

L'innovazione nelle procedure di selezione del personale e dei dirigenti Alcuni strumenti per il cambiamento della pubblica amministrazione

di Giovanni Diquattro

Sommario

1. Premessa. – **2. Le norme regolamentari.** – **3. Il colloquio di gruppo nell'ambito di una procedura concorsuale.** – **4. Nuovi strumenti per la selezione degli agenti.** – **4.1. Un'esperienza a livello sovracomunale.** – **4.2. La prova preselettiva.** – **4.3. Le prove.** – **4.4. Il bilancio dell'esperienza.** – **5. La selezione dei dirigenti.** – **5.1. L'avviso di selezione.** – **5.2. Il curriculum.** – **5.3. Il colloquio individuale.** – **5.4. La celerità e l'efficacia.** – **6. Conclusioni.**

1. Premessa

Il profondo cambiamento che negli ultimi anni ha interessato la pubblica amministrazione non lascia spazio a comportamenti e modalità di gestione delle risorse umane non più adeguate ai tempi. La necessità di rendere moderne e dinamiche le organizzazioni pubbliche, che sempre più devono essere orientate alla qualità ed ai risultati, passa anche attraverso più adeguati strumenti di selezione e di formazione.

È possibile introdurre nelle procedure concorsuali metodiche e strumenti di selezione ormai da tempo sperimentati nel privato, quali *test* psico-attitudinali, colloquio motivazionale, colloquio di gruppo...? In che modo, attraverso quali strumenti, con quali garanzie, cautele e limiti è possibile andare oltre la verifica delle conoscenze scolastiche e tecniche, per valutare capacità ed attitudini? In che modo passare dalla verifica del “sapere” alla valutazione del “saper essere”?

Come valutare i candidati anche sotto il profilo della capacità di attivare un'efficace comunicazione interna ed esterna, della

capacità di gestire le risorse umane e strumentali, della capacità di affrontare e risolvere i problemi?

Quali miglioramenti può produrre, in prospettiva, una diffusa cultura della selezione anche nella pubblica amministrazione?

Le diverse esperienze che abbiamo realizzato, a partire dal 1995 in diversi Comuni, tra i quali Anzola dell'Emilia e Zola Predosa in Provincia di Bologna, sono esempi concreti di un nuovo modo di operare.

2. Le norme regolamentari

Il Regolamento sull'accesso agli impieghi approvato con d.P.R. 9 maggio 1994, n. 487 ha già rappresentato un'opportunità concreta per introdurre strumenti nuovi, che devono però essere gestiti in modo appropriato. A maggior ragione oggi, dopo le riforme Bassanini, dopo il T.U. n. 267/2000 e dopo la riforma del Titolo quinto della Costituzione, gli Enti Locali devono disciplinare i procedimenti di selezione rimettendo in discussione le vecchie procedure concorsuali.

Le norme regolamentari possono perciò prevedere formulazioni del seguente tenore:

- la prova pratico-attitudinale può consistere in elaborazioni grafiche, dattiloscrittura, utilizzo di computer, macchine calcolatrici, *fax*, attrezzi, macchine operatrici e strumentazioni tecnologiche inerenti le mansioni, come pure in simulazioni di interventi riferiti a situazioni definite.

- la prova scritta può essere costituita dalla stesura di un tema, di una relazione, di uno o più pareri, di uno o più quesiti a risposta sintetica o *test* bilanciati, dalla redazione di schemi di atti amministrativi o tecnici, da più quesiti a risposta multipla tra le quali il concorrente deve scegliere quella esatta in un tempo prestabilito.

- la prova scritta a contenuto teorico-pratico può essere costituita da studi di fattibilità relativi a programmi, progetti, interventi o scelte organizzative, dalla redazione di progetti ed elaborazioni grafiche, dalla individuazione di *iter* procedurali o per-

corsi operativi, dalla soluzione di casi, elaborazione di schemi di atti o simulazione di interventi, accompagnati in termini significativi da enunciazioni teoriche o inquadrati in un contesto teorico.

Per i profili professionali che comportano il coordinamento di personale addetto all'Area, al Settore o al Servizio o per quei profili ritenuti "ad alto contenuto di servizio", la prova orale può prevedere anche un colloquio di gruppo volto a valutare la capacità di gestione del personale, la comprensione della situazione, la capacità di risoluzione dei problemi, l'orientamento al risultato e, soprattutto, la capacità di rapportarsi con i colleghi e con il pubblico. Per gli stessi profili è opportuno prevedere nel bando materie d'esame ulteriori rispetto a quelle proprie del profilo, quali scienza dell'amministrazione, organizzazione del lavoro e controllo sulle attività, sulle risorse e sui risultati, teoria della comunicazione, scienza e tecnica delle relazioni pubbliche.

L'amministrazione, per lo svolgimento delle prove scritte mediante questionari o mediante *test* psico-attitudinali, può avvalersi della collaborazione di soggetti esterni, di ditte specializzate o consulenti professionali per la redazione e/o somministrazione e/o correzione degli stessi. Per la gestione del colloquio di gruppo o per esplorare, nel colloquio individuale, aspetti di tipo attitudinale e motivazionale, la Commissione giudicatrice potrà essere integrata da un consulente professionale.

Quelli sopra citati sono alcuni degli strumenti per rendere più moderne e flessibili le norme regolamentari.

Le Commissioni giudicatrici, adeguatamente formate e, se necessario, integrate con specifiche professionalità, potranno così scegliere le materie di esame, la metodologia e gli strumenti di selezione più appropriati in relazione alle attese comportamentali di ruolo. Tutto ciò appare pienamente coerente non solo con l'ampio margine di discrezionalità tecnica riconosciuto alla Commissione giudicatrice, ma anche con l'espressa previsione di cui all'art. 3, c. 21 della l. n. 537/93, a norma del quale "Le prove d'esame devono consentire un'adeguata verifica delle capacità e delle attitudini".

3. *Il colloquio di gruppo nell'ambito di una procedura concorsuale*

Il colloquio di gruppo da noi introdotto già da alcuni anni nella tradizionale procedura concorsuale rappresenta uno strumento per valutare alcune competenze richieste al candidato quando dovrà affrontare, sul lavoro, situazioni relazionali spesso dinamiche e complesse.

Sulla base di criteri e griglie predeterminate e con l'ausilio di un esperto sarà possibile valutare fattori quali:

- l'orientamento alla relazione interpersonale, ovvero la capacità di stabilire e di attivare rapporti con gli altri, di gestire in modo equilibrato atteggiamenti di ascolto e di "divulgazione";
- la *leadership*, intesa come la capacità di condurre i componenti del gruppo a lavorare insieme in modo efficace, assumendo il ruolo di *leader*, coinvolgendo gli altri e portando concretamente ed efficacemente a sintesi i diversi apporti dei componenti del gruppo;
- l'orientamento al risultato, inteso come finalizzazione delle risorse, attraverso l'impegno e la tenacia, al raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- l'intelligenza sociale, ovvero la capacità di comprendere la situazione socio-ambientale nella quale la persona si trova a lavorare, adattando con flessibilità la propria strategia comportamentale e collegando la propria attività a quella degli altri;
- la capacità di analizzare e di risolvere un problema, cogliendone gli elementi essenziali in modo analitico e consequenziale, logico e sistematico, così da collegare le informazioni disgiunte in un insieme che sia coerente e, soprattutto, pertinente la soluzione proposta.

4. *Nuovi strumenti per la selezione degli agenti*

Le grandi trasformazioni intervenute in questi ultimi anni hanno inevitabilmente prodotto una forte scomposizione ed un'alta frammentazione del tessuto sociale, riducendo quegli ef-

fetti positivi, tipici di una realtà locale, in cui tutti si conoscevano e si aiutavano reciprocamente.

Anche per questo i cittadini chiedono un impegno sempre più intenso a tutte le istituzioni pubbliche, che possono e devono intervenire al fine di garantire sicurezza e vivibilità nelle città e nei territori. In questo senso il bisogno di sicurezza locale ha visto crescere negli ultimi anni le attese anche nei confronti dei Comuni.

È quindi sempre più necessario mettere in campo politiche, strumenti e servizi che, con la partecipazione attiva dei cittadini, aiutino a far crescere una vera cultura della sicurezza.

Obiettivi concreti sono: una maggiore presenza sul territorio degli operatori della sicurezza; un maggior coordinamento tra istituzioni e forze dell'ordine; l'istituzione del vigile di quartiere e/o di frazione. Come arrivare ad un nuovo modo di essere e di operare degli Agenti di polizia municipale, che sempre più devono diventare i vigili dei cittadini, degli anziani, delle donne e dei bambini, e un po' meno i vigili delle auto e delle strade?

Selezione e formazione rappresentano alcuni strumenti concreti per favorire questo cambiamento.

4.1. *Un'esperienza a livello sovracomunale*

In questo senso, è stato sperimentato dal Comune di Zola Predosa, all'interno del Concorso Unico ⁽¹⁾ per 6 posti di "Agente di Polizia Municipale" cat. C., un processo selettivo innovativo ed attento ad esplorare le competenze dei candidati nel senso più ampio del termine, conoscenze, attitudini, abilità, motivazioni ⁽²⁾.

In questa esperienza, un peso fondamentale è stato dato alla fase di programmazione del processo selettivo, attraverso la ste-

(1) In tema di concorsi unici, cfr. G. DIQUATTRO, *I concorsi unici negli Enti locali*, in *L'Amministrazione Italiana*, 1995, n. 10, 1461.

(2) Nel caso in esame i Comuni di Bazzano, Monte San Pietro, Monteveglio, Anzola dell'Emilia, Casalecchio di Reno e Crespellano avevano delegato al Comune di Zola Predosa la relativa procedura: il bando prevedeva la copertura di n. 6 posti, già disponibili, e l'utilizzazione della graduatoria per la successiva copertura di posti che venissero a rendersi vacanti nel termine triennale di validità della graduatoria.

sura del bando, che ha visto coinvolta da subito la Commissione di concorso.

Il lavoro della Commissione è stato determinante soprattutto nella messa a fuoco dei requisiti attesi, favorendo il superamento di un approccio di tipo “repressivo” da enfatizzare nel ruolo dell’agente, rispetto ad una maggiore valorizzazione dell’orientamento al servizio.

4.2. *La prova preselettiva*

Il bando prevedeva la possibilità di ricorso a prova preselettiva, con *test* a risposta multipla su domande di tipo attitudinale, volte a rilevare, sulla base del profilo oggetto della selezione, il possesso di alcuni requisiti fondamentali per lo svolgimento della mansione, in particolare le attitudini dei candidati al ragionamento verbale, al ragionamento astratto, al ragionamento numerico ed al ragionamento spaziale.

Dato il numero delle domande pervenute, ben 570, la Commissione ha confermato lo svolgimento della prova preselettiva, decidendo di ammettere alle successive prove di esame non più di 100 candidati.

4.3. *Le prove*

La prova scritta era impostata nel modo più classico e prevedeva domande a risposta sintetica ed una prova a contenuto teorico/pratico, volte a valutare la conoscenza delle materie indicate nel bando, ma anche la capacità di sintesi, la chiarezza espositiva e la correttezza formale del linguaggio.

È stata invece affidata alla prova orale l’esplorazione di alcune competenze, strettamente correlate al contenuto relazionale e di servizio, previste nel ruolo di agente di polizia municipale. I candidati ammessi alla prova orale sono stati invitati dapprima ad un colloquio di gruppo, della durata di 60 minuti, suddivisi in gruppi di una decina di persone e, subito dopo al colloquio individuale. Alla Commissione, con il supporto di una adeguata consulenza, spettava il ruolo di osservatori esterni durante lo

svolgimento della prova, sulla base di una griglia di osservazione precostituita formata dai seguenti fattori: orientamento alla relazione interpersonale; orientamento al risultato; *problem solving*; intelligenza sociale; gestione dell'ansia.

A conclusione del lavoro di gruppo, lo scambio delle singole osservazioni ed un attento processo di riconsiderazione dei comportamenti rilevati ha consentito l'attribuzione ad ogni singolo candidato di un punteggio, da far confluire nella valutazione della prova orale, come previsto dal bando.

Infine, anche nella scelta delle domande da utilizzare durante il colloquio individuale, si è cercato di cogliere il grado di motivazione al ruolo e di prefigurazione di un comportamento fortemente orientato al servizio, alla flessibilità, alla capacità di analisi e di intervento nelle singole situazioni, cogliendone gli aspetti salienti e d'insieme.

4.4. *Il bilancio dell'esperienza*

Non è facile fare un bilancio obiettivo di questa esperienza, come non è facile misurare la qualità delle prestazioni.

Tuttavia si può affermare che il personale risultato idoneo nell'ambito della selezione ha mostrato, in maniera evidente, capacità quali:

- facilità di integrazione e comunicazione con il gruppo precostituito, anche attraverso il rispetto dei ruoli predefiniti;
- disponibilità, supportata anche da una buona motivazione di fondo, a modificare, in caso di necessità, l'orario di lavoro ed il programma, in funzione di esigenze concrete o impreviste;
- adeguate capacità e conoscenze tecnico-normative, essenziali per entrare subito in sintonia con l'incarico assegnato e per garantire il necessario supporto alle altre funzioni;
- buona capacità di relazione con l'utenza.

L'*iter* di un concorso così impostato è un processo complesso, condizionato da numerose variabili non sempre facilmente controllabili.

La metodologia stessa sperimentata diventa comunque garanzia di efficacia e di crescita dell'Ente, rispetto all'obiettivo di

selezionare le risorse più adatte alle esigenze; infatti, il risultato finale non dipende solo dall'abilità nel reclutare ed individuare i candidati più capaci e meritevoli, ma da una più elevata consapevolezza organizzativa e dal maggior coinvolgimento che un processo così impostato inevitabilmente sollecita.

Le competenze messe in campo in fase selettiva aiutano tra l'altro a migliorare le capacità di gestione dei futuri collaboratori, anche nella fase di reale conclusione di un processo selettivo, che è rappresentata dall'inserimento dei nuovi assunti nella posizione di lavoro, fino al superamento del periodo di prova.

5. *La selezione dei dirigenti*

La recente, non ancora conclusa, evoluzione normativa circa la distinzione tra attività di indirizzo e attività di gestione, non poteva non riflettersi sulle relazioni tra organi elettivi e dirigenza.

La necessità di un raccordo fiduciario tra organi di governo ed incarichi dirigenziali, di norma di durata non superiore al mandato dell'organo politico, impone il ricorso a modalità e tecniche di selezione che, pur nel rispetto dei principi di trasparenza e buona amministrazione, garantiscano celerità ed efficacia.

Quanto più ampia è la discrezionalità nel conferimento di incarichi dirigenziali a tempo determinato, tanto più pare opportuno calibrare le fasi attraverso le quali articolare l'intero processo selettivo, identificando, per ciascuna, le metodologie e gli strumenti più adeguati.

5.1. *L'avviso di selezione*

La predisposizione dell'avviso di selezione diventa il momento cruciale di programmazione dell'intero percorso, che deve garantire la massima coerenza fra le funzioni amministrative, organizzativo/gestionali, informative affidate allo stesso.

In questa fase, l'aspetto peculiare è dato dal grado di appro-

fondimento delle informazioni messe da subito a disposizione dei candidati (requisiti attesi, aspetti retributivi e contrattuali, criteri di selezione, tempi e modalità di svolgimento), in modo da favorire non solo un formale requisito di trasparenza, ma un'adesione più consapevole alla selezione e, nello stesso tempo un ritorno di immagine dell'Ente, quanto più positivo, tanto più funzionale agli obiettivi della ricerca.

5.2. *Il curriculum*

Un peso rilevante deve essere dato al *curriculum*, invitando i candidati a presentarlo in modo dettagliato, ad esempio chiedendo loro di mettere in evidenza alcune delle azioni concrete messe in atto negli ultimi anni per il raggiungimento degli obiettivi propri della posizione di lavoro di provenienza.

Non è certamente possibile ricondurre un efficace processo di selezione alla sola valutazione del *curriculum vitae*; questa è tuttavia una fase fondamentale, se gestita con rigore metodologico e capacità di lettura delle informazioni fornite; una fase che rappresenta una importante inversione di tendenza nell'ambito dei concorsi pubblici, che tendevano a ridurre la lettura dei *curricula* ad una meccanicistica ed arida estrapolazione di punteggi ai fini della valutazione dei titoli.

5.3. *Il colloquio individuale*

Sul versante delle conoscenze, obiettivo del colloquio individuale deve essere quello di verificare, non tanto una conoscenza approfondita ed esaustiva di norme e procedure, quanto la capacità di "leggere" il contesto di riferimento, dimostrando visibilità e capacità di presidio degli aspetti tipici di un ente locale, sintonia di valori e di culture.

Infine, parte preponderante del colloquio deve essere l'esplorazione delle motivazioni sia al ruolo, sia alla proposta contrattuale, cercando di cogliere la reale disponibilità al cambiamento.

5.4. *La celerità e l'efficacia*

Il processo come sopra descritto per grandi linee ha fra l'altro il pregio di poter essere realizzato nell'arco di un mese dalla pubblicazione dell'avviso: non più, quindi, concorsi pubblici dai tempi biblici, ma selezioni basate su principi di pubblicità e trasparenza, che garantiscono un alto grado di celerità ed efficacia. Pare utile richiamare a questo proposito i punti significativi della relazione finale della Commissione di studio sulla politica del personale nel settore pubblico, nominata dall'allora Ministro per la Funzione pubblica con D.M. 7 settembre 1993: "L'impianto assurdamente garantistico dei meccanismi dei concorsi sembra ormai avere come primo e spesso unico obiettivo la garanzia del pari trattamento di coloro che cercano lavoro nella pubblica amministrazione e non quello di trovare la persona più adatta a ricoprire un posto specifico".

E ancora "il punto di partenza di qualsiasi riforma in questo settore è molto semplicemente quello di ribadire che il reclutamento del personale è un'attività che viene svolta nell'interesse dell'organizzazione (e quindi nel caso delle pubbliche amministrazioni della collettività) e non come intervento sul mercato del lavoro o comunque nell'interesse dei candidati".

6. *Conclusioni*

La pubblica amministrazione è ricca di notevoli potenzialità inespresse, che chiedono solo un adeguato riconoscimento per emergere ed operare. È necessario che il raccordo fiduciario tra organi di governo ed incarichi dirigenziali, come del resto più in generale qualsiasi rapporto di lavoro, venga fondato sulla coerenza tra attese di ruolo e competenze, su una chiara e trasparente definizione e negoziazione degli obiettivi.

E quindi, anche la trasformazione del processo di selezione da inevitabile momento burocratico ad opportunità di gestione attiva ed efficace delle risorse umane, capace di attirare e valorizzare le persone, richiede un approccio culturale nuovo, capace

di portare alla necessaria integrazione il livello politico, quello gestionale, e quello specialistico.

Solo in questo modo la nostra pubblica amministrazione potrà fare quel salto di qualità che le leggi di riforma, antiche e recenti, sembrano perseguire.