
Psicologia della selezione e assessment. Profili di carattere giuridico

Stefano Iaria¹

Sommario

L'articolo esamina sinteticamente l'evoluzione normativa che ha interessato le procedure di selezione e assessment del personale della Pubblica Amministrazione. Particolare attenzione è dedicata alle recenti regolamentazioni che hanno inquadrato in modo puntuale le nuove metodologie a disposizione delle Pubbliche Amministrazioni per affrontare i processi di selezione e che rappresentano il punto di arrivo di un percorso teso a valorizzare il processo di valutazione basato sulle competenze.

Parole chiave

Pubblica Amministrazione, Valutazione del personale, Processi di selezione e assessment.

¹ Avvocato del Foro di Firenze (Studio Legale Lessona), cultore della materia di diritto amministrativo presso l'Università degli Studi di Firenze.

The Psychology of Selection and Assessment. Legal Profiles

Stefano Iaria¹

Abstract

The article briefly examines the regulatory evolution that has affected the selection and assessment procedures of public administration personnel.

Particular attention is paid to the recent regulations which have accurately framed the new methodologies available to public administrations to deal with selection processes and which represent the arrival point of a path aimed at enhancing the skills-based evaluation process.

Keywords

Public administration, Personnel evaluation, Selection and assessment processes.

¹ Lawyer at the Court of Florence (Lessona Law Firm), expert in administrative law at the University of Florence.

Introduzione

I processi di selezione e assessment del personale costituiscono un'attività fondamentale per qualsiasi organizzazione, a prescindere dalla tipologia di impiego e di figura professionale richiesta (Augugliaro & Majer, 1993; Cortese & Del Carlo, 2017; Levati & Mariani, 2004; Mariani, 2011).

Se da una parte è evidente la necessità per il datore di lavoro di individuare la risorsa umana più idonea allo svolgimento della mansione richiesta, dall'altra parte anche l'aspirante all'assunzione può trarre beneficio da una procedura di selezione ben impostata e condotta, in quanto gli consentirà di rappresentare più efficacemente le proprie qualità e potenzialità rispetto alla posizione di lavoro da ricoprire.

Ciò si traduce (*rectius*, dovrebbe tradursi) in procedure di selezione e assessment svolte da esperti del settore, finalizzate in primo luogo a individuare la specifica mansione richiesta e le correlative competenze di cui dovrà essere in possesso il futuro dipendente e, in secondo luogo, alla valutazione dei candidati sotto il profilo dei titoli e, soprattutto, delle competenze (Bartolomeo & Borgogni, 2018; Consiglio & Tinelli, 2019), al fine di individuare «la persona giusta per il lavoro giusto» (Peiró et al., 2020).

Tali processi costituiscono un'opportunità (e da qualche anno un vero e proprio obbligo) anche nel caso in cui il datore di lavoro sia la Pubblica Amministrazione. La selezione del personale assume infatti particolare rilievo qualora l'attività del datore di lavoro consista, come nel caso della Pubblica Amministrazione, nel perseguimento di attività di pubblico interesse.

Si consideri infatti che nel novero delle attività di pubblico interesse figurano servizi di carattere vitale sia per l'ordinamento sia per i suoi cittadini tra cui, solo per citarne alcune, le attività di regolazione, consistenti nel potere di prevedere divieti e irrogare sanzioni (limiti di velocità, divieti di vendita di determinati beni, ecc.), operare espropriazioni di beni privati e regolare lo svolgimento di determinate attività (interventi edilizi soggetti ad autorizzazione, attività economiche regolate); le attività di prestazione dei servizi, consistenti nella realizzazione di opere pubbliche (strade, porti, ferrovie, ponti, ospedali, ecc.) e nell'erogazione di servizi (prestazioni sanitarie, fornitura di acqua, luce e gas, trasporto pubblico ecc.).

In considerazione di ciò, i processi di selezione e assessment del personale da parte della Pubblica Amministrazione assumono rilievo determinante al fine di assicurare il buon andamento della macchina amministrativa e, correlativamente, il perseguimento degli interessi di carattere generali cui essa è preposta.

Il concorso pubblico e le procedure di selezione e assessment

I processi di selezione nella Pubblica Amministrazione trovano il loro fondamento nell'art. 97, comma 3, della Costituzione italiana che stabilisce che, salvo

eccezioni previste dalla legge, «agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni si accede mediante concorso». La norma costituisce il risultato di un percorso ultrasecolare che muove dalla *Dichiarazione dei diritti dell'uomo e del cittadino*, approvata dall'Assemblea Costituente francese il 26 agosto 1789, che affermò l'uguaglianza dei cittadini dinanzi alla legge anche con riferimento all'accesso agli incarichi pubblici sulla base, dunque, di una valutazione del merito quale criterio distintivo selettivo.

Il concorso pubblico assume quindi rilievo centrale in quanto, attraverso tale strumento, la Pubblica Amministrazione seleziona con un metodo comparativo di valutazione, sulla base dei criteri del merito e delle capacità individuali, i candidati che abbiano presentato domande di partecipazione ad esso ai fini della costituzione con i medesimi di un rapporto di lavoro subordinato (Clarich & Fonderico, 2007; Iaria, 2007).

Sul punto si evidenzia come non esista una procedura o un modello di concorso standard valido per il reclutamento di qualunque professionalità, essendo invece di volta in volta necessario individuare le procedure e i modelli a cui ricorrere per trovare il candidato idoneo con riferimento alla specifica figura professionale richiesta, tenuto conto delle metodologie di reclutamento previste dalla normativa vigente e, in particolare, il DPR n. 487/1994 (da ultimo modificato ad opera del DPR n. 82/2023) (Tamassia & Savazzi, 2020).

Per quanto concerne le tipologie di concorso, in relazione alla figura richiesta è possibile scegliere tra tre diverse tipologie selettive, individuando quella più funzionale alla natura dei profili professionali richiesti nel bando di concorso e alle esigenze di celerità ed efficacia, anche tramite preselezione ove necessario.

Nello specifico, si individuano le seguenti tipologie selettive:

- a) concorso per esami;
- b) concorso per titoli ed esami;
- c) corso-concorso.

Ai fini della presente analisi assumono rilievo, in particolare, la tipologia selettiva del concorso per titoli ed esami, ove dunque le procedure di selezione e assessment possono assumere particolare rilievo in relazione alla predisposizione e alla valutazione delle prove scritte, pratiche e orali, anche e soprattutto alla luce delle rilevanti modifiche introdotte dal DPR n. 82/2023 e che vedremo *infra*.

Tali modifiche costituiscono il risultato di un percorso, intrapreso dal Legislatore nell'ultimo ventennio, orientato verso un progressivo abbandono delle modalità di valutazione basate unicamente sui saperi e sulle conoscenze, in favore di una modalità orientata in modo deciso verso la valutazione delle competenze seguendo un modello «collegato al processo di riprogettazione del profilo professionale», che «esemplifica un percorso che sintetizza il transito culturale dall'approccio centralistico focalizzato sull'individuo (risorsa umana), al più avanzato sistema di valorizzazione delle competenze di cui l'individuo è

portatore (competenze), in un ciclo evolutivo che prende le mosse dalla centralità della risorsa umana per approdare, quale momento di arrivo, al capitale delle competenze, utilizzando, quindi, un'icone in grado di rendere più tangibile il processo evolutivo, transitando, così, dalla risorsa umana al capitale di competenze» (Tamassia & Angelini, 2022).

Un percorso durato oltre vent'anni: verso le procedure di selezione e assessment

Una prima tappa importante di tale percorso è rappresentata dalla riforma del pubblico impiego ad opera del D.Lgs. 3 febbraio 1993, n. 29 che, per quanto qui di interesse, ha introdotto la c.d. «privatizzazione» del rapporto di lavoro pubblico volta a rendere la Pubblica Amministrazione più autonoma sotto il profilo organizzativo e operativo, al fine di favorire un concreto perseguimento dei principi di efficienza, efficacia ed economicità.

Ciò si è tradotto in una maggiore attenzione anche alla valutazione delle risorse umane, come testimoniato dall'art. 1 del D.Lgs. n. 29/1993 che ha indicato, tra le finalità della norma, un migliore utilizzo delle risorse umane attraverso una particolare cura alla formazione e allo sviluppo professionale dei dipendenti.

Il successivo art. 8, dedicato proprio alla selezione del personale, prevede che i procedimenti di selezione per l'accesso e per la progressione del personale nei pubblici uffici siano definiti sulla base di criteri quali la concentrazione e rapidità dei tempi e modi di svolgimento nonché tramite la nomina di commissioni qualificate.

La norma in esame è stata successivamente integrata e modificata ad opera del D.Lgs. 165/2001 che, all'art. 35, prevede che il reclutamento del personale avvenga tramite procedure selettive volte all'accertamento della professionalità richiesta, da svolgersi sulla base dei principi di:

- a) adeguata pubblicità della selezione e modalità di svolgimento che garantiscano l'imparzialità e assicurino economicità e celerità di espletamento, ricorrendo, ove è opportuno, all'ausilio di sistemi automatizzati, diretti anche a realizzare forme di preselezione;
- b) adozione di meccanismi oggettivi e trasparenti, idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire [...]
- e) composizione delle commissioni esclusivamente con esperti di provata competenza nelle materie di concorso.

La norma fornisce dunque dei criteri volti a orientare la Pubblica Amministrazione tra cui, per quanto qui di interesse, la necessità di adottare meccanismi

valutativi finalizzati a verificare il possesso di requisiti attitudinali e professionali necessari in relazione alla posizione che il candidato sarà chiamato a ricoprire.

Nonostante rappresenti senz'altro un passo in avanti significativo, la previsione ha avuto un'applicazione travagliata nel corso degli anni e solo un numero abbastanza esiguo di Pubbliche Amministrazioni hanno adottato sistemi selettivi innovativi.

Tali problematiche attuative sono riconducibili sia all'assenza di indicazioni di dettaglio nella norma sopra riportata relative alle modalità di valutazione, sia alla difficoltà, per Amministrazioni di ridotte dimensioni, di impostare procedure di valutazione adeguate, sia infine a una consapevolezza forse ancora acerba dell'importanza dei processi di selezione e assessment nell'ambito dell'attività amministrativa.

Solo nel 2015, dunque dopo oltre un decennio, il legislatore ha preso atto delle problematiche attuative sopra rappresentate e dell'insufficienza delle indicazioni contenute nel D.Lgs. n. 165/2001, la Legge delega n. 124/2015, che, all'art. 17, comma 1, lett. a) e b), prevede tra i principi e criteri direttivi della Pubblica Amministrazione la previsione, nelle procedure concorsuali pubbliche, di meccanismi di valutazione finalizzati a valorizzare l'esperienza professionale acquisita e la predisposizione di prove concorsuali «che privilegino l'accertamento della capacità dei candidati di utilizzare e applicare a problemi specifici e casi concreti nozioni teoriche, con possibilità di svolgere unitariamente la valutazione dei titoli e le prove concorsuali relative a diversi concorsi».

Unitamente a ciò, per la prima volta si fa espressamente riferimento, al comma 1, lett. i), alla «rilevazione delle competenze dei lavoratori pubblici», recependo dunque le esigenze più volte rappresentate relativamente alle necessità di una valutazione del personale nei processi di selezione che tenesse conto dei cambiamenti e delle sfide che la Pubblica Amministrazione è chiamata ad affrontare.

La Legge Delega, seppur non attuata, ha costituito un importante passo in avanti nella ponderazione di un nuovo assetto organizzativo e gestionale della Pubblica Amministrazione non più basato su una valutazione meramente sapienziale bensì sempre più orientata sul profilo delle competenze del dipendente, sia ai fini della selezione, sia necessariamente ai fini della progressione di carriera.

La Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica del 24 aprile 2018, n. 24, rappresenta un primo recepimento delle proposte formulate dalla L. 124/2015, affermandosi in modo chiaro la necessità per le Pubbliche Amministrazioni di abbandonare nei concorsi il meccanismo di valutazione basato sul sapere e optare invece in modo deciso sulla valutazione delle competenze.

In senso analogo è intervenuto, a nemmeno un mese di distanza, il Decreto Ministeriale dell'8 maggio 2018 che completa il mutamento di approccio verso la valutazione delle competenze, indicando chiaramente l'obbligo per le Pubbliche Amministrazioni di individuare i profili professionali in relazione alle funzioni

che i dipendenti sono chiamati a svolgere all'interno della struttura organizzativa, avendo riguardo anche alle relazioni interne ed esterne e al codice etico e comportamentale.

Ancora, nella valutazione dei profili professionali deve tenersi conto del grado di responsabilità connesso a ciascuna posizione e, quindi, del posizionamento all'interno dell'organizzazione, delle relazioni richieste, delle attività da svolgere nonché degli strumenti da utilizzare. Ciò in quanto la corretta individuazione dei profili professionali necessari consente, nella fase del reclutamento, di avere migliori strumenti per selezionare le risorse umane adeguate e per meglio finalizzare la scelta dei candidati.

Il Decreto Ministeriale ha poi il pregio di inquadrare in modo chiaro il requisito delle competenze richieste per ciascun profilo professionale, definite come insieme di conoscenze, capacità e caratteristiche come «insieme di conoscenze, capacità e caratteristiche comportamentali».

Tali previsioni sono state successivamente recepite e implementate ad opera del D.Lgs. n. 80/2021 e del D.Lgs. n. 36/2022 (modificato dal D.L. n. 44/2023 e coordinato con la Legge di conversione n. 74/2023) che hanno previsto, in ambito concorsuale:

a) l'espletamento di almeno una prova scritta, anche a contenuto teorico-pratico, e di una prova orale, comprendente l'accertamento della conoscenza di almeno una lingua straniera. Le prove di esame sono finalizzate ad accertare il possesso delle competenze, intese come insieme delle conoscenze e delle capacità logico-tecniche, comportamentali nonché manageriali, per i profili che svolgono tali compiti, che devono essere specificate nel bando e definite in maniera coerente con la natura dell'impiego [...]. Per profili iniziali e non specializzati, le prove di esame danno particolare rilievo all'accertamento delle capacità comportamentali, incluse quelle relazionali, e delle attitudini. Il numero delle prove d'esame e le relative modalità di svolgimento e correzione devono contemperare l'ampiezza e la profondità della valutazione delle competenze definite nel bando con l'esigenza di assicurare tempi rapidi e certi di svolgimento del concorso orientati ai suindicati principi; [...]

c) che le prove di esame possano essere precedute da forme di preselezione con test predisposti anche da imprese e soggetti specializzati in selezione di personale, nei limiti delle risorse disponibili a legislazione vigente, e possano riguardare l'accertamento delle conoscenze o il possesso delle competenze di cui alla lettera a), indicate nel bando (su questo punto si evidenzia come il giudice amministrativo abbia ritenuto legittima «la previsione di una soglia di sbarramento nei concorsi pubblici per la quale sono ammessi alle prove scritte un determinato numero massimo di candidati che hanno superato la prova preselettiva, anche se questa viene raggiunta con punteggi superiori al minimo stabilito, rispondendo tale pratica alla

specificità finalit  alla quale   strumentale la prova preselettiva. In realt , lo svolgimento di una prova preselettiva   considerato dalla prevalente giurisprudenza come non irragionevole, ma anzi necessario per assicurare il buon andamento dell'azione amministrativa, attesa, tra le altre cose, la necessit  di gestire un numero elevato di aspiranti e la necessit  di verificare immediatamente nei candidati il possesso delle capacit  minime necessarie per svolgere il successivo percorso (Consiglio di Stato, n. 6069/2019)»; cos  il TAR Lazio, Roma, Sez. II, 31 ottobre 2023, n. 16195); d) che i contenuti di ciascuna prova siano disciplinati dalle singole amministrazioni responsabili dello svolgimento delle procedure di cui al presente articolo, le quali adottano la tipologia selettiva pi  conferente con la tipologia dei posti messi a concorso, prevedendo che per l'assunzione di profili specializzati, oltre alle competenze, siano valutate le esperienze lavorative pregresse e pertinenti, anche presso la stessa amministrazione [...]. Le predette amministrazioni possono prevedere che nella predisposizione delle prove le commissioni siano integrate da esperti in valutazione delle competenze e selezione del personale, senza nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica;

e) per i profili qualificati dalle amministrazioni, in sede di bando, a elevata specializzazione tecnica, una fase di valutazione dei titoli legalmente riconosciuti e strettamente correlati alla natura e alle caratteristiche delle posizioni bandite, ai fini dell'ammissione a successive fasi concorsuali;

f) che i titoli e l'eventuale esperienza professionale, inclusi i titoli di servizio, possano concorrere, in misura non superiore a un terzo, alla formazione del punteggio finale.

Un'ulteriore modifica rilevante   data dal fatto che le competenze oggetto di verifica non sono pi  oggetto di una successiva individuazione da parte della Commissione valutatrice ma debbono essere chiaramente indicate gi  nel bando di concorso, ove devono essere indicati «il numero e la tipologia delle prove previste [...] nonch  la struttura delle prove stesse» e «le competenze oggetto di verifica».

Le Linee Guida SNA adottate nel settembre 2022 hanno poi completato il quadro sotto il profilo applicativo, fornendo un elenco estremamente dettagliato circa le metodologie a disposizione delle Pubbliche Amministrazioni per affrontare i processi di selezione.

  stata altres  prevista la figura dell'Assessment Center con l'obiettivo di analizzare e valutare, tramite l'osservazione del comportamento, il livello di possesso di un set predefinito di competenze comportamentali (o trasversali) di una persona, ritenute necessarie per ricoprire con successo un ruolo specifico o un insieme di ruoli in un'organizzazione.

Esaminando le suddette Linee Guida emerge come le indicazioni fornite siano particolarmente dettagliate, prevedendo ad esempio che nelle prove scritte «potr  essere richiesto ai candidati di sviluppare uno o pi  elaborati da cui risulti possibile rilevare sia la corretta trattazione di problematiche direttamente riferibili alla

conoscenza delle materie stabilite dal bando sia la capacità di fornire soluzioni appropriate in rapporto a determinate complessità proprie delle strutture amministrative pubbliche»; ancora, con riferimento alle prove orali, le Linee Guida spiegano che la commissione d'esame potrà «richiedere al candidato, oltre che di rispondere a quesiti sulle materie stabilite dal bando, di cimentarsi in una o più delle prove situazionali [...] (presentazione, *interview simulation*, intervista comportamentale) in esito alle quali saranno valutati gli elementi riguardanti lo stile di leadership del candidato, le sue doti comunicative, la capacità di gestire lo stress, le capacità relazionali».

Tali indicazioni sono poi oggetto di ulteriore approfondimento da parte delle Linee Guida con la previsione di numerose tipologie di prove individuali e/o collettive descritte in modo particolarmente dettagliato.

L'utilizzo di questi strumenti, così come il «peso» da attribuire a ciascuna delle prove, è stato rimesso alla discrezionalità della Pubblica Amministrazione.

Quanto fin qui descritto rappresenta il punto di approdo di un percorso quasi ventennale indirizzato verso la predisposizione di un modello di competenze utilizzabile sia per la valutazione delle competenze possedute dal candidato in riferimento alla posizione lavorativa, sia per misurare il livello di competenza raggiunto dal titolare di una posizione di lavoro al fine di valutare determinati percorsi di carriera e/o di formazione (Tamassia, 2023).

La valutazione delle competenze assume rilievo anche sotto il profilo organizzativo/operativo della Pubblica Amministrazione, in quanto riconoscere le competenze necessarie per occupare una posizione di lavoro consente di confrontarle con le competenze di cui attualmente dispongono i dipendenti in organico e, ove necessario, pianificare un percorso di sviluppo delle risorse umane sotto il profilo sia quantitativo che qualitativo tramite nuovi concorsi e/o attività di formazione.

Conclusioni

In conclusione, le nuove modalità di valutazione delle risorse umane basate su ben definite procedure di selezione e assessment costituiscono un'opportunità per le Pubbliche Amministrazioni in una fase storica caratterizzata dall'importante ricambio generazionale che sta avvenendo in questo periodo per individuare nuove figure che siano competenti e motivate ad assicurare agli amministrati il livello qualitativo migliore (Niglio, 2023).

L'obiettivo non è dunque quello di pervenire a un mero incremento del numero dei dipendenti pubblici bensì l'implementazione di un sistema qualitativo delle risorse volta a un miglioramento del servizio pubblico anche tramite una selezione finalizzata a valorizzare (sotto il profilo sia umano che economico) le competenze dei dipendenti, secondo una logica, già teorizzata a livello scientifico

internazionale, che si riassume nell'attività di *personnel selection as an element of quality and well being in the construction of decent work and decent lives* (Di Fabio et al., 2023; Kenny & Di Fabio, 2023), in una prospettiva di psicologia della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile (Di Fabio, 2017a, 2017b; Di Fabio & Rosen, 2018) nelle organizzazioni (Di Fabio & Cooper, 2023).

Bibliografia

- Augugliaro, P., & Majer, V. (1993). *Assessment center e sviluppo manageriale*. FrancoAngeli.
- Bartolomeo, V., & Borgogni, L. (2018). *Valutazione e talent management*. FrancoAngeli.
- Clarich, M. & Fonderico, G. (2007). *Dizionario di Diritto Amministrativo*. Il Sole 24 Ore.
- Consiglio, C., & Tinelli, E. (2019). *Assessment Center*. FrancoAngeli.
- Cortese, C. G., & Del Carlo, A. (2017). *La Selezione del Personale*. Raffaello Cortina.
- Di Fabio, A. (2017a). Positive Healthy Organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in Psychology. Organizational Psychology*, 8, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938>
- Di Fabio, A. (2017b). The psychology of sustainability and sustainable development for well-being in organizations. *Frontiers in Psychology. Organizational Psychology*, 8, 1534. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01534>
- Di Fabio, A., & Cooper, C. L. (Eds.). (2023). *Psychology of Sustainability and Sustainable Development in Organizations*. Routledge Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003212157>
- Di Fabio, A., & Rosen, M. A. (2018). Opening the black box of psychological processes in the science of sustainable development: A new frontier. *European Journal of Sustainable Development Research*, 2(2). <https://doi.org/10.20897/ejosdr/3933>
- Di Fabio, A., Medvide, M. B., & Kenny, M. E. (2023). Psychology of working theory: Decent work for decent lives. In S. C. Carr, V. Hopner, D. Hodgetts, & M. Young (Eds.), *Tackling precarious work: Toward sustainable livelihoods* (pp. 52-69). Routledge/SIOP Frontiers.
- laria, D. (2007). Concorso pubblico. Il Diritto. *Enciclopedia Giuridica del Sole 24 Ore*, 564-570.
- Kenny, M. E., & Di Fabio, A. (2023). Decent work and decent lives in organizations for healthy lives. In A. Di Fabio & C. L. Cooper (Eds.), *Psychology of Sustainability and Sustainable Development in Organizations* (pp. 74-90). Routledge Taylor & Francis.
- Levati, W., & Mariani, M. G. (2004). *Assessment center: Dalla teoria alla pratica professionale*. Carocci.
- Mariani, M. G. (2011). *Valutare le prestazioni. Come gestire e migliorare la performance lavorativa*. il Mulino.
- Niglio, N. (2023). Le nuove regole per le assunzioni e lo svolgimento dei concorsi pubblici nelle amministrazioni pubbliche. In *La nuova normativa sul procedimento di reclutamento nella P.A.* Lexitalia.it. <https://lexitalia.it/a/2023/145084> (consultato il 29 gennaio 2024).
- Peiró, J. M., Bayonab, J. A., Caballer, A., & Di Fabio, A. (2020). Importance of work characteristics affects job performance: The mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships. *PAID 40th Anniversary Special Issue. Personality and Individual Differences*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109808>
- Tamassia, L. (2023). La valutazione del personale nei processi di selezione pubblica e assessment nella pubblica amministrazione. *Counseling. Rivista Internazionale di Ricerca e Applicazioni*, 16(1), 19-39. <https://doi.org/10.14605/CS1612302>

Tamassia, L., & Angelini, B. (2022). *Pubblico impegno, dalla risorsa umana al capitale di competenze*. Il Sole 24 Ore.

Tamassia L., & Savazzi A. M. (2020). *Il rapporto di lavoro nelle regioni e negli enti locali*. Il Sole 24 Ore.