



Le candidature italiane alle missioni PSDC civili

Suggerimenti per la partecipazione alle procedure di selezione

Questa guida si propone di identificare alcuni strumenti concreti per valorizzare le candidature nazionali alle missioni PSDC civili. Essa illustra gli elementi principali delle modalità del processo di selezione del personale, fornendo alcuni consigli per la presentazione delle candidature, e assistendo sul piano metodologico il candidato in vista del colloquio di fronte agli esaminatori.

Mariomassimo Santoro

RAPPRESENTANZA PERMANENTE D'ITALIA PRESSO L'UNIONE EUROPEA

INDICE

Introduzione	2
Capitolo 1 La generazione delle forze nelle missioni PSDC civili	4
Capitolo 2 La compilazione del formulario di presentazione della candidatura	9
Capitolo 3 Il colloquio con il <i>panel</i> di selezione	19
Appendice	27

Introduzione

Sin dall'avvio delle prime missioni della Politica Estera di Sicurezza e Difesa (PESD) poi divenuta Politica di Sicurezza e Difesa Comune (PSDC) l'Italia è prima linea nella partecipazione alle attività condotte dall'Unione Europea (UE) nel quadro della gestione civile delle crisi. I processi di generazione delle forze nelle missioni PSDC civili continuano a rivestire carattere prioritario per assicurare un'adeguata capacità di risposta dell'UE nei diversi teatri di spiegamento delle missioni.

La partecipazione a tali processi di generazione delle forze segue logiche e procedure proprie, anche in ragione della specificità dei mandati delle missioni PSDC civili.

Questa breve guida intende fornire alcuni suggerimenti per la partecipazione di personale italiano distaccato ("seconded") ai processi di selezione della PSDC civile. In linea di massima, le indicazioni in essa contenute valgono con riferimento alla copertura di tutte le posizioni internazionali di cui agli organigrammi di ciascuna missione, pur con i dovuti, ovvii adattamenti del caso determinati dalla natura eterogenea di tali posizioni e della loro gerarchia nella catena di comando.

Con riferimento alla partecipazione italiana alle procedure di selezione per il massimo grado apicale, ossia per la posizione di Capomissione, questo elaborato potrà risultare applicabile per analogia, nei limiti del possibile, tenuto conto delle specifiche considerazioni, anche di ordine politico, che caratterizzano le selezioni di livello apicale.

Lo scopo di questo lavoro, articolato in tre capitoli, è quello di illustrare gli elementi principali delle modalità del processo di selezione, di

fornire alcuni consigli circa la compilazione del formulario necessario alla partecipazione alle selezioni, di assistere sul piano metodologico il candidato¹ al colloquio di fronte al *panel*.

L'elaborato non fornisce risposte ai quesiti specifici che potranno essere formulati dagli esaminatori, né contiene elementi di informazione sul funzionamento specifico delle strutture UE o sui mandati delle singole missioni PSDC. Elementi, questi ultimi, per i quali si fa sin da ora un generico rinvio a letture in materia. Del pari, l'elaborato non si sostituisce ai corsi di preparazione pre- o post-spiegamento del personale.

* * *

¹ Con il termine "candidato" ci si riferisce in questa guida alla persona di sesso maschile o femminile che partecipa al processo di selezione. Come in altri contesti, anche in ambito UE PSDC la partecipazione di personale di sesso femminile è incoraggiata.

Capitolo 1

La generazione delle forze nelle missioni PSDC civili

Si forniscono qui di seguito alcune indicazioni circa i principali aspetti del sistema di reclutamento di personale (cd. "force generation") presso le missioni PSDC civili. Tali indicazioni sono in massima parte contenute negli OPLAN di ciascuna missione, più specificamente nell'annesso di ciascun OPLAN relativo alle risorse umane.

Si attira l'attenzione sulle peculiarità del sistema di selezione per la generazione delle forze presso le missioni PSDC civili, che rappresenta un sistema distinto da quello in uso in altri contesti UE o presso altri organismi internazionali. E' un sistema nel quale ciascuna posizione internazionale è aperta al concorso di tutti i Paesi membri e, in alcuni casi, anche al concorso di Paesi terzi contribuenti alla missione PSDC.

Responsabilità del processo di selezione

La responsabilità ultima del processo di selezione di personale ricade principalmente sul Capomissione PSDC. La *Civilian Planning and Conduct Capability* (CPCC) del SEAE fornisce al Capomissione (e dunque al personale di missione coinvolto nei processi di selezione) consulenza, istruzioni e supporto, oltre a verificare il corretto svolgimento del processo ed il controllo di qualità sullo stesso.

Procedura di selezione

In linea generale, la procedura qui di seguito illustrata è applicata sia rispetto a candidature di personale distaccato dalle Amministrazioni nazionali (“seconded”) che a candidature di personale direttamente contrattato dalla missione (“contracted”), con la precisazione che solo nel caso di candidature di personale “seconded” esiste un dialogo diretto tra la missione PSDC / CPCC e lo Stato di distacco che presenta la candidatura (attraverso la Rappresentanza Permanente presso l’Unione Europea) per ogni questione relativa al processo di selezione, dal suo inizio al suo completamento.

La richiesta di personale da parte della missione e della CPCC avviene attraverso specifici appelli alla contribuzione (*Call for contribution - CfC*) a cadenze regolari. Ai fini della individuazione di personale “seconded”, tali CfC, diramate dalla CPCC, sono trasmesse dalla Rappresentanza Permanente presso l’UE al Ministero degli Affari Esteri e da quest’ultimo alle Amministrazioni nazionali competenti. Le CfC sono altresì diffuse su alcuni siti istituzionali, tra quali quello del SEAE (http://eeas.europa.eu/csdp/opportunities/index_en.htm) ai fini dell’individuazione di personale a contratto.

Ciascuna CfC contiene la lista delle posizioni aperte alla competizione. Ogni singola posizione internazionale prevista dall’organigramma della missione è assegnata sulla base del meccanismo della CfC. Ogni posizione è individuata con un numero specifico. Per ogni posizione è prevista nella CfC una “job description” che riporta tutti gli elementi necessari per l’individuazione di possibili candidature.

La CfC contiene la scadenza entro la quale le candidature dovranno essere trasmesse alla CPCC. Nel caso di candidature di personale “seconded” la trasmissione alla CPCC avviene a cura della Rappresentanza

Permanente presso l'UE (che a sua volta ha ricevuto dal Ministero degli Affari Esteri le candidature nazionali in regime "seconded" da quest'ultimo raccolte). La trasmissione per via ufficiale, come sopra indicato, è condizione necessaria per la validità della presentazione di candidature in regime "seconded". Le candidature trasmesse direttamente dal candidato alle strutture SEAE sono considerate candidature in regime "contracted".

Una volta che le candidature sono state ricevute, ha inizio il processo di selezione, basato su criteri di trasparenza, competenza, equilibrio geografico, non discriminazione ed equilibrio di genere ("gender balance"). E' previsto che, a fronte di analogo soddisfacimento dei requisiti, sia data preferenza ai candidati proposti in regime "seconded".

La preselezione ("short listing")

Ricevute le candidature, vengono costituiti i *panel* di selezione per ciascuna delle posizioni presenti nella CfC. I *panel* di selezione hanno un numero dispari di componenti, preferibilmente tre. La composizione del *panel* varia al variare della posizione (che dunque può richiedere l'inclusione nel *panel* di esaminatori con competenze specifiche), così come è previsto che per posizioni di particolare rilievo la CPCC faccia parte del *panel* (altrimenti costituito da personale della missione).

Dopo un iniziale *screening* delle candidature ricevute, il *panel* redige una lista dei candidati ritenuti idonei per essere invitati al colloquio. I candidati non ammessi al colloquio risultano non selezionati (e non "shortlisted").

Il colloquio

In linea generale, i candidati sono inviati al colloquio direttamente dalla missione / CPCC. Il colloquio rappresenta di norma una tappa

obbligatoria per la selezione. I casi di selezione senza colloquio sono eccezionali e adeguatamente motivati.

Il colloquio avviene generalmente per via telefonica o in videoconferenza, mentre nel caso di candidature per posizioni di particolare rilievo è previsto il ricorso a colloqui personali.

Il *panel* di selezione prepara una lista di domande per il colloquio. Lo stesso *panel* può ricorrere anche a metodi di selezione aggiuntivi, quali test di lingua o elaborati scritti intesi a misurare le conoscenze del candidato.

Esito della selezione

Al termine del colloquio, il *panel* esprime un giudizio complessivo sul candidato che può risultare nella idoneità o inidoneità di quest'ultimo rispetto alla posizione. Nel caso di idoneità, il *panel* raccomanda al Capomissione un determinato ordine di preferenza dei candidati, rispondente alla *performance* di ciascuno di loro. Il Capomissione deciderà a quel punto l'esito della selezione, tenendo conto della raccomandazione del *panel*, cui non è comunque vincolato.

Dell'esito delle selezioni del personale proposto in regime "seconded" la CPCC informa gli Stati attraverso i canali di comunicazione già sopra evidenziati con lettere di selezione e lettere di non selezione. Queste ultime recano i motivi della non selezione.

Procedura di selezione dei Capimissione

La procedura per la selezione dei Capimissione PSDC civili segue un *iter* diverso da quello sopra indicato.

L'appello per la posizione di Capomissione PSDC civile è normalmente diramato dal SEAE (con lettera dell'Alto Rappresentante o un di suo delegato, contenente gli elementi della "job description" richiesta per l'incarico) agli Stati membri attraverso le Rappresentanze Permanenti

presso l'UE. Successivamente alla presentazione delle candidature da parte degli Stati membri, il SEAE (in genere il *Civilian Operations Commander*, Direttore della CPCC) convoca i candidati per un colloquio (con un *panel* di primo livello, composto dal senior management del SEAE) inteso a valutare le competenze del candidato e la rispondenza ai parametri contenuti nella "job description". In esito a tale colloquio, il *panel* propone all'Alto Rappresentante un incontro con il candidato o i candidati risultati comparativamente idonei. In esito a tale incontro, l'Alto Rappresentante propone al Consiglio (o al Comitato Politico di Sicurezza, COPS, nel caso in cui quest'ultimo sia stato all'uopo delegato dal Consiglio) la nomina a Capomissione del candidato ritenuto maggiormente idoneo a ricoprire l'incarico. Il Consiglio (o il COPS, in caso di delega da parte del Consiglio) nomina il Capomissione con propria Decisione.

Capitolo 2

La compilazione del formulario di presentazione della candidatura

La prima presentazione del candidato alle strutture SEAE competenti per la selezione di personale PSDC da destinare a missioni civili (CPCC) avviene attraverso la compilazione di un formulario standard (se ne riporta un esempio in appendice) trasmesso dal SEAE assieme alla diramazione dell'appello alla contribuzione (CfC)².

La corretta ed esauriente compilazione del formulario costituisce una fase centrale per il possibile successo della candidatura presentata. E' infatti sulla base dell'esame di tale formulario che il *panel* valuta di preselezionare o meno (cd. "short listing") la candidatura per il successivo colloquio. Come indicato in precedenza, solo per le candidature preselezionate è prevista una convocazione da parte del *panel*.

Diventa pertanto essenziale assicurare che il formulario compilato soddisfi i necessari requisiti di forma e di sostanza per i possibili seguiti del processo di selezione.

² Nel caso di trasmissione al SEAE di candidature per posizioni di Capomissione non è in genere previsto il ricorso a formulari di sorta, bensì viene richiesta la trasmissione di un *curriculum vitae*. Molte delle considerazioni di cui al presente capitolo possono applicarsi per analogia ai fini della compilazione del *curriculum vitae*. Particolare attenzione sarà posta dal compilante nella valorizzazione delle competenze manageriali del candidato, delle sue attitudini negoziali, della sua pregressa esperienza in ambito internazionale. Anche in questo caso, vale il suggerimento di porre l'enfasi su quegli elementi richiesti nella "job description" relativa all'incarico per il quale viene presentata la candidatura.

Requisiti formali

Il formulario dovrà essere compilato in ogni sua parte e firmato in calce. Una compilazione non formalmente corretta può comportare nei casi più gravi la restituzione del formulario da parte del SEAE, mentre sul piano generale, al di là della maggiore o minore rilevanza formale delle carenze riscontrate, gli esaminatori privilegeranno formulari correttamente compilati rispetto a formulari più scarni o incompleti.

Requisiti di contenuto

Ripercorriamo assieme le diverse sezioni nella quali è articolato il formulario. Vale la pena sottolineare come, pur ove per specifici appelli alla contribuzione il modello di formulario richiesto non replichi esattamente gli elementi di seguito evidenziati, tali elementi risulteranno comunque necessari per gli esaminatori, pertanto è consigliato dettagliarli nella presentazione della candidatura.

Sul piano generale, si suggerisce di limitare il ricorso agli acronimi, almeno nei casi in cui non si abbia la certezza del fatto che l'acronimo sia utilizzato correttamente nella lingua del *panel* (inglese o francese) e sia noto al *panel*.

1. Indicazione della posizione per la quale si presenta la candidatura

In genere, il formulario prevede che, a fronte delle diverse posizioni disponibili nell'appello alla contribuzione, il candidato possa indicare fino a tre priorità, ossia fino a tre posizioni per le quale presentare la propria candidatura. La scelta della posizione avviene in genere, per candidature di personale "seconded", sulla base di un'indicazione dell'Amministrazione

di distacco definita d'intesa con il candidato, come del caso e in misura variabile da Amministrazione ad Amministrazione.

Ove la scelta ricada su una sola posizione - e venga dunque indicata una sola priorità - sarà sufficiente assicurare che i requisiti di base necessari per la copertura di quella posizione siano posseduti dal candidato. Al riguardo, è centrale una puntuale verifica dei requisiti richiesti per la posizione scelta, contenuti nella "job description" relativa alla posizione, come risultante dall'appello alla contribuzione.

Ove la scelta ricada su più posizioni - e vengano dunque indicate più priorità - è importante assicurare che la verifica dei requisiti di cui sopra sia operata rispetto a ciascuna delle posizioni espresse.

La scelta dell'ordine delle priorità è anch'essa rimessa alle determinazioni di ciascuna Amministrazione, come del caso definita d'intesa con il candidato. E' in linea generale preferibile articolare le priorità assicurando che, in caso di posizioni che risultino gerarchicamente ordinate nell'organigramma della missione PSDC, le priorità replichino tale gerarchia: ad esempio, ove sia espressa una candidatura sia per una posizione di Vice Capomissione e che per una posizione di Capo Sezione, essendo la posizione di Vice Capomissione gerarchicamente sovraordinata rispetto a quella di Capo Sezione, la prima priorità indicata dovrebbe essere "Vice Capomissione", cui seguirebbe la seconda priorità "Capo Sezione".

Ove non sussista rapporto gerarchico tra le diverse posizioni, sarà sufficiente declinare la scelta tra priorità ad esempio tenendo conto dei possibili margini di successo del candidato rispetto ad una specifica posizione, e privilegiando nell'ordine delle priorità le posizioni sulle quali si ritiene che i margini di successo siano maggiori.

Per le candidature proposte dalle Amministrazioni nazionali dovrà essere sempre indicato che lo status della candidatura è quello di “seconded”.

Ove l’Amministrazione di distacco concordi, è in genere preferibile indicare nel formulario – nella specifica casella – la disponibilità del candidato ad essere selezionato anche per posizioni diverse da quella indicata. In tal modo le possibilità di selezione aumentano, mentre la decisione finale circa la disponibilità del candidato a coprire una data posizione alternativa eventualmente proposta dal *panel* resta prerogativa dell’Amministrazione di distacco.

2. Dati personali

Oltre ad inserire nel formulario i dati personali richiesti, il candidato verificherà con l’Amministrazione di distacco gli elementi da poter indicare nella sezione relativa alla certificazione di sicurezza.

Con riferimento alla sezione “contatti”, è importante che vengano forniti dal candidato numeri telefonici ed indirizzi di posta elettronica effettivamente raggiungibili in ogni momento (salvo diversa indicazione da inserire nel formulario), atteso che saranno quelli i contatti in possesso degli esaminatori ad esempio in caso di comunicazione di avvenuta preselezione o in caso di convocazione per il colloquio.

3. Pregressa attività accademica e formativa

Molto probabilmente, l’esaminatore non sarà un nostro connazionale. Anche ove l’esaminatore fosse un nostro connazionale, egli o ella si troverà ad esaminare il formulario assieme ad altri colleghi di altra nazionalità. Il sistema di studio e di formazione italiano non è necessariamente noto all’esaminatore, come non necessariamente l’esaminatore conoscerà altri sistemi di studio e di formazione di altri Paesi. Ne consegue che al fine di

poter adeguatamente presentare la candidatura al *panel* di selezione, è importante che la candidatura descriva ogni elemento utile a far comprendere al *panel* l'esatto contesto di ciascun elemento del registro di esperienze di studio e di formazione del candidato. Ad esempio, per quanto la denominazione di una determinata Scuola o Accademia frequentata dal candidato possa essere riportata in lingua italiana sul formulario, è poi opportuno specificare nella lingua veicolare a quale tipo e livello di formazione scolastica ci si stia riferendo.

4. Attività lavorativa svolta

Come indicato nel precedente paragrafo, è verosimile che l'esaminatore non abbia familiarità con il sistema educativo, di formazione e professionale di ciascun Paese, Italia inclusa. L'esaminatore non è tenuto a conoscere, ad esempio, mandato e funzioni delle articolazioni interne di ciascuna Amministrazione nazionale, né il rapporto esistente tra uffici periferici e organi centrali della stessa Amministrazione nazionale.

E' pertanto importante che in fase di compilazione del formulario il candidato si immedesimi nel ruolo dell'esaminatore ed ipotizzi di trovarsi in qualità di esaminatore di fronte ad una "application form" redatta da una persona avente una provenienza professionale del tutto distinta dalla propria. Nel compilare il formulario il candidato dovrà dunque chiedersi "che cosa vorrei conoscere io stesso se fossi io l'esaminatore?" Lo scopo della compilazione di questa cruciale sezione del formulario è quello di permettere all'esaminatore di apprezzare la rilevanza e la coerenza del *curriculum* professionale del candidato ai fini della possibile copertura della posizione per l'ottenimento della quale il formulario è compilato.

Oltre ad indicare l'Ente o l'Amministrazione presso la quale si è prestato e/o si presta servizio, è opportuno descrivere nel formulario i contenuti delle attività svolte. La mera, scarna indicazione di un luogo e/o

del nome di un Ufficio, ovvero la mera indicazione della denominazione dell'attività svolta non consentiranno all'esaminatore di comprendere il contenuto concreto dell'esperienza professionale del candidato. L'esaminatore non potrà pertanto valutare adeguatamente la rispondenza del *curriculum vitae* del candidato rispetto alla "job description" della posizione. Non è infrequente che in casi del genere il candidato non sia preselezionato.

Elementi concreti attorno ai quali strutturare adeguatamente la descrizione di un incarico svolto sono, oltre alla descrizione delle attività svolte, l'indicazione concreta del tipo di responsabilità assunte, ad esempio - ma senza pretesa di voler essere esaustivi - sul piano finanziario, di gestione del personale, di dipendenza gerarchica. Tali suggerimenti valgono indipendentemente dal profilo (civile o militare) del candidato, atteso che l'esaminatore potrà avere egli stesso un profilo diverso da quello del candidato, per cui è opportuno che il candidato fornisca il maggior numero di elementi al fine di descriversi professionalmente e fare apprezzare il proprio *curriculum*. Non esistono infatti profili aprioristicamente più noti di altri, nè indicazioni di generica appartenenza ad una Amministrazione nazionale aprioristicamente più note di altre, nè denominazioni di incarichi svolti universalmente noti. Per l'esaminatore, è noto o diventa noto solo ciò che si descrive compiutamente nel formulario.

Particolare attenzione dovrà essere posta nell'assicurare coerenza tra l'esperienza pregressa ed il tipo di attività associata alla posizione per quale viene presentata la candidatura.

Nella compilazione occorrerà altresì mostrare capacità di sintesi, tenuto conto che gli esaminatori saranno richiesti di leggere decine di formulari ogni giorno durante i processi di selezione.

Ove il candidato abbia svolto specifici corsi e/o formazioni in materia di gestione delle crisi, sarà particolarmente opportuno che di tali corsi sia fatta menzione del formulario.

5. Certificazione Hest/eHest/Heat o analoghe

In ambito UE è oramai divenuta standard la richiesta di una certificazione che attesti la capacità del candidato ad affrontare un determinato tipo di teatro. La tipologia di certificazione richiesta varia da teatro a teatro. Il tipo di certificazione suggerito per lo spiegamento in teatro è indicato nell'appello alla contribuzione. Ai fini della compilazione del formulario il candidato indicherà l'eventuale possesso delle certificazioni possedute, siano esse quelle specifiche richieste siano esse tipologie analoghe. La verifica del carattere più o meno cogente di tali certificazioni o circa gli aspetti di equipollenza di altra formazione ricevuta dal candidato avviene, per il personale "seconded", attraverso l'Amministrazione nazionale di distacco.

6. Le conoscenze linguistiche

L'adeguata conoscenza della lingua inglese e/o francese (in base al teatro di previsto spiegamento e secondo le indicazioni contenute nella "job description") costituisce elemento fondamentale non solo ai fini della partecipazione al processo di selezione per una determinata posizione, ma anche per il successivo lavoro da condurre in teatro in caso di selezione favorevole. Ai fini della partecipazione al processo di selezione, l'adeguato livello di conoscenza linguistica deve risultare in ogni fase, sia con riferimento alla corretta compilazione del formulario (la lettura del formulario è la prima occasione in cui l'esaminatore valuterà anche la qualità linguistica), che con riferimento alle successive fasi della preselezione e del colloquio del candidato.

Al fine di consentire all'esaminatore di disporre di parametri di riferimento oggettivi e comparabili del livello di conoscenze linguistiche, il formulario richiede che le conoscenze linguistiche siano indicate secondo i livelli di cui al "Quadro comune europeo di riferimento per la conoscenza delle lingue".

Le conoscenze linguistiche saranno, in fase di selezione, agevolmente verificabili da parte degli esaminatori. Anche tenuto conto del fatto che in caso di candidature di personale "seconded" le Amministrazioni nazionali di distacco sono in un certo modo responsabili della qualità del personale proposto, è raccomandata la presentazione di candidati le cui conoscenze linguistiche siano oggettivamente corrispondenti al livello richiesto nella "job description".

7. Le conoscenze informatiche

Come nel caso delle conoscenze linguistiche, anche quelle informatiche sono rilevanti ai fini della selezione. Il candidato avrà dunque cura di indicare nel formulario le proprie conoscenze informatiche, avendo a riferimento il tipo di competenze richieste dalla "job description" della posizione per la quale egli si candida. Anche in questo caso, si tratta di conoscenze agevolmente verificabili in fase di selezione. Il mancato possesso delle stesse determinerà l'esclusione del candidato.

8. La motivazione

Al pari dell'indicazione nel formulario delle proprie esperienze di lavoro, la motivazione costituisce un elemento centrale per la presentazione della candidatura. La motivazione delle ragioni per le quali si aspira a ricoprire la posizione richiesta (ovvero le posizioni richieste, nel caso di indicazione di più priorità) permette all'esaminatore di valutare il possibile valore aggiunto della selezione di un candidato piuttosto che di un altro.

Casi di compilazione scarsa della sezione relativa alla motivazione possono anche condurre alla non preselezione del candidato, atteso che l'esaminatore potrebbe associare alla scarsa attenzione riposta dal candidato nell'indicare le ragioni della propria auspicata selezione un analogo scarso interesse dello stesso ad essere selezionato o, in caso venga selezionato, a svolgere le attività richieste dalla "job description".

Il SEAE (CPCC) è consapevole del fatto che rispetto a talune candidature spesso la carenza di un'adeguata motivazione risponde semplicemente al fatto che una specifica candidatura è espressa dall'interessato anche nell'osservanza di un'indicazione gerarchica, per cui chi si candida si candida anche perché "la propria gerarchia amministrativa lo ha invitato a candidarsi". Tuttavia, tale indicazione non costituisce motivazione idonea né sufficiente a far sì che il candidato esprima all'esaminatore il proprio valore aggiunto. Nell'elaborare un'idonea motivazione, il candidato dovrà aver cura di valorizzare proprie pregresse esperienze professionali compatibili con la "job description" della posizione cui aspira. Egli potrà se del caso far stato della familiarità con elementi di natura geografica (conoscenza dell'area) o tematica (conoscenza della materia) connessi al possibile spiegamento in teatro. La stessa sezione relativa alla motivazione potrà essere utilizzata dal candidato per esprimere le ragioni del proprio interesse a lavorare sotto "cappello UE". Chi partecipa ad una missione PSDC partecipa come noto ad una missione UE, dunque egli indossa in primo luogo un "cappello UE" nello svolgimento del proprio incarico, senza pregiudizio per il regime di distacco che lo lega all'Amministrazione nazionale. E' dunque importante che il candidato mostri, sin dal momento della compilazione della sezione relativa alla motivazione, una sensibilità che coniughi l'appartenenza ad una Amministrazione nazionale alla futura prospettiva di lavoro sotto "cappello

UE". Nella motivazione il candidato potrà inoltre valorizzare la propria capacità di lavorare in una squadra multinazionale.

Ove il candidato sia successivamente preselezionato e ammesso al colloquio con il *panel*, gli elementi che egli ha inserito nella sezione del formulario relativa alla motivazione potranno quindi essere ripercorsi e come del caso sviluppati nel corso del colloquio.

Capitolo 3

Il colloquio con il *panel* di selezione

Ove il candidato sia stato preselezionato, il *panel* di selezione lo invita, in genere per via elettronica, al colloquio. Esso avviene normalmente per via telefonica o in video conferenza, almeno per le posizioni di grado non apicale. Per le posizioni di grado apicale è in genere previsto che il colloquio avvenga di persona. Sono, queste, procedure di massima, che possono trovare eccezioni motivate a vario titolo da ragioni di ordine organizzativo, logistico o di opportunità. E' il *panel* che indica al candidato le modalità del colloquio. Solo ove il *panel* lasci al candidato l'indicazione di preferenza circa le modalità di svolgimento del colloquio, si consiglia di indicare la preferenza per un colloquio di persona, che in genere mette meglio in evidenza le capacità del candidato. Tale indicazione di preferenza, nel caso di candidati "seconded", dovrà ovviamente essere concordata dal candidato con la propria Amministrazione di distacco.

Il colloquio rappresenta il momento centrale del processo di selezione. In un arco di tempo di circa 30-45 minuti il candidato dovrà dimostrare al *panel* di possedere tutti i requisiti di natura conoscitiva e caratteriale richiesti. A fronte di più candidature sulla medesima posizione, il candidato dovrà dimostrare di possedere tali requisiti a livello maggiore di quello dei suoi concorrenti.

Requisiti di natura conoscitiva

Va da sé che il candidato deve anzitutto possedere un adeguato livello di capacità di interazione con il *panel* nella lingua richiesta per

ricoprire la posizione (inglese e/o francese, come indicato nella “job description”).

Per quanto il tipo di quesiti che il *panel* formula al candidato varia al variare della posizione oggetto della candidatura, ci sono alcuni elementi comuni la conoscenza dei quali è necessaria per superare il colloquio³.

Il candidato che si propone per ricoprire una posizione in una missione PSDC deve in primo luogo conoscere il **mandato della missione** nonché tutti gli elementi di rilievo – anche tenuto conto del tipo di funzione che si andrebbe a svolgere – rintracciabili nei principali documenti di pianificazione (*in primis* CONOPS e OPLAN), oltre che nella Decisione istitutiva della missione, come eventualmente emendata da Decisioni successive. I documenti di pianificazione risultano in genere classificati, per cui l’accesso agli stessi avverrà nel rispetto della normativa di riferimento in materia (elementi più generali rispetto al mandato di ciascuna missione sono rintracciabili sul sito web della stessa missione o del SEAE).

Non si tratta evidentemente di memorizzare tutti i numerosi elementi di carattere strategico e operativo contenuti nei citati documenti di pianificazione. Si tratta piuttosto di mostrare al *panel* familiarità con i linguaggi contenuti nelle sezioni più rilevanti dei documenti, tra le quali merita menzionare, nel caso di documenti di pianificazione, il contesto politico del teatro nel quale opera la missione, il mandato, le attività e la struttura della missione, la catena di comando della missione, il contributo dei diversi attori internazionali in teatro, i rapporti della missione PSDC con le altre iniziative, attività e progetti dell’UE in teatro. Sulla base delle specifiche conoscenze richieste dalla “job description”, altre sezioni dei citati documenti potranno assumere maggior rilevanza per il candidato.

³ Il portale PESC/PSDC del Ministero degli Affari Esteri è consultabile sul sito web http://pesc-psdc.esteri.it/PESC_PSDC.

La **conoscenza del teatro** è un altro elemento rilevante ai fini del colloquio. Il candidato (cui non necessariamente è richiesta una pregressa esperienza nel Paese di spiegamento della missione PSDC) deve dimostrare di conoscere almeno gli elementi di base di natura geografica e politica del teatro. E' evidente che, mentre per colui che si candida per una posizione di "Consigliere politico" la conoscenza di tali elementi dovrà essere assai approfondita, per colui che si candida per una posizione più operativa non saranno necessari specifici approfondimenti rispetto alle linee generali che possono essere ricavate dai citati documenti di pianificazione.

Poiché le missioni PSDC sono missioni UE, è richiesto che il candidato dimostri di conoscere le **strutture UE, almeno quelle competenti in materia di gestione delle crisi**. In via di semplificazione, si può sostenere che, dato l'organigramma del SEAE⁴, è quantomeno necessaria la conoscenza della struttura e del ruolo della *Civilian Planning and Conduct Capability* (CPCC). Dalla conoscenza di questa struttura, il candidato potrà così meglio comprendere il funzionamento della **catena di comando** delle missioni civili, altro aspetto centrale ai fini del colloquio. Il candidato dovrà cioè dimostrare al *panel* di aver compreso il ruolo della CPCC (organo di pianificazione operativa della PSDC civile) e del suo Direttore, il *Civilian Operations Commander*, che esercita il comando strategico per la pianificazione e la condotta di tutte le missioni civili PSDC, sotto il controllo politico e la direzione strategica del Comitato Politico e di Sicurezza (COPS), sotto la responsabilità del Consiglio e dell'Alto Rappresentante per gli Affari Esteri e la Politica di Sicurezza. Del pari, il candidato dovrà dimostrare di aver compreso il rapporto tra il *Civilian Operations Commander* ed il Capomissione della missione PSDC civile, con quest'ultimo che esercita

⁴ http://eeas.europa.eu/background/organisation/index_en.htm

il comando e il controllo a livello di teatro e che è responsabile di fronte al *Civilian Operations Commander*. Il candidato avrà quindi cura di esaminare l'organigramma della missione PSDC (che costituisce parte integrante dell'OPLAN della missione) per meglio comprendere la catena di comando ed i rapporti gerarchici relativi alla specifica posizione per la quale egli concorre.

E' poi opportuno sottolineare l'importanza che il candidato mostri al *panel* consapevolezza dell'**esistenza di altri attori in teatro**, siano essi attori UE (ad esempio le locali Delegazioni UE e, laddove presenti, i Rappresentanti Speciali dell'Unione Europea - che forniscono rispettivamente orientamento politico locale e regionale al Capomissione), Stati membri, Stati terzi, organizzazioni internazionali e/o regionali. Quesiti da parte del *panel* circa il coordinamento tra la missione PSDC e questi attori non sono infrequenti, e come regola generale le risposte a tali quesiti si trovano nei documenti di pianificazione citati sopra. Scopo della risposta a tali quesiti è quello di dimostrare come in ogni teatro la missione PSDC operi in coordinamento con attività e programmi condotti da altri, talora anche in una prospettiva regionale, in uno spirito di non duplicazione e nel pieno rispetto di quanto richiesto dalle autorità del Paese ospite (principio di "**local ownership**").

Oltre a questi elementi conoscitivi in genere necessari per ogni colloquio, ve ne sono poi altri richiesti dalle caratteristiche specifiche della missione o della "job description" relativa alla posizione per la quale si candida il personale. Ad esempio, nel caso di una candidatura quale "addetto stampa" di una missione, sarà necessario che l'interessato, oltre a dimostrare le conoscenze tecniche richieste dal profilo, disponga dei pertinenti documenti UE in materia di strategia di informazione elaborati per ciascuna missione PSDC. Come regola generale, in caso di dubbio sulle

conoscere specifiche richieste, è sufficiente leggere con attenzione la “job description” della posizione, e da essa ricavare il tipo di letture e studi di preparazione al colloquio che risultano necessari. A livello di fonti, in genere le “list of references” contenute nei documenti di pianificazione contengono i riferimenti delle materie sulle quali esistono documenti UE pertinenti.

Rispetto a posizioni apicali in una data missione PSDC, saranno richieste in particolare al candidato specifiche competenze in materia di management, inclusa la capacità di gestione delle risorse umane e finanziarie.

Nel caso di processi di selezione relativi a Capimissione le capacità descritte nel presente capitolo dovranno essere possedute al massimo livello, con un’enfasi sulle capacità negoziali del candidato e di possibile interlocuzione con attori locali e internazionali di livello. La conoscenza di tutte strutture UE competenti in materia PSDC e degli principali ruoli e delle interazioni con gli attori istituzionali UE dovrà risultare particolarmente approfondita. Del pari, dovrà risultare approfondita la conoscenza dei meccanismi decisionali UE in materia PSDC.

Il profilo caratteriale del candidato

Partecipare ad una missione PSDC dell’UE o entrare a far parte di una qualsiasi struttura UE significa anzitutto dimostrare interesse e volontà ad inserirsi in un contesto multinazionale. Alcuni dei quesiti che il *panel* formula al candidato sono in genere intesi non solo a verificare le conoscenze ma anche a valutare la capacità del candidato ad applicare tali conoscenze in un contesto UE, ossia non nazionale. Il candidato farà pertanto far emergere nel corso del colloquio la propria capacità al **lavoro di squadra**, la propria apertura e l’interesse verso modelli che possono anche

non coincidere con quelli nazionali, l'attitudine ad inserirsi in una catena gerarchica distinta rispetto a quella dalla quale (eventualmente) proviene. Deve in definitiva risultare l'interesse del candidato a vestire un cappello europeo.

Alcuni suggerimenti concreti

Essere preparati e dimostrare spirito di squadra fa sicuramente la differenza rispetto ad altri di fronte al *panel*. Formuliamo qui di seguito alcuni suggerimenti, di varia natura, che in occasione del colloquio possono rivelarsi utili.

1) La **motivazione**: il *panel* ha interesse a comprendere le ragioni per le quali il candidato ritiene di essere idoneo per la posizione. In linea con quanto indicato nel precedente capitolo circa la formulazione delle motivazioni nel formulario, è importante che il candidato sviluppi oralmente di fronte al *panel* le proprie motivazioni, eventualmente arricchendo gli elementi già forniti in fase di compilazione del formulario.

2) Si suggerisce al candidato di preparare, tenuto conto in particolare della "job description" della posizione richiesta, un elenco di **tre possibili priorità d'azione** lungo le quali il candidato opererebbe in caso di selezione. "Se Lei domani giungesse in teatro nella Sua nuova posizione, cosa farebbe?": mostrare preparazione rispetto a questo tipo di quesito può risultare apprezzato dal *panel* di selezione. Trattandosi dell'indicazione di due o tre priorità, ovviamente il candidato dovrà individuare obiettivi di breve termine, sufficientemente concreti e realistici e, soprattutto, tenendo conto della posizione specifica che egli ricoprirebbe.

3) E' importante **strutturare le risposte in modo sistematico**. Digressioni, incisi, variazioni di soggetto rischiano di dar l'impressione di

scarsa capacità di sintesi e/o di razionalizzazione. E' opportuno tenere presente che il *panel* di selezione non sarà composto da connazionali, al più potranno esservi connazionali ma essi non saranno soli nel *panel*: i modelli culturali, anche sotto l'aspetto della presentazione orale di una materia, differiscono da Paese a Paese, per cui diventa importante fornire gli elementi di cui si dispone in modo armonioso e chiaro. A fronte di un quesito da parte del *panel*, il candidato fornirà una risposta: il ricorso ad esempi o aneddoti non costituisce una risposta, tutt'al più esso può essere utile per far meglio comprendere la portata di una risposta già fornita. Il candidato ha in genere a disposizione circa 30/45 minuti per il colloquio, ed i quesiti del *panel* sono in media (ma non vi sono regole specifiche al riguardo) quattro o cinque, salvo approfondimenti su un particolare tema. E' dunque opportuno fare un uso intelligente del tempo a disposizione.

4) Il **ricorso agli acronimi andrebbe limitato**, almeno nei casi in cui non si abbia la certezza del fatto che l'acronimo utilizzato sia utilizzato correttamente nella lingua del colloquio (inglese o francese) e sia noto ai membri del *panel*.

5) Ove il *panel* al termine del colloquio chieda al candidato di indicare i termini della propria **disponibilità per la copertura della posizione** in caso di selezione, è opportuno che il candidato conosca il grado di maggiore o minore urgenza di copertura della posizione. La data indicativa a decorrere dalla quale il SEAE richiede che la posizione sia coperta è in genere indicata nell'appello alla contribuzione. Manifestazioni di disponibilità da parte del candidato a ricoprire una determinata posizione in un lasso temporale non pienamente coincidente con quanto richiesto dal SEAE potrebbe comportare la selezione di un candidato concorrente avente una preparazione analoga ma disponibile anzitempo.

6) Sul piano generale, il candidato dovrà **tenere conto del carattere multinazionale e multi-culturale del *panel***, e considerare che il *panel* non ha familiarità con un'eventuale casistica nazionale richiamata dal candidato nel corso del colloquio o con forme ed espressioni comportamentali che siano espressione di una singola cultura nazionale.

Al termine del colloquio, in genere il *panel* informa il candidato che i risultati della selezione saranno resi noti alle autorità nazionali di distacco (nel caso di candidati "seconded") nel giro di qualche settimana (salvo appelli alla contribuzione che prevedano tempi più ristretti).

Appendice

Si riporta qui di seguito il modello indicativo di formulario (“application form”) per la presentazione delle candidature alle missioni PSDC civili, commentato al capitolo 2. Il modello facente fede è quello allegato all’appello alla contribuzione.

Application form for (XXXXXXXXXX)
(to be sent by e-mail to xxxxxx@eeas.europa.eu)

1. NOMINATION DETAILS (indicate positions and status regime applied for)

Post no./title (specify the vacancy reference, compulsory)	Applicable status regime
First priority:	Seconded status: <input type="checkbox"/> Do you have any objections to our providing feedback to your national authorities in case of non-selection? <input type="checkbox"/> Yes, <input type="checkbox"/> No
Second priority:	
Third priority:	Contracted status: <input type="checkbox"/> Would you accept a contract of employment for less than six (6) months: <input type="checkbox"/> Yes, <input type="checkbox"/> No If selected under contracted status, do you allow the country of your nationality to be informed of your selection notably in order to facilitate the issuance of security clearance. ^{5?} <input type="checkbox"/> Yes, <input type="checkbox"/> No
Are you willing to serve in the Mission in a position other than those specified above? <input type="checkbox"/> Yes, <input type="checkbox"/> No Are you willing to serve in another Mission than the one you are now applying for? <input type="checkbox"/> Yes, <input type="checkbox"/> No	

2. PERSONAL DATA

Last name		First name	
-----------	--	------------	--

⁵ It is the responsibility of the selected contracted candidate to make the necessary arrangements in order to obtain security clearance.

LE CANDIDATURE ITALIANE ALLE MISSIONI PSDC CIVILI
SUGGERIMENTI PER LA PARTECIPAZIONE ALLE PROCEDURE DI SELEZIONE

Birth date	(dd/mm/yyyy)	Country of birth	
Passport no.		Gender	Male <input type="checkbox"/> Female <input type="checkbox"/>
Present nationality		Other nationality	
Police Officer	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	If yes, current rank:	
Military Officer	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	If yes, current rank:	
Civilian	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Profession:	
Security clearance	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	If yes, at what level:	
Driving license	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	If yes, category:	

3. CONTACT DETAILS

Home country address			
Street			Zip/postal Code
Town/city	County/state/province		Country
Telephone no.	Mobile no.	Email address	
Alternative/current contact details			
Street			Zip/postal code
Town/city	County/state/province		Country
Telephone no.	Mobile no.	Email address	

4. EDUCATION AND PROFESSIONAL TRAINING

University education or equivalent			Attended (mm/yyyy)	
Name institution / university, place and country	Degrees/qualifications obtained (Title of qualification awarded)	Main course/field of study	From:	To:
Secondary education and/or formal vocational education/training				
Name institution / place and country	Degrees/qualifications obtained (Title of qualification awarded)	Main course/field of study	From:	To:
Civilian crisis management courses				
Name institution	Place and country	Course title	From:	To:

Hostile Environment Security Training or e-Hest				
Name institution	Place and country	Course title	From:	To:

5. EMPLOYMENT RECORD (in reverse chronological order)

Current/most recent position				Current position: Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Organisation	Place and country	Job title	Date (mm/yyyy)		
			From:	To:	
Description of tasks and responsibilities (management level, supervisory level, number of personnel supervised):					
Supervisor's name:		Email:		Phone No.:	
Previous position (1) (only positions longer than 6 months)					
Organisation	Place and country	Job title	Date (mm/yyyy)		
			From:	To:	
Description of tasks and responsibilities (management level, supervisory level, number of personnel supervised):					
Supervisor's name:		Email:		Phone No.:	
Previous position (2) (only positions longer than 6 months)					
Organisation	Place and country	Job title	Date (mm/yyyy)		
			From:	To:	
Description of tasks and responsibilities (management level, supervisory level, number of personnel supervised):					

LE CANDIDATURE ITALIANE ALLE MISSIONI PSDC CIVILI
SUGGERIMENTI PER LA PARTECIPAZIONE ALLE PROCEDURE DI SELEZIONE

Supervisor's name:		Email:		Phone No.:	
Previous position (3) (only positons longer than 6 months)					
Organisation	Place and country	Job title	Date (mm/yyyy)		
			From:	To:	
Description of tasks and responsibilities (management level, supervisory level, number of personnel supervised):					
Supervisor's name:		Email:		Phone No.:	
Other previous positions and positions shorter than 6 months					
Organisation	Place and country	Job title	Date (mm/yyyy)		
			From:	To:	

6. OTHER SKILLS

Languages (European level *)		Native language:			
Other languages	Speak	Write	Read	Understand	

C1, C2 = Proficient; B1, B2 = Independent User; A1, A2 = Basic User

(*) [Common European Framework of References for Languages](#)

Computer skills					
Word processor		Web browsing		Presentations	
Spreadsheets		Financial software		Project management	

C = Proficient User; B = Independent User; A = Basic User; N/A

7. MOTIVATION AND ADDITIONAL INFORMATION

Please explain the reasons for your application, covering your profile and particular interest in this position. Add any other information that might be relevant to your application, including any skills, knowledge and experience for which there was no space above.

--

8. FINAL QUESTIONS

Please read and answer carefully all questions		
Do you have any objections to our making enquires of your employers?	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Do you have any chronic health problems, disabilities or other medical conditions that would limit your physical activity?	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Are you regularly taking any medication?	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Is any relative of yours, to the best of your knowledge, working in (Name of the Mission)	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Is any relative of yours, to the best of your knowledge, applying to this Call for Contributions?	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Have you ever been convicted or sentenced in any criminal proceedings (excluding minor traffic violations)?	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
If you responded “yes” to any of the previous questions, please provide details		
By submitting this application form, I certify that the statements made by me in answer to the foregoing questions are true, complete and correct to the best of my knowledge and belief. I understand that any misrepresentation or material omission made on the Application Form will result in the application being void and will result in termination or dismissal from the mission	I agree: Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Place	Date	Signature (typed name is sufficient)

If selected under contracted status, you will be requested to supply documentary evidence which supports the statements you made above. Do not, however, send any documentary evidence until you have been asked to do so.

Please submit the completed form as a MS Word Document