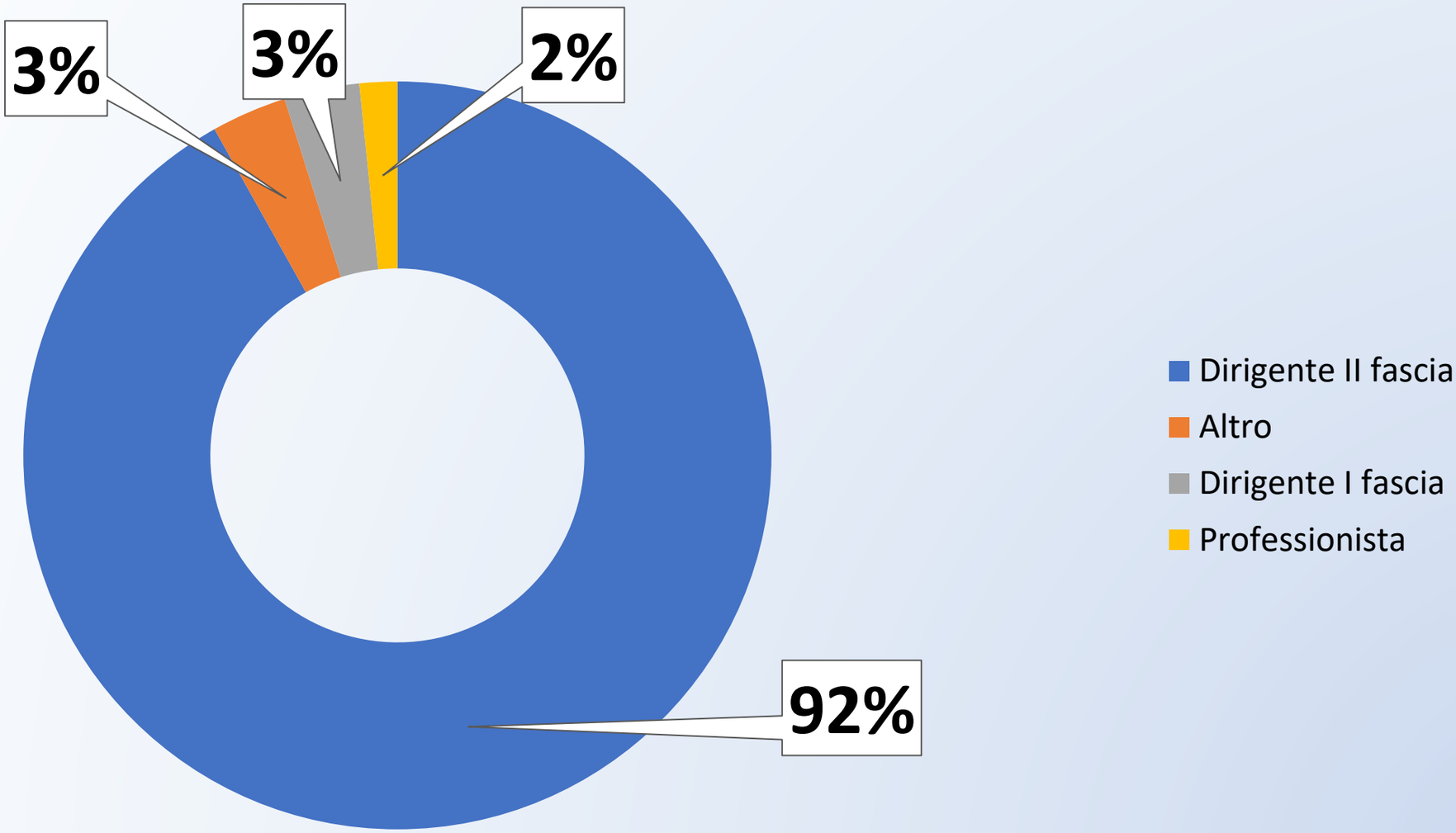
DISPOSIZIONI IN MATERIA DI SVILUPPO DELLA CARRIERA DIRIGENZIALE E DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE E NON DIRIGENZIALE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

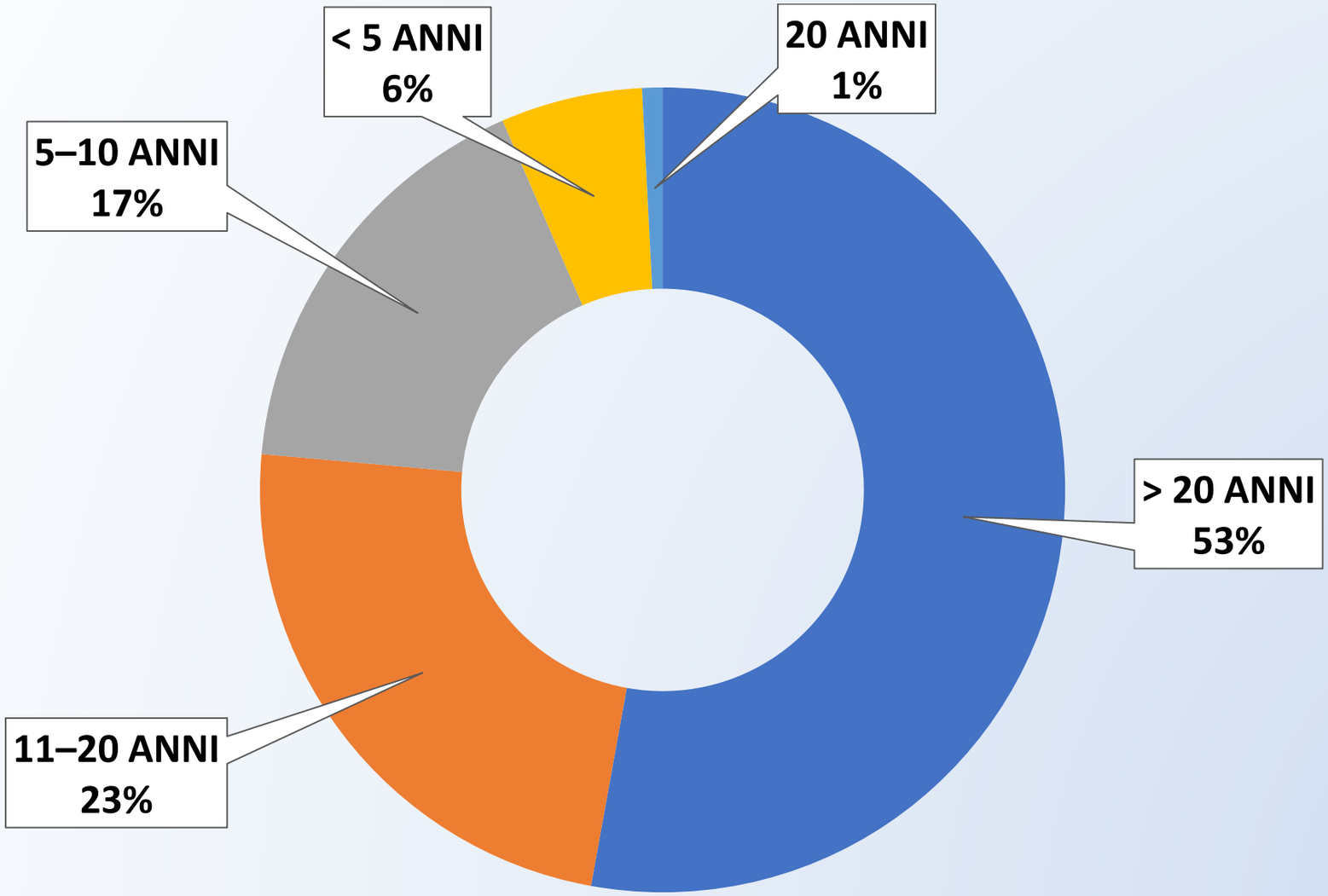
QUESTIONARIO SU RIFORMA MERITO E CARRIERA

LEGGE 2 luglio 2026 , n. 119

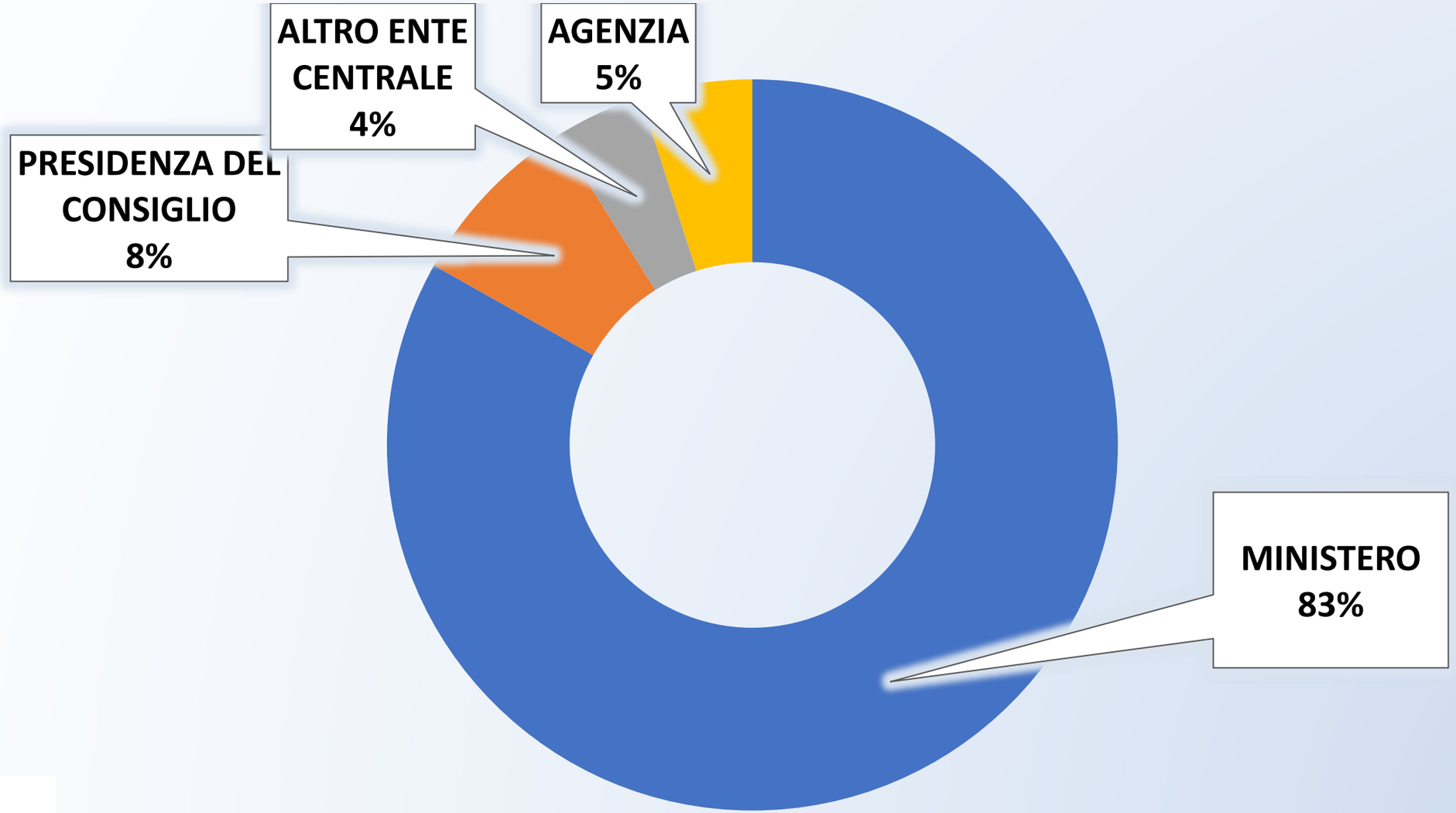
RUOLO ATTUALE



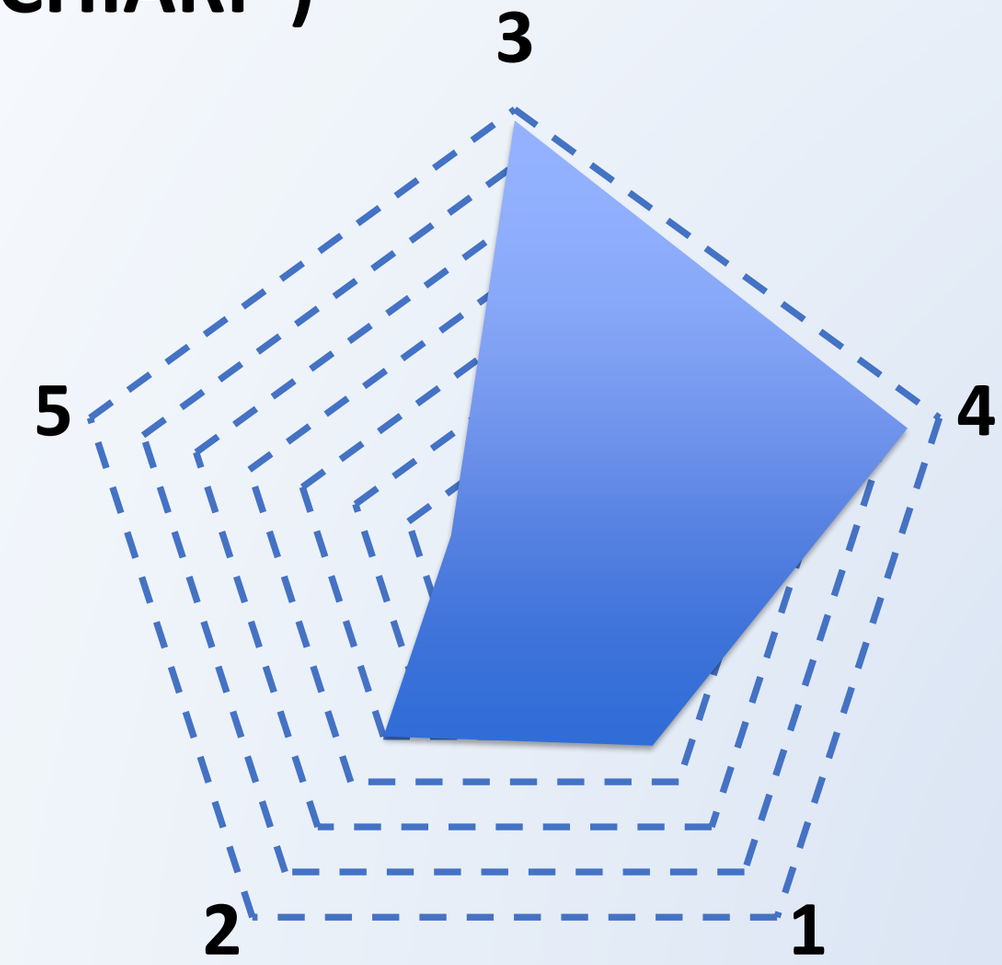
ANZIANITÀ NELLA PA



AMMINISTRAZIONE DI APPARTENENZA

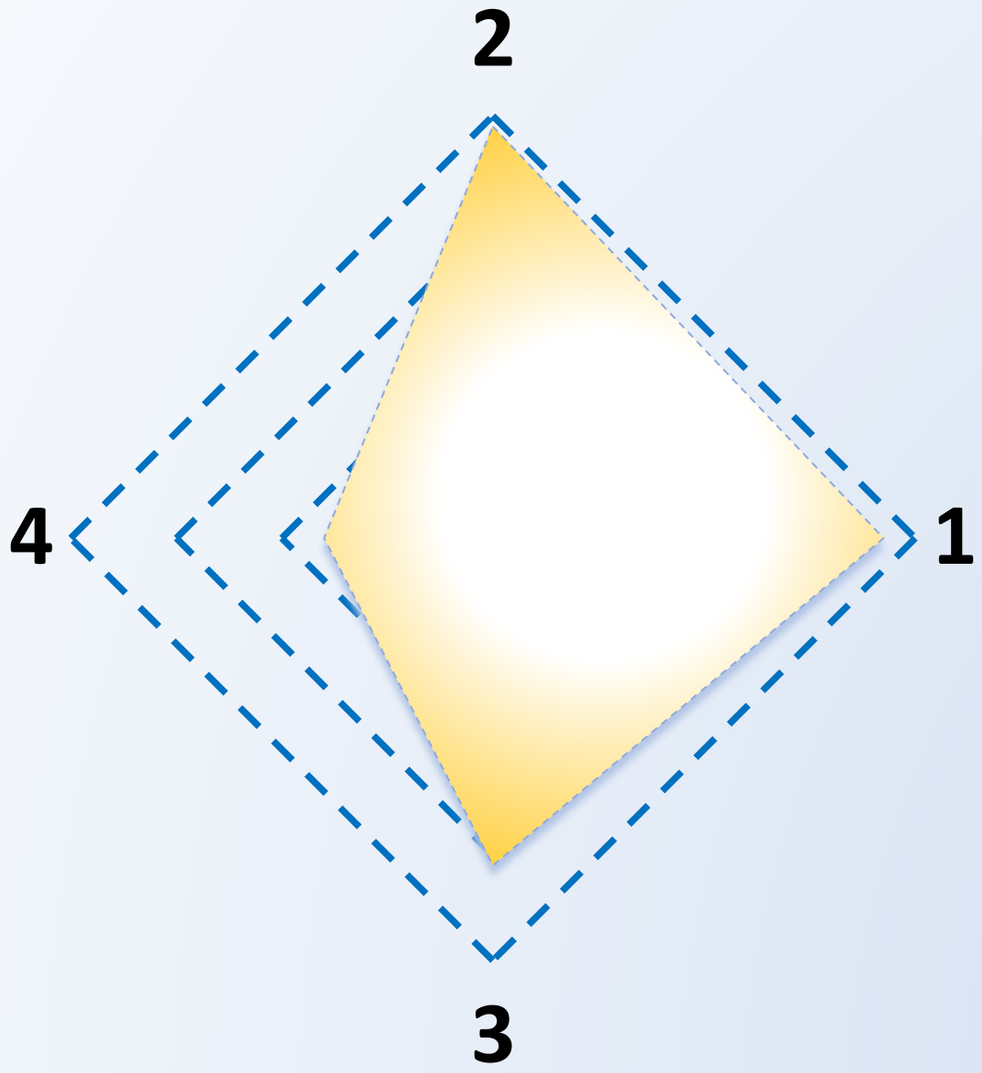


CHIAREZZA DEGLI OBIETTIVI DICHIARATI DAL LEGISLATORE (DOVE 1 CORRISPONDE A "NON CHIARI" E 5 A "ASSOLUTAMENTE CHIARI")

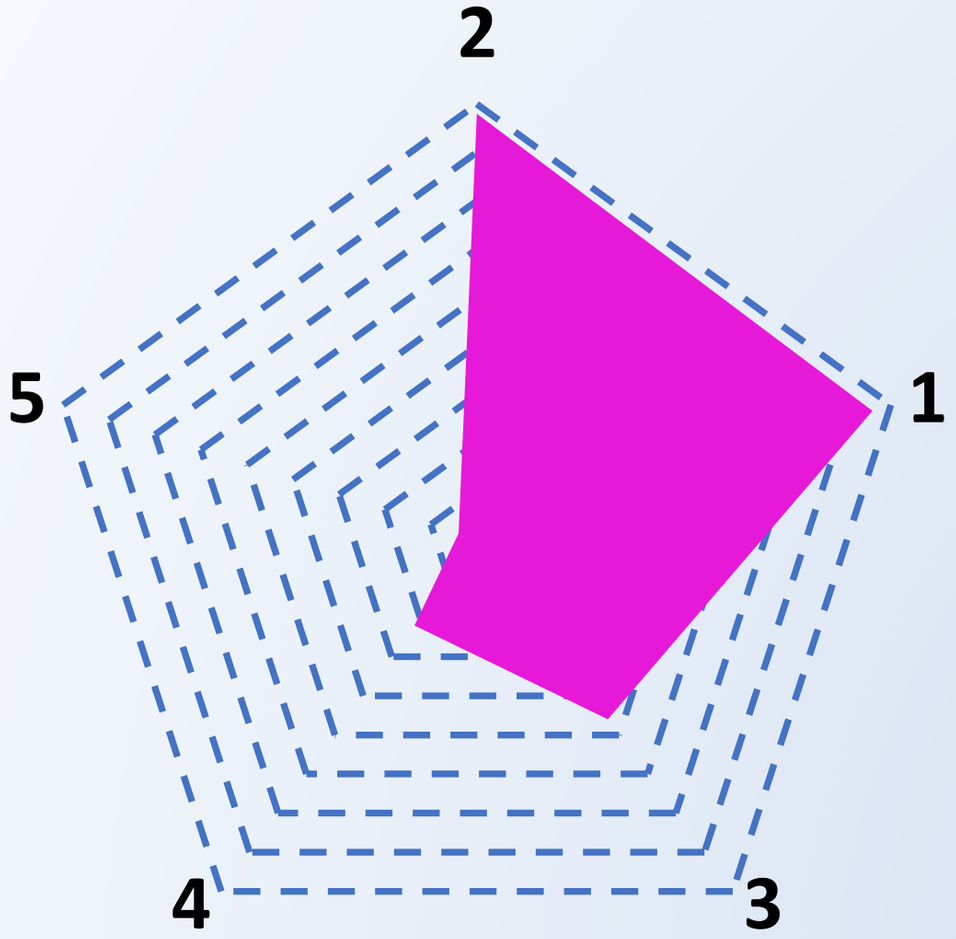


COERENZA CON IL PRINCIPIO DEL MERITO (DOVE 1 CORRISPONDE A "NON COERENTE" E 5 A "ASSOLUTAMENTE COERENTE")

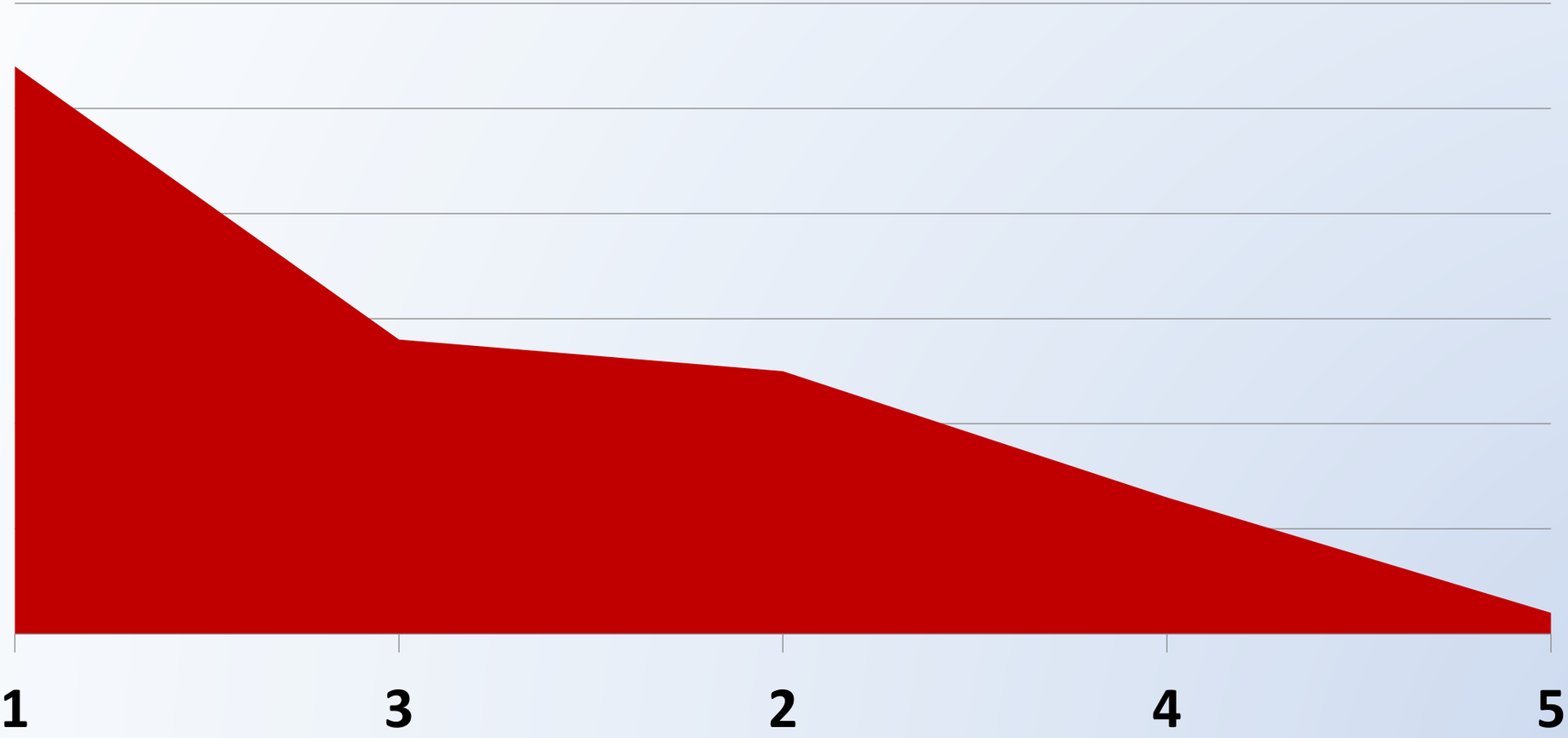
Valore «5» non rilevato (0%)



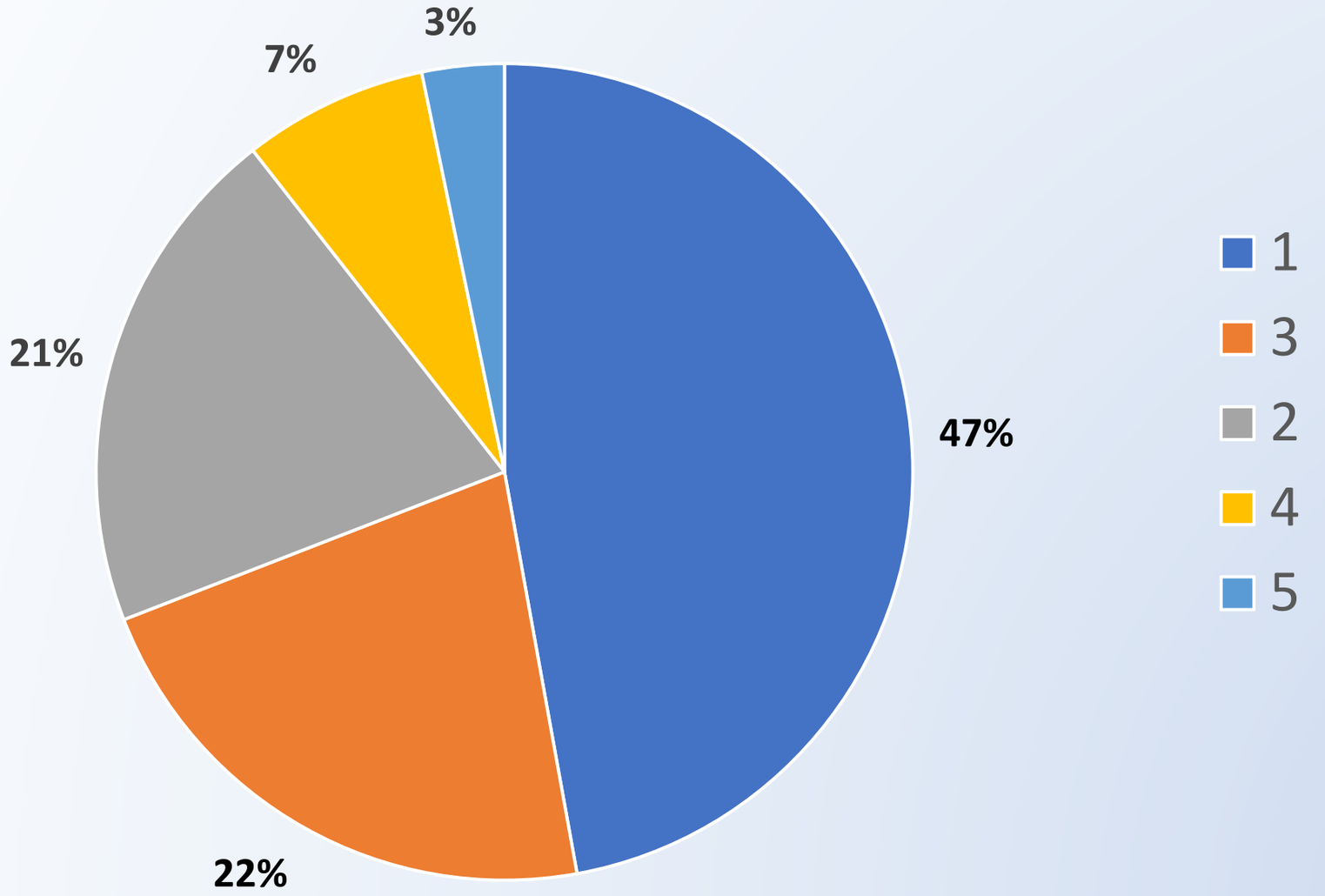
IMPATTO PREVISTO SULL'EFFICIENZA DELLA PA (DOVE 1 CORRISPONDE A "NESSUN IMPATTO SULL'EFFICIENZA" E 5 A "MASSIMO IMPATTO SULL'EFFICIENZA")



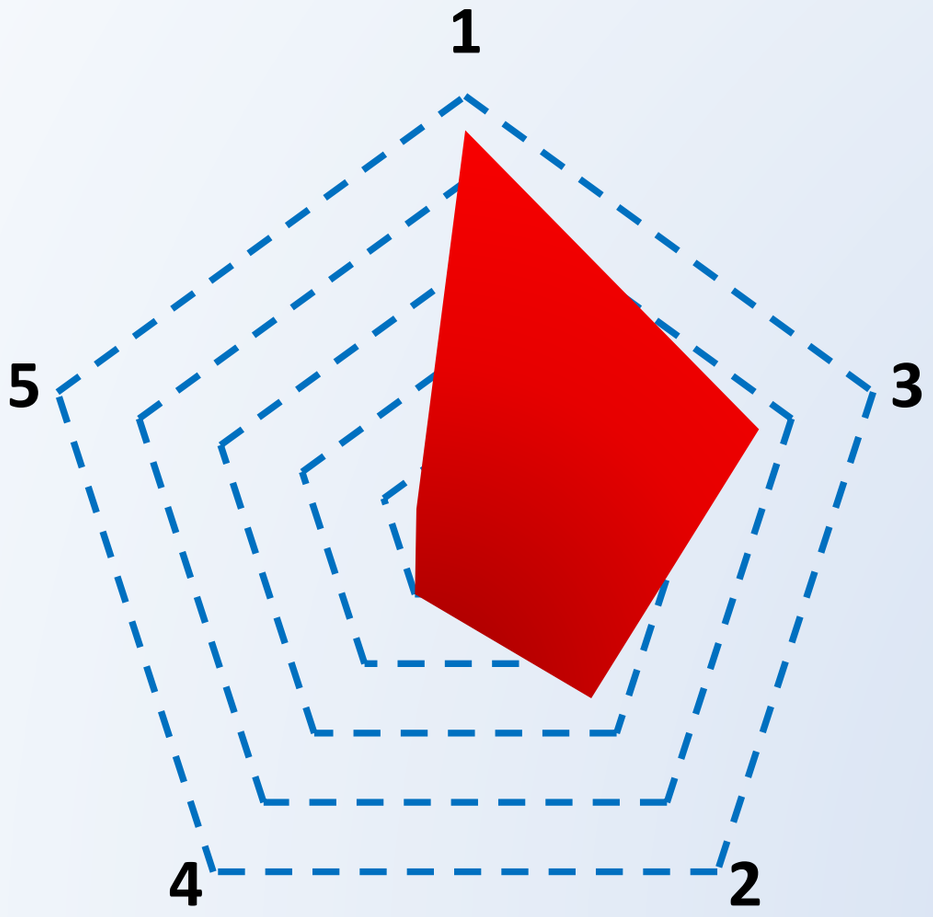
LA LEGGE 119/2026 PREVEDE L'INTRODUZIONE, NELL'AMBITO DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE, DELLA "VALUTAZIONE DEL POTENZIALE" DEL VALUTATO. TALE PREVISIONE PUÒ COMPORTARE RISCHI DI ARBITRARIETÀ IN SEDE APPLICATIVA? (DOVE 1 CORRISPONDE A "MASSIMO RISCHIO DI ARBITRARIETÀ NELLA VALUTAZIONE" E 5 A "NESSUN RISCHIO DI ARBITRARIETÀ NELLA VALUTAZIONE")



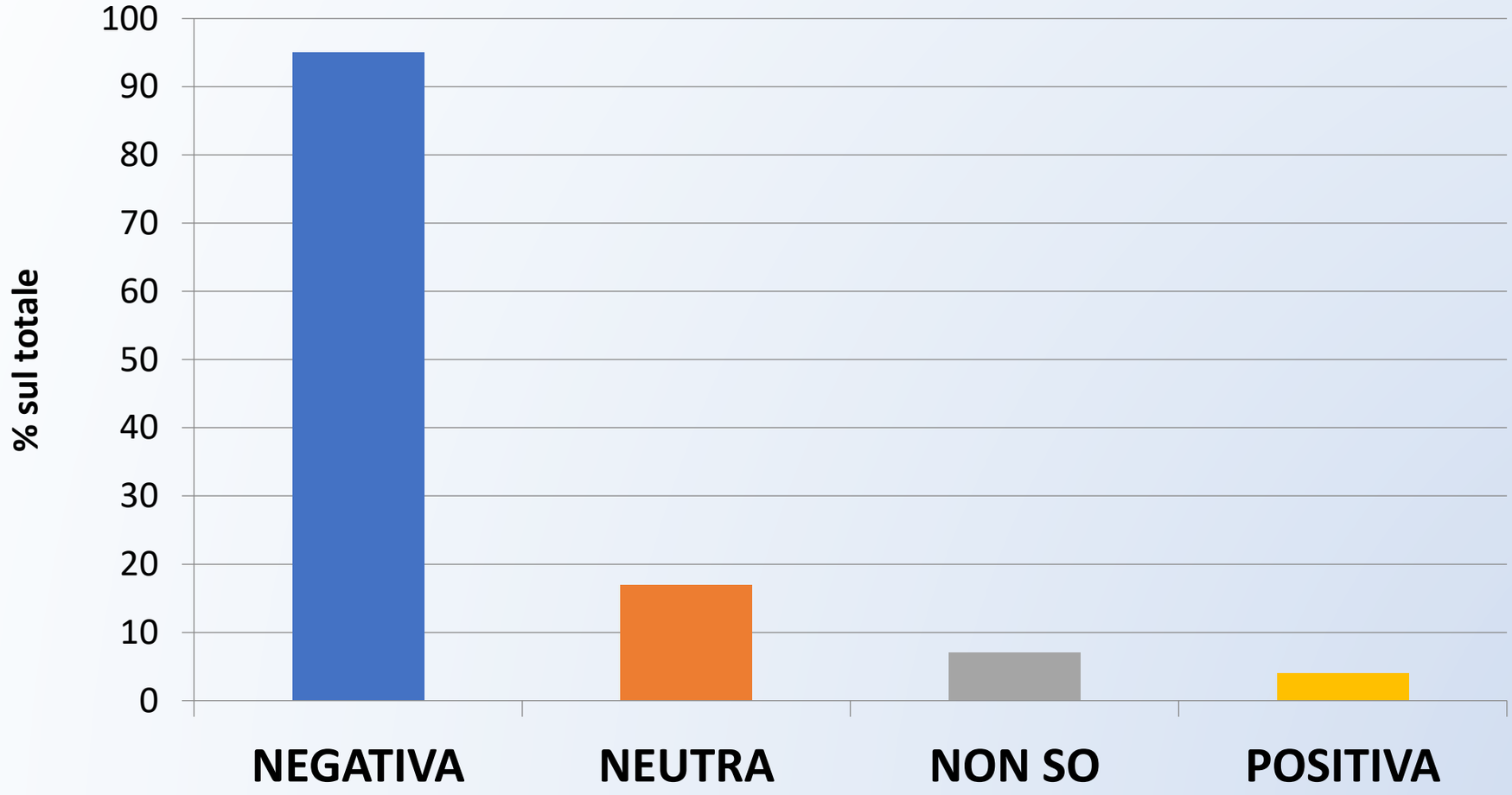
LA LEGGE 119/2026 PREVEDE CHE IL PRESIDENTE DEGLI OIV SIA NOMINATO DALL'ORGANO POLITICO E I MEMBRI SIANO SORTEGGIATI. TALE PREVISIONE PUÒ AVERE UN IMPATTO SULL'INDIPENDENZA DEGLI OIV? (DOVE 1 CORRISPONDE A "NON INDIPENDENTI" E 5 A "ASSOLUTAMENTE INDIPENDENTI")



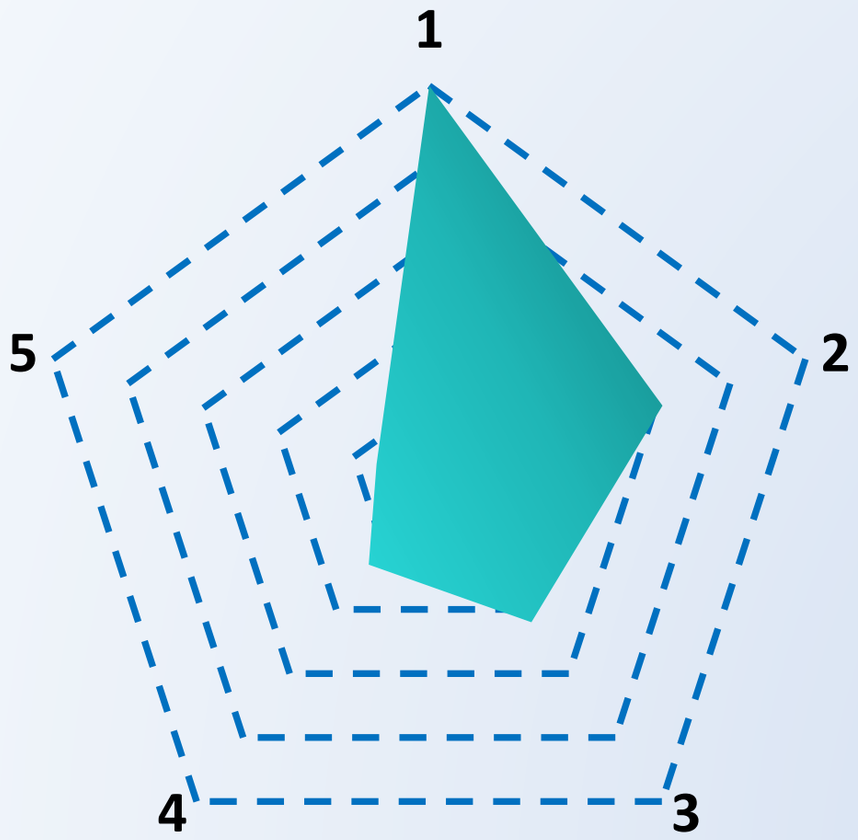
LA LEGGE 119/2026 PREVEDE CHE LE VALUTAZIONI DEGLI OIV NON SIANO PIÙ VINCOLANTI. TALE PREVISIONE PUÒ AVERE UN IMPATTO SULLA RILEVANZA DELLE VALUTAZIONI SVOLTE DAGLI OIV?
(DOVE 1 CORRISPONDE A "VALUTAZIONI NON PIÙ RILEVANTI" E 5 A "NESSUN EFFETTO SULLA RILEVANZA DELLE VALUTAZIONI")



LA LEGGE 119/2026 PREVEDE CHE LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DI VERTICE SIA AFFIDATA ALL'ORGANO POLITICO AMMINISTRATIVO E NON PIÙ ALL'OIV.
VALUTAZIONE DI TALE PREVISIONE:

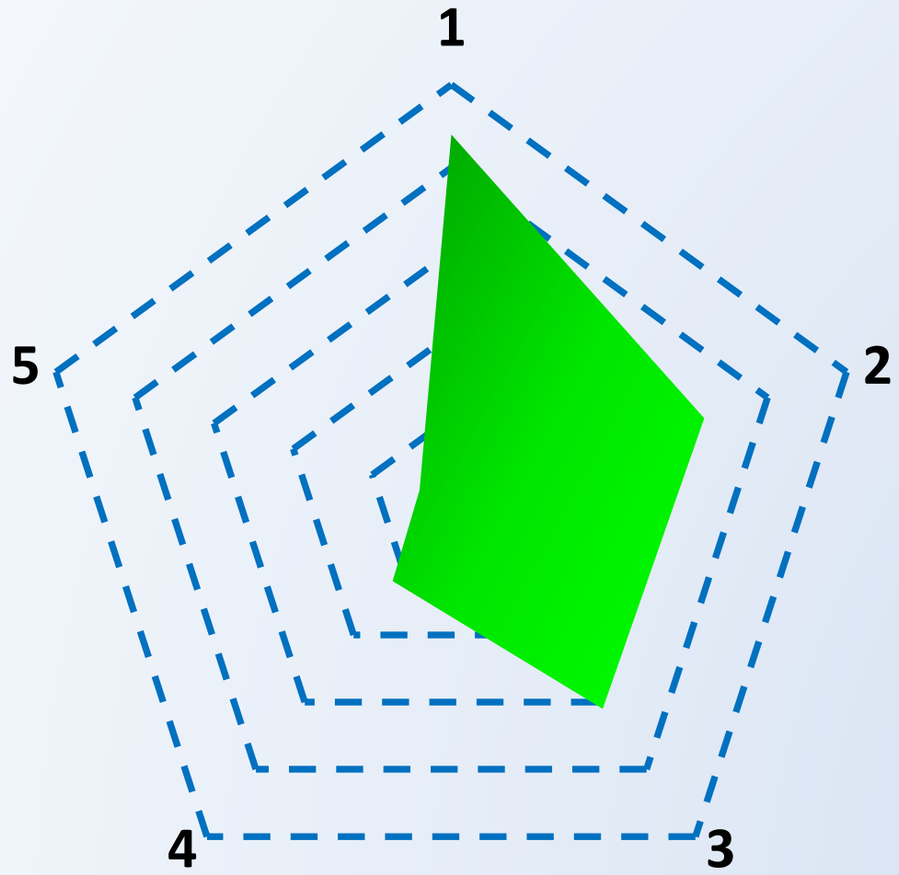


LA LEGGE 119/2026 PREVEDE CHE OGNI DIRIGENTE DOVRÀ INDIVIDUARE ANNUALMENTE IL PERSONALE RITENUTO IDONEO AD ASSUMERE FUNZIONI DIRIGENZIALI O COMUNQUE SUPERIORI A QUELLE RIVESTITE. TALE PREVISIONE PUÒ COMPORTARE RISCHI DI DISTORSIONI APPLICATIVE?
(DOVE 1 CORRISPONDE A "MASSIMO RISCHIO DI DISTORSIONI NELLA VALUTAZIONE" E 5 A "NESSUN RISCHIO DI DISTORSIONI NELLA VALUTAZIONE")

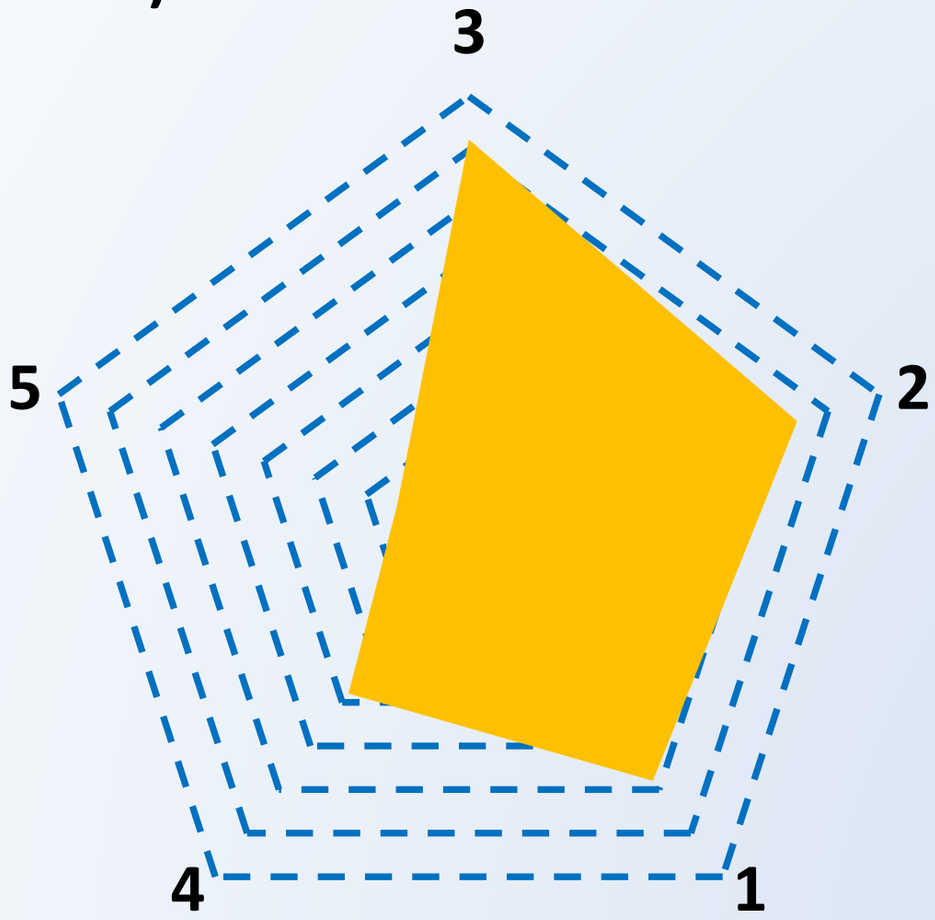


LA LEGGE 119/2026 PREVEDE UN NUOVO PERCORSO PER L'ACCESSO ALLA DIRIGENZA DENOMINATO "SVILUPPO DI CARRIERA", BASATO SU INCARICHI TRIENNALI RINNOVABILI, ALMENO QUATTRO ANNI DI INCARICO RICOPERTO E SU UNA VALUTAZIONE RIMESSA AD UNA COMMISSIONE PREVALENTEMENTE INTERNA.

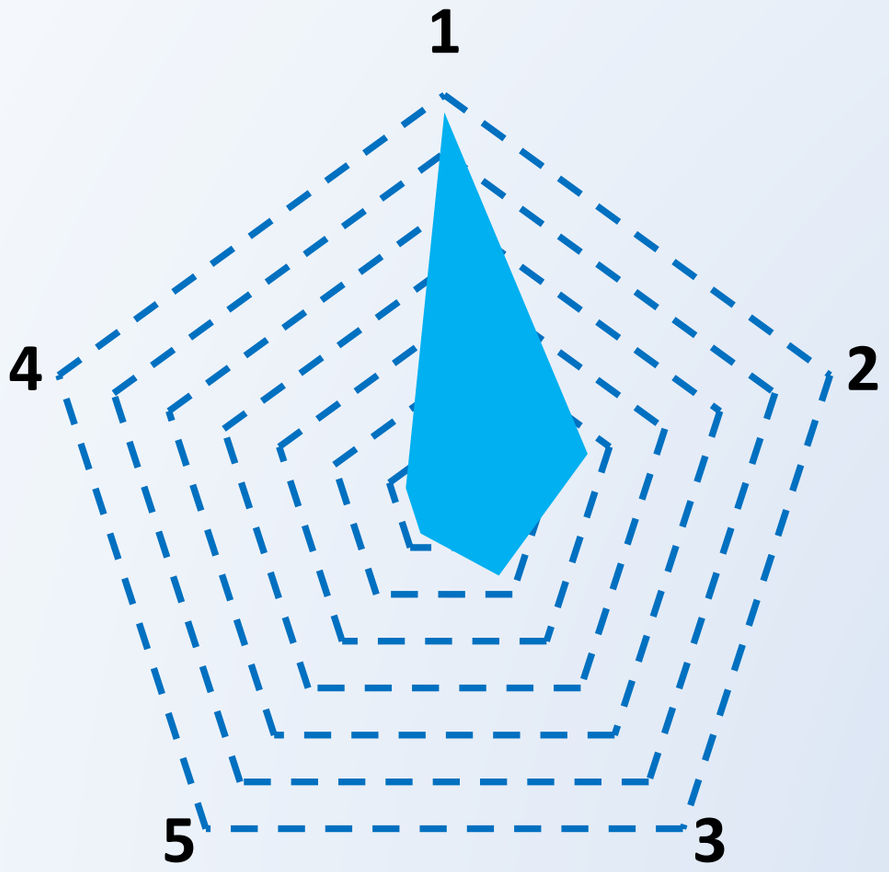
CHIAREZZA DEL PERCORSO DI SVILUPPO DI CARRIERA
(DOVE 1 CORRISPONDE A "NON CHIARO" E 5 A "CHIARISSIMO")



ADEGUATEZZA DELLA DURATA DEGLI INCARICHI TRIENNALI RINNOVABILI PER LO SVILUPPO DI CARRIERA
(DOVE 1 CORRISPONDE A "DURATA INADEGUATA" E 5 A "DURATA ASSOLUTAMENTE ADEGUATA")

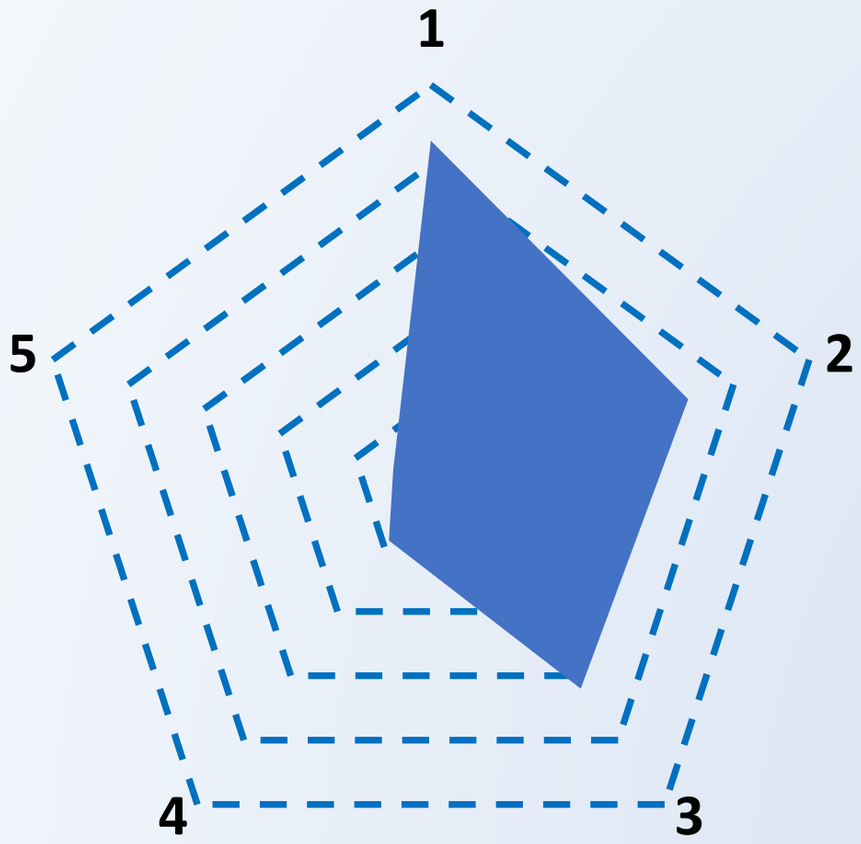


RISCHIO DI DIPENDENZA DAL RINNOVO DELL'INCARICO PER GIUNGERE ALLA SOGLIA DI QUATTRO ANNI PER L'ACCESSO AL PERCORSI DI SVILUPPO DI CARRIERA
(DOVE 1 CORRISPONDE A "MASSIMO RISCHIO DI DIPENDENZA" E 5 A "MINIMO RISCHIO DI DIPENDENZA")



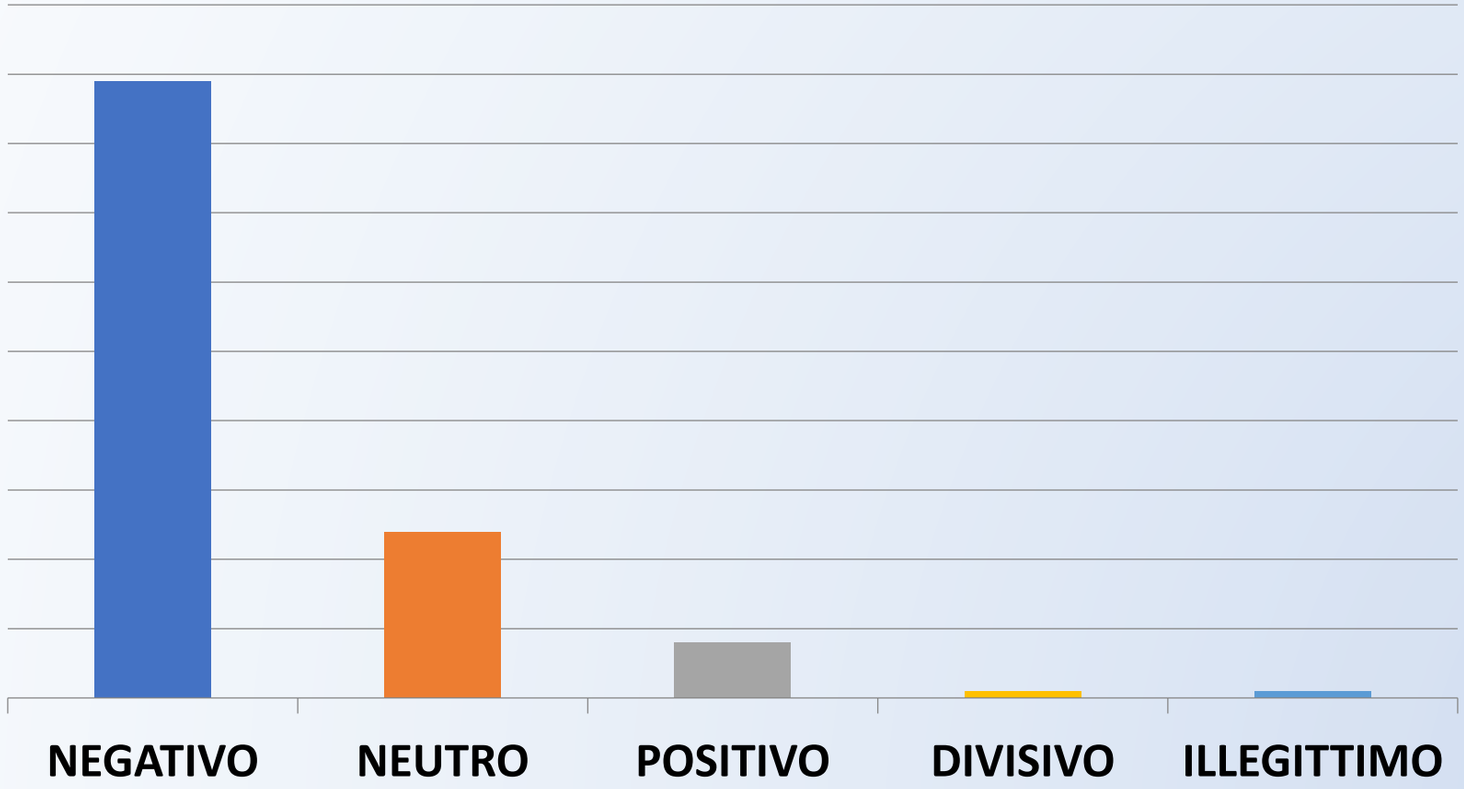
LA LEGGE 119/2026 PREVEDE CHE LA COMMISSIONE VALUTATRICE NELLE PROCEDURE DI SVILUPPO DI CARRIERA SIA COMPOSTA DA SETTE MEMBRI DI CUI QUATTRO DELL'AMMINISTRAZIONE PROCEDENTE.

GRADO DI IMPARZIALITÀ DELLA COMMISSIONE VALUTATRICE (DOVE 1 CORRISPONDE A "NON IMPARZIALE" E 5 A "ASSOLUTAMENTE IMPARZIALE")

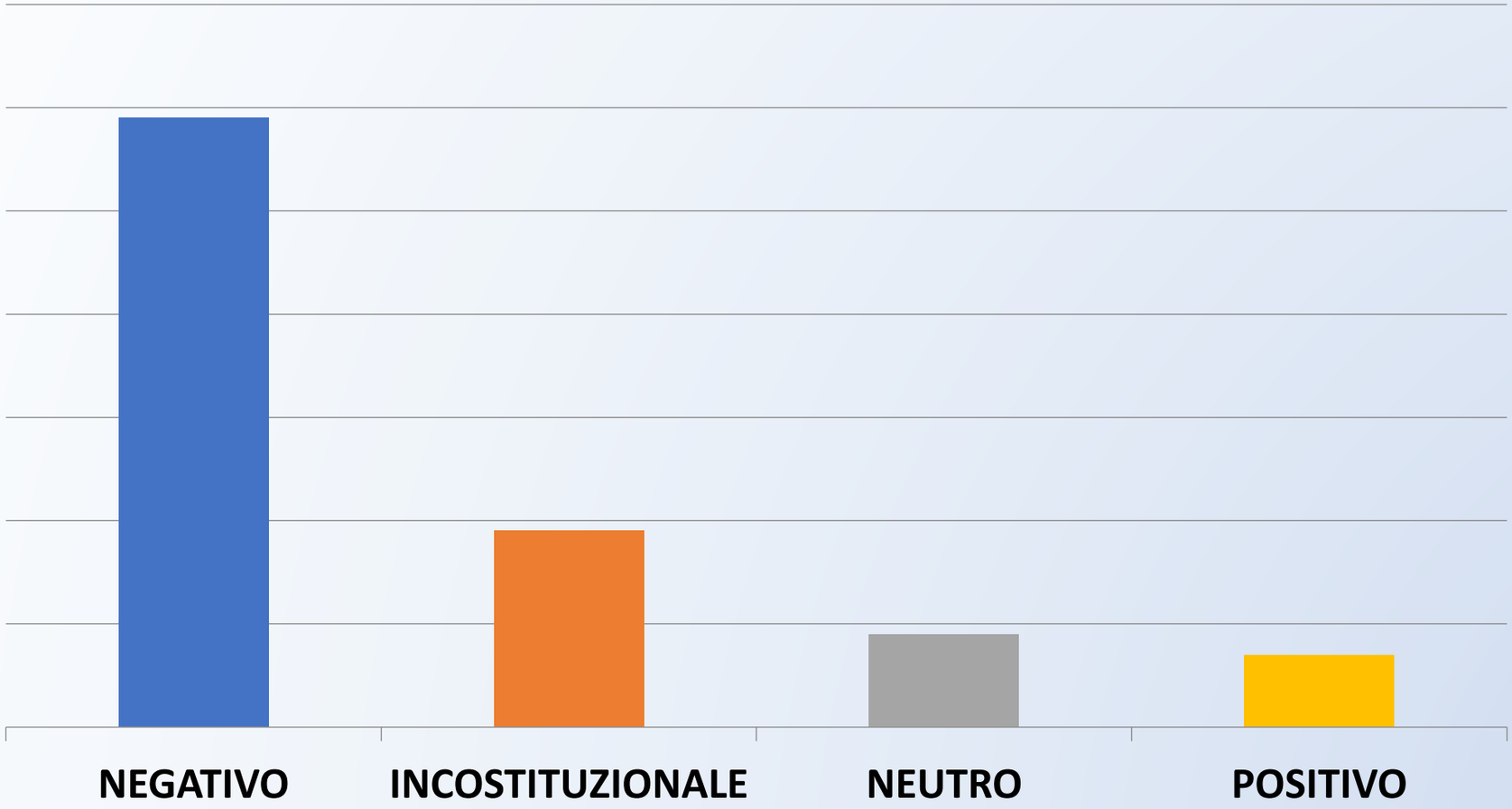


LA LEGGE 119/2026 PREVEDE CHE "NON POSSONO ESSERE ATTRIBUITI, NELL'AMBITO DI CIASCUN UFFICIO DIRIGENZIALE GENERALE O DI LIVELLO CORRISPONDENTE SECONDO IL RELATIVO ORDINAMENTO, PUNTEGGI APICALI IN MISURA SUPERIORE AL 30 PER CENTO DELLE VALUTAZIONI EFFETTUATE PER CIASCUNA CATEGORIA O QUALIFICA E IL RICONOSCIMENTO DELLE ECCELLENZE DI CUI ALL'ARTICOLO 21 (BONUS ANNUALE DELLE ECCELLENZE) NON PUÒ SUPERARE LA MISURA DEL 20 PER CENTO DELLE VALUTAZIONI APICALI.

GIUDIZIO SULLA LIMITAZIONE AL 30 PER CENTO DELLE VALUTAZIONI APICALI

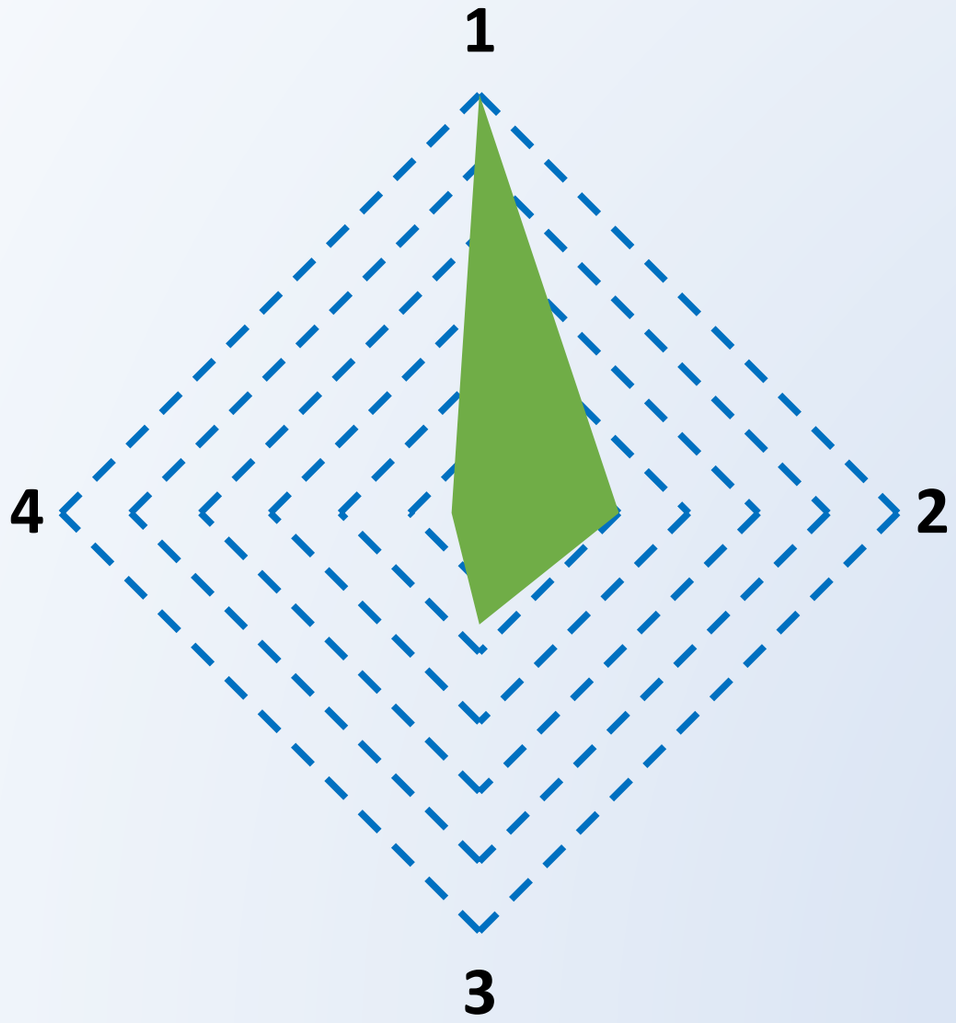


GIUDIZIO SULLA LIMITAZIONE DEL BONUS ANNUALE DELLE ECCELLENZE AL 20 PER CENTO DELLE VALUTAZIONI APICALI



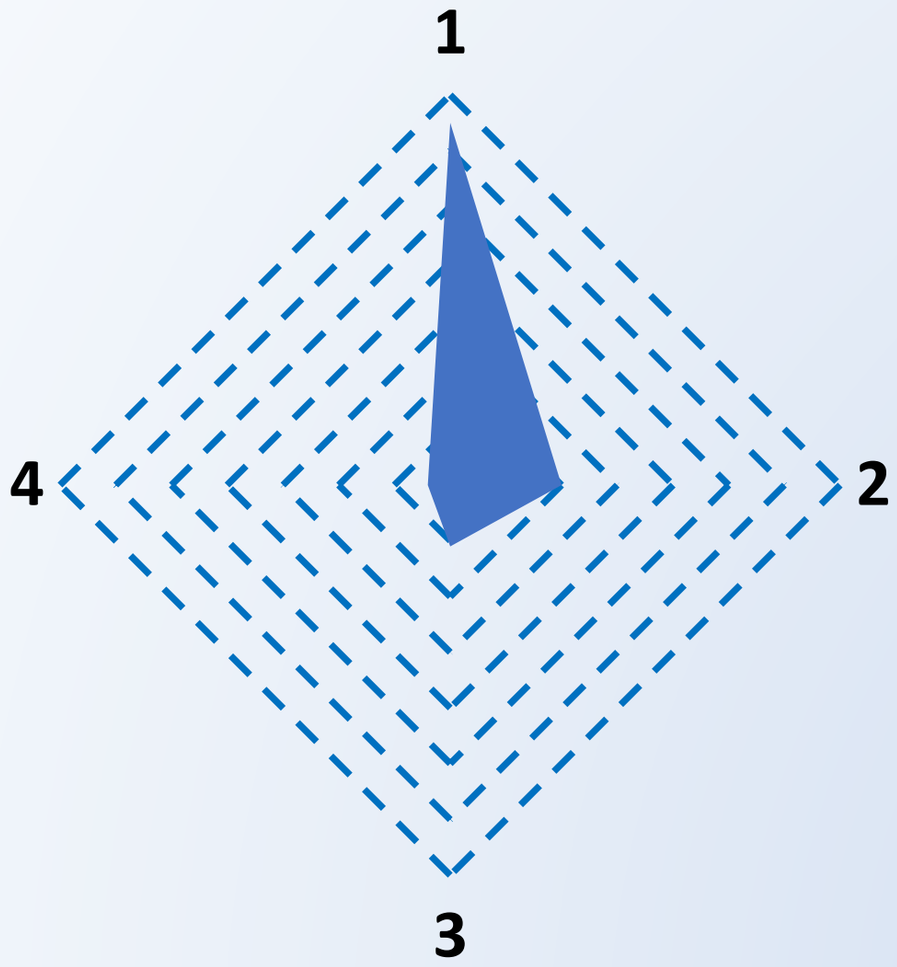
CAPACITÀ DELLA RIFORMA DI GARANTIRE DIRIGENTI PIÙ COMPETENTI
(DOVE 1 CORRISPONDE A "MINIMA O NULLA" E 5 A "MASSIMA")

Valore «5» non rilevato (0%)

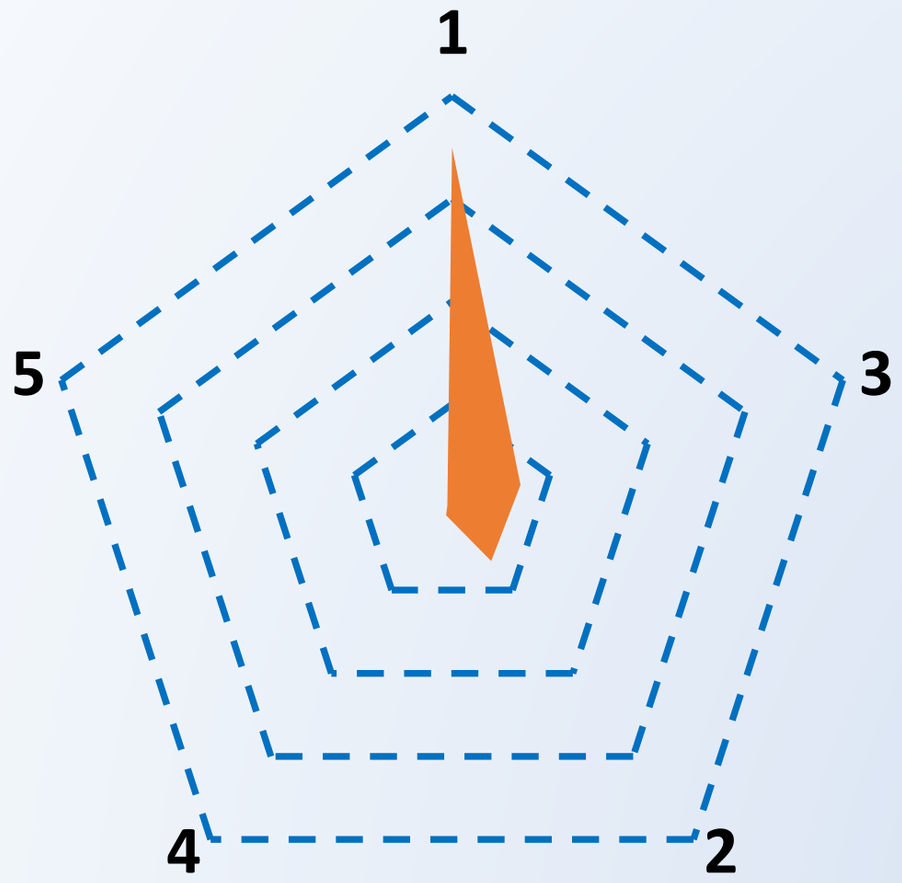


CAPACITÀ DELLA RIFORMA DI GARANTIRE CHE «LE PERSONE GIUSTE SIANO AL POSTO GIUSTO» (DOVE 1 CORRISPONDE A "MINIMA O NULLA" E 5 A "MASSIMA")

Valore «5» non rilevato (0%)



IMPATTO PREVISTO IN TERMINI DI MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI AI CITTADINI (DOVE 1 CORRISPONDE A "IMPATTO MINIMO O NULLO" E 5 A "IMPATTO ELEVATO")



IN UN'OTTICA DI CONFRONTO COSTRUTTIVO, QUALI PROPOSTE POTREBBE AVANZARE CIDA FUNZIONI CENTRALI PER MODIFICARE O INTEGRARE LA LEGGE DI RIFORMA, COSÌ DA GARANTIRE UN EFFETTIVO MIGLIORAMENTO DELLA MACCHINA AMMINISTRATIVA, UNA MAGGIORE EFFICIENZA DEI PROCESSI E BENEFICI CONCRETI PER LA VITA DEI CITTADINI?

ACCESSO ALLA DIRIGENZA: COMPETENZE, ESPERIENZA E INDIPENDENZA

- Confermare il **concorso pubblico** come canale ordinario di accesso, esterno e indipendente, alla dirigenza.
- Valorizzare il **corso-concorso SNA**
  - *Integrando la verifica delle conoscenze con:*
    - prove pratiche;
    - prove comportamentali;
    - valutazione delle capacità decisionali e organizzative.
  - *Prevedendo procedure trasparenti che valorizzino l'esperienza maturata dal personale del comparto:*
    - riserve di posti nei corsi-concorso;
    - percorsi unitari di sviluppo professionale;
    - riconoscimento dell'esperienza acquisita nello svolgimento di incarichi dirigenziali.
  - *Valutando l'istituzione di un percorso post-universitario specificamente orientato all'accesso alla dirigenza pubblica.*

RISULTATO ATTESO: SELEZIONARE DIRIGENTI CAPACI DI GESTIRE ORGANIZZAZIONI COMPLESSE E PERSEGUIRE L'INTERESSE PUBBLICO CON COMPETENZA E INDIPENDENZA.

INCARICHI E CARRIERE: TRASPARENZA, NEUTRALITÀ E MOBILITÀ

- **Regolamentare l'intero ciclo di assegnazione degli incarichi** (formulazione degli interpelli; valutazione delle candidature; nomina; durata e rinnovo)
- Assicurare che i **requisiti degli interpelli** rispondano a **effettive esigenze organizzative** e rispettino i principi di imparzialità, neutralità, parità di trattamento.
- Rafforzare i **controlli sui conflitti di interesse dei componenti delle commissioni**.
- Prevedere **criteri chiari per impedire che le carriere siano condizionate da ragioni estranee alla professionalità**.
- **Limitare il ricorso a incarichi esterni**, a tempo determinato o conferiti a non dirigenti e contrastare le applicazioni distorte dell'articolo 19, comma 6, del decreto legislativo n. 165 del 2001.
- **Favorire la mobilità dirigenziale** (superamento del nulla osta; possibile ruolo unico; maggiore apertura tra amministrazioni.)
- Garantire una **durata adeguata degli incarichi (5 ANNI)** e semplificarne il rinnovo.

RISULTATO ATTESO: INCARICHI ASSEGNATI SECONDO CRITERI VERIFICABILI, MAGGIORE CONTINUITÀ GESTIONALE E PERCORSI DI CARRIERA PIÙ CHIARI

VALUTAZIONE: DAL MERITO INDIVIDUALE AL VALORE PUBBLICO

- Orientare la valutazione ai **risultati collettivi** e al miglioramento dei servizi, evitando una visione esclusivamente individuale e premiale.
- Costruire **sistemi di valutazione basati anche su criteri qualitativi**, tenendo conto di complessità degli uffici, carichi di lavoro, qualità dei risultati, impatto sui destinatari dei servizi.
- Superare obiettivi ridotti a meri adempimenti burocratici e assegnare **obiettivi realmente sfidanti**, verificabili e collegati ai bisogni della collettività.
- **Eliminare o rendere meno rigidi**:
  - i **tetti** ai punteggi apicali;
  - le **percentuali** predeterminate di eccellenza;
  - gli **automatismi** che alimentano conflittualità nei gruppi di lavoro.
- Rafforzare l'**indipendenza degli OIV**
- Introdurre forme strutturate di **valutazione tra pari**.
- Rendere più **trasparenti criteri, esiti e conseguenze della valutazione**

RISULTATO ATTESO: MISURARE NON SOLTANTO L'ADEMPIMENTO FORMALE, MA IL VALORE EFFETTIVAMENTE PRODOTTO DALL'AMMINISTRAZIONE.

COMPETENZE, ORGANICI E AUTONOMIA GESTIONALE

- Avviare **politiche assunzionali stabili e** garantire la **copertura degli organici**
- **Migliorare la formazione dirigenziale** con contenuti:
  - pratici;
  - tecnici;
  - manageriali;
  - orientati alla gestione di processi complessi
- Riconoscere alla dirigenza una **maggiore autonomia dai vertici politici**:
  - nella gestione delle risorse;
  - nell'organizzazione del personale;
  - nell'adozione delle decisioni operative.
- **Accompagnare l'autonomia con responsabilità chiare e controlli sui risultati**.
- Coinvolgere maggiormente i dirigenti nella progettazione delle norme e delle riforme che dovranno attuare…. un **Consiglio Superiore della Dirigenza Pubblica**

RISULTATO ATTESO: DECISIONI PIÙ RAPIDE E ATTUABILI, RIDUZIONE DELLE CRITICITÀ APPLICATIVE E MAGGIORE CAPACITÀ AMMINISTRATIVA.

RETRIBUZIONI COERENTI, EQUE E COMPARABILI

- Elevare e rendere più adeguato il **trattamento economico** della dirigenza.
- **Superare le differenze non giustificate tra amministrazioni**
- Perequare le retribuzioni di posizione
- **Collegare retribuzione di posizione e di risultato a parametri oggettivi e uniformi** relativi a:
  - complessità effettiva dell'incarico;
  - dimensione e articolazione dell'ufficio;
  - responsabilità esercitate;
  - risultati conseguiti.
- Ridurre la frammentazione e la disorganicità del sistema retributivo **(c.d. giungla retributiva)**

RISULTATO ATTESO: MAGGIORE ATTRATTIVITÀ DELLA DIRIGENZA PUBBLICA, MIGLIORE MOBILITÀ E RICONOSCIMENTO ECONOMICO PROPORZIONATO ALLE RESPONSABILITÀ.

BENEFICI CONCRETI PER CITTADINI E AMMINISTRAZIONI

- **Decisioni più rapide e attuabili:** dirigenti selezionati sulle competenze e messi nelle condizioni di organizzare efficacemente risorse e processi.
- **Servizi più affidabili:** obiettivi collegati alla qualità, ai tempi di risposta e all'impatto sui cittadini.
- **Maggiore fiducia nelle istituzioni:** incarichi assegnati attraverso criteri trasparenti, neutrali e verificabili.
- **Continuità amministrativa:** incarichi di durata adeguata, organici coperti e minore dipendenza da soluzioni temporanee.
- **Minore contenzioso:** procedure più chiare e applicazione uniforme delle regole.
- **Uso più efficace delle risorse pubbliche:** responsabilità definite, valutazioni indipendenti e compensi commisurati alla complessità.
- **Amministrazioni più attrattive:** migliori opportunità professionali, formative e retributive.

LE CINQUE PRIORITÀ ATTUATIVE

1. **Definire per legge principi uniformi** per interpelli, nomine, rinnovi e conflitti di interesse.
2. **Riformare l'accesso e lo sviluppo di carriera** con prove pratiche e comportamentali e percorsi trasparenti per il personale interno.
3. **Ridisegnare la performance** intorno a pochi indicatori di valore pubblico, qualità e tempi dei servizi.
4. **Rafforzare l'indipendenza degli OIV**, l'autonomia gestionale e la responsabilità della dirigenza.
5. **Avviare un piano pluriennale** per organici, formazione e perequazione retributiva tra amministrazioni e forme di assistenza sanitaria integrativa per i manager della PA

LA QUALITÀ DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE DIPENDE DALLA QUALITÀ DELLE CONDIZIONI NELLE QUALI OPERA LA SUA DIRIGENZA.

- La riforma deve costruire un sistema nel quale:
  - l'accesso avvenga sulla base di competenze ed esperienza;
  - gli incarichi siano attribuiti con imparzialità e neutralità;
  - i dirigenti dispongano di autonomia effettiva;
  - la valutazione misuri il valore prodotto per la collettività;
  - responsabilità e trattamento economico siano coerenti con la complessità degli incarichi.
- **Una dirigenza competente, autonoma e responsabile è la leva per trasformare la riforma in servizi migliori e in benefici concreti per la vita dei cittadini.**

IN CONCLUSIONE…

La riforma può funzionare solo intervenendo in modo coordinato su accesso, incarichi, autonomia, valutazione, competenze e trattamento economico.