

L'OBBLIGO DELL'ASSESSMENT NEI CONCORSI PUBBLICI: LE NUOVE PROSPETTIVE NELLA VALUTAZIONE DELLE CANDIDATURE



Avv. Giampaolo Teodori

SCALETTA ARGOMENTI

- ❑ Analisi normativa riguardante le prove motivazionali ed attitudinali nei concorsi pubblici
- ❑ Testo Unico Pubblico Impiego e DPR 487/1994
- ❑ Nuove norme introdotte con il DL PNRR2 ed il DPR 80/23
- ❑ Linee guida per l'assessment nelle selezioni pubbliche (Dirigenza)
- ❑ Linee Guida sulle competenze trasversali
- ❑ Tematiche giuridiche e gestionali di rilievo

OBIETTIVI - QUESTIONI DI MAGGIOR IMPATTO PER L'ENTE

- ❑ L'introduzione di prove motivazionali ed attitudinali nei concorsi pubblici
- ❑ Ambiti di discrezionalità delle P.A. nell'assessment
- ❑ Previsioni di bandi di concorso in materia di assessment
- ❑ Incidenza delle valutazioni sulla graduatoria finale: idoneazione e punteggi
- ❑ La figura dello psicologo del lavoro: esterno o componente di commissione
- ❑ La tutela della riservatezza dei candidati ed i limiti al diritto di accesso
- ❑ La gestione del possibile contenzioso sulle valutazioni attitudinali
- ❑ Le linee guida per l'assessment nelle selezioni pubbliche

Con le normative di riforma dei concorsi pubblici approvate nel 2023 sono stati individuati nuovi criteri di valutazione delle candidature che si basano sulle motivazioni e le attitudini mutuate dall'ingresso in commissione di psicologi del lavoro e da strumenti di intervista/valutazione che rappresentano una frontiera privatistica nelle selezioni pubbliche italiane.

LA NORMATIVA DI BASE

D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, così detto “Testo unico sul pubblico impiego”, all’art. 35 “reclutamento del personale”

detta i principi cui devono riferirsi le pubbliche amministrazioni per l’assunzione di personale. Il comma 3 del suddetto art. 35 del T.U.P.I. recita espressamente:

“Le procedure di reclutamento nelle pubbliche amministrazioni si conformano ai seguenti principi:

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;

c) rispetto delle pari opportunità tra lavoratrici e lavoratori; d) decentramento delle procedure di reclutamento;

e) composizione delle commissioni esclusivamente con esperti di provata competenza nelle materie di concorso, scelti tra funzionari delle amministrazioni, docenti ed estranei alle medesime, che non siano componenti dell’organo di direzione politica dell’amministrazione, che non ricoprano cariche politiche e che non siano rappresentanti sindacali o designati dalle confederazioni ed organizzazioni sindacali o dalle associazioni professionali”. ...

IL QUADRO DELLA NORMATIVA E DELLE RIFORME IN MERITO ALLE PROVE MOTIVAZIONALI ED ATTITUDINALI

LE ORIGINI...

DPR 487/1994 VECCHIO TESTO

Art. 7. Concorso per esame

2-bis. Le prove di esame possono essere precedute da forme di preselezione predisposte anche da aziende specializzate in selezione di personale. I contenuti di ciascuna prova sono disciplinati dalle singole amministrazioni le quali possono prevedere che le prove stesse siano predisposte anche sulla base di programmi elaborati da esperti in selezione.

D.L. 80/2021

Reclutamento Dirigenti

Nuovi criteri di valutazione delle candidature che si basino sulle motivazioni e le attitudini mutuate dall'ingresso in commissione di psicologi del lavoro e strumenti di intervista/valutazione che rappresentano una frontiera privatistica nelle selezioni pubbliche italiane.

Lo sforzo legislativo sotto questo punto di vista si è rivolto unicamente verso il personale dirigente ed infatti nel DL reclutamento n. 80 del 9 giugno 2021 si prevede che, oltre alle materie d'esame previste dal bando, dovranno essere valutati ulteriori elementi, quali **capacità, attitudini e motivazioni individuali**

LE NOVITA' INTRODOTTE NEGLI ULTIMI DUE ANNI: IL D.L. PNRR2 N. 36 DEL 30 APRILE 2022 CONVERTITO IN LEGGE 29 GIUGNO 2022, N. 79 CHE E' ANDATO A MODIFICARE LE NORME DEL TESTO UNICO PUBBLICO IMPIEGO DLGS 165/2001

Assessment anche nei concorsi per il personale non dirigenziale

Nei concorsi per il personale non dirigenziale si prevede l'espletamento di almeno una prova scritta e sempre di una prova orale, che comprenda l'accertamento della conoscenza di almeno una lingua straniera. **Come già stabilito per i dirigenti, è prevista l'introduzione di sistemi di valutazione basati sulle competenze e sulle attitudini (assessment).** Per l'assunzione di profili specializzati, oltre alle competenze devono essere valutate le esperienze lavorative pregresse e pertinenti.

Art. 35-quater (Procedimento per l'assunzione del personale non dirigenziale). Co. 1

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 ai sensi dell'articolo 37. **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, ovvero delle abilità residue nel caso dei soggetti di cui all'articolo 1, comma 1, della legge 12 marzo 1999, n. 68. 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 principi espressi nel comma 2;**

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 possono riguardare l'accertamento delle conoscenze o il possesso delle competenze di cui alla lettera a, indicate nel bando;

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 piu' 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. 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;

IL NUOVO DPR 487/1994 ENTRATO IN VIGORE NEL LUGLIO 2023

PUNTI FOCALI

Articolo 7

(Svolgimento delle prove e modalità speciali).

8. Per profili iniziali e non specializzati, le prove di esame danno particolare rilievo all'accertamento delle capacità comportamentali, incluse quelle relazionali, e delle attitudini e 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. Tali prove devono essere specificate nel bando e definite in maniera coerente con la natura dell'impiego.

Articolo 9

(Commissioni esaminatrici).

1. Le commissioni esaminatrici dei concorsi pubblici sono composte da tecnici esperti nelle materie oggetto del concorso, scelti tra dipendenti di ruolo delle amministrazioni, docenti ed estranei alle medesime. Delle predette commissioni possono fare parte come componenti aggiunti anche specialisti in psicologia e risorse umane. In ogni caso nella composizione delle commissioni esaminatrici si applica il principio della parità di genere, secondo quanto previsto dall'articolo 57, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

IL PARADIGMA APPLICATIVO PER I DIRIGENTI ESTENSIBILE AGLI ALTRI CONCORSI

D.M. 28 SETTEMBRE 2022 LINEE GUIDA ACCESSO ALLA DIRIGENZA PARADIGMATICHE PER LA GESTIONE DELLE PROVE MOTIVAZIONALI ED ATTITUDINALI

Le nuove regole

Le linee guida, elaborate dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (Sna), introducono nuovi criteri di selezione ispirati a quelli utilizzati nel settore privato. L'articolo 3 del decreto legge n. 80/2021 ha infatti riscritto l'articolo 28 del Testo Unico sul pubblico impiego, prevedendo che i bandi per l'accesso alla dirigenza pubblica dovranno valutare non solo le nozioni teoriche ma anche "le capacità, attitudini e motivazioni individuali, anche attraverso prove, scritte e orali, finalizzate alla loro osservazione e valutazione comparativa, definite secondo metodologie e standard riconosciuti".

Le linee guida traducono la nuova normativa sul reclutamento in indicazioni concrete, al fine di assicurare l'omogeneità di operato delle amministrazioni.

La rivoluzione si chiama "Assessment center"

Un ruolo fondamentale spetterà all'Assessment center, strumento ampiamente utilizzato nel settore privato e nelle pubbliche amministrazioni europee e internazionali per la selezione del personale.

L'Assessment center, come spiegano le linee guida, "ha 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 una organizzazione".

Le ricadute pratiche sui nuovi concorsi

Le linee guida forniscono indicazioni precise sulle modifiche che le amministrazioni dovranno apportare ai nuovi bandi di concorso per l'accesso alla dirigenza pubblica. **Riguardo le preselettive, secondo le linee guida, bisognerà tenere conto delle “prescrizioni previste dal comma 1-ter, art. 28, D.lgs. 165/2001, le quali prevedono ‘la valutazione delle capacità, attitudini e motivazioni individuali (...) secondo metodologie e standard riconosciuti’.** Ciò comporta che tutte le prove finalizzate alla valutazione delle competenze siano espletate in modo conforme a teorie e prassi validate e sperimentate con successo”.

Nelle prove scritte “potrà essere richiesto ai candidati di sviluppare uno o più 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”.

Anche gli orali cambieranno. Le linee guida spiegano infatti 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”. Prevista la possibilità di inserire anche un colloquio motivazionale.

Le prove situazionali

La novità più significativa delle linee guida è l'introduzione di prove situazionali, sia in modalità scritta che in modalità orale. L'utilizzo di questi strumenti, così come il "peso" da attribuire a ciascuna delle prove, è rimesso alla discrezionalità della Pa.

Ecco una panoramica dei nuovi strumenti.

Prove individuali scritte

a) In-basket

La prova simula vari aspetti del lavoro manageriale: il candidato, chiamato ad assumere un ruolo manageriale in un contesto organizzativo, deve gestire un certo numero di documenti (e-mail, telefonate, report, appunti etc.), identificando i problemi, stabilendo le priorità, organizzando le attività, motivando le decisioni prese. La prova può eventualmente essere collegata a una successiva prova di presentazione del caso proposto.

Le competenze rilevate fanno solitamente riferimento ad aspetti connessi alla gestione dei problemi e dei processi, alla visione sistemica e strategica, all'orientamento al risultato e alla presa di decisione.

b) Studio di caso

Casi aziendali complessi in cui ai candidati è richiesto di analizzare la situazione presentata e predisporre una relazione scritta su criticità, opportunità e previsioni, oltre che, eventualmente, di rispondere ad alcune domande specifiche. La relazione scritta può successivamente essere oggetto di confronto con l'assessor nel corso di un role play o di una prova di presentazione.

La prova, in base al contenuto proposto, consente di valutare: capacità di analisi, visione strategica e problem solving.

c) Casi gestionali

Prova che prevede una serie di situazioni di lavoro di carattere gestionale, relazionale o operativo circa eventi imprevisti (positivi o negativi) dei quali viene fornita una breve descrizione. Il candidato è chiamato a descrivere la strategia di azione che ritiene adeguata a gestire ciascuna situazione eventualmente rispondendo a domande aperte.

La prova, in base al caso specifico proposto, consente di valutare un'ampia gamma di competenze cognitive, relazionali e manageriali.

NECESSITA' DI PERSONALIZZAZIONE A SECONDA DELLE AMMINISTRAZIONI E DEI SETTORI

Prove individuali orali

d) Presentazione

In questa tipologia di prova al candidato è richiesto di predisporre e realizzare una breve presentazione orale relativamente a un caso organizzativo (che può essere eventualmente legato ad altre prove già svolte nella stessa sessione di valutazione o riferito a un caso nuovo, costruito ad hoc).

La presentazione viene svolta davanti a uno o più valutatori che solitamente rivestono il ruolo di uditori o che possono eventualmente intervenire con obiezioni per aumentare il livello di complessità della prova.

Le competenze rilevate in questa prova, in base al contenuto proposto, sono riconducibili alla gestione delle relazioni e alla visione sistemica e strategica.

e) Interview simulation

La prova consiste nella simulazione di un colloquio lavorativo con un collaboratore o un collega, impersonato da un assessor che in questo caso è chiamato a interagire direttamente con il candidato all'interno di una specifica situazione proposta.

Tale situazione riguarda solitamente un'interazione problematica che implica la gestione di un conflitto o di divergenze. La prova è estremamente flessibile e consente di osservare direttamente competenze di negoziazione, gestione delle relazioni, orientamento al risultato, autosviluppo, tenuta emotiva, ma anche aspetti connessi alla gestione delle persone.

f) Intervista comportamentale

L'intervista comportamentale è un'intervista semi-strutturata svolta dall'assessor che consente di rilevare le competenze comportamentali. Può essere di due tipi:

- Behavioural Description Interview (BDI)
- Situational Interview (SI).

La Behavioural Description Interview (BDI) prevede la descrizione dettagliata di situazioni passate e dei relativi comportamenti messi in atto dal candidato per affrontarle.

La Situational Interview (SI) prevede che al candidato siano brevemente descritte delle situazioni, indagando le sue intenzioni comportamentali, ossia come le affronterebbe.

Entrambe le tipologie possono essere utilizzate per rilevare qualsiasi competenza comportamentale.

Prove situazionali di gruppo (orali)

Le prove situazionali di gruppo sono tra le prove di Assessment Center più diffuse e consentono di osservare il tipo di ruolo e l'atteggiamento che i partecipanti tendono ad assumere in un contesto di gruppo, nonché la loro capacità di adattarsi a una situazione sociale di tipo nuovo e imprevisto.

Questa tipologia di prove è utile in particolare per la valutazione di competenze relazionali, di leadership e negoziazione. Possono consentire di osservare anche tutta una serie di altri aspetti inerenti alla gestione del lavoro, come, ad esempio, l'orientamento al risultato, il contributo fornito alla presa di decisione nonché la gestione dei problemi.

g) Discussione di gruppo a ruoli liberi

La prova consiste in una discussione di gruppo tra i candidati, caratterizzata dall'assenza di un leader formalizzato: ai partecipanti viene, infatti, assegnato lo stesso ruolo e possiedono le medesime informazioni di partenza rispetto al contesto e al contenuto esercitativo.

I candidati, divisi in gruppi di 6-8 persone, lavorano, discutono e si confrontano attorno a un tema, a un problema o a un caso organizzativo.

La prova può prevedere un primo momento di lavoro individuale e una successiva discussione di gruppo.

h) Discussione di gruppo a ruoli assegnati

La prova consiste in una discussione di gruppo, simile alla precedente, nella quale però i candidati devono discutere un caso o un problema organizzativo in cui ciascuno di loro riveste un ruolo differente e ha obiettivi specifici da perseguire, oltre a quelli comuni al gruppo.

La caratteristica di questa prova è che si può definire "a carattere competitivo", quindi orientata a far emergere maggiormente competenze di negoziazione e tenuta emotiva.

EFFETTI PER LE PROCEDURE DI VALUTAZIONE NEI CONCORSI

Le nuove modalità di reclutamento comportano un allargamento del campo di valutazione delle potenzialità dei candidati, che dovrà riguardare profili attinenti a qualità personali che possano essere indicative dell'effettiva idoneità a ricoprire ruoli.

Ancor di più viene, quindi, ad essere valorizzato il ruolo della procedura concorsuale diretta al posizionamento ottimale delle risorse in rapporto alle aspettative di miglioramento dei servizi pubblici.

Prima di esaminare i successivi passi della procedura selettiva, è necessario soffermarsi sulla distinzione (che si ritiene fondamentale) riguardante, da una parte, i concorsi per posizioni singole (ad esempio, un concorso per dipendente dell'ufficio gestione amministrativa e contabile) e, dall'altra, i concorsi che accorpano esigenze di più amministrazioni o più dipartimenti interni alla stessa amministrazione, con i quali viene messo a bando un numero consistente, e a volte elevatissimo, di posizioni (ad esempio, un concorso unico per i fabbisogni di più amministrazioni).

Se, nei concorsi per singole posizioni, la definizione del job profile è direttamente trasferibile alle indicazioni del bando relative all'area di competenza, lo stesso non può dirsi allorquando le posizioni siano plurime e non omogenee.

In tali casi, è opportuno che le amministrazioni e i dipartimenti interessati alla copertura delle posizioni in concorso definiscano, in stretto coordinamento con l'ufficio competente per la stesura del bando, un quadro di competenze distinte per aree il più possibile omogenee (job family), ad esempio distinguendo quelle necessarie per la copertura di uffici afferenti all'area amministrazione interna da quelle richieste, ad esempio, per le aree rapporti con il pubblico, digitalizzazione dei processi o programmazione, controllo e valutazione.

La comprensione di tale passaggio è essenziale per l'impostazione della procedura relativa a concorsi con numerose posizioni da coprire. Difatti, ove vengano individuate più aree di competenza, la procedura dovrebbe essere strutturata in modo da poter valutare le diverse capacità comportamentali richieste, sicché, già rispetto alla fase di presentazione della domanda di partecipazione da parte dei candidati, il bando potrebbe stabilire se sia possibile, o meno, concorrere per più aree e, di conseguenza, prevedere valutazioni differenziate per ogni singola area.

Nei casi di particolare numerosità dei posti in concorso e allorquando al momento della pubblicazione del bando di concorso risulti impossibile individuare gli uffici di destinazione dei vincitori, potrà essere definita un'unica area di competenza in cui vengano specificate le competenze e le attitudini fondanti del profilo del dipendente pubblico, senza indulgere, però, in sommarie generalizzazioni che vanificherebbero del tutto gli obiettivi del dettato normativo.

DM Competenze trasversali personale non dirigenziale del 9 agosto 2023

Rimodulazione delle prove concorsuali

Prove preselettive

Qualora, in considerazione del numero di candidati, sia necessario ricorrere a una prova preselettiva, solitamente svolta mediante la somministrazione di test, il bando potrà prevedere la coesistenza di quesiti riguardanti le materie, diretti a valutare le conoscenze dei candidati, con altri quesiti (di ragionamento logico, situazionali etc.) atti a rilevare e valutare il possesso delle attitudini e delle competenze definite nel bando.

Prove scritte

Relativamente alle prove scritte, tenendo fermo il numero stabilito dalle disposizioni vigenti per lo specifico concorso, potrà essere richiesto ai candidati di sviluppare uno o più 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.**

La proposizione di tematiche e quesiti che pongano i candidati nella condizione di dover individuare, motivare e formulare risposte congruenti con gli obiettivi attesi consentirà alla commissione esaminatrice di rilevare, **oltre al livello di conoscenza degli argomenti, anche gli aspetti essenziali del profilo attitudinale, quali: le capacità di risoluzione dei problemi, la visione sistemica, il pensiero strategico, l'orientamento al risultato etc.** A tal fine si raccomanda di utilizzare, almeno per una delle prove scritte, una prova di carattere situazionale quali l'Inbasket, lo studio di caso o i casi gestionali

La valutazione dell'elaborato da parte della commissione sarà espressa tenendo conto del livello complessivo di conoscenze e competenze di ciascun candidato e le prove scritte saranno superate in base agli stessi criteri stabiliti dalle normative vigenti (predeterminazione dei criteri, definizione del punteggio minimo necessario etc.).

Prova orale

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. In questa sede risulta opportuno approfondire attraverso il colloquio motivazionale anche gli aspetti inerenti alla motivazione individuale .

È fortemente raccomandata la somministrazione di un test autodescrittivo (ad esempio, sugli stili lavorativi, i comportamenti organizzativi abituali etc.) mirato all'emersione del profilo attitudinale del candidato nella stessa giornata in cui si svolge la prova, in tempi immediatamente precedenti il colloquio.

Il test sarà allegato al verbale di seduta. Per il supporto alla individuazione e progettazione delle prove più utili a valutare in maniera combinata conoscenze e competenze dei candidati in tutte le fasi della procedura selettiva, per le amministrazioni che non hanno al proprio interno la necessaria expertise è opportuno fare ricorso, soprattutto nella fase iniziale di applicazione delle nuove disposizioni, a **consulenti o società di consulenza operanti nel settore del reclutamento di personale pubblico e privato: il ricorso a tali professionalità appare, infatti, indispensabile per supportare l'amministrazione stessa, o la commissione che ne dovesse fare richiesta, nella delicatissima fase di progettazione delle prove di valutazione attitudinali. È preferibile che le società siano certificate UNI ISO 10667, la norma che disciplina le pratiche di assessment nei contesti organizzativi.**

Le amministrazioni che si avvarranno di consulenti o società esterne dovranno acquisire dalle stesse un rapporto dettagliato sui processi interni adottati per la progettazione delle prove e sui risultati conseguiti in occasione di analoghe attività, nonché sulle validazioni effettuate nel caso di test.

L'acquisizione di tale documentazione appare indispensabile in rapporto all'esigenza di avvalersi, nell'iter valutativo, di metodologie e standard "riconosciuti", ciò comportando almeno il riferimento a prassi ampiamente sperimentate e validate dalla comunità scientifica.

Valutazione delle prove dirette alla verifica delle competenze

Le disposizioni introdotte non definiscono quali debbano essere gli specifici pesi da attribuire alla valutazione delle competenze; ciò comporta che la loro valorizzazione è rimessa alla discrezionalità dell'amministrazione procedente, che dovrà stabilirne la pesatura già nel bando di concorso.

La determinazione del punteggio da attribuire a tale tipologia di prove deve essere oggetto di oculata ponderazione e in funzione delle competenze specifiche della posizione in concorso indicate nel bando stesso. In sostanza, per la copertura di ruoli tecnici sarà corretto stabilire una preponderanza del punteggio per la conoscenza delle materie; invece, nel caso in cui le posizioni in concorso siano caratterizzate da una accentuata flessibilità di impiego, la valutazione delle competenze trasversali dovrà trovare una più ampia valorizzazione.

Essendo, al momento, tali valutazioni di esclusiva competenza delle amministrazioni, si raccomanda particolare attenzione nel motivare, anche con formali atti interni, le ragioni che hanno sorretto le determinazioni assunte

Composizione della commissione

La normativa generale riguardante la composizione delle commissioni esaminatrici (art. 9 D.P.R. 487/1994) consente il conferimento dell'incarico di componente a "tecnici esperti nelle materie del concorso"; nessun dubbio sussiste, quindi, di costituire la commissione stessa con professionalità in grado di assolvere al compito di valutare conoscenze e capacità, motivazioni e attitudini dei candidati.

In sede di prima applicazione è consigliabile che tale incarico venga affidato ad uno o più psicologi che operano nell'area della psicologia del lavoro.

Considerata la rilevanza che la recente normativa attribuisce alla valutazione delle competenze trasversali (capacità, attitudini) e delle motivazioni individuali, unita alla necessità che l'intera procedura concorsuale sia costantemente sorretta dalla presenza di assessor professionisti, ai componenti di commissione esperti nella valutazione delle competenze si suggerisce di attribuire l'incarico di **componenti effettivi e permanenti, con nomina dei relativi sostituti.**

Il Tar Lazio-Roma, sezione I-quater, nella sentenza del 3 novembre 2022, n. 14361 ha sancito che gli esperti aggiunti, nominati ad integrazione della commissione esaminatrice di un concorso pubblico, sono tenuti a presenziare alle sedute ove siano trattate le materie di loro competenza e non a tutte le sedute della commissione.

La giurisprudenza ammette che la commissione esaminatrice possa legittimamente avvalersi di esperti esterni alla medesima, alla quale l'esperto fornisce linee guida per la predisposizione delle domande e la valutazione delle risposte.

In particolare, nella sentenza del Tar Lazio-Roma, sez. II, 14 marzo 2023, n. 4469, il ricorrente ha sostenuto la violazione del principio del collegio perfetto per assenza del commissario esperto in *public management* e illegittima composizione della commissione di esame per mancata sua integrazione con un esperto di *public management*, con conseguente inadeguato svolgimento della prova orale e mancata valutazione delle attitudini professionali e delle competenze manageriali per assenza durante il colloquio dell'esperto. Il ricorrente contesta l'illegittimità, per contrarietà al bando di concorso, del provvedimento di nomina dell'esperto in *public management*, **laddove farebbe riferimento ad una sorta di 'consulente esterno' con il compito di svolgere attività di "supporto ed ausilio" alla commissione.** Il Collegio, tuttavia, ribadisce che il bando del concorso - nel riferirsi alla figura dell'esperto in public management - non ha disposto l'integrazione della composizione della commissione in quanto tale, ma ha inteso fornire supporto *ab externo* ai commissari del concorso mediante la sua attività. Nella specie, l'esperto ha fornito alla commissione le linee guida da applicare nella valutazione relativa alla sua materia sicché egli ha effettivamente contribuito allo svolgimento dei lavori della commissione, come richiesto dal bando.

In altri termini, l'esperto - prima dell'inizio dello svolgimento delle prove orali - ha ben potuto offrire il proprio contributo ai lavori della commissione, fornendole elementi che hanno consentito l'elaborazione delle domande da rivolgere ai candidati, con le osservazioni utili per le successive valutazioni della commissione esaminatrice.

Elementi trasversali di attenzione: principio della parità di genere

Al fine di dare effettiva applicazione al principio della parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro, il D.L. 36/2022 ha previsto che le amministrazioni adottino misure che attribuiscono vantaggi specifici ovvero evitino o compensino svantaggi nelle carriere al genere meno rappresentato. In base alla norma, i criteri di discriminazione positiva devono essere proporzionati allo scopo da perseguire e adottati a parità di qualifica da ricoprire e di punteggio conseguito nelle prove concorsuali. Su questi aspetti si rinvia alle apposite Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica adottate di concerto con il Dipartimento delle Pari opportunità.

Per quanto riguarda le procedure concorsuali, si raccomanda di monitorare l'equilibrio di genere in tutte le fasi della procedura, dalla candidatura al superamento delle singole prove, fino all'esito finale, al fine di raccogliere informazioni utili allo sviluppo della cultura della parità di genere nelle amministrazioni.

Nella gestione di eventuali prove di gruppo, tra i criteri di formazione dei gruppi occorre annoverare, laddove possibile, anche la diversità tra i generi.

A seguito della pubblicazione del bando di selezione, l'amministrazione potrebbe inoltre farsi promotrice della pubblicizzazione delle eventuali misure di azioni positive tra le potenziali candidate destinatarie delle suddette misure, al fine di incentivarne la candidatura.

DM Competenze trasversali personale non dirigenziale del 9 agosto 2023

OBIETTIVI

- definire un modello di competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale, come riferimento metodologico per i percorsi di accesso, sviluppo di carriera e formazione del personale di qualifica non dirigenziale di tutta la Pubblica Amministrazione italiana;
- fornire alle amministrazioni indicazioni e riferimenti alle principali buone pratiche, adottate anche a livello internazionale;
- indicare un set di strumenti per l'accertamento e la valorizzazione delle competenze nell'ambito dei percorsi di accesso, di formazione e sviluppo delle carriere

I requisiti di ruolo non possono, infatti, più limitarsi all'insieme delle conoscenze e delle competenze tecnico-specialistiche necessarie per svolgere specifici compiti lavorativi (il “cosa” deve essere fatto), al contrario devono considerare anche le dimensioni comportamentali di carattere trasversale, riferite cioè al “come” svolgere il lavoro in modo efficace. In questo modo possono essere correttamente esplicitate le attese organizzative relative alle modalità attraverso cui interpretare il ruolo organizzativo che si ricopre, ad esempio rispetto a come approcciarsi e gestire i problemi lavorativi, a come agire in modo efficace e coerente con il contesto organizzativo e a come gestire le relazioni interpersonali etc.

Il Framework di competenze (Figura 1) è composto da **16 Competenze trasversali** articolate in **4 Aree**:

- Area “**Capire il contesto pubblico**”: **Consapevolezza del contesto, Soluzione dei problemi, Consapevolezza digitale, Orientamento all'apprendimento**
- Area “**Interagire nel contesto pubblico**”: **Comunicazione, Collaborazione, Orientamento al servizio, Gestione delle emozioni**
- Area “**Realizzare il valore pubblico**”: **Affidabilità, Accuratezza, Iniziativa, Orientamento al risultato**
- Area “**Gestire le risorse pubbliche**”: **Gestione dei processi, Guida del gruppo, Sviluppo dei collaboratori, Ottimizzazione delle risorse**

e da **3 Valori**, trasversali a tutte le competenze: **Integrità, Inclusione, Sostenibilità**, principi ideali dell'azione individuale e collettiva.

Per ciascuna competenza, data l'eterogeneità delle amministrazioni e dei diversi ruoli nei quali il Framework delle competenze trasversali può essere applicato, gli **indicatori comportamentali** sono stati articolati su tre **livelli**, che fanno riferimento a diversi livelli di complessità rispetto all'espressione della competenza:

- il **livello 1** è pensato per i ruoli in cui, rispetto all'ambito di espressione della specifica competenza, ci si attende un contributo prevalentemente operativo, che implica un minor grado di complessità e di autonomia;
- il **livello 2** è pensato per ruoli in cui, sempre rispetto all'espressione di quella competenza, ci si attende un contributo di media complessità e autonomia;
- il **livello 3** è pensato per ruoli in cui ci si attende una espressione della competenza ad elevata complessità e autonomia.

Nelle Linee Guida , per ciascuna competenza comportamentale sono presentati una breve descrizione della competenza e gli indicatori comportamentali articolati sui tre livelli.

Il Framework delle competenze trasversali proposto, arricchito delle parti relative alle conoscenze e alle capacità tecniche, si innesta utilmente nei processi legati alla selezione e allo sviluppo del personale, secondo l'approccio *competence-based* alla gestione delle risorse umane, di cui si delineano di seguito i principali tratti rispetto alla Pubblica Amministrazione italiana.

Programmazione dei fabbisogni

La revisione dell'articolo 6-ter del d. lgs. n. 165/2001, a seguito del decreto-legge n. 36/2022, ha rafforzato la connessione, già presente in alcuni passaggi del Testo unico sul pubblico impiego, tra fabbisogni di personale e competenze, prevedendo che le linee guida che devono orientare le PA nella programmazione dei fabbisogni di personale devono avere riguardo "*all'insieme di conoscenze, competenze e capacità del personale da assumere*".

Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche 14 settembre 2022

Formazione

L'individuazione delle competenze comportamentali a partire dal Framework delle competenze trasversali del personale non dirigenziali consente alle amministrazioni di accrescere il livello di adeguatezza del proprio personale su un duplice versante: nel rafforzamento del personale già in servizio e nel processo di acquisizione di nuovo personale

PIANIFICAZIONE FORMAZIONE

Reclutamento e sviluppi di carriera

Nell'ambito del processo di programmazione dei fabbisogni, l'amministrazione individua anche i canali di reclutamento, che si distinguono sostanzialmente in due fattispecie:

- il ricorso al mercato del lavoro (concorsi e mobilità da altre amministrazioni)
- la valorizzazione delle risorse interne (progressioni di carriera).

La decisione del canale di reclutamento risponde a diverse necessità: i limiti finanziari alle assunzioni, la reperibilità delle competenze richieste, le politiche rivolte al personale in servizio, la valutazione costi/benefici delle diverse procedure.

Il Framework delle competenze trasversali si rivela di supporto in entrambe queste procedure: esso permette, infatti, in entrambi i casi, di integrare le competenze trasversali nelle caratteristiche professionali del profilo richiesto, che potranno poi essere valutate nel processo di selezione.

È pertanto necessario che nei bandi per il reclutamento del personale siano specificate, come previsto dal decreto-legge nr. 36 del 2022, oltre alle conoscenze anche le competenze trasversali, definite in maniera coerente con la natura dell'impiego per il profilo richiesto.

Nella fase transitoria rispetto allo sviluppo di modelli standardizzati di riferimento per la valutazione delle competenze trasversali da parte delle amministrazioni, al fine di individuare i più corretti strumenti e modalità per la valutazione delle competenze trasversali (assessment) in chiave di reclutamento e di sviluppo di carriera, si rinvia alle "Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica", e in particolare alle indicazioni previste nel §Assessment Center

IL RAPPORTO POTENZIALMENTE PROBLEMatico TR I PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI DI SELEZIONE E LE NUOVE MODALITA' SELETTIVE

Qui si realizza un mutamento di concezione della selezione pubblica non più basata sul giusto o sbagliato delle risposte date dal candidato, ma su valutazioni complessive della personalità e capacità dei soggetti che, seppur strutturate su modelli scientifici, non prevedono questo dualismo che rende comunque più certezza sulle valutazioni.

Ciò potrebbe quindi dar luogo ad un'estensione del contenzioso in relazione ad un più ampio livello di discrezionalità delle Commissioni

LA COMPOSIZIONE DELLE COMMISSIONI E L'INSERIMENTO DEGLI ESPERTI: ASPETTI PROCEDURALI

LA TUTELA DELLA PRIVACY DEI CANDIDATI NELLE PROVE ATTITUDINALI E MOTIVAZIONALI

LA SELETTIVITA' DELLE PROVE PRESELETTIVE A TEST PSICOATTITUDINALI FINORA UTILIZZATE PER RIDURRE IL NUMERO DEI CANDIDATI NELLE PROVE SUCCESSIVE



Per consultare la Banca dati di Anci Risponde

<https://ancirisponde.ancidigitale.it/>

Per richieste di informazioni sul Servizio Anci Risponde e/o sugli altri servizi:

- Tel. 06 83394257-2
- info@ancidigitale.it
- www.ancidigitale.it

Per informazioni sulle formule di abbonamento

- ✓ <https://www.ancidigitale.it/servizi/>



N° IT315348