID = competenza non idonea (competenza assente o inadeguata al ruolo);	massimo 0.5
• PID = competenza parzialmente idonea (competenza solo parzialmente adeguata al ruolo);	massimo 1
• ID = competenza pienamente idonea (competenza pienamente adeguata al ruolo)	massimo 1.5
• DI = competenza di ruolo distintiva (competenza di valore aggiunto quali/quantitativo);	massimo 2
Non osservata	NO

Si precisa che:

la presenza di una competenza NON rilevabile non incide in alcun modo sul punteggio finale.

Riferimenti Bibliografici

- Borthwick, A. (1993). Key competencies-uncovering the bridge between general and vocational. *Competencies: The competencies debate in Australian education and training*, 21–34.
- Boscati, A. (2022). Il reclutamento riformato. In A. Boscati & A. Zilli, *Il reclutamento nella P.A. Dall'emergenza alla nuova normalità—Volume I (Vol. 1–1, pp. 43–70)*. Wolters Kluwer - Cedam. <https://air.unimi.it/handle/2434/951671>
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager. A Model For Effective Performance*.
- Bresciani, P. G. (1997). *Le competenze: Approcci e modelli di intervento. Perché un dossier sulle competenze*.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327–358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>
- Gardner, H. E. (2011). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic books.
- Lazzeroni, L. (2022). Oltre il concorso: Le prestazioni di lavoro in favore delle pubbliche amministrazioni. In A. Boscati & A. Zilli, *Il reclutamento nella P.A. Dall'emergenza alla nuova normalità — Volume II (Vol. 1–II, pp. 92–127)*. Wolters Kluwer - Cedam. <https://usienna-air.unisi.it/handle/11365/1223816>
- Le Boterf, G. (1990). *De la compétence: Essai sur un attracteur étrange*, Les Ed. de l'Organisation
- OECD (1996) *Lifelong Learning for All*. Paris, OECD.
- Levati, W., & Saraò, M. V. (1998). *Il modello delle competenze. Un contributo originale per la definizione di un nuovo approccio all'individuo e all'organizzazione...* FrancoAngeli.

Concorso pubblico per esami, per la copertura di n. 6 posti nell'Area dei "Funzionari ed elevata qualificazione" a tempo pieno e indeterminato, con profilo professionale "Funzionario Assistente Sociale"

- Maslow, A.H. (2010). Motivazione e personalità. Armando Editore.
- McClelland, J. L., Rumelhart, D. E., & Group, P. R. (1987). Parallel Distributed Processing, Volume 2: Explorations in the Microstructure of Cognition: Psychological and Biological Models (Vol. 2). MIT press.61
- Moè A. (2020). La motivazione – Teorie e processi. Il Mulino Editore.
- Pink, D.H. (2022). Drive – Cosa davvero guida la nostra motivazione. Ayros Editore.
- Quaglino, G. P. (1992). Appunti sul comportamento organizzativo. Tirrenia Stampatori.
- Sarchielli, G. (1996). Le abilità di base e il ruolo attivo del soggetto nella costruzione di prestazioni professionali competenti. RISORSA UOMO, 1996/2. <https://www.francoangeli.it/riviste/SchedaRivista.aspx?IDArticolo=553&lingua=It>
- Von Krogh, G., & Roos, J. (1996). A Tale of the Unfinished. Strategic Management Journal, 17(9), 729–737.
- Woodruffe, C. (1993), What Is Meant by a Competency? Leadership & Organization Development Journal, 14(1), 29-36.

Riferimenti normativi

- Decreto Legislativo 30/03/2001 n.165 e s.m.i. – Norme Generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche
- Assessment competenze dell'Assessorato Istruzione e Formazione Professionale, realizzato da Formez PA nell'ambito del Progetto Nuovi Percorsi
- D.M. del 22/07/2022: Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche
- Decreto del Presidente della Repubblica 16 giugno 2023 n.82 – "Regolamento recante modifiche al decreto del Presidente della Repubblica 9 maggio 1994, n.487, concernente norme sull'accesso agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni e le modalità di svolgimento dei concorsi, dei concorsi unici e delle altre forme di assunzione nei pubblici impieghi"
- D.M. del 28/06/2023: Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni
- Rielaborazioni e adattamenti dal modello concorsuale EPSO pubblicato sul sito <https://epso.europa.eu>