

È entrata in vigore la legge 2 luglio 2026, n. 119 (cd. Riforma Zangrillo)

Approfondimento sulle principali novità del provvedimento con riguardo, in particolare, alle disposizioni applicabili alle regioni

Premessa

Nella Gazzetta Ufficiale n. 153 del 4 luglio 2026 è stata pubblicata la **legge 2 luglio 2026, n. 119**, recante "*Disposizioni in materia di sviluppo della carriera dirigenziale e della valutazione della performance del personale dirigenziale e non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni*" (**c.d. Riforma Zangrillo**). Il testo è entrato in vigore il 19 luglio 2026.¹

La legge sopra citata è collegata alla manovra di finanza pubblica ed è composta di 16 articoli.

Le principali novità del provvedimento sono rinvenibili nel Capo I e Capo II.

Il **Capo I**, in particolare, riconfigura il sistema di *performance* delineato dal d.lgs.150/2009, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, introducendo elementi sulla oggettività della valutazione, delle caratteristiche trasversali nonché dell'indipendenza e delle funzioni degli OIV. In particolare interviene su quattro assi strutturali:

- da valutazione formale a valutazione sostanziale e differenziata;
- da centralità dell'OIV/Nucleo a responsabilizzazione della linea dirigenziale;
- da obiettivi autoreferenziali a obiettivi oggettivi, selettivi e misurabili;
- da premialità diffusa a premialità selettiva e progressiva.

Il **Capo II** interviene, invece, sulle modalità di accesso agli incarichi dirigenziali modificando il d.lgs. n. 165/2001 recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche".

L'accesso alla qualifica dirigenziale avverrà secondo quote prefissate: 50% tramite concorso, 30% mediante corso-concorso e 20% attraverso selezione riservata.

Il Capo III, composto di un solo articolo, che reca la **clausola di salvaguardia**.

La riforma riguarda **le amministrazioni pubbliche individuate dall'art. 1, comma 2, del d.lgs. 165/2001** e, pertanto, anche le **regioni**, rispetto alle quali viene disposta un'applicazione differenziata, distinguendo tra amministrazioni a statuto ordinario e speciale, operando in combinato disposto con i principi costituzionali di autonomia organizzativa (art. 117 Cost. e art. 27 del d.lgs. 165/2001).

¹ Il testo è entrato in vigore il 19 luglio 2026 ma per alcune disposizioni l'entrata in vigore non coincide con l'efficacia: vi sono, infatti, **diversi gradi di percettività**:

- a)** una parte necessita dell'adozione di apposite linee guida del Ministro per la pubblica amministrazione;
- b)** due parti necessitano dell'adozione di due regolamenti statali;
- c)** un'altra parte, contenente delega legislativa, sarà attuabile solo dopo l'entrata in vigore dei decreti legislativi delegati;
- d)** per la parte di cui al punto precedente è profilata anche la necessità della adozione di norme regolamentari di attuazione o di esecuzione dei decreti legislativi (qualora questi non siano immediatamente auto esecutivi);
- e)** per le regioni e gli enti locali sono necessari adeguamenti legislativi/regolamentali.

1. Capo I – Valutazione della Performance (artt. 1 - 11)

Le norme costituiscono principi fondamentali per il coordinamento della finanza pubblica e il buon andamento della P.A. Le **regioni** sono tenute ad adeguare i propri ordinamenti e sistemi di valutazione (PTPCT e PIAO), ai nuovi criteri (valorizzazione delle competenze manageriali, partecipazione differenziata ai processi valutativi, ecc.) secondo i propri regolamenti.

2. Capo II – Dirigenza e d.lgs. 165/2001 (artt. 12 - 15)

Articolo	Oggetto	Applicazione alle regioni
Art. 12	Accesso alla seconda fascia/dirigenza (concorsi e riserva del 30% per selezioni interne di funzionari con 5 anni di servizio)	Si applica come norma di principio: le regioni recepiscono la riserva e le modalità nei propri bandi e regolamenti di reclutamento.
Art. 13	Accesso alla prima fascia dirigenziale (art. 28-bis D.Lgs. 165/2001)	L'art. 28-bis si riferisce esclusivamente alla prima fascia statale e degli enti pubblici non economici. Pertanto non opera direttamente nelle regioni, che mantengono ruoli dirigenziali autonomi (o a qualifica unica).
Art. 14	Incarichi dirigenziali (art. 19 D.Lgs. 165/2001)	Ai sensi dell'art. 19, comma 6-ter, le regioni applicano le regole sugli incarichi esterni/a contratto (tetti percentuali, durata, requisiti e relazioni annuali di idoneità) riadattandole con proprie leggi e regolamenti.
Art. 15	Disposizioni transitorie e di coordinamento	La parte della disposizione che riguarda la transizione dei ruoli statali non si applica alle regioni; quella che fissa termini di adeguamento o criteri di coordinamento vincola le regioni nei limiti previsti.

3. Capo III – Regioni a statuto Speciale e Province Autonome (Art. 16)

Art. 16 (Clausola di salvaguardia): per le Regioni a statuto speciale (Sicilia, Sardegna, Valle d'Aosta, FVG, Trentino-Alto Adige) e le Province Autonome di Trento e Bolzano, **nessun articolo della legge si applica in via automatica**, ma esclusivamente nel rispetto e nei limiti stabiliti dai rispettivi **statuti speciali** e dalle relative norme di attuazione.

4. Approfondimento sui singoli articoli: artt. 1-11

Di seguito si propone un approfondimento che analizza in modo puntuale i singoli articoli della legge:

Articolo 1 (Oggetto e finalità della nuova disciplina sulla ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e sull'efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni)

L'articolo novella l'articolo 1 del decreto legislativo n. 150/2009 aggiungendo i commi da 2-*bis* a 2-*quater*.

Il **nuovo comma 2-*bis*** prevede che il sopra citato decreto n. 150/2009 assicuri anche l'efficacia e l'utilità dei sistemi di valutazione della *performance* individuale dei dirigenti, valorizzando le capacità manageriali per un migliore funzionamento delle organizzazioni, e promuova il ruolo della formazione, iniziale, continua e mirata, nella valutazione individuale del personale dirigenziale e non dirigenziale, che deve essere svolta attraverso l'individuazione delle priorità formative per il perfezionamento delle competenze tecniche e delle capacità personali e di quelle volte a garantire l'efficace svolgimento del ruolo di ciascun dipendente nell'ambito dell'organizzazione di cui fa parte nonché a valutare e valorizzare la potenzialità di ciascun lavoratore.

Il **comma 2-*ter*** dispone che i sistemi di valutazione prevedano la progressiva partecipazione di una pluralità di soggetti, interni ed esterni all'organizzazione, individuati dall'articolo 2, comma 1-*bis*, e un più stretto collegamento tra obiettivi individuali e collettivi per migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione e i servizi resi agli utenti.

Il **comma 2-*quater***, inserito nel corso dell'esame svoltosi in prima lettura, prevede che l'introduzione della partecipazione di soggetti esterni ai processi di valutazione avviene in modo graduale, secondo linee guida adottate con decreto del Ministro per la pubblica amministrazione che tengano conto della dimensione dell'amministrazione e del grado di complessità dell'organizzazione del lavoro. L'apporto di soggetti esterni ha natura sussidiaria e non sostitutiva rispetto al giudizio del responsabile del personale.

Articolo 2 (Finalità dell'intervento in materia di valutazione della performance)

L'articolo 2 novella l'articolo 2 del d.lgs. n.150/2009 aggiungendo alcune finalità a quella già prevista, consistente nell'assicurazione di elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la **valorizzazione dei risultati** e della **performance organizzativa e individuale**.

In particolare, alla lettera a), si aggiunge l'obiettivo del perseguimento di un coinvolgimento del personale e di promozione del senso di appartenenza, fermo restando il miglioramento dell'efficienza amministrativa e della qualità dei servizi resi. Quindi, alla lettera b), sono dettate disposizioni in materia di formulazione e valutazione obiettivi. È previsto che i sistemi di valutazione si compongano di una parte di obiettivi e di una parte relativa alle caratteristiche trasversali di cui all'articolo 9 del testo in esame.

Le modalità di svolgimento di detta valutazione e i criteri per assicurarne l'obiettività sono demandati a successivo regolamento del Ministro per la pubblica amministrazione, previo parere della Conferenza unificata, da emanare entro novanta giorni dalla data di entrata in vigore della legge in rassegna.

La valutazione della *performance* si compone:

- a. di una parte di valutazione collegiale tra dirigenti, nella quale, al fine di superare eventuali asimmetrie nelle scale di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti del personale e perseguire l'obiettività della valutazione, sono previste specifiche fasi, preventive e successive;
- b. ove possibile, di una parte di valutazione riguardante la *performance* organizzativa di strutture, complesse o no, da parte degli utenti esterni di riferimento, ad esclusione delle unità organizzative che svolgono attività fuori del territorio nazionale.

In particolare, la norma introduce il comma 1-*bis*, secondo il quale i sistemi di valutazione si compongono di una parte di obiettivi e di una parte legata alle caratteristiche trasversali. Le modalità per lo svolgimento e il bilanciamento della valutazione tra la parte di obiettivi e la parte delle caratteristiche trasversali e per la graduale integrazione dei sistemi di misura e valutazione della *performance*, nonché gli strumenti e i criteri per assicurare oggettività della valutazione, sono stabilite con apposito decreto del Ministro della pubblica amministrazione, da adottare entro novanta giorni dall'entrata in vigore della presente legge, previo parere della Conferenza unificata. Le disposizioni del citato comma **non si applicano alle regioni e alle aziende del Servizio sanitario nazionale**, per le quali continuano ad applicarsi gli articoli 16 e 31 del decreto legislativo n. 150/2009.

Articolo 3 (Modifiche all'articolo 3 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)

L'articolo 3 della legge 119/2026, modifica l'articolo 3 del decreto legislativo n. 150 del 2009.

La novella introdotta dall'articolo 3, comma 1 lettera a), l. 119/2026, dispone: "la misurazione e la **valutazione della performance** sono realizzate attraverso sistemiche coinvolgano, ai sensi dell'articolo 2, comma 1-bis, una pluralità di soggetti, interni ed esterni all'organizzazione". In base a questa disposizione, le amministrazioni pubbliche devono misurare e valutare la performance considerando sia l'amministrazione nel suo complesso,

sia le varie unità organizzative o aree di responsabilità in cui la stessa è articolata, sia i singoli dipendenti.

L'articolo 3, comma 1, lettera b), l. 119/2026, aggiunge all'articolo 3, comma 5, del d.lgs. 150/2009, che il **trattamento retributivo** legato alla performance è progressivo e strettamente corrispondente, alla valutazione conseguita.

Inoltre, al fine di garantire alla valutazione effettività e progressività, dispone che non possono essere attribuiti, nell'ambito di ciascun ufficio dirigenziale generale o di livello corrispondente secondo il relativo ordinamento, punteggi apicali **in misura superiore al 30 per cento** delle valutazioni effettuate per ciascuna categoria o qualifica. Infine, anche il **riconoscimento delle eccellenze** (di cui all'articolo 21) **non può superare la misura del 20%** delle valutazioni apicali. È stabilito, inoltre, che il risparmio ottenuto dalla riduzione della retribuzione del personale dirigente è destinato ad aumentare le risorse per la performance del personale non dirigente, in deroga all'articolo 23, comma 2, del decreto legislativo 75/2017. La distribuzione segue quanto previsto dalla contrattazione integrativa, secondo gli indirizzi della contrattazione collettiva nazionale.

In estrema sintesi, per **contrastare l'appiattimento delle valutazioni**, la disposizione introduce limiti stringenti: i punteggi apicali non possono superare il 30% delle valutazioni per categoria. Inoltre, all'interno di questa fascia, le eccellenze sono limitate al 20% dei punteggi apicali (pari, quindi al 6% del totale).

Si tratta, pertanto, di un sistema che cerca di riequilibrare le disparità interne e di premiare il merito.

Articolo 4 (Modifiche all'articolo 4 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)

L'articolo 4 pone un termine per lo svolgimento delle **fasi del ciclo di gestione della performance** relative alla definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, nonché alla connessione tra gli obiettivi e le risorse. Nel dettaglio, la novella stabilisce un termine, tra le fasi di cui alle lettere a) e b) dell'articolo 4, d.lgs. 150/2009, ovvero tra la definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori (lett. a) e il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse (lett. b). Tali fasi del ciclo di gestione, si viene a prevedere, che debbano essere **ultimate entro il primo trimestre di ogni anno**.

Articolo 5 (Obiettivi e indicatori)

L'articolo 5 della legge 119/2016 introduce alcune modifiche all'interno del comma 2 dell'articolo 5 del d.lgs. 150/2009, ovvero in materia di individuazione degli obiettivi, rilevanti ai fini della valutazione della performance.

Si tratta sostanzialmente dell'introduzione di alcune precisazioni afferenti alla loro definizione e misurabilità.

Viene in particolare prevista una misurabilità in termini oggettivi degli obiettivi.

Si specifica che la natura delle risorse disponibili alla cui quantità e qualità sono correlati gli obiettivi facendo riferimento sono quelle umane, strumentali e finanziarie

Con due integrazioni del dettato del comma 2 dell'articolo 5 viene stabilito:

- che la determinazione degli obiettivi avvenga in numero tale da connotare le reali priorità in relazione ai risultati attesi per il miglioramento dell'efficienza della pubblica amministrazione e dei servizi resi agli utenti e con peso correlato alla loro rilevanza;
- che la definizione degli obiettivi avvenga in modo tale da consentire di ancorare la relativa valutazione a elementi in grado di assicurare il più alto grado di oggettività.

Articolo 6 (Monitoraggio della performance)

L'articolo 6 della legge 119/2016 interviene in materia di monitoraggio della performance, ovvero sulla verifica del suo andamento rispetto agli obiettivi programmati, corredata dalla segnalazione della necessità od opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili.

Attraverso una modifica del disposto dell'omologo articolo 6 del d.lgs. 150/2009 viene previsto un trasferimento della competenza del monitoraggio ai titolari della valutazione, a fronte di una disciplina previgente che riservava tale competenza agli organismi indipendenti di valutazione.

Viene inoltre previsto che tale competenza riguardi anche la diretta valutazione dell'esigenza di interventi correttivi.

Viene soppressa la precedente disciplina che prevedeva un inserimento delle variazioni degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale nella relazione sulla performance e il loro esame da parte dell'organismo indipendente di valutazione.

Il monitoraggio della *performance* viene conseguentemente affidato al dirigente titolare della valutazione, anziché all'organismo indipendente di valutazione.

Articolo 7 (Modifiche all'articolo 7 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)

L'articolo 7 della legge 119/2016, con le modifiche all'art. 7 del d.lgs. 150/2009:

- al comma 1, precisa che le amministrazioni pubbliche, ogni anno, valutano la performance organizzativa e individuale *“coerentemente con il sistema di misurazione e valutazione della performance in uso”*, nonché **elimina il carattere vincolante del parere dell'Organismo indipendente di valutazione previsto per l'adozione e l'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance**;
- al comma 2, con la sostituzione della lettera a), limita la competenza in ordine alla funzione di misurazione e valutazione da parte degli Organismi indipendenti di valutazione della performance ad una **proposta non vincolante sulla misurazione e valutazione della**

performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché specifica il **carattere non vincolante della proposta degli Organismi indipendenti di valutazione all'organo di indirizzo politico-amministrativo in ordine alla valutazione annuale dei dirigenti di vertice**, ex art. 14, comma 4, lettera e), del d.lgs. 150/2009. Inoltre, con l'introduzione della lettera a-bis), attribuisce all'**organo di indirizzo politico-amministrativo la funzione di misurazione e valutazione delle performance per i dirigenti di vertice**.

Articolo 8 (Modifica all'articolo 8 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)

L'articolo 8 della legge 119/2026 apporta una modifica all'art. 8 del d.lgs. 150/2009, aggiungendo al comma 1, lett. a) il seguente inciso: *“attraverso il miglioramento dell'efficienza della pubblica amministrazione e dei servizi resi agli utenti”*.

Tale integrazione è volta a dare attuazione alle politiche per il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività, attraverso il miglioramento dell'efficienza della pubblica amministrazione e dei servizi resi agli utenti.

Articolo 9 (Modifiche all'articolo 9 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)

L'articolo 9 della legge 119/2026 inserisce ulteriori parametri di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità.

In particolare, si deve tenere conto dei livelli di formazione raggiunti dal personale dipendente e si prevede che gli obiettivi individuali, rilevanti al fine di misurare e valutare la performance individuale, siano considerati valorizzando il personale destinatario di incarichi di particolare rilevanza e complessità attraverso l'assegnazione di specifici obiettivi individuali strettamente connessi all'adeguato svolgimento di tali incarichi nonché del potenziale di ciascuno.

La valutazione della performance individuale dovrà, inoltre, prendere in considerazione le seguenti caratteristiche trasversali:

- capacità di superare schemi consolidati e di realizzare flessibilità organizzativa orientata al risultato;
- capacità realizzativa e di cooperazione interna ed esterna;
- la capacità di agire velocemente con tempestività e decisione;
- costruire team ad alte performance e di valorizzare i propri collaboratori.
- la capacità di assolvere a incarichi che prevedono obiettivi di particolare complessità.

Articolo 10 (Modifiche alla disciplina sulla valutazione della performance)

L'articolo 10 interviene sull'articolo 12 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, relativo ai soggetti coinvolti nel ciclo della gestione della performance. In particolare, sono individuati ulteriori soggetti, interni o esterni all'organizzazione, che **intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance** organizzativa e individuale delle amministrazioni pubbliche, quali i collegi e gli utenti esterni,

tramite appositi strumenti di valutazione. Tale previsione è inserita al fine di attuare il superamento di una valutazione prettamente gerarchica e unidirezionale.

Articolo 11 (Revisione della disciplina degli organismi indipendenti di valutazione della performance).

L'articolo 11 conferisce al Governo una delega per l'adozione, entro sei mesi dalla data di entrata in vigore della legge, di uno o più decreti legislativi **di riforma degli organismi indipendenti di valutazione della performance (OIV)**, di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

I nuovi decreti dovranno garantire terzietà attraverso meccanismi di rotazione: l'autorità politica indicherà solo il presidente del collegio, mentre gli altri membri saranno estratti a sorte dall'albo. Viene inoltre sancito il **principio di incompatibilità per i dipendenti pubblici all'interno della propria amministrazione o in enti controllati**.²

² In particolare, viene specificato che i decreti legislativi sono adottati nel rispetto dei seguenti criteri direttivi:

- a) rafforzamento del controllo della performance, dell'indipendenza e della terzietà del controllo, anche mediante il ricorso a organismi esterni di valutazione composti da professionisti specializzati nel settore delle risorse umane e della valutazione della performance nonché dai soggetti titolari di interessi (stakeholder) rispetto alle funzioni dell'amministrazione di riferimento e dalla collettività per le amministrazioni territoriali;
- b) **incompatibilità, per il personale dipendente delle amministrazioni pubbliche di far parte di organismi esterni di valutazione nell'ambito della medesima amministrazione o in enti o società da questa vigilate, controllate o partecipare;**
- c) introduzione di **meccanismi di rotazione** negli incarichi che prevedano l'indicazione, da parte dell'autorità politica, del solo presidente dell'organo collegiale e il sorteggio per l'individuazione degli altri componenti;
- d) divieto di partecipare ad organi collegiali insieme con soggetti che hanno già fatto parte del medesimo collegio;
- e) obbligo di garantire, nell'ambito del collegio, una composizione eterogenea dei componenti al fine di assicurare un bilanciamento delle competenze all'interno di ciascun collegio;
- f) obbligatorietà della forma collegiale dell'OIV per le amministrazioni centrali e per quelle di maggiori dimensioni;
- g) coinvolgimento, nell'attribuzione degli incarichi nell'ambito degli OIV, del più ampio numero possibile di iscritti al relativo albo: in particolare viene dato un numero massimo di due incarichi contestuali solo nel caso in cui almeno uno sia di natura collegiale;
- h) definizione, da parte del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri, dei requisiti di elevata professionalità ed esperienza necessari per l'iscrizione nell'albo dei componenti degli organismi di valutazione;
- i) definizione, da parte del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri, dei criteri per l'individuazione, per le amministrazioni pubbliche, degli stakeholder di riferimento e della partecipazione della collettività, alla valutazione delle amministrazioni territoriali;
- l) assicurazione della piena indipendenza e autonomia del processo di valutazione esterno, nel rispetto delle metodologie e dei criteri definiti dal Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri;
- m) previsione, per le amministrazioni di minori dimensioni e per gli enti locali, di procedimenti semplificati di valutazione esterna, correlati alla realtà dimensionale dell'ente, anche ricorrendo a forme di valutazione associata e alla costituzione di nuclei di valutazione in ambito provinciale e metropolitano che sostengano gli enti locali nei loro processi di valutazione delle performance organizzative e individuali;
- n) previsione che gli OIV delle amministrazioni centrali trasmettano annualmente al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri e alle Camere un rapporto sintetico sui risultati della valutazione effettuata, evidenziando stato, modalità e risultati per l'attuazione delle disposizioni di cui all'articolo 28, comma 1-quinquies, e 28-bis, comma 8-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165;
- o) previsione che i componenti degli OIV partecipano, senza diritto di voto, alle commissioni di valutazione di cui all'articolo 28, comma 1-quinquies, e 28-bis, comma 8-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, allo scopo di coadiuvarle nell'imparziale e trasparente attuazione delle disposizioni attuative dell'accesso alla dirigenza di prima e seconda fascia mediante sviluppo di carriera;
- p) previsione che per gli enti locali rimane confermata l'autonomia regolamentare e organizzativa ai fini del sistema dei controlli interni di cui all'articolo 147 del testo unico di cui al decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267.

4. (segue) Approfondimento sui singoli articoli: artt. 12-16

Gli articoli 12 e 13, non si applicano direttamente alle Regioni, bensì rientrano tra quelle ai cui principi l'ordinamento dell'ente deve adeguarsi, in base alla potestà di quest'ultimo nonché in relazione alle peculiarità del medesimo.³ Infatti, le norme che vanno ad innovare in materia costituiscono, ai sensi dell'articolo 27 dello stesso d.Lgs. n. 165, principi per le regioni a statuto ordinario e per le pubbliche amministrazioni diverse dallo Stato e dagli enti pubblici.

Articolo 12

(Modifiche in materia di accesso alla qualifica di dirigente della seconda fascia)

L'articolo 12 reca una complessa novella all'articolo 28 del d.lgs. 165/2001, la disposizione incide direttamente sulla disciplina dell'**accesso alla qualifica di dirigente di seconda fascia**, che riguarda le amministrazioni statali (anche ad ordinamento autonomo) e gli enti pubblici non economici nazionali.

In primo luogo, al comma 1, lettera a) dell'art. 12, viene preliminarmente novellato il comma 1 dell'art. 28 d.lgs. 165/2001, inserendo espressamente lo "*sviluppo di carriera*" tra le modalità ordinarie di accesso alla dirigenza. Una delle novità più salienti della riforma è quella di prevedere un **nuovo equilibrio tra reclutamento esterno e promozione interna**.

Il nucleo essenziale della novella consiste nel passaggio da un sistema flessibile di quote a un **sistema di riserve rigidamente predeterminate in misura fissa**. La previgente disciplina demandava, infatti, a fonti secondarie la definizione puntuale delle percentuali entro minimi e massimi, mentre la nuova disposizione, al contrario, fissa in via legislativa i posti disponibili per la dirigenza di seconda fascia, calcolati non più genericamente sui posti ma sulle **facoltà assunzionali autorizzate**. Pertanto, per la dirigenza di seconda fascia, i posti disponibili vengono così ripartiti (comma 1, lettera b), capoverso 1-ter):

- **50%** attraverso il corso-concorso selettivo della Scuola nazionale dell'amministrazione;
- **20%** tramite concorso pubblico (RIPAM o singole amministrazioni);
- **30%** riservata al personale non dirigenziale di ruolo a tempo indeterminato dell'amministrazione precedente.

Viene inoltre introdotta una clausola di esclusione espressa al capoverso *1-quater*, la quale stabilisce che questa ripartizione delle quote non si applica agli enti di cui all'articolo 2, commi 2 e 2-bis, del d.l. 101/2013 (relativi al comparto della sicurezza, difesa, corpo

³ Pertanto, al **capoverso 1-novies** è specificato che le regioni e gli enti locali possono ricorrere alle procedure – concorsuali (ivi compresi i corsi-concorsi) o di sviluppo di carriera – di cui ai **capoversi da 1-ter a 1-octies** con riferimento al livello dirigenziale corrispondente, nell'ordinamento degli enti, a quello di seconda fascia e in ogni caso con l'individuazione della suddetta figura del dirigente sovraordinato nel superiore funzionale del medesimo candidato.

nazionale dei vigili del fuoco e altre specifiche amministrazioni derogate). Di seguito si approfondisce quest'ultima modalità introdotta dalla legge, la quale ha il ruolo di sostituire la previgente *“procedura comparativa”* con la nuova *“procedura di sviluppo di carriera del personale non dirigenziale”*. Infatti, oltre a elevare la riserva di posti al **30% fisso** delle facoltà assunzionali - rispetto alla previgente disciplina che la parametrava in termini di percentuale minima sui soli posti residui del corso-concorso - il legislatore ridisegna i requisiti di ammissione e l'iter procedimentale.

In particolare, possono accedere alla procedura esclusivamente i dipendenti con contratto di lavoro a tempo indeterminato presso l'amministrazione interessata in possesso dei titoli di studio richiesti per l'accesso ordinario alla dirigenza e che abbiano maturato i seguenti requisiti alternativi di anzianità di servizio:

- almeno **cinque anni** di servizio effettivo nell'area dei funzionari;
- almeno **due anni** di servizio effettivo nell'area del personale di elevata qualificazione (articolazione introdotta dal CCNL comparto Funzioni centrali triennio 2019-2021).

La previgente disciplina si limitava, invece, a richiedere un'anzianità quinquennale generica nell'area apicale (sotto-dirigenziale), vigente al momento del servizio.

La selezione interna prevede, **una prova scritta e orale e una valutazione comparativa dei titoli affidata a una commissione indipendente**, da svolgersi nel rispetto dei principi di imparzialità, pubblicità e trasparenza.

La disposizione (capoverso 1-sexies) disciplina come è composta **la commissione esaminatrice** per la prima fase:

- è costituita da 7 componenti (4 dirigenti di livello generale dell'amministrazione procedente o carriere equivalenti; 2 professionisti qualificati esterni o *assessor* provenienti da altre amministrazioni o dal settore privato; ed è presieduta da un dirigente generale esterno o di carriera pubblicistica diversa);
- le funzioni di segretario sono svolte da un dirigente non generale dell'amministrazione. Viene sancito il divieto assoluto di partecipazione per i dirigenti in servizio presso gli uffici di diretta collaborazione, l'obbligo di estrazione a sorte dei componenti tramite il Portale unico del reclutamento (InPA) e il divieto di far parte della commissione per due volte consecutive;
- è previsto inoltre che ai componenti non spettino compensi, gettoni o rimborsi.⁴

⁴ Viene specificato che ai lavori partecipa, come relatore senza diritto di voto, il dirigente gerarchicamente sovraordinato a ciascun candidato (il quale deve redigere una relazione dettagliata con indicatori comportamentali, di leadership e attitudine manageriale del candidato), insieme a un componente dell'OIV (Organismo Indipendente di Valutazione) con funzioni di supporto. La valutazione tiene conto di un colloquio esclusivamente esperienziale-attitudinale, della performance individuale dell'ultimo quinquennio (o biennio per l'elevata qualificazione), della complessità degli obiettivi raggiunti e dei risultati delle prove d'esame. In caso di esito negativo o mancato rinnovo dell'incarico temporaneo, la posizione dirigenziale viene dichiarata nuovamente disponibile per l'avvio di una nuova procedura di sviluppo di carriera (capoverso 1-octies).

L'innovazione procedimentale più rilevante è, inoltre, la previsione di un **percorso d'accesso strutturato in due fasi sequenziali** (comma 1, lettera c), capoversi da 1-quinquies a 1-octies):

- il conferimento iniziale di un incarico dirigenziale temporaneo (della durata massima di tre anni, rinnovabili una sola volta, previa valutazione favorevole della commissione sull'attività svolta);
- una successiva fase di valutazione dell'attività svolta durante il mandato temporaneo, la quale costituisce presupposto necessario e antecedente rispetto all'eventuale e definitivo inserimento nel ruolo dei dirigenti.⁵

Altre novità introdotte dall'articolo 12 della l. 119/2026 riguardano:

- l'eliminazione della riserva di posti (pari, nella disciplina previgente, a una quota non superiore al 15% dei posti residui rispetto al corso-concorso) per la dirigenza a **tempo determinato**, che era destinata al personale interno non di ruolo, titolare o già titolare di contratti dirigenziali a tempo determinato ex art. 19, comma 6, del d.lgs. 165/2001 (comma 1, lettera b), capoverso 1-ter);
- l'eliminazione dell'obbligo di svolgere un periodo di formazione antecedente al conferimento del primo incarico dirigenziale per i soggetti risultati vincitori dei concorsi ordinari (sia indetti dalle singole amministrazioni sia unici), come si evince dal comma 1, lettera e). Tuttavia, è introdotto, al novellato comma 6, l'obbligo per i vincitori del corso-concorso SNA, di svolgere un periodo di tirocinio e tutoraggio (da parte di dirigenti con maggiore anzianità) presso l'amministrazione di destinazione, per una durata compresa tra 6 mesi e 1 anno, parametrata sull'esperienza pregressa;
- l'introduzione, mediante la riscrittura del comma 5 dell'art. 28 (lettera d), un rinvio a un regolamento governativo (ex art. 17, comma 1, l. 400/1988) per definire la disciplina di dettaglio su: criteri di nomina delle commissioni; modalità di svolgimento delle selezioni (valutando anche esperienze all'estero, UE o internazionali); borse di studio per il corso-concorso; modalità della fase selettiva e prove d'esame dello sviluppo di carriera; assegnazione degli obiettivi individuali durante la fase di osservazione; criteri di valutazione per l'immissione in ruolo; requisiti e funzionamento dell'albo nazionale degli "assessor" esperti di valutazione istituito presso il Dipartimento della Funzione Pubblica;
- la revisione complessiva delle norme regolamentari vigenti in materia di accesso alla dirigenza per conformarle alla nuova disciplina primaria (comma 2), demandata a un regolamento governativo di adeguamento (da adottarsi ai sensi dell'art. 17, comma 1,

⁵ L'immissione in ruolo, pertanto, non avviene automaticamente dopo quattro anni fissi, bensì consegue all'esito favorevole di un periodo di osservazione ed esercizio dell'incarico temporaneo (compreso l'eventuale rinnovo) per una durata complessiva di almeno quattro anni, unitamente ad una valutazione finale positiva sull'attività prestata, sul raggiungimento degli obiettivi e sulle capacità manageriali. La valutazione per l'immissione in ruolo finale (dopo i 4 anni) è affidata a una commissione speculare a quella della prima fase.

della Legge 400/1988, su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione, entro tre mesi dall'entrata in vigore della legge).

Articolo 13

L'articolo 13 modifica l'articolo 28-bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, in materia di accesso alla qualifica di dirigente della prima fascia, introducendo, in coerenza con l'impianto del capo II del presente disegno di legge, la possibilità di accedere alla qualifica di dirigente generale **anche mediante sviluppo di carriera**.

A tal fine, il comma 1, lettera a), prevede che l'accesso alla qualifica di dirigente della prima fascia avvenga:

- dopo almeno cinque anni di servizio, per il 50% dei posti disponibili attraverso **sviluppo di carriera** dalla dirigenza **non generale**;
- dopo **almeno cinque anni di servizio nel ruolo dirigenziale**, anche non continuativi, e per il restante 50% dei posti disponibili attraverso concorsi banditi dalle singole amministrazioni.

La lettera b) abroga il comma 2 dell'articolo 28-bis del decreto legislativo n. 165 del 2001, il quale prevede che, nei casi in cui le amministrazioni valutino che la posizione da ricoprire richieda specifica esperienza, peculiare professionalità e attitudini manageriali e qualora le ordinarie procedure di interpello non abbiano dato esito soddisfacente, l'attribuzione dell'incarico possa avvenire attraverso il coinvolgimento di primarie società di selezione di personale dirigenziale e la successiva valutazione delle candidature proposte da parte di una commissione indipendente composta anche da membri esterni, senza maggiori oneri per la finanza pubblica.

La lettera c) introduce i commi 8-bis, 8-ter e 8-quater nell'articolo 28-bis del decreto legislativo n. 165 del 2001.

In particolare, il comma 8-bis prevede che, per la copertura dei posti dirigenziali generali riservati allo **sviluppo di carriera**, **si applicano le medesime procedure previste per la dirigenza non generale** di cui ai commi da 1-quinquies a 1-octies dell'articolo 28, ad esclusione della prova di cui al numero 2) della lettera a) del comma 1-quinquies (prova scritta e orale).

Il comma 8-ter prevede che l'inserimento nei ruoli della dirigenza di prima fascia consegua all'esito favorevole dell'osservazione e valutazione dell'incarico dirigenziale generale temporaneo conferito e **rinnovato** con la procedura di cui al comma 8-bis ed esercitato per un periodo di almeno cinque anni, con **valutazione finale positiva** dell'attività svolta in termini di raggiungimento degli obiettivi assegnati e di dimostrazione di adeguate attitudini e capacità di leadership e attitudini manageriali.

La predetta valutazione finale della procedura di sviluppo di carriera è affidata ad una nuova commissione nominata secondo la procedura di cui all'articolo 28, comma 1-sexies. In caso di mancato rinnovo dell'incarico dirigenziale generale temporaneo o di esito negativo della

valutazione finale, si prevede che la posizione dirigenziale venga resa disponibile per una nuova procedura da svolgere ai sensi del comma 8-bis.

Il comma 8-quater prevede che con regolamento adottato con decreto del Presidente della Repubblica, ai sensi dell'articolo 17, comma 1, della legge 23 agosto 1988, n. 400, su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione, siano definite le modalità di svolgimento delle procedure di accesso al ruolo della dirigenza di prima fascia di cui al comma 8-bis.

Articolo 14 (*Ulteriori disposizioni in materia di incarichi dirigenziali*)

Ai sensi dell'art. 19, comma 6-ter, le Regioni applicano le regole sugli incarichi esterni/a contratto (tetti percentuali, durata, requisiti e relazioni annuali di idoneità) riadattandole con proprie leggi e regolamento.

L'articolo 14 novella l'articolo 19 del T.U.P.I. In particolare: introduce la relazione annuale dirigenziale in cui indicare il personale ritenuto idoneo ad assumere funzioni di dirigente o superiori (lettera a)); specifica, per gli enti locali, che gli incarichi dirigenziali a termine hanno una durata non superiore a quella del mandato del sindaco in carica al momento del conferimento (lettera b)); si rende applicabile alle regioni e agli enti locali, secondo i rispettivi ordinamenti, la disciplina sul conferimento degli incarichi dirigenziali a soggetti esterni e sull'arrotondamento del quoziente derivante dalle percentuali da applicare sul conferimento degli incarichi (lettera c)).⁶

la norma apporta modifiche all'articolo 19 del decreto legislativo n. 165 del 2001, prevedendo che il dirigente redige annualmente una relazione valutativa del personale indicando coloro che sono ritenuti idonei ad assumere funzioni dirigenziali, anche al fine di valorizzare le competenze acquisite dal personale stesso nel corso del servizio prestato.

La misura ha carattere ordinamentale e non comporta nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

⁶ Il comma 6 dell'articolo 19 del T.U.P.I. stabilisce che gli incarichi dirigenziali possono essere conferiti, da ciascuna amministrazione, entro il limite del 10 per cento della dotazione organica dei dirigenti appartenenti alla prima fascia dei ruoli dei dirigenti e dell'8 per cento della dotazione organica di quelli appartenenti alla seconda fascia, a tempo determinato, fornendone esplicita motivazione, a persone di particolare e comprovata qualificazione professionale, non rinvenibile nei ruoli dell'Amministrazione, che abbiano svolto attività in organismi ed enti pubblici o privati ovvero aziende pubbliche o private con esperienza acquisita per almeno un quinquennio in funzioni dirigenziali, o che abbiano conseguito una particolare specializzazione professionale, culturale e scientifica desumibile dalla formazione universitaria e postuniversitaria, da pubblicazioni scientifiche e da concrete esperienze di lavoro maturate per almeno un quinquennio, anche presso amministrazioni statali, ivi comprese quelle che conferiscono gli incarichi, in posizioni funzionali previste per l'accesso alla dirigenza, o che provengano dai settori della ricerca, della docenza universitaria, delle magistrature e dei ruoli degli avvocati e procuratori dello Stato. Il comma 6-bis dell'articolo 19 del Testo unico sul pubblico impiego, che la norma rende applicabile alle regioni e agli enti locali, stabilisce che, fermo restando il contingente complessivo dei dirigenti di prima o seconda fascia, il quoziente derivante dall'applicazione delle percentuali (riferendosi a quelle previste dai commi 4, 5-bis, e 6 del medesimo articolo 19 del T.U.P.I.), è arrotondato all'unità inferiore, se il primo decimale è inferiore a cinque, o all'unità superiore, se esso è uguale o superiore a cinque.

Articolo 15 (*Disposizioni transitorie e di coordinamento*)

L'articolo 15 della Legge 2 luglio 2026, n. 119 **non si applica direttamente** e in modo uniforme a tutte le Regioni, ma la sua efficacia nei loro confronti varia a seconda della materia coordinata e dell'ordinamento regionale.

L'articolo 15 della legge reca «*Disposizioni transitorie e di coordinamento*», finalizzate ad accompagnare l'entrata in vigore della riforma della dirigenza e della valutazione della performance apportando modifiche di raccordo (ad esempio al D.Lgs. 165/2001, tra cui l'art. 23 sul ruolo dei dirigenti).

1. Per le parti di coordinamento sul ruolo unico e sulla prima fascia statale:

Le disposizioni di coordinamento relative a istituti previsti per le sole amministrazioni statali (come l'accesso alla prima fascia o i ruoli statali ex art. 23 D.Lgs. 165/2001) **non si applicano alle Regioni**, in quanto gli enti territoriali mantengono propri ruoli dirigenziali autonomi ai sensi dell'art. 27 del D.Lgs. 165/2001 e dell'art. 117 della Costituzione.

2. Per le disposizioni transitorie sui principi generali della dirigenza e della performance:

Nelle materie in cui la legge impone principi fondamentali di coordinamento della finanza pubblica o di organizzazione generale delle P.A., l'articolo 15 individua i tempi e le modalità transitorie di adeguamento. Le Regioni a statuto ordinario **sono tenute ad adeguare** i propri ordinamenti nei tempi previsti dalle norme transitorie.

Articolo 16 (*Clausola di salvaguardia*)

L'articolo 16 si rivolge alle regioni a statuto speciale e le Province autonome. Per queste ultima opera la clausola di salvaguardia espressamente contenuta nell'**articolo 16** della medesima legge: le norme della legge 119/2026 (compreso l'art. 15) si applicano solo **nel rispetto dei rispettivi Statuti speciali e delle relative norme di attuazione**.

In sintesi: L'articolo 15 non si applica direttamente alle Regioni per le parti riguardanti gli assetti organizzativi strettamente statali, mentre funge da **regola di transizione e adeguamento** per quanto concerne la potestà legislativa e regolamentare che le Regioni dovranno esercitare nel rispetto dei nuovi principi generali.