

Quaderni LCC

TEST SITUAZIONALI
UN'INDAGINE MULTIDISCIPLINARE

a cura di

VENERA PROTOPAPA, SIMONE VARVA

EDITORIALE SCIENTIFICA

Proprietà letteraria riservata

© Copyright 2025 Editoriale Scientifica s.r.l.

via San Biagio dei Librai, 39 - 80138 Napoli
www.editorialescientifica.com info@editorialescientifica.com

ISBN 979-12-235-0276-1

INDICE

VENERA PROTOPAPA, SIMONE VARVA, <i>Introduzione</i>	7
MARTA INGAGGIATI, <i>Il reclutamento nella pubblica amministrazione: tra burocrazia e post-burocrazia</i>	13
FRANCESCO TOMMASI, LUCA MENGHINI, <i>Dispositivi psicologici per una valutazione "critica" nella pubblica amministrazione</i>	31
GIOVANNI BOTTO, <i>L'utilizzo dei test situazionali nelle procedure di reclutamento del personale delle pubbliche amministrazioni: profili di diritto amministrativo sostanziale e processuale</i>	49
MATTIA BRIGATTI, <i>L'introduzione delle soft skills nei concorsi pubblici: i test situazionali tra innovazioni del Pnrr, discrezionalità amministrativa e art. 8 dello Statuto dei lavoratori</i>	71
VENERA PROTOPAPA, SIMONE VARVA, <i>Test situazionali e selezione del personale: la prospettiva del diritto antidiscriminatorio</i>	93

Introduzione

Venera Protopapa, Simone Varva

Un collaboratore ha da poco avuto una bambina, oltre ai soliti pasticcini in ufficio, mi ha invitato a una festa a casa sua. Non sono stati invitati anche altri colleghi:

1) gli faccio capire che non è molto opportuno invitare solo me a questa festa. Esistono dei rapporti formali da rispettare e anche se posso avere un atteggiamento amichevole, è bene tenere distinti i due ambiti: lavoro e vita privata;

2) accetto di partecipare per non passare da maleducato, ma mi trattengo il meno possibile;

3) rifiuto con una scusa, non ritengo sia opportuno creare un precedente soprattutto agli occhi degli altri colleghi.

Il quesito qui riportato è stato proposto ai candidati di un concorso per l'assunzione di personale non dirigenziale a tempo indeterminato presso il Ministero dell'Istruzione, nel profilo di funzionario amministrativo-giuridico-contabile (area funzionale III, F1, vari profili professionali). Per ciascuna risposta è stato attribuito, in funzione del livello di efficacia, il seguente punteggio: +0,75 punti per la risposta più efficace; +0,375 punti per la risposta neutra; 0 punti per la risposta meno efficace. L'amministrazione ha considerato come più efficace la terza risposta, la seconda opzione come scelta meno efficace, e la prima opzione come scelta neutra.

Una delle candidate aveva selezionato la prima, conseguendo un punteggio pari a 20,625 che, per soli 0,375 punti, non le consentiva di raggiungere il punteggio minimo per la graduatoria di merito. La questione è stata portata all'attenzione del Tar Lazio, che ha ritenuto la valutazione dell'amministrazione manifestamente illogica e irragionevole. Secondo il Tar, attribuire un punteggio maggiore alla ter-

za risposta significava premiare un comportamento poco trasparente e non costruttivo nei confronti del collaboratore (ovvero «rifiuto con una scusa»).

Tuttavia, il Consiglio di Stato ha successivamente ribaltato la decisione, affermando la legittimità della discrezionalità dell'amministrazione nella valutazione del test. Ha inoltre ritenuto ingiustificato l'intervento del Tar, sottolineando l'assenza di riferimenti a una «scienza specialistica di settore» a supporto della contestazione del quesito. Nonostante l'indubbia rilevanza dei test di tale natura per il diritto del lavoro, lo strumento e le sue implicazioni dal punto di vista giuridico non sono ancora stati oggetto di approfondimento scientifico.

Nel tentativo di delineare i contorni del problema, abbiamo realizzato di non poterlo fare senza chiedere l'aiuto di colleghi di altre discipline. Leggendo l'argomentazione del Consiglio di Stato ci siamo inevitabilmente domandati, prima ancora di riflettere sui profili di rilievo per il diritto del lavoro, cosa sono i test situazionali, che utilità hanno, qual è il loro fondamento giuridico, a cosa vuol far riferimento la giurisprudenza riferendosi alla «scienza specialistica di settore», che natura ha la discrezionalità richiamata, fino a che limiti può spingersi il sindacato giurisdizionale. Ogni domanda ci ha offerto l'opportunità di ragionare su uno specifico ambito di approfondimento scientifico: gli studi organizzativi, la psicologia del lavoro e delle organizzazioni, il diritto amministrativo. Grazie al coinvolgimento di colleghi appartenenti a questi ambiti è stato possibile costruire uno spazio condiviso di confronto con l'obiettivo di porre le basi per una riflessione integrata che possa guidare i decisori pubblici verso scelte più informate, consapevoli ed eque.

Proviamo dunque in questa introduzione a individuare alcuni punti chiave delle nostre riflessioni. Una delle prime difficoltà affrontate è stata quella di mettere correttamente a fuoco il fenomeno osservato. Oltre ai test situazionali, in letteratura si fa riferimento ad una pluralità di altre nozioni; per limitarsi ai principali: test psicometrici, psico-attitudinali, comportamentali, di personalità. Secondo una definizione essenziale, i test situazionali sono una sottocategoria di test psicometrici che hanno il fine di misurare le competenze trasversali dei candidati ai fini selettivi. Tali test prevedono una serie di

quesiti realistici che potrebbero verificarsi nel contesto lavorativo e chiedono ai candidati di indicare il comportamento più appropriato (in particolare, anche per i riferimenti ivi contenuti, v. Ingaggiati, Tommasi e Menghini, Brigatti *infra*).

L'utilizzo dei test è sempre più diffuso sia in ambito privato sia in ambito pubblico. In quest'ultimo, la diffusione dei test rappresenta una delle risposte del sistema alla «crisi del classico modello concorsuale fondato sulla propensione a selezionare candidati aventi formazione giuridica, o più in generale umanistica, anziché esperti tecnici di cui il settore pubblico avrebbe estremo bisogno, nonché sull'utilizzo di parametri valutativi eminentemente nozionistici disallineati dalle più moderne conoscenze di settore in tema di valutazione delle competenze professionali, personali e relazionali dei candidati» (Botto *infra*). Tale processo si inserisce secondo l'analisi di Marta Ingaggiati nel contesto di «una più ampia traiettoria di riforma della pubblica amministrazione descritta attraverso il passaggio da un modello burocratico a favore di un modello post-burocratico nel perseguimento di valori come maggiore flessibilità, orientamento alla performance, decentralizzazione, e attenzione agli *output* e *outcome* dell'azione amministrativa». La vicenda esaminata è letta secondo la stessa autrice come manifestazione delle tensioni dovute alla coesistenza di questi due modelli. Da un lato, il modello burocratico in cui la selezione tende a essere standardizzata e a concentrarsi sulla verifica delle competenze giuridiche, con limitato margine di discrezionalità della PA. Dall'altro, il modello post-burocratico che, al contrario, valorizza anche le competenze trasversali e implica una maggiore discrezionalità di scelta da parte dell'amministrazione.

Il contributo di Giovanni Botto ricomponne questo conflitto apparentemente insanabile riportando il ricorso ai test situazionali all'alveo dell'art. 97, co. 2, Cost. e del principio di legalità secondo il quale le amministrazioni possono esercitare soltanto i poteri che sono loro attribuiti dalla legge per i fini da essa individuati. Nel delineare il fondamento giuridico del ricorso ai test situazionali a fini di selezione del personale nella PA, Botto chiarisce tuttavia che «il fatto che i test siano legali e compatibili con il modello concorsuale non significa che il loro concreto utilizzo

sia sempre legittimo» (sul relativo quadro normativo v. anche Brigatti *infra*). Se al legislatore spetta la definizione delle finalità che devono essere perseguite, l'amministrazione è chiamata nell'esercizio della propria discrezionalità a individuare gli strumenti per realizzare tali fini. Nel caso dei test situazionali questa discrezionalità, prosegue lo stesso autore, si qualifica come tecnica «avente ad oggetto l'attendibilità della decisione rispetto alle conoscenze settoriali di riferimento».

Il saggio di Francesco Tommasi e Luca Menghini si collega idealmente a queste considerazioni affrontando dal punto di vista della psicologia del lavoro i profili di validità, ossia della «capacità dei test di misurare correttamente il fenomeno oggetto di valutazione», e di attendibilità o di affidabilità dei test che invece fa riferimento al grado di accettabilità dell'errore di misura implicato in ciascun test.

Il contributo di Mattia Brigatti, da una parte, e di Venera Protopapa e Simone Varva, dall'altra, aggiungono due ulteriori profili che pongono dei limiti esterni all'azione discrezionale dell'amministrazione. Il primo si concentra in particolare sull'art. 8 Stat. lav. che esclude la possibilità per il datore di lavoro di indagare fatti non rilevanti ai fini dell'attitudine professionale del lavoratore. L'autore si sofferma sulla questione della legittimità dei test situazionali alla luce delle riflessioni già promosse in dottrina in relazione ad altre categorie di test psicologici individuando, ai fini della loro compatibilità con l'art. 8 Stat. lav., la coesistenza di due requisiti: «la diretta e oggettiva correlazione del quesito con i requisiti richiesti per l'espletamento della prestazione lavorativa [e] l'oggettività e trasparenza dei processi valutativi che hanno portato alla scelta della risposta considerata più efficace dall'amministrazione».

Rilievi simili emergono anche nell'ultimo contributo, che guarda ai test situazionali con le lenti del diritto antidiscriminatorio e riflette sulla possibilità che dai test possa derivare un particolare svantaggio per i gruppi tutelati e sui termini di un'eventuale giustificazione legittima. Gli autori pongono l'accento sull'adeguatezza dei test a raggiungere la finalità di selezionare i candidati migliori per una data posizione, quindi sulla validità e affidabilità dal punto di vista scientifico dei test, e sulla possibilità di individuare strumenti alternativi.

Un'attenzione specifica è dedicata alle persone con disabilità e all'istituto degli accomodamenti ragionevoli.

È sicuramente importante riflettere su come rendere tali strumenti culturalmente neutri; ma è inevitabile, d'altro canto, che la persona valutata «faccia riferimento a norme e rappresentazioni sociali, stereotipi e altri fattori che risentono fortemente dell'appartenenza culturale» (Tommasi Menghini *infra*). Il permanere di tali inevitabili criticità giustifica il consiglio, da parte di coloro che aderiscono a prospettive maggiormente critiche nell'ambito della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, di evitarne l'utilizzo.

I diversi contributi convergono senza riserve intorno ad una conclusione comune: che al netto di tutte le considerazioni sulla qualità della ricerca su cui si basa il test e del modo in questa viene ad assumere rilevanza per il diritto, sia indispensabile un coinvolgimento, sia nella commissione giudicatrice, sia in sede di un eventuale fase giudiziale, di psicologi esperti.

Dalle relazioni emerse grazie a questo primo confronto è nato POLAR (*Psychology, Organization studies and Law Applied to Recruitment*); un gruppo che, nella sua versione attuale, coinvolge dunque studiosi di diritto del lavoro, di diritto amministrativo, di scienze dell'organizzazione, di psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Questo volume dedicato ai test situazionali rappresenta una prima riflessione sul tema e il nostro primo lavoro collettivo.

Il reclutamento nella pubblica amministrazione tra burocrazia e post-burocrazia

Marta Ingaggiati

SOMMARIO: 1. La traiettoria di riforma della pubblica amministrazione. – 2. *Paradox theory*. – 3. Studiare la traiettoria di riforma come un paradosso. – 4. Il quadro italiano: tra burocrazia e post-burocrazia. – 5. Gestire il paradosso: il caso dei test situazionali. – 5.1. Brevi cenni sui quesiti situazionali. – 5.2. Sentenza C. St. 1023/2023. – 5.3. Rileggere la sentenza attraverso la lente del paradosso. – 6. Discussione.

1. *La traiettoria di riforma della pubblica amministrazione*

La pubblica amministrazione (PA) è tradizionalmente radicata in un sistema burocratico, caratterizzato da aderenza alle norme, centralizzazione, stabilità e continuità. Nell'idealtipo weberiano, queste organizzazioni rappresentano l'ideale di efficienza e razionalità (Monteiro, Adler 2022; Weber 1958), fondandosi su regole e procedure scritte e perseguendo valori come meritocrazia, universalismo e neutralità.

Il perseguimento di questo approccio ha portato a un'eccessiva rigidità e formalizzazione. A partire dagli anni '80, sono state introdotte diverse riforme ispirate a vari paradigmi amministrativi (sull'insieme di idee su come governare e organizzare la PA v. Bryson, Crosby, Bloomberg 2014), come il *New Public Management* (Npm) (Hood 1991), la *New Public Governance* (Npg) (Osborne 2006) o il *Neo-Weberian State* (Nws) (Pollitt, Bouckaert 2009). L'Npm mirava a migliorare l'efficacia e l'efficienza della PA introducendo valori e pratiche tipiche del settore privato (Hood 1991), come decentralizzazione, autonomia, privatizzazione e contrattualizzazione, e miglioramento delle performance attraverso meccanismi competitivi (*performance-related pay*). La Npg promuoveva una maggiore integrazione tra stato e so-

cietà civile, decentralizzazione del potere e partecipazione dei cittadini nei processi decisionali. Il Nws combinava caratteristiche di continuità e prevedibilità con una maggiore efficienza (Byrkjeflot, Du Gay, Greve 2017), riaffermando il ruolo della legge, dell'uguaglianza procedurale e delle relazioni gerarchiche.

Le riforme miravano a introdurre valori post-burocratici come maggiore flessibilità, orientamento alla performance, decentralizzazione e attenzione a *outcome* e *output*. Questo cambiamento è stato studiato come una transizione sequenziale da un modello burocratico ad uno post-burocratico (Torfing Andersen, Greve et al. 2020). Tuttavia, una transizione lineare, con la sostituzione di idee e pratiche, è improbabile (Christensen, Lægreid 2022; Pollitt, Bouckaert 2017).

Le riforme succedutesi nel tempo non hanno demolito l'impianto burocratico preesistente, bensì si sono accumulate, rendendo le moderne PA un luogo in cui coesistono valori burocratici e post-burocratici (Nielsen, Andersen 2024). È utile pensare alla stratificazione di queste riforme come strati di una torta, dove ogni nuova riforma rappresenta lo strato più visibile, mentre le riforme precedenti costituiscono la base (Torfing, Andersen, Greve et al. 2020). L'aggiunta di un nuovo strato (ovvero lo sviluppo e l'implementazione di una nuova riforma) non implica necessariamente lo smantellamento degli strati sottostanti (l'impianto burocratico preesistente). Le PA sono formate da una serie di strati riconducibili al modello burocratico o post-burocratico, dove valori e modelli organizzativi e manageriali si sovrappongono (Martin 2010; Pollitt 2016). Questi strati presentano anche "forze" diverse. Esistono relazioni di dominanza tali che una nuova riforma può introdurre nuovi modi di pensare ed agire, ma lo strato precedente può continuare ad esercitare influenza e ostacolare il funzionamento delle nuove riforme (Nielsen, Andersen 2024; Torfing, Andersen, Greve et al. 2020). Ad esempio, nonostante l'introduzione di strumenti post-burocratici, la burocrazia mantiene una posizione dominante, influenzando il comportamento degli individui e delle azioni organizzative (Monteiro, Adler 2022).

La coesistenza di più strati, con valori e caratteristiche contraddittorie, acuisce l'emergenza di tensioni, che presentano una natura "paradossale" (Moynihan 2011; Pollitt, Bouckaert 2017; Vigoda-Gadot, Mizrahi 2014).

2. *Paradox theory*

Le tensioni “paradossali” sono caratterizzate dalla presenza di due o più elementi contraddittori e interdipendenti. Un paradosso si configura come un insieme di elementi che, considerati singolarmente, appaiono logici, ma quando vengono posti uno accanto all’altro appaiono assurdi. Un esempio è il paradosso tra “cambiamento *vs.* stabilità”: sono concetti opposti ma la loro coesistenza è necessaria, poiché l’uno consente di definire l’altro.

Per studiare come gestire queste tensioni, è stata sviluppata la *paradox theory*. Questa teoria parte dal presupposto che le organizzazioni siano dinamiche e complesse. Tutte le organizzazioni sono intrinsecamente paradossali, circondate da contraddizioni persistenti tra elementi interdipendenti, che creano tensioni durature e incompatibili al loro interno e tra i diversi attori (Lewis 2000; Smith, Lewis 2011). La *paradox theory* studia come le organizzazioni possano gestire simultaneamente molteplici elementi contraddittori e interdipendenti. La capacità di gestire la totalità di questi elementi senza effettuare scelte o compromessi permette di raggiungere una sostenibilità a lungo termine.

La teoria presuppone che i paradossi esistano in tutte le organizzazioni allo stadio latente. Quando si verificano determinate condizioni, come la pluralità di richieste e obiettivi, la scarsità di risorse o i cambiamenti, i paradossi diventano salienti. Nasce l’esigenza di rispondere ai paradossi e, a seconda della strategia di gestione, possono verificarsi circoli viziosi o virtuosi. Si ha un circolo vizioso quando le organizzazioni scelgono e si focalizzano solo su un polo a scapito dell’altro. Ad esempio, un’eccessiva enfasi sul controllo a scapito della collaborazione può portare a successi a breve termine ma anche comportamenti opportunistici, inclusa sfiducia e performance dannose. Al contrario, si hanno circoli virtuosi quando le organizzazioni riconoscono le tensioni paradossali, “abbracciando” entrambi i poli simultaneamente. Questa strategia porta a una sostenibilità a lungo termine e a innovazioni radicali.

3. *Studiare la traiettoria di riforma come un paradosso*

I paradossi derivano dall'accumulazione di strati che si sedimentano nel tempo (Pierides, Clegg, Pina et al. 2021). Negli anni, la coesistenza di modelli burocratici e post-burocratici con caratteristiche contraddittorie su come organizzare la PA (Denis, Ferlie, Van Gestel 2015), ha dato origine a un paradosso tra burocrazia e post-burocrazia (Jun, Rivera 1997; Norman, Gregory 2003).

Come precedente sostenuto, i due poli del paradosso presentano diverse dinamiche di dominanza. Le relazioni di dominanza possono manifestarsi in forme stabili e simmetriche o instabili e asimmetriche (Hargrave, Van de Ven 2017). In condizioni di relazioni di potere stabili e simmetriche, la forza è equamente distribuita tra burocrazia e post-burocrazia. Le PA possono accettare la persistente coesistenza di questi elementi opposti, trasformando il paradosso in “generativo” (situazioni inevitabili che possono portare a risultati positivi). Questo avviene quando le relazioni di potere consentono risposte iterative alle tensioni che presentano sia caratteristiche burocratiche che post-burocratiche e agiscono come catalizzatori per l'innovazione e l'adattamento dinamico (Berti, Cunha 2023). In tal modo, gli attori possono essere incoraggiati ad adottare strategie che valorizzano entrambi i poli del paradosso in maniera simultanea, attivando circoli virtuosi.

Al contrario, quando il potere sistemico tra burocrazia e post-burocrazia è instabile e asimmetrico, la forza è prevalentemente allocata a un polo (ad esempio, quando il paradigma burocratico occupa una posizione dominante). In questo caso, attivare un ciclo virtuoso non è fattibile. Il paradosso diventa patologico (situazioni disfunzionali causano oppressione e impoveriscono le capacità organizzative) (Berti, Cunha 2023), limitando la capacità delle organizzazioni di gestire le caratteristiche contraddittorie della burocrazia e della post-burocrazia. Questo porta a strategie che valorizzano solo un polo, a scapito dell'altro, generando circoli viziosi che erodono le capacità organizzative. In questo caso, le PA – limitate dalla loro incapacità di formulare risposte alternative – possono ricorrere all'obbedienza ritualistica (Berti, Simpson 2021).

4. *Il quadro italiano: tra burocrazia e post-burocrazia*

Dagli anni '90 ad oggi, la PA ha attraversato una forte traiettoria di riforma, volta a tentare di sostituire il sistema burocratico. Tuttavia, questo sistema si è dimostrato molto resistente.

Fino al 1990, la PA italiana era fondata su un modello napoleonico-burocratico, caratterizzato da formalismo e dall'assunzione di personale con una formazione prevalentemente giuridica (Kickert 2007). L'accesso al servizio pubblico era determinato da criteri universalistici, i dipendenti pubblici erano assunti con uno status di impiego di diritto pubblico e soggetti a una gestione centralizzata delle relazioni di lavoro tramite leggi e atti amministrativi (Bordogna 2016).

Nel 1992, l'Italia ha attraversato una crisi economica e politica, scaturita dall'inchiesta "mani pulite", con cui ha preso avvio un percorso di riforme continuo, volto a sostituire l'impianto burocratico della PA con un approccio post-burocratico ispirato ai principi dell'Npm (Capano 2003). La dottrina del Npm, focalizzata sulla modernizzazione dei sistemi amministrativi, è stata però pesantemente influenzata dalle leggi che governano l'essere e l'agire della PA (Ongaro 2009). Di conseguenza, le riforme ispirate all'Npm sono state adattate al contesto culturale e istituzionale, a sua volta influenzato da processi di "legificazione".

Dal 1992 al 2001, una serie di riforme, chiamate "Privatizzazioni" o "Bassanini" (dal nome del ministro della PA), miravano a trasformare la PA attraverso la riorganizzazione del governo centrale per favorire strutture organizzative interne più flessibili, la "devoluzione" (trasferimento di funzioni e compiti ad enti locali), la semplificazione delle procedure amministrative, l'introduzione di misure di performance e la riforma del pubblico impiego.

La riforma del pubblico impiego è avvenuta nel 1993 (d.lgs. 29/1993), 1998 (d.lgs. 80/1998) e 2002, con l'obiettivo di "managerializzare" le relazioni di lavoro attraverso l'introduzione di caratteristiche post-burocratiche (Ongaro 2011), come la privatizzazione e la contrattualizzazione. Ciò ha allineato il pubblico impiego con le prassi in vigore nell'impiego privato, regolato da contratti di lavoro, relegando le disposizioni legislative in secondo piano. Inol-

tre, il d.lgs. 29/1993 ha introdotto il corso-concorso, consentendo ai candidati esterni di accedere a posizioni manageriali. Questa innovazione mirava a integrare selezione e formazione per l'assunzione di futuri dirigenti, modernizzando la PA accogliendo candidati senza esperienza amministrativa pregressa. Inoltre, il corso-concorso mirava a introdurre nuove competenze e superare la marginalizzazione di professionalità diverse da quelle tipicamente in essere, ovvero con una formazione giuridica (Ongaro, Di Mascio, Melis et al. 2023). Nel 2001, il d.lgs. 165/2001 stabilì che l'accesso alle posizioni manageriali avviene tramite concorsi indetti da singole PA o tramite corso-concorso organizzato dalla Scuola nazionale dell'amministrazione.

La modernizzazione del sistema amministrativo italiano è continuata con la riforma "Brunetta" (dal nome del ministro della PA) (d.lgs. 150/2009) nel 2008-2009, volta a sostituire la cultura burocratica con un sistema basato sui risultati e sul *performance-based pay system*. La riforma ha invertito la tendenza di regolare l'impiego pubblico tramite la contrattazione (Bordogna 2016), in quanto si è limitata l'autonomia delle negoziazioni collettive. Tuttavia, la crisi finanziaria del 2008 ha portato i responsabili politici a ridurre l'attuazione della retribuzione legata alle performance, imponendo un blocco delle assunzioni e delle retribuzioni dal 2010 al 2018.

Dopo la riforma "Brunetta" è stato il turno della riforma "Madia" (dal nome del ministro della PA) (l. 124/2015), attuata tra il 2014 e il 2016, volta a rilassare progressivamente i tagli al *turnover* per migliorare la mobilità del personale (Bordogna 2016).

Nel 2020, l'Italia ha affrontato sfide significative a causa della pandemia di Covid-19, che ha spinto l'Unione europea a varare il *NextGenerationEU*. Questo strumento ha offerto sovvenzioni e prestiti per sostenere le riforme e gli investimenti, con il Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr) che dà priorità alla modernizzazione della PA e al rafforzamento della capacità amministrativa. Il Pnrr enfatizza progetti collaborativi e partenariati pubblico-privato, sottolineando l'importanza di migliorare le competenze dei dipendenti pubblici, comprese le capacità manageriali. Per tale motivo, la Scuola nazionale dell'amministrazione ha adottato linee guida per l'accesso alla dirigenza pubblica, il «Modello di competenze dei dirigenti della

PA italiana», che delinea le competenze e gli atteggiamenti richiesti per i dirigenti pubblici (es. *problem-solving*, gestione dei processi, sviluppo dei collaboratori, ecc.). Queste linee guida sono ora utilizzate per guidare la selezione dei futuri dirigenti.

In conclusione, nonostante le numerose riforme volte a sostituire il vecchio paradigma burocratico con nuovi paradigmi post-burocratici, la mancanza di cambiamenti istituzionali e organizzativi ha portato alla persistenza dell'approccio burocratico. Di conseguenza, emerge una significativa continuità tra i paradigmi vecchi e nuovi, manifestata attraverso la "legificazione" dei concetti e degli strumenti adottati.

5. *Gestire il paradosso: il caso dei test situazionali*

5.1. *Brevi cenni sui quesiti situazionali*

Più recentemente, è stata emessa la sentenza C. St. 1023/2023, relativa ai quesiti situazionali. Prima di esaminare questa sentenza, verrà spiegato brevemente cosa sono i test situazionali. Infine, si discuterà di come costituisca un esempio di paradosso tra burocrazia e post-burocrazia e come questo sia stato gestito in momenti diversi e da diversi organi della PA.

Gli specialisti nell'ambito della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, insieme agli addetti alla gestione delle risorse umane e agli esperti di selezione del personale, si avvalgono di una vasta gamma di strumenti per individuare e reclutare i migliori talenti adatti all'organizzazione. Tra questi strumenti si distingue il cd. "test situazionale", una metodologia di valutazione sempre più diffusa sia nel settore privato, che, recentemente nelle pubbliche amministrazioni. Tale innovazione è stata adottata, ad esempio, nel concorso Riqualficazione delle pubbliche amministrazioni (Ripam) per 2293 diplomati per varie amministrazioni ministeriali, così come nel IX corso-concorso della Scuola nazionale dell'amministrazione (Sna) per selezionare dirigenti pubblici.

L'efficacia dei test situazionali, o test di giudizio situazionale, si fonda sul principio della coerenza comportamentale, il quale sug-

gerisce che il comportamento passato risulta essere un indicatore affidabile del possibile comportamento futuro. In questo contesto, per prevedere il rendimento e l'efficacia lavorativa, si adotta una metodologia che richiede ai candidati di affrontare simulazioni di ipotetiche situazioni problematiche sul luogo di lavoro e di esprimere un giudizio. Attraverso queste simulazioni, si mira a ottenere informazioni dettagliate sulla capacità di reazione e gestione delle difficoltà.

I quesiti situazionali sono concepiti per misurare la capacità di giudizio nel gestire situazioni potenzialmente problematiche che possono sorgere nell'ambito lavorativo (McDaniel, Finnegan, Morgeson et al. 2001; Weekley, Ployhart 2013). Sono specificatamente progettati per valutare l'adeguatezza del candidato per la posizione per cui si sta candidando (Ruffini, Ingaggiati 2023), rilevando la sua capacità di giudizio in competenze quali efficacia personale (resistenza allo stress, flessibilità, creatività, apprendimento permanente), efficacia relazionale (comprensione interpersonale, *team working*, orientamento all'utente, capacità di comunicazione), impatto e influenza (leadership, consapevolezza organizzativa, negoziazione, *decision making*), realizzazione di progetti (orientamento agli obiettivi, efficienza, pianificazione, *problem solving*), competenze di natura cognitiva (capacità di analisi, pensiero concettuale).

Questa metodologia mira a simulare il comportamento del candidato in potenziali situazioni lavorative. Tale approccio offre al *recruiter* la possibilità di strutturare le interviste in modo più efficace. Le domande vengono organizzate seguendo uno schema predefinito, in cui il contenuto è esplicitamente delineato *ex-ante*, chiedendo al candidato di descrivere il proprio comportamento in varie situazioni. Tali situazioni sono selezionate in base a "incidenti critici", ossia eventi realmente accaduti in cui i comportamenti hanno dimostrato di essere efficaci (Hough, Oswald 2000). Ciò consente di confrontare le risposte dei candidati in relazione a comportamenti considerati eccellenti, nella media o inadeguati dall'organizzazione. Le risposte possono poi essere valutate utilizzando griglie di valutazione precedentemente concordate tra i diversi selezionatori, al fine di ridurre, per quanto possibile, l'arbitrarietà della selezione.

5.2. Sentenza C. St. 1023/2023

La sentenza C. St. 1023/2023 ha riformato la decisione del Tar Lazio 537/2023.

Il caso riguarda una candidata che ha partecipato al concorso per 255 posti per il profilo di funzionario amministrativo-giuridico-contabile presso il Ministero dell'Istruzione. Il bando di concorso prevedeva una prova scritta articolata in questionario composto da 40 domande a risposta multipla. Di questi, 32 erano quesiti tecnici pertinenti al profilo professionale, mentre 8 quesiti situazionali relativi a problematiche organizzative e gestionali ricadenti nell'ambito del comportamento organizzativo. Per ogni risposta veniva attribuito un punteggio in base al livello di efficacia: la risposta più efficace consentiva di ottenere 0.75 punti, quella neutra 0.375 punti, mentre la meno efficacia non totalizzava alcun punto. La soglia di idoneità per accedere alle prove successive era fissata a 21.

Tra i quesiti situazionali, uno era quello già ricordato nell'introduzione (Protopapa, Varva *supra*) che si riporta:

Un collaboratore ha da poco avuto una bambina, oltre ai soliti pasticcini in ufficio, mi ha invitato ad una festa a casa sua. Non sono stati invitati anche altri colleghi.

1) Gli faccio capire che non è molto opportuno invitare solo me a questa festa. Esistono dei rapporti formali da rispettare e anche se posso avere un atteggiamento amichevole, è bene tenere distinti i due ambiti: lavoro e vita privata;

2) Accetto di partecipare per non passare da maleducato, ma mi trattengo il meno possibile;

3) Rifiuto con una scusa, non ritengo sia opportuno creare un precedente soprattutto agli occhi degli altri colleghi.

Questa domanda mira a valutare le abilità relazionali del candidato, quali la comprensione interpersonale, la capacità di lavoro di squadra e di esercitare un impatto o un'influenza sugli altri, la consapevolezza organizzativa e la capacità di gestire criticità emergenti in relazione ad una determinata situazione e posizione lavorativa. L'amministrazione ha valutato la risposta 1 come neutra (0.375 punti),

la risposta 2 come la meno efficace (0 punti) e la risposta 3 come la più efficace (0.75). Secondo l'amministrazione, la risposta 3 è la più efficace perché rispondere ad un invito con un rifiuto celato da una scusa consente di prevenire una possibile situazione di conflittualità. Infatti, come specifica il Consiglio di Stato, «in relazione a un invito extralavorativo e non a circostanze relative alla sfera professionale, utilizzare una scusa non presenta caratteri di irragionevolezza o illogicità in quanto lo scopo è quello, da un lato, di non mettere in imbarazzo il collaboratore o di creare comunque motivi di futuro attrito con un espresso rimprovero circa l'inopportunità di un invito ad personam e, dall'altro, di non creare, agli occhi degli altri collaboratori, l'apparenza di rapporti personali privilegiati».

La candidata ha però indicato la risposta 1 come la più efficace, non consentendole di accedere allo step successivo di selezione. Dunque, la candidata ha impugnato la decisione presso il Tar Lazio, che ha accolto il ricorso. Il Tar ha ritenuto che la scelta di attribuire un punteggio maggiore alla risposta 3 rispetto alla risposta 1 (giudicata neutra), fosse «manifestamente illogica ed irragionevole», premiando un comportamento non trasparente e non costruttivo nei confronti del collaboratore («rifiuto con una scusa»).

Il Consiglio di Stato ha però annullato la sentenza del Tar Lazio. Secondo il Consiglio di Stato, il Tar ha superato i limiti del sindacato giudiziale censurando le valutazioni del Ministero dell'Istruzione. Il Tar ha giudicato erroneamente una valutazione del Ministero, il quale – con molta probabilità – si era avvalso di esperti per redigere i quesiti situazionali. Nella sua decisione, il Tar non ha utilizzato elementi della “scienza specialistica di settore” su cui basarsi e ha sconfinato nel merito della questione, oltrepassando il proprio legittimo ambito di giudizio. Il Tar avrebbe potuto intervenire solo se il quiz fosse stato incomprensibile, la risposta prescelta dall'amministrazione fosse stata irragionevole o se fosse stata presentata una prova contestando la correttezza della soluzione proposta dall'amministrazione.

5.3. Rileggere la sentenza attraverso la lente del paradosso

Per molto tempo, nella PA, il paradosso tra burocrazia *vs.* post-burocrazia è stato gestito focalizzandosi principalmente sul

polo burocratico. Come discusso nei paragrafi precedenti, la PA era sostenuta da un sistema tipicamente burocratico, con normative volte a regolare i suoi compiti e funzioni. Ogni elemento o procedura innovativa veniva analizzata in termini di compliance: questa novità è sostenibile all'interno del panorama normativo esistente? In quei processi in cui era necessario dimostrare l'oggettività e la trasparenza, come ad esempio nei concorsi, le novità trovavano spazio solo se conformi a norma.

Successivamente, a partire dagli anni Novanta, sono state introdotte alcune riforme per smantellare questo sistema burocratico, promuovendo valori tipicamente post-burocratici. Questo ha creato un paradosso tra burocrazia e post-burocrazia, in quanto i due modelli, con valori contrastanti, coesistono.

Negli anni, la PA ha affrontato questo paradosso, sebbene non sempre in modo consapevole. Un esempio di questo è evidente nella selezione dei dipendenti pubblici. Un'indagine condotta nel 2020 (Ruffini, Ingaggiati 2023) ha rilevato che la maggior parte delle PA selezionava i propri dipendenti tramite test standardizzati volti a verificare solamente le conoscenze giuridiche. In altri termini, una volta individuate le materie oggetto di valutazione nel bando di concorso, spesso esclusivamente afferenti al mondo legale, le PA costruivano le prove selettive attorno a queste materie. Di conseguenza, i candidati venivano valutati principalmente sulla loro conoscenza delle norme, spesso sconfinante in abilità nozionistiche e mnemoniche. Anche la fase orale seguiva quest'approccio, con domande mirate alla conoscenza tecnica-legale del candidato. Talvolta, prima della valutazione, veniva fatto un tentativo non strutturato di conoscere brevemente il candidato per comprendere che tipo di personalità avesse, ma questo avveniva ad opera di commissari spesso senza specifiche competenze necessarie per una valutazione attitudinale adeguata.

La riapertura della stagione concorsuale nel 2020-2021 e l'influenza del Pnrr hanno intensificato il dibattito sulla necessità di valutare i dipendenti pubblici – che spesso rimangono nell'amministrazione per tutta la durata della loro vita lavorativa – anche sulla base delle competenze trasversali. Conoscere “chi è” il candidato, e non solamente “cosa sa”, è diventato essenziale. Tuttavia, valutare le competenze trasversali può essere soggetto ad ampia discrezionalità,

diversamente dalle conoscenze tecnico-giuridiche. Per questo motivo, le PA, vincolate ad obblighi di equità, imparzialità e oggettività nella selezione, temevano di incorrere in ricorsi se avessero introdotto questo tipo di valutazioni. Nonostante queste preoccupazioni, alcune amministrazioni hanno tentato di valutare le competenze trasversali, dimostrando i benefici di assumere candidati con competenze attitudinali più adeguate al profilo richiesto.

Il dibattito su questo tema si è ampliato, e nel settembre 2022 la Sna ha emanato un documento intitolato «Proposta di linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica». Queste linee guida, inizialmente limitate alla dirigenza pubblica¹, hanno dimostrato la necessità di valutare le competenze attitudinali e come questa possano essere introdotte.

In questo contesto si colloca la sentenza C. St. 1023/2023. Nella selezione organizzata dal Ministero dell'Istruzione, emergono la coesistenza di elementi burocratici e post-burocratici. Semplificando ciò che i due modelli rappresentano, il polo burocratico è caratterizzato dalla necessità di conformarsi alle norme in vigore. Dunque, un test progettato per verificare le conoscenze tecnico-giuridiche, intese come quelle conoscenze necessarie al profilo professionale richiesto, limita al massimo la discrezionalità dei valutatori, permettendo di dimostrare adesione ai criteri di imparzialità, oggettività della valutazione e equità. Al contrario, l'introduzione della valutazione delle competenze trasversali, ovvero le abitudini e gli atteggiamenti che si assumono in diverse situazioni all'interno di un ambiente di lavoro – è «materia connotata da amplissima discrezionalità» (C. St. 1023/2023). Questa può essere vista come espressione del polo post-burocratico. Inoltre, i quesiti relativi alle competenze trasversali rappresentano un'innovazione, poiché valutano aspetti non formalizzabili all'interno di un quadro normativo rigido.

Nel concorso in esame, il Ministero dell'Istruzione ha cercato di gestire il paradosso bilanciando entrambi i poli. Infatti, i candidati

¹ Al seguente link è possibile consultare informazioni maggiormente approfondite: <https://sna.gov.it/home/attivita/ricerca/progetti-di-ricerca/progetti-in-corso/competenze-per-la-pa/>.

sono stati valutati durante la prova scritta sia sulle conoscenze tecniche, che sulle competenze trasversali. Il test scritto era composto da 40 quesiti, di cui 32 valutavano le conoscenze tecnico-giuridiche e solo 8 le competenze trasversali. Nonostante la prevalenza delle valutazioni tecnico-giuridiche, questa strategia bilanciava entrambi i poli del paradosso, con una maggiore attenzione a valutazioni più oggettive e meno soggette a contestazioni esterne.

Successivamente, il Tar Lazio è intervenuto spostando il bilanciamento tra burocrazia e post-burocrazia verso un approccio più normativo e formale, tipico del modello burocratico. In altri termini, il Tar Lazio ha adottato un approccio legalistico e formale per riequilibrare la forza tra i due poli del paradosso, spostando coercitivamente l'asse verso il polo burocratico, riducendo al contempo l'autonomia e la competenza di chi aveva progettato i test. Tuttavia, nella sentenza del Consiglio di Stato, si afferma che il Tar Lazio, accogliendo il ricorso relativo all'erroneità della risposta giudicata maggiormente efficiente dall'amministrazione, si è basato «su considerazioni di carattere etico», andando oltre i propri confini di giudizio. Questo tentativo del Tar Lazio di riabbracciare il polo burocratico è stato fatto cercando di ricondurre una disciplina – quella del comportamento organizzativo, volta ad elaborare e analizzare i quesiti volti a valutare le problematiche organizzative e gestionali – che richiede discrezionalità, all'interno di un perimetro analitico e oggettivo. Dunque, il Tar Lazio ha adottato un approccio legalistico e formale, cercando di ridurre la forza del polo post-burocratico.

Il sindacato del Consiglio di Stato, intervenendo sulla questione, ha però riequilibrato la forza dei due poli. Il Consiglio di Stato ha statuito che il sindacato del Tar Lazio non è stato corretto, in quanto il Ministero dell'Istruzione, che ha elaborato le prove, lo ha fatto nell'ambito del proprio esercizio di discrezionalità. In questo caso, l'ambito di discrezionalità è ampio ed è possibile sindacare le domande solo qualora queste siano manifestamente incomprensibili o irragionevoli.

In aggiunta, è da segnalare come il riequilibrio dei poli sia avvenuto grazie all'intervento di un attore giurisdizionale, attraverso il proprio potere strumentale al corretto esercizio dell'azione normativa e amministrativa. In questo caso, un attore che vigila sulla corretta

applicazione delle norme, tipicamente manifestazione del polo burocratico, ha riequilibrato il paradosso dando la possibilità all'amministrazione di contemperare entrambi i poli. Il polo post-burocratico è stato dunque "riabilitato" in modo coercitivo da un attore tradizionalmente deputato alla salvaguardia del polo burocratico.

6. *Discussione*

Negli anni, l'introduzione di riforme basate su idee e valori post-burocratici in organizzazioni fortemente permeate da idee burocratiche ha dato origine ad un paradosso tra burocrazia e post-burocrazia. Un esempio di questo paradosso è rappresentato dall'implementazione dei meccanismi di performance. Questi richiedono il monitoraggio e l'esplicitazione dei risultati attraverso indicatori quantitativi, nonostante alcuni obiettivi e politiche pubbliche possano manifestare i loro effetti solo nel lungo periodo. Questo crea un paradosso tra la necessità di adottare una visione strategica a lungo termine e la pressione di dimostrare il raggiungimento degli obiettivi a breve termine.

Il paradosso tra burocrazia e post-burocrazia si riflette in tutti gli ambiti della vita organizzativa della PA, sia a livello inter che intra-organizzativo. Ad esempio, nella selezione del personale emerge la ricerca di un approccio più innovativo alla valutazione di competenze, andando oltre quelle meramente tecniche, dunque introducendo la valutazione delle competenze trasversali. Questo richiede un equilibrio tra un approccio flessibile e orientato alla discrezionalità, in un contesto organizzativo caratterizzato da formalizzazione e standardizzazione. Si crea un corto circuito che le organizzazioni devono gestire: come introdurre una valutazione che richiede discrezionalità in un contesto dove ogni criterio di valutazione dev'essere oggettivo.

La *paradox theory* insegna che quando due modelli organizzativi coesistono contemporaneamente, è fondamentale bilanciare i loro poli opposti. Nel caso in esame, l'introduzione di quesiti situazionali nei test ha permesso di valutare le competenze attitudinali, oltre a quelle meramente giuridiche, bilanciando così le esigenze del momento con una prospettiva più ampia. Mentre il Tar Lazio ha sinda-

cato la correttezza/erroneità di un quesito, sconfinando dal proprio perimetro, il Consiglio di Stato ha sostenuto la possibilità dell'amministrazione di perseguire questa strategia, sottolineando la sua autorità nel determinare i criteri di valutazione.

Da questa vicenda, è possibile trarre alcune conclusioni.

In primo luogo, è essenziale imparare a gestire e bilanciare entrambi i poli del paradosso, nonostante possa sembrare una sfida insormontabile. Gli attori della PA dovrebbero essere consapevoli dell'esistenza di questo paradosso ed evitare che scelte estreme (quali, ad esempio, focalizzarsi soltanto su un polo del paradosso) possano compromettere la sostenibilità e le performance dell'organizzazione. Un approccio potrebbe essere delegare a unità separate la gestione dei due modelli organizzativi o perseguirli in fasi temporali diverse.

In secondo luogo, è cruciale che i formatori della PA insegnino ai dipendenti la consapevolezza di questo paradosso e li equipaggino con strumenti per gestirlo efficacemente. Questo processo permette all'organizzazione di adattarsi continuamente, migliorando le modalità di lavoro e affrontando nuove sfide con maggiore flessibilità.

In conclusione, abbracciare una prospettiva paradossale non solo favorisce una gestione più equilibrata di modelli organizzativi contrapposti, ma promuove anche una cultura organizzativa più orientata all'apprendimento e all'innovazione nella PA.

Bibliografia

- Berti M., Pina e Cunha, M. (2023), *Paradox, dialectics or trade-offs? A double loop model of paradox*, in *Journal of management studies*, 861
- Berti M., Simpson A. (2021), *The dark side of organizational paradoxes: The dynamics of disempowerment*, in *Academy of management review*, 252
- Bordogna L. (2016), *Italy: The uncertainties of endless reform: Public service employment relations confronting financial sustainability constraints*, in Bach S., Bordogna L. (a cura di), *Public service management and employment relations in Europe: emerging from the crisis*, Routledge, 328
- Bryson J.M., Crosby B., Bloomberg L. (2014), *Public value governance: moving beyond traditional public administration and the new public management*, in *Public administration review*, 445
- Byrkjeflot H., Du Gay P., Greve C. (2017), *What is the 'neo-weberian state' as a regime of public administration?*, in Ongaro E., Van Thiel S. (a cura di), *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe*, Springer, 991
- Capano G. (2003), *Administrative traditions and policy change: When policy paradigms matter. The case of Italian administrative reform during the 1990s*, in *Public administration*, 781
- Christensen T., Lægreid P. (2022), *Taking stock: New public management (NPM) and post-NPM reforms-trends and challenges*, in Ladner A., Sager F., Bastiansen A. (a cura di), *Handbook on the politics of public administration*, Cheltenham: Edward Elgar, 38
- Denis J-L., Ferlie E., Van Gestel N. (2015), *Understanding hybridity in public organizations*, in *Public administration*, 273
- Hargrave T.J., Van de Ven A.H. (2017), *Integrating dialectical and paradox perspectives on managing contradictions in organizations*, in *Organization studies*, 319
- Hood C. (1991), *A public management for all seasons?*, in *Public administration*, 3
- Hough L.M., Oswald F.L. (2000), *Personnel selection: looking toward the future-remembering the past*, in *Annual review of psychology*, 631

- Jun J.S., Rivera M.A. (1997), *The paradox of transforming public administration: Modernity versus postmodernity arguments*, in *American behavioral scientist*, 132
- Kickert W. (2007), *Public management reforms in countries with a Napoleonic state model: France, Italy and Spain*, in Pollitt C., van Thiel S., Homburg V. (a cura di), *New public management in Europe: Adaptation and alternatives*, Palgrave, 26
- Lewis M.W. (2000), *Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide*, in *Academy of management review*, 760
- Martin S. (2010), *From new public management to networked community governance? Strategic local public service networks in England*, in Osborne S.P. (a cura di), *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*, Routledge, 337
- McDaniel M.A., Finnegan E.B., Morgeson F.P. et al. (2001), *Use of situational judgment tests to predict job performance: A clarification of the literature*, in *Journal of applied psychology*, 730
- Monteiro P., Adler P.S. (2022), *Bureaucracy for the 21st century: clarifying and expanding our view of bureaucratic organization*, in *Academy of management annals*, 427
- Moynihan D.P. (2011), *The promises and paradoxes of performance-based bureaucracy*, in Durant R.F. (a cura di), *The Oxford handbook of American bureaucracy*, Oxford University Press, 278
- Nielsen M.H., Andersen N.A. (2024), *Ignoring by complying: How public officials handle hybridity to pursue the goals of new public governance*, in *Public administration*, 1382
- Norman R., Gregory R. (2003), *Paradoxes and pendulum swings: Performance management in New Zealand's public sector*, in *Australian journal of public administration*, 35
- Ongaro E. (2009), *Public management reform and modernization: Trajectories of administrative change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain*, Edward Elgar Publishing, Northampton
- Ongaro E. (2011), *The role of politics and institutions in the Italian administrative reform trajectory*, in *Public administration*, 378
- Ongaro E., Di Mascio F., Melis G. et al. (2023), *Reforming public administration in Italy: continuity and change from 1861 to 2020*,

- in Goldfinch S.F. (a cura di), *Handbook of public administration reform*, Edward Elgar Publishing, 227
- Osborne S.P. (2006), *The new public governance?*, in *Public management review*, 8, 3, 377
- Pierides D., Clegg S., Pina et al. (2021), *The historical embeddedness of organizational paradoxes: Risk-related rituals and realities in emergency management*, in *Research in the sociology of organizations*, 65
- Pollitt C. (2016), *Managerialism redux?*, in *Financial accountability and management*, 4, 429
- Pollitt C., Bouckaert G. (2009), *Continuity and change in public policy and management*, Edward Elgar Publishing.
- Pollitt C., Bouckaert G. (2017), *Public management reform: A comparative analysis - new public management, governance, and the neo-weberian state*, Oxford University Press
- Ruffini R., Ingaggiati M. (2023), *Evoluzione dei concorsi pubblici in Italia: la valorizzazione delle competenze*, Giuffrè Francis Lefebvre
- Smith W.K., Lewis M.W. (2011), *Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing*, in *Academy of management review*, 381
- Torfining J., Andersen L.B., Greve C. et al. (2020), *Public governance paradigms: competing and co-existing policy, administrative and institutional change*, Edward Elgar Publishing
- Vigoda-Gadot E., Mizrahi S. (2014), *The bureaucracy-democracy paradox revisited: a challenge to democracy in turbulent times*, in Vigoda-Gadot E., Mizrahi S. (a cura di), *Managing democracies in turbulent times*, New York: Springer, 83
- Weber M. (1958), *Economy and society*, University of California Press
- Weekley J.A., Ployhart R.E. (2005), *An introduction to situational judgment testing*, in Weekley J.A., Ployhart R.E. (a cura di), *Situational judgment tests: theory, measurement, and application*, Springer, 1.

Dispositivi psicologici per una valutazione “critica” nella pubblica amministrazione

Francesco Tommasi, Luca Menghini

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Test psicologici e *situational judgment tests*. – 2.1 Caratteristiche e proprietà psicometriche dei Sjt. – 2.2 Aspetti etico-deontologici nell’uso dei test. – 2.3. Test psicologici, riproducibilità e *open science*. – 2.4 Prospettive critiche sui test psicologici – 3. Conclusioni.

1. Introduzione

I test psicologici vengono utilizzati in una grande varietà di ambiti per compiere delle valutazioni e ricavare indicazioni utili a prendere delle decisioni e a giustificare o legittimare tali decisioni. A partire dalle prime applicazioni su larga scala dei test d’intelligenza durante la Prima guerra mondiale e dai successivi sviluppi dello psicologo industriale Walter Dill Scott, l’uso dei test psicologici trova oggi una sempre più ampia diffusione all’interno delle organizzazioni private e più recentemente nelle pubbliche amministrazioni, in particolare nell’ambito della selezione e del reclutamento del personale (Waserman, 2018).

Rientrano in questa ampia varietà i test situazionali, o *situational judgment tests* (Sjt), che mirano a valutare competenze trasversali quali, ad esempio, il pensiero critico e la capacità di giudizio sul posto di lavoro (McDaniel, Nguyen 2001). Non sorprende la popolarità e la varietà interna a questa tipologia di test. Da un lato, la possibilità di essere facilmente utilizzabili in diversi contesti lavorativi ne permette una vasta applicabilità, ad esempio, sia in ambito di selezione e reclutamento del personale che come strumenti di supporto alla formazione dei lavoratori. Dall’altro, diversi sono gli studi di meta-analisi, ovvero di analisi dei risultati statistici di molteplici ricerche

empiriche in uno specifico ambito di ricerca, che ne dimostrano la validità predittiva rispetto alle successive prestazioni lavorative (ad es. Christian, Edwards, Bradley et al. 2010; Sackett, Zhang, Berry et al. 2022; Webster, Paton, Crampton et al. 2020). La popolarità dei Sjt è particolarmente legata alla loro capacità di rispondere all'annoso problema di valutare qualità individuali che si traduce in un risultato numerico "facile" da usare per la valutazione del personale e la selezione delle persone candidate a ricoprire posizioni vacanti. In particolare, i Sjt pongono una maggiore enfasi verso aspetti psicologici trasversali – le cd. *soft skills* – come capacità, attitudini, motivazioni individuali, rispetto alle competenze tecniche e di impostazione nozionistica – le cd. *hard skills* – e ciò risulta coerente con il Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr), che «assegna particolare importanza alla valutazione delle competenze trasversali nei processi di selezione, avanzamento, formazione e sviluppo dei dipendenti pubblici»¹.

Tale quadro normativo e l'uso crescente dei Sjt nel contesto della pubblica amministrazione (PA) chiama in causa i ricercatori e professionisti della Psicologia del lavoro e delle organizzazioni (Plo), la disciplina scientifica in cui i test psicologici e la valutazione del personale non sono solo un interesse centrale ma ne rappresentano uno degli ambiti fondativi. Focalizzandosi esplicitamente sullo sviluppo di strumenti per valutare competenze e abilità lavorative, la Plo rivendica da più di un secolo l'autorità scientifica nella ricerca e nello sviluppo dei test psicologici per la valutazione di comportamenti, attitudini e motivazioni in contesti lavorativi (Hollway 1991). Il quadro normativo introdotto con il Pnrr e la vicenda processuale discussi nel presente volume monografico sono dunque uno stimolo per un intervento critico rispetto all'uso dei Sjt per la valutazione e la selezione del personale. Nel presente articolo, si intende seguire questo stimolo provando ad offrire indicazioni pratiche per un utilizzo consapevole e corretto di questi strumenti. In particolare, si mira a offrire un'occasione di informazione per un pubblico che non possiede competenze specialistiche all'ambito dei test psicologici e a

¹ D.m. 28.9.22, Linee guida accesso dirigenza; provvedimento approvato sulla base delle proposte della Sna, dopo l'intesa in Conferenza unificata.

ragguagliare rispetto all'uso dei Sjt in sede concorsuale nella PA. Ciò sarà fatto attraverso una serie di dispositivi attorno all'“oggettività”, l'utilità e le criticità dei Sjt. Nell'articolo si tratteranno aspetti relativi alle proprietà psicometriche e alle caratteristiche dei test psicologici in generale e nello specifico dei Sjt. Si passerà poi alla trattazione di aspetti etico-deontologici per i quali si farà riferimento al Codice deontologico degli psicologi e delle psicologhe d'Italia. Infine, si farà un breve accenno ad alcune implicazioni ideologiche dell'uso dei Sjt nei contesti lavorativi in modo da stimolare una riflessione critica attorno alla loro implementazione sia in sede concorsuale nella PA che in altri contesti applicativi.

2. *Test psicologici e situational judgment tests*

2.1. *Caratteristiche e proprietà psicometriche dei Sjt*

I test psicologici si caratterizzano per la tipologia di stimoli che vengono presentati, l'insieme di risposte che possono essere date a ciascuno stimolo e l'attribuzione di punteggi a tali risposte, secondo criteri standardizzati e definiti a priori. Lo sviluppo di un test psicologico è un processo lungo, oneroso e, in un certo senso, mai definitivo. Se la generazione e la selezione degli stimoli richiede un attento lavoro di definizione del fenomeno indagato, ricerca qualitativa e accordo intersoggettivo tra esperti dell'ambito di applicazione, la valutazione delle “proprietà psicometriche” di un test psicologico (ovvero delle sua capacità di misurare in modo attendibile il fenomeno psicologico oggetto di valutazione) e la definizione di punteggi critici oltre i quali una persona intervistata può essere classificata, ad esempio, come “idonea” o “non idonea” richiedono l'analisi di numerosi campioni di individui in diversi contesti e ricorsivamente nel tempo. In particolare, in ambito lavorativo i test psicologici hanno generalmente la finalità di supportare decisioni rispetto l'allocazione o la formazione del personale e la loro validazione richiede spesso l'utilizzo di criteri esterni, ovvero di altri indicatori dello stesso fenomeno o di fenomeni associati, come le prestazioni lavorative oggettive osservate al di fuori del contesto valutativo o la valutazione delle

stesse da parte di colleghi e superiori. Un test psicologico costruito e validato secondo gli standard della Plo non si limita a suggerire le modalità di interpretazione delle risposte (*scoring*) ma fornisce un vero e proprio manuale d'uso (o articolo scientifico di riferimento) con tutte le indicazioni necessarie per un utilizzo informato, adeguato e consapevole del test, che riguardano:

- la definizione del test (scopi, utilizzi, limiti, popolazione per cui il test è ritenuto affidabile, possibili derivazioni e versioni alternative);
- il resoconto metodologico sulla costruzione dei test (procedimenti seguiti per il processo di sviluppo e validazione del test);
- le istruzioni per la somministrazione e per l'assegnazione dei punteggi;
- le norme statistiche per la trasformazione dei punteggi osservati in punteggi standard che permettono di posizionare la persona valutata (o il gruppo di persone) rispetto alla popolazione di riferimento del test.

In termini di caratteristiche psicometriche, i test psicologici sono principalmente valutati sulla base di due proprietà: validità e attendibilità (Barbaranelli, Natali 2005; Chiorri 2011). La validità di un test psicologico è definita sulla base della sua capacità di misurare correttamente il fenomeno oggetto di valutazione. In particolare, possono essere distinte tre diverse forme di validità: la “validità di costruito” indica quanto un test misura effettivamente ciò per cui è stato costruito e non si confonde con altre misure di fenomeni diversi, la “validità di criterio” indica quanto il test è correlato con un criterio esterno, ovvero un altro indicatore del fenomeno valutato o di altri fenomeni ad esso associati, mentre la “validità di contenuto” esprime il grado in cui il contenuto del test, ovvero ciò che viene chiesto nei suoi quesiti e nelle eventuali opzioni di risposta, è adeguato e rappresentativo del dominio di contenuto che si intende misurare. Ad esempio, immaginiamo che una psicologa, durante la procedura di una selezione del personale, sia interessata a valutare il livello di comunicazione assertiva dei candidati. Nel decidere quale test psicologico usare tra i vari a disposizione sugli stili comunicativi, guarderà agli articoli scientifici sui livelli di validità di ciascun test. In particolare, tenderà a preferire gli strumenti che hanno dimostrato di approssimarsi meglio al fenomeno psicologico che si intende va-

lutare, in questo caso la comunicazione assertiva e non, ad esempio, le abilità di persuasione, lo stile di leadership, l'estroversione o la socialità (validità di costrutto). Inoltre, la sua scelta sarà condizionata dal grado in cui ciascun quesito incluso nel test rispecchia aspetti effettivamente rappresentativi della comunicazione assertiva e delle sue eventuali dimensioni, ad esempio la comunicazione assertiva verbale e quella non verbale (validità di contenuto). Infine, sempre sul piano della validità, sceglierà il test che mostra le correlazioni più forti con altre misure e indici di comunicazione assertiva, come ad esempio l'opinione dei colleghi rispetto allo stile comunicativo delle persone che hanno svolto il test, e di altri comportamenti o processi psicologici che sono stati associati alla comunicazione assertiva (validità di criterio).

L'attendibilità, che rappresenta una condizione necessaria ma non sufficiente per la validità di uno strumento, si riferisce invece all'affidabilità o “consistenza” di un test psicologico, ossia al grado in cui le misure da esso fornite sono prive di errori. Questa viene solitamente quantificata in termini di consistenza delle misure nel tempo, tra diverse applicazioni del test, tra diversi valutatori (per i test in cui sono previsti valutatori esterni) e tra le diverse parti del test (ad es. la prima e la seconda metà dei quesiti inclusi nel test), nonché sulla base della coerenza interna tra i quesiti che compongono il test, ovvero del grado di correlazione tra i punteggi di ciascun quesito, per cui se una persona ottiene un punteggio elevato ad un dato quesito il suo punteggio sarà relativamente elevato anche negli altri quesiti che misurano lo stesso fenomeno/dimensione. Tornando al nostro esempio, la psicologa che deve scegliere un test per valutare la comunicazione assertiva valuterà anche le verifiche dell'attendibilità dei vari test disponibili in letteratura, considerando il livello di coerenza interna (ovvero la correlazione) tra i punteggi ai quesiti inclusi in ogni test, oltre al grado in cui le somministrazioni ripetute del test ad uno stesso gruppo di individui in diverse occasioni e/o condizioni di applicazione e/o da parte di diversi valutatori producono punteggi simili. Di nuovo, la psicologa sceglierà il test di comunicazione assertiva che mostra gli indici di attendibilità complessivamente più elevati rispetto al resto dei test disponibili in letteratura.

Questo breve quadro sulle proprietà psicometriche dei test psicologici rende l'idea di quanto sia complessa la costruzione e la valutazione dell'uso di un test, oltre ad offrire una base utile per comprendere meglio cosa si intende quando ci si riferisce all'“oggettività” dei Sjt. In particolare, i Sjt sono definiti come una metodologia di valutazione della capacità di giudizio nel contesto di una situazione problematica e di varie abilità e competenze (*soft skills*) nel contesto lavorativo. Gli stimoli, ovvero i quesiti nel test, presentano situazioni critiche che possono essere incontrate sul posto di lavoro. Si tratta di situazioni ipotetiche per le quali sono solitamente proposte una serie di alternative, tra le quali ne viene identificata una corretta per lo specifico compito, ruolo o contesto lavorativo considerato nella valutazione. Infatti, sebbene sia possibile somministrare un Sjt in forma orale e con una modalità di risposta libera, la somministrazione in forma scritta e con opzioni di risposta predefinite (domanda a risposta chiusa) è certamente la più diffusa. In questa modalità di risposta, alle persone intervistate viene chiesto di scegliere una delle opzioni indicate in termini di probabilità (*rating*, se il quesito si riferisce a possibili casistiche che potrebbero verificarsi nel contesto lavorativo), classificazione (*ranking*, se il quesito chiede di ordinare le opzioni proposte) o in termini valutativi (*forced-choice*, se il quesito chiede di valutare l'opzione che più rappresenta la persona intervistata o il suo comportamento tipico). Sia i quesiti del test che le alternative di risposta vengono generalmente individuati sulla base di un approccio induttivo, a partire da un'analisi del lavoro (*job analysis*) basata su interviste semi-strutturate, analisi documentale e osservazione sistematica, oppure attraverso la tecnica dell'incidente critico (*critical incident*), in cui un gruppo di lavoratori, supervisori e/o clienti/utenti viene intervistato per descrivere una situazione problematica realmente accaduta e tipica di una specifica posizione lavorativa, le azioni attuate per risolvere la situazione e i risultati di ciascuna azione (Weekley, Ployhart 2006; Whetzel, Sullivan, McCloy, 2020).

L'idea alla base di questi test psicologici è che vi siano risposte “più corrette” o “più adatte” di altre per la specifica posizione lavorativa considerata ai fini della valutazione. Per esempio, alcune risposte legate a particolari abilità sociali e stili comunicativi come

l’assertività e l’apertura mentale saranno più importanti per posizioni lavorative che prevedono il contatto diretto con clienti/utenti rispetto a posizioni prevalentemente *back-office*, dove sarà data più importanza a qualità come la coscienziosità e il rispetto delle scadenze. Tuttavia, la determinazione della correttezza delle risposte può avvenire secondo approcci differenti. In particolare, l’approccio fondato sul coinvolgimento di esperti prevede di stabilire le risposte più “corrette” o “adatte” sulla base dell’accordo intersoggettivo tra un gruppo di persone considerate esperte in relazione al compito/ruolo/contesto lavorativo considerato (es. psicologi del lavoro, manager e lavoratori più anziani impiegati nel reparto in cui si è aperta la posizione vacante). Un secondo approccio prevede invece di scegliere le risposte più corrette sulla base di studi empirici che valutano il grado in cui ciascuna opzione di risposta si dimostra predittiva di criteri esterni come, ad esempio, le prestazioni lavorative delle persone valutate (si veda il concetto di “validità di criterio introdotto qui sopra). Infine, la “correttezza” delle risposte può essere determinata attraverso l’approccio del consenso, per cui il test viene prima somministrato ad un ampio campione di individui e poi la risposta più “corretta” o “adatta” viene identificata come quella scelta dalla maggior parte del campione (Kasten, Freund 2016).

Tuttavia, se le caratteristiche e le assunzioni dei Sjt appaiono chiare e rassicuranti, meno chiare risultano le evidenze sulle loro proprietà psicometriche. In particolare, mentre sono state già citate le evidenze sulla validità di criterio dei Sjt, ad esempio in termini della loro abilità di predire le prestazioni lavorative delle persone valutate (ad es. Sackett, Zhang, Berry et al. 2022), alcuni studi meta-analitici (Harenbrock, Forthmann, Holling 2023; Kasten, Freund 2016) ne hanno evidenziato un’attendibilità piuttosto inadeguata, o ai limiti dell’adeguatezza, sia in termini di coerenza tra i punteggi ai quesiti che in termini di consistenza dei punteggi nel tempo. Alla luce di tali criticità, alcuni autori in Plo raccomandano una maggiore cautela nell’utilizzo dei Sjt rispetto ad altri test psicologici risultati più attendibili, specialmente nei contesti di selezione del personale (Kasten, Freund 2016). Un aspetto particolarmente critico è legato al fatto che spesso i Sjt sono costruiti a partire da una serie di situazioni lavorative molto diverse che chiamano in gioco qualità individuali

di varia natura (ad es. un quesito indaga le competenze manageriali, un altro indaga le abilità di ragionamento, un altro ancora l'intelligenza emotiva). Se questa versatilità può apparire vantaggiosa ai meno esperti, la mancanza di unidimensionalità tra i quesiti di un Sjt impedisce di valutarne alcune proprietà psicometriche come validità di costrutto e coerenza interna con i metodi statistici tradizionali. In altre parole, non è possibile valutare il grado in cui il test misura una specifica abilità o competenza lavorativa in modo valido, consistente e affidabile poiché il test non è stato costruito per misurare un'unica abilità o competenza. Per questo motivo, diversi autori raccomandano una preferenza per i Sjt sviluppati con un "approccio deduttivo", in cui i quesiti sono formulati in modo omogeneo per valutare una stessa qualità individuale ritenuta importante per la posizione lavorativa considerata (Harenbrock Forthmann, Holling 2023; Kasten, Freund 2016; Christian Edwards, Bradley et al. 2010), mentre altri propongono metodi statistici alternativi e più articolati per valutare le proprietà psicometriche dei Sjt multidimensionali (Sorrel, Olea, Abad et al. 2016; Whetzel Sullivan, McCloy 2020). Infine, le proprietà psicometriche dei Sjt possono mostrare differenze sostanziali in base al particolare approccio utilizzato per determinare la "correttezza" delle opzioni di risposta (cioè l'approccio degli esperti, quello dei "non esperti" e quello basato sul consenso tra rispondenti descritti qui sopra) e, indipendentemente dall'approccio usato, possono variare sulla base dello specifico metodo di *scoring* impiegato per stabilire il consenso tra valutatori (Weng, Yang, Lievens et al. 2018; Whetzel Sullivan, McCloy et al. 2020).

Dunque, se in termini di utilità pratica i Sjt possono rappresentare uno strumento interessante per rilevare la presenza di specifiche competenze trasversali considerate importanti per una data posizione lavorativa, le proprietà psicometriche di questi test possono lasciare un po' perplessi e il dibattito attorno all'attendibilità e alla validità degli strumenti invita alla cautela.

2.2. *Aspetti etico-deontologici nell'uso dei test*

Parallelamente alle considerazioni metodologiche sulla costruzione, la validazione e il corretto utilizzo dei test psicologici, tra cui

i Sjt, è importante definire delle norme per la loro applicazione e, in particolare, se e quando i test psicologici possono essere utilizzati da non psicologi.

Secondo il Codice deontologico degli psicologi italiani (Cdpi)², la/il professionista che fa uso di test psicologici deve tutelare il rapporto fiduciario con l’utente garantendo il rispetto della dignità della vita privata (art. 3, 11, Cdpi) e nel rispetto delle proprie competenze. Infatti, l’art. 5 informa come gli psicologi siano tenuti «a mantenere un livello adeguato di preparazione e aggiornamento professionale, con particolare riguardo ai settori nei quali operano» e inoltre, «Riconoscono i limiti della loro competenza e usano, pertanto solo strumenti teorico-pratici per i quali hanno acquisito adeguata competenza e, ove necessario, formale autorizzazione». Dunque, la semplice presenza del termine “psicologico” associato a “test” non è sufficiente perché ogni test psicologico possa essere utilizzato da qualunque psicologo (art. 5). Inoltre, per gli psicologi «costituisce grave violazione deontologica l’insegnamento a persone estranee alla professione psicologica dell’uso di metodi, tecniche e di strumenti conoscitivi e di intervento propri della professione stessa» (art. 21). Ciò si lega al fatto che gli psicologi, proprio per la loro formazione in merito a metodi, tecniche e strumenti conoscitivi, devono valutare «attentamente, anche in relazione al contesto, il grado di validità, di attendibilità, di accuratezza, di affidabilità di dati, informazioni e fonti su cui basano le conclusioni raggiunte» e per questo sono tenuti ad esplicitare “i limiti dei risultati a cui sono arrivati” in quanto gli psicologi «su casi specifici, esprimono valutazioni e giudizi professionali solo se fondati sulla conoscenza professionale diretta ovvero su una documentazione adeguata, coerente con il tema oggetto di valutazione ed attendibile» (art. 7).

Tali raccomandazioni si rintracciano anche a livello internazionale (ad es. nel codice deontologico degli psicologi americani) in cui si insiste sugli aspetti di relazione con l’utenza e di competenza e formazione dei professionisti nell’utilizzo dei test. In parallelo, è interessante fare un accenno, ma solo di rimando, rispetto alle

² Codice deontologico degli psicologi italiani, <https://www.psy.it/la-professione-psicologica/codice-deontologico-degli-psicologi-italiani/codice-deontologico-vigente/>.

nuove norme del Regolamento UE 2016/679 (Gdpr) su somministrazione, trattamento e utilizzo dati in cui con l'art. 15 si insiste sull'accesso ai dati, sul conoscere i risultati e il diritto, su tutto, all'informazione.

Tenendo a mente queste brevi indicazioni etico-deontologiche, si raccomanda pertanto un uso non indiscriminato dei test psicologici, in particolare dei Sjt, insistendo sulla responsabilità da parte del professionista o del gruppo di valutazione nei confronti delle persone valutate ed enfatizzando l'esclusività dell'uso dei test psicologici da parte degli psicologi. Non si ritiene in questa sede di avere le informazioni e gli strumenti necessari per valutare questi aspetti in relazione allo specifico caso processuale discusso nel presente volume monografico. Tuttavia, è importante considerare questi aspetti etico-deontologici e normativi per sottolineare le condizioni necessarie all'utilizzo corretto dei test psicologici, con particolare riferimento alle conoscenze teoriche, applicative e metodologiche richieste ai professionisti della valutazione psicologica.

2.3. *Test psicologici, riproducibilità e open science*

Quanto visto finora in merito ai test psicologici si riferisce ad una tradizione centenaria della Plo. Tuttavia, le pratiche di ricerca sono notoriamente in continua evoluzione e l'accumularsi di nuove evidenze e tecniche comporta spesso importanti implicazioni applicative. In particolare, le indicazioni sopra riportate in merito alle caratteristiche metodologiche e alle proprietà psicometriche dei test psicologici possono essere integrate con un aspetto che appare oggi centrale nell'evoluzione delle pratiche di ricerca in generale e nelle scienze psicologiche in particolare, ovvero quello della "scienza aperta" (*open science*). Il movimento *open science* nasce in risposta al delinarsi di una crisi di replicabilità dei risultati di ricerca, riproducibilità dei metodi utilizzati e, conseguentemente, credibilità delle discipline scientifiche, dalle scienze naturali alle scienze della vita, fino alle scienze sociali (Ioannidis 2005; Goodman, Fanelli, Ioannidis. 2016). Ad esempio, nell'ambito del *testing* psicologico, la ridotta riproducibilità e replicabilità di alcuni studi di validazione, insieme alla diffusa resistenza verso i tentativi di mettere in discussione le

proprietà psicometriche di alcuni test ormai ampiamente utilizzati, ha portato alcuni autori a parlare di “crisi di validità”, evidenziando come l’utilizzo di misure non valide rappresenti un primo ostacolo principale per una scienza più credibile (Schimmack 2021). Va notato come questi problemi abbiano importanti implicazioni anche in termini economici ed etici. Ad esempio, la conduzione di ricerche non riproducibili comporta un importante spreco di fondi pubblici, oltre ad avere conseguenze potenzialmente gravi derivanti dall’utilizzo di metodi e strumenti poco validi o da un utilizzo improprio dei test psicologici (Freedman, Cockburn, Simcoe 2015).

Di conseguenza, le comunità scientifiche in vari ambiti di ricerca hanno attivato una serie di iniziative volte a rafforzare la riproducibilità delle pratiche di ricerca e, in ultima istanza, la replicabilità e la credibilità degli studi condotti. Tali iniziative, raggruppate sotto l’etichetta “*open science*”, sono fondamentalmente indirizzate a massimizzare la trasparenza di tutte le fasi di uno studio empirico, dalla preregistrazione delle ipotesi, dei materiali e delle procedure di ricerca in fase di progettazione dello studio (ovvero la pubblicazione del protocollo di ricerca su archivi elettronici prima dell’effettivo inizio della raccolta dati), alla condivisione di tutti i materiali di ricerca (ad es. misure e stimoli, codice utilizzato nelle analisi statistiche) ivi inclusi dati e metadati, fino alla conduzione di studi di replica, volti cioè a riprodurre i risultati di uno studio precedente su nuovi campioni (Munafò, Nosek, Bishop et al. 2017). L’idea di base del movimento *open science* è che un’evidenza scientifica è tanto più credibile quanto più è replicabile, e perché sia replicabile deve essere possibile riprodurre tutte le procedure che l’hanno prodotta. Sebbene l’applicazione di tali pratiche nella Plo sia ancora in fase embrionale (Hüffmeier, Mertes 2023), queste stanno assumendo un’importanza crescente in altri ambiti delle scienze psicologiche e in discipline affini, dove vengono sempre più promosse e incentivate dalle riviste scientifiche, dalle istituzioni locali e nazionali e anche a livello internazionale. Ad esempio, la Commissione Europea guarda all’*open science* come «una priorità politica [...] per migliorare la qualità, l’efficienza e la responsività della ricerca», facendone uno dei capisaldi per la valutazione delle domande di finanziamento nell’ambito dei bandi europei come *Horizon Europe* (Commissione Europea 2024).

La trattazione di questo ulteriore argomento potrebbe apparire in qualche modo distante dal tema dell'utilizzo dei Sjt per la valutazione del personale nella PA. Tuttavia, l'affermarsi di questo approccio alla ricerca scientifica permette di sottolineare l'importanza di preoccuparsi della qualità metodologica degli studi che supportano l'utilizzo di un dato test psicologico in contesti applicativi specifici, proponendo alcune dimensioni (ad es. trasparenza, validità, riproducibilità, e replicabilità) su cui valutare tali fonti di informazione e orientando quindi la scelta degli utilizzatori verso l'utilizzo di test accompagnati da evidenze più credibili. In questi termini, senza voler mettere in discussione gli studi relativi ai Sjt non conformi alle pratiche dell'*open science*, si raccomanda che l'utilizzo di test psicologici sia accompagnato anche dalla valorizzazione dell'importanza che assume oggi la riproducibilità della ricerca e delle indicazioni internazionali che vanno consolidandosi. In altre parole, si raccomanda fortemente la preferenza di Sjt le cui proprietà psicometriche sono supportate da studi scientifici condotti con l'approccio dell'*open science*.

2.4. *Prospettive critiche sui test psicologici*

Infine, è importante aggiungere alcuni elementi definibili come "ideologici" e più generalmente legati al tema della valutazione e della selezione del personale in Plo, che possono fornire ulteriori riflessioni attorno all'uso dei test psicologici in questo contesto applicativo. Le pratiche di valutazione del personale non sono infatti esenti da critiche relative all'individuazione delle condizioni ideologiche del sapere umano secondo cui l'uso di tali test rischierebbe di essere più allineato ad aspettative organizzative e logiche economico-politiche e meno su un piano di valorizzazione delle risorse umane (Hollway 1991; Tommasi, Corvino, Sartori. 2024). Nello specifico, le pratiche dominanti per la valutazione, la selezione e il reclutamento del personale sono state criticate in quanto principalmente focalizzate sulla realizzazione di strumenti flessibili e di facile utilizzo che prediligono una distinzione tra popolazioni in base a priorità di tipo performativo e di lavoratori adatti per il perseguimento di tali priorità (Costea et al. 2012).

Le prospettive critiche attorno ai modelli di valutazione del personale sono svariate – dalla teoria sociale critica, all’analisi del discorso fino a nuovi approcci in via di sviluppo nell’ambito dei movimenti post critici. Tuttavia, questi hanno in comune la critica verso la propensione normativa, funzionalista e prescrittiva delle pratiche di valutazione. Da un punto di vista di analisi del discorso, la critica foucaultiana richiama al fatto che tali pratiche assumono e implicano spesso l’esistenza di “lavoratori ideali” per specifici contesti lavorativi attraverso cui vengono identificate le variabili oggetto della valutazione (Townley 1994). Secondo una prospettiva sociale, le persone non sono soggetti “fissi” ma attori dinamici che possono cambiare le proprie conoscenze, esperienze, valori e prospettive. Dunque i termini in cui assumere come normativi i punteggi di una data selezione non possono che essere limitati ai singoli casi (Iles 1999). Inoltre, tali punteggi normativi tendono ad essere influenzati da aspetti culturali e ideologici che il più delle volte riflettono un’impostazione occidentale di paesi industrializzati. In breve, chi non appartiene ad un certo contesto culturale rischia di essere svantaggiato di fronte a tali test. A questo proposito, le principali critiche riguardano il rischio che, da un lato, le pratiche di valutazione del personale impongano uno sforzo di allineamento di giudizi, valori e pensiero da parte degli intervistati con quelli dei valutatori e dell’ente/organizzazione che li sta valutando (Weibull 2024) e dall’altro, secondo una critica marxista, che queste mantengano lo *status quo* di alcune figure organizzative che possono servirsi di tali strumenti per controllare le risorse umane attraverso la selezione e organizzazione del personale e in base ai propri intenti (Thompson, McHugh 2002). A questo proposito, alcuni autori hanno proposto una serie di principi etici e morali come la valorizzazione della dignità dei lavoratori, che possono favorire una maggior riflessività in merito ai processi di valutazione del personale (ad es. Costea, Amiridis, Crump 2012; Costea 2018).

Tornando al tema specifico dei Sjt, le critiche fin qui elencate permettono di aggiungere ulteriori elementi alla comprensione delle possibili problematiche derivanti dall’utilizzo di questi test in sede concorsuale nelle PA. *In primis*, l’aspetto culturale appare centrale, e una questione importante per la costruzione e la scelta di un Sjt è quella di comprendere come rendere “culturalmente neutri” gli sce-

nari critici rappresentati nei quesiti del test per non svantaggiare alcuni candidati rispetto ad altri, semmai sia possibile pensare ad uno scenario lavorativo culturalmente neutro. I Sjt sono sviluppati per mettere alla prova la capacità di giudizio e valutare le cd. *soft skills* dell'intervistato il quale farà riferimento a norme e rappresentazioni sociali, stereotipi e altri fattori che risentono fortemente dell'appartenenza culturale. Non sembra quindi sufficiente ricercare condizioni culturalmente neutre, né tantomeno sviluppare strumenti diversi per culture diverse in quanto si pone necessariamente il problema del confronto tra popolazioni diverse. Si noti tuttavia che tali aspetti critici non sono specifici dei Sjt ma riguardano generalmente l'uso dei test psicologici nei contesti lavorativi. La letteratura informa che questa problematica può essere affrontata attraverso un impiego di batterie di test incentrati su relazioni interpersonali, capacità di collaborazione e comunicazione. Vista criticamente, l'insistenza su questi aspetti rischia da un lato di mantenere *bias* di natura culturale ma anche di classe sociale o di genere e dall'altro di realizzare un'ideale lavorativo al quale i candidati dovrebbero aspirare per l'ottenimento del ruolo.

Al netto delle caratteristiche metodologiche e delle proprietà psicometriche di un Sjt e dell'eventuale loro arricchimento con la valorizzazione delle pratiche dell'*open science* e del rispetto delle norme deontologiche, le prospettive critiche nella Plo non sembrano risparmiarsi nel prendere le distanze dall'impiego di questi test psicologici per la selezione del personale.

3. *Conclusioni*

Il presente contributo offre una riflessione dal punto di vista della Plo in termini metodologici, etico-deontologici e critici sull'implementazione dei test psicologici per la valutazione del personale come descritto dal quadro normativo, con particolare riferimento alla vicenda processuale in cui il Consiglio di Stato riforma la decisione del Tar Lazio e riconosce la correttezza dell'esercizio del potere discrezionale dell'amministrazione nella scelta di un quesito cd. "situazionale" sottoposto alla candidata ricorrente in un concorso

bandito dal Ministero dell’Istruzione. I quattro aspetti considerati, seppur in forma concisa, dal presente contributo – le caratteristiche metodologiche e le proprietà psicometriche dei test psicologici, gli aspetti etico-deontologici nell’uso dei test, le pratiche dell’*open science* e gli aspetti critici nella valutazione del personale – appaiono particolarmente rilevanti e portano, a parere di chi scrive, a problematizzare l’approccio seguito per la sentenza del Consiglio di Stato. A questo proposito, abbiamo infatti voluto trattare questi quattro elementi con la finalità di ispirare ad una definizione attenta in giurisprudenza in merito all’uso dei Sjt nelle PA. Tutto ciò ci fa dire che (1) ci sono dubbi su alcune proprietà psicometriche, particolarmente per alcuni tipi di Sjt (multidimensionali), (2) l’utilizzo da parte di non psicologi così come di psicologi non esperti della particolare tecnica, è in contrasto con il codice deontologico e (3) la scelta di un test psicologico dovrebbe essere guidata dalle qualità metodologiche degli studi che suggeriscono l’uso di quello strumento. Inoltre, le prospettive critiche, per quanto rimandino ad ulteriori aspetti potenzialmente problematici sul tema della valutazione psicologica in Plo, possono in qualche modo ispirare ulteriori riguardi verso l’uso dei test situazionali, in particolare osservando la questione culturale e la possibilità di operare distinzioni tra i candidati/il personale. Se dunque l’utilizzo dei test nella PA va consolidandosi (C. St. 579/2024 e C. St. 3259/2023, v. Brigatti *infra*) ci si auspica, in quanto psicologi, che le argomentazioni qui presentate possano servire da dispositivi per l’adozione di pratiche di valutazione che tutelino la persona valutata nella sua completa dignità e riconoscendo differenze individuali, di genere e culturali.

Bibliografia

- Barbaranelli C., Natali E. (2005), *I test psicologici teorie e modelli psicometrici*, Carocci
- Chiorri C. (2011), *Teoria e tecnica psicometrica. Costruire un test psicologico*, McGraw-Hill Education
- Christian M.S. Edwards B.D., Bradley J.C. (2010), *Situational judgment tests: Constructs assessed and a meta-analysis of their criterion-related validities*, in *Personnel psychology*, 83
- Commissione Europea (2024), *The EU's open science policy*, https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-2020-2024/our-digital-future/open-science_en
- Costea B. (2018), *Where Is Value Today? Managerialism in the Age of Self-Assertion*, in Yeatman A., Costea B. (a cura di), *The Triumph of Managerialism? New Technologies of Government and their Implications for Value Lanham*, Rowman & Littlefield, 63
- Costea B., Amiridis K., Crump N. (2012), *Graduate Employability and the Principle of Potentiality: An Aspect of the Ethics of HRM*, in *Journal of business ethics*, 25
- Freedman L.P., Cockburn I.M., Simcoe T.S. (2015), *The economics of reproducibility in preclinical research*, in *PLoS biology*, 16
- Harenbrock J., Forthmann, B., Holling, H. (2023), *Retest reliability of situational judgment tests: A meta-analysis*, in *Journal of personnel psychology*, 22
- Goodman S.N., Fanelli, D., Ioannidis J.P. (2016), *What does research reproducibility mean?*, in *Science translational medicine*, 341
- Hollway W. (1991), *Work Psychology and Organizational Behaviour*, Sage
- Hüffmeier J., Mertes M. (2023), *Unfortunately, Journals in Industrial, Work, and Organizational Psychology Still Fail to Support Open Science Practices*, in *Meta-Psychology*, 7
- Kasten N., Freund P.A. (2016), *A meta-analytical multilevel reliability generalization of situational judgment tests (SJT)*, in *European journal of psychological assessment*, 230
- McDaniel M.A., Nguyen N.T. (2001), *Situational judgment tests: A review of practice and constructs assessed*, in *International journal of selection and assessment*, 103

- Munafò M.R., Nosek B.A., Bishop D.V. et al. (2017), *A manifesto for reproducible science*, in *Nature human behaviour*, 21
- Ioannidis J.P. (2005), *Why most published research findings are false*, in *PLoS medicine*, 124
- Sackett P.R., Zhang C., Berry C.M. et al. (2022), *Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range*, in *Journal of Applied Psychology*, 2040
- Schimmack U. (2021), *The validation crisis in psychology*, in *Meta-Psychology*, 5
- Sorrel M. A., Olea J., Abad F. J. et al. (2016), *Validity and reliability of situational judgement test scores: A new approach based on cognitive diagnosis models*, in *Organizational research methods*, 506
- Thompson P., McHugh D. (2002), *Work Organisations: A Critical Introduction*, Palgrave
- Tommasi F., Corvino C., Sartori R. (2024), *Prospettive critiche in psicologia del lavoro e delle organizzazioni: temi, concetti e direzioni future*, in *Giornale italiano di psicologia*, 415
- Townley B. (1994), *Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and the Subject at Work*, Sage
- Wasserman J.D. (2018), *A history of intelligence assessment: The unfinished tapestry*, in Flanagan D.P., McDonough E.M. (a cura di), *Contemporary intellectual assessment: Theories, tests, and issues*, The Guilford Press, 3
- Webster E.S., Paton L. W., Crampton P.E. et al. (2020), *Situational judgement test validity for selection: A systematic review and meta-analysis*, in *Medical Education*, 888
- Weekley J.A., Ployhart R.E. (2005), *Situational judgment: Antecedents and relationships with performance*, in *Human performance*, 81
- Weibull (2024), *Recruitment*, in Bal P.M. (a cura di), *Encyclopaedia of Organizational Psychology*, Edward Elgar
- Weng Q., Yang H., Lievens F. et al. (2018), *Optimizing the validity of situational judgment tests: The importance of scoring methods*, in *Journal of vocational behavior*, 199
- Whetzel D.L., Sullivan T.S., McCloy R.A. (2020), *Situational judgment tests: An overview of development practices and psychometric characteristics*, in *Personnel assessment and decisions*, 1.

L'utilizzo dei cd. "test situazionali" nelle procedure di reclutamento del personale delle pubbliche amministrazioni: profili di diritto amministrativo sostanziale e processuale

Giovanni Botto

SOMMARIO: 1. Premessa: modalità di reclutamento del personale e perseguimento dell'interesse pubblico. – 2. Il fondamento giuridico dei test situazionali, ossia il profilo della loro legalità amministrativa. – 3. Test situazionali e discrezionalità amministrativa. – 4. Il sindacato del giudice amministrativo sui test situazionali. – 5. Considerazioni a carattere conclusivo.

1. Premessa: modalità di reclutamento del personale e perseguimento dell'interesse pubblico

Tipicamente, nell'ambito delle trattazioni di diritto amministrativo, l'argomento concernente il reclutamento del personale delle pubbliche amministrazioni è ricompreso all'interno del macrosettore dell'organizzazione amministrativa, ossia quello avente ad oggetto lo studio degli apparati burocratici, dei rapporti tra i diversi elementi che li costituiscono e del loro concreto funzionamento¹.

Infatti, secondo le ricostruzioni dottrinali più autorevoli, nel concetto-contenitore di "organizzazione amministrativa" sono ricompresi diversi e complementari aspetti: quello relativo all'istituzione, modificazione, soppressione e funzionamento di uffici e apparati; quello concernente la ripartizione delle funzioni amministrative tra i medesimi; la dimensione dei mezzi, ossia degli strumenti, finanziari e materiali, attraverso i quali le pubbliche amministrazioni sono poste nelle condizioni di svolgere le funzioni che sono loro affidate dalla

¹ *Ex multis*, si rimanda a Vipiana (2019), Police (2021), Casetta (2024).

legge; nonché, infine, l'aspetto – qui di maggiore interesse – relativo alla loro dotazione di personale².

In base alla medesima dottrina, in particolare, «l'organizzazione non è mera preparazione e possibilizzazione dell'attività sostanziale, ma un modo di essere di tale attività, il suo momento iniziale, congegno e complesso di congegni di orientamento e di direzione della stessa»³; sottolineando il diretto rapporto di comunicanza che lega il “modo di essere” degli apparati burocratici e l'attivo esercizio delle loro funzioni.

Risulta evidente, pertanto, che ragionare sui singoli aspetti che compongono l'organizzazione amministrativa, significhi, al contempo, riflettere sull'evoluzione degli obiettivi che ad essa sono posti in capo e sulla coerenza – imprescindibile ai fini generali dell'effettività amministrativa (Corso De Benedetto Rangone 2022) – tra questi ultimi e la struttura, la composizione e la strumentazione dei soggetti pubblici.

Con particolare riferimento al tema della dotazione di personale delle pubbliche amministrazioni, è stato affermato che le modalità con cui vengono svolte le procedure concorsuali «influenzando la composizione della platea di candidati determinano, di fatto, il volto dell'amministrazione» (Marra 2019, 234)⁴, nonché, di conseguenza, la sua capacità di perseguire gli interessi pubblici cui è preposta.

Quanto affermato, come ovvio, trova consacrazione nella Carta costituzionale, il cui art. 97 statuisce che «agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni si accede mediante concorso, salvo i casi stabiliti dalla legge», ricollegando tali procedimenti ai contestuali principi di imparzialità e buon andamento⁵.

² Nigro (1966). Non può non richiamarsi, inoltre, il di poco precedente lavoro di Bachelet (1965). Ancora, in chiave ricostruttiva, si rimanda pure a Guarino (1977), Di Gaspare (1995), Clemente di San Luca (2015).

³ *Ivi*, cit. 130.

⁴ Con riguardo a questo tipo di considerazioni, che coinvolgono la dimensione di sviluppo dinamico del diritto amministrativo, si richiamano le riflessioni di Napolitano (2014, 130 ss.); nonché in Torchia (2017).

⁵ In un certo senso, il modello concorsuale rientra nel novero di quegli elementi che dovrebbero garantire il più ampio obiettivo della cd. “buona amministrazione”; in tema si richiama l'ampio contributo di Giuffrida (2012), ove l'autore svolge, tra le altre cose, una attenta analisi della cd. “riforma Brunetta”, cui si farà cenno anche nel corso del prosieguo.

Il concorso pubblico, in altri termini, è considerato la modalità migliore di reclutamento del personale dell'amministrazione, in quanto dovrebbe garantire, sotto il profilo dell'imparzialità, la trasparenza e le pari opportunità nell'accesso al pubblico impiego, nonché, nella prospettiva del buon andamento, la massima partecipazione possibile dei candidati e la conseguente selezione dei profili più idonei allo svolgimento delle mansioni per cui la procedura è indetta⁶.

Ciò detto, però, è del tutto evidente come lo strumento concorsuale, inteso come procedimento amministrativo, non possa bastare a sé stesso, in quanto, concretamente, sono le modalità con cui le procedure sono espletate, i parametri di valutazione individuati e la loro effettiva, legittima ed equa applicazione a renderlo funzionale al perseguimento del soggiacente interesse pubblico.

Si potrebbe affermare, infatti, che sussiste un legame inscindibile tra la capacità di selezione dei soggetti ottimali e il perseguimento degli interessi pubblici che costituiscono l'oggetto dell'azione amministrativa stessa: all'evolversi di questi ultimi si rende necessario l'aggiornamento dei criteri che informano la prima, pena l'ineffettività dell'agire pubblico.

A tal proposito, già da tempo, gli studiosi della materia hanno messo in luce l'esistenza di uno stato di crisi del classico modello concorsuale fondato sulla propensione a selezionare candidati aventi formazione giuridica o, più in generale, umanistica, anziché esperti tecnici di cui il settore pubblico avrebbe estremo bisogno⁷, nonché

⁶ Come noto, il precipitato, a livello di legislazione primaria, di tali principi è riscontrabile nell'art. 35, co. 1, lett. a), d.lgs. 165/2001, il quale statuisce che «l'assunzione nelle amministrazioni pubbliche avviene con contratto individuale di lavoro: tramite procedure selettive, conformi ai principi del co. 3, volte all'accertamento della professionalità richiesta, che garantiscano in misura adeguata l'accesso dall'esterno». Si richiama, inoltre, quanto affermato da C.Cost. 363/2006: «il concorso pubblico, quale meccanismo imparziale di selezione tecnica e neutrale dei più capaci, resta il metodo ordinario per la provvista di organi chiamati ad esercitare le proprie funzioni in condizioni di imparzialità e al servizio della Nazione [...] la deroga a tale principio è consentita solo eccezionalmente, qualora ricorrano particolari situazioni, giustificate dalla ragionevole necessità di assicurare il buon andamento dell'amministrazione, sempre che dalle suddette assunzioni non derivi per i dipendenti che hanno sostenuto il pubblico concorso una irragionevole compressione della loro posizione e delle loro legittime aspirazioni».

⁷ Marra (2018, 239), ove si adombra, con le dovute cautele, l'ipotesi «che esista

sull'utilizzo di parametri valutativi eminentemente nozionistici disallineati dalle più moderne conoscenze di settore in tema di valutazione delle competenze professionali, personali e relazionali dei candidati⁸.

Conseguentemente, nel corso degli ultimi anni, si è assistito (e si sta tuttora assistendo) ad un processo di aggiornamento delle modalità di selezione degli impiegati pubblici, nel quale si inserisce anche il tema qui oggetto di interesse: l'utilizzo dei cd. "test situazionali", ossia, facendo proprie le parole del Consiglio di Stato, dei «quesiti che hanno lo scopo di valutare le abilità e competenze trasversali (cd. *soft skills*), richieste per coprire la determinata posizione lavorativa, accertando la capacità di un candidato di intraprendere le azioni più appropriate in un determinato scenario ipotizzabile nella sua specifica situazione lavorativa»⁹.

Così inquadrata, in prospettiva generale, la questione in oggetto, nel corso dei paragrafi che seguono si svolgeranno alcune riflessioni, più specificamente attinenti al diritto amministrativo, concernenti, dapprima, il fondamento normativo dei menzionati strumenti valutativi, quindi, il tipo di discrezionalità esercitata nella preparazione, nella somministrazione e nella valutazione degli stessi, nonché, da ultimo, i limiti del sindacato del giudice amministrativo in materia.

Quest'ultimo tema, in particolare, non è certo di poco momento, posto che se, d'un canto, le contestazioni sollevate in giudizio nei confronti dei test in parola sono probabilmente dovute, tra l'altro, ad una certa ritrosia alla novità legata al modello concorsuale cui la collettività è stata sino ad ora abituata; d'altro canto, non vi è dubbio che l'intrinseca non univocità delle risposte a tale tipo di quesito può effettivamente porre alcuni dubbi circa la loro compatibilità con

una connessione tra la lunghezza, rigidità e farraginosità dei processi decisionali e [le] caratteristiche del personale e, in particolare, in ordine alla prevalenza, nelle file dell'impiego pubblico e soprattutto nella dirigenza, delle competenze giuridiche».

⁸ In tema, al fine di non impingere in ambiti che non sono di competenza dello scrivente, si richiamano gli approfonditi contributi di settore presenti in questa stessa opera collettanea.

⁹ *Ex multis*, C. St. 11.6.2024 n. 5242, ove si precisa che «in sostanza, mentre i quesiti tecnici si concentrano sulle conoscenze necessarie al profilo professionale richiesto, le suddette competenze "trasversali" riguardano le abitudini e gli atteggiamenti che si assumono in diverse situazioni all'interno di un ambiente di lavoro». Sul punto si veda anche C. St. 24.5.2024 n. 4666.

l'esigenza di garantire ai candidati la piena trasparenza e consapevolezza della valutazione delle loro competenze, nonché dell'oggetto stesso della loro valutazione.

Non deve dimenticarsi, infatti, che l'art. 35, co. 3, d.lgs. 165/2001, nello stabilire i principi cui le procedure concorsuali devono conformarsi, afferma, fra l'altro, l'importanza di adottare meccanismi oggettivi e trasparenti, idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire¹⁰.

In altre, parole, è assolutamente fondamentale che l'utilizzo degli strumenti valutativi delle competenze trasversali, senz'altro coerente con l'obiettivo di ammodernamento delle modalità di selezione dei pubblici impiegati, avvenga senza pregiudizio nei confronti dell'oggettività e della trasparenza delle procedure concorsuali¹¹.

2. *Il fondamento giuridico dei test situazionali, ossia il profilo della loro legalità amministrativa*

Le procedure relative ai concorsi pubblici, come ogni altro procedimento amministrativo, sono soggetti al principio di legalità, in base al quale le pubbliche amministrazioni possono esercitare soltanto i poteri che sono loro attribuiti dalla legge, al fine di perseguire i fini dalla stessa individuati¹².

Con riferimento all'organizzazione amministrativa, come noto, l'art. 97, co. 2, Cost. afferma che «i pubblici uffici sono organizzati secondo disposizioni di legge», introducendo una riserva relativa, in

¹⁰ Art. 35, co. 3, lett. b), d.lgs. 165/2001.

¹¹ Incidentalmente, è opportuno ricordare come il tema qui oggetto di riflessione si ricolleggi all'altro, cui non si farà espresso riferimento, ma che merita quantomeno menzione, concernente la somministrazione dei test psicoattitudinali nell'ambito delle selezioni per determinate carriere, quale, ad esempio, quella dei magistrati. Per alcune riflessioni sul tema in parola, si rimanda a Di Nuovo (2024).

¹² Il principio, come noto, è espresso dall'art. 1, co. 1, l. 7.8.1990 n. 241, ove si statuisce che «l'attività amministrativa persegue i fini determinati dalla legge ed è retta da criteri di economicità, di efficacia, di imparzialità, di pubblicità e di trasparenza secondo le modalità previste dalla presente legge e dalle altre disposizioni che disciplinano singoli procedimenti, nonché dai principi dell'ordinamento comunitario».

ragione della quale gli obiettivi generali della materia sono necessariamente definiti a livello normativo, per poi essere declinati con maggiore precisione da norme regolamentari di secondo grado.

Per quanto concerne, pertanto, il fondamento giuridico delle modalità di reclutamento del personale della pubblica amministrazione, è necessario tenere in considerazione alcune disposizioni legislative di rango primario e talune, importanti, fonti regolamentari¹³.

La normativa di riferimento è, ovviamente, il già menzionato d.lgs. 165/2001, Testo unico sul pubblico impiego (d'ora in avanti Tupi), così come modificato e integrato, innanzitutto, dalla cd. "riforma Brunetta"¹⁴, successivamente, dalla cd. "riforma Madia", di cui alla l. 124/2015¹⁵ e, oggi, dalla normativa di attuazione del Pnrr.

La prima novella, come precisato anche in dottrina (Villani 2017, 7)¹⁶, si è focalizzata principalmente sulle questioni afferenti alla trasparenza, al merito, alla disciplina degli incarichi dirigenziali, e alla responsabilità dei pubblici dipendenti.

La seconda delle succitate riforme, invece, al termine di un lungo e alquanto travagliato *iter*, ha trovato attuazione in due distinti decreti delegati, il d.lgs. 74/2017¹⁷ e il d.lgs. 75/2017¹⁸, il secondo dei quali, qui di maggiore interesse, ha inciso, tra l'altro, proprio sulle modalità concorsuali del Tupi.

In particolare, il d.lgs. 75/2017 ha sancito «il superamento del concetto di "dotazione organica" sostituito dal cd. Piano Triennale dei fabbisogni, che ha lo scopo di programmare le assunzioni nelle PA in base all'effettiva necessità» (Villani 2017, p. 3). Infatti, a partire dalla menzionata riforma, l'art. 6, co. 2, Tupi, statuisce che «allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e

¹³ In particolare, da un punto di vista generale, devono ricordarsi il d.lgs. 165/2001, il d.p.r. 487/1994, nel d.p.r. 272/2004 e il d.p.r. 70/2013 come modificati nel corso degli ultimi anni.

¹⁴ D.lgs. 150/2009.

¹⁵ L. 124/2015.

¹⁶ Ove si afferma che «la cd. Riforma Brunetta aveva profondamente inciso nella materia in esame, facendo perno sui fondamentali principi di trasparenza e valutazione della performance lavorativa». Si richiama nuovamente anche Giuffrida (2012).

¹⁷ D.lgs. 74/2017, che apportava modifiche al d.lgs. 150/2009 (cd. *decreto Brunetta*), in attuazione dell'art. 17, co. 1, lett. r), l. 124/2015.

¹⁸ D.lgs. 75/2017, che, invece, apportava modifiche e integrazioni al d.lgs. 165/2001.

perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, le amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della *performance*», così enucleando, per la prima volta, una forma di progettazione delle assunzioni non più legata alla mera dinamica del *turn over*, ma all’evoluzione dell’organico delle pubbliche amministrazioni in conseguenza del modificarsi delle loro concrete esigenze e necessità¹⁹.

Con specifico riferimento alle modalità di reclutamento, quanto poc’anzi brevemente ripercorso ha trovato ulteriore attuazione con le «Linee guida sulle procedure concorsuali»²⁰, del 2018, la cui sezione 1, paragrafo 6, dedicata alle “prove”, pone in evidenza la circostanza per cui «prove concorsuali eccessivamente scolastiche o nozionistiche non consentono di valutare al meglio le attitudini del candidato»²¹, facendo emergere con chiarezza l’esigenza di valutare una sfera più ampia di competenze comprensiva sia delle cd. *hard skills* – peraltro da testare nella loro concreta applicazione, piuttosto che da un punto di vista meramente teorico²² – sia delle cd. *soft skills*²³.

¹⁹ Villamena (2022), ove si precisa come «il tratto forse più significativo della fattispecie contemplata all’art. 6 Tupi sia stato quello – almeno a parere di chi scrive – di aver collegato la pianificazione dei fabbisogni di personale alla performance amministrativa. Da questo punto di osservazione il contributo della componente dirigenziale diventa indispensabile anche per indicare le possibili disfunzioni negli uffici cui sono preposti».

²⁰ Dir. 3/2018, del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione.

²¹ Ivi si precisa anche che «infatti, le procedure concorsuali devono essere indirizzate a verificare le capacità dei candidati di applicare le conoscenze possedute a specifiche situazioni o casi problematici, di ordine teorico o pratico, prevedendo ad esempio prove volte alla soluzione di casi concreti o alla predisposizione di documenti quali atti amministrativi, circolari e similari».

²² Le menzionate linee guida sono molte chiare nell’affermare che «le prove possono essere teoriche o pratiche, secondo quanto previsto dalle norme vigenti. Le une e le altre, peraltro, devono essere costruite su tracce o quesiti di tipo problematico. Infatti, le procedure concorsuali devono essere indirizzate a verificare le capacità dei candidati di applicare le conoscenze possedute a specifiche situazioni o casi problematici, di ordine teorico o pratico, prevedendo ad esempio prove volte alla soluzione di casi concreti o alla predisposizione di documenti quali atti amministrativi, circolari e similari».

²³ Bevilacqua, Carbonara, Caroli et al. (2021, 1247) ove, posto che «le prove di concorso tradizionali, scritte e orali, tendono a privilegiare un’impostazione nozionistica della preparazione e non tengono in debita considerazione le capacità di ragionamento critico e le attitudini dei candidati», si afferma che «negli ultimi anni,

Il percorso, così iniziato, ha trovato nuovo spunto in sede di attuazione del Pnrr, consentendoci di venire all'esame della terza fra le novelle poc' anzi citate: nell'ambito del quale la riforma della pubblica amministrazione rappresenta uno degli interventi orizzontali di maggiore importanza, in ragione della sua funzione "abilitante" rispetto al raggiungimento degli altri obiettivi del Piano²⁴.

In particolare, con riferimento alla normativa che ne è germinata, deve prendersi in considerazione l'art. 3, co. 3, d.l. 9.6.2021 n. 80, che integra l'art. 28 Tupa, stabilendo che «nelle procedure concorsuali per l'accesso alla dirigenza in aggiunta all'accertamento delle conoscenze delle materie disciplinate dal d.p.r. 487/1994, i bandi definiscono gli ambiti di competenza da valutare e prevedono la valutazione delle capacità, attitudini e motivazioni individuali, anche attraverso prove, scritte e orali, finalizzate alla loro osservazione e valutazione comparativa, definite secondo metodologie e *standard* riconosciuti».

Ancora, è certamente degno di menzione l'art. 1, d.l. 30.4.2022 n. 36, che modifica l'art. 6-ter, co. 1, Tupa riguardante le «linee di indirizzo per la pianificazione dei fabbisogni di personale» e che, oggi, dovrebbero orientare le amministrazioni pubbliche nella predisposi-

tuttavia, contesti sempre più dinamici e complessi (come quelli in cui opera la pubblica amministrazione) stanno imponendo un'accezione più ampia del merito, estesa a quelle capacità di comportamento organizzativo – cd. *soft skills* (per esempio, capacità di lavoro di gruppo, rapidità di adattamento ai cambiamenti), da distinguere rispetto alle *hard skills* (per esempio, conoscenze linguistiche) – che facilitano (o, se carenti, ostacolano) l'applicazione del *know-how* tecnico alle problematiche da risolvere, spesso del tutto inedite. Il mondo privato fa largo uso dell'*assessment center* come metodologia di rilevazione delle *soft skills*. Questo strumentario – se ben gestito, integrando le commissioni con professionisti del settore e assicurando una valutazione imparziale – è compatibile con il concorso pubblico».

²⁴ Pnrr (missione M1, componente C1, riforma 2.1), 53: «sulle persone si gioca il successo non solo del Pnrr, ma di qualsiasi politica pubblica indirizzata a cittadini e imprese. Il miglioramento dei percorsi di selezione e reclutamento è un passo importante per acquisire le migliori competenze ed è determinante ai fini della formazione, della crescita e della valorizzazione del capitale umano. La mancanza di una gestione "per competenze" riduce spesso la programmazione a una mera pianificazione di sostituzione del personale che cessa dal servizio [...]. Da questo quadro nasce l'esigenza di allestire una nuova strumentazione che fornisca alle amministrazioni la capacità di pianificazione strategica delle risorse umane. Questo processo deve partire da un insieme di descrittori di competenze (incluse le *soft skills*) da utilizzare per comporre i diversi profili professionali, integrate nella piattaforma unica per il reclutamento».

zione dei rispettivi piani dei fabbisogni di personale, anche con riferimento ai fabbisogni prioritari o emergenti, nonché alla definizione dei nuovi profili professionali individuati dalla contrattazione collettiva, con particolare riguardo all’insieme di conoscenze, competenze e capacità del personale.

Le suddette Linee di indirizzo sono state adottate tramite il d.m. 22.7.2022 (cd. *d.m. fabbisogni*) e si pongono esplicitamente l’obiettivo di incidere «sulle modalità di selezione, valutazione e carriera dei dipendenti pubblici [...] secondo un modello articolato per competenze, ossia conoscenze, capacità tecniche e capacità comportamentali».

In altre parole, nell’ambito del reclutamento presso le pubbliche amministrazioni comincia a configurarsi, concretamente, un passaggio dalla valutazione dei soli profili professionali a quella dei profili di competenza, in cui è ricompresa una vastissima gamma di indicatori.

Inoltre, il quadro delineato dal menzionato d.l. 80/2021, che si era limitato ad incidere sull’art. 28 Tupi, concernente il reclutamento delle figure dirigenziali, è stato successivamente completato dall’art. 1, d.p.r. 82/2023 (cd. d.p.r. concorsi), che ha modificato l’art. 35-*quater* della medesima normativa – riguardante l’assunzione del personale non dirigenziale –, statuendo che «per profili iniziali e non specializzati, le prove di esame danno particolare rilievo all’ accertamento delle capacità comportamentali, incluse quelle relazionali, e delle attitudini».

In definitiva, pertanto, risulta del tutto evidente che l’utilizzo, ormai sempre più frequente, di strumenti di valutazione, quali sono i test situazionali, in grado di conferire un riscontro circa una porzione specifica delle competenze dei candidati, si inserisca a pieno nella più ampia parabola evolutiva dell’organizzazione amministrativa, la cui dotazione personale è elemento imprescindibile, e goda di una solidissima base giuridica.

In chiusura al presente paragrafo, però, merita di essere svolta una breve notazione finale: posto quanto ricostruito sino a questo momento – da cui deriva l’obbligo per le pubbliche amministrazioni di svolgere le procedure selettive secondo modalità che garantiscano la valutazione delle competenze relazionali, comportamentali e via

dicendo ad oggi ritenute imprescindibili – dalla lettura delle diverse disposizioni che si sono menzionate emergono almeno due elementi di grande rilevanza.

In primo luogo, la disciplina in parola statuisce la necessità di adottare meccanismi oggettivi e trasparenti, idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali richiesti, il che rappresenta una delle questioni centrali con riferimento ai test situazionali; in secondo luogo – e, mi preme sottolineare, di conseguenza – risulta particolarmente importante la composizione delle commissioni concorsuali, in cui devono essere presenti professionisti esperti o appartenenti a soggetti esterni specializzati nella valutazione delle capacità, delle attitudini, delle motivazioni individuali e dello stile comportamentale dei candidati; la presenza di tali esperti, infatti, rappresenta la principale garanzia di oggettività della valutazione in parola, rendendo meno probabile l'emersione di ipotesi di eccesso di potere amministrativo che minerebbero alla base la legittimità dei procedimenti selettivi.

Il fatto, perciò, che tali strumenti siano legali e compatibili con il modello concorsuale previsto dal legislatore non implica che il loro concreto utilizzo sia sempre legittimo, laddove, soprattutto non siano rispettati i parametri di oggettività e trasparenza che permeano la materia.

Così conclusa, seppur brevemente, la ricostruzione del quadro normativo essenziale relativo alla valutazione delle competenze trasversali nei concorsi pubblici, nel corso del prossimo paragrafo si dedicheranno alcune riflessioni alla discrezionalità che viene esercitata dalle pubbliche amministrazioni in sede concorsuale e, in particolare, di formulazione e successiva valutazione dei quesiti situazionali.

3. *Test situazionali e discrezionalità amministrativa*

Se, come si è avuto modo di vedere, al legislatore spettano la definizione e l'individuazione degli interessi pubblici, è poi compito delle amministrazioni perseguirli attraverso l'esercizio della propria discrezionalità – ossia l'attività di bilanciamento dell'interesse pubblico primario e degli interessi secondari da operarsi nell'ambito

del procedimento amministrativo – volta a colmare gli spazi di indeterminazione della legge, nel rispetto degli obiettivi, dei vincoli e dei limiti in essa espressi. Come autorevolmente affermato, infatti, la discrezionalità costituisce «l'essenza stessa del potere pubblico che assicura la necessaria flessibilità per adattare la scelta legislativa alla specificità della fattispecie concreta»²⁵.

Come evidente, dunque, l'esercizio della discrezionalità è parte fondamentale dei procedimenti concorsuali, per cui, posti gli obiettivi fatti propri dal legislatore, che, come si è detto, sta svolgendo un'ampia azione di riforma dei modelli concorsuali classici al fine di garantire la massima coerenza possibile tra le esigenze attuali e future del Paese e la dotazione personale delle amministrazioni, sono quest'ultime a stabilire “quando” indire una procedura, nonché, nello specifico, “cosa” e “come” valutare ai fini della selezione.

È pertanto interessante comprendere innanzitutto quale tipologia di discrezionalità²⁶, tra quelle individuate dalla dottrina²⁷, venga in gioco.

Con specifico riferimento all'utilizzo dei test situazionali, la giurisprudenza recente, che pare assestarsi su un dettato alquanto consolidato, ritiene che la formulazione, la somministrazione e la valutazione dei test situazionali rientrino nell'ambito della cd. “discrezionalità tecnica” dell'amministrazione, posta la necessaria applicazione di conoscenze tecniche settoriali ad esito non univoco²⁸.

In tal senso, però, deve ricordarsi che i procedimenti concorsuali sono spesso menzionati tra quelli in cui si assiste ad un'interessante

²⁵ Lopilato (2024, 597), ove si precisa che «la legge, infatti, per il suo normale contenuto generale e astratto, non potrebbe individuare le migliori modalità di tutela dell'interesse pubblico da essa previsto. Da qui l'attribuzione all'amministrazione, anche per assicurare il rispetto del principio costituzionale di buon andamento (art. 97 Cost.), di effettuare la descritta scelta discrezionale all'esito del giudizio comparativo degli interessi calibrato sulla specificità della vicenda amministrativa». Si richiama anche la definizione fornita da Casetta (2023, 332): «la discrezionalità amministrativa è dunque lo spazio di scelta che residua allorché la normativa di azione non predetermini in modo completo tutti i comportamenti dell'amministrazione». In tema di discrezionalità amministrativa, si richiama anche la ricostruzione classica di Giannini (1939).

²⁶ Se “pura”, “tecnica” o, come in effetti accade, “mista”.

²⁷ Posta, infatti, la mancanza di una puntuale definizione normativa.

²⁸ In materia, *ex multis*, si richiama Moliterni (2021); nonché i più risalenti Marzuoli (1985), De Pretis (1995), Id. (1999), Id. (2006, 6179 ss.), Giusti (2007), Villata, Ramajoli (2017).

commistione di discrezionalità amministrativa cd. “pura” e discrezionalità tecnica, che prende il nome di discrezionalità cd. “mista”²⁹.

In effetti, come segnalato anche in dottrina, la giurisprudenza reputa che uno di tali casi sussista proprio laddove occorra individuare i criteri selettivi in un pubblico concorso: a tal fine, infatti, occorre effettuare una scelta in base a parametri di oggettiva professionalità, ma anche secondo l’apprrezzamento effettuato dagli organi competenti, in ordine ai profili ritenuti ottimali per la copertura del posto da assegnare³⁰.

Pertanto, anche con riferimento all’utilizzo di questi particolari test, sarebbe opportuno distinguere tra la fase in cui è valutata la loro pertinenza rispetto alla selezione dei profili professionali ritenuti ottimali e maggiormente coerenti con il fabbisogno dell’amministrazione e quella, invece, di concreta formulazione e valutazione dei quesiti: nella prima, infatti, è presente una forma di discrezionalità cd. “pura”, il cui oggetto è l’opportunità degli strumenti rispetto ai fini generali perseguiti; nella seconda, invece, si estrinseca più propriamente la discrezionalità tecnica, che ha ad oggetto l’attendibilità della decisione rispetto alle conoscenze settoriali di riferimento.

Proseguendo nel ragionamento, inoltre, bisogna precisare che si tratta di decisioni che avvengono in momenti temporali differenti della procedura, posto che la prima valutazione si colloca in sede di costruzione dei bandi di concorso, che, anche in virtù della loro natura di atti amministrativi generali³¹, costituiscono un mezzo di

²⁹ In materia si richiamano, oltre alle trattazioni manualistiche già riportate, le ricostruzioni fornite da Picozza, (2018); nonché quanto affermato da Lopilato (2024, 597): «la discrezionalità mista presuppone una concorrenza di valutazioni tecniche e di decisioni connotate da discrezionalità amministrativa. Si pensi all’accertamento del carattere epidemico di una malattia e la successiva scelta dei rimedi attivabili per contenere i rischi di propagazione ovvero al caso in cui, accertata la natura tossica di una sostanza, la legge può disporre che l’amministrazione valuti se sia opportuno il suo ritiro dal commercio, la sua distruzione ovvero l’autorizzazione all’impiego con cautele. I due momenti, in ragione della rilevata diversità tra discrezionalità e valutazione o accertamento tecnico, rimangono comunque separati anche con riguardo alle diverse modalità del sindacato giurisdizionale».

³⁰ Vipiana (2017), ove si richiama C. St., sez. VI, 30.6.2011 n. 3884.

³¹ In tema si richiamano, tra gli altri, Della Cananea (2000); Ramajoli, Tonoletti (2013).

espressione di amplissima discrezionalità amministrativa, mentre la seconda è sempre svolta dalla commissione giudicatrice nella fase di costruzione delle prove concorsuali e di formulazione dei relativi quesiti.

Quanto appena affermato rileva in relazione alla nozione di merito amministrativo, che viene molto utilizzata dalla giurisprudenza che si è occupata dei test situazionali nei concorsi pubblici. Il cd. “merito”, infatti, «identifica la parte libera del potere discrezionale non regolata dalla legge attributiva del potere» (Lopilato 2024, 597 ss.) ed è presente, sebbene in forme diverse³², sia nell’attività discrezionale pura, sia in quella tecnica. Tuttavia, evidentemente, «maggiori sono gli spazi di discrezionalità, quali esistenti in presenza di atti di alta amministrazione [...] o di atti amministrativi generali [...], maggiore è lo spazio riservato agli apprezzamenti dell’amministrazione» (Id.) e, perciò, maggiore è l’estensione dell’insindacabile merito amministrativo.

A parere di chi scrive, distinguere tra le suddette aree di esercizio della discrezionalità in tema di prove selettive è importante al fine di comprendere meglio, appunto, l’effettiva estensione di ciò che appartiene alla sfera di libertà dell’azione amministrativa e di quanto, invece, rientra in un’area sindacabile, evitando di ricondurre al merito amministrativo valutazioni che non vi dovrebbero rientrare.

Posto che, come si vedrà meglio, i giudizi concernenti l’utilizzo dei test situazionali riguardano, essenzialmente, il problema della formulazione o della valutazione dei medesimi, è indubbio che il tipo di discrezionalità d’interesse sia di tipo tecnico; il che significa, sulla base di quanto poc’anzi menzionato, che l’area del merito, pur presente, non può certamente essere fatta coincidere con l’interesse dell’attività tecnico-discrezionale svolta dall’amministrazione, ben permanendo spazi di sindacabilità da parte del giudice amministrativo.

³² Nel caso della discrezionalità pura, infatti, afferisce alla cd. opportunità; nel caso della discrezionalità tecnica, invece, consiste nella nozione di opinabilità, tecnica appunto.

4. *Il sindacato del giudice amministrativo sui test situazionali*

Secondo il dettato, ormai consolidato, della giurisprudenza più recente: «la discrezionalità tecnica della PA è massima riguardo a siffatti quesiti cd. situazionali e in quanto tale non sindacabile in sede di legittimità [...] se non nei limiti più volte ribaditi dalla giurisprudenza, e cioè salvo che il relativo esercizio risulti viziato da macroscopica e palese illogicità, arbitrarietà o travisamento dei fatti»³³; con l'applicazione, pertanto, del classico sindacato cd. estrinseco delle scelte discrezionali.

Pare necessario, innanzitutto, notare come tale posizione, riproposta, di fatto, in tutte le sentenze del Consiglio di Stato che si è avuto modo di analizzare con riferimento all'ambito d'interesse, derivi in parte dalla reazione del giudice amministrativo di secondo grado alle decisioni di taluni tribunali amministrativi, che avevano accolto i ricorsi dei candidati contro i quesiti situazionali affrontati nel corso delle prove concorsuali, sostituendo la propria valutazione di opportunità/opinabilità a quella svolta a monte dall'amministrazione precedente e violando, così, i limiti della propria giurisdizione³⁴.

A ben vedere, la principale criticità riscontrabile nelle sentenze dei giudici di prime cure consiste, quantomeno a parere di chi scrive, nell'insufficienza degli elementi apportati a fondamento della dichiarazione di manifesta irragionevolezza o illogicità dei quesiti, spesso consistenti in affermazioni di mero principio e di generale opportunità.

³³ Tar Puglia 133/2024; si richiamano anche C. St. 5242/2024 – ove si afferma che «risposta e conseguente valutazione che, per il motivo in analisi, pertengono al ristretto ambito della discrezionalità tecnico-amministrativa, non sindacabile nella sede giurisdizionale amministrativa di legittimità» – C. St. 9487/2023; C. St. 9461/2023; C. St. 6724/2023; C. St. 6661/2023; C. St. 6647/2023; C. St. 6587/2023.

³⁴ Tar Lazio 537/2023, ove, definendo il giudizio con sentenza in forma semplificata, il giudice di primo grado affermava, ad esempio, che «è fuori di dubbio, infatti, che la scelta n. 1 sia quella che meglio corrisponde alla definizione di comportamento di tipo proattivo: parlare con il collaboratore ed esplicitargli la problematica è funzionale, in ottica proattiva, ad evitare che la stessa si manifesti e si ripeta in futuro; laddove invece il rifiutare con una scusa è certamente un approccio conservativo che non consente al collaboratore, autore del comportamento inopportuno, di capire il proprio “errore”, con il rischio che lo stesso venga replicato».

In ragione dell'ampio spazio di discrezionalità presente nella formulazione e valutazione dei quesiti situazionali, intrinsecamente non univoci, è imprescindibile, in sede di motivazione dei loro possibili vizi, fare diretto riferimento alle conoscenze tecniche settoriali su cui si fonda il loro utilizzo e che rappresentano, perciò, l'unico parametro di riferimento della loro legittimità.

Se, tuttavia, non è ammissibile che il giudice amministrativo affermi in via generale l'irragionevolezza di un quesito situazionale sulla base della propria valutazione personale circa la risposta da ritenersi corretta – in quanto, altrimenti, andrebbe ad impingere nella sfera del merito della discrezionalità tecnica esercitata – parimenti, a parere di chi scrive, sarebbe bene evitare anche l'esito opposto, ossia l'esercizio di un eccessivo *self restraint* da parte dell'autorità giurisdizionale relativamente ad un oggetto che, come segnalato anche dagli studi di settore³⁵, può legittimamente porre dei dubbi con riguardo all'oggettività e alla trasparenza della valutazione.

Si è detto di un eccessivo *self restraint* poiché, come noto, il giudice amministrativo, a seguito dell'evoluzione giurisprudenziale degli ultimi decenni, ben dispone della possibilità e degli strumenti per sindacare le porzioni di discrezionalità tecnica che non ricadono nel merito amministrativo, il quale, in questo tipo di valutazioni coincide con l'opinabilità della scelta adottata.

Infatti, come efficacemente espresso da autorevoli studiosi, se, in passato, la discrezionalità tecnica veniva fatta rientrare *tout court* nella dimensione, insindacabile, del merito, a partire dalla nota sentenza C. St. 601/1999³⁶, è «ammesso il sindacato giurisdizionale sugli

³⁵ Sul punto, si rimanda ai contributi settoriali della presente colletanea.

³⁶ Ove si afferma che se «è ragionevole l'esistenza di una “riserva di amministrazione” in ordine al merito amministrativo, elemento specializzante della funzione amministrativa; non anche in ordine all'apprezzamento dei presupposti di fatto e di diritto del provvedimento amministrativo [...] il sindacato giurisdizionale sugli apprezzamenti tecnici può svolgersi, allora, in base non al mero controllo formale ed estrinseco dell'iter logico giuridico seguito dall'autorità amministrativa, bensì invece alla verifica diretta dell'attendibilità delle operazioni tecniche sotto il profilo della loro correttezza quanto a criterio tecnico e procedimento applicativo». In tema si richiama anche lo scritto di Granara (2021), ove si precisa che, infatti, «mentre la discrezionalità amministrativa consiste nel bilanciamento dei contrastanti interessi, pubblici e privati, all'esito del quale, nel rispetto dei canoni costituzionali di imparzialità e buon andamento [...] la discrezionalità tecnica consiste nella scelta dell'Amministrazione del criterio

apprezzamenti tecnici che può svolgersi in base alla verifica diretta dell'attendibilità delle operazioni tecniche, sotto il profilo della loro correttezza quanto a criterio tecnico e a procedimento applicativo» (Lopilato 2024, 597 ss.)³⁷.

In altri termini, si può ritenere che «le valutazioni di ragionevolezza, logicità e coerenza, che sono riservate al giudice amministrativo per l'eventuale configurazione del vizio di eccesso di potere», pur non consentendo la sostituzione della valutazione di quest'ultimo a quella dell'amministrazione, «tuttavia configurano un sindacato pregnante del giudice stesso sull'esercizio, in senso sostanziale, del potere discrezionale» (Granara, 2021, 15).

Se, pertanto, esattamente come nel caso della discrezionalità amministrativa pura, il limite oltre il quale il giudice amministrativo non deve assestarsi coincide con quello della ragionevolezza, la caratterizzazione tecnica della discrezionalità, ossia la sua dipendenza dall'applicazione di conoscenze tecniche settoriali, fa sì che detto limite non coincida con l'opportunità della decisione, ma con l'attendibilità del parametro applicato – volendo, la sua «ragionevolezza tecnica» (Lopilato 2024) –, la quale è valutabile da giudice anche con l'ausilio di mezzi istruttori quali la verifica³⁸ e la consulenza tecnica d'ufficio³⁹.

specialistico, proprio di una disciplina tecnico – scientifica, da adottarsi». In particolare, nell'ambito del contributo citato viene richiamata anche la più recente sentenza C. St. 8187/2020, concernente proprio la correttezza di un quesito concorsuale.

³⁷ Ove si precisa che «prendendo atto della diversità ontologica tra discrezionalità amministrativa e tecnica, è stato, pertanto, ammesso un sindacato non più estrinseco ma intrinseco, con conseguente possibilità di valutare i criteri tecnici impiegati dall'amministrazione sotto il profilo della loro corretta applicazione ricorrendo anche all'ausilio di tecnici [...] In sintesi, può affermarsi che, alla luce di quanto esposto, è possibile un sindacato intrinseco, indiretto ed effettivo senza possibilità di sostituzione della valutazione giudiziale a quella amministrativa se non nei casi in cui quest'ultima sia contraria al principio di ragionevolezza tecnica».

³⁸ Di cui all'art. 66, d.lgs. 104/2010 (codice del processo amministrativo).

³⁹ Di cui all'art. 67, d.lgs. 104/2010, e introdotta, per la prima volta nel giudizio amministrativo con l. 205/2000. Incidentalmente, pare opportuno ricordare il legame che unisce l'evoluzione dei mezzi istruttori a disposizione del giudice amministrativo e l'ampiezza concreta della sua cognizione. Sul punto, si richiama quanto affermato da Police (2023, 106): «la giurisdizione generale di legittimità nasceva come una giurisdizione "limitata" [...] in primo luogo, quanto al potere di cognizione che non soltanto non poteva estendersi alle valutazioni di merito [...] ma che non poteva neppure giungere sul limitare delle valutazioni tecniche. [...] Connessa alla grave limitazione dei

Ebbene, è opportuno precisare che in molti settori, decisamente più consolidati nella pratica delle amministrazioni e in quella giurisprudenziale, la valutazione della ragionevolezza tecnica (o attendibilità) delle valutazioni svolte può certamente essere dedotta dal bacino delle esperienze passate, senza che sia necessario porre in campo di volta in volta dispendiosi mezzi istruttori.

Tuttavia, in un ambito come quello in parola, in cui si discute dell'utilizzo di strumenti valutativi essenzialmente nuovi nel panorama italiano, il rischio legato all'applicazione di un sindacato meramente estrinseco⁴⁰ è, di fatto, speculare rispetto a quello che si pone in presenza di un sindacato inopinatamente sostitutivo: in entrambi i casi, infatti, non viene preso in considerazione l'unico elemento per il cui rispetto è richiesta la tutela, quello tecnico. In fondo, concretamente, non vi è molta differenza tra il sostituire positivamente la propria personale valutazione a quella svolta dalla PA. e, sempre senza impingere negli aspetti tecnici, negare il proprio giudizio sulla medesima.

In altre parole, in un contesto delicato come quello in parola, in assenza di un concreto riferimento ai rigorosi parametri tecnici che dovrebbero prendersi in considerazione, non si intuisce fino in fondo la distinzione tra l'affermazione secondo cui «la scelta di attribuire un punteggio maggiore alla terza risposta, rispetto all'opzione prescelta dalla ricorrente, appare infatti manifestamente illogica ed irragionevole, in quanto premia un comportamento non trasparente

poteri di cognizione appena ricordata [...] era la corrispondente limitazione dei poteri istruttori del giudice amministrativo di legittimità. [...] Soltanto con la l. 205/2000 si è avuta una prima attenuazione di tale limitazione degli strumenti di accesso al fatto [...]. Ma è con il c.p.a. che si è avuta una vera e propria svolta sul punto, giacché esso ha conferito al giudice amministrativo, anche nell'ambito della giurisdizione generale di legittimità, poteri istruttori decisamente ampi».

⁴⁰ Si pensi, da ultimo, a quanto affermato in C. St. 579/2024, secondo cui «sindacare la correttezza delle risposte significa sconfinare nel merito amministrativo, ambito precluso al giudice amministrativo, il quale non può sostituirsi ad una valutazione rientrante nelle competenze valutative specifiche degli organi della pubblica amministrazione a ciò preposti, e titolari della discrezionalità di decidere quale sia la risposta esatta ad un quiz formulato, secondo la propria visione culturale, scientifica e professionale che ben può essere espressa in determinazioni legittime nei limiti, complessivi, della attendibilità obiettiva, nonché – quanto al parametro-limite logico “inferiore” di tale sfera di discrezionalità – della sua non manifesta incongruenza/travisamento rispetto ai presupposti fattuali assunti o della sua non evidente illogicità».

e non costruttivo nei confronti del collaboratore»⁴¹ svolta, ad esempio, dal Tar Lazio e quella, operata dal Consiglio di Stato, in base a cui «in relazione a un invito extralavorativo e non a circostanze relative alla sfera professionale, utilizzare una scusa non presenta caratteri di irragionevolezza o illogicità in quanto lo scopo è quello, da un lato, di non mettere in imbarazzo il collaboratore o di creare comunque motivi di futuro attrito con un espresso rimprovero circa l'inopportunità di un invito ad personam e, dall'altro, di non creare, agli occhi degli altri collaboratori, l'apparenza di rapporti personali privilegiati»⁴². In entrambe le situazioni, infatti, la manifesta o la non manifesta irragionevolezza del quesito sono dedotte da valutazioni del giudice amministrativo che non paiono indagare a sufficienza – o motivare – il grado di attendibilità tecnica del quesito.

Di talché, è opinione di chi scrive che, soprattutto in questo campo, sarebbe opportuno un intervento valutativo maggiormente penetrante dei giudici amministrativi, i quali, avvalendosi degli esperti di settore più accreditati, potrebbero ricoprire un ruolo di non poco momento nel controllo sull'evoluzione delle pratiche selettive della PA., affinché l'innegabile utilità che li contraddistingue – in ragione dell'estensione dell'area di valutazione delle competenze prodotta – non sia raggiunta al prezzo dell'oggettività e della trasparenza delle procedure selettive, in violazione dei principi costituzionali e di legge che si sono menzionati nel corso della trattazione.

5. *Considerazioni a carattere conclusivo*

In conclusione al presente lavoro, pare opportuno tirare brevemente le fila del discorso.

Innanzitutto, come si è avuto modo di affermare in sede di introduzione, in virtù del legame tra le modalità di selezione degli impiegati pubblici e il perseguimento degli interessi pubblici che costituiscono l'oggetto dell'azione amministrativa, l'ammodernamento delle prime è divenuto a sua volta un interesse pubblico meritevole di tutela che,

⁴¹ Tar Lazio 537/2023.

⁴² C. St. 579/2024.

necessariamente, dovrà essere bilanciato con altri interessi concorrenti. A tal proposito, è bene tenere presente che quanto affermato non rappresenta un fenomeno, volendo effimero, legato alle esigenze più o meno contingenti del Pnrr, ma affonda, invece, le proprie radici già nella riforma Madia del 2015 ed è rappresentativo di un ampio progetto di sistema che si incanala nel Pnrr e in esso trova un’occasione.

In secondo luogo, legalità e legittimità dei nuovi strumenti valutativi – che dovrebbero contribuire alla ristrutturazione di quel “volto” della pubblica amministrazione cui la dottrina ha fatto riferimento – non sono due concetti coincidenti: la circostanza per cui l’implementazione di prove volte a valutare le competenze trasversali dei candidati godano di una più che solida copertura normativa (soprattutto a seguito della disciplina di settore che ha seguito, a cascata, l’approvazione degli obiettivi Pnrr) non implica automaticamente che il loro concreto utilizzo da parte delle pubbliche amministrazioni non possa avvenire secondo modalità illegittime. Sotto questo punto di vista, a parere di chi scrive, un elemento imprescindibile è da individuarsi nella composizione delle commissioni giudicatrici, che dovranno essere integrate anche da professionisti che siano effettivamente in grado di formulare e somministrare i quesiti situazionali nel rispetto delle conoscenze tecniche di settore.

In terzo luogo, con riguardo, infine, al ruolo ricoperto dal giudice amministrativo e ribadito quanto ripercorso con riferimento agli opportuni limiti del suo sindacato, non deve dimenticarsi che, laddove l’utilizzo dei menzionati strumenti avvenga in assenza di un adeguato apporto professionale in sede di elaborazione, a monte, dei quesiti da sottoporre oppure da parte di soggetti che non siano sufficientemente formati sulla loro somministrazione, potrebbero verificarsi effetti estremamente gravi in termini di trasparenza, oggettività, imparzialità, non discriminatorietà ed efficacia, rispetto, anche, all’obiettivo di valorizzazione della persona umana in ambito lavorativo, delle procedure selettive.

In questo senso, posto che detti strumenti sono utilizzati in una fase, quella selettiva, caratterizzata dall’esercizio del potere amministrativo e, di conseguenza, demandata, *ex lege*⁴³, al sindacato del solo

⁴³ Sul punto, bisogna tenere in considerazione, infatti, la previsione di cui

giudice amministrativo, quest'ultimo rappresenta inevitabilmente l'ultimo baluardo per la tutela di posizioni giuridiche estremamente rilevanti.

Pertanto, ribadita l'esigenza di evitare forme di sindacato sostitutivo che nulla aggiungerebbero all'evoluzione della materia, se non un elevato grado di imprevedibilità delle decisioni stesse, la natura tecnica della discrezionalità esercitata dall'amministrazione, in un contesto ancora poco arato come quello in oggetto, renderebbe più che opportuno un sindacato pieno, svolto anche con l'ausilio dei già menzionati mezzi istruttori, sulla ragionevolezza tecnica delle operazioni effettuate dall'amministrazione, anche al fine ultimo – in qualche modo, di chiusura del sistema – di sollevare eventuali questioni di legittimità costituzionale, laddove si ponessero, alla luce delle più accreditate conoscenze di settore, fondati dubbi concernenti la compatibilità dei quesiti in parola con i parametri costituzionali che informano i concorsi pubblici, che rispondono ad esigenze e principi generali che non trovano sempre un riscontro nel settore privato e non vi sono, perciò, necessariamente sovrapponibili.

all'art. 63, co. 4, Tuti secondo cui «restano devolute alla giurisdizione del giudice amministrativo le controversie in materia di procedure concorsuali per l'assunzione dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni, nonché, in sede di giurisdizione esclusiva, le controversie relative ai rapporti di lavoro di cui all'art. 3, ivi comprese quelle attinenti ai diritti patrimoniali connessi». In tema, si rimanda, tra gli altri, a Travi (2021, 139), ove si precisa che «la portata di tale disposizione è stata estesa dalla giurisprudenza anche alle vertenze per i cd. concorsi interni, per il passaggio ad una qualifica superiore del personale già assunto», con l'eccezione, invece, agli enti pubblici economici, le cui controversie «relative alle procedure concorsuali di assunzione sono di competenza del giudice ordinario, in coerenza con la convinzione che si tratti di concorsi assoggettati ai principi privatistici». Si richiama anche Gallo (2018, 33 ss.).

Bibliografia

- Bachelet V. (1965), *Profili giuridici dell'organizzazione amministrativa. Strutture tradizionali e tendenze nuove*, Giuffrè
- Bevilacqua D., Carbonara L., Caroli Casavola H. et al. (2021), *Il reclutamento: le buone pratiche*, in *Rivista trimestrale di diritto pubblico*, 1231
- Casetta E. (2023), *Manuale di diritto amministrativo*, Giuffrè
- Clemente di San Luca G. (2015), *Organizzazione amministrativa*, in *Enciclopedia Treccani*
- Corso G., De Benedetto M., Rangone N. (2022), *Diritto amministrativo effettivo. Una introduzione*, il Mulino
- De Pretis D. (1995), *Valutazione amministrativa e discrezionalità tecnica*, Cedam
- De Pretis D. (1999), *Discrezionalità tecnica e incisività del controllo giurisdizionale*, in *Giornale di diritto amministrativo*, 1179
- De Pretis D. (2006), *Valutazioni tecniche della pubblica amministrazione*, in Cassese S. (diretto da), *Dizionario di diritto pubblico*, Giuffrè, 6179
- Della Cananea G. (2000), *Gli atti amministrativi generali*, Cedam
- Di Gaspare G. (1995), *Organizzazione amministrativa (voce)*, in *Digesto delle discipline pubblicistiche*, vol. X, 513
- Di Nuovo S. (2024), *Test psicoattitudinali ai magistrati: come e perché*, in www.giustiziainsieme.it, 29.2.2024
- Gallo C.E. (2018), *Manuale di giustizia amministrativa*, Giappichelli
- Giannini M.S. (1939), *Il potere discrezionale della pubblica amministrazione*, Giuffrè
- Giuffrida A. (2012), *Il “diritto” ad una buona amministrazione pubblica e profili sulla sua giustiziabilità*, Giappichelli
- Giusti A. (2007), *Contributo allo studio di un concetto ancora indeterminato: la discrezionalità tecnica della pubblica amministrazione*, Editoriale scientifica
- Granara D. (2021), *Sindacato pieno della discrezionalità tecnica e principio di effettività della tutela giurisdizionale: dialogo tra le Corti*, in www.giustizia-amministrativa.it
- Guarino G. (1977), *L'organizzazione pubblica*, Giuffrè
- Lopilato V. (2024), *Manuale di diritto amministrativo*, Giappichelli

- Marra A. (2019), *I pubblici impiegati tra vecchi e nuovi concorsi*, in *Rivista trimestrale di diritto pubblico*, 233
- Marzuoli C. (1985), *Potere amministrativo e valutazioni tecniche*, Giuffrè
- Moliterni A. (2021), *Le valutazioni tecnico-scientifiche tra amministrazione e giudice. Concrete dinamiche dell'ordinamento*, Editoriale Scientifica
- Napolitano G. (2014), *La logica del diritto amministrativo*, il Mulino
- Nigro M. (1966), *Studi sulla funzione organizzatrice della pubblica amministrazione*, Giuffrè
- Picozza E. (2018), *Introduzione al diritto amministrativo*, Giuffrè.
- Police A. (2021), *Le risorse umane*, in Scoca F.G. (a cura di), *Diritto amministrativo*, Giappichelli, 401
- Police A. (2023), *La giurisdizione generale di legittimità*, in Scoca F.G. (a cura di), *Giustizia amministrativa*, Giappichelli, 106
- Ramajoli M., Tonoletti B. (2013), *Qualificazione e regime giuridico degli atti amministrativi generali*, in *Diritto amministrativo*, 53
- Taccogna G. (2024). *La disciplina dell'organizzazione amministrativa: lezioni*, Wolters Kluwer-CEDAM
- Torchia L. (2017), *La dinamica del diritto amministrativo. Dieci lezioni*, il Mulino
- Travi A. (2021), *Lezioni di giustizia amministrativa*, Giappichelli
- Villamena S. (2022), *Il Piano triennale dei fabbisogni di personale nella prospettiva del «diligente amministratore pubblico»*, in *Rivista Ceridap*, 125
- Villani A. (2017), *La riforma "Madia" sul pubblico impiego: i nuovi scenari in materia di performance, dirigenti e concorsi pubblici*, in *CamminoDiritto.it*, 7, 1
- Villata R., Ramajoli M. (2017), *Il provvedimento amministrativo*, Giappichelli
- Vipiana P.M. (2017), *L'attività amministrativa ed i regimi amministrativi delle attività private*, Wolters Kluwer
- Vipiana, P.M. (2019), *L'organizzazione amministrativa ei suoi mezzi*, Wolters Kluwer.

L'introduzione delle soft skills nei concorsi pubblici: i test situazionali tra innovazioni del Pnrr, discrezionalità amministrativa e art. 8 dello Statuto dei lavoratori

Mattia Brigatti

SOMMARIO: 1. Introduzione – 2. Il quadro normativo. – 3. L'insindacabilità dei quesiti situazionali: un principio davvero inscalfibile? – 4. Il divieto di indagare su fatti non rilevanti ai fini della valutazione dell'attitudine professionale. – 5. La legittimità dei test psicologici e motivazionali nella selezione del personale. – 6. Il sindacato dei quesiti situazionali: possibili soluzioni.

1. Introduzione

I quesiti situazionali, denominati dalla letteratura specialistica *situational judgment tests* (Sjt), rappresentano uno degli strumenti predittivi delle *performance* più diffusi in ambito di selezione del personale, risultando una metodologia di valutazione impiegata per misurare il giudizio di una persona quando è posta davanti ad una situazione problematica. Il test riproduce infatti i contesti lavorativi tipici nei quali si potrà trovare il candidato una volta assunto e la valutazione delle risposte avverrà comparando le scelte operate dal candidato con quelle adottate dal gruppo di esperti che ha definito a priori la situazione e ha individuato le alternative possibili (Di Masi 2020, 53 ss.).

Attraverso i quesiti situazionali è quindi possibile valutare le competenze comportamentali (cd. *soft skills*) dei candidati in modo più accurato rispetto alle prove di concorso “tradizionali”, basate sul predominio delle competenze “tecniche” (cd. *hard skills*), le quali – secondo gli studi di settore – privilegiano un'impostazione troppo nozionistica della preparazione, finendo per non considerare aspetti importanti come la capacità di ragionamento critico e le attitudini dei candidati (Bevilacqua, Carbonara, Caroli et al. 2021, 1247).

Tuttavia, malgrado l'importanza pratica dei quesiti situazionali, la dottrina giuslavoristica si è scarsamente dedicata all'analisi di questi strumenti, nonostante il loro utilizzo sia oggi massiccio e incentivato dal Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr).

Il presente contributo mira a invertire questa tendenza e ambisce ad analizzare i principali problemi che possono scaturire a seguito dell'impiego dei test situazionali nelle prove di concorso, tra cui in particolare l'ampio margine di discrezionalità riservato all'amministrazione nella valutazione della risposta corretta e l'insindacabilità, secondo la giurisprudenza prevalente, della scelta operata dall'amministrazione, anche in presenza di quesiti quanto meno "bizzarri".

Infatti, come emerge dal cospicuo contenzioso registrato negli ultimi anni in materia di quesiti situazionali, spesso le domande sottoposte all'attenzione dei candidati dei bandi di concorso suscitano non poche perplessità, facendo sorgere dubbi sull'oggettività e sull'attendibilità della valutazione.

Di seguito alcune delle domande maggiormente discutibili, ricavabili dalla giurisprudenza amministrativa. La prima delle quali è quella riportata anche nell'introduzione (Protopapa, Varva *supra*):

Un collaboratore ha da poco avuto una bambina, oltre ai soliti pasticcini in ufficio, mi ha invitato ad una festa a casa sua. Non sono stati invitati anche altri colleghi:

1) gli faccio capire che non è molto opportuno invitare solo me a questa festa. Esistono dei rapporti formali da rispettare e anche se posso avere un atteggiamento amichevole, è bene tenere distinti i due ambiti: lavoro e vita privata;

2) accetto di partecipare per non passare da maleducato, ma mi trattengo il meno possibile;

3) rifiuto con una scusa, non ritengo sia opportuno creare un precedente soprattutto agli occhi degli altri colleghi.

La prima risposta è quella scelta dalla candidata e ritenuta neutra dall'amministrazione, mentre la terza è quella che la medesima amministrazione considera più efficace. Tale quesito ha visto contrapposto il giudizio del giudice amministrativo laziale (pronunciatosi

in due casi sovrapponibili con Tar Lazio 11793/2022 e Tar Lazio 537/2023) a quello del Consiglio di Stato (C. St. 6661/2023 e C. St. 5242/2024). In particolare, i giudici di prime cure hanno accolto il ricorso, evidenziando che «la scelta di attribuire un punteggio maggiore alla terza risposta, rispetto all'opzione prescelta dalla ricorrente appare infatti manifestamente illogica ed irragionevole, in quanto premia un comportamento non trasparente e non costruttivo nei confronti del collaboratore (“rifiuto con una scusa”)». Viceversa, il Consiglio di Stato, in riforma della sentenza di primo grado, ha ritenuto che «utilizzare una scusa non presenta caratteri di irragionevolezza o illogicità in quanto lo scopo è quello, da un lato, di non mettere in imbarazzo il collaboratore o di creare comunque motivi di futuro attrito con un espresso rimprovero circa l'inopportunità di un invito ad personam e, dall'altro, di non creare, agli occhi degli altri collaboratori, l'apparenza di rapporti personali privilegiati. Sotto il profilo ora enunciato, quindi, l'operato dell'amministrazione non è certo caratterizzato da una evidente incomprendibilità o irragionevolezza» (C. St. 6661/2023).

Un collaboratore sostiene che nella valutazione della performance sia giusto sentire non solo il suo capo ma anche il diretto interessato:

1) ringrazio il collaboratore per l'osservazione fatta e valuto la situazione in riferimento alla procedura in vigore;

2) ritengo inopportuna la richiesta poiché la valutazione è un compito del capo e non rispondo;

3) ringrazio il collaboratore per l'osservazione fatta e lo rassicuro che la terrò in considerazione per la prossima valutazione della performance. Gli ricordo al tempo stesso che comunque rimarrà fortemente preponderante la valutazione del capo rispetto a quella del diretto interessato, in quanto, più oggettiva e ricca di elementi di valutazione.

La prima risposta è quella scelta dal candidato e ritenuta neutra dall'amministrazione, mentre la terza è quella che la medesima amministrazione considera più efficace. Relativamente a tale quesito, il Consiglio di Stato con una recente e radicale sentenza, che si è posta in netto contrasto con l'orientamento costante della giurisprudenza

amministrativa sull'insindacabilità dei quesiti situazionali, ha ritenuto, in riforma della sentenza di primo grado (che aveva ritenuto legittima la prova concorsuale), che il quesito «nella sua formulazione aspecifica, risulta ambiguo, in quanto non fornisce sufficienti elementi per ritenere l'opzione 3) più efficace rispetto all'opzione 1), scelta dal ricorrente. Decisivo a sostegno di tale conclusione appare il rilievo per cui tale quesito non offre sufficienti elementi per capire: i) quale fosse l'angolo prospettico di valutazione del candidato, ovvero quale fosse la posizione organizzativa di chi era chiamato a valutare l'operato altrui all'interno dell'organigramma della PA.; ii) quale tipo di rapporto intercorresse tra chi era chiamato a valutare e il soggetto, del cui operato occorreva fornire una valutazione» (C. St. 5840/2024).

La metà degli addetti al team di progetto per l'innovazione informatica si è ammalata. Il progetto deve continuare:

- 1) segnalo alla direzione la situazione chiedendo direttive;
- 2) convoco i componenti del team presenti e chiedo informazioni sullo stato dei lavori e sulle dinamiche che si sono create fra i dipendenti. Mi attivo personalmente per collaborare con loro e programmo una riunione con tutto il team;
- 3) mi attivo per portare avanti il progetto utilizzando al massimo le risorse a disposizione.

La terza risposta è quella scelta dal candidato e ritenuta neutra dall'amministrazione, mentre la seconda è quella che la medesima amministrazione considera più efficace. Anche tale quesito risulta formulato all'interno del summenzionato C. St. 5840/2024, che si è posto in netta discontinuità rispetto alla giurisprudenza amministrativa prevalente. Con riferimento al quesito in esame, il Consiglio di Stato ha infatti avuto modo di precisare che «l'opzione 2, ritenuta esatta dalla commissione, non è altro che l'esplicitazione dell'opzione 3, indicata dall'appellante, ma ritenuta, sul piano valutativo, come risposta neutra». In altri termini, le due soluzioni sono tendenzialmente sovrapponibili. Ed invero, convocare i componenti del team presenti, chiedere informazioni, attivarsi personalmente e programmare una riunione (azioni prospettate nella risposta 2) rientrano perfettamente nella locuzione utilizzata nella risposta 3 (ovvero

“utilizzando al massimo le risorse a disposizione”). La possibilità di attivarsi personalmente è, del resto, prevista anche nella risposta 3 ove si riporta «mi attivo per portare avanti il progetto». La soluzione 2 non è più completa della risposta 3, in quanto quest'ultima presuppone le azioni già indicate nella prima; ne consegue che la soluzione 2 non dovrebbe ritenersi quindi più efficace rispetto alla 3» (C. St. 5840/2024).

Hai appena trascorso molto tempo a scrivere una relazione da consegnare ad un manager senior; un membro esperto del team, stimato da tutti, ti dice che la relazione potrebbe essere migliorata apportando modifiche in alcune sue sezioni:

- 1) discuti con il tuo collega dei cambiamenti che ha suggerito e modifichi la relazione seguendo le sue indicazioni;
- 2) apporti alcune modifiche suggerite, ma conservi le parti del rapporto su cui pensi di aver lavorato meglio.

La seconda risposta è quella scelta dal candidato e ritenuta neutra dall'amministrazione, mentre la prima è quella che la medesima amministrazione considera più efficace. Il Tar Lazio, rigettando il ricorso, ha ritenuto che «non si ravvisano profili di macroscopica irragionevolezza, né deficit istruttori e motivazionali nella scelta della risposta dotata della maggiore efficacia da parte dell'Amministrazione. Ed anzi tale risposta, diversamente da quella indicata dal ricorrente, appare essere quella che dimostra maggiori abilità in termini autonomia e intraprendenza decisionale, come già evidenziato in sede cautelare» (Tar Lazio 15661/2023).

2. *Il quadro normativo*

I quesiti esaminati offrono l'occasione per esplorare le recenti modifiche introdotte nel contesto del Piano nazionale di ripresa e resilienza alle prove di concorso, elemento cardine della procedura di reclutamento del personale nelle pubbliche amministrazioni¹.

¹ Per un approfondimento sul reclutamento nella PA si veda Cimino (2022, 17);

Già da tempo nel settore privato sono state sviluppate metodologie di valutazione ampie, che comprendono anche capacità di comportamento organizzativo come la capacità di lavoro di gruppo o la rapidità di adattamento ai cambiamenti (cd. *soft skills*). In particolare, una delle metodologie più diffuse in ambito privato, nonché nelle pubbliche amministrazioni europee ed internazionali, è il cd. *assessment center*: una procedura di valutazione che, utilizzando molteplici strumenti standardizzati, ha come obiettivo quello di valutare e analizzare il possesso di determinate competenze comportamentali e trasversali ritenute necessarie per ricoprire con successo un ruolo specifico (Linee Guida sull'accesso alla dirigenza pubblica 2022, 9.). L'*assessment center* si fonda sul ricorso a più prove e a più valutatori, appositamente formati (cd. *assessor*), che contribuiscono individualmente alla valutazione complessiva, la quale scaturisce dal confronto e dall'integrazione delle varie osservazioni raccolte. Se pianificata con cura, questa metodologia consente di identificare, attraverso l'osservazione del comportamento, una serie di competenze comportamentali o, più in generale, di potenzialità correlate al successo lavorativo e di misurarne il livello (Nicolosi 2022, 2560). Infatti, come rilevato dalla Corte di giustizia Ue in una recente sentenza, «fondamentali ricerche scientifiche hanno mostrato che gli *assessment center*, che simulano situazioni di lavoro reali, sono il mezzo migliore per prevedere le prestazioni professionali e per questo motivo il metodo è utilizzato in tutto il mondo» (C. giust Ue C-635/20).

Diversamente, nel contesto pubblico italiano si registra da sempre una certa diffidenza rispetto a sistemi di valutazione riguardanti le *soft skills*, che vengono ancora percepiti come altamente discrezionali, difficilmente in grado di assicurare l'imparzialità del procedimento, e con conseguenti rischi di ricorsi e di dichiarazioni di illegittimità da parte dei giudici amministrativi (Promopa, Ebi-temp 2023, 63). In particolare, la principale obiezione che viene sollevata in merito all'introduzione delle *soft skills* nei bandi di concorso, ricavabile dalla casistica giurisprudenziale, riguarda l'og-

gettività della loro valutazione. Non a caso dunque, in una recente sentenza in cui una candidata ad un concorso pubblico ha contestato la risposta ritenuta più efficace dall'amministrazione ad un test situazionale, il Tar Lazio ha avuto modo di osservare come «si tratta di tipologie di quesiti che sono, invero, sottoposte ad ampi margini di discrezionalità riservati alla valutazione degli organi tecnici dell'Amministrazione»² rilevando però al contempo il carattere «certamente opinabile» dell'opzione prescelta dalla PA (Tar Lazio n. 7788/2023).

La letteratura economica, però assicura che attraverso l'*assessment center* non cambierà la terzietà della valutazione – che si continuerà a basare comunque sul confronto tra esperti dell'ambito di valutazione – bensì cambierà soltanto l'oggetto di valutazione, che passerà dalle “conoscenze” alle “competenze” (Saporito, Bandera 2022; Poggipollini 2022).

Tuttavia, nonostante le perplessità, negli ultimi anni, la presenza di contesti sempre più dinamici e complessi ha portato anche il settore pubblico italiano ad inserire nei concorsi pubblici metodologie di valutazione delle cd. *soft skills*.

Già nel 2018, le Linee guida sulle procedure concorsuali, emanate con la Direttiva 3/2018 del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione, evidenziavano che «prove concorsuali eccessivamente scolastiche o nozionistiche non consentono di valutare al meglio le attitudini del candidato» (Sezione II, Paragrafo 6), facendo emergere la necessità di superare procedure concorsuali basate esclusivamente sull'accertamento delle cd. *hard skills* (Linee guida sulle procedure concorsuali 2018, 8).

Il vero cambiamento è stato però registrato con il Piano nazionale di ripresa e resilienza, il quale stabilisce che «la modernizzazione della pubblica amministrazione richiede una migliore e più efficiente selezione delle persone. Per questo saranno messi in campo interventi di carattere normativo volti a riformare le procedure e le regole per il reclutamento dei dipendenti pubblici» (missione M1, componente C1, riforma 2.1: accesso e reclutamento)².

² Piano nazionale di ripresa e resilienza (98, disponibile in: <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/pnrr.pdf>).

Ancora più ambiziosa risultava però la proposta di Pnrr approvata dal Consiglio dei ministri in data 12.1.2021 che proponeva l'implementazione di modalità di selezione basate sul modello adottato dalle istituzioni europee (modello Epso) e stabiliva che le procedure concorsuali «saranno inoltre volte a valutare anche le capacità relazionali, motivazionali, attitudinali e di problem solving (cd. soft skills)». (missione 1.1, investimento 2.1: PA capace: reclutamento di capitale umano)³.

Si tratta certamente di un passaggio importante in quanto attesta la volontà della PA di innovare le procedure di reclutamento, anche attraverso l'inclusione di procedure di valutazione delle *soft skills* nei bandi di concorso.

È in tale quadro che è stato emanato il d.m. 22.7.2022 il quale definisce, ai sensi dell'art. 6-ter, co. 1, d.lgs. 165/2001, le linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche.

Tali linee guida, in ultima analisi finalizzate ad individuare le competenze professionali richieste per il personale con qualifica non dirigenziale di una amministrazione moderna, adottano un concetto ampio di "competenze", comprensivo non solo delle conoscenze e delle capacità tecniche, bensì anche delle capacità comportamentali (Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche 2022, paragrafo 2).

Le linee guida individuano inoltre tra i modelli di selezione del personale virtuosi quello adottato dall'agenzia di selezione delle istituzioni comunitarie: lo *European personnel selection office* (Epso).

Si tratta di un servizio interistituzionale, essendo l'Epso incaricato di selezionare il personale per varie istituzioni europee, le cui prove sono caratterizzate da due fasi: una prova preselettiva, in cui vengono valutate le conoscenze e le capacità di ragionamento dei candidati e una fase di *assessment center* di una giornata per l'osservazione e valutazione dei comportamenti dei candidati. I candidati che superano con successo la procedura di selezione vengono poi

³ *Proposta di Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza approvata dal Consiglio dei Ministri 12.1.2021*, disponibile in: https://www.governo.it/sites/new.governo.it/files/pnrr_2021_0.pdf.

iscritti in un elenco dal quale le varie istituzioni Ue possono attingere direttamente (Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche 2022, paragrafo 4.2).

Inoltre, sempre con riferimento al personale di qualifica non dirigenziale, l'art. 35-*quater*, d.lgs. 165/2001, come modificato dall'art. 1, d.p.r. 82/2023, statuisce che «per profili iniziali e non specializzati, le prove d'esame danno particolare rilievo all'accertamento delle capacità comportamentali, incluse quelle relazionali e delle attitudini».

Diverso risulta invece il caso della dirigenza pubblica, per la quale l'art. 3, co. 6, d.lgs. 80/2021, funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza, ha introdotto l'art. 28, co. 1-*bis*, d.lgs. 165/2001, secondo cui «nelle procedure concorsuali per l'accesso alla dirigenza in aggiunta all'accertamento delle conoscenze delle materie disciplinate dal d.p.r. 487/1994, i bandi definiscono le aree di competenza osservate e prevedono la valutazione delle capacità, attitudini e motivazioni individuali, anche attraverso prove, scritte e orali, finalizzate alla loro osservazione e valutazione comparativa, definite secondo metodologie e standard riconosciuti».

In attuazione di tale norma sono state emanate le Linee guida per l'accesso alla dirigenza pubblica, approvate con d.m. 28.9.2022 sulla base delle proposte della Sna, dopo l'intesa in Conferenza unificata.

Tali linee guida riconoscono espressamente che «il Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr), nell'ambito delle azioni di rafforzamento e ammodernamento della pubblica amministrazione, assegna particolare importanza alla valutazione delle competenze trasversali nei processi di selezione, avanzamento, formazione e sviluppo dei dipendenti pubblici», precisando altresì che l'art. 28, co. 1-*bis*, d.lgs. 165/2001 non ammette deroghe e pertanto i bandi di concorso che mancassero di prevedere la valutazione delle capacità, delle attitudini e delle motivazioni individuali risulterebbero annullabili in quanto adottati in violazione di legge (Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica 2022, 9).

Peraltro, le Linee guida stabiliscono che nella valutazione di tali competenze, un ruolo fondamentale spetterà all'*assessment center*, strumento che, come anticipato, viene ampiamente utilizzato nel settore privato e nelle pubbliche amministrazioni europee ed interna-

zionali per la selezione del personale (Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica 2022, 9).

Infine, altra novità significativa delle Linee guida è l'espressa possibilità di introdurre prove situazionali nei concorsi per il reclutamento di personale con qualifica dirigenziale, sia in modalità scritta che orale, il cui utilizzo, così come il "peso" attribuito è rimesso alla discrezionalità dell'amministrazione (Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica 2022, 24).

Ciò premesso, occorre tuttavia segnalare che, a detta degli osservatori, l'atteggiamento del legislatore di fronte al processo di superamento dell'impostazione teorico-burocratica delle prove concorsuali appare ondivago e poco coerente. Infatti, se da un lato – come abbiamo avuto modo di osservare – vengono criticati i tradizionali meccanismi valutativi e si richiede una selezione dei lavoratori pubblici basata su una valutazione più approfondita delle loro capacità pratiche, dall'altro vengono messi a punto strumenti che fanno ancora riferimento a prove d'esame progettate per testare, in ultima analisi, la memoria del candidato e le sue conoscenze (Magri 2024, 225).

Ne è un esempio il recente aggiornamento, ad opera del d.p.r. 82/2023, del d.p.r. 487/1994, recante la disciplina sull'accesso agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni. Tale revisione, infatti, non modifica l'impostazione di fondo del precedente regolamento e, come evidenziato, «continua a esprimere l'idea che il principio costituzionale di accesso ai pubblici uffici "mediante concorso" non possa essere attuato se non con una sorta di venerazione per l'edificio formale del procedimento e del provvedimento» (Ruffini, Ingaggiati 2023, 119).

3. *L'insindacabilità dei quesiti situazionali: un principio davvero inscalfibile?*

L'introduzione di meccanismi di valutazione delle *soft skills* nei concorsi pubblici rappresenta un importante passo in avanti nel processo di selezione del personale nella pubblica amministrazione, che riflette il crescente riconoscimento a livello internazionale del valore

delle competenze comportamentali e trasversali nel determinare il successo sul lavoro.

Le *soft skills*, che includono competenze quali la *leadership*, la capacità di lavoro di gruppo o la capacità di *problem solving*, risultano infatti particolarmente utili in una vasta gamma di ruoli lavorativi. Basti pensare ad un insegnante della scuola secondaria per il quale la capacità di gestire la classe e di instaurare relazioni positive con gli studenti può essere tanto importante quanto la conoscenza teorica della materia oggetto di insegnamento.

Inoltre, nell'era dell'industria 4.0 e nel contesto di un mercato del lavoro in continua evoluzione, *soft skills* come la creatività o la rapidità di adattamento ai cambiamenti potrebbero rappresentare un valido contraltare alla rapidità dell'obsolescenza delle conoscenze teoriche, permettendo ai lavoratori in possesso di tali qualità di continuare a contribuire in modo significativo alle proprie organizzazioni.

Infine, processi di selezione che includono la valutazione di competenze comportamentali e trasversali attraverso la simulazione di situazioni lavorative reali, possono consentire all'amministrazione di valutare in maniera più completa il candidato, permettendogli di prevedere in anticipo quali saranno le prestazioni professionali della persona selezionata.

Per quanto riguarda invece l'inquadramento sistematico dei quesiti situazionali, essi sembrerebbero rientrare all'interno della categoria della cd. "discrezionalità tecnica" dell'amministrazione, consistente in una figura intermedia tra la discrezionalità amministrativa e l'attività vincolata che ricorre ogniqualvolta per il corretto esercizio di un'attività amministrativa discrezionale risulta necessario ricorrere a nozioni scientifiche o comunque di carattere tecnico-specialistico⁴. In presenza di attività riservate alla discrezionalità tecnica, l'orientamento fino a pochi mesi fa pressoché unanime della giurisprudenza amministrativa sui quesiti situazionali (*ex plurimis* C. St. 5242/2024, C. St. 579/2024 e C. St. 3259/2023) era quello di precludere la sindacabilità della scelta operata dall'amministrazione da parte del giudice in assenza di elementi da cui derivi l'assoluta

⁴ Per un approfondimento sulla discrezionalità amministrativa Botto *supra*; v. anche Andreini (2024), Moliterni (2023, 393), Carpentieri (2022, 489).

incomprensibilità del quiz o la irragionevolezza della risposta prescelta come più efficace oppure ancora in presenza di evidenze di senso contrario tratte dalla scienza specialistica di settore sulla cui base è stato formulato il quesito, che risultino in grado di contestare la correttezza della soluzione proposta dall'amministrazione. Tale orientamento fonda il proprio assunto nel fatto che quando l'amministrazione esercita un potere discrezionale, non può esserci controllo giurisdizionale sulla decisione di merito presa. Infatti, se il giudice avesse il potere di valutare il merito e di imporre un'opzione diversa da quella scelta dall'amministrazione, il concetto stesso di discrezionalità perderebbe di significato.

L'orientamento in questione, sino a tempi recenti contraddetto unicamente da alcune isolate sentenze dei Tar (si veda ad esempio Tar Lazio 537/2023 e Tar Lazio 11793/2022) è stato però oggetto di un parziale ripensamento con la recente C. St. 2.7.2024 n. 5840. In tale occasione, come anticipato in introduzione al presente articolo, il giudice di seconde cure si è sostituito integralmente all'amministrazione nella valutazione della risposta da considerare più efficace con riferimento a ben due quesiti situazionali, sovrapponendo la propria personale valutazione a quella dell'amministrazione senza la previa acquisizione di un adeguato supporto scientifico specialistico.

Con tale sentenza, il Consiglio di Stato sembrerebbe dunque aver attenuato il proprio rigido orientamento sulla tendenziale insindacabilità dei quesiti situazionali. Infatti, sebbene occorra ancora attendere per vedere se questo approccio verrà confermato, il Consiglio di Stato ha ammesso la possibilità di un sindacato pieno da parte del giudice amministrativo, anche in assenza di elementi univoci tratti dalla scienza specialistica di settore, in presenza di quesiti situazionali giudicati dal giudice stesso "ambigui". Ha poi avuto modo di precisare che «ove la prova sia articolata su risposte multiple, corre l'obbligo per l'amministrazione di una formulazione chiara, non incompleta né ambigua della domanda, che a sua volta deve contemplare una sola risposta indubitabilmente esatta» e che «la commissione, invero, non deve tendere "tranelli" e formulare domande ambigue e confondenti ai candidati, tali per cui questo debba scegliere tra le multiple risposte la "meno errata" o "l'approssimativamente più accettabile",

per così dire, anziché quella – l'unica, incontestabilmente – corretta sul piano scientifico, essendo un tale metodo di formulazione dei quesiti scorretto, e inaccettabile, proprio in base ai principi della cd. riserva di scienza, alla quale anche la pubblica amministrazione deve attenersi nell'esercizio della propria discrezionalità tecnica, certamente sindacabile sotto questo riguardo dal giudice amministrativo» (C. St. 5840/2024).

Sarà necessario attendere ulteriori sviluppi per comprendere se tale orientamento del Consiglio di Stato troverà una stabile conferma nelle decisioni future. Tuttavia, esso rappresenta indubbiamente una significativa evoluzione interpretativa che potrebbe influenzare in maniera rilevante la giurisprudenza successiva.

4. *Il divieto di indagini su fatti non rilevanti ai fini della valutazione dell'attitudine professionale*

Il principio dell'insindacabilità dei quesiti situazionali da parte del giudice amministrativo di cui si è appena fatto cenno si scontra tuttavia con il contrapposto potere (e dovere) del giudice, espresso sotto forma di divieto per il datore di lavoro dall'art. 8 Stat.lav., di svolgere una verifica sul fatto che i quesiti (anche concorsuali) proposti dal datore del lavoro risultino «rilevanti ai fini della valutazione dell'attitudine professionale del lavoratore».

Nel dettaglio, la norma statutaria appena menzionata si compone di due divieti: a) quello di indagare sulle opinioni politiche, religiose o sindacali del lavoratore (cd. dati “supersensibili”; Ingraio 2020, 1003 ss.); e b) quello di indagare su fatti non rilevanti ai fini dell'attitudine professionale del lavoratore.

L'art. 8 Stat.lav. stabilisce pertanto un confine netto tra ciò che è estraneo alla “causa contrattuale” e non riguarda quindi, in alcun modo, l'esecuzione della prestazione lavorativa, e ciò che, al contrario, risulta “rilevante” per l'adempimento del contratto (Lambertucci 2017, 897).

La norma si configura dunque come uno schermo imprescindibile tra la vita aziendale del dipendente e la sua sfera privata, od anche il suo modo di atteggiarsi nella collettività, quando si tratta di fatti

o comportamenti neutri rispetto alla valutazione professionale (Albi 1999, 81). L'obiettivo della disposizione è infatti quello di evitare che i dati che rivelano il nucleo della personalità del lavoratore vengano utilizzati dal datore di lavoro in modo strumentale o discriminatorio, prevenendo così possibili patologie del rapporto di lavoro (Ingrao 2020, 1003 ss.).

Il divieto di cui all' art. 8 Stat.lav. riguarda poi sia lo svolgimento del rapporto di lavoro che la fase preassuntiva e il campo di applicazione della disciplina è stato esteso al pubblico impiego dall'art. 37, l. 300/1970, «salvo che la materia sia diversamente regolata da norme speciali» (Polito 2022, 695).

In dottrina è stata inoltre avanzata l'idea che la norma in esame farebbe da contrappeso riequilibratore (a favore del lavoratore) rispetto alla disposizione di cui all'art. 2105 c.c., che vieta al prestatore di lavoro di «divulgare notizie attinenti all'organizzazione e ai metodi di produzione dell'impresa» (Meucci 1977, 2009 ss.).

Quanto poi al divieto di indagare «su fatti non rilevanti ai fini dell'attitudine professionale del lavoratore», il legislatore avrebbe utilizzato «l'imprecisione tipica della legge in generale», demandando alla dottrina ed alla giurisprudenza il compito di verificare la conformità del caso concreto rispetto al dettato normativo (Meucci 1977, 2009). Tuttavia, secondo parte della dottrina, tale “imprecisione” normativa mal si coniugherebbe con quanto previsto dall'art. 171, d.lgs. 196/2003, secondo cui le violazioni dell'art. 8 Stat.lav. sarebbero punite penalmente, ai sensi dell'art. 38, l. 300/1970. Per tale motivo, ritenendo l'art. 8 una norma penale a contenuto parzialmente indeterminabile – come tale in contrasto con il principio di legalità sancito dall'art. 25, co. 2, Cost. – diversi autori hanno sollevato dubbi circa la legittimità costituzionale del dettato normativo (De Cristofaro 1983, 34; Polito 2022, 697; Ingrao 2020, 1003 ss.).

Quanto invece al concetto di “rilevanza” ai fini della valutazione dell'attitudine professionale, è opinione condivisa che la linea di confine tra quanto è estraneo alla causa contrattuale e quanto viceversa è rilevante non possa essere tracciata in astratto, stante la locuzione normativa volutamente ampia (Lambertucci 2017, 897).

La rilevanza delle indagini andrebbe dunque interpretata in concreto ed in stretta connessione con “l'attitudine professionale” del

lavoratore, per tale intendendosi «l'idoneità del lavoratore a soddisfare le aspettative del datore di lavoro nell'ambito dell'organizzazione di cui egli è responsabile» (De Cristofaro 1983, 58). Pertanto, in linea generale, risulterebbero ammissibili quelle indagini (anche su fatti privati o convinzioni personali) volte ad accertare la competenza, la preparazione e la compatibilità del lavoratore in relazione alle mansioni da svolgere (Polito 2022, 696).

5. *La legittimità dei test psicologici e motivazionali nella selezione del personale*

Prima di addentrarci nel merito della valutazione di quando i quesiti concorsuali che sottopongono ai candidati quesiti motivazionali siano «rilevanti ai fini della valutazione dell'attitudine professionale del lavoratore», risulta opportuno passare brevemente in rassegna, per la loro affinità con l'argomento oggetto del presente articolo – in quanto anch'essi finalizzati ad indagare le cd. *soft skills* del prestatore di lavoro – gli orientamenti di dottrina e giurisprudenza sulla compatibilità con l'impianto delineato dall'art 8 Stat.lav. di alcune delle principali tipologie di test comportamentali e motivazionali somministrate nel corso degli anni ai lavoratori. Trattasi in particolare dei test della personalità, dei test psico-attitudinali e delle indagini motivazionali.

I principali test della personalità somministrati ai dipendenti (o agli aspiranti tali) consistono nei test proiettivi e nei test grafologici. I primi mirano a far emergere aspetti della personalità attraverso l'interpretazione di stimoli ambigui, mentre secondi si avvalgono dell'analisi della scrittura per dedurre tratti psicologici dell'individuo (Aimo 2003, 106). In entrambi i casi, l'obiettivo dei test è quello di ottenere una comprensione più approfondita delle capacità, delle attitudini e delle caratteristiche comportamentali di un individuo, al fine di determinare la sua compatibilità con un ruolo specifico o di monitorare la sua idoneità nel corso del rapporto di lavoro. Riguardo alla legittimità dei test sulla personalità, è stato precisato come «la natura particolarmente intrusiva di tali test, i quali permettono l'acquisizione di dati emozionali del tutto generici e pertanto irrilevanti

ai fini della valutazione di specifiche attitudini a mansioni determinate, nonché la dubbia attendibilità e validità dei risultati, suscettibili di interpretazioni soggettive estremamente differenti, portano ad escluderne, innanzitutto, la compatibilità con il principio costituzionale per cui l'iniziativa economica non può svolgersi in modo da recare danno alla libertà e dignità umane. Il mezzo adoperato, anche ammettendo che taluni aspetti della personalità possano influire sull'idoneità alla prestazione lavorativa, si configura sicuramente eccessivo rispetto allo scopo, legittimo nei limiti di cui all'art. 8 Stat. lav., della valutazione dell'attitudine professionale, esistendo verosimilmente metodi più discreti e mirati per ottenere un analogo, anzi più affidabile, risultato» (Aimo 2003, 106 ss.).

I test psico-attitudinali, costituiscono invece una diversa categoria di test psicologici, impiegati sia ai fini della selezione che della valutazione del personale, attraverso i quali viene misurata la predisposizione di un individuo a svolgere determinate attività (Aimo 2003, 108). La giurisprudenza amministrativa, già nel lontano 1999 si è interrogata sull'ammissibilità, in una selezione pubblica, dei test psico-attitudinali, «ammissibilità che non v'è ragione di escludere in linea astratta, non essendo tali test vietati da alcuna disciplina normativa qualora siano tecnicamente riconducibili all'accertamento dell'attitudine all'impiego cui è finalizzata la procedura concorsuale [...] né è sostenibile che i test psicologici siano, di per sé ed in quanto tali, lesivi del diritto alla riservatezza ed alla privacy dei singoli candidati, ben potendo invece un siffatta censura interessare i singoli quesiti, specificatamente individuati, qualora si ritenga (con espressione peraltro di specifiche ragioni) che contravvengano al divieto fissato per il datore di lavoro dall'art. 8» (Tar Emilia-Romagna 128/1999). Più di recente, anche il Consiglio di Stato, pronunciandosi sulla legittimità di una prova di concorso per dirigente del comune di Milano che prevedeva quesiti tratti da un celebre test psico-attitudinale internazionale finalizzato ad individuare le caratteristiche della personalità dei candidati e valutarne l'attitudine ad assumere ruoli di responsabilità e dirigenziali, ha avuto modo di precisare la legittimità di tali test ai fini della selezione del personale, affermando che «si registra un diffuso utilizzo dei test psico-attitudinali senza che ciò integri automaticamente il divieto di indagini sulle opinioni,

come ben si evince dalla sistematica della stessa norma dell'art. 8», ritenendo al contempo legittimo l'impiego del test psico-attitudinale nella procedura di selezione sottoposta alla propria attenzione (C. St. 1562/2019).

In dottrina è stato invece evidenziato che «l'adozione di tali test può risultare legittima, alla stregua dell'art. 8 Stat.lav., solo qualora le specifiche prove psico-attitudinali siano immediatamente e percepibilmente rivolte a dimostrare il grado di capacità del singolo lavoratore nello svolgimento di mansioni assegnategli o potenzialmente assegnabili ed altresì a condizione che i risultati raggiungibili attraverso tali metodi di valutazione delle capacità siano oggettivamente validi ed attendibili» (Aimo 2003, 108).

Quanto alle indagini motivazionali (talvolta denominate anche “sondaggi d'opinione” o “indagini aziendali”) si tratta di strumenti, spesso effettuati sotto forma di questionari anonimi e distribuiti alla popolazione aziendale, il cui obiettivo è quello di raccogliere le opinioni della generalità dei lavoratori o di gruppi di essi su aspetti significativi della vita dell'impresa, al fine di migliorare l'organizzazione aziendale (Aimo 2003, 104). Tali indagini sono state ritenute dalla dottrina compatibili con l'impianto delineato dall'art. 8 Stat. lav. qualora tendano ad accertare il livello di motivazione individuale o di gruppo, siano assistite dalla garanzia dell'anonimato e non siano formulate in maniera insinuante o subdola (Castelvetri 1992, 98 ss.; Albi 1999, 92; Polito 2022, 697). In giurisprudenza, invece, è stata ritenuta illegittima l'indagine motivazionale predisposta dalle Ferrovie dello Stato, i cui lavoratori sono stati sottoposti a un numero eccessivo di domande per le quali solo in apparenza i lavoratori potevano servirsi dell'anonimato, spesso ripetitive, a volte del tutto estranee alle finalità dichiarate del test e frequentemente dal significato ambiguo o riguardanti convinzioni personali su argomenti generici (P. Pisa 30.3.1999) (Albi 1999).

6. *Il sindacato dei quesiti situazionali: possibili soluzioni*

Venendo ora ai quesiti situazionali, per i quali la giurisprudenza amministrativa ha più volte ribadito (nonostante la radicale ma iso-

lata pronuncia C. St. 5840/2024) la tendenziale insindacabilità (salvo elementi di segno contrario ravvisabili nella scienza specialista di settore, assoluta incomprendibilità del quiz o irragionevolezza della risposta prescelta), occorre domandarsi se sia possibile ipotizzare un sindacato pieno del giudice, con conseguente dichiarazione di illegittimità del quesito sottoposto, di fronte a quesiti che non risultino «rilevanti ai fini della valutazione dell'attitudine professionale del lavoratore» ai sensi dell'art. 8 Stat.lav.

A riguardo, come si è avuto modo di vedere, l'art. 8 Stat.lav. fa salva la legittimità dei soli quesiti situazionali a scopo valutativo dell'attitudine professionale, con esclusione dei test volti acquisire informazioni di qualsiasi altro genere, estranee dunque al fine valutativo. Resta però il fatto che la linea di demarcazione per comprendere quali quesiti situazionali risultino legittimi e quali vadano invece considerati illegittimi non è affatto di facile individuazione. Qualsiasi operazione ermeneutica sul punto passa infatti dal significato da attribuire al concetto di “rilevanza” dei quesiti ai fini della valutazione professionale del lavoratore stabilito dall'art. 8 Stat.lav., concetto sul quale la norma statutaria non detta delle regole univoche che consentono di distinguere una volta per tutte tra fatti rilevanti e irrilevanti, rinviando necessariamente ad una valutazione caso per caso da parte dell'interprete (Polito 2022, 696).

Una prima (e condivisibile) lettura del concetto di rilevanza risulta quella offerta da Laura Castelvetri in un risalente, ma quantomai attuale, saggio sulla compatibilità delle cd. indagini motivazionali con l'impianto delineato dall'art. 8 Stat. lav. In particolare, secondo l'autrice, possono considerarsi “rilevanti” ai sensi dell'art. 8 Stat. lav. i fatti «che consentano di offrire immediati strumenti di valutazione dell'attitudine professionale perché direttamente e oggettivamente correlati con il bagaglio di nozioni, capacità, qualità, anche personali oltreché professionali necessario per l'espletamento di certe mansioni o per gli svolgimenti futuri di certi percorsi di carriera» (Castelvetri 1992, 104). In altri termini, calando tale interpretazione nell'oggetto della nostra analisi, affinché il quesito situazionale sottoposto risulti legittimo ai sensi dell'art. 8 Stat. lav. sarebbe richiesta una stretta e specifica correlazione tra l'indagine svolta dall'amministrazione e le mansioni dedotte o deducibili in contratto.

Tale requisito non è però, a giudizio di chi scrive, da solo sufficiente. Infatti, ulteriori indicazioni sul concetto di rilevanza potrebbero essere dedotte dalle peculiarità del reclutamento del personale presso le pubbliche amministrazioni dove l'art. 35, co. 3, lett. b), d.lgs. 165/2001, lega indissolubilmente l'oggettività e la trasparenza del meccanismo valutativo alla verifica dei requisiti professionali (e attitudinali) del lavoratore. Più precisamente, tale norma richiede ai fini della selezione del personale la «adozione di meccanismi oggettivi e trasparenti, idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire». Ciò risulta particolarmente dirimente se si considera che i quesiti situazionali, come si è avuto modo di osservare dall'ingente contenzioso registrato a partire dalla loro adozione, spesso pongono legittimi dubbi proprio con riferimento all'oggettività ed alla trasparenza della loro valutazione.

Quindi, ricapitolando, affinché un quesito situazionale possa essere considerato legittimo ai fini dell'art. 8 Stat. lav. sarebbe richiesto, a giudizio di chi scrive, la coesistenza dei seguenti requisiti: a) la diretta e oggettiva correlazione del quesito con i requisiti richiesti per l'espletamento della prestazione lavorativa; b) l'oggettività e la trasparenza dei processi valutativi che hanno portato alla scelta della risposta considerata più efficace dall'amministrazione. Il difetto di anche uno solo di tali requisiti risulterebbe invece idoneo a legittimarne il sindacato giurisdizionale, con conseguente dichiarazione di illegittimità del quesito sottoposto al candidato ai sensi dell'art. 8 Stat. lav.

Tuttavia, in tal caso, trattandosi di scelte ad alto contenuto tecnico-specialistico, sarebbe opportuno, come proposto da Giovanni Botto, che il giudice, non disponendo delle adeguate conoscenze tecniche, valuti la "rilevanza" del quesito non autonomamente, bensì servendosi di un adeguato supporto tecnico e quindi utilizzando gli strumenti istruttori previsti dal processo amministrativo quali la verifica di cui all'art. 66, d.lgs. 104/2010 (Codice del processo amministrativo) e la consulenza tecnica d'ufficio di cui all'art. 67, d.lgs. 104/2010 (Botto *supra*).

In conclusione, sarebbe quindi auspicabile che proprio attraverso l'art. 8 Stat. lav. il giudice amministrativo possa ripensare il proprio

orientamento sulla tendenziale insindacabilità dei quesiti situazionali e, servendosi di un adeguato supporto tecnico, agire da filtro di fronte a quesiti “non rilevanti” ai fini della valutazione professionale del lavoratore al fine di evitare il propagarsi di sistemi di selezione che possano minare la fiducia nei processi di selezione pubblica.

Bibliografia

- Aimo M.P. (2003), *Privacy, libertà di espressione e rapporto di lavoro*, Jovene
- Albi P. (1999), *Indagini motivazionali e tecniche di tutela della libertà e della dignità dei lavoratori (nota a P. Pisa 30 marzo 1999)*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 88
- Allena M., Trimarchi M. (2021), *La Costituzione dimenticata e il principio del concorso pubblico*, in *Rivista trimestrale di diritto pubblico*, 379
- Andreini C. (2024), *La discrezionalità tecnica della PA: evoluzione storica e avvento della sindacabilità giurisdizionale alla luce del passaggio dallo Stato autoritario allo Stato di diritto*, in *Il Diritto amministrativo*, 12.3.2024
- Bevilacqua D., Carbonara L., Caroli Casavola H. et al. (2021), *Il reclutamento: le buone pratiche*, in *Rivista trimestrale di diritto pubblico*, 1231
- Carpentieri P. (2022), *La discrezionalità tecnica e il suo sindacato, da un punto di vista logico*, in *Diritto e società*, 489
- Castelvetri L. (1992), *Le indagini motivazionali nelle strategie aziendali e nello Statuto dei Lavoratori*, in Ichino P. (a cura di), *Strategie di comunicazione e Statuto dei lavoratori*, Giuffrè, 35
- Cimino B. (2022), *Il completamento del percorso di dequotazione del pubblico concorso*, in *Giornale di diritto amministrativo*, 17
- De Cristofaro M. (1983), *Il divieto di indagini su fatti non rilevanti ai fini della valutazione dell'attitudine professionale del lavoratore*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 37
- Polito A (2022), *Art. 8 Stat. Lav.*, in De Luca Tamajo R., Mazzotta O. *Commentario breve alle leggi sul lavoro*, 695
- Di Masi D., Surian A. (2020), *Strumenti per promuovere la riflessione sull'esperienza professionale: il Situational Judgment Test*, in *Tutor*, 52
- Ingrao A. (2020), *Art. 8 legge 20 maggio 1970, n. 300*, in Del Punta R., Scarpelli F. (a cura di), *Codice commentato del lavoro*, Giuffrè, 1003
- Lambertucci P. (2017), *Il divieto di indagini sulle opinioni (art. 8 Stat. Lav.)*, in Santoro Passerelli G. (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, Giuffrè, 897

- Magri M. (2024), *Il nuovo regolamento sull'accesso agli impieghi pubblici*, in *Giornale di diritto amministrativo*, 212
- Marra A. (2019), *I pubblici impiegati tra vecchie e nuovi concorsi*, in *Rivista trimestrale di diritto pubblico*, 233
- Medda R. (2020), *Il concorso pubblico tra eguaglianza di diritto e diseguaglianze di fatto*, in *Rivista trimestrale di diritto pubblico*, 726
- Meucci M. (1977), *Il divieto di indagini sulle opinioni*, in *Lavoro e previdenza oggi*, 2009
- Moliterni A. (2023), *Discrezionalità amministrativa e separazione dei poteri*, in *Rivista trimestrale di diritto pubblico*, 393
- Nicolosi M. (2022), *Il sistema delle competenze dopo le linee guida ministeriali del 2021 e nel Pnrr*, in *Giurisprudenza italiana*, 2550
- Poggipollini P. (2022), *Il ruolo delle soft skills nella dirigenza pubblica*, in *Lavoro@confronto*, 49, 9
- Promopa, Ebitemp (2023), *Soft skills e PA: il ruolo delle agenzie per il lavoro e delle società di assessment. Report finale*
- Ruffini R., Ingaggiati M. (2023), *Evoluzione dei concorsi pubblici in Italia: la valorizzazione delle competenze*, Giuffrè
- Saporito R., Bandera S. (2022), *Linee guida sull'accesso alla dirigenza: dalle nozioni alle competenze*, in *SDA Bocconi Insight*, 7.

Test situazionali e selezione del personale: la prospettiva del diritto antidiscriminatorio*

Venera Protopapa, Simone Varva

*E che dire se poetare in greco si rivelasse – troppo tardi –
l'unico talento che il candidato ha dato prova di possedere?*

Cyril Northcote Parkinson

SOMMARIO. 1. Introduzione. – 2. La prospettiva antidiscriminatoria. – 3. Il particolare svantaggio. – 4. La giustificazione: la verifica che i mezzi siano appropriati e necessari. – 5. Gli accomodamenti ragionevoli. – 6. Conclusione.

1. *Introduzione*

Cyril Northcote Parkinson gode di una certa notorietà (non per la scoperta di un morbo che porta il cognome di un omonimo, bensì) per aver teorizzato una “legge” secondo cui non ci sarebbe alcuna relazione tra il lavoro da svolgere e il numero di lavoratori ad esso assegnati, perché «*work expands so as to fill the time available for its completion*» (Parkinson 1955, 635). Egli si occupò anche di un tema che assume maggior interesse per questo contributo: quello dei metodi di selezione del personale. Riguardo al metodo cinese antico, osserva come il criterio selettivo principale sia costituito dal “carattere letterario”: con l’inevitabile rischio che un tale tipo di selezione possa condurre a selezionare un candidato il cui “unico talento” possa rivelarsi il “poetare in greco”. E pure, prosegue, «i concorsi scritti hanno prodotto dei risultati grandemente migliori di qualsiasi altro

* Questo contributo rappresenta il risultato di una riflessione comune. La stesura dei paragrafi 1, 2, 6 è attribuita a Simone Varva, mentre quella dei paragrafi 3, 4, 5 a Venera Protopapa.

sistema basato sui test di intelligenza e sulle interviste psicologiche»; questi ultimi metodi avrebbero l'effetto di premiare gli illetterati: i candidati, infatti, avrebbero «sprecato talmente tanto tempo a studiare l'arte di essere sottoposto ai test da non potersi dedicare allo studio di qualsiasi altra cosa» (Parkinson 2011, 30 ss.).

A questa provocatoria conclusione, che pare ingeneroso liquidare come mera facezia, può essere accostata l'opinione di chi ha ritenuto che sotto un certo punto di vista la storia dei test selettivi sia «*the history of an ideology, a business product, and a military expedient*» e che i test siano ben lontani dall'essere neutri e da godere di precisione scientifica (Haney 1982, 12 ss.).

Sotto il profilo giuridico, diverse sono le normative che assumono potenziale rilevanza nel porre limiti più o meno stringenti all'utilizzo dei test selettivi o preselettivi. Per fare qualche esempio, si può considerare il principio dell'art. 8 Stat. lav., che condiziona alla rilevanza professionale la legittimità delle indagini sui fatti e sulle opinioni personali del candidato; per passare alle tecniche di bilanciamento elaborate in seno alla normativa sulla riservatezza dei dati personali (e sui principi di finalità e di proporzionalità in particolare); sino a giungere alle declinazioni della personalità morale *ex art.* 2087 c.c. e ai valori fondamentali della persona costituzionalmente protetti (anche nei momenti in cui tale persona lavora o è in cerca di lavoro). In questo contributo si vuole tuttavia limitare la prospettiva al diritto antidiscriminatorio, ovvero ai possibili cortocircuiti con le relative regole di condotta e i relativi divieti derivanti dall'utilizzo, in generale, dei test psicometrici e, in particolare, dei test situazionali¹.

¹ Per una prima analisi dei recenti giudizi della giurisprudenza amministrativa in tema di prove situazionali, v. Viscomi (2024, 13). Si noti che l'art. 17, l. 124/2015, in tema di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche (articolo poi dichiarato incostituzionale da C. Cost. 251/2016), disponeva che «i decreti legislativi per il riordino della disciplina in materia di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche [...] sono adottati [tra gli altri nel rispetto del principio secondo cui le prove concorsuali privilegiano] 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».

2. *La prospettiva antidiscriminatoria*

Le questioni connesse al diritto antidiscriminatorio intercettano costantemente gli studi che si sono occupati di selezione del personale; è ridotto tuttavia il numero di ricerche giuridiche in questo ambito, e assumono invece rilievo le analisi condotte in altri ambiti del sapere (con l'ovvia prevalenza degli studi psicologici).

Gli approfondimenti scientifici si sono soprattutto focalizzati sulla fase iniziale della selezione, che potremmo definire di tipo preselettivo. Una fase in cui è particolarmente complicato intervenire per il diritto; tuttavia, nel settore pubblico l'imposizione del concorso può certamente consentire di avere un maggior margine di operatività (tra i contributi più recenti in tema, Gentile 2018).

Partendo dagli studi di più ampio respiro, non dedicati specificamente all'utilizzo dei test ma alla fase di selezione in generale, emerge l'interesse precipuo per il pericolo di discriminazione sulla base dell'origine etnica; sono anche oggetto di analisi il genere e l'età. Tali fattori sono talvolta analizzati in una prospettiva intersezionale².

In un approfondimento di notevole qualità è stato messo in luce, da un lato, come l'effetto discriminatorio possa essere attenuato dall'utilizzo di moduli predisposti da parte dell'impresa; e, dall'altro lato, come il trattamento differenziato sia meno significativo nel settore pubblico rispetto a quello privato (Wood, Hales, Purdon et al. 2009, 38 ss.). Altre analisi hanno sostenuto che i “*practice employment tests*” sarebbero in grado di attenuare gli effetti discriminatori della selezione (v. in particolare Champion, Champion, Champion 2019).

In termini generali, occorre tenere conto come le analisi tendano di regola ad enfatizzare l'efficacia positiva dei test psicometrici sulla selezione del personale: una posizione anche di recente ribadita con toni quasi entusiastici (Saha 2020).

Sono senza dubbio meno diffusi gli studi che guardano agli effetti discriminatori dei test, forse pure per l'implicita convinzione

² Tra le molte analisi, e anche per ulteriori riferimenti scientifici, v.: Thijssen Coenders Lancee (2021); Zschirnt Ruedin (2016); Lippens, Vermeiren, Baert (2023); Di Stasio, Larsen (2020). Nella prospettiva, rispettivamente, di genere e anagrafica v. tra gli altri: González, Cortina Rodríguez (2019); Zaniboni, Kmicinska, Truxillo et al. (2019).

derivante da quanto appena osservato: ovvero dell'idea che la predisposizione di modelli standardizzati garantirebbe una più alta soglia di oggettività.

Tuttavia, spunti ancora significativi si rinvergono in un risalente contributo in cui si afferma come i test, anche quando validati, non tengano conto del differente impatto che possono avere sui diversi gruppi oggetto di tutela antidiscriminatoria. Il rischio è quello che l'apparente oggettività nasconda una impostazione strutturata sulle caratteristiche del "gruppo sociale dominante". Per rimediare a tale distorsione, l'autore suggerisce l'idea di adottare diversi modelli di analisi che garantiscano l'equipollenza culturale ("*cultural-equivalent*"): ai candidati appartenenti alla minoranza protetta sarebbe perciò somministrato un diverso test, adeguato allo specifico bagaglio valoriale del gruppo, che sia equipollente a quello "standard" in relazione all'obiettivo di valutare l'idoneità alla professione³.

L'uso di test psicologici e psicoattitudinali, come già evidenziato in passato, può comportare una violazione dei principi del diritto antidiscriminatorio anche in ragione dell'effetto di favorire la selezione di lavoratori tendenzialmente omologati alla filosofia aziendale (ovvero di plasmare l'identificazione nella fase successiva dello svolgimento del rapporto), soprattutto in contesti produttivi ispirati alla "qualità totale" (Aimo 2003, 105 ss.).

A tal proposito, può essere utile richiamare la giurisprudenza in materia di divieto di discriminazioni basate su convinzioni personali. Sebbene in Italia i casi siano limitati – si pensi, in particolare, alla vicenda Fiat di Pomigliano d'Arco – in altri ordinamenti, come quello del Regno Unito, tale divieto è stato applicato per tutelare una vasta gamma di convinzioni personali dei lavoratori. Tra queste rientrano le opinioni sul cambiamento climatico e la sua origine antropica, le convinzioni animaliste, la fede in uno «scopo superiore del giornalismo come mezzo per promuovere l'interscambio culturale e la coesione sociale», nonché valori legati alla «libertà personale, alla pri-

³ Ace (1971, 311 ss.) ritiene che le minoranze etniche siano sovente soggette ad essere svantaggiate a causa delle sfavorevoli condizioni socioeconomiche di partenza, e ciò si traduce in performance insoddisfacenti nei test che valutano le capacità linguistico-espressive, di lettura, di comprensione del testo.

vacy, al rispetto della proprietà privata e al rifiuto dell'autoritarismo» (Barbera, Protopapa 2015).

Seppure l'utilizzo di test situazionali comporta un evidente rischio di subire un trattamento differenziato sulla base di uno o più dei fattori protetti, non è dato riscontrare analisi scientifiche *ad hoc* in ambito giuridico. Non vi è dubbio, infatti, che le caratteristiche culturali e psicologiche del candidato assumano peculiare rilevanza dinanzi a un quesito che sollecita il soggetto a reagire alla configurazione di uno scenario realistico e ad assumere la condotta ritenuta più appropriata. Si comprende già sul piano intuitivo come il contegno del candidato ben possa essere condizionato da caratteristiche legate al suo retroterra culturale o alle convinzioni ideologiche e morali, alle condizioni mentali, intellettive o sensoriali; elementi strettamente connessi alle caratteristiche, rispettivamente, della nazionalità e dell'origine etnica, a quelle politiche o religiose, a quelle legate allo stato di disabilità⁴. D'altro canto, le reazioni potrebbero certamente essere condizionate da caratteristiche connesse al genere o all'età.

Si ponga mente al quesito discusso da C. St. 6661/2023 che, come visto nell'introduzione, può essere considerata la circostanza storica da cui è scaturita questa ricerca. La scelta della risposta che il candidato ritiene più efficace è certamente influenzata dal differente retroterra culturale: potrebbe essere considerato socialmente prefe-

⁴ Per l'approfondimento del tema in una prospettiva giuridica v. *infra*. Vi sono studi che evidenziano come nella cultura tedesca dire la verità sarebbe una regola essenziale per dialogare, mentre nella visione statunitense sarebbe più importante rispettare la regola della reciprocità (Yin 2022). Altre analisi, utilizzando un approccio etnografico, constatano come divergano significativamente le scelte dei medici sul "se" e sul "come" fornire informazioni sanitarie negative ai propri pazienti in base alle origini etnico-culturali; cfr. Blackhall Frank Murphy et al. (2001) ove in particolare si rileva come «*Korean-American and Mexican-American subjects were much less likely than their European-American and African-American counterparts to believe that a patient should be told the truth about the diagnosis and prognosis of a terminal illness [...] clinical and bioethics professionals should be aware of how their cultural and economic backgrounds influence the way they perceive ethical dilemmas and remember to make room for the diverse views of the populations they serve*»; un più recente contributo conferma tali differenze (Rosenberg, Starks, Unguru et al. 2017). Si rinvencono anche curiose analisi del recondito significato culturale sulla elaborazione dei messaggi da inserire nei biscotti della fortuna, che mettono in luce i diversi condizionamenti legati alla fusione tra la cultura cinese e quella statunitense (Yin, Miike 2008).

ribile non offendere il collega, a costo di dover ricorrere a un *white lie* («rifiuto con una scusa»), oppure più corretto adottare un atteggiamento franco e trasparente («gli faccio capire che non è molto opportuno invitare solo me a questa festa»).

Procedendo verso considerazioni a più altro gradiente giuridico, è noto come la disciplina antidiscriminatoria, anche a causa dell'origine multilivello, sia articolata e complessa: sarebbe dunque ultro-neo provare a ricostruirne gli snodi, anche solo essenziali, in questa sede⁵.

Basti ricordare come nella prospettiva europea le forme di discriminazione si suddividano nelle due categorie della discriminazione diretta e della discriminazione indiretta; con la non trascurabile conseguenza che nella seconda ipotesi il trattamento differenziato può essere giustificato sulla base del fatto che l'applicazione del criterio apparentemente neutro persegua una finalità legittima attraverso mezzi appropriati e necessari (v. *infra*).

Non è perciò indifferente se dalla somministrazione di test situazionali derivi una discriminazione diretta (quando, sulla base di uno dei fattori protetti, «una persona è trattata meno favorevolmente di quanto sia, sia stata o sarebbe trattata un'altra in una situazione analoga») oppure indiretta (quando l'utilizzo di criteri apparentemente neutri può «mettere in una posizione di particolare svantaggio le persone» che appartengono a uno dei gruppi protetti rispetto ad altre persone).

È ragionevole immaginare che gli effetti discriminatori di tali test siano prevalentemente ascrivibili a ipotesi di discriminazione indiretta. D'altra parte, i confini tra gli effetti diretti e quelli indiretti sono a volte poco definiti. Residua, quindi, la possibilità di ipotizzare la sussistenza di una discriminazione diretta, per lo meno qualora la

⁵ Per un inquadramento del tema ci si limita a richiamare solo alcuni dei riferimenti essenziali più recenti, ai quali si rinvia anche per ulteriori indicazioni bibliografiche: Barbera, Guariso (2019); Barbera, Borelli (2022); i contributi sollecitati dall'iniziativa della rivista *Lavoro e diritto* «Sesso, genere, discriminazioni: riflessioni a più voci» pubblicati nel biennio 2022-23 con presentazione di Borgogelli, De Simone, Gottardi (2022); i recenti approfondimenti sull'effettività del diritto antidiscriminatorio pubblicati in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, con presentazione di Barbera, Izzi, Recchia (2024).

risposta più adeguata al quesito sia strettamente legata all'appartenenza ad un gruppo protetto.

Non vi è in ogni caso dubbio alcuno che la questione più significativa emerga nella prospettiva della discriminazione indiretta: una fattispecie di discriminazione che si presenta di regola più sfumata e scivolosa ma che consente di incrementare notevolmente l'efficacia protettiva del diritto antidiscriminatorio.

Prima di passare all'analisi delle implicazioni prettamente giuridiche, si segnala come sulle "competenze trasversali", potenzialmente discriminatorie sulla base del genere, vi sia un rilevante riferimento nella dir. 2023/970/UE, volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore. La Direttiva, che gli Stati membri sono tenuti a recepire entro il 7.6.2026, impone di adottare criteri *gender-neutral* e *bias-free* per la definizione dei meccanismi retributivi. L'art. 4 chiarisce come tali criteri non possano fondarsi «direttamente o indirettamente, sul sesso dei lavoratori e includono le competenze, l'impegno, le responsabilità e le condizioni di lavoro, nonché, se del caso, qualsiasi altro fattore pertinente al lavoro o alla posizione specifici. Sono applicati in modo oggettivo e neutro dal punto di vista del genere, escludendo qualsiasi discriminazione diretta o indiretta fondata sul sesso. In particolare, le pertinenti competenze trasversali (*relevant soft skills*) non devono essere sottovalutate». Il cons. n. 26 ha cura di precisare come i quattro suddetti fattori (competenze, impegno, responsabilità, condizioni di lavoro) sono considerati dagli «attuali orientamenti dell'Unione [come] essenziali e sufficienti per valutare i compiti svolti in un'organizzazione, indipendentemente dal settore economico cui appartiene l'organizzazione». È evidente la preoccupazione del legislatore europeo nel circoscrivere la determinazione della retribuzione a un numero ridotto di criteri, auspicabilmente neutri sotto il profilo del genere. Dall'altra parte, agli stessi fini viene enfatizzato il ruolo delle competenze trasversali. Un approccio un poco "cerchiobottista", che rischia di attribuire una eccessiva rilevanza alle *soft skills*: un elementare principio di precauzione imporrebbe l'adozione di una interpretazione rigorosa, che conceda spazio alle sole competenze trasversali che non minaccino di avere effetti discriminatori e che siano rilevanti per l'at-

tività svolta⁶. Tanto nell'ambito della retribuzione, quanto nell'ambito della selezione⁷.

3. *Il particolare svantaggio*

Al fine di indagare la rilevanza dei test situazionali sotto il profilo del divieto di discriminazione, è importante tornare a guardare al loro funzionamento. In essenza, il modello classico dei test psicometrici prevede la definizione di quesiti che dovrebbero rappresentare una data qualità dei candidati, ad es. la flessibilità cognitiva. Tali quesiti vengono poi sottoposti al processo di validazione ossia di verifica che i quesiti stessi siano statisticamente in grado di individuare la presunta qualità. Già nelle prime riflessioni sul tema dei test psicometrici, la dottrina statunitense individuava due possibili elementi di criticità: la corretta individuazione delle competenze necessarie per lo svolgimento dell'attività lavorativa e la necessità di validare il test per le minoranze poiché le correlazioni osservabili possono variare in base alla popolazione di riferimento (Ace 1971, 311).

Ferme tali considerazioni, anche laddove validati per le minoranze, i test possono nondimeno avere un impatto differenziato su determinati gruppi. È significativo in proposito notare che la dottrina statunitense del “*disparate impact*”, a cui si ispira la nozione di discriminazione indiretta, ha origine proprio in un contenzioso sull'utilizzo di test psicometrici. Si tratta del famoso caso *Griggs v. Duke Power Co.*, 401 U.S. 424 (1971), in cui la Corte Suprema è

⁶ Guarriello (2024, 401) osserva come «la considerazione delle competenze trasversali è suggerita quale elemento integrativo dei sistemi di valutazione e classificazione del lavoro in funzione di riequilibrio di genere». V. anche le considerazioni di Izzi (2024) e Calafà, Peruzzi (2025).

⁷ Si consideri che, prima dell'abrogazione da parte del d.lgs. 196/2003 in materia di protezione dei dati personali, il nostro ordinamento prevedeva che i «soggetti pubblici sono autorizzati a trattare i soli dati essenziali per svolgere attività istituzionali che non possono essere adempiute, caso per caso, mediante il trattamento di dati anonimi o di dati personali di natura diversa» e proibiva il trattamento dei dati personali «nell'ambito di test psicoattitudinali volti a definire il profilo o la personalità dell'interessato» (art. 3, d.lgs. 135/1999): una disposizione destinata a tutte le pubbliche amministrazioni e non concepita specificamente per l'ambito lavoristico ma che, evidentemente, assumeva una peculiare rilevanza nella fase di selezione del personale mediante concorso pubblico.

stata chiamata a valutare la natura discriminatoria della politica di assunzione/promozione della convenuta; una politica che richiedeva il possesso di un diploma superiore o, in alternativa, il superamento di due test (uno sulle abilità cognitive e uno attitudinale).

Valutando gli effetti del processo di selezione, la Corte ha affermato l'esistenza di un impatto differenziato a danno della minoranza afroamericana, il cui accesso all'educazione, si legge nella sentenza, è stato storicamente compromesso dalle politiche segregazioniste. Tale impatto, chiarisce la Corte, assume rilevanza a prescindere dall'intenzione di discriminare e costituisce una violazione della parità di trattamento a meno che il datore di lavoro non dimostri che i requisiti siano correlati ad una "*business necessity*": in altre parole, che questi siano collegati all'attività lavorativa e che, secondo l'interpretazione che si sarebbe in seguito affermata nella giurisprudenza, siano necessari al suo svolgimento, perché non esistono alternative accettabili.

L'impatto discriminatorio comunemente associato ai test cognitivi ha creato gli incentivi per la ricerca di soluzioni alternative che potessero ridurre l'impatto differenziato sulle minoranze e il rischio di contenzioso. I test situazionali rispondono in parte a questa esigenza. In primo luogo, lavorano su abilità non-cognitive che possono essere sviluppate in una pluralità di contesti sociali e che sono perciò meno legate a percorsi di istruzione formale (in questo senso Patterson, Ashworth, Zibarras et al. 2012; Patterson, Knight, Dowell et al. 2016). In secondo luogo, i test situazionali possono risultare più semplici da difendere sotto il profilo del collegamento con l'attività lavorativa, poiché simulano situazioni che i lavoratori potrebbero trovarsi ad affrontare in futuro, rendendo più facile dimostrare che le competenze valutate sono direttamente funzionali all'attività lavorativa (Lievens, Peeters, Schollaert 2008).

Tali test non sono tuttavia immuni dal rischio di determinare svantaggi rilevanti nella prospettiva del diritto antidiscriminatorio, come dimostra un recente studio sull'utilizzo di test situazionali nel contesto di una preselezione di candidati insegnanti nel Regno Unito. Il test in questione copre tre aree: attitudine, capacità di gestire le emozioni, consapevolezza. Lo studio ha messo in evidenza una differenza di genere nell'area della capacità di gestire le emozioni, ove i

migliori risultati sono stati ottenuti tra le donne. Sono invece risultate trasversali nei punteggi complessivi e in tutte le aree rilevanti differenze legate all'origine etnica, con risultati migliori tra i candidati appartenenti ai gruppi di maggioranza e significative interazioni tra genere e origine etnica in due aree (Bardach, Rushby, Klassen 2021).

Evidenze di un impatto svantaggioso per le minoranze etniche sono emerse anche in un altro studio condotto nel contesto europeo rispetto all'utilizzo dei test nelle selezioni per accedere alla laurea in medicina (De Leng, Stegers-Jager, Husbands et al. 2017), mentre, in generale, i risultati a livello globale restituiscono un quadro per nulla univoco: v. i risultati di uno recente studio sull'uso dei test in Indonesia, nel quale, salva l'osservazione di migliori punteggi tra le donne, non risultano differenze significative in ragione dello status socioeconomico e dell'etnia (Soemantrie, Findyartini, Yolanda et al. 2022).

Ragionando di portata svantaggiosa dei test situazionali, è importante segnalare la necessità di ulteriori approfondimenti empirici. Tuttavia, l'assenza di dati non esclude la possibilità che il loro utilizzo a fini di selezione possa essere considerato indirettamente discriminatorio poiché, come efficacemente segnalato in dottrina, ai fini della nozione di discriminazione indiretta, il legislatore europeo pone l'accento non tanto sulla disparità di impatto in termini proporzionali (e dunque quantitativi) quanto sull'esistenza di un particolare svantaggio (in termini qualitativi), anche a prescindere dall'individuazione diretta e immediata delle vittime⁸.

In questa prospettiva, si potrebbe immaginare che la possibilità di individuare nella formulazione dei quesiti eventuali *bias* culturali potrebbe rilevare a prescindere dall'esistenza di dati sull'impatto del test sulle assunzioni. Nel contesto di un eventuale giudizio, ai fini dell'inversione della prova, parte ricorrente potrebbe infatti limitarsi ad allegare, alla stregua di un fatto notorio, che i quesiti riflettono le esperienze e i valori propri di alcuni gruppi sociali o sottendono stereotipi e gerarchie culturali, ad es. sottovalutando qualità considerate tipicamente femminili.

⁸ Sulla portata innovativa della nozione di discriminazione indiretta da questo punto di vista v. Barbera (2007).

4. *La giustificazione: la verifica che i mezzi siano appropriati e necessari*

Spostando la riflessione sul piano della giustificazione, come noto, la nozione di discriminazione indiretta prevede che la condotta datoriale possa essere giustificata dalla presenza di una finalità legittima, purché i mezzi utilizzati risultino appropriati e necessari. L'appropriatezza rinvia all'idoneità dello strumento utilizzato a raggiungere la finalità perseguita. La domanda da porsi è se il test sottoposto ai candidati consente di assumere le persone più adeguate allo svolgimento dell'attività lavorativa per la quale si assume. Rileva senza dubbio, in proposito, ai fini dell'assolvimento dell'onere della prova a carico del datore di lavoro, l'esistenza di un collegamento chiaro con l'attività lavorativa. Tale elemento, tuttavia, può risultare problematico nel caso di selezioni ampie estese a diverse posizioni all'interno della PA o ancora se si pensa al particolare regime di stabilità del lavoro alle dipendenze della PA e alle molteplici possibilità di mobilità orizzontale che questo talvolta comporta. Del pari sono significative le riflessioni sulla validità del test in tutte le sue articolazioni, occorrendo dimostrare che il test misura effettivamente ciò che pretende di misurare; che è statisticamente correlato con la *performance* lavorativa dei candidati e che è rappresentativo dei contenuti di ciò che intende misurare (Oostrom, Melchers, Ingold et al. 2016; Tommasi Menghini *supra*). Altri due aspetti possono assumere rilevanza in questa sede: l'attendibilità del test, ossia il fatto che non presenti errori di misura, e la somministrazione in condizioni che ne garantiscono il corretto utilizzo⁹. In assenza di tutti questi elementi l'utilizzo del test difficilmente potrà ritenersi idoneo allo scopo perseguito dal datore di lavoro. L'adeguatezza, infatti, deve essere illustrata in concreto.

Quanto alla necessità del mezzo, il datore di lavoro è chiamato a dimostrare che non esistono altri strumenti che consentano di perseguire la stessa finalità con un minore sacrificio per i gruppi

⁹ V. Tommasi e Menghini *supra* che richiamano l'art. 7 del Codice deontologico degli psicologi italiani e sottolineano l'importanza della presenza di uno psicologo dotato delle competenze necessarie per valutare «anche in relazione al contesto, il grado di validità, di attendibilità, di accuratezza, di affidabilità dei dati, informazioni e fonti su cui si basano le informazioni raggiunte».

protetti. In questa prospettiva può essere importante valutare la disponibilità di alternative culturalmente neutrali, che prevedano il coinvolgimento di soggetti con *background* culturali diversi ai fini dell'individuazione di ciò che è rilevante per lo svolgimento di una determinata attività lavorativa o che abbiano previsto la somministrazione di un *pilot* con l'obiettivo di raccogliere i feedback di una popolazione diversificata sui contenuti del test e valutare il suo impatto o l'impatto di singole domande. Parimenti potrebbe essere rilevante ragionare di opzioni di attribuzione del punteggio che tendono a ridurre gli svantaggi per i gruppi protetti come, ad esempio, quello basato sulle opinioni di un gruppo di esperti invece che metodi fondati sul consenso maggioritario tra i rispondenti al test (Weekley, Ployhart, Holtz 2016)¹⁰.

Il ricorso a più strumenti di selezione che consentano di effettuare controlli incrociati dei risultati, correggendo eventuali pregiudizi o incongruenze in metodi specifici, potrebbe del pari essere rilevante sotto il profilo della necessità del test come opzione accompagnata da minori rischi di violazione del principio di non discriminazione.

È evidente dalle considerazioni che precedono che la qualità della ricerca scientifica alla base del test adottato nonché le modalità di somministrazione possono fortemente condizionare in un senso o nell'altro gli esiti di un eventuale giudizio, oltre che la costruzione di una politica di assunzione che possa realmente aspirare a definirsi inclusiva.

5. *Gli accomodamenti ragionevoli*

Il tema dei test situazionali assume ulteriore rilevanza per il diritto antidiscriminatorio in relazione alla nozione di accomodamento ragionevole. Come noto, la nozione di accomodamento ragionevole è prevista nell'art. 5, dir. 2000/78/CE. La disposizione obbliga i datori di lavoro ad adottare «i provvedimenti appropriati, in funzione delle esigenze delle situazioni concrete, per consentire ai disabili

¹⁰ V. le considerazioni di Tommasi e Menghini *supra*, sia sulla neutralizzazione dei *bias* culturali, sia sulle diverse modalità di attribuzione del punteggio.

di accedere ad un lavoro, di svolgerlo o di avere una promozione o perché possano ricevere una formazione, a meno che tali provvedimenti richiedano da parte del datore di lavoro un onere finanziario sproporzionato». Il considerando n. 20 specifica che tali provvedimenti possono consistere «in misure efficaci e pratiche destinate a sistemare il luogo di lavoro in funzione dell'handicap, ad esempio sistemando i locali o adattando le attrezzature, i ritmi di lavoro, la ripartizione dei compiti o fornendo mezzi di formazione o di inquadramento».

La centralità della nozione nel contesto del diritto antidiscriminatorio è stata ribadita dalla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, adottata il 13.12.2006. In modo coerente con un approccio bio-psico-sociale alla disabilità, che valorizza l'interazione tra caratteristiche individuali e ostacoli esterni, la Convenzione sottolinea l'importanza degli accomodamenti ragionevoli intesi come «le modifiche e gli adattamenti necessari ed appropriati che non impongano un onere sproporzionato o eccessivo» e ne estende l'applicazione oltre l'ambito dei rapporti di lavoro.

Sulla base di questa combinazione di fonti, la Corte di giustizia dell'Unione europea ha contribuito a definire i contorni dell'obbligo di accomodamento ragionevole, a partire da C. giust. C-587/20 (HK Danmark), ove ha stabilito che l'obbligo può includere modifiche di natura fisica, organizzativa o formativa e comprende, tra le altre possibilità, la riduzione dell'orario di lavoro. Ha successivamente approfondito il rapporto tra mancata adozione di soluzioni ragionevoli e termine del rapporto di lavoro, affermando che il mancato adempimento dell'obbligo di accomodamenti ragionevoli preclude la possibilità per il datore di lavoro di adottare qualsiasi provvedimento sfavorevole basato su criteri di produttività ridotta, assenteismo o minore o maggiore adattabilità ai ruoli presenti in azienda. La Corte ha poi rilevato l'incompatibilità con l'art. 5 della Direttiva di legislazioni nazionali che rendono impossibile mantenere in servizio lavoratori con disabilità o di pratiche intese a escludere una persona disabile dall'esercizio di determinate funzioni senza la previa verifica della possibilità di adozione di soluzioni ragionevoli. Un altro aspetto affrontato dalla giurisprudenza riguarda l'obbligo a carico

del datore di lavoro di assegnare il lavoratore divenuto inidoneo per ragioni legate alla disabilità ad altro ruolo compatibile alle sue mutate condizioni¹¹.

Sebbene nella giurisprudenza della Corte di giustizia mancano esempi di verifica dell'adozione di soluzioni ragionevoli durante la procedura assuntiva e preassuntiva, è indiscutibile che l'obbligo si estenda anche a queste fasi, giacché l'art. 5 si riferisce in modo esplicito a provvedimenti che consentano alla persona disabile di accedere a un impiego. La sua operatività nella fase dell'assunzione è stata confermata dal *Committee on the Rights of Persons with Disabilities*, che ha affermato l'obbligo del potenziale datore di lavoro di adottare delle soluzioni, come ad esempio alcune modalità di didattica online, per consentire al candidato, una persona con disabilità uditiva, di poter accedere alla posizione lavorativa (caso *Richard Sablin v. Sweden*, Crpd/C/23/D/45/2018).

Ragionando di test situazionali e accomodamenti ragionevoli, una prima questione che si pone è quella relativa alle persone autistiche. Il riferimento nel contesto dei test situazionali a forme neurotipiche di interazione sociale rischia di avere una portata escludente nei confronti di questo gruppo di persone, che trova tutela, mancando una disciplina *ad hoc*, nell'ambito delle protezioni in materia di disabilità e in generale del divieto di discriminazione (Palmisano 2015). Nello specifico, le persone autistiche beneficiano sicuramente delle tutele previste dalla dir. 2000/78, ivi compresi gli accomodamenti ragionevoli¹².

Altra questione di rilievo è quella che riguarda le persone con disturbi specifici dell'apprendimento (Dsa) e in particolare, per quanto qui interessa, le persone dislessiche con difficoltà di lettura. Mentre in alcuni ordinamenti le persone con Dsa trovano tutela nel contesto della normativa sulla disabilità, l'ordinamento italiano ha optato per l'adozione di una disciplina specifica, anche in ossequio all'esigenza

¹¹ Per un'analisi della normativa e della giurisprudenza a livello sovranazionale v. Waddington, Broderick (2018; 2023); sull'ordinamento interno Bonardi (2024) e riferimenti ivi contenuti.

¹² Sulla compatibilità con la definizione di disabilità adottata dalla Corte di giustizia, v. Fasciglione (2015) e anche Mazzanti (2021).

manifestata da parte delle associazioni che ne rappresentano gli interessi di tenere distinte Dsa e disabilità (Dagnino 2024).

Ai sensi del art. 3, co. 4-*bis*, d.l. 80/2021, come convertito da l. 113/2021, nelle prove scritte dei concorsi pubblici indetti da Stato, regioni, province, città metropolitane e comuni e dai loro enti strumentali, a tutti i soggetti con Dsa è assicurata la possibilità di sostituire tali prove con un colloquio orale o di utilizzare strumenti compensativi per le difficoltà di lettura, di scrittura e di calcolo, nonché di usufruire di un prolungamento dei tempi stabiliti per lo svolgimento delle medesime prove. Lo stesso principio si applica in ambito privato, come chiarito dal d.l. 4/2022, convertito da l. 25/2022, che all'art. 7, co. 2-ter, sancisce che l'inserimento lavorativo delle persone con Dsa, a partire dalle attività di selezione, debba essere garantito senza alcuna forma di discriminazione e assicurando condizioni di pari opportunità mediante modalità di esecuzione di prove e di colloqui che permettano di valorizzare le loro competenze, con la garanzia dell'utilizzo di strumenti e misure di supporto adeguati al profilo funzionale e alle necessità individuali¹³.

Resta naturalmente inteso che tutele specifiche e normativa generale in materia di discriminazioni hanno carattere complementare; perciò, laddove la condizione rilevante sia riconducibile alla disabilità, si applica anche in questo caso la normativa generale (Dagnino 2024).

6. Conclusioni

In chiusura si ritiene utile riprendere, in forma sintetica, gli aspetti più significativi evidenziati nel contributo.

Il settore del pubblico impiego è particolarmente favorevole per l'analisi in prospettiva antidiscriminatoria, soprattutto per la necessità di selezionare il personale attraverso un concorso. Una selezione

¹³ V. in proposito C. St. 3683/2024 sulle prove di ammissione per la laurea in medicina e C. St. 790/2017 relativo invece ad un concorso pubblico. In dottrina Hayun (2024) e Caterino (2023).

ad evidenza pubblica consente infatti di accedere agevolmente alle tecniche e alle modalità adottate dall'ente pubblico.

Uno dei principali rischi nell'uso dei test situazionali è il riferimento, anche implicito, al "gruppo sociale dominante" come modello per la loro costruzione. Da un lato, i test situazionali consentono agevolmente di evidenziare il collegamento con l'attività lavorativa, considerato che simulano situazioni che si potrebbero verificare nell'esecuzione della prestazione. D'altro canto, il rischio di pregiudizio per i gruppi protetti è elevato in quanto i profili culturali e psicologici del candidato assumono peculiare rilevanza dinanzi a quesiti che sollecitano condotte non neutre rispetto a caratteristiche legate, ad esempio, a convinzioni ideologiche, morali o politiche, a condizioni mentali, intellettive o sensoriali, all'etnia, alla religione; ma, talvolta, anche al genere o all'età.

I profili evidenziati nei due punti precedenti si connettono anche al fatto che i test situazionali sono concepiti per esaminare le cd. competenze trasversali (o *soft skills*). Si tratta di caratteristiche personali che sono meno legate al nocciolo duro delle competenze specificamente professionali (*hard skills*) e al "saper fare", e che si avvicinano piuttosto al campo del "saper essere": ove cioè le coloriture della persona umana, ancor prima di quelle del lavoratore, sono poste al centro della selezione.

Gli studiosi hanno evidenziato come i "*practice employment test*", di cui i quesiti situazionali fanno parte, possano contribuire ad attenuare gli effetti discriminatori della selezione. Tuttavia, le ricerche empiriche documentano che i test situazionali non sono esenti dal rischio di determinare un impatto pregiudizievole per i gruppi di minoranza. La presenza di *bias* culturali potrebbe peraltro rilevare anche a prescindere dalla disponibilità di dati empirici che evidenzino l'eventuale impatto sproporzionato: si consideri infatti che, ai fini del divieto di discriminazione indiretta, ciò che rileva è l'esistenza di un particolare svantaggio che potrebbe essere dedotto anche dalla semplice individuazione di *bias* culturali nella formulazione dei quesiti e a prescindere dalla possibilità di identificare in modo diretto e immediato le vittime.

Nella prospettiva del divieto di discriminare indirettamente, l'unica possibilità di giustificare il particolare svantaggio per un gruppo

protetto è quella di dimostrare, oltre all'ovvio obiettivo legittimo, che questo sia perseguito con mezzi appropriati e necessari. Risulta dunque dirimente, da una parte, verificare che i quesiti situazionali siano idonei a raggiungere la finalità perseguita dal datore di lavoro (e pertanto che siano scientificamente validi e attendibili nonché somministrati da psicologi dotati delle competenze necessarie); e, dall'altra, dimostrare che non vi siano altri strumenti capaci di individuare le persone più adatte per il posto di lavoro riducendo i rischi di creare uno svantaggio per i gruppi protetti.

L'obbligo giuridico di approntare accomodamenti ragionevoli consente, infine, di imporre al datore di lavoro di adeguare il processo di selezione alle caratteristiche delle persone autistiche e delle persone con disturbi specifici dell'apprendimento; così come, più in generale, alle caratteristiche delle persone con disabilità nel senso specificato dalla Convenzione delle Nazioni Unite.

L'analisi sopra esposta evidenzia la necessità di un approccio prudente nell'uso dei test situazionali, sottolineando l'importanza di coinvolgere uno psicologo competente in ogni fase: dalla selezione dello strumento, alla somministrazione, fino alla valutazione dei risultati. Uno psicologo che, auspicabilmente, sia anche educato a una particolare sensibilità nei confronti dell'impatto potenzialmente discriminatorio nell'uso dei test.

Bibliografia

- Ace M. (1971), *Psychological testing: unfair discrimination?*, in *Industrial relations*, 301
- Aimo M.P. (2003), *Privacy, libertà di espressione e rapporto di lavoro*, Jovene
- Barbera M. (2007), *Le discriminazioni basate sulla disabilità*, in Barbera M. (a cura di), *Il nuovo diritto antidiscriminatorio. Il quadro comunitario e nazionale*, Giuffrè, 77
- Barbera M., Borelli S. (2022), *Principio di eguaglianza e divieti di discriminazione*, in Amoroso G., Di Cerbo V., Maresca A. (a cura di), *Il lavoro privato*, Giuffrè, 1542
- Barbera M., Guariso A. (a cura di) (2019), *La tutela antidiscriminatoria: fonti, strumenti interpreti*, Giappichelli
- Barbera M., Izzi D., Recchia G.A. (2024), *L'effettività del diritto antidiscriminatorio dentro e oltre il processo. Introduzione*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 323
- Barbera M., Protopapa V. (2015), *The Fiat case: reframing an industrial dispute in antidiscrimination language*, in *Journal européen des droits de l'homme*, 36
- Bardach L., Rushby J.V., Klassen R.M. (2021), *The selection gap in teacher education: Adverse effects of ethnicity, gender, and socio-economic status on situational judgment test performance*, in *British Journal of educational psychology*, 842
- Blackhall L.J., Frank G., Murphy S. et al. (2001), *Bioethics in a different tongue: The case of truth-telling*, in *Journal of urban health*, 59
- Bonardi O. (2024), *L'accomodamento ragionevole: rimedio o nuova forma di discriminazione?*, in *Quaderni IEN*, 5
- Borgogelli F., De Simone G., Gottardi D. (2022), *Presentazione di "Sesso, genere, discriminazioni: riflessioni a più voci"*, in *Lavoro e diritto*, 493
- Calafà L., Peruzzi M. (2025), *L'autonomia collettiva nella dir. 2023/970/UE*, in *Lavoro e diritto*, 37.
- Campion M.C., Campion E.D., Campion M.A. (2019), *Using practice employment tests to improve recruitment and personnel selection outcomes for organizations and job seekers*, in *Journal of applied psychology*, 1089

- Caterino A. (2023), *La tutela dei diritti delle persone con disturbi specifici di apprendimento (DSA): il percorso verso l'uguaglianza, dalla istruzione scolastica e universitaria al mondo del lavoro*, in *www.questionegiustizia.it*, 23.2.2023
- Dagnino E. (2024), *La normativa italiana sui disturbi specifici dell'apprendimento: il diritto del lavoro al di là della disabilità*, in *Equal rivista di diritto antidiscriminatorio*, 315
- De Leng W.E., Stegers-Jager K.M., Husbands A. et al. (2017), *Scoring method of a situational judgment test: Influence on internal consistency reliability, adverse impact, and correlation with personality*, in *Advances in health sciences education*, 243
- Di Stasio V., Larsen E.N. (2020), *The racialized and gendered workplace: applying an intersectional lens to a field experiment on hiring discrimination in five european labor markets*, in *Social psychology quarterly*, 229
- Fasciglione M. (2021), *Article 27 of the CRPD and the right of inclusive employment of people with autism*, in Della Fina V., Cera R. (a cura di), *Protecting the rights of people with autism in the fields of education and employment*, Springer Cham, 145
- González M.J., Cortina C., Rodríguez, J. (2019), *The role of gender stereotypes in hiring: a field experiment*, in *European sociological review*, 187
- Guarriello F. (2024), *Mercato e valori nel contrasto al gender pay gap: trasparenza, informazione, certificazione*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, I, 397
- Haney C. (1982), *Employment tests and employment discrimination: a dissenting psychological opinion*, in *Journal of employment and labor law*, 1
- Hayun V. (2024), *DSA e strumenti compensativi nei concorsi pubblici*, in *www.questionegiustizia.it*, 11.7.2024
- Izzi D. (2024), *Alla ricerca dell'effettiva parità di retribuzione tra uomini e donne: la direttiva Ue 2023/970 come punto di svolta?*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 401.
- Lievens F., Peeters H., Schollaert E. (2008), *Situational judgment tests: A review of recent research*, in *Personnel review*, 417
- Lippens, L., Vermeiren S., Baert S. (2023), *The state of hiring*

- discrimination: A meta-analysis of (almost) all recent correspondence experiments*, in *European economic review*, 1
- Mazzanti C. (2021), *La difficile inclusione lavorativa delle persone con autismo “ad alto funzionamento”*, in Ciucciovino S., Garofalo D., Sartori A. et al. (a cura di), *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro*, Adapt University Press, 459
- Oostrom J.K., Melchers K.G., Ingold P.V. et al. (2016), *Why do situational interviews predict performance? Is it saying how you would behave or knowing how you should behave?*, in *Journal of business and psychology*, 279
- Palmisano G. (2015), *The protection of people with autism in the framework of the Council of Europe and the European Union*, in Della Fina V., Cera R. (a cura di), *Protecting the rights of people with autism in the fields of education and employment*, Springer Cham, 11
- Parkinson C.N. (1955), *Parkinson's law*, in *Economist*, 19.11.1955, 635.
- Parkinson C.N. (2011), *La lista ristretta (o i principi della selezione)*, in Parkinson C.N., *La legge di Parkinson*, Monti & Ambrosini, 25
- Patterson F., Ashworth, V., Zibarras L. et al. (2012), *Evaluations of situational judgement tests to assess non-academic attributes in selection*, in *International journal of selection and assessment*, 309
- Patterson F., Knight A., Dowell J. et al. (2016), *How effective are selection methods in medical education? A systematic review*, in *Medical education*, 36
- Rosenberg A.R., Starks H., Unguru Y. et al. (2017), *Truth telling in the setting of cultural differences and incurable pediatric illness: a review*, in *JAMA pediatrics*, 1113
- Saha B. (2020), *The significance of psychometric tests in the recruitment process for an organization to induce its effectivity*, in *International journal of research in engineering, science and management*, 268
- Soemantri D., Findyartini A., Yolanda S. et al. (2022), *Evaluation of situational judgment tests in student selection in Indonesia and the impact on diversity issues*, in *BMC medical education*, 1
- Thijssen L., Coenders M., Lancee B. (2021), *Is there evidence for statistical discrimination against ethnic minorities in hiring?*

- Evidence from a cross-national field experiment*, in *Social science research*, 1
- Viscomi A. (2024), *Dalla competenza alle competenze: questioni recenti in materia di professionalità e merito nel lavoro pubblico*, in *Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni*, 2
- Waddington L., Broderick A. (2018), *Combatting disability discrimination and realising equality: A comparison of the UN CRPD and EU equality and non-discrimination law*, Publications office of the European Union
- Waddington L., Broderick A. (2023), *Court practices regarding disability discrimination, including reasonable accommodation, at EU and Member State level, and in light of the UN CRPD*, Publications office of the European Union
- Weekley L.A., Ployhart R. E., Holtz B.C. (2016), *Scoring method of a situational judgment test: Influence on internal consistency reliability, adverse impact, and correlation with personality*, in *Advances in health sciences education*, 127
- Wood M., Hales J., Purdon, S. et al. (2009), *A test for racial discrimination in recruitment practice in British cities*, Crown copyright
- Yin J. (2002), *Telling the truth? A cultural comparison of "facilitating discussion" in american talk*, in *Discourse processes*, 235
- Yin J., Miike Y. (2008), *A textual analysis of fortune cookie sayings: how chinese are they?*, in *Howard journal of communications*, 18
- Zaniboni S., Kmicinska M., Truxillo D.M. et al. (2019), *Will you still hire me when I am over 50? The effects of implicit and explicit age stereotyping on resume evaluations*, in *European journal of work and organizational psychology*, 453
- Zschirnt E., Ruedin D. (2016), *Ethnic discrimination in hiring decisions: a meta-analysis of correspondence tests 1990-2015*, in *Journal of ethnic and migration studies*, 1115.

Finito di stampare nel mese di maggio 2025
dalla *Grafica Elettronica* - Napoli

