

# **PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA**

**DIRETTIVA 24 aprile 2018**

**Linee guida di indirizzo amministrativo sullo svolgimento delle prove concorsuali e sulla valutazione dei titoli, ispirate alle migliori pratiche a livello nazionale e internazionale in materia di reclutamento del personale, nel rispetto della normativa, anche regolamentare, vigente in materia. (Direttiva n. 3/2018).**

## **IL MINISTRO PER LA SEMPLIFICAZIONE E LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**

Alle amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, comma 2, del decreto legislativo n. 165/2001

### **LINEE GUIDA SULLE PROCEDURE CONCORSUALI**

#### **I. IL QUADRO NORMATIVO**

L'art. 35, comma 5.2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, prevede l'emanazione di «linee guida di indirizzo amministrativo sullo svolgimento delle prove concorsuali e sulla valutazione dei titoli, ispirate alle migliori pratiche a livello nazionale e internazionale in materia di reclutamento del personale, nel rispetto della normativa, anche regolamentare, vigente in materia».

La disposizione è stata introdotta dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75 e si inserisce nell'ambito di un più ampio intervento riformatore finalizzato ad aggiornare e migliorare la qualità, la professionalità e le competenze del personale che opera presso le amministrazioni pubbliche.

In questo quadro, gli indirizzi sulle strategie e sulle procedure di reclutamento trovano naturale collegamento con la nuova disciplina della programmazione dei fabbisogni introdotta dal decreto legislativo n. 75 del 2017, con la novella all'art. 6 e ss. del decreto legislativo n. 165 del 2001. Come la nuova disciplina dei fabbisogni mira a consentire di individuare le figure professionali effettivamente utili alle amministrazioni, così la nuova disciplina dei concorsi serve a reclutare i candidati migliori, corrispondenti a quelle figure professionali.

Obiettivo delle presenti linee guida - adottate, ai sensi dell'art. 35, comma 5.2. del decreto legislativo n. 165 del 2001, previo accordo in sede di Conferenza unificata del 19 aprile 2018 - è dunque quello di favorire pratiche e metodologie finalizzate a raggiungere l'obiettivo dei concorsi pubblici: quello di reclutare i candidati migliori in relazione alle esigenze delle amministrazioni.

Le presenti linee guida di indirizzo amministrativo, muovendosi nell'ambito dei principi e delle disposizioni, anche di rango costituzionale, dettate dal quadro normativo vigente, sono ispirate alle regole di legalità, trasparenza, imparzialità, efficienza e buon andamento, che presidiano l'accesso per concorso all'impiego nelle pubbliche amministrazioni. In questo quadro, le norme generali di riferimento si rinviengono, principalmente nell'art. 35 del decreto legislativo n. 165 del 2001, nel decreto del Presidente della Repubblica 9 maggio 1994, n. 487, nel decreto del Presidente della Repubblica 24 settembre 2004, n. 272 e nel decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 70. A queste previsioni generali vanno aggiunte quelle relative a specifiche categorie di personale,

tra cui il personale in regime di diritto pubblico, quello delle istituzioni educative e quello del Servizio sanitario nazionale. Sono fatte salve le specifiche norme in materia di requisiti per l'accesso e le procedure previste dalle leggi delle Regioni a statuto speciale e le Province autonome. Per le aziende e gli enti del servizio sanitario nazionale saranno adottate, di concerto con il Ministero della salute, specifiche linee guida.

## II. LE PROCEDURE DI RECLUTAMENTO

### 1. La scelta della procedura piu' idonea

E' importante ricordare che non esiste una procedura o un modello di concorso standard valido per il reclutamento di qualunque professionalita'. Nell'ambito degli strumenti previsti dalla legge e dai regolamenti, occorre di volta in volta modulare sia le procedure sia i modelli a cui ricorrere al fine di pervenire alle soluzioni piu' adatte in relazione alla figura professionale da scegliere.

Tenuto conto delle metodologie di reclutamento previste dalla normativa vigente e in particolare dal decreto del Presidente della Repubblica n. 487 del 1994, il bando di concorso definisce innanzitutto, in relazione alla professionalita' da reclutare, quale tipologia di concorso pubblico risulta piu' adatta tra:

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

e) selezione mediante lo svolgimento di prove volte all'accertamento della professionalita' richiesta.

Nell'ambito della disciplina generale individuata dal decreto del Presidente della Repubblica n. 487 del 1994, il bando definisce procedure mirate al reclutamento delle varie figure professionali, tenendo anche conto, per l'accesso alla dirigenza, della disciplina dettata dai decreti del Presidente della Repubblica n. 272 del 2004 e n. 70 del 2013.

La scelta del modello concorsuale deve tenere conto del livello e dell'ambito di competenza richiesto per la professionalita' da reclutare, nonche' della necessita' di definire procedure efficaci e celeri che possano svolgersi anche con l'ausilio di sistemi automatizzati, diretti anche a realizzare forme di preselezione.

Con riferimento al reclutamento dei funzionari nelle amministrazioni statali, anche a ordinamento autonomo, e negli enti pubblici non economici si ricorda che l'art. 4 del decreto del Presidente della Repubblica n. 70 del 2013 prevede, in misura non superiore al cinquanta per cento dei posti, lo strumento del corso-concorso selettivo bandito dalla Scuola nazionale dell'amministrazione. Tale procedura si caratterizza, in analogia al corso-concorso per il reclutamento dei dirigenti bandito dalla SNA, per la sua natura composita che affianca alla selezione una fase di formazione competitiva, con valutazione finale da cui dipende la graduatoria. Non e' esclusa la possibilita' di estendere tale modalita' composita al reclutamento di altre tipologie professionali.

### 2. L'organizzazione delle procedure

Le procedure di reclutamento possono essere variamente organizzate, a seconda anche della figura professionale da reclutare e dell'amministrazione che procede.

Conviene tuttavia dar conto, sotto il profilo della miglior pratica da perseguire, della tendenza legislativa all'aggregazione delle procedure concorsuali e allo svolgimento dei concorsi unici, quantomeno per i dirigenti e le figure professionali comuni.

Sotto questo profilo, rileva innanzitutto la previsione dell'art. 4, comma 3-quinquies, del decreto-legge 31 agosto 2013, n. 101, che impone alle amministrazioni dello Stato, alle agenzie e agli enti pubblici economici, concorsi pubblici unici per il reclutamento dei dirigenti e delle figure professionali comuni.

Il suddetto concorso pubblico unico e' organizzato dal Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri, che cura anche la previa ricognizione dei fabbisogni, potendo avvalersi della Commissione per l'attuazione del progetto di riqualificazione delle pubbliche amministrazioni (Commissione RIPAM) e anche di personale messo a disposizione dall'Associazione Formez PA. Qualora le posizioni vacanti siano tutte collocate nella medesima regione, il concorso unico puo' svolgersi in ambito regionale, ferme

restando le norme generali di partecipazione ai concorsi pubblici. In presenza di una chiara programmazione territoriale riferita ad amministrazioni o uffici aventi sede nel relativo territorio che determina una rilevante disponibilita' di posti da bandire, si puo' procedere con i concorsi unici regionali.

Il decreto legislativo n. 75 del 2017, novellando l'art. 35, comma 5, del decreto legislativo n. 165 del 2001, ha poi espressamente previsto, seppure in termini di facolta', che anche tutte le restanti amministrazioni, diverse da quelle centrali, possano rivolgersi al Dipartimento della funzione pubblica per l'organizzazione di concorsi unici accentrati o aggregati per dirigenti o figure comuni.

Lo svolgimento dei concorsi in forma centralizzata o aggregata, con effettuazione delle prove in ambiti territoriali ampi, e' dunque pratica obbligatoria per le amministrazioni centrali e rappresenta un'opportunita' comunque consigliata per tutte le restanti amministrazioni, dato che consente un'adeguata partecipazione ed economicita' dello svolgimento della procedura concorsuale e l'applicazione di criteri di valutazione oggettivi e uniformi, tali da assicurare omogeneita' qualitativa e professionale in tutto il territorio nazionale per funzioni equivalenti (art. 17, comma 1, lettera c), della legge 7 agosto 2015, n. 124).

Al fine di organizzare efficaci procedure concorsuali centralizzate e' importante identificare i dirigenti e le figure professionali comuni distinguendo il livello delle conoscenze e l'ambito di competenza. Il livello delle conoscenze puo' essere identificato nel possesso del titolo di studio richiesto per l'accesso. In merito all'ambito di competenza possono considerarsi le figure che svolgono attivita' e compiti amministrativi analoghi e trasversali nelle pubbliche amministrazioni. Attraverso la ricognizione dei fabbisogni, i dirigenti e le predette figure comuni possono anche essere identificati tenendo conto della tipologia del titolo di studio richiesto e delle possibili aggregazioni in famiglie professionali secondo il sistema di rilevazione previsto dall'art. 6-ter del decreto legislativo n. 165 del 2001, tenuto conto di:

- posizioni lavorative omogenee in relazione ai compiti professionali;
- strumenti di lavoro da utilizzare;
- descrizione delle finalita' che contraddistinguono la posizione;
- ordinamento professionale del comparto e conseguente inquadramento;
- posizione nell'organigramma e responsabilita' attribuite;
- tipologia delle relazioni.

In questo quadro, che privilegia procedure concorsuali aggregate, deve poi considerarsi che gruppi di amministrazioni - fuori dei casi di obbligatorio ricorso alla procedura del concorso unico per le amministrazioni centrali - possono anche, per esempio, gestire congiuntamente le proprie procedure di reclutamento, eventualmente costituendo uffici dedicati alla gestione di concorsi comuni o strutture preposte alla relativa funzione o delegando le relative incombenze a una di esse, in modo da realizzare economie di scala e ottenere maggiore specializzazione del personale addetto e maggiore imparzialita' nella gestione dei concorsi. In questo ambito, problemi organizzativi rilevanti si pongono nella fase preselettiva. I relativi adempimenti possono essere affidati a uffici dell'amministrazione stessa che gestisce la procedura concorsuale o essere esternalizzati. Si deve in ogni caso tenere conto della particolare delicatezza di questa attivita' e delle esigenze di riservatezza che essa comporta. Nel caso in cui decidano di esternalizzare, e' bene che le amministrazioni si cautelino per eventuali danni che possano derivare da inefficienze - per esempio per la presenza di errori nelle domande o nelle risposte - o da violazioni da parte del soggetto al quale l'attivita' venga affidata.

In via residuale, resta fermo che, accanto alle procedure centralizzate o aggregate, vi e' la possibilita' che ciascuna amministrazione decida di organizzare autonomamente la procedura concorsuale di reclutamento del proprio personale. Per le amministrazioni dello Stato, anche ad ordinamento autonomo, le agenzie e gli enti pubblici non economici l'autonomia nell'organizzare concorsi pubblici per dirigenti e personale non dirigenziale, e' limitata all'esigenza di acquisire specifiche

professionalita'. In ogni caso, dovendo privilegiarsi il modello di concorso unico o aggregato, la scelta di gestire autonomamente le proprie procedure concorsuali, senza procedere ad aggregazione, deve essere motivata, soprattutto per le piccole amministrazioni, da condizioni particolari, come situazioni imprevedibili di urgenza o un'eccezionale specificita' della figura da reclutare.

Infine, nel caso in cui, pur in presenza di figure professionali diverse e disomogenee, sussistono i presupposti, in termini di semplificazione, economicita' ed efficienza, per organizzare prove comuni per le diverse figure da reclutare, quali quelle preselettive o prove scritte in parte coincidenti, il Dipartimento della funzione pubblica puo' procedere ad organizzare procedure concorsuali parzialmente aggregate per lo svolgimento unitario delle suddette prove. Il concorso puo' poi disaggregarsi per le fasi successive di svolgimento delle prove d'esame distinte perche' mirate a scegliere le professionalita' specifiche necessarie. Di tale organizzazione mista dei concorsi parzialmente aggregati, che dovranno essere avviati contestualmente e con il medesimo bando, occorrera' fornire una disciplina puntuale all'interno del bando medesimo. Il bando di concorso, in relazione alle esigenze connesse alla tipologia di figure professionali da reclutare, definisce se le Commissioni d'esame dovranno esser le stesse per tutti le fasi dei concorsi aggregati oppure se alla Commissione d'esame della fase aggregata seguira', per le successive fasi di differenziazione delle procedure, la nomina di commissioni distinte. Pur essendo unico il bando, i concorsi parzialmente aggregati sono autonomi e conseguentemente potranno essere previsti requisiti di accesso differenti e certamente graduatorie distinte.

### 3. I requisiti di ammissione

I requisiti di ammissione ai concorsi vanno definiti tenendo conto della finalita' del concorso, che e' di selezionare i candidati migliori. Essi vanno definiti, quindi, in relazione alla domanda e all'offerta, ovvero in relazione, da un lato, al profilo messo a bando e, dall'altro, al prevedibile numero di potenziali candidati. Di conseguenza, per profili elevati sara' ragionevole richiedere una particolare competenza nella materia o esperienza nel settore, adeguatamente documentata, se e' probabile che vi sia un numero adeguato di candidati che la possiedano. Nella definizione dei requisiti, occorre tenere conto del tipo di selezione che essi possono produrre: per esempio, privilegiare l'esperienza professionale puo' avere l'effetto di escludere di fatto i candidati piu' giovani.

In questo ambito, giova segnalare la previsione dell'art. 35, comma 3, lettera e-ter), del decreto legislativo n. 165 del 2001, introdotta da ultimo dal decreto legislativo n. 75 del 2017, che consente di richiedere il possesso del titolo di dottore di ricerca quale requisito di accesso per specifici profili o livelli di inquadramento e comunque di valutarlo, ove pertinente, tra quelli rilevanti ai fini del concorso per titoli o per titoli ed esami. Per elevate professionalita', riconducibili anche alla posizione apicale dell'area o categoria non dirigenziale, secondo l'ordinamento professionale del comparto, e' dunque possibile elevare i requisiti di accesso al punto da prevedere, tra i requisiti di ammissione, il dottorato di ricerca.

Naturalmente, deve trattarsi di profili particolarmente qualificati o specialistici, per i quali un simile requisito sia ragionevole: si pensi a settori di ricerca o al reclutamento di figure professionali di altissima specializzazione e competenza. L'amministrazione puo' altresì chiarire nel bando quali discipline, tra quelle nelle quali il dottorato sia stato conseguito, siano rilevanti, in relazione al profilo per il quale e' bandito il posto. Rimane ferma, ovviamente la possibilita' di valutare il dottorato di ricerca e gli altri titoli di studio tra i titoli posseduti dai candidati: i bandi e i criteri elaborati dalle commissioni ben possono valorizzarli, ove lo ritengano opportuno in relazione alla carriera e al profilo richiesto.

Occorre, peraltro, tenere conto delle specifiche previsioni normative che, ove definiscano i requisiti di ammissione al concorso, possono non consentire di richiedere il dottorato di ricerca.

Va poi segnalata l'importanza di competenze come quelle

linguistiche e quelle informatiche, che potranno essere oggetto, oltre che di prove di esame o in alternativa a esse, di requisiti di ammissione, secondo le previsioni di cui all'art. 37 del decreto legislativo n. 165/2001, con riferimento all'accertamento «della conoscenza dell'uso delle apparecchiature e delle applicazioni informatiche piu' diffuse e della lingua inglese, nonche', ove opportuno in relazione al profilo professionale richiesto, di altre lingue straniere». I bandi possono richiedere, per esempio, una certificazione di un certo livello di conoscenza della lingua inglese, sulla base del sistema di esami diffuso a livello internazionale.

#### 4. La preselezione

In presenza di un numero elevato di candidati, si puo' procedere a una preselezione. Va segnalata l'importanza di questa fase, nella quale viene fatta la parte piu' grande della selezione, in quanto e' esclusa la grande maggioranza dei candidati. La preselezione deve coniugare le esigenze di rapidita' e di imparzialita' con quelle di efficienza: l'obiettivo non deve essere semplicemente quello di selezionare rapidamente in base a un qualsiasi criterio oggettivo, ma quello di selezionare in base a un ragionevole criterio di merito, che privilegi i candidati in base alle loro effettive capacita' e alla loro effettiva preparazione. Da questo punto di vista, per esempio, lo svolgimento della preselezione sulla base di domande a risposta multipla, estratte da una banca dati di domande preventivamente pubblicate con l'indicazione delle risposte esatte, privilegia i candidati che hanno il tempo di svolgere uno studio mnemonico, che non necessariamente corrispondono a quelli piu' preparati e piu' capaci.

Ove si proceda con domande a risposta multipla, occorrerebbe tenere conto che i candidati migliori non sono semplicemente quelli piu' preparati, perche' il concorso serve a valutare non solo la preparazione, ma anche le capacita' e le competenze. Le domande, dunque, non dovrebbero essere prevalentemente volte a premiare lo studio mnemonico, ma dovrebbero includere sia quesiti basati sulla preparazione (generale e nelle materie indicate dal bando), sia quesiti basati sulla soluzione di problemi, in base ai diversi tipi di ragionamento (logico, deduttivo, numerico).

La preselezione dovrebbe essere rivolta a selezionare un numero di candidati non talmente grande da rendere il concorso difficile da gestire e la preselezione inutile, ne' talmente piccolo da rendere poco competitivo lo svolgimento successivo del concorso. Il numero di candidati preselezionati dovrebbe percio' corrispondere a un multiplo del numero di posti messi a concorso. A questo scopo, si puo' prevedere di ammettere alle prove i primi classificati nella graduatoria della preselezione, oppure tutti quelli che superino un certo punteggio minimo, ovvero una combinazione dei due criteri.

In ogni caso, e' necessario calibrare la difficulta' delle prove in relazione all'esigenza di avere una graduatoria non troppo concentrata. Nel caso in cui si ammettano i primi della graduatoria, per esempio, occorre evitare di proporre domande talmente facili da ammettere soltanto coloro che rispondono correttamente a tutte o a quasi tutte le domande: si rischierebbe di escludere ottimi candidati, che commetterebbero pochissimi errori. Nel caso in cui si ammettano tutti quelli che superino un certo punteggio minimo, occorre prevenire lo stesso rischio, che si avrebbe nel caso in cui fosse eccessivamente difficile arrivare a quel punteggio minimo, ma anche evitare di ammettere un numero eccessivo di candidati.

#### 5. I titoli

Nelle previsioni relative ai titoli, occorre assicurare un adeguato bilanciamento tra i titoli di servizio (che premiano coloro che sono gia' dipendenti pubblici, presso la stessa o altre amministrazioni) e altri titoli. Occorre evitare di escludere di fatto categorie di potenziali candidati meritevoli (in particolare quelli piu' giovani) attribuendo un peso eccessivo a titoli che essi non possono avere: per evitare questo rischio, si puo' stabilire un punteggio massimo a determinati titoli, come l'attivita' lavorativa svolta.

Per quanto riguarda i titoli di servizio, essi non devono essere discriminatori, per esempio se si tratta di titoli di cui possono realisticamente essere in possesso soltanto, o quasi soltanto, i dipendenti in servizio presso l'amministrazione che bandisce il

concorso. Per quanto possibile, i titoli di servizio non dovrebbero consistere semplicemente nell'aver svolto un'attività lavorativa, ma nell'averla svolta in modo meritevole, sempre che di tale meritevolezza possa darsi un criterio e un indice distintivo e significativo. Questa esigenza, peraltro, va valutata in relazione al funzionamento disomogeneo dei sistemi di valutazione delle amministrazioni. Dei risultati del processo di valutazione della performance, che sia stato validato dall'Organismo di valutazione, si può comunque tenere conto per la valutazione dei candidati interni, nel caso in cui vi sia una riserva di posti o sia previsto un punteggio aggiuntivo a loro favore.

Sotto questo profilo, sarebbe buona pratica quella di valorizzare incarichi che presuppongano una particolare competenza professionale e che siano conferiti con provvedimenti formali, sia dall'amministrazione pubblica di appartenenza, sia da altri soggetti pubblici, ovvero anche lavori originali verificabili, prodotti nell'ambito del servizio prestato o dell'incarico conferito, che presuppongano e dimostrino una particolare competenza professionale, oltre quella ordinaria richiesta per la qualifica o profilo di inquadramento.

In ogni caso, i titoli devono essere individuati e valutati secondo un criterio di rilevanza e di attinenza con le materie oggetto delle prove d'esame e con le funzioni che si andranno ad esercitare, cercando il giusto equilibrio tra la valorizzazione delle competenze e del merito e la necessità di non gravare eccessivamente la commissione con una attività di valutazione di titoli troppo numerosi e di scarsa significatività, foriera peraltro di appesantimenti procedurali e di eccessive e non proficue parcellizzazioni dei punteggi. A questo scopo, i bandi potranno prevedere un limite al numero di titoli che ciascun candidato può presentare (per esempio, un limite al numero di incarichi svolti, al numero di pubblicazioni prodotte, al numero di attività di formazione fruite), in modo che ciascun candidato sia indotto a indicare i titoli maggiormente rilevanti e che la competizione sia svolta su quelli.

#### 6. Le prove

Le materie delle prove di esame devono ragionevolmente corrispondere al profilo messo a concorso e alle competenze dei relativi uffici.

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. Prove concorsuali eccessivamente scolastiche o nozionistiche non consentono di valutare al meglio le attitudini del candidato. Ciò vale anche per le procedure volte a selezionare funzionari chiamati a svolgere compiti di tipo tecnico o giuridico che devono essere improntate a valutare, oltre che le conoscenze, anche le capacità applicative.

La prova teorica non consiste solo nella verifica della conoscenza, ma anche nella capacità di fare collegamenti tra le conoscenze nelle varie materie, di contestualizzarle, di utilizzare le conoscenze per risolvere problemi. La prova teorica di diritto amministrativo, per esempio, serve a verificare non solo la conoscenza delle nozioni generali, ma anche la capacità di individuare quali di esse siano rilevanti nei diversi contesti. Di conseguenza, la prova teorica non deve necessariamente essere un tema (su un argomento generale o sull'applicazione di una nozione generale a un settore specifico), potendo ben essere, per esempio, una composizione a partire da uno o più documenti forniti al candidato.

Similmente, le prove pratiche implicano comunque la verifica delle conoscenze del candidato, ma si distinguono dalle prove teoriche perché corrispondono a situazioni nelle quali il candidato si troverà, nello svolgimento delle sue funzioni, nel caso in cui vincerà il concorso. Tra le prove pratiche si possono ipotizzare, in relazione alla materia e al profilo, la redazione di note, di pareri,

di atti, di grafici, la soluzione di problemi di calcolo o progettazione, la sintesi di documenti forniti al candidato.

Anche la prova orale deve essere volta a verificare non solo le conoscenze, ma anche le capacita' del candidato, come la capacita' di contestualizzare le proprie conoscenze, di sostenere una tesi, di rispondere alle obiezioni, di mediare tra diverse posizioni.

#### 7. Le commissioni di concorso

Nelle procedure concorsuali la scelta dei componenti della Commissione esaminatrice assume una valenza determinante in considerazione del ruolo che gli stessi componenti sono chiamati a svolgere in ragione della loro competenza ai fini della valutazione e della posizione di terzietà in cui dovrebbero operare.

Oltre ai principi richiamati in premessa, si ricorda che l'art. 35-bis del decreto legislativo n. 165 del 2001, in materia di prevenzione del fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni stabilisce che coloro che sono stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del codice penale non possono fare parte, anche con compiti di segreteria, di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi.

Al fine di assicurare la massima adesione delle procedure concorsuali ai principi illustrati, il Dipartimento della funzione pubblica, nell'ambito dei concorsi organizzati, procede alla nomina delle Commissioni, previo avviso pubblico, con indicazione, in ragione della professionalita' da reclutare, delle caratteristiche richieste, anche alla luce del decreto del Presidente della Repubblica n. 487 del 1994. Valutata la rispondenza delle candidature rispetto ai requisiti indicati nell'avviso, si procede alla nomina dei componenti mediante sorteggio differenziato per tipologia di componente. Le amministrazioni che invece procedono autonomamente dovrebbero darsi regole chiare sulla scelta dei componenti delle commissioni di concorso, sia per garantire la professionalita' del commissario sia per ragioni di trasparenza e anche per evitare decisioni poco meditate.

In ogni caso, le amministrazioni dovrebbero preoccuparsi di assicurare una composizione equilibrata delle commissioni, in relazione ai titoli e alle prove di esame da valutare, includendovi esperti delle varie materie e preoccupandosi di affiancare commissari aventi diverse competenze e professionalita'. In presenza di prove pratiche, per esempio, si puo' ipotizzare di includervi soggetti aventi una specifica esperienza professionale nei relativi settori. E' bene comunque includere sia commissari dotati di conoscenze teoriche, sia commissari dotati di competenze pratiche. In relazione ai profili dei posti messi a bando e alle previsioni del bando relative ai titoli e alle prove, si puo' ipotizzare il coinvolgimento di commissari con specifiche competenze, per esempio nel reclutamento e nella gestione delle risorse umane, nel negoziato o nella psicologia del lavoro.

#### 8. La formazione della graduatoria

In punto di formazione delle graduatorie, in questa sede occorre dar conto della recente novita', introdotta dal decreto legislativo n. 75 del 2017, relativa alla facolta' di prevedere, nel bando, un numero degli eventuali idonei, in misura non superiore al venti per cento dei posti messi a concorso, con arrotondamento all'unita' superiore (art. 35, comma 3, lettera e-bis), del decreto legislativo n. 165 del 2001).

La disposizione assicura una selezione dei candidati piu' rigorosa e piu' coerente con il principio di buon andamento ed e' volta a scongiurare il formarsi di graduatorie eccessivamente lunghe, formate da idonei che difficilmente potranno essere chiamati nel periodo di vigenza della graduatoria medesima e che possono bloccare la possibilita' per le amministrazioni di svolgere nuovi concorsi, anche a distanza di anni, in caso di proroghe delle graduatorie.

#### III. IL PORTALE DEL RECLUTAMENTO

Al fine di consentire una piena ed efficace applicazione dei contenuti delle presenti linee guida, il Dipartimento della finanza pubblica sviluppera' un sistema informativo nazionale, denominato Portale del reclutamento, accessibile alle amministrazioni pubbliche e ai cittadini per favorire il miglior coordinamento delle procedure di reclutamento.

Il sistema sara' strutturato come banca dati di monitoraggio delle procedure concorsuali poste in essere dalle amministrazioni pubbliche mediante censimento delle stesse, delle fasi di svolgimento e di ogni informazione rilevante, al fine di consentire una rappresentazione omogenea e completa delle informazioni e fornire, in aderenza ai principi di trasparenza, un piu' adeguato servizio alle amministrazioni. La predetta banca dati dovra', in sintesi, consentire la consultazione in un unico sito delle informazioni relative a tutti i concorsi pubblici. L'adesione e la conseguente trasmissione delle informazioni alla banca dati da parte degli enti territoriali e' rimessa alla determinazione degli stessi in merito a modalita' e oggetti.

Nel sistema informativo confluiranno anche le graduatorie finali ed il monitoraggio delle stesse previsto dall'art. 4, comma 5, del decreto-legge n. 101 del 2013, potendo consentire alle amministrazioni di condividere le graduatorie secondo quanto consentito dalla normativa vigente.

Il sistema informativo descritto potra' svilupparsi anche per le attivita' di gestione dei concorsi e dei processi connessi, quali, a titolo puramente esemplificativo, la creazione di utenze per ogni amministrazione pubblica e per i candidati interessati ad accedere alle pubbliche amministrazioni, la conservazione delle informazioni relative ai candidati, con il loro consenso, al fine di essere utilizzate per piu' procedure concorsuali, la standardizzazione dei moduli di domande di partecipazione ai concorsi e presentazione telematica delle istanze, il pagamento telematico delle tasse di partecipazione al concorso.

Roma, 24 aprile 2018

Il Ministro per la semplificazione  
e la pubblica amministrazione  
Madia

Registrata alla Corte dei conti il 22 maggio 2018  
Ufficio controllo atti P.C.M. Ministeri giustizia e affari esteri,  
reg.ne prev. n. 1125