



COMITATO DIRIGENTI SCOLASTICI FUORI REGIONE

LIBRO BIANCO

SULL'EMERGENZA MOBILITÀ DEI DIRIGENTI SCOLASTICI

Analisi del fenomeno migratorio e del pendolarismo

di 1.259 Dirigenti scolastici attualmente in "esilio": dati, norme, numeri e proposte

Fonte dati: graduatorie Concorso ordinario nazionale DS – D.D.G. n. 1259 del 23 novembre 2017 , graduatorie concorso riservato D.M. n. 107 dell'8 giugno 2023 e graduatorie Concorso regionale Campania per Dirigenti Scolastici – D.D.G. 13 luglio 2011; titolarità portale Unica, Ministero dell'Istruzione e del Merito

Elaborazione dati a cura di www.professionistiscuola.it per il Gruppo Operativo del Comitato nazionale DIRIGENTI SCOLASTICI FUORI REGIONE – Redazione finale a cura dei DS S. Longobardi - N. Malandrino

Giugno 2026

Indice

Indice	2
1. Premessa metodologica e terminologica	3
2. Sintesi esecutiva	4
3. Il meccanismo dell'esilio: origine e dinamica a cascata	4
4. Distribuzione temporale: il 2019, l'anno di rottura	5
5. Distribuzione per regione di concorso e incidenza percentuale	5
6. I flussi: la direzione dell'esilio	7
6.1 Le quattro regioni di maggiore esodo: dettaglio delle destinazioni	7
7. Le regioni riceventi: chi accoglie l'esilio	7
8. Composizione interna delle regioni riceventi	8
9. Il costo nascosto: continuità territoriale e tenuta del sistema	8
10. Cornice normativa di riferimento	9
11. La tempesta perfetta: la sovrapposizione delle riforme e l'occhio del ciclone ancora da venire	10
11.1 L'occhio del ciclone non è ancora arrivato: il 2027/2028	10
11.2 Il vulnus ancora aperto: i vincitori Campania 2011	12
11.3 Tre generazioni di esilio, tre procedure, un'unica domanda di rientro	13
12. Conclusioni e proposte	17
proposta 1: Assegnazione provvisoria su sedi nominali	17
proposta 2: Organico aggiuntivo DS mentors art.16 CCNL	18
13. Nota metodologica e fonti	18
ADDENDUM – Navigare nella tempesta perfetta	19
ovvero, <i>dimmi di che Regione sei e ti dirò quanti siete ai remi della nave 2026/27</i>	19

1. Premessa metodologica e terminologica

Questo documento nasce con un obiettivo preciso: fornire, per la prima volta in forma organica e verificabile, i numeri reali del fenomeno della mobilità interregionale generato dal concorso ordinario per Dirigenti Scolastici del 2017. Non si tratta di una stima, né di una percezione raccolta tra i sodali del Comitato DS Fuori Regione: è una elaborazione analitica condotta sulle titolarità ufficiali pubblicate dal portale Unica del Ministero dell'Istruzione e del Merito, incrociate con la regione di partecipazione al concorso per ciascuno dei 3.067 Dirigenti Scolastici tuttora in servizio, nonché il [Decreto Dipartimentale n. 34 del 30 giugno 2025](#) sulle fasce di complessità di tutte le scuole italiane.

Prima di addentrarsi nei dati, è però necessaria una precisazione terminologica che non è stilistica, ma sostanziale, e che governa l'uso delle parole in tutto il presente documento.

La distinzione tra Esilio e mobilità

Nel linguaggio amministrativo corrente, la parola “mobilità” viene utilizzata indistintamente sia per il collocamento iniziale dei vincitori del concorso 2017 fuori dalla propria regione di residenza, sia per la richiesta, oggi, di rientrare nella regione di origine. Questa sovrapposizione lessicale è fuorviante e, di fatto, occulta la natura del fenomeno.

Il collocamento avvenuto a partire dal 2019 non è stato il frutto di una scelta: è stato l'esito di un meccanismo a cascata, innescato dalla saturazione dei posti disponibili in Campania e nelle altre regioni del Mezzogiorno. I vincitori con punteggio più alto, originari di queste regioni, sono stati spinti verso le regioni limitrofe; questo movimento ha a sua volta compresso i posti disponibili per i vincitori di quelle stesse regioni limitrofe, costringendo anche loro a spostarsi ulteriormente verso nord, in un effetto domino che i dati di questo Libro Bianco documentano in modo puntuale (si veda in particolare il “*paradosso del Lazio*”, sezione 3).

In questo documento si userà quindi:

- “esilio” (*amministrativo, professionale, forzato*) per indicare il collocamento subito a partire dal 2019, non scelto, semmai accettato, conseguenza diretta della saturazione regionale;
- “mobilità interregionale di rientro” o “diritto al ritorno” per indicare la richiesta, oggi legittimamente avanzata, di rientrare nella regione di residenza, distinta concettualmente e giuridicamente dall'atto subito all'origine.

2. Sintesi esecutiva

I numeri restituiscono un fenomeno strutturale, non episodico, che a sette anni dalle prime immissioni in ruolo del 2019 continua a interessare un Dirigente Scolastico su quattro tra quelli usciti dal concorso ordinario 2017.

Indicatore	Valore
DS in esilio amministrativo	767 su 3.067 DS attivi (25 %)
Regioni di provenienza coinvolte	18 su 18 (tutte le regioni)
Regione di maggiore esodo	Campania: 264 DS, 77,19% del totale regionale.
Prima regione ricevente	Lombardia — 154 DS accolti (19,3%)
Anno di picco	2019 — 395 DS, 49,6% del fenomeno totale
Direzione prevalente del flusso	Sud/Isole → Nord e Centro: 70,5% del totale
Flusso di rientro (Nord/Centro → Sud)	39 DS, 4,9% del totale

Il dato di sintesi più rilevante è la sua asimmetria: il fenomeno non è distribuito in modo uniforme sul territorio nazionale, ma colpisce in modo sproporzionato tre regioni — Campania, Molise e Basilicata — dove più di 6 vincitori su 10 sono stati collocati fuori dalla propria regione di residenza, a fronte di tassi fisiologici, sotto il 10%, nelle regioni del Nord-Est e nelle isole maggiori (Sardegna, Friuli Venezia Giulia).

3. Il meccanismo dell'*esilio*: origine e dinamica a cascata

Il concorso ordinario 2017 non ha prodotto semplicemente una mobilità geografica dei vincitori, ma un vero effetto domino territoriale. La carenza di posti disponibili nelle regioni a più alta partecipazione concorsuale ha determinato l'assegnazione di numerosi dirigenti in altre regioni; tali assegnazioni hanno a loro volta ridotto gli spazi disponibili per i candidati delle regioni riceventi, contribuendo a generare ulteriori spostamenti. Il risultato finale non è stato il trasferimento di una singola platea di vincitori, ma una catena di riallocazioni che ha coinvolto regioni diverse e prodotto un fenomeno nazionale di mobilità forzata.

Il paradosso del Lazio: da regione di transito a camera di compensazione del sistema

Il caso più emblematico è quello del Lazio. La regione non rappresenta soltanto una delle principali destinazioni dei Dirigenti Scolastici provenienti dalle aree a maggiore saturazione concorsuale, ma svolge da anni una funzione di riequilibrio degli squilibri territoriali generati dal sistema di reclutamento nazionale.

Nell'ambito del concorso ordinario 2017 il Lazio è risultato la principale destinazione dei dirigenti provenienti dalla Campania (79 unità), la cui graduatoria — riaperta da una lunga coda di contenzioso giurisdizionale — è stata esaurita soltanto nell'ultimo anno, mantenendo per oltre un decennio la saturazione dell'organico campano. *La Regione Lazio è stata dunque la prima destinazione dei DS campani in esilio (79 DS, pari al 29,8% dell'intero flusso campano) e la seconda regione "esportatrice" in assoluto, con 134 DS laziali essi stessi costretti fuori regione (37,9% del totale dei DS di concorso laziale).* Questa funzione di compensazione non si è esaurita con le immissioni del 2019, ma si è progressivamente consolidata negli anni successivi attraverso mobilità, contenziosi, benefici di legge e successive procedure concorsuali. Il Lazio ha assunto il ruolo di

principale regione di collocamento e avvicinamento per una parte rilevante dei dirigenti scolastici provenienti dal Sud Italia.

In questo senso il Lazio costituisce il principale snodo territoriale della mobilità interregionale della dirigenza scolastica italiana. Una condizione che va letta non soltanto alla luce dei flussi in ingresso, ma anche della crescente riduzione delle autonomie scolastiche e dell'elevata domanda di mobilità che continua a convergere sulla regione.

Per tale ragione, il caso Lazio non può essere interpretato come una semplice criticità regionale, ma come uno degli elementi chiave per comprendere gli attuali limiti strutturali del sistema nazionale della mobilità dei dirigenti scolastici.

4. Distribuzione temporale: il 2019, l'anno di rottura

Le nomine in ruolo da concorso 2017 si distribuiscono su cinque annualità, dal 2019 al 2023. *Quasi la metà dell'intero fenomeno (49,6%) si concentra nella prima coorte, il 2019*, quando l'insufficienza di posti disponibili nelle regioni del Mezzogiorno era massima.

Anno di decorrenza	Anzianità a.s. 2025/26	DS in esilio	% sul totale
2019	7 anni	395	49,6%
2020	6 anni	101	12,7%
2021	5 anni	94	11,8%
2022	4 anni	126	15,8%
2023	3 anni	80	10,1%
TOTALE	—	767	100%

Il rimbalzo registrato nel 2022 (+34,0% rispetto al 2021) è riconducibile a scorrimenti tardivi di graduatoria, in particolare in Calabria, Lazio, Sicilia e Puglia.

5. Distribuzione per regione di concorso e incidenza percentuale

La tabella seguente ordina le 18 regioni di concorso per incidenza percentuale decrescente del fenomeno, mostrando con chiarezza la frattura Nord/Sud.

Regione di concorso	DS totali	In regione	In esilio	% in esilio
Campania	342	78	264	77,19%
Molise	27	9	18	66,7%
Basilicata	36	13	23	63,9%
Lazio	354	220	134	37,9%
Abruzzo	81	52	29	35,8%
Sicilia	379	268	111	29,3%
Calabria	120	87	33	27,5%
Puglia	285	218	67	23,5%
Toscana	205	169	36	17,6%
Umbria	67	61	6	9,0%

Regione di concorso	DS totali	In regione	In esilio	% in esilio
Emilia-Romagna	194	178	16	8,2%
Veneto	208	191	17	8,2%
Liguria	71	66	5	7,0%
Marche	72	67	5	6,9%
Lombardia	279	263	16	5,7%
Piemonte	190	180	10	5,3%
Friuli Venezia Giulia	64	62	2	3,1%
Sardegna	97	94	3	3,1%

Evidenziate in rosso le regioni con incidenza critica ($\geq 60\%$): Campania, Molise, Basilicata. Lazio, Abruzzo, Sicilia, Calabria, Puglia e Toscana si collocano nella fascia elevata ($>15\%$); le regioni del Nord-Est e le isole maggiori restano sotto la soglia fisiologica del 10%.

Le percentuali consentono di misurare l'intensità del fenomeno all'interno di ciascuna regione, ma non ne descrivono da sole l'impatto sul sistema nazionale della mobilità. Sotto questo profilo assume particolare rilievo il dato assoluto dei dirigenti fuori regione: **la Campania, con 264 dirigenti titolari fuori regione, rappresenta da sola oltre un terzo dell'intero fenomeno nazionale**, mentre Molise e Basilicata, pur caratterizzate da incidenze percentuali molto elevate, esprimono valori assoluti sensibilmente inferiori.

5.1 La massa critica dell'esilio

Se la *percentuale* misura l'intensità dell'esilio all'interno di una singola regione, il *numero assoluto* dei dirigenti scolastici fuori regione ne misura la *rilevanza sistemica*. Da questo punto di vista emerge con evidenza la posizione della Campania, che concentra da sola oltre un terzo dell'intero fenomeno nazionale.

La graduatoria per consistenza numerica dei dirigenti fuori regione evidenzia infatti una **forte concentrazione territoriale: Campania (264), Lazio (134), Sicilia (111), Puglia, Calabria e Abruzzo rappresentano il nucleo principale della domanda di mobilità interregionale**, mentre le altre regioni contribuiscono con valori significativamente inferiori.

Ne deriva che la gestione della mobilità non può essere valutata esclusivamente attraverso indicatori percentuali, ma deve tenere conto anche della *massa critica* dei dirigenti interessati e della capacità effettiva delle regioni di assorbire o restituire tali flussi.

Va da sé che interventi legislativi mirati su queste 6 regioni del centro-sud o almeno sulle 4 di maggior esodo (vd. § 6.1) determinerebbero effetto a cascata, inverso rispetto al movimento del 2019 (§ 3), determinando un rapido riequilibrio del sistema (nda).

6. I flussi: la direzione dell'esilio

L'analisi dei flussi per macro-area conferma che l'esilio è un fenomeno quasi esclusivamente unidirezionale, dal Sud e dalle Isole verso il Centro e il Nord del Paese.

Flusso	DS	% sul totale	Tipologia
Sud/Isole → Nord	270	33,9%	Esilio a lunga distanza
Sud/Isole → Centro	160	20,1%	Esilio a lunga distanza
Centro → Nord	131	16,5%	Esilio a lunga distanza
Centro → Centro	78	9,8%	Spostamento breve
Sud/Isole → Sud/Isole	72	9,0%	Spostamento breve
Nord → Nord	46	5,8%	Spostamento breve
Centro → Sud/Isole	19	2,4%	Flusso di rientro
Nord → Centro	13	1,6%	Flusso di rientro
Nord → Sud/Isole	7	0,9%	Flusso di rientro
TOTALE	767	100%	—

6.1 Le quattro regioni di maggiore esodo: dettaglio delle destinazioni

Regione di origine	Esilio / totale	Prime 4 destinazioni
Campania	264 su 342 (77,19%)	Lazio 79 (29,8%) · Lombardia 41 (15,5%) · Toscana 30 (11,3%) · Emilia-Romagna 24 (9,1%)
Lazio	134 su 354 (37,9%)	Toscana 29 (21,6%) · Emilia-Romagna 27 (20,1%) · Lombardia 23 (17,2%) · Veneto 13 (9,7%)
Sicilia	111 su 379 (29,3%)	Lombardia 32 (28,8%) · Piemonte 21 (18,9%) · Emilia-Romagna 16 (14,4%) · Veneto 14 (12,6%)
Puglia	67 su 285 (23,5%)	Emilia-Romagna 16 (23,9%) · Lombardia 14 (20,9%) · Marche 10 (14,9%) · Veneto 8 (11,9%)

7. Le regioni riceventi: chi accoglie l'esilio

Tre sole regioni — Lombardia, Emilia-Romagna e Lazio — assorbono insieme il 45,5% di tutti i DS in esilio (361 su 767). È una concentrazione che pone, oltre alla questione redistributiva, un tema di sostenibilità organizzativa per le regioni riceventi stesse.

Regione ricevente	DS accolti	% sul totale esilio	Prime 3 provenienze
Lombardia	154	19,3%	Campania (41), Sicilia (32), Lazio (23)
Emilia-Romagna	117	14,7%	Lazio (27), Campania (24), Puglia (16)
Lazio	90	11,3%	Campania (79), Veneto (2), Sicilia (2)
Toscana	75	9,4%	Campania (30), Lazio (29), Sicilia (4)

Regione ricevente	DS accolti	% sul totale esilio	Prime 3 provenienze
Veneto	66	8,3%	Sicilia (14), Lazio (13), Campania (11)
Marche	58	7,3%	Abruzzo (20), Puglia (10), Lazio (9)
Piemonte	57	7,2%	Sicilia (21), Campania (10), Lazio (9)
Calabria	37	4,6%	Campania (11), Sicilia (9), Puglia (6)
Liguria / Puglia	29 / 29	3,6% / 3,6%	Campania prevalente in entrambe

8. Composizione interna delle regioni riceventi

Il fenomeno non incide soltanto sui DS che lo subiscono, ma anche sulla composizione interna delle dirigenze regionali di destinazione. *In Molise quasi 6 DS su 10 provengono da fuori regione*; quote elevate si registrano anche in Basilicata, Marche, Emilia-Romagna e Lombardia.

Regione	DS locali	DS in esilio accolti	Totale DS	% da fuori regione
Molise	9	13	22	59,1%
Basilicata	13	12	25	48,0%
Marche	67	58	125	46,4%
Emilia-Romagna	178	117	295	39,7%
Lombardia	263	154	417	36,9%
Toscana	169	75	244	30,7%
Liguria	66	29	95	30,5%
Calabria	87	37	124	29,8%
Lazio	220	90	310	29,0%

9. Il costo nascosto: continuità territoriale e tenuta del sistema

Le regioni con quote elevate di DS in esilio non riescono a garantire piena continuità amministrativa con il territorio. Le conseguenze, già documentate nella letteratura di settore, includono:

- **minore radicamento nei sistemi scolastici e nelle comunità educative locali;**
- **ridotta stabilità nella programmazione strategica di medio-lungo periodo;**
- interruzione della continuità nei rapporti con enti locali e istituzioni territoriali;
- difficoltà nel consolidare progettualità di rete a livello regionale;
- costi personali, familiari ed economici diretti, quantificabili in alcune analisi di settore **fino a oltre 12.000 euro annui per dirigente, tra spese di alloggio e trasferta.**

10. Cornice normativa di riferimento

I dati qui esposti non sono fine a sé stessi: si collocano nel solco delle *recenti scelte legislative che hanno riconosciuto la centralità della mobilità interregionale quale strumento di riequilibrio territoriale del sistema*, rendendo disponibile il 100% dei posti vacanti e disponibili, fatti salvi i contingenti regionali destinati ai concorsi.

Il presente Libro Bianco si propone di verificare se tale apertura normativa sia oggi sufficiente ad assorbire una domanda di mobilità che interessa ormai più generazioni di Dirigenti Scolastici. Ci riferiamo quindi:

- alle norme speciali che dal 2023 hanno progressivamente aperto la mobilità interregionale al 100% dei posti vacanti;
- all'art. 10-bis del D.L. 45/2025 (L. 79/2025), che rende disponibile il 100% dei posti vacanti, fatti salvi i contingenti regionali del concorso ordinario 2023 disciplina prorogata per l'a.s. 2026/2027 dal D.L. 31 dicembre 2025, n. 200, convertito con modificazioni dalla L. 26/2026, confermando la riserva del 100% dei posti vacanti alla mobilità interregionale, fatti salvi i contingenti concorsuali;
- al principio per cui i posti concorsuali sono accantonati ma la mobilità opera prima sulle disponibilità residue
- allo stesso bando del concorso regionale che all'art. 3, comma 4, DM 2788/2023: dispone che il contingente concorsuale è determinato *fatti salvi gli esiti della mobilità interregionale ordinaria*.

I dati di questo documento suggeriscono *una riflessione ulteriore sull'interazione tra mobilità interregionale e programmazione del reclutamento*.

Particolarmente significativa è la situazione della **Campania**, che continua a rappresentare la principale regione di provenienza dei Dirigenti Scolastici titolari fuori regione. A fronte di una platea di 264 dirigenti provenienti dal concorso ordinario 2017 ancora in attesa di rientro e di ulteriori 86 dirigenti provenienti dal concorso regionale Campania 2011 tuttora titolari fuori regione, l'organico regionale è stato per più anni consecutivi rappresentato come saturo ai fini della mobilità interregionale in entrata.

In questo contesto appare legittimo interrogarsi sull'opportunità di attivare ulteriori procedure di reclutamento regionale in territori caratterizzati da una persistente e rilevante domanda di rientro già maturata da personale in servizio. La sola Campania ha infatti già reclutato ulteriori 34 Dirigenti Scolastici attraverso la procedura regionale 2023 e nei prossimi anni, *in applicazione del nuovo CCNL maggio 2026*, ancora una quota - anche in Campania e anche nelle regioni di maggior esodo - vedrà un 20% di nuove immissioni sui posti disponibili, immissioni anche dalla quota riservata di cui al D.M. 107/2023, destinata a inserirsi nel medesimo bacino territoriale al quale guarda la platea dei dirigenti fuori regione.

La questione assume un rilievo ancora maggiore proprio alla luce delle più recenti previsioni contrattuali in materia di mobilità interregionale, che continuano a riservare una quota dei posti disponibili alle nuove immissioni in ruolo.

Ne consegue che una parte dei dirigenti già in servizio fuori regione da molti anni si troverà ancora a concorrere per gli stessi posti con nuovi contingenti di reclutamento, con il rischio di prolungare ulteriormente una situazione di mobilità forzata che, per alcuni, si protrae ormai da oltre un decennio.

11. La tempesta perfetta: la sovrapposizione delle riforme e l'occhio del ciclone ancora da venire

L'espressione “**tempesta perfetta**” non è una suggestione retorica di questo Libro Bianco: è stata coniata dagli stessi Dirigenti Scolastici fuori regione nel corso di un convegno tenutosi a Roma il 20 gennaio 2025, e ripresa in un successivo comunicato del Comitato nazionale. Descrive un fenomeno preciso: non un singolo provvedimento sbagliato, ma la sovrapposizione, nello stesso arco temporale, di più riforme e procedure che, considerate singolarmente, sarebbero state assorbibili dal sistema, ma che, sommandosi, hanno prodotto un effetto cumulativo capace di bloccare strutturalmente la mobilità di rientro.

I fattori della tempesta

- il concorso nazionale **2017**, che ha derogato al principio di territorialità della dirigenza scolastica, generando il fenomeno dell'esilio documentato nei capitoli precedenti;
- la lunga coda di contenziosi e scorrimenti che ha interessato il concorso regionale Campania **2011**, contribuendo per anni alla saturazione dell'organico regionale e producendo effetti che ancora oggi incidono sulla mobilità interregionale;
- il concorso **riservato** DM 107/2023, *la cui platea presenta tassi di esilio ancora più elevati di quelli del concorso 2017*, come illustrato di seguito;
- il **dimensionamento** della rete scolastica e i conseguenti tagli di organico (D.I. 127/2023), che riducono il numero di sedi dirigenziali autonome disponibili;
- il **posticipo dell'età pensionabile** e i trattenimenti in servizio (art. 1, comma 165, L. 207/2024), che rallentano il turnover e quindi la liberazione di posti utili alla mobilità.
- il rinnovo del **CCNL** Area Istruzione e Ricerca (maggio 2026), che — pur confermando la mobilità al 100% dei posti vacanti come obiettivo — introduce una **quota del 20% per le nuove immissioni in ruolo**, destinata ad operare anche nelle regioni di maggiore esodo, aggiungendosi alla pressione già documentata dei contingenti concorsuali.

Ciascuno di questi fattori, isolatamente considerato, comprime il numero di posti realmente disponibili per la mobilità interregionale di rientro. Sommati, producono **l'effetto a imbuto** già documentato nei capitoli precedenti: *la domanda di rientro cresce, mentre l'offerta di posti realmente liberi si restringe* (nè l'accesso a sedi nominali ora esprimibili nella domanda di mobilità 2026/27 incrementa il numero totale dei posti disponibili).

11.1 L'occhio del ciclone non è ancora arrivato: il 2027/2028

Il dato più trascurato nel dibattito pubblico è che **la tempesta perfetta non ha ancora raggiunto il proprio punto di massima intensità**. Avverrà quando anche i DS immessi con procedura riservata potranno premere sulla mobilità. I vincitori del concorso riservato DM 107/2023 sono infatti soggetti, come tutti i vincitori di concorso, a un vincolo triennale di permanenza nella sede di prima assegnazione. Per la maggior parte di questa platea **tale vincolo scadrà nel 2027/2028**: da quel momento, anche questi Dirigenti Scolastici matureranno titolo per richiedere la mobilità interregionale, aggiungendosi a una domanda già saturata.

I dati di titolarità 2025/26 relativi al concorso riservato 2023 restituiscono un quadro persino più critico di quello già illustrato per il concorso 2017:

Indicatore	Valore
Dirigenti già assunti tramite procedura riservata e censiti nella rilevazione	543
DS in servizio (a.s. 2025/26)	538
DS già in esilio amministrativo	406
% in esilio	75,5%
Regioni con esilio totale (100%)	Abruzzo, Basilicata, Molise, Umbria
Regioni con esilio critico (≥90%)	Campania (95,8%), Marche (90,0%)

Un tasso di esilio del 75,5%, quasi il triplo di quello già critico registrato per il concorso 2017, destinato a tradursi, allo scadere del vincolo triennale, in una nuova ondata di domande di mobilità di rientro che si sommerà a quella, tuttora insoddisfatta, dei vincitori 2017. **Senza un intervento strutturale prima di quella data, il sistema rischia di trovarsi a gestire contemporaneamente due platee di pari urgenza.**

È tempo di passare dagli emendamenti a una soluzione strutturale, *dalla logica dell'urgenza all'urgenza di una logica.*

Le valvole di sfogo già attive

Va segnalato che una quota, per ora minoritaria, dei vincitori del concorso riservato sta già rientrando prima della scadenza naturale del vincolo triennale, avvalendosi delle deroghe previste dalla L. 104/1992 e da altri benefici di legge per l'assistenza a familiari con disabilità grave. È lo stesso meccanismo che, sia pure in misura limitata, ha già consentito un rientro anticipato ad alcuni vincitori del concorso 2017 immessi dal 2019 in poi. È un segnale che rivela la più grande contraddizione tra diritto all'assistenza e azzeramento di ogni criterialità in base all'anzianità di servizio fuori regione. In questa contraddizione **non vi sono meccanismi di riequilibrio come nei pubblici concorsi**, dove le riserve di posti in favore di particolari categorie di cittadini, comunque denominate, in genere non possono complessivamente superare la metà dei posti messi a concorso. **L'assenza totale di un qualsiasi analogo contrappeso nelle procedure di mobilità interregionale determina l'assoluta preminenza del solo criterio della cosiddetta "mobilità sanitaria"** (si ritorna solo con beneficio L.104, riconosciuto dal Giudice del Lavoro e eseguito nella gran maggioranza dei casi da un Commissario ad acta, soprattutto in Campania, proprio per la grande difficoltà dei DG a stabilire priorità tra "bisogni speciali", stante la penuria dei posti disponibili): è come se il legislatore abbia scelto di abdicare a governare il fenomeno aspettando che in qualche modo i flussi si riducano col tempo, ma *la sproporzione tra i rientri per sentenze su benefici di legge riconosciuti e il numero dei dirigenti la cui domanda di trasferimento viene ripetutamente non accolta* negli anni, lascia intendere che strategie di inerzia o anche il continuo ricorso alle norme speciali (che dal 2023 hanno progressivamente aperto la mobilità interregionale al 100% dei posti vacanti) non incidono sulla dimensione complessiva del fenomeno e non possono sostituirsi ad una soluzione strutturale e generalizzata.

11.2 Il vulnus ancora aperto: i vincitori Campania 2011

Se l'attenzione pubblica si concentra comprensibilmente sul concorso 2017 — il più recente e il più numeroso — resta sullo sfondo **un nodo irrisolto e più antico**: quello dei vincitori del concorso regionale Campania, bandito con DDG 13 luglio 2011 e immessi in ruolo a partire dal 2015.

Molti di loro accettarono, all'epoca, l'opzione dell'interregionalità nella convinzione che si trattasse di una soluzione di breve durata, in attesa dello scorrimento della graduatoria regionale verso la Campania. Quella convinzione si è rivelata infondata: a oltre dieci anni di distanza, una parte di quella coorte è ancora fuori regione — *dei moderni Ulisse, costretti a un nostos sempre rinviato*.

Indicatore	Valore
Vincitori/idonei in graduatoria	718
In servizio in Campania	465
Ancora in esilio (titolarità fuori regione)	86
% in esilio sul totale in servizio	15,6%
Cessati per quiescenza	151
Rinuncia / restituzione al ruolo docente / depennamento	16

86 persone, a più di dieci anni dalla loro immissione in ruolo, restano ancora lontane dalla Campania per effetto di una scelta compiuta quando le condizioni del sistema erano radicalmente diverse dalle attuali.

È un numero piccolo rispetto ai DS in esilio dal concorso 2017, ma proprio per questo rischia di restare **“trasparente per l'amministrazione”**, invisibile nelle priorità di intervento normativo, pur rappresentando *la forma più prolungata e radicata di esilio amministrativo oggi esistente nella categoria*.

A questo nodo si aggiunge un fenomeno meno noto ma ugualmente significativo: *la graduatoria del concorso Campania 2011, pur bandita quindici anni fa, ha continuato a produrre nuove immissioni in ruolo fino a tempi recentissimi, attraverso lo scorrimento della coda residua*. Il fenomeno legato al concorso 2011 non sembra un capitolo chiuso della storia della mobilità dei Dirigenti Scolastici, poichè genera di continuo nuovi casi (DS titolari fuoriregione che diventano neoimmessi in Campania?), sovrapponendosi cronologicamente al concorso 2017 e al concorso riservato 2023 — un'ulteriore conferma che **la tempesta perfetta non è un evento concluso, ma un fenomeno che continua a produrre nuove ricadute anche nel presente**.

Letti insieme, questi tre dati — il **concorso 2017** già documentato nei capitoli precedenti, il **concorso riservato 2023** con un tasso di esilio ancora superiore e in scadenza nel 2027/2028, e la coda ancora aperta del **concorso Campania 2011** — restituiscono l'immagine di una crisi non isolata, ma stratificata: tre generazioni di Dirigenti Scolastici, reclutate con procedure diverse e in anni diversi, accomunate dalla medesima condizione di allontanamento forzato dalla propria regione (nda: questa ricerca non considera le decine di neoimmessi fuori regione che pure gravitano nelle graduatorie dei concorsi regionali 2023, proprio in ragione della loro scelta, ma che pure tra qualche anno vorranno affacciarsi alla mobilità interregionale).

Senza una soluzione strutturale e stabile — non più affidata a proroghe annuali — l'occhio del ciclone del 2027/2028 rischia di sommarsi a un'emergenza già in corso, anziché risolverla.

11.3 Tre generazioni di esilio, tre procedure, un'unica domanda di rientro

Le analisi fin qui esposte hanno esaminato separatamente le principali procedure che oggi incidono sulla mobilità interregionale della dirigenza scolastica. Osservate congiuntamente, esse restituiscono un quadro ancora più significativo: il sistema non è chiamato a gestire una singola platea di dirigenti in attesa di rientro, ma la sovrapposizione di più generazioni concorsuali che insistono, in larga misura, sulle medesime regioni.

Le tavole che seguono consentono di visualizzare la distribuzione territoriale dei dirigenti provenienti dal:

- Concorso ordinario nazionale DS – D.D.G. n. 1259 del 23 novembre 2017;
- Procedura di reclutamento riservata DS – D.M. n. 107 dell'8 giugno 2023 (*attuata con D.D. AOODPIT n. 2788 del 18 dicembre 2023*);
- Concorso regionale Campania DS – D.D.G. 13 luglio 2011.

Pur riferendosi a procedure differenti, le tre rilevazioni evidenziano fenomeni convergenti e permettono di individuare le aree territoriali maggiormente interessate dalle future domande di mobilità.

Si tratta di procedure differenti per origine normativa, dimensione e collocazione temporale, ma accomunate dalla medesima conseguenza: l'allontanamento dalla regione di appartenenza e la successiva domanda di mobilità interregionale di rientro.

Lette congiuntamente, queste tre procedure restituiscono un quadro molto diverso da quello normalmente rappresentato nel dibattito pubblico. Non esiste infatti una sola platea in attesa di rientro, ma una stratificazione di domande maturate in anni differenti e destinate a convergere sulle medesime regioni di destinazione, in particolare Campania, Sicilia, Puglia, Calabria, Lazio e Abruzzo.

Le tavole che seguono ricostruiscono la distribuzione territoriale delle tre principali procedure concorsuali che oggi incidono sulla mobilità interregionale della dirigenza scolastica. Per ciascuna procedura è riportata la relazione tra area di provenienza concorsuale e titolarità effettiva nell'a.s. 2025/2026, consentendo di individuare sia l'entità del fenomeno dell'esilio amministrativo sia le direttrici territoriali lungo le quali si sviluppa la domanda di rientro.

Tavola 11.3.a

Analisi delle titolarità dei Dirigenti Scolastici provenienti dal concorso ordinario nazionale indetto con DDG n. 1259 del 23 novembre 2017

Sottotitolo: Regione di concorso e regione di titolarità nell'a.s. 2025/2026.

ANALISI TITOLARITÀ – Concorso DS 2017 (Nazionale)																									
Regione di provenienza (Regione di concorso)	Regione di titolarità 2025-26																								
	TOT DS IN GRADUATORIA	ABRUZZO	BASILICATA	CALABRIA	CAMPANIA	EMILIA ROMAGNA	FRIULI VENEZIA GIULIA	LAZIO	LIGURIA	LOMBARDIA	MARCHE	MOLISE	PIEMONTE	PUGLIA	SARDEGNA	SICILIA	TOSCANA	UMBRIA	VENETO	RINUNCIA / RESTITUTO AL RUOLO DOC / DEPENDIMENTO	CESSATO/A - QUIESCENZA	TRENTINO ALTO ADIGE	TOTALE DS IN SERVIZIO	DS FUORI REGIONE	% DS FUORI REGIONE
ABRUZZO	95	52				4			1	20		1	1			1		1	8	6		81	29	35,80	
BASILICATA	40		13	5		2		1	1	5	1			3	2		1	1	1	2	2		36	23	63,89
CALABRIA	132		2	87		5	1	1		15	1			1		2	3		2	7	5		120	33	27,50
CAMPANIA	382	1	9	11	78	24	2	78	8	41	6	13	10	17	1		30	2	11	32	8		342	264	77,19
EMILIA ROMAGNA	215			1		178				8							1		6	9	12		194	16	8,25
FRIULI VENEZIA GIULIA	70						62				1								1	0	6		64	2	3,13
LAZIO	414			2	2	27	2	220	5	23	9		9	2	3	2	29	6	13	36	24		354	134	37,85
LIGURIA	82					1		1	66				2				1			2	9		71	5	7,04
LOMBARDIA	314					4		1		263	1		7	1			1		1	21	14		279	16	5,73
MARCHE	84					4		1			67									9	3		72	5	6,94
MOLISE	28	4				1				2	4	9	1	2					3	0	1	1	26	17	65,38
PIEMONTE	207			1		2		1	3	2			180	1						5	12		190	10	5,26
PUGLIA	309		1	6		16	5	1		14	10						2	1	8	11	13		285	43	15,09
SARDEGNA	105					1			1	1				94						5	3		97	3	3,09
SICILIA	417			9		16	6	2	4	32			21		3	268	4		14	27	11		379	111	29,29
TOSCANA	223			1		9			7	9			3	1	1	2	169		3	10	8		205	36	17,56
UMBRIA	77										4							61	2	10			67	6	8,96
VENETO	227			1		1	4	2		1	1					2	2		191	6	13	3	205	14	6,83
TOTALE	3421	57	25	124	80	295	82	309	95	417	125	22	237	247	104	276	244	71	257	200	150	4	3067	767	-

La matrice relativa al concorso 2017 documenta il fenomeno dell'esilio amministrativo su scala nazionale e consente di individuare le principali direttrici territoriali che hanno caratterizzato le immissioni in ruolo dal 2019 al 2023.

Tavola 11.3.b

Analisi delle titolarità dei Dirigenti Scolastici assunti mediante procedura riservata di cui al D.M. n. 107 dell'8 giugno 2023

Sottotitolo: Regione della prova preselettiva e regione di titolarità nell'a.s. 2025/2026.

ANALISI TITOLARITÀ – Concorso Riservato DS 2023 (Nazionale)																								
Regione di provenienza (Regione preselettiva)	Regione di titolarità 2025-26																				TOTALE DS IN SERVIZIO	DS FUORI REGIONE	% DS FUORI REGIONE	
	TOT DS IN GRADUATORIA	ABRUZZO	BASILICATA	CALABRIA	CAMPANIA	EMILIA ROMAGNA	FRIULI VENEZIA GIULIA	LAZIO	LIGURIA	LOMBARDIA	MARCHE	MOLISE	PIEMONTE	PUGLIA	SARDEGNA	SICILIA	TOSCANA	UMBRIA	VENETO	RINUNCIA / RESTITUITO AL RUOLO DOC / DEPENDIMENTO				CESSATO/A - QUIESCENZA
ABRUZZO	15				2				5	3								5			15	15	100,00	
BASILICATA	6				2				1			1				1		1			6	6	100,00	
CALABRIA	25		3					1	8			5				2		5	1		24	20	83,33	
CAMPANIA	120			3	2	3	16		57			13	1		11		12	2		118	113	95,76		
EMILIA ROMAGNA	19				10	1			1			1						6			19	9	47,37	
FRIULI VENEZIA GIULIA	1					1															1	0	0,00	
LAZIO	49					2	13	1	14			3	1		6		7	2		47	32	68,09		
LIGURIA	11							3	1			7								11	8	72,73		
LOMBARDIA	35								31			2						2		35	4	11,43		
MARCHE	10				1	1			1	1								6		10	9	90,00		
MOLISE	4	1					1		2											4	4	100,00		
PIEMONTE	9											9								9	0	0,00		
PUGLIA	71				10	1	1		22	1		6	11					19		71	60	84,51		
SARDEGNA	5											1		3				1		5	2	40,00		
SICILIA	110			1	6	2	1		47			20			13	2		18		110	97	88,18		
TOSCANA	29				1			1	4			1			9		13		29	20	68,97			
UMBRIA	7									1					2			4		7	7	100,00		
VENETO	17																	17		17	0	0,00		
TOTALE	543	1	0	3	4	34	11	32	6	194	6	0	69	11	5	13	33	0	116	5	0	538	406	-

La procedura riservata presenta livelli di mobilità forzata ancora più elevati rispetto al concorso 2017. I dati riportati si riferiscono esclusivamente ai dirigenti già assunti e censiti nelle titolarità dell'a.s. 2025/26 e non all'intera graduatoria nazionale della procedura.

Tavola 11.3.c

Analisi delle titolarità dei Dirigenti Scolastici provenienti dal concorso regionale Campania indetto con DDG 13 luglio 2011

Sottotitolo: Regione di titolarità nell'a.s. 2025/2026 dei dirigenti ancora in servizio.

ANALISI TITOLARITÀ – Concorso DS Campania 2011 (Regionale)																									
Regione di provenienza (Campania)	Regione di titolarità 2025-26																	TOTALE DS IN SERVIZIO	DS FUORI REGIONE	% DS FUORI REGIONE					
	TOT DS IN GRADUATORIA	ABRUZZO	BASILICATA	CALABRIA	CAMPANIA	EMILIA ROMAGNA	FRIULI VENEZIA GIULIA	LAZIO	LIGURIA	LOMBARDIA	MARCHE	MOLISE	PIEMONTE	PUGLIA	SARDEGNA	SICILIA	TRENTINO ALTO ADIGE				TOSCANA	UMBRIA	VENETO	RINUNCIA / RESTITUITO AL RUOLO DOC. / DEPENDIMENTO	CESSATO/A QUIESCENZA
CAMPANIA	718	0	2	6	465	9	4	27	0	5	2	7	9	4	0	1	0	5	2	3	16	151	551	86	15,61

A distanza di oltre un decennio dalle prime immissioni in ruolo, la procedura Campania 2011 continua a evidenziare una quota significativa di dirigenti titolari fuori regione, rappresentando la manifestazione più longeva del fenomeno della mobilità interregionale della categoria.

Una pressione destinata a convergere: 1259 dirigenti scolastici prestano servizio fuori regione

Lette separatamente, le tre procedure descrivono fenomeni differenti. Lette congiuntamente, mostrano invece come la domanda di mobilità interregionale si stia progressivamente stratificando nel tempo.

Il concorso ordinario 2017 registra **767 dirigenti fuori regione** su 3.067 in servizio; la procedura riservata D.M. 107/2023 evidenzia già **406 dirigenti fuori regione** su 538 dirigenti assunti e in servizio; il concorso regionale Campania 2011 presenta ancora **86 dirigenti titolari fuori regione**. Complessivamente, le tre procedure restituiscono una platea di **1.259 dirigenti** interessati (di cui **463 solo verso la Campania!**), in misura diversa, dal fenomeno della mobilità interregionale.

Ancora più significativo è il dato territoriale: le regioni che esprimono il maggior numero di dirigenti fuori regione nel concorso 2017 coincidono in larga parte con quelle che presentano le maggiori criticità anche nelle altre procedure. Ciò significa che le future operazioni di mobilità non saranno chiamate a gestire fenomeni distinti, ma domande convergenti provenienti dalle medesime aree geografiche.

È questa sovrapposizione di platee, maturate in anni diversi ma orientate verso gli stessi territori, che costituisce il nucleo della "tempesta perfetta" descritta nel presente Libro Bianco.

12. Conclusioni e proposte

Sette anni dopo la prima tornata di immissioni in ruolo, un Dirigente Scolastico su quattro è ancora in esilio amministrativo. Il tasso di rientro è rimasto, in questo lasso di tempo, marginale: appena il 4,9% dei movimenti registrati va in direzione contraria a quella dell'esodo originario.

Sulla base dei dati esposti, il Comitato Dirigenti Scolastici Fuori Regione formula le seguenti proposte:

- stabilizzazione a regime, in sede di rinnovo del CCNL Area Istruzione e Ricerca 2025-2028, della **mobilità interregionale al 100%** dei posti vacanti e disponibili;
- introduzione di un criterio nazionale uniforme e vincolante di priorità basato sull'**anzianità di servizio fuori regione**, a garanzia del **"turn over del sacrificio"** tra DS in esilio da più anni e neoassunti;
- piena **trasparenza**, regione per regione, dei posti dichiarati indisponibili e delle relative motivazioni, con pubblicazione sistematica dei dati aggregati sugli esiti delle operazioni di mobilità;
- priorità della mobilità sulla reggenza per i posti resi disponibili da pensionamenti tardivi, nelle regioni con domande di mobilità ancora inevase.
- sospensione di nuove procedure concorsuali regionali nelle aree geografiche in cui il numero di dirigenti in attesa di mobilità di rientro supera strutturalmente il numero di posti disponibili, in applicazione del principio di priorità della mobilità
- Inoltre le proposte che seguono, *"assegnazione provvisoria su distacchi e comandi triennali"*, *"organico aggiuntivo DS mentors"* finanche la possibilità di *quote di riserva per DS già titolari nelle prossime procedure concorsuali regionali*, meritano attenzione e vaglio, per traghettare il sistema fuori dalla tempesta perfetta e appunto **passare dalla logica dell'urgenza all'urgenza di una logica!**

proposta 1: Assegnazione provvisoria su sedi nominali

Le sedi nominali — quelle il cui titolare è assente in comando, distacco triennale o fuori ruolo — sono state restituite al circuito della mobilità dalla circolare ministeriale del 19 giugno 2026, dopo quasi vent'anni di congelamento improprio in reggenza. Il DSFR propone di andare oltre: consentire ai DS in esilio da almeno un anno di richiedere su queste sedi **un'assegnazione provvisoria triennale**, modellata sull'istituto già vigente per i docenti nel CCNI utilizzazioni e assegnazioni 2025/2028.

Il DS mantiene la titolarità nella regione di esilio; la sede nominale smette di andare a reggenza; il posto lasciato libero dal DS assegnato resta disponibile per la mobilità interregionale in ingresso di altri colleghi. La clausola di rientro automatico scatta quando il titolare della sede nominale torna dalla posizione di stato, rendendo il meccanismo ciclicamente rigenerabile.

La proposta vale anche — e soprattutto — per i DS che attendono anni una sentenza favorevole su benefici L. 104 per assistenza a familiare con disabilità grave: l'assegnazione provvisoria garantisce la vicinanza al familiare mentre il bisogno sussiste, e consente al sistema di ridistribuire la sede senza ulteriori contenziosi nel momento in cui quel bisogno venga naturalmente meno.

Nessuna norma di legge aggiuntiva: **basta un comma nell'art. 39 del CCNL Area Istruzione e Ricerca che sancisca l'obbligo di comunicazione delle sedi nominali in scadenza entro la data di apertura delle domande di mobilità, con priorità basata sull'anzianità di servizio fuori regione.**

proposta 2: Organico aggiuntivo DS mentors art.16 CCNL

Il sistema delle reggenze non è un incidente: è una scelta di bilancio reiterata. A fronte di oltre 700 sedi vacanti nell'a.s. 2025/2026, il MEF ha autorizzato appena 347 immissioni in ruolo. FLC CGIL, ANP e le principali sigle sindacali chiedono da anni un organico aggiuntivo strutturale; la stessa Voce della Scuola, nel febbraio 2026, ha indicato *l'introduzione di un organico aggiuntivo di ruolo da impiegare annualmente sulle sedi nominali vacanti per distacchi e comandi* come priorità sistemica. Il DSFR ha tradotto questa convergenza in una Proposta di Legge, elaborata con Eudaimon nel febbraio 2026, che prevede **un incremento stabile del 10% dell'organico nazionale — 750 nuove posizioni, stimate in 78,75 milioni di euro annui — da distribuire per fabbisogno regionale e complessità istituzionale**. Le nuove posizioni assolverebbero tre funzioni simultanee:

- copertura stabile delle sedi in reggenza;
- attivazione sistemica di percorsi di mentoring e affiancamento per i neoassunti, già previsti dall'art. 16 del CCNL vigente ma privi di copertura organica;
- assegnazione temporanea dei DS in esilio da più anni presso istituzioni scolastiche della propria regione di residenza, liberando contestualmente le sedi di titolarità per la mobilità interregionale in ingresso.

Il modello francese dei dirigenti tirocinanti in affiancamento biennale obbligatorio, già documentato da INDIRE, conferma che questo approccio è praticabile e produce miglioramenti misurabili nella qualità della governance scolastica. La PDL è disponibile e pronta per essere depositata presso i gruppi parlamentari competenti come contributo tecnico del Comitato al dibattito legislativo.

13. Nota metodologica e fonti

Il dataset di partenza contiene le titolarità dei Dirigenti Scolastici provenienti dal concorso ordinario 2017, con decorrenze delle nomine comprese tra il 2019 e il 2023. Dal numero complessivo degli idonei e vincitori del concorso DS del 2017 (3.241) sono stati esclusi i DS cessati per quiescenza o per qualsiasi altro motivo, quelli rientrati nel ruolo docente o assunti da altro concorso (4 immessi in Trentino Alto Adige). La popolazione analizzabile risulta di 3.067 DS attivi nell'a.s. 2025/2026.

Per ciascun Dirigente Scolastico reclutato dal concorso del 2017 è stata confrontata la regione di partecipazione al concorso per l'espletamento della prova preselettiva (considerata come regione di "provenienza" con la regione di attuale titolarità 2025/26: sono classificati "in esilio" tutti i DS per cui le due regioni differiscono. L'anzianità è calcolata come differenza tra l'anno di riferimento (2026) e l'anno di decorrenza della nomina. Le percentuali di flusso sono calcolate rispetto al totale dei DS in esilio di ciascuna area di concorso; le percentuali di incidenza sono calcolate rispetto al totale dei DS attivi con regione di concorso identificata.

Fonte: graduatorie Concorso ordinario nazionale DS – D.D.G. n. 1259 del 23 novembre 2017 , graduatorie concorso riservato D.M. n. 107 dell'8 giugno 2023 e graduatorie Concorso regionale Campania per Dirigenti Scolastici – D.D.G. 13 luglio 2011; titolarità portale Unica, MIM; Decreto Dipartimentale n. 34 del 30 giugno 2025 sulle fasce di complessità

Elaborazione dati a cura di www.professionistiscuola.it per il Gruppo Operativo Comitato DIRIGENTI SCOLASTICI FUORI REGIONE – Redazione finale a cura dei DS Salvatore Longobardi – Nazario Malandrino

Napoli, 23 Giugno 2026

ADDENDUM – Navigare nella tempesta perfetta

ovvero, “dimmi di che Regione sei e ti dirò in quanti siete ai remi della Nave 2026/27”

Campania

264 DS 2017 fuori regione; 113 assunti da procedura riservata 2023 fuori regione; 86 DS Campania 2011 ancora fuori regione.

Pressione massima e strutturale.

Proiezione 2026/27: domanda di rientro molto superiore all'offerta.

Lazio

134 DS 2017 fuori regione; 32 riservato 2023 fuori regione.

Regione ponte, contemporaneamente esportatrice e ricevente.

Proiezione: forte competizione sui posti liberati.

Sicilia

111 DS 2017 fuori regione.

Proiezione: elevata domanda di rientro verso l'isola, soprattutto da Lombardia e Piemonte.

97 assunti da procedura riservata 2023 fuori regione

Puglia

67 DS 2017 fuori regione.

Pressione aggiuntiva dai 60 neoimmessi 2023.

Proiezione: disponibilità limitata rispetto alla domanda.

Calabria

33 DS 2017 fuori regione; 20 assunti da procedura riservata 2023.

Proiezione: crescita della domanda di rientro nel triennio successivo.

Abruzzo

29 DS 2017 fuori regione; 15/15 assunti riservato 2023 fuori regione.

Pressione molto elevata in rapporto alle dimensioni regionali.

Basilicata

23 DS 2017 fuori regione; 6/6 assunti riservato 2023 fuori regione.

Sistema particolarmente sensibile a pochi movimenti.

Molise

18 DS 2017 fuori regione; 4/4 assunti riservato 2023 fuori regione.

Pressione proporzionalmente tra le più alte d'Italia.