



Controllo Strategico, di Gestione e Valutazione della Performance

Albo Nazionale Segretari – 11 Ottobre 2023

Dott. Simone Carmignani

GLI ARGOMENTI TRATTATI

1. Il quadro normativo, controlli e disciplina della performance
2. Cosa significa controllare e come si controlla
3. Il controllo è nulla senza la programmazione
4. Come si misura e si valuta, due fasi fondamentali ma distinte
5. L'implementazione di un sistema completo di programmazione e controllo
6. La valutazione e la pesatura delle strutture ai fini della quantificazione dell'indennità di posizione
7. La valutazione della performance e l'incentivazione dell'indennità di risultato
8. La valutazione della performance e l'incentivazione della produttività
9. Le progressioni economiche orizzontali e verticali
10. L'implementazione di un sistema completo di misurazione e valutazione della performance

La normativa e i contratti nazionali vigenti

3

- ▶ **DECRETO LEGISLATIVO 18 agosto 2000, n. 267 Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali**
- ▶ **DECRETO LEGISLATIVO 30 marzo 2001, n. 165 Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche;**
- ▶ **DECRETO LEGISLATIVO 27 ottobre 2009, n. 150, Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni**
- ▶ **D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 75 Modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ai sensi degli articoli 16, commi 1, lettera a), e 2, lettere b), c), d) ed e) e 17, comma 1, lettere a), c), e), f), g), h), l) m), n), o), q), r), s) e z), della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche;**
- ▶ **CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE DI LAVORO RELATIVO AL PERSONALE DELL'AREA DELLE FUNZIONI LOCALI TRIENNIO (DIRIGENZA E SEGRETARI) 2016 – 2018, DEL 17.12.2020;**
- ▶ **CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE DI LAVORO RELATIVO AL PERSONALE DEL COMPARTO FUNZIONI LOCALI TRIENNIO 2019 – 2021, DEL 16.11.2022;**
- ▶ **DECRETO-LEGGE 24 febbraio 2023, n. 13 Disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR).**

Le norme di riferimento

4

1. DLGS 267/2000 TESTO UNICO DEGLI ENTI LOCALI
2. DLGS 165/2001 ORDINAMENTO DEL LAVORO PUBBLICO
3. DLGS 150/2009 RIFORMA BRUNETTA
4. LEGGE 190/2012 ANTICORRUZIONE
5. DLGS 33/2013 TRASPARENZA
6. DLGS 97/2016 FOIA
7. DLGS 74/2017 RIFORMA MADIA
8. CCNL COMPARTO FUNZIONI LOCALI DEL 16.11.2022
9. DPR 81/2023 CODICE DI COMPORTAMENTO

Il quadro normativo

5

► I CONTROLLI INTERNI



Il quadro normativo

6

- **Capo III Controlli Interni DLGS 267/2000**
- **Art. 147 Tipologia dei controlli interni**
- 1. Gli enti locali, nell'ambito della loro autonomia normativa e organizzativa, individuano **strumenti e metodologie per garantire, attraverso il controllo di regolarità amministrativa e contabile, la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa.**
- 2. Il **sistema di controllo interno** è diretto a:
 - a) **verificare, attraverso il controllo di gestione, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi correttivi, il rapporto tra obiettivi e azioni realizzate, nonché tra risorse impiegate e risultati;**
 - b) **valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti;**

Il quadro normativo

7

- **Art. 147 Tipologia dei controlli interni**
- **c) garantire il costante controllo degli equilibri finanziari della gestione di competenza, della gestione dei residui e della gestione di cassa**, anche ai fini della realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica determinati dal patto di stabilita' interno, **mediante l'attivita' di coordinamento e di vigilanza da parte del responsabile del servizio finanziario, nonche' l'attivita' di controllo da parte dei responsabili dei servizi;**
- **d) verificare, attraverso l'affidamento e il controllo dello stato di attuazione di indirizzi e obiettivi gestionali**, anche in riferimento all'articolo 170, comma 6, **la redazione del bilancio consolidato** ((nel rispetto di quanto previsto dal decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, e successive modificazioni)), l'efficacia, l'efficienza e l'economicita' degli organismi gestionali esterni dell'ente; (83)
- **e) garantire il controllo della qualita' dei servizi erogati, sia direttamente, sia mediante organismi gestionali esterni, con l'impiego di metodologie dirette a misurare la soddisfazione degli utenti esterni e interni dell'ente.**
- 3. Le lettere d) ed e) del comma 2 si applicano solo agli enti locali con popolazione superiore a 100.000 abitanti in fase di prima applicazione, a 50.000 abitanti per il 2014 e a 15.000 abitanti a decorrere dal 2015.

Il quadro normativo

8

- **Art. 147 Tipologia dei controlli interni**
- **4. Nell'ambito della loro autonomia normativa e organizzativa, gli enti locali disciplinano il sistema dei controlli interni** secondo il principio della distinzione tra funzioni di indirizzo e compiti di gestione, anche in deroga agli altri principi di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, e successive modificazioni. **Partecipano all'organizzazione del sistema dei controlli interni il segretario dell'ente, il direttore generale, laddove previsto, i responsabili dei servizi e le unita' di controllo**, laddove istituite.
- **5.** Per l'effettuazione dei controlli di cui al comma 1, piu' enti locali possono istituire uffici unici, mediante una convenzione che ne regoli le modalita' di costituzione e di funzionamento.

Il quadro normativo

9

- **Art. 147-bis Controllo di regolarita' amministrativa e contabile**
- **((1. Il controllo di regolarita' amministrativa e contabile e' assicurato, nella fase preventiva della formazione dell'atto, da ogni responsabile di servizio ed e' esercitato attraverso il rilascio del parere di regolarita' tecnica attestante la regolarita' e la correttezza dell'azione amministrativa. Il controllo contabile e' effettuato dal responsabile del servizio finanziario ed e' esercitato attraverso il rilascio del parere di regolarita' contabile e del visto attestante la copertura finanziaria.**
- **2. Il controllo di regolarita' amministrativa e' inoltre assicurato, nella fase successiva, secondo principi generali di revisione aziendale e modalita' definite nell'ambito dell'autonomia organizzativa dell'ente, sotto la direzione del segretario, in base alla normativa vigente. Sono soggette al controllo le determinazioni di impegno di spesa, i contratti e gli altri atti amministrativi, scelti secondo una selezione casuale effettuata con motivate tecniche di campionamento.**

Il quadro normativo

10

- **Art. 147-bis Controllo di regolarita' amministrativa e contabile**
- **3. Le risultanze del controllo di cui al comma 2 sono trasmesse periodicamente, a cura del segretario, ai responsabili dei servizi, unitamente alle direttive cui conformarsi in caso di riscontrate irregolarita', nonche' ai revisori dei conti e agli organi di valutazione dei risultati dei dipendenti, come documenti utili per la valutazione, e al consiglio comunale.)**

Il quadro normativo

11

- **Art. 147-ter (((Controllo strategico)**
- **((1. Per verificare lo stato di attuazione dei programmi secondo le linee approvate dal Consiglio, l'ente locale con popolazione superiore a 100.000 abitanti in fase di prima applicazione, a 50.000 abitanti per il 2014 e a 15.000 abitanti a decorrere dal 2015 definisce, secondo la propria autonomia organizzativa, metodologie di controllo strategico finalizzate alla rilevazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti, degli aspetti economico-finanziari connessi ai risultati ottenuti, dei tempi di realizzazione rispetto alle previsioni, delle procedure operative attuate confrontate con i progetti elaborati, della qualità dei servizi erogati e del grado di soddisfazione della domanda espressa, degli aspetti socio-economici. L'ente locale con popolazione superiore a 100.000 abitanti in fase di prima applicazione, a 50.000 abitanti per il 2014 e a 15.000 abitanti a decorrere dal 2015 può esercitare in forma associata la funzione di controllo strategico.**
- **2. L'unità preposta al controllo strategico, che è posta sotto la direzione del direttore generale, laddove previsto, o del segretario comunale negli enti in cui non è prevista la figura del direttore generale, elabora rapporti periodici, da sottoporre all'organo esecutivo e al consiglio per la successiva predisposizione di deliberazioni consiliari di ricognizione dei programmi.))**

Il quadro normativo

12

- **Art. 147-quater (Controlli sulle società partecipate non quotate)**
- 1. **L'ente locale definisce**, secondo la propria autonomia organizzativa, **un sistema di controlli sulle società non quotate, partecipate dallo stesso ente locale**. Tali controlli sono esercitati dalle strutture proprie dell'ente locale, che ne sono responsabili.
- 2. Per l'attuazione di quanto previsto al comma 1 del presente articolo, **l'amministrazione definisce preventivamente**, in riferimento all'articolo 170, comma 6, **gli obiettivi gestionali a cui deve tendere la società partecipata, secondo parametri qualitativi e quantitativi, e organizza un idoneo sistema informativo finalizzato a rilevare i rapporti finanziari tra l'ente proprietario e la società, la situazione contabile, gestionale e organizzativa della società, i contratti di servizio, la qualità dei servizi, il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica**.
- 3. Sulla base delle informazioni di cui al comma 2, **l'ente locale effettua il monitoraggio periodico sull'andamento delle società non quotate partecipate, analizza gli scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati e individua le opportune azioni correttive**, anche in riferimento a possibili squilibri economico-finanziari rilevanti per il bilancio dell'ente.

Il quadro normativo

13

- **Art. 147-quater (Controlli sulle società partecipate non quotate)**
- **4. I risultati complessivi della gestione dell'ente locale e delle aziende non quotate partecipate sono rilevati mediante bilancio consolidato**, secondo la competenza economica (, predisposto secondo le modalità previste dal decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, e successive modificazioni)).
- **5. Le disposizioni del presente articolo si applicano**, in fase di prima applicazione, agli enti locali con popolazione superiore a 100.000 abitanti, per l'anno 2014 agli enti locali con popolazione superiore a 50.000 abitanti e, a decorrere dall'anno 2015, **agli enti locali con popolazione superiore a 15.000 abitanti, ad eccezione del comma 4, che si applica a tutti gli enti locali** a decorrere dall'anno 2015, secondo le disposizioni recate dal decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118. **Le disposizioni del presente articolo non si applicano alle società quotate e a quelle da esse controllate** ai sensi dell'articolo 2359 del codice civile. A tal fine, per società quotate partecipate dagli enti di cui al presente articolo si intendono le società emittenti strumenti finanziari quotati in mercati regolamentati.

Il quadro normativo

14

- **Art. 147-quinquies (((Controllo sugli equilibri finanziari)**
- **((1. Il controllo sugli equilibri finanziari e' svolto sotto la direzione e il coordinamento del responsabile del servizio finanziario e mediante la vigilanza dell'organo di revisione, prevedendo il coinvolgimento attivo degli organi di governo, del direttore generale, ove previsto, del segretario e dei responsabili dei servizi, secondo le rispettive responsabilita'.**
- **2. Il controllo sugli equilibri finanziari e' disciplinato nel regolamento di contabilita' dell'ente ed e' svolto nel rispetto delle disposizioni dell'ordinamento finanziario e contabile degli enti locali, e delle norme che regolano il concorso degli enti locali alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica, nonche' delle norme di attuazione dell'articolo 81 della Costituzione.**
- **3. Il controllo sugli equilibri finanziari implica anche la valutazione degli effetti che si determinano per il bilancio finanziario dell'ente in relazione all'andamento economico-finanziario degli organismi gestionali esterni.))**

Il quadro normativo

15

- **Capo IV Controlli esterni sulla gestione DLGS 267/2000**
- **Art. 148 (Controlli esterni)**
- **((1. Le sezioni regionali della Corte dei conti, con cadenza annuale, nell'ambito del controllo di legittimità e regolarità delle gestioni, verificano il funzionamento dei controlli interni ai fini del rispetto delle regole contabili e dell'equilibrio di bilancio di ciascun ente locale. A tale fine, il sindaco, relativamente ai comuni con popolazione superiore ai 15.000 abitanti, o il presidente della provincia, avvalendosi del direttore generale, quando presente, o del segretario negli enti in cui non è prevista la figura del direttore generale, trasmette annualmente alla sezione regionale di controllo della Corte dei conti un referto sul sistema dei controlli interni, adottato sulla base delle linee guida deliberate dalla sezione delle autonomie della Corte dei conti e sui controlli effettuati nell'anno, entro trenta giorni dalla data di entrata in vigore della presente disposizione; il referto è, altresì, inviato al presidente del consiglio comunale o provinciale.))**

Il quadro normativo

16

- **Art. 148 (Controlli esterni)**
- **2. Il Ministero dell'economia e delle finanze - Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato puo' attivare verifiche sulla regolarita' della gestione amministrativo-contabile,** ai sensi dell'articolo 14, comma 1, lettera d), della legge 31 dicembre 2009, n.196, oltre che negli altri casi previsti dalla legge, qualora un ente evidenzi, anche attraverso le rilevazioni SIOPE, situazioni di squilibrio finanziario **riferibili ai seguenti indicatori:**
 - **a) ripetuto utilizzo dell'anticipazione di tesoreria;**
 - **b) disequilibrio consolidato della parte corrente del bilancio;**
 - **c) anomale modalita' di gestione dei servizi per conto di terzi;**
 - **d) aumento non giustificato di spesa degli organi politici istituzionali.**

Il quadro normativo

17

- **Art. 148 (Controlli esterni)**
- **3. Le sezioni regionali di controllo della Corte dei conti possono attivare le procedure di cui al comma 2.**
- **4. In caso di rilevata assenza o inadeguatezza degli strumenti e delle metodologie di cui al secondo periodo del comma 1 del presente articolo, fermo restando quanto previsto dall'articolo 1 della legge 14 gennaio 1994, n.20, e successive modificazioni, e dai commi 5 e 5-bis dell'articolo 248 del presente testo unico, le sezioni giurisdizionali regionali della Corte dei conti irrogano agli amministratori responsabili la condanna ad una sanzione pecuniaria da un minimo di cinque fino ad un massimo di venti volte la retribuzione mensile lorda dovuta al momento di commissione della violazione.**

Il quadro normativo

18

- **Art. 148-bis (Rafforzamento del controllo della Corte dei conti sulla gestione finanziaria degli enti locali)**
- **((1. Le sezioni regionali di controllo della Corte dei conti esaminano i bilanci preventivi e i rendiconti consuntivi degli enti locali ai sensi dell'articolo 1, commi 166 e seguenti, della legge 23 dicembre 2005, n.266, per la verifica del rispetto degli obiettivi annuali posti dal patto di stabilita' interno, dell'osservanza del vincolo previsto in materia di indebitamento dall'articolo 119, sesto comma, della Costituzione, della sostenibilita' dell'indebitamento, dell'assenza di irregolarita', suscettibili di pregiudicare, anche in prospettiva, gli equilibri economico-finanziari degli enti.**
- **2. Ai fini della verifica prevista dal comma 1, le sezioni regionali di controllo della Corte dei conti accertano altresì che i rendiconti degli enti locali tengano conto anche delle partecipazioni in società controllate e alle quali è affidata la gestione di servizi pubblici per la collettività locale e di servizi strumentali all'ente.**

Il quadro normativo

19

- **Art. 148-bis (Rafforzamento del controllo della Corte dei conti sulla gestione finanziaria degli enti locali)**
- **3. Nell'ambito della verifica di cui ai commi 1 e 2, l'accertamento, da parte delle competenti sezioni regionali di controllo della Corte dei conti, di squilibri economico-finanziari, della mancata copertura di spese, della violazione di norme finalizzate a garantire la regolarità della gestione finanziaria, o del mancato rispetto degli obiettivi posti con il patto di stabilità interno comporta per gli enti interessati l'obbligo di adottare, entro sessanta giorni dalla comunicazione del deposito della pronuncia di accertamento, i provvedimenti idonei a rimuovere le irregolarità e a ripristinare gli equilibri di bilancio. Tali provvedimenti sono trasmessi alle sezioni regionali di controllo della Corte dei conti che li verificano nel termine di trenta giorni dal ricevimento. Qualora l'ente non provveda alla trasmissione dei suddetti provvedimenti o la verifica delle sezioni regionali di controllo dia esito negativo, è preclusa l'attuazione dei programmi di spesa per i quali è stata accertata la mancata copertura o l'insussistenza della relativa sostenibilità finanziaria)).**

Il quadro normativo

20

- **Il Referto del Controllo di Gestione. Corte dei Conti Sezione delle Autonomie
DELIBERAZIONE N. 16/2022**
- **LINEE GUIDA E RELATIVO QUESTIONARIO PER LE RELAZIONI
ANNUALI DEL SINDACO DEI COMUNI CON POPOLAZIONE SUPERIORE
AI 15.000 ABITANTI, DEL SINDACO DELLE CITTÀ METROPOLITANE E
DEL PRESIDENTE DELLE PROVINCE SUL FUNZIONAMENTO DEL
SISTEMA INTEGRATO DEI CONTROLLI INTERNI NELL'ANNO 2021 (ART.
148, D.LGS. 18 AGOSTO 2000, N. 267)**
- *(vedere delibera e questionario allegati)*

Il quadro normativo

21

LA DISCIPLINA DELLA PERFORMANCE



Il quadro normativo

22

DLGS 150/2009, AGGIORNATO DAL DLGS 74/2017, Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni

Art. 3. Principi generali

- **1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.**
- **2. Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti** ((secondo le modalità indicate nel presente Titolo e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 19 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114)).

...

Il quadro normativo

23

Art. 3. Principi generali

- **4. Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.**
- **5. Il rispetto delle disposizioni del presente Titolo e' condizione necessaria per l'erogazione di premi ((e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilita' al personale, nonche' del conferimento degli incarichi dirigenziali.)).**

Il quadro normativo

24

Art. 3. Principi generali

- 5-bis. **La valutazione negativa**, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, **rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare** ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 (***insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio***), ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto.

Il quadro normativo

25

Art. 4. Ciclo di gestione della performance

- **2. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:**
- a) **definizione e assegnazione degli obiettivi** che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 10;
- b) **collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;**
- c) **monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;**
- d) **misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;**
- e) **utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;**
- f) **rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interni ed di indirizzo politico amministrativo**, ai vertici delle amministrazioni, **nonché ai competenti organi** ((di controllo interni ed)) **esterni, ai cittadini**, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il quadro normativo

26

Art. 5. Obiettivi e indicatori

- **1. Gli obiettivi si articolano in:**
- a) **obiettivi generali**, che identificano, **in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo** e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei ministri ai sensi dell'articolo 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, **le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati**, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza **e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini;**
- b) **obiettivi specifici di ogni pubblica amministrazione, individuati, in coerenza con la direttiva annuale adottata** ai sensi dell'articolo 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, **nel Piano della performance** di cui all'articolo 10.
- ...
- ((1. **Gli obiettivi di cui al comma 01, lettera b), sono programmati**, in coerenza con gli obiettivi generali, **su base triennale** e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, **dagli organi di indirizzo politico amministrativo** sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta **consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio** indicati nei documenti programmatici di cui alla legge 31 dicembre 2009, n. 196, e di cui alla normativa economica e finanziaria applicabile alle regioni e agli enti locali **e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa...**

Il quadro normativo

27

Art. 5. Obiettivi e indicatori

- 2. **Gli obiettivi sono:**
- a) **rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;**
- b) **specifici e misurabili** in termini concreti e chiari;
- c) **tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;**
- d) **referibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;**
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) **confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento**, ove possibile, almeno **al triennio precedente;**
- g) **correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.**

Il quadro normativo

28

Art. 6. Monitoraggio della performance

- 1. **Gli Organismi indipendenti di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico- amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c).**

Il quadro normativo

29

Art. 7. Sistema di misurazione e valutazione della performance

- 1. **Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.**
- 2. **La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:**
- **a) dagli Organismi indipendenti di valutazione** della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e **valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice** ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;
- **b) dai dirigenti di ciascuna amministrazione**, secondo quanto previsto agli articoli 8 e 9;
- **c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione**, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis.

Il quadro normativo

30

Art. 8. **Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa**

- 1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:
 - a) **l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi** collegati ai bisogni e alle **esigenze della collettività**;
 - b) **l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione** dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, **del livello previsto di assorbimento delle risorse**;
 - c) **la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari** delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
 - d) **la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali** e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - e) **lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini**, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
 - f) **l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi**;
 - g) **la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati**;
 - h) **il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità**.

Il quadro normativo

31

Art. 9. **Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale**

- **1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7, è collegata:**
 - a) **agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;**
 - b) **al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;**
 - c) **alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;**
 - d) **alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.**

Il quadro normativo

32

Art. 9. Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

- **2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:**
 - **a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;**
 - **b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.**
- **3. Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.**

Il quadro normativo

33

Art. 10. Piano della performance e Relazione sulla performance

- 1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, **le amministrazioni pubbliche, redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno:**
 - a) **entro il 31 gennaio, il Piano della performance, documento programmatico triennale, che è definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo** in collaborazione con i vertici dell'amministrazione e secondo gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, e che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi di cui all'articolo 5, comma 01, lettera b), e **definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;**
 - b) **entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione** ai sensi dell'articolo 14 e **che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.**
- 1-bis. **Per gli enti locali, ferme restando le previsioni di cui all'articolo 169, comma 3-bis, del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267 (enti con meno di 5.000 abitanti), la Relazione sulla performance di cui al comma 1, lettera b), può essere unificata al rendiconto della gestione di cui all'articolo 227 del citato decreto legislativo.**

Il quadro normativo

34

- Art. 14. Organismo indipendente di valutazione della performance
- 1. **Ogni amministrazione, singolarmente o in forma associata**, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, **si dota di un Organismo indipendente di valutazione della performance**. ((Il Dipartimento della funzione pubblica assicura la corretta istituzione e composizione degli Organismi indipendenti di valutazione.))
 - 2. **L'Organismo di cui al comma 1 sostituisce i servizi di controllo interno, comunque denominati**, di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, ed esercita, in piena autonomia, le attività di cui al comma 4. **Esercita, altresì, le attività di controllo strategico** di cui all'articolo 6, comma 1, del citato decreto legislativo n. 286 del 1999, **e riferisce, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo**.
 - ((2-bis. L'Organismo indipendente di valutazione della performance e' costituito, di norma, in forma collegiale con tre componenti. Il Dipartimento della funzione pubblica definisce i criteri sulla base dei quali le amministrazioni possono istituire l'Organismo in forma monocratica.))

Il quadro normativo

35

Art. 14. Organismo indipendente di valutazione della performance

- **4. L'Organismo indipendente di valutazione della performance:**
- **a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso** ((, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi));
- **b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti ((e al Dipartimento della funzione pubblica));**
- **c) valida la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10 ((, a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali)) e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;**
- **d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione ((con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d))), nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal presente decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;**

Il quadro normativo

36

Art. 14. Organismo indipendente di valutazione della performance

- **4. L'Organismo indipendente di valutazione della performance:**
- e) **propone**, sulla base del sistema di cui all'articolo 7, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, **la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi** di cui al Titolo III;
- f) **e' responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti ((dal Dipartimento della funzione pubblica sulla base del decreto adottato ai sensi dell'articolo 19, comma 10, del decreto legge n. 90 del 2014))**;
- g) **promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrita'** di cui al presente Titolo;
- h) **verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunita'**.

Il quadro normativo

37

Art. 14. Organismo indipendente di valutazione della performance

- ((4-bis. **Gli Organismi indipendenti di valutazione esercitano i compiti** di cui al comma 4 e, in particolare, **procedono alla validazione della Relazione sulla performance, tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti**, nonché, ove presenti, dei risultati prodotti dalle indagini svolte dalle agenzie esterne di valutazione e dalle analisi condotte dai soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche, di cui al decreto emanato in attuazione dell'articolo 19 del decreto-legge n. 90 del 2014, e dei dati e delle elaborazioni forniti dall'amministrazione, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7.))

Il quadro normativo

38

- Art. 14. Organismo indipendente di valutazione della performance
- ((4-ter. **Nell'esercizio delle funzioni** di cui al comma 4, **l'Organismo indipendente di valutazione ha accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell'amministrazione, utili all'espletamento dei propri compiti, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. Tale accesso e' garantito senza ritardo. L'Organismo ha altresì accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell'amministrazione, ivi incluso il sistema di controllo di gestione, e puo' accedere a tutti i luoghi all'interno dell'amministrazione, al fine di svolgere le verifiche necessarie all'espletamento delle proprie funzioni, potendo agire anche in collaborazione con gli organismi di controllo di regolarita' amministrativa e contabile dell'amministrazione. Nel caso di riscontro di gravi irregolarita', l'Organismo indipendente di valutazione effettua ogni opportuna segnalazione agli organi competenti.))**
 - 6. **La validazione della Relazione sulla performance** di cui al comma 4, lettera c), **e' condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito** di cui al Titolo III.

Il quadro normativo

39

Art. 14. Organismo indipendente di valutazione della performance

- 8. I componenti dell'Organismo indipendente di valutazione non possono essere nominati ((tra i dipendenti dell'amministrazione interessata o)) tra soggetti che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali ovvero che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni, ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione.
- 9. Presso l'Organismo indipendente di valutazione e' costituita, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, una struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, dotata delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni.
- 10. Il responsabile della struttura tecnica permanente deve possedere una specifica professionalita' ed esperienza nel campo della misurazione della performance nelle amministrazioni pubbliche.
- 11. Agli oneri derivanti dalla costituzione e dal funzionamento degli organismi di cui al presente articolo si provvede nei limiti delle risorse attualmente destinate ai servizi di controllo interno.

Il quadro normativo

40

Art. 16. Norme per gli Enti territoriali e il Servizio sanitario nazionale

- 1. ((COMMA ABROGATO DAL D.LGS. 25 MAGGIO 2017, N. 74)).
- ((2. **Le regioni, anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, e gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 3, 4, 5, comma 2, 7, 9 e 15, comma 1.** Per l'attuazione delle restanti disposizioni di cui al presente decreto, si procede tramite accordo da sottoscrivere ai sensi dell'articolo 4 del decreto legislativo n. 281 del 1997 in sede di Conferenza unificata.))
- 3. ((COMMA ABROGATO DAL D.LGS. 25 MAGGIO 2017, N. 74)).

NUCLEO DI VALUTAZIONE vs OIV

41

Ai sensi dell'art. 147 c. 4 del D.lgs. n. 267/2000 e con riferimento alla non applicabilità diretta dell'articolo 14 del D.lgs. n. 150 /2009, nell'ambito della loro autonomia normativa e organizzativa, gli Enti Locali disciplinano il sistema dei controlli interni e nominano quale organismo interno di controllo il Nucleo di Valutazione, la nomina dell'Organismo Indipendente di Valutazione di fatto è obbligatoria solo per le Amministrazioni dello Stato.

PORTALE PERFORMANCE vs INPA

42

- Il **Portale della Performance** consente la gestione dell'Elenco nazionale dei componenti degli Organismi indipendenti di valutazione della performance (OIV), del Database nazionale degli OIV e **della Banca dati degli avvisi di selezione comparativa delle amministrazioni per la costituzione degli OIV**. Infine, il Portale mette in evidenza gli indirizzi del DFP in materia di *performance* e consente la consultazione della normativa di riferimento e dell'archivio dei documenti e delle informazioni utili.
- Il **Portale del Reclutamento INPA è un'unica porta d'accesso per il reclutamento del personale della PA rivolta a cittadini e Pubbliche Amministrazioni**. Grazie al decreto legge n. 80/2021 (convertito con la legge n. 113 del 6 agosto 2021), sono possibili nuovi percorsi più veloci, trasparenti e rigorosi per selezionare i profili tecnici e gestionali necessari alla realizzazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR). Il portale ha l'obiettivo di migliorare la qualità del reclutamento della Pubblica amministrazione attraverso un sistema innovativo digitale che semplifica e velocizza l'incontro tra domanda e offerta di lavoro pubblico.

Il quadro normativo

43

Art. 18. Criteri e modalita' per la valorizzazione del merito ed incentivazione della performance

- 1. **Le amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonche' valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.**
- 2. **E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto.**

Il quadro normativo

44

- Art. 19. ((Criteri per la differenziazione delle valutazioni)
- ((1. **Il contratto collettivo nazionale**, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, **stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.**
 - 2. Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi di cui al comma 1 e' applicato con riferimento alla retribuzione di risultato.))

Il quadro normativo

45

- Art. 19-bis (((Partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali)
- ((1. **I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività' e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo.**
 - **2. Ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività' e ai servizi erogati, favorendo ogni più' ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'articolo 8, comma 1, lettere c) ed e).**
 - 3. Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione.

Il quadro normativo

46

Art. 19-bis ((Partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali)

- 4. I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti di cui ai commi da 1 a 3 sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione.
- 5. **L'organismo indipendente di valutazione verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa** dell'amministrazione e in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c).))

Il quadro normativo

47

Art. 20. Strumenti

- 1. **Gli strumenti per premiare il merito e le professionalità sono:**
 - a) **il bonus annuale delle eccellenze**, di cui all'articolo 21;
 - b) **il premio annuale per l'innovazione**, di cui all'articolo 22;
 - c) **le progressioni economiche**, di cui all'articolo 23;
 - d) **le progressioni di carriera**, di cui all'articolo 24;
 - e) **l'attribuzione di incarichi e responsabilità**, di cui all'articolo 25;
 - f) **l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale**, in ambito nazionale e internazionale, di cui all'articolo 26.
- 2. Gli incentivi di cui alle lettere a), b), c), ed e) del comma 1 sono riconosciuti a valere sulle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa.

Il quadro normativo

48

Art. 21. Bonus annuale delle eccellenze

- ((1. **Ogni amministrazione pubblica**, nell'ambito delle risorse di cui al comma 3-bis dell'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, **puo' attribuire un bonus annuale al quale concorre il personale, dirigenziale e non, cui e' attribuita una valutazione di eccellenza.**))
- 2. Nei limiti delle risorse disponibili, **la contrattazione collettiva nazionale determina l'ammontare del bonus annuale delle eccellenze.**
- 3. Il personale premiato con il bonus annuale di cui al comma 1 puo' accedere agli strumenti premianti di cui agli articoli 22 e 26 a condizione che rinunci al bonus stesso.
- 4. **Entro il mese di aprile di ogni anno, le amministrazioni pubbliche, a conclusione del processo di valutazione della performance, assegnano al personale il bonus annuale relativo all'esercizio precedente.**

Il quadro normativo

49

Art. 22. Premio annuale per l'innovazione

- 1. **Ogni amministrazione pubblica istituisce un premio annuale per l'innovazione, di valore pari all'ammontare del bonus annuale di eccellenza**, di cui all'articolo 21, per ciascun dipendente premiato.
- 2. Il premio viene assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione.
- 3. L'assegnazione del premio per l'innovazione compete all'Organismo indipendente di valutazione della performance di cui all'articolo 14, sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate da singoli dirigenti e dipendenti o da gruppi di lavoro.
- 4. Il progetto premiato e' l'unico candidabile al Premio nazionale per l'innovazione nelle amministrazioni pubbliche, promosso dal Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione.

Il quadro normativo

50

Art. 23. Progressioni economiche

- 1. **Le amministrazioni pubbliche riconoscono selettivamente le progressioni economiche** di cui all'articolo 52, comma 1-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, ((...)) **sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali e integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili.**
- 2. **Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti,** in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione.

Il quadro normativo

51

Art. 24. Progressioni di carriera

- 1. Ai sensi dell'articolo 52, comma 1-bis, del decreto legislativo n. 165 del 2001, ((...)) **le amministrazioni pubbliche**, a decorrere dal 1° gennaio 2010, **coprono i posti disponibili nella dotazione organica attraverso concorsi pubblici, con riserva non superiore al cinquanta per cento a favore del personale interno, nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia di assunzioni.**
- 2. **L'attribuzione dei posti riservati al personale interno e' finalizzata a riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, in relazione alle specifiche esigenze delle amministrazioni.**

Il quadro normativo

52

Art. 25. Attribuzione di incarichi e responsabilita'

- 1. **Le amministrazioni pubbliche favoriscono la crescita professionale e la responsabilizzazione dei dipendenti pubblici ai fini del continuo miglioramento dei processi e dei servizi offerti.**
- 2. **La professionalita' sviluppata e attestata dal sistema di misurazione e valutazione costituisce criterio per l'assegnazione di incarichi e responsabilita' secondo criteri oggettivi e pubblici.**

Il quadro normativo

53

Art. 26. Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale

- 1. **Le amministrazioni pubbliche riconoscono e valorizzano i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti e a tali fini:**
 - a) **promuovono l'accesso privilegiato dei dipendenti a percorsi di alta formazione** in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali;
 - b) favoriscono la crescita professionale e l'ulteriore sviluppo di competenze dei dipendenti, anche attraverso periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali.
- 2. Gli incentivi di cui al comma 1 sono riconosciuti nei limiti delle risorse disponibili di ciascuna amministrazione.

Il quadro normativo

54

Art. 27. Premio di efficienza

- 1. Fermo restando quanto disposto dall'articolo 61 del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, e dall'articolo 2, commi 33 e 34, della legge 22 dicembre 2008, n. 203, **una quota fino al 30 per cento dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno delle pubbliche amministrazioni e' destinata, in misura fino a due terzi, a premiare, secondo criteri generali definiti dalla contrattazione collettiva integrativa, il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa.**
- 2. Le risorse di cui al comma 1 possono essere utilizzate solo se i risparmi sono stati documentati nella Relazione di performance, validati dall'Organismo di valutazione di cui all'articolo 14 e verificati dal Ministero dell'economia e delle finanze – Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato.
- 3. Le risorse di cui al comma 1 per le regioni, anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, e i relativi enti dipendenti, nonche' per gli enti locali possono essere utilizzate solo se i risparmi sono stati documentati nella Relazione di performance e validati dal proprio organismo di valutazione.

Il quadro normativo

55

Art. 29. Inderogabilita'

- 1. **Fermo restando quanto previsto dall'articolo 31, per le regioni, anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, e per gli enti locali, le disposizioni del presente Titolo hanno carattere imperativo, non possono essere derogate dalla contrattazione collettiva** e sono inserite di diritto nei contratti collettivi ai sensi e per gli effetti degli articoli 1339 e 1419, secondo comma, del codice civile, a decorrere dal periodo contrattuale successivo a quello in corso alla data di entrata in vigore del presente decreto.

Il quadro normativo

56

Art. 31. Norme per gli Enti territoriali e il Servizio sanitario nazionale

- **1. Le regioni, anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, e gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 17, comma 2, 18, ((19,)) 23, commi 1 e 2, 24, commi 1 e 2, 25, 26 e 27, comma 1.**

Il quadro normativo

57

QUINDI RICAPITOLANDO, **GLI STRUMENTI PER RICONOSCERE E VALORIZZARE I CONTRIBUTI INDIVIDUALI E LE PROFESSIONALITÀ SVILUPPATE DAI DIPENDENTI SONO:**

- 1. L'INDENNITÀ DI RISULTATO (PER DIRIGENTI ED ELEVATE QUALIFICAZIONI);**
- 2. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE, ORGANIZZATIVA E PER PROGETTI (PER I DIPENDENTI);**
- 3. LE PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI E LE PROGRESSIONI VERTICALI;**
- 4. L'ASSEGNAZIONE DI INCARICHI E SPECIFICHE RESPONSABILITÀ';**
- 5. L'ACCESSO A PERCORSI DI ALTA FORMAZIONE.**

Programmare e Controllare due «facce» della stessa medaglia



La programmazione:

- **Definisce le aspettative generali e indirizza la gestione orientandone le azioni e i comportamenti, deve tradursi in piani di azioni per realizzare i programmi previsti.**

- Consiste nella esplicitazione di:

1. Obiettivi
2. Azioni
3. Tempi
4. Risorse
5. Responsabilità

«Conosci il nemico, conosci te stesso, mai sarà in dubbio il risultato di 100 battaglie». (Sun Tzu)

NON ESISTE PROGRAMMAZIONE SENZA CONTROLLO

“Niente altro può migliorare la tua vita più del concentrare tutte le tue energie su un numero limitato di obiettivi.” (Nido Qubein)



Che cos'è un obiettivo

61

Il Dizionario di Italiano: l'Obiettivo è lo scopo di un'azione, di un'iniziativa, il risultato che ci si propone di ottenere, il fine cui si **tende**. È sinonimo di intento, traguardo; es. centrare gli obiettivi proposti. In gergo militare: le truppe alleate avevano l'obiettivo di occupare la città. È sinonimo di bersaglio; per es. colpire l'obiettivo.

L'obiettivo:

62

Un obiettivo deve essere MISURABILE, un obiettivo non misurabile non può essere utilizzato ai fini del controllo di gestione, in quanto rende impossibile determinare in modo oggettivo il suo grado di raggiungimento, e di conseguenza, **difficilmente sarà in grado di motivare e responsabilizzare le persone alla sua attuazione.**

L'obiettivo deve essere CONTROLLABILE, cioè deve essere assegnato in relazione alla autonomia gestionale del responsabile. **Cioè il responsabile deve essere in grado di influire con la sua azione sul grado di raggiungimento dell'obiettivo.**

L'obiettivo deve essere SFIDANTE, cioè deve essere in grado di **spingerci a realizzare qualcosa di importante, non scontato o routinario,** per il quale potremmo anche considerare l'eventualità di fallire.

Come si programma

Negli enti locali esistono diversi strumenti di programmazione tra loro collegati:

1. Programma del sindaco
2. Documento Unico di Programmazione
3. Bilancio di previsione
4. Piano esecutivo di gestione
5. Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione
6. ... e il Piano della Performance

Il Piano della performance:

Il Piano della Performance è il documento programmatico triennale che individua gli indirizzi, gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della prestazioni dell'Amministrazione, dei dirigenti e dei dipendenti non dirigenti.

Gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori sono individuati annualmente e raccordati con gli obiettivi strategici e la pianificazione strategica pluriennale del Comune e sono collegati ai centri di responsabilità dell'Ente.

Il presente documento individua quindi nella sua interezza la chiara e trasparente definizione delle responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli **obiettivi ed al relativo conseguimento delle prestazioni attese e realizzate al fine della successiva misurazione della performance organizzativa e della performance individuale** (quest'ultima suddivisa Fra Capi Settori e l'altro personale, nonché contributi individuali in interventi di gruppo).

Il Piano della performance:

65

L'Amministrazione mette a disposizione dei cittadini un nuovo strumento per conoscere meglio l'attività del Comune e misurare i risultati ottenuti. E lo realizza attraverso la misurazione della Performance di Ente, cioè il documento programmatico in cui sono messi nero su bianco, in modo molto dettagliato, gli obiettivi fissati per i vari settori, i risultati attesi e quelli effettivamente raggiunti, gli indicatori utilizzati per misurare le prestazioni, il grado di avanzamento dei singoli progetti.

Oggi più di ieri, **la trasparenza nella pubblica amministrazione è essenziale per favorire un legame forte tra cittadini ed istituzioni, garantendo un controllo sociale sull'azione amministrativa. In un'ottica di programmazione e rendicontazione esplicite, aperte e improntate alla trasparenza, la misurazione della Performance di Ente rappresenta un valido strumento a disposizione dei cittadini, per avere informazioni sulla gestione dell'Ente** e per poter verificare l'attuazione delle politiche di sviluppo e di miglioramento di volta in volta poste in essere.

Il Controllo:

E' una verifica "neutrale" e oggettiva di conformità tra un'aspettativa esplicitata e il risultato atteso, ha valore per l'organizzazione se è collegato a un piano verificandone il raggiungimento nei tempi e nei modi previsti.

La Valutazione:

Consiste nell'espressione di un giudizio in riferimento a una scala di valori, orienta i comportamenti attraverso la scelta dei valori di riferimento.

Controllo vs Valutazione:

Il controllo e la valutazione rispondono ad una comune aspirazione, ovvero raccogliere, elaborare e interpretare informazioni utili a migliorare le decisioni relative all'utilizzo delle risorse pubbliche.

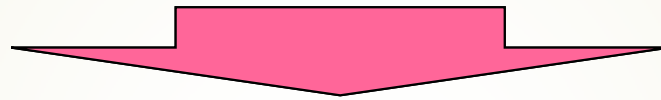
Le fasi della procedura di programmazione e controllo:

1. Definizione degli obiettivi generali e trasversali
2. Organizzazione dei centri di responsabilità
3. Elaborazione del programma operativo dettagliato
4. Definizione dei livelli e dei di controllo
5. Rilevazione e controllo
6. Valutazione dei dati
7. Incentivazione e interventi correttivi

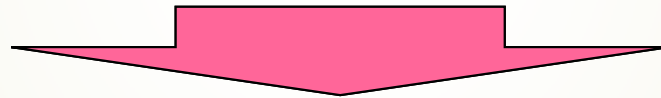
pianificazione



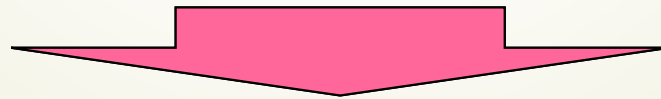
programmazione



controllo



valutazione



sistema premiante



PERCHÈ CONTROLLARE

70

*“Ciò che la mente di un uomo può creare,
il carattere di un uomo può controllare.” (THOMAS
ALVA EDISON)*



Perchè controllare?

71

Il sistema di controllo di gestione costituisce lo strumento mediante il quale l'amministrazione diventa analiticamente consapevole dei risultati prodotti dalle strutture dell'ente e illustra ai cittadini e a tutti gli altri stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della performance.

Più in dettaglio il sistema di controllo di gestione deve evidenziare a consuntivo (o magari anche in corso d'opera) i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse assegnate, con rilevazione degli eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno, indicandone le cause e le misure correttive da adottare.

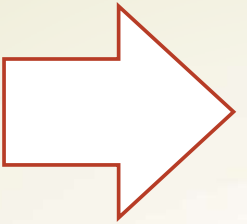
Le funzioni del controllo:

1. Capire
2. Orientare
3. Comunicare
4. Coordinare
5. Motivare

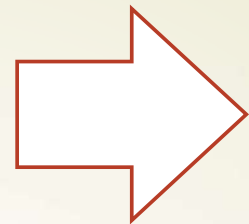
- A. Pianificare
- B. Organizzare
- C. Valutare
- D. Incentivare
- E. Correggere

3

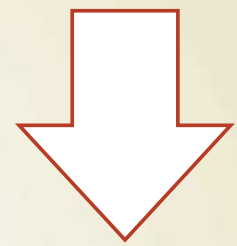
Conoscere



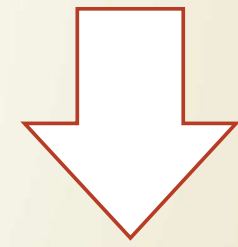
per



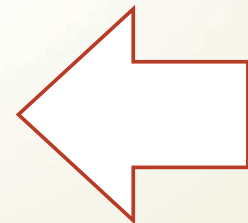
Gestire



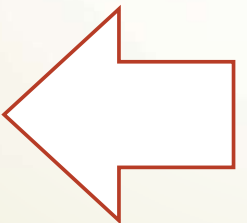
per



Decidere



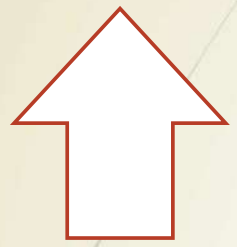
per



Migliorare



per

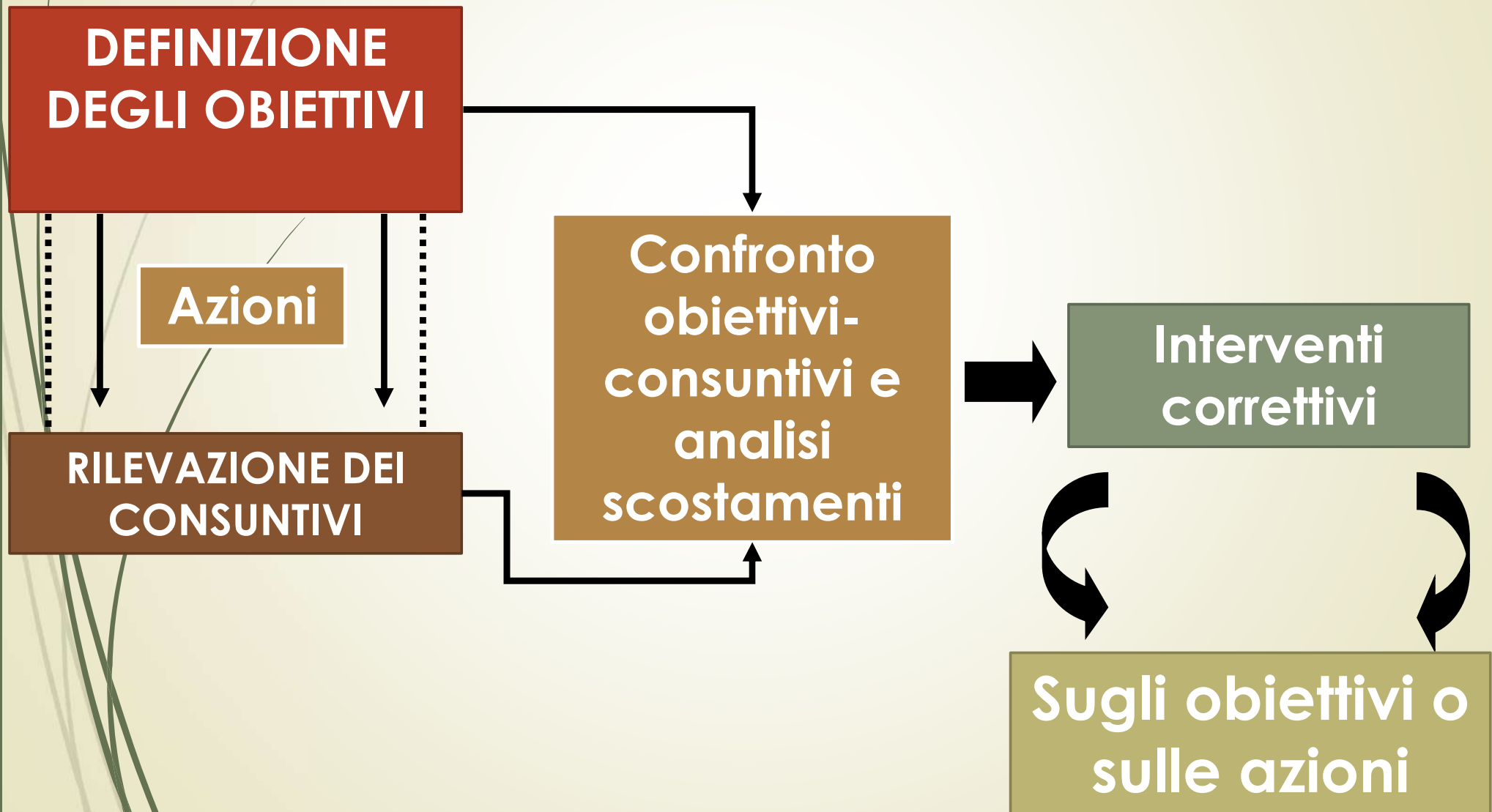


Responsabilità

e

Controllo

IL MECCANISMO DI FUNZIONAMENTO DEL CONTROLLO DI GESTIONE



La customer satisfaction

75



La customer satisfaction

76

- La **soddisfazione del cliente** (in lingua inglese *customer satisfaction*) indica l'insieme di tecniche e strategie volte alla massimizzazione della soddisfazione della clientela o buyer persona
- Quindi **nella realizzazione della soddisfazione del cliente/utente diventa fondamentale la capacità di misurazione e rilevazione**, il cui **punto focale** ossia il **confronto tra percezioni e aspettative**, si compone di queste fasi:
 1. **Misurare la percezione del consumatore** in termini di atteggiamento nei confronti dell'oggetto/servizio al centro dell'indagine.
 2. **Misurare le attese** in relazione allo stesso oggetto/servizio.
 3. **Confrontare i valori della percezione con i valori delle attese.**
- **Se il risultato di questo confronto ha valore negativo, l'oggetto/servizio non ha soddisfatto i clienti/utenti che ne hanno usufruito.** Diversamente, se il valore della percezione è maggiore rispetto alle attese, questo rapporto rappresenta un indicatore del grado di soddisfazione dei consumatori.

La customer satisfaction

77

➤ *(vedere esempio di questionario)*

Il controllo strategico

- ▶ **Nel Controllo Strategico vengono riassunte le priorità che l'Ente vuole raggiungere, sono le linee di intervento che dal programma politico col quale è stata eletta l'Amministrazione.**
- ▶ Per ogni priorità strategica bisogna richiamare la situazione iniziale, deve essere definito un outcome, cioè un risultato tangibile per i cosiddetti stakeholder (cittadini, imprese o altri portatori di interesse) e si deve delineare una linea d'azione.
- ▶ **Le priorità strategiche possono coincidere con le Missioni e i Programmi del DUP che a sua volta discendono dal Programma di Mandato del Sindaco, fra le priorità strategiche deve sempre essere indicata quella relativa al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi organizzativi dell'Ente**, che verranno poi anche misurati nell'attività di controllo di gestione oltre che nella valutazione della performance, tutti i dati che vengono raccolti e analizzati sugli obiettivi vengono poi confrontati nei diversi anni di gestione dell'Amministrazione ai fini del controllo strategico.
- ▶ La programmazione annuale degli obiettivi è contenuta nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Esempio di un sistema completo di Controllo Strategico e di Gestione

79

- **1. PROGRAMMAZIONE DELLE LINEE STRATEGICHE DI MANDATO;**
- **2. DEFINIZIONE E SCELTA DELLE MISSIONI E DEI PROGRAMMI DAL DUP;**
- **3. ORGANIZZAZIONE DEI CENTRI DI RESPONSABILITA' CON L'ASSEGNAZIONE DELLE MISSIONI E PROGRAMMI;**
- **4. ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI AI CENTRI DI RESPONSABILITA';**
- **5. ANALISI DEI DEGLI INDICATORI FINANZIARI GENERALI DELL'ENTE DA RENDICONTO:**
- **6. SCELTA E ANALISI DEGLI INDICATORI DI EFFICACIA, EFFICIENZA ED ECONOMICITA' PER SERVIZIO;**
- **7. ANALISI DELLA CUSTOMER SATISFACTION;**
- **8. SINTESI DEI RISULTATI OTTENUTI PER CENTRO DI RESPONSABILITA' E COMPLESSIVAMENTE PER TUTTO L'ENTE;**
- **9. CONFRONTO CON IL TREND PLURIENNALE E ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI.**

Esempio di un sistema completo di

80

Controllo di Gestione

- *(vedere esempio di relazione sul controllo strategico e di gestione)*

LA DISCIPLINA DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE, ORGANIZZATIVA, L'INDENNITA' DI RISULTATO



La disciplina della performance

➤ I soggetti e le fasi della misurazione, valutazione e incentivazione della performance:

➤ LE FASI DELLA PERFORMANCE:

1. La Giunta assegna gli obiettivi alla fine dell'anno precedente rispetto l'anno di valutazione;
2. I Dirigenti/EQ valutano i dipendenti assegnati e i progetti di produttività all'inizio dell'anno successivo rispetto l'anno di valutazione;
3. I Dirigenti/EQ rendicontano la performance all'inizio dell'anno successivo rispetto l'anno di valutazione;
4. Il Nucleo di Valutazione valuta la performance organizzativa e la performance individuale di Dirigenti/EQ entro 30 gg;
5. La Giunta approva la proposta di valutazione del Nucleo entro 30 gg;
6. Vengono effettuati i conteggi degli incentivi individuali sulla base delle valutazioni applicando le eventuali decurtazioni;
7. Si procede alla liquidazione dei progetti, della performance individuale e organizzativa a tutti i dipendenti entro la prima metà dell'anno successivo rispetto l'anno di valutazione.

Il Nuovo Piano Integrato previsto dal DECRETO- LEGGE 9 giugno 2021, n. 80

83

- **Art. 6 Piano integrato di attività' e organizzazione**
- **1. Per assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi** ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e **progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi** anche in materia di diritto di accesso, le pubbliche amministrazioni... con più di 50 dipendenti, **entro il 31 dicembre 2021 adottano il Piano integrato di attività' e organizzazione**, di seguito denominato Piano, nel rispetto delle vigenti discipline di settore e, in particolare, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e della legge 6 novembre 2012, n. 190.
- **2. Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce:**
- **a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance (DUP o Piano degli Obiettivi per gli Enti Locali)** secondo i principi e criteri direttivi di cui all'art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;
- ...

La disciplina della performance

84

- **DECRETO-LEGGE 24 febbraio 2023 n. 13, Art. 4-bis c. 2:**
- **Le amministrazioni pubbliche** di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, **provvedono ad assegnare**, integrando i rispettivi contratti individuali, **ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonche' ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento.** Ai fini dell'individuazione degli obiettivi annuali, si fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145. La verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento e' effettuata dal competente organo di controllo di regolarita' amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del decreto-legge 8 aprile 2013, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64.



**ESEMPIO DI PIANO DELLA PERFORMANCE QUALE
SEZIONE DEL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E
ORGANIZZAZIONE 2023/2025:**



STRUTTURA: AREA AMMINISTRATIVA, AFFARI GENERALI, SERVIZI DEMOGRAFICI E SERVIZI ALLA PERSONA – DIRIGENTE/RESPONSABILE: _____

Linea Strategica	Promuovere la crescita della Città valorizzando le risorse presenti e creando nuove opportunità per lo sviluppo sostenibile del territorio
Obiettivo Strategico	Gestire e migliorare l'Amministrazione e il funzionamento dei servizi generali e dei servizi di supporto interni; Gestire e migliorare l'Amministrazione, il funzionamento ed erogazione dell'istruzione e dei servizi sociali; Gestire e migliorare l'Amministrazione e il funzionamento della cultura, dello sport e del turismo;
Missione	Servizi istituzionali, generali e di gestione; Diritti sociali, politiche sociali e famiglia; Politiche giovanili, sport e tempo libero
Obiettivo Operativo	Mantenere e sviluppare gli standard qualitativi e quantitativi dei servizi erogati

N°	Descrizione Obiettivi Gestionali	Peso %	Indicatori di Misurazione	Valori Attesi	Data Fine Attesa
1	Obiettivo strategico trasversale: Rispetto degli obblighi e adempimenti relativi alla Trasparenza, di cui al d.lgs n° 33/2013 e s.m.i. sulla sezione Amministrazione Trasparente con particolare riferimento all'accessibilità dei contenuti sul sito web dell'Ente e risposta alle richieste di accesso, nel rispetto del corretto trattamento dei dati personali. Fase: completamento della pubblicazione dei documenti oggetto del monitoraggio annuale dell'ANAC	10%	Sezioni di Amministrazione Trasparente di competenza. Rispetto delle previsioni normative e regolamentari interne. N. richieste di accesso civico ricevute ed evase.	Corretto caricamento di tutti i documenti previsti dalla normativa sulle sezioni di amministrazione trasparente, nel rispetto del corretto trattamento dei dati personali. Tempestiva risposta a tutte le richieste di accesso agli atti.	31.12.2023
1.1		(50%)	Verifica della pubblicazione dei documenti oggetto della verifica annuale dell'ANAC sull'anno precedente.	Completamento della pubblicazione di tutti i documenti oggetto della verifica annuale dell'ANAC sull'anno precedente.	31.06.2023
1.2		(50%)	Verifica della pubblicazione dei documenti oggetto di trasparenza.	Accesso alla sezione trasparente e verifica della corretta pubblicazione in particolare delle informazioni relative agli incarichi e agli appalti. Evasione di tutte le richieste di accesso civico.	31.12.2023
2	Obiettivo strategico trasversale: Prevenzione della corruzione ai sensi della L. 190/2012 e implementazione delle azioni previste nel piano triennale di prevenzione della corruzione, con particolare riferimento ai progetti del PNRR, all'attività di anticorruzione e antiterrorismo.	10%	Rispetto delle previsioni normative e regolamentari interne. Adempimenti relativi al PTPTC.	Partecipazione alla redazione del PTPCT, con analisi delle aree di rischio di competenza, produzione dei report richiesti sulle attività di prevenzione della corruzione intraprese.	31.12.2023
2.1		(50%)	Redazione dei controlli sui progetti del PNRR, sull'anticorruzione e antiterrorismo.	Compilazione delle sezioni specifiche sulle schede di monitoraggio progetti del PNRR, sull'anticorruzione e antiterrorismo.	31.12.2023
2.2		(50%)	Redazione del monitoraggio semestrale o annuale sull'anticorruzione.	Compilazione delle schede di monitoraggio sulle aree di rischio di appartenenza e gli atti adottati.	31.12.2023
3	Obiettivo strategico trasversale: Processo di trasformazione digitale dei servizi dell'Ente: sviluppo e completamento dell'informatizzazione delle procedure.	10%	Informatizzazione o completamento della procedura di accesso ai servizi dell'ente da parte degli utenti.	Aggiornamento e pubblicazione online di tutta la modulistica relativa ai servizi gestiti. Attivazione e verifica del funzionamento dell'accesso online ai servizi dell'Ente.	31.12.2023
3.1	Fase: Formazione nativa dei documenti amministrativi in formato digitale – Pubblicazione dei documenti ed atti sul sito istituzionale nel rispetto dei requisiti di accessibilità.	(25%)	Rispetto dell'obbligo di formazione nativa del documento amministrativo e di rispetto dei requisiti di accessibilità degli atti pubblicati sui siti web delle p.a.	Formazione di tutti i documenti amministrativi (comprese lettere, istanze etc. che abbiano quali destinatari soggetti iscritti in IPA ed INI-PEC) in formato digitale.	31.06.2023

3.2	Fase: Utilizzo del gestionale per la creazione, sottoscrizione e pubblicazione delle Autorizzazioni dirigenziali.	(25%)	Informaticizzazione della procedura per il rilascio delle Autorizzazioni dirigenziali.	100% delle autorizzazioni rilasciate in formato digitale.	31.05.2023
3.3	Fase: Aggiornamento della modulistica on line.	(25%)	Revisione della modulistica per l'accesso ai servizi gestiti.	Pubblicazione sul sito istituzionale in formato word e pdf (non scansionato) di tutta la modulistica aggiornata relativa ai servizi specifici del Settore e necessaria all'attivazione della sportella online per gli utenti.	31.12.2023
3.4	Fase: Individuazione e attivazione delle entrate da riscuotere obbligatoriamente tramite sistema PagoPa sul portale cittadino digitale.	(25%)	Analisi della tassonomia pubblicata da Agid con tutte le tipologie di entrata da riscuotere tramite PagoPa.	Individuazione delle tipologie di entrata da attivare sul portale cittadino digitale per la riscossione tramite PagoPa	31.12.2023
4	Obiettivo di mantenimento: rispetto degli standard qualitativi e quantitativi relativi ai servizi gestiti ed erogati, monitoraggio e rispetto dei tempi previsti sulla chiusura dei procedimenti amministrativi e contenimento dei consumi finalizzato al risparmio energetico, anche in riferimento ai dipendenti che utilizzano l'istituto del lavoro agile o da remoto.	10%	Indicatori di attività, efficienza, efficacia ed economicità relativi ai volumi prodotti sui servizi gestiti che si possono desumere anche dalla relazione al conto annuale, confronto tra gli indicatori dell'anno di riferimento rispetto all'anno precedente.	Raggiungimento della media del 100% dei valori degli indicatori dell'anno precedente o superamento degli stessi, confronto con 5 indicatori di attività rilevanti. Monitoraggio e rispetto dei tempi di chiusura dei procedimenti amministrativi come previsto da legge o da disciplina regolamentare (se diversa).	31.12.2023
4.1	Fase: Confronto tra gli indicatori di attività ed economicità dell'anno corrente con quelli dell'anno precedente al fine del mantenimento degli standard qualitativi e quantitativi.	(100%)	N. determine anno corrente e anno precedente. N. utenti gestiti anno corrente e anno precedente. N. pratiche elaborate anno corrente e anno precedente. N. messaggi di posta in uscita anno corrente e anno precedente. N. protocolli gestiti anno corrente e anno precedente.	Mantenimento dello stesso standard complessivo dell'anno precedente o miglioramento degli indicatori. Confronto tra i consumi energetici dell'anno corrente su quelli dell'anno precedente con l'obiettivo di un contenimento dei valori medi	31.12.2023
5	Obiettivo obbligatorio di legge: Rispetto dei tempi medi di pagamento dei fornitori previsti dalla legge, attraverso una più tempestiva attività d'impegno e determinazione per la liquidazione consentendo all'ufficio ragioneria di emettere i mandati di pagamento in modo tempestivo rispettando l'ordine temporale di fatturazione.	30%	Tempi medi di pagamento dell'ente.	Tempi medi di pagamento entro i 30 gg. Valore indicatore annuale pubblicato sul sito uguale a 0 o negativo.	31.12.2023
5.1	Fase: rispetto dei tempi medi di pagamento.	(100%)	Verifica dell'indicatore trimestrale di rispetto dei tempi medi di pagamento.	Rispetto del limite temporale di pagamento entro 30 gg.	31.12.2023
6	Obiettivo di sviluppo specifico dell'area:	30%			31.12.2023
6.1	Fase:	(50%)			31.10.2022
6.2	Fase:	(50%)			31.12.2022

Dipendenti coinvolti sugli obiettivi:

Comune di _____



**Il Regolamento per la Misurazione e
Valutazione della Performance, art. 7 d.lgs.
n. 150/2009, (*come si valuta e come si
incentiva, due momenti diversi e distinti*):**

Le materie oggetto di confronto

- **Art. 5 Confronto:**
- **3. Sono oggetto di confronto**, con i soggetti sindacali di cui all'articolo 7, comma 2:
- **a) l'articolazione delle tipologie dell'orario di lavoro**, ivi compresa quella a seguito della riduzione dell'orario di lavoro nonché l'articolazione in turni;
- **b) i criteri generali dei sistemi di valutazione della performance;**
- **c) l'individuazione dei profili professionali;**
- **d) i criteri per il conferimento e la revoca degli incarichi di Elevata Qualificazione;**
- **e) i criteri per la graduazione degli incarichi di Elevata Qualificazione, ai fini dell'attribuzione della relativa retribuzione;**
- **f) il trasferimento o il conferimento di attività ad altri soggetti, pubblici o privati, ai sensi dell'art. 31 del D. Lgs. n. 165/2001;**
- **g) la verifica delle facoltà di implementazione del Fondo risorse decentrate in relazione a quanto previsto dall'art. 17, comma 6 (Retribuzione di posizione e di risultato) ;**
- **h) i criteri generali di priorità per la mobilità tra sedi di lavoro dell'amministrazione;**

Le materie oggetto di confronto

- **Art. 5 Confronto:**
- **3. Sono oggetto di confronto, con i soggetti sindacali di cui all'articolo 7, comma 2:**
- **a) l'articolazione delle tipologie dell'orario di lavoro, ivi compresa quella a seguito della riduzione dell'orario di lavoro nonché l'articolazione in turni;**
- **b) i criteri generali dei sistemi di valutazione della performance;**
- **c) l'individuazione dei profili professionali;**
- **d) i criteri per il conferimento e la revoca degli incarichi di Elevata Qualificazione;**
- **e) i criteri per la graduazione degli incarichi di Elevata Qualificazione, ai fini dell'attribuzione della relativa retribuzione;**
- **f) il trasferimento o il conferimento di attività ad altri soggetti, pubblici o privati, ai sensi dell'art. 31 del D. Lgs. n. 165/2001;**
- **g) la verifica delle facoltà di implementazione del Fondo risorse decentrate in relazione a quanto previsto dall'art. 17, comma 6 (Retribuzione di posizione e di risultato) ;**
- **h) i criteri generali di priorità per la mobilità tra sedi di lavoro dell'amministrazione;**

La disciplina della performance

- **Art. 17 Retribuzione di posizione e retribuzione di risultato**
- **1. Il trattamento economico accessorio del personale titolare di un incarico di EQ di cui all'art. 16 è composto dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato. Tale trattamento assorbe tutte le competenze accessorie e le indennità previste dal contratto collettivo nazionale, compreso il compenso per il lavoro straordinario.**
- ...
- **4. Gli enti definiscono i criteri per la determinazione e per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato delle EQ, destinando a tale particolare voce retributiva una quota non inferiore al 15% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le EQ previste dal proprio ordinamento.**

La disciplina della performance

93

► i criteri per la graduazione degli incarichi di EQ, ai fini dell'attribuzione della relativa indennità:

INDICATORE	CRITERIO	DESCRIZIONE PUNTEGGIO	PUNTEGGI O OTTENUTO
Dimensione organizzativa	Risorse umane assegnate alla struttura	Fino a 10 punti, calcolati mediante la formula: (Punteggio Massimo x N. Risorse Umane Assegnate) / N. Risorse Umane Massime Disponibili per una Struttura	
	Quantità di profili professionali coordinati	Fino a 10 punti calcolati mediante la formula: (Punteggio Massimo x N. Profili Professionali Assegnati) / N. Profili Professionali Massimi Disponibili per una Struttura	
	Complessità organizzativa in ragione dei servizi assegnati	Fino a 10 punti calcolati mediante la formula: (Punteggio Massimo x N. Servizi Assegnati) / N. Servizi Massimi Disponibili per una Struttura	
	Valore delle risorse di bilancio gestite in entrata e in uscita	Fino a 10 punti calcolati mediante la formula: (Punteggio Massimo x Valore del Budget Assegnato) / Valore del Budget Massimo Disponibile per una Struttura	
	Complessità dei procedimenti amministrativi e dei processi di lavoro	Fino a 10 punti per procedimenti molto complessi Fino a 5 punti per procedimenti complessi	
Complessità gestionale	Grado di autonomia decisionale riconosciuta alla PO	Fino a 10 punti alta Fino a 5 punti media	
	Grado di rischio e responsabilità	Fino a 10 punti alto Fino a 5 punti medio	
Complessità del sistema relazionale	Grado di complessità delle relazioni esterne e interne	Fino a 10 punti alta Fino a 5 punti media	
Attività di controllo, vigilanza e direzione	Grado di attività di controllo, vigilanza e direzione	Fino a 10 punti alta Fino a 5 punti media	
Strategicità dell'area	Rilevanza della PO rispetto ai programmi dell'ente	Fino a 10 punti alta Fino a 5 punti media	
TOTALE PUNTEGGIO			

La disciplina della performance

94

- *(Esempio di Regolamento per la Disciplina e Pesatura delle Posizioni Dirigenziali e di Elevata Qualificazione)*

La disciplina della performance

95

- **Ipotesi di Regolamento per la Misurazione e Valutazione della Performance, scheda di valutazione della Performance Organizzativa:**

Parametri	Peso	Giudizio	Punteggio
Performance di ente si tiene conto delle priorità delle politiche strategiche come possono essere il rispetto dell'equilibrio di bilancio e degli indicatori di deficitarietà strutturale	25%		
Dal rispetto dei tempi medi di pagamento	25%		
Dal rispetto dei vincoli dettati dal legislatore in materia di Trasparenza e Anticorruzione	25%		
Degli esiti della valutazione del grado di soddisfazione degli utenti	25%		
Totale			

La disciplina della performance

96

- **Ipotesi di Regolamento per la Misurazione e Valutazione della Performance, scheda di valutazione dei Dirigenti/EQ**

Parametri	Peso	Giudizio	Punteggio
Performance di ente (equilibrio di bilancio, customer satisfaction, trasparenza e anticorruzione)	20%		
Raggiungimento degli obiettivi specifici di struttura	50%		
Competenze professionali e comportamenti organizzativi (efficienza, integrità, disponibilità, collaborazione)	20%		
Capacità di differenziare la valutazione dei collaboratori	10%		
Totale			

La disciplina della performance

97

- **Ipotesi di Regolamento per la Misurazione e Valutazione della Performance, scheda di valutazione dei Dipendenti:**

Parametri	Peso	Giudizio	Punteggio
Performance di ente (equilibrio di bilancio, customer satisfaction, trasparenza e anticorruzione)	10%		
Raggiungimento degli obiettivi specifici di struttura	50%		
Competenze professionali e comportamenti organizzativi (efficienza, integrità, disponibilità, collaborazione)	40%		
Totale			

La disciplina della performance

98

- *(Esempio di Regolamento per la Misurazione e Valutazione della Performance)*

La disciplina della performance

99

- ➔ *(Esempio di Scheda per la Rendicontazione della Performance)*

La materie oggetto di contrattazione

- **Art. 7 Contrattazione collettiva integrativa: soggetti e materie**
- 1. **La contrattazione collettiva integrativa si svolge**, nel rispetto delle procedure stabilite dalla legge e dal presente CCNL, **tra la delegazione sindacale**, formata dai soggetti di cui al comma 2, e **la delegazione di parte datoriale**, come individuata al comma 3.
- 2. **I soggetti sindacali titolari della contrattazione integrativa sono:**
 - a) **la RSU;**
 - b) **i rappresentanti territoriali delle organizzazioni sindacali di categoria firmatarie del presente CCNL.**
- 3. **I componenti della delegazione di parte datoriale, tra cui è individuato il presidente, sono designati dall'organo competente** secondo i rispettivi ordinamenti.
- 4. **Sono oggetto di contrattazione integrativa:**
 - a) **i criteri di ripartizione delle risorse disponibili per la contrattazione integrativa di cui all'art. 80 tra le diverse modalità di utilizzo;**
 - **b) i criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance;**
 - c) **definizione delle procedure per le progressioni economiche;**

La materie oggetto di contrattazione

- **Art. 7 Contrattazione collettiva integrativa: soggetti e materie**
- q) l'elevazione del periodo di 13 settimane di maggiore e minore concentrazione dell'orario multiperiodale, ai sensi dell'art. 31, comma 2;
- r) l'individuazione delle ragioni che permettono di elevare, fino ad ulteriori sei mesi, l'arco temporale su cui è calcolato il limite delle 48 ore settimanali medie, ai sensi dell'art. 29, comma 2;
- s) l'elevazione del limite massimo individuale di lavoro straordinario ai sensi dell'art. art. 32 c. 3;
- t) i riflessi sulla qualità del lavoro e sulla professionalità delle innovazioni tecnologiche inerenti l'organizzazione di servizi;
- u) l'incremento delle risorse di cui all'art. 17, comma 6 attualmente destinate alla corresponsione della retribuzione di posizione e di risultato degli incarichi di EQ, ove implicante, ai fini dell'osservanza dei limiti previsti dall'art. 23, comma 2 del D. Lgs. n. 75/2017, una riduzione delle risorse del Fondo di cui all'art. 79;
- v) i criteri generali per la determinazione della retribuzione di risultato dei titolari di EQ;

La disciplina della performance

Il calcolo dell'indennità di risultato:

budget risultato	9.000,00 €			decurtazioni	- €					
dirigenti/responsabili	tempo di lavoro	valutazioni	valutazioni ponderate	risultato	eventuali decurtazioni	importo decurtazioni	nuove valutazioni ponderate	resti da redistribuire	risultato definitivo	
RESPONSABILE 1	1,00	75,00	0,75	1.569,77 0% €	-	€	0,75	€	- 1.569,77 €	
RESPONSABILE 2	1,00	80,00	0,80	1.674,42 0% €	-	€	0,80	€	- 1.674,42 €	
RESPONSABILE 3	1,00	85,00	0,85	1.779,07 0% €	-	€	0,85	€	- 1.779,07 €	
RESPONSABILE 4	1,00	90,00	0,90	1.883,72 0% €	-	€	0,90	€	- 1.883,72 €	
RESPONSABILE 5	1,00	100,00	1,00	2.093,02 0% €	-	€	1,00	€	- 2.093,02 €	
totali e medie	5,00	86,00	4,30	9.000,00 0% €	-	€	4,30	€	- 9.000,00 €	

La disciplina della performance

- **Art. 80 Fondo risorse decentrate: utilizzo**
- ...
- **2. Le risorse rese annualmente disponibili ai sensi del comma 1, sono destinate ai seguenti utilizzi:**
 - **a) premi correlati alla performance organizzativa;**
 - **b) premi correlati alla performance individuale;**
 - ...
- **3. La contrattazione integrativa destina ai trattamenti economici di cui al comma 2, lettere a), b), c), d), e), f) (utilizzo variabile risorse del fondo) la parte prevalente delle risorse di cui all'art. 67, comma 3 (risorse variabili del fondo), con esclusione delle lettere c), f), g) di tale ultimo comma e, specificamente, alla performance individuale almeno il 30% di tali risorse.**

10

4

La disciplina della performance

- *(Esempio di Contratto Decentrato Integrativo per la disciplina della performance)*

La disciplina della performance

- **IPOTESI CCDI Capo II - Criteri generali per l'incentivazione della performance organizzativa ed individuale**
- **Art. 11 - Criteri generali per l'incentivazione della performance organizzativa ed individuale**
- 1. **La valutazione delle performance individuale ed organizzativa è finalizzata a garantire il miglioramento degli standard di qualità dei servizi erogati e delle attività svolte, la valorizzazione delle professionalità ed il contenimento e la razionalizzazione della spesa avviene secondo la metodologia contenuta nel Regolamento per la misurazione e valutazione della Performance del Comune vigente.**
- 2. **Una quota del fondo per le risorse decentrate sulla base delle previsioni di cui all'art. 79 è destinata alla incentivazione della performance organizzativa del personale, c.d. produttività collettiva e alla performance individuale, c.d. produttività individuale e produttività per progetti. L'erogazione di questi compensi è subordinata alla preventiva assegnazione degli obiettivi, che devono soddisfare i requisiti di cui al D. Lgs. n. 150/2009 e s.m.i., ed alla verifica e certificazione a consuntivo dei risultati totali o parziali conseguiti, verifica che deve essere effettuata da parte del Nucleo di Valutazione. Eventualmente partecipano a tale incentivazione anche i dipendenti parzialmente utilizzati dalla unione di comuni e/o da altra forma di gestione associata.**

La disciplina della performance

► I soggetti e le fasi della misurazione, valutazione e incentivazione della performance:

► LE FASI PER L'INCENTIVAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEI DIPENDENTI:

1. Viene assegnato il budget per la performance organizzativa;
2. Vengono stabilite le soglie minime di accesso all'incentivo per la valutazione ricevuta (es. 60/100);
3. Viene definita la percentuale di raggiungimento della performance organizzativa di ente, sulla base della valutazione del Nucleo;
4. Vengono valorizzati i dipendenti per struttura di appartenenza unicamente del tempo di lavoro, i mesi di servizio e la valutazione ricevuta;
5. Vengono calcolati gli incentivi economici individuali.

La disciplina della performance

4. I compensi per l'incentivazione della performance organizzativa, individuale e per progetti sono articolati nelle seguenti modalità:

- a) **Incentivi per la realizzazione della performance organizzativa** complessiva dell'Ente, **misura la salute economico-finanziaria, la salute organizzativa e gli impatti, oltre ai risultati degli strumenti di programmazione e controllo**, ottenuti risalendo "l'albero della performance" (partendo dai risultati di tutti gli obiettivi gestionali di PEG si definisce il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi di DUP, che a loro volta concorrono all'attuazione delle linee di mandato dell'amministrazione). **Il risultato della performance organizzativa è espresso in termini percentuali in un unico valore di sintesi a cui partecipano tutti i dipendenti. Tali compensi vengono ripartiti a seguito dell'accertamento da parte del Nucleo di Valutazione della performance organizzativa espressa nell'anno che incide sul budget previsto per tale istituto (es. budget performance organizzativa iniziale = 1.000,00 euro, performance 90%, budget performance finale 900,00 euro) e sono assegnati in misura corrispondente al giudizio espresso nella scheda individuale di valutazione tra i dipendenti che abbiano raggiunto una valutazione complessiva pari almeno al 60% del massimo percepibile;**

La disciplina della performance

➤ I soggetti e le fasi della misurazione, valutazione e incentivazione della performance:

➤ **LE FASI PER L'INCENTIVAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI:**

1. Viene assegnato il budget per la performance individuale;
2. Vengono stabilite le soglie minime di accesso all'incentivo per la valutazione ricevuta (es. 60/100) e per l'accesso alla redistribuzione di eventuali resti (es. 80/100);
3. Viene stabilito all'interno del budget della performance individuale il budget dell'eccellenza (almeno il 30% in più del valore medio unitario dell'incentivo);
4. Viene definita la percentuale di raggiungimento degli obiettivi della struttura, sulla base della valutazione del Nucleo;
5. Vengono valorizzati i dipendenti per struttura di appartenenza in ragione della posizione giuridica, le assenze effettuate, eventuali decurtazioni, il tempo di lavoro, i mesi di servizio e la valutazione ricevuta;
6. Viene stabilita la soglia per l'accesso all'incentivo dell'eccellenza per struttura (es. 90/100), in modo da limitare l'accesso solo a chi ha ricevuto la valutazione più alta;
7. Vengono calcolati gli incentivi economici individuali.

La disciplina della performance

b) Incentivi per la realizzazione della performance individuale di tutti i dipendenti. Tali compensi vengono ripartiti a seguito dell'accertamento da parte del Nucleo di Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture, nell'ambito della proposta di valutazione della performance per i titolari di EQ, ed alla valutazione individuale effettuata da parte dei singoli responsabili di riferimento sulla base delle schede di valutazione previste nel regolamento per la misurazione e valutazione della performance. Gli obiettivi assegnati ai dipendenti devono essere coerenti con quelli assegnati nel PDO o nel piano delle performance al Responsabile, anche se non necessariamente devono essere compresi tra essi. **L'attribuzione di tali risorse alle singole strutture (c.d. budget di struttura) e di conseguenza dei compensi attribuibili ai singoli dipendenti si realizza sulla base del numero dei dipendenti assegnati e della posizione giuridica di inquadramento** (per come indicata dalla tabella di cui al successivo comma 8 del presente articolo), integrata, eventualmente, dal rilievo dell'obiettivo (per come indicato dalla tabella di cui al successivo comma 7 del presente articolo);

La disciplina della performance

- **5. L'attribuzione delle risorse di cui alla lettera b) del precedente comma 4 (incentivi performance individuale) avviene attraverso l'utilizzazione del meccanismo del peso potenziale, di cui al successivo comma 7, lettera a).**
- **6. Entro i 30 giorni successivi all'approvazione del piano delle performance o del piano dettagliato degli obiettivi, ove non sia già indicata in tale documento la partecipazione dei dipendenti agli obiettivi, i dirigenti (ovvero i responsabili negli enti in cui non vi sono dirigenti) assegnano formalmente, in coerenza con quelli ad essi assegnati, gli obiettivi di cui alla lettera b) del precedente comma 4 al personale delle strutture da essi dirette; qualora non venissero assegnati specifici obiettivi ai dipendenti si considera il grado di partecipazione al raggiungimento di quelli assegnati alla struttura. Entro lo stesso termine vengono di norma approvati i progetti di cui alla lettera c) del precedente comma 4, con l'indicazione dei dipendenti impegnati e con il grado di impegno richiesto.**

La disciplina della performance

11

1

- 7. I criteri di incentivazione della performance individuale sono definiti secondo le seguenti modalità:
- a) Le risorse che annualmente vengono destinate alla corresponsione dei premi correlati alla performance individuale, sono assegnate ai diversi settori tenendo conto del numero, del periodo di servizio nell'anno di riferimento e della percentuale di servizio part-time dei singoli dipendenti assegnati al settore, nonché della categoria professionale d'inquadramento, in base ai seguenti coefficienti:

AREE	PUNTEGGI
Area degli operatori	1,00
Area dei operatori specializzati	1,50
Area degli istruttori	2,00
Area dei funzionari	2,50

La disciplina della performance

- b) In caso di mancato o parziale raggiungimento degli obiettivi complessivamente riconducibili al settore (valutati nella performance individuale), sulla base della valutazione proposta dal Nucleo di valutazione si dispone proporzionalmente la riduzione della rispettiva quota del corrispondente budget settoriale. La riduzione non viene operata se il mancato o parziale raggiungimento non supera una quota riconducibile al 20%. Le previsioni di cui alla presente lettera non si applicano qualora il mancato o parziale raggiungimento degli obiettivi, così come rilevato dal Nucleo di Valutazione, sia imputabile a cause indipendenti dalla performance dei collaboratori.**
- c) I premi di performance individuale sono distribuiti proporzionalmente al punteggio ottenuto nel relativo ambito di valutazione, tra i dipendenti che abbiano raggiunto una valutazione complessiva pari almeno al 60% del massimo percepibile.**
- d) Il personale a tempo determinato concorre all'attribuzione dell'incentivo, in misura proporzionale alla durata del rapporto di lavoro, nel caso in cui, nell'anno solare, abbia prestato servizio per almeno tre mesi in maniera continuativa.**

La disciplina della performance

- e) **Le quote di incentivo alla performance individuale spettanti ad ogni dipendente vengono ridotte in base alle assenze effettuate** nell'anno di riferimento, rispetto a quanto dovuto, in base ai giorni di assenza.
- f) **Ai fini del calcolo della presenza in servizio verranno considerate tutte le assenze effettuate a qualunque titolo** nell'anno di riferimento, ad eccezione delle assenze per ferie e festività soppresse (per la sola quota annuale) e di quelle per il recupero delle prestazioni di lavoro straordinario, nonché per i periodi di astensione obbligatoria relativa alla maternità e infortuni sul lavoro. Il principio alla base della ripartizione dell'incentivo è che quest'ultimo venga assegnato al personale che è stato effettivamente presente in servizio per un periodo di tempo sufficiente a poter valutare la sua prestazione e a contribuire ai risultati del settore.
- g) **Per quanto riguarda la distribuzione dei resti, questi ultimi saranno distribuiti in modo proporzionale a tutti i dipendenti che** si sono collocati in posizione utile nella graduatoria di settore **hanno riportato una valutazione individuale complessiva superiore al 70% del massimo percepibile.**

La disciplina della performance

- 8. Al fine di definire una distribuzione equilibrata delle somme destinate ad incentivare la performance dei dipendenti viene definito un sistema di perequazione tra incentivi dettati da specifiche norme di legge e performance organizzativa ed individuale, che prevede la riduzione percentuale dell'incentivo legato alla performance secondo lo schema di cui al successivo comma 11.
- 9. Ai fini del comma 9 assumono rilievo i seguenti incentivi, percepiti nell'anno di valutazione della performance al lordo di tutti gli oneri:
 - **Gli incentivi per funzioni tecniche**, secondo le previsioni dell'art. 113 del D.Lgs. n. 50 del 2016 e s.m.i.;
 - **I compensi incentivanti connessi ai progetti per condono edilizio**, secondo le disposizioni della legge n. 326 del 2003, ai sensi dell'art.6 del CCNL del 9.5.2006;
 - **I compensi incentivanti connessi alle attività di recupero dell'evasione dei tributi locali**, ai sensi dell'art. 3, comma 57 della legge n. 662 del 1996 e dall'art. 59, comma 1, lett. p) del D. Lgs. n. 446 del 1997;

La disciplina della performance

- **I compensi connessi agli** effetti applicativi dell'art. 12, comma 1, lett. b), del D.L. n.437 del 1996, convertito nella legge n. 556/1996, **spese del giudizio;**
- **Gli incentivi** ai sensi dell'articolo 1, comma 1091 della legge 30 dicembre 2018, n. 145, per il potenziamento delle risorse strumentali degli uffici comunali preposti alla gestione delle entrate e del trattamento economico accessorio del personale coinvolto nel raggiungimento degli obiettivi **di recupero evasione IMU e TARI.**

La disciplina della performance

- 10. La correlazione tra i compensi di cui al comma precedente e l'incentivo di performance viene definita secondo il seguente schema:

Compensi erogati nell'anno, calcolati al lordo di tutti gli oneri				Percentuale di riduzione performance
fino a			€ 2.500	0%
Da	€ 2.501	a	€ 4.000	15%
Da	€ 4.001	a	€ 6.000	35%
oltre	€ 6.000			50%

La disciplina della performance

- 11. Il sistema di perequazione di cui ai precedenti commi potrà essere oggetto di rivalutazione in fase di prima applicazione, tenendo conto degli impatti effettivi derivanti dalla sua applicazione.
- 12. Il sistema di attribuzione degli incentivi della performance previsto dal presente articolo, si applica a partire dalla valutazione della performance riferita all'anno di approvazione del presente contratto.
- 13. **I risparmi sull'effettivo utilizzo degli istituti previsti e certificati a consuntivo a fine anno vanno ad alimentare a saldo il finanziamento annuale della performance individuale integrando il budget già previsto.**

La disciplina della performance

- **Art. 81 Differenziazione del premio individuale**
- **1. Ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'ente, è attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 80, comma 2, lett.b), che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.**
- **2. La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma 1. Gli enti che abbiano dato attuazione alla disciplina di cui al comma 4 possono definire un minor valore percentuale, comunque non inferiore al 20%.**
- **3. La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.**
- **4. In sede di contrattazione integrativa di cui all'art. 7 del presente CCNL è possibile correlare l'effettiva erogazione di una quota delle risorse di cui all'art. 79 comma 2 lett. c) (Fondo risorse decentrate: costituzione) del presente CCNL, al raggiungimento di uno o più obiettivi riferiti agli effetti dell'azione dell'ente nel suo complesso, oggettivamente misurabili.**

La disciplina della performance

- **Art. 12 IPOTESI CCDI - La ripartizione dei compensi legati alla performance individuale legati all'eccellenza**
- 1. I compensi legati alla performance individuale di cui all'art. 69 del CCNL 21/05/2018, devono essere ripartiti in modo da assicurare, ai sensi del c. 3 del medesimo art. del CCNL, a un numero limitato di dipendenti che ha ottenuto il punteggio più alto nella valutazione, il 30% in più del valore medio pro-capite dei premi attribuiti (art. 69 c. 2 del CCNL), il numero dei dipendenti che percepiscono il premio deve essere inferiore al 50% dei dipendenti per struttura e comunque arrotondato all'unità, in caso i pari merito per struttura superano tale percentuale il premio non viene assegnato ai dipendenti della struttura medesima.**
- 2. Ai sensi dell'art. 81 c. 4 del CCNL 2022, la quota economica del 30% può essere ridotta al 20% qualora il grado di raggiungimento medio degli obiettivi assegnati alle singole strutture per l'anno di riferimento, attestato dal Nucleo di Valutazione, abbia superato l'80%.**

La disciplina della performance

- c) **Incentivi per la realizzazione di progetti di innovazione/miglioramento finalizzati alla attivazione di nuovi servizi o attività o al raggiungimento di priorità individuate dall'ente come anche al recupero di situazioni deficitarie o il mantenimento di standard qualitativi. Preliminarmente viene sottoposto al Nucleo la valutazione iniziale del progetto per verificare se questo rientra tra le tipologie previste per l'ammissibilità al finanziamento. Alla ripartizione di tali incentivi partecipano esclusivamente i dipendenti individuati dal Responsabile nell'ambito dei progetti scelti previamente dalla Giunta. Tali progetti possono essere riferiti a singoli settori o interessare trasversalmente più settori. I valori dei singoli progetti vengono assegnati sulla base dell'attribuzione di un peso specifico ad ognuno di essi, che deriva dal numero dei partecipanti moltiplicato per le ore di lavoro previste per il raggiungimento degli obiettivi attesi ponderato con la strategicità e rilevanza del progetto, come indicato nella scheda allegata al presente contratto. Gli incentivi sono ripartiti in proporzione all'impegno richiesto ai singoli dipendenti e alla responsabilità prestata, a seguito dell'accertamento da parte del Nucleo di Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi attesi ed alla valutazione effettuata da parte dei singoli responsabili sulla base dell'apposita scheda allegata al presente contratto.**

La disciplina della performance

12

1

Allegato n. 1 – Scheda performance progetti

Scheda Progetto di Produttività Anno 2023

Denominazione del Progetto:	
Dirigente/Responsabile:	
Struttura:	

Tipologia del progetto:

-] Produzione di un nuovo servizio.
-] Rielaborazione di modalità organizzative e procedurali per il miglioramento del servizio.
-] Recupero di situazioni deficitarie arretrate.

Definizione dell'obiettivo da raggiungere	
Caratteristiche della situazione iniziale	Obiettivo previsto
Durata complessiva del progetto: (indicare la data di inizio e di fine del progetto)	Quantificazione oraria del progetto: (indicare complessivamente il numero delle ore necessarie)

Descrizione del risultato atteso	Elementi dimensionali	
	Fattore di quantificazione	Dimensione realizzata (Risultato conseguito %)

Nome dipendenti partecipanti al progetto	Area d'inquadramento

LA VALUTAZIONE E' INSINDACABILE E LA MANCATA ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E' PERDITA DI CHANCE – CORTE DI CASSAZIONE SENTENZA N. 9392/2017

LE SOMME CORRISPOSTE COME INDENNIZZO PER PERDITA DI CHANCE NON SONO SOGGETTE A TASSAZIONE DA LAVORO DIPENDENTE – CORTE DI CASSAZIONE SENTENZA N. 3804 DEL 08.02.2023

GLI INCENTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE NON SONO UN DIRITTO ACQUISITO MA DIPEDENDONO DALLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE, DALLA SELETTIVITA' MERITOCRATICA E DAL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI – CORTE DI CASSAZIONE SENTENZA 12268/2022

LE SOMME PER GLI INCENTIVI DEL SALARIO ACCESSORIO VANNO STANZIATE IN BILANCIO E IMPUTATE AL FONDO DELL'ESERCIZIO IN CUI LE OBBLIGAZIONI DIVENTANO GIURIDICAMENTE ESIGIBILI – CORTE DEI CONTI ABRUZZO N. 166/2021

SENZA UNA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE BASATA SU SPECIFICI OBIETTIVI ASSEGNATI NON E' POSSIBILE EROGARE L'INDENNITA' DI RISULTATO – CORTE DEI CONTI SICILIA SENTENZA N. 134/2021

ANCHE AI SEGRETARI COMUNALI VANNO ASSEGNATI GLI OBIETTIVI PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E L'EROGAZIONE DELL'INDENNITA' DI RISULTATO – CORTE DEI CONTI EMILIA ROMAGNA DELIBERA N. 46/2020

12
7

Pubbligate le Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale – Dipartimento della funzione pubblica 23.12.2019

AGGIORNAMENTO DEI SISTEMI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE – DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA CIRCOLARE DEL 18.12.2019

Le progressioni economiche

- **Art. 13 Norme di prima applicazione**
- ...
- **4. Le procedure per l'attribuzione di progressioni economiche definite dai contratti integrativi già sottoscritti alla data di entrata in vigore del nuovo ordinamento di cui al comma 1 sono portate a termine e concluse sulla base della previgente disciplina.**

Le progressioni economiche

- **Art. 14 Progressioni economiche all'interno delle aree**
- **1. Al fine di remunerare il maggior grado di competenza professionale progressivamente acquisito dai dipendenti nello svolgimento delle funzioni proprie dell'area, agli stessi possono essere attribuiti, nel corso della vita lavorativa, uno o più “differenziali stipendiali” di pari importo, da intendersi come incrementi stabili dello stipendio. La misura annua lorda di ciascun “differenziale stipendiale”, da corrispondersi mensilmente per tredici mensilità, è individuata, distintamente per ciascuna area e sezione del sistema di classificazione, nell'allegata Tabella A. La medesima tabella evidenzia, altresì, il numero massimo di “differenziali stipendiali” attribuibili a ciascun dipendente, per tutto il periodo in cui permanga l'inquadramento nella medesima area. A tal fine, si considerano i “differenziali stipendiali” conseguiti dall'entrata in vigore della presente disciplina fino al termine del rapporto di lavoro, anche con altro ente o amministrazione ove il dipendente sia transitato per mobilità.**

Le progressioni economiche

► Art. 14 Progressioni economiche all'interno delle aree

Tabella A

Misura annua lorda e numero massimo di differenziali stipendiali

AREA	Misura annua lorda differenziale stipendiale	Numero massimo di differenziali attribuibili
FUNZIONARI ED ELEVATA QUALIFICAZIONE	1.600	6
ISTRUTTORI	750	5
OPERATORI ESPERTI	650	5
OPERATORI	550	5

Le progressioni economiche

- **Art. 14 Progressioni economiche all'interno delle aree**
- **Disposizioni speciali per categorie di personale e profili professionali:**
- **Per il personale educativo, docente ed insegnante inquadrato nell'Area degli Istruttori la misura del “differenziale stipendiale” di cui all'art. 14 è incrementata di Euro 350,00;**
- **Per il personale di cui alla presente Sezione (polizia locale) inquadrato nell'Area degli istruttori che risulti titolare di funzioni di coordinamento la misura del “differenziale stipendiale” di cui all'art. 14 è incrementata di Euro 350,00;**
- **Per il personale iscritto ad ordini e albi professionali (attinenti con il profilo professionale ricoperto) a misura del “differenziale stipendiale” di cui all'art. 14 è incrementata di Euro 150,00 per il personale inquadrato nell'Area degli Istruttori e di Euro 200,00 per il personale inquadrato nell'Area dei Funzionari ed EQ.**

Le progressioni economiche

- **Art. 14 Progressioni economiche all'interno delle aree**
- **2. L'attribuzione dei “differenziali stipendiali”, che si configura come progressione economica all'interno dell'area ai sensi dell'art. 52 comma 1-bis del D.gs. n. 165/2001 e non determina l'attribuzione di mansioni superiori, avviene mediante procedura selettiva di area, attivabile annualmente in relazione alle risorse disponibili nel Fondo risorse decentrate di cui all'art. 79, nel rispetto delle modalità e dei criteri di seguito specificati:**
 - **a) possono partecipare alla procedura selettiva i lavoratori che negli ultimi 3 anni non abbiano beneficiato di alcuna progressione economica; ai fini della verifica del predetto requisito si tiene conto delle date di decorrenza delle progressioni economiche effettuate. In sede di contrattazione integrativa di cui all'art. 7, comma 4, lett. c) (Contrattazione collettiva integrativa: soggetti, livelli e materie), tale termine può essere ridotto a 2 anni o elevato a 4. E' inoltre condizione necessaria l'assenza, negli ultimi 2 anni, di provvedimenti disciplinari superiori alla multa; laddove, alla scadenza della presentazione delle domande, siano in corso procedimenti disciplinari, il dipendente viene ammesso alla procedura con riserva e, ove lo stesso rientri in posizione utile nella graduatoria, la liquidazione del differenziale viene sospesa sino alla conclusione del procedimento disciplinare; se dall'esito del procedimento al dipendente viene comminata una sanzione superiore alla multa, il dipendente viene definitivamente escluso dalla procedura;**

Le progressioni economiche

- **Art. 14 Progressioni economiche all'interno delle aree**
- **b) il numero di “differenziali stipendiali” attribuibili nell'anno per ciascuna area viene definito in sede di contrattazione integrativa di cui all'art. 7, comma 4, lett. c)**
(Contrattazione collettiva integrativa: soggetti, livelli e materie), in coerenza con le risorse di cui al comma 3 previste per la copertura finanziaria degli stessi;
- **c) non è possibile attribuire più di un differenziale stipendiale/dipendente per ciascuna procedura selettiva;**

Le progressioni economiche

- **Art. 14 Progressioni economiche all'interno delle aree**
- **d) i “differenziali stipendiali” sono attribuiti, fino a concorrenza del numero fissato per ciascuna area, previa graduatoria dei partecipanti alla procedura selettiva, definita in base ai seguenti criteri:**
 - **1) media delle ultime tre valutazioni individuali annuali conseguite o comunque le ultime tre valutazioni disponibili in ordine cronologico, qualora non sia stato possibile effettuare la valutazione a causa di assenza dal servizio in relazione ad una delle annualità;**
 - **2) esperienza professionale. Per “esperienza professionale” si intende quella maturata nel medesimo profilo od equivalente, con o senza soluzione di continuità, anche a tempo determinato o a tempo parziale, nella stessa o altra amministrazione del comparto di cui all'art. 1 (Campo di applicazione) nonché, nel medesimo o corrispondente profilo, presso altre amministrazioni di comparti diversi;**
 - **3) ulteriori criteri, definiti in sede di contrattazione integrativa di cui all'art. 7, comma 4, lett. c) (Contrattazione collettiva integrativa: soggetti, livelli e materie) correlati alle capacità culturali e professionali acquisite anche attraverso i percorsi formativi di cui all'art. 55 (Destinatari e processi della formazione);**

Le progressioni economiche

- **Art. 14 Progressioni economiche all'interno delle aree**
- **e) la ponderazione dei criteri di cui alla lettera d) è effettuata in sede di contrattazione integrativa di cui all'art. 7, comma 4, lett. c) (Contrattazione collettiva integrativa: soggetti, livelli e materie); in ogni caso al criterio di cui al punto 1 della lettera d) non può essere attribuito un peso inferiore al 40% del totale ed al criterio di cui al punto 2, della stessa lettera d), non può essere attribuito un peso superiore al 40% del totale.**
- **f) per il personale che non abbia conseguito progressioni economiche da più di 6 anni è possibile attribuire un punteggio aggiuntivo complessivamente non superiore al 3% del punteggio ottenuto con l'applicazione del criterio di cui alla lettera d). Tale punteggio aggiuntivo, definito in sede di contrattazione integrativa di cui all'art. 7, comma 4, lett. c) (Contrattazione collettiva integrativa: soggetti, livelli e materie), può anche essere differenziato in relazione al numero di anni trascorsi dall'ultima progressione economica attribuita al dipendente;**
- **g) in sede di contrattazione integrativa di cui all'art. 7, comma 4, lett. c) (Contrattazione collettiva integrativa: soggetti, livelli e materie) possono essere, inoltre, definiti i criteri di priorità in caso di parità dei punteggi determinati ai sensi delle lettere precedenti, nel rispetto del principio di non discriminazione.**

Le progressioni economiche

► **Art. 14 Progressioni economiche all'interno delle aree**

ESEMPIO: La progressione è attribuita ai dipendenti che hanno conseguito il punteggio più alto all'interno della propria area in ordine decrescente, la graduatoria viene formata utilizzando i seguenti criteri:

- **1. la valutazione del personale del triennio precedente, che determina un punteggio massimo di 80 punti.** A tal fine viene calcolata la media aritmetica dei punteggi attribuiti nelle valutazioni del triennio precedente a quello dell'anno di eventuale attribuzione della progressione;
- **2. l'esperienza acquisita, intesa come anzianità complessiva nel profilo professionale di inquadramento** da calcolare fino al 31 dicembre dell'anno precedente all'attivazione dell'istituto, **considerando 1 punto per ogni anno fino al massimo di 20 punti**, le eventuali frazioni di anno vengono conteggiate in maniera proporzionale;
- **4.** A parità di punteggio complessivo sarà data la precedenza al dipendente con maggiore anzianità di servizio nella posizione di sviluppo d'inquadramento, in caso ancora di parità al più anziano di età e nel caso di ulteriore parità alla posizione economica inferiore.

Le progressioni economiche

- **ARAN PARERE CFL224:**
- **PER L'AMMISSIONE ALLE PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI SI DEVE TENERE IN CONSIDERAZIONE LA DATA DELL'ULTIMA ATTRIBUZIONE**
- Esempio: un dipendente che ha beneficiato di una progressione economica con decorrenza 01.01.2020, potrà concorrere ad una successiva procedura, disposta ai sensi della nuova disciplina contrattuale, dal 01.01.2023

Le progressioni economiche

- **ARAN PARERE CFL220:**
- **L'art. 14 del CCNL 16.11.2022 dedicato all'istituto delle progressioni economiche non riporta la previsione che era contenuta al comma 2 dell'art. 16 del CCNL 21.05.2018, ai sensi del quale la progressione economica doveva essere riconosciuta ad una quota limitata di dipendenti, questo vuol dire che il principio della cd. "quota limitata" è venuto meno?**
- **Il principio della cd. "quota limitata" che sottende alle procedure di progressione economiche all'interno delle aree, trattandosi di un principio di legge, previsto dall'art. 23 del D.Lgs 150/09, tutt'ora vigente, non può ritenersi disapplicato per il solo fatto che la nuova formulazione letterale dell'art. 14 del CCNL 16.11.2022 non lo citi espressamente.**

Le progressioni economiche

- **ARAN PARERE CFL219:**
- **I periodi di lavoro a tempo determinato che hanno preceduto la stabilizzazione possono concorrere ai fini della sussistenza dei requisiti di cui all'art. 14, comma 2, lett. a) del CCNL 16.11.2022?**
- I periodi di lavoro a tempo determinato che hanno preceduto la stabilizzazione si ritiene che possono concorrere ai fini della sussistenza del requisito di cui all'art. 14 comma 2 lett. a) del CCNL 16.11.2022, a condizione che siano stati prestati nella medesima categoria/area a cui si riferisce la progressione economica. Tale periodo rileverà anche ai fini dell'ulteriore requisito di ammissione relativo all'assenza negli ultimi due anni di provvedimenti disciplinari superiori alla multa.

Progressioni verticali

- **Art. 52 del d.lgs. 165/200:**
- **1-bis. I dipendenti pubblici**, con esclusione dei dirigenti e del personale docente della scuola, delle accademie, dei conservatori e degli istituti assimilati, **sono inquadrati in almeno tre distinte aree funzionali. La contrattazione collettiva individua un'ulteriore area** per l'inquadramento **del personale di elevata qualificazione. Le progressioni all'interno della stessa area avvengono**, con modalità stabilite dalla contrattazione collettiva, **in funzione delle capacità culturali e professionali e dell'esperienza maturata e secondo principi di selettività, in funzione della qualità dell'attività svolta e dei risultati conseguiti**, attraverso l'attribuzione di fasce di merito. **Fatta salva una riserva di almeno il 50 per cento delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno, le progressioni fra le aree e, negli enti locali, anche fra qualifiche diverse, avvengono tramite procedura comparativa basata sulla valutazione positiva conseguita dal dipendente negli ultimi tre anni in servizio, sull'assenza di provvedimenti disciplinari, sul possesso di titoli o competenze professionali ovvero di studio ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso all'area dall'esterno, nonché sul numero e sulla tipologia degli incarichi rivestiti.**

Progressioni verticali

- **Art. 52 del d.lgs. 165/2001:**
- 1-bis. In sede di revisione degli ordinamenti professionali, **i contratti collettivi nazionali di lavoro** di comparto per il periodo 2019-2021 **possono definire tabelle di corrispondenza** tra vecchi e nuovi inquadramenti, ad esclusione dell'area di cui al secondo periodo, **sulla base di requisiti di esperienza e professionalità maturate ed effettivamente utilizzate dalle amministrazioni per almeno cinque anni, anche in deroga al possesso del titolo di studio richiesto per l'accesso all'area dall'esterno.**
All'attuazione del presente comma si provvede nei limiti delle risorse destinate ad assunzioni di personale a tempo indeterminato disponibili a legislazione vigente.

Progressioni verticali

- **CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE DI LAVORO RELATIVO AL PERSONALE DEL COMPARTO FUNZIONI LOCALI TRIENNIO 2019 – 2021 DEL 16.11.2022**
- **Art. 15 Progressioni tra le aree**
- **1. Ai sensi dell'art. 52, comma 1-bis del D.lgs. n. 165/2001, fatta salva una riserva di almeno il 50 per cento delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno, gli Enti disciplinano le progressioni tra le aree tramite procedura comparativa basata:**
 - **- sulla valutazione positiva conseguita dal dipendente negli ultimi tre anni in servizio, o comunque le ultime tre valutazioni disponibili in ordine cronologico, qualora non sia stato possibile effettuare la valutazione a causa di assenza dal servizio in relazione ad una delle annualità;**
 - **- sull'assenza di provvedimenti disciplinari;**
 - **- sul possesso di titoli o competenze professionali ovvero di studio ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso all'area dall'esterno;**
 - **- sul numero e sulla tipologia degli incarichi rivestiti.**

Progressioni verticali

- **CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE DI LAVORO RELATIVO AL PERSONALE DEL COMPARTO FUNZIONI LOCALI TRIENNIO 2019 – 2021 DEL 16.11.2022**
- **Art. 15 Progressioni tra le aree**
- **2. In caso di passaggio all'area immediatamente superiore, il dipendente è esonerato dal periodo di prova ai sensi dell'art. 25 (Periodo di prova), comma 2 e, nel rispetto della disciplina vigente, conserva le giornate di ferie maturate e non fruito. Conserva, inoltre la retribuzione individuale di anzianità (RIA) che, conseguentemente, non confluisce nel Fondo risorse decentrate.**
- **3. Al dipendente viene attribuito il tabellare iniziale per la nuova area. Qualora il trattamento economico in godimento acquisito per effetto della progressione economica risulti superiore al predetto trattamento tabellare iniziale, il dipendente conserva a titolo di assegno personale, a valere sul Fondo risorse decentrate, la differenza assorbibile nelle successive progressioni economiche all'interno della stessa area.**

Progressioni verticali

- **CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE DI LAVORO RELATIVO AL PERSONALE DEL COMPARTO FUNZIONI LOCALI TRIENNIO 2019 – 2021 DEL 16.11.2022**
- **Art. 15 Progressioni tra le aree (norma a regime)**
- **(Esempio di punteggi) La valutazione comparativa si basata sull'analisi dei seguenti fattori:**
 - a) Media aritmetica delle valutazioni ricevute nelle schede relative alla performance individuale dell'ultimo triennio precedente all'anno in cui si svolge la progressione (60 punti su 100);
 - b) Esperienza maturata nell'area di provenienza (20 punti su 100);
 - c) Iscrizione ad albi, titoli professionali e di studio scolastici, universitari e post universitari ulteriori rispetto a quello richiesto per l'accesso attinenti con il profilo professionale oggetto della procedura (10 punti su 100);
 - d) Competenze professionali acquisite con specifici incarichi professionali rivestiti sia nella PA che in ambito privatistico attinenti con il profilo professionale oggetto della procedura (10 punti su 100).

Progressioni verticali

- **CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE DI LAVORO RELATIVO AL PERSONALE DEL COMPARTO FUNZIONI LOCALI TRIENNIO 2019 – 2021 DEL 16.11.2022**
- **Art. 13 Norme di prima applicazione (progressioni verticali norma speciale)**
- **6. In applicazione dell'art. 52, comma 1-bis, penultimo periodo, del D.Lgs.n.165/2001, al fine di tener conto dell'esperienza e della professionalità maturate ed effettivamente utilizzate dall'amministrazione di appartenenza, in fase di prima applicazione del nuovo ordinamento professionale e, comunque, entro il termine del 31 dicembre 2025, la progressione tra le aree può aver luogo con procedure valutative cui sono ammessi i dipendenti in servizio in possesso dei requisiti indicati nella allegata Tabella C di Corrispondenza.**

Progressioni verticali

Tabella C

Tabella di corrispondenza

Progressione tra Aree	Requisiti
da Area degli Operatori all'Area degli Operatori esperti	a) assolvimento dell' obbligo scolastico e almeno 5 anni di esperienza maturata nell'area degli Operatori e/o nella corrispondente categoria del precedente sistema di classificazione;
da Area degli Operatori esperti all'Area degli Istruttori	a) diploma di scuola secondaria di secondo grado e almeno 5 anni di esperienza maturata nell'area degli Operatori esperti e/o nella corrispondente categoria del precedente sistema di classificazione; oppure b) assolvimento dell' obbligo scolastico e almeno 8 anni di esperienza maturata nell'area degli Operatori esperti e/o nella corrispondente categoria del precedente sistema di classificazione;
da Area degli Istruttori all'Area dei Funzionari e dell'elevata qualificazione	a) laurea (triennale o magistrale) e almeno 5 anni di esperienza maturata nell'area degli Istruttori e/o nella corrispondente categoria del precedente sistema di classificazione; oppure b) diploma di scuola secondaria di secondo grado ed almeno 10 anni di esperienza maturata nell'area degli Istruttori e/o nella corrispondente categoria del precedente sistema di classificazione.

Progressioni verticali

- **CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE DI LAVORO RELATIVO AL PERSONALE DEL COMPARTO FUNZIONI LOCALI TRIENNIO 2019 – 2021 DEL 16.11.2022**
- **Art. 13 Norme di prima applicazione (progressioni verticali norma speciale)**
- **7. Le amministrazioni definiscono, in relazione alle caratteristiche proprie delle aree di destinazione e previo confronto di cui all'art. 5 (Confronto), i criteri per l'effettuazione delle procedure di cui al comma 6 sulla base dei seguenti elementi di valutazione a ciascuno dei quali deve essere attribuito un peso percentuale non inferiore al 20%:**
 - **a) esperienza maturata nell'area di provenienza, anche a tempo determinato;**
 - **b) titolo di studio;**
 - **c) competenze professionali quali, a titolo esemplificativo, le competenze acquisite attraverso percorsi formativi, le competenze certificate (es. competenze informatiche o linguistiche), le competenze acquisite nei contesti lavorativi, le abilitazioni professionali.**
- **8. Le progressioni di cui al comma 6, ivi comprese quelle di cui all'art. 93 e art. 107, sono finanziate anche mediante l'utilizzo delle risorse determinate ai sensi dell'art.1, comma 612, della L. n. 234 del 30.12.2021 (Legge di Bilancio 2022), in misura non superiore **allo 0.55% del m.s. dell'anno 2018**, relativo al personale destinatario del presente CCNL.**

Progressioni verticali

- **CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE DI LAVORO RELATIVO AL PERSONALE DEL COMPARTO FUNZIONI LOCALI TRIENNIO 2019 – 2021 DEL 16.11.2022**
- **Art. 13 Norme di prima applicazione (progressioni verticali norma speciale)**
- **(Esempio di punteggi) La valutazione comparativa si basata sull'analisi dei seguenti fattori:**
 - a) Esperienza maturata nell'area di provenienza (40 punti su 100);
 - b) Titoli professionali e di studio scolastici, universitari e post universitari attinenti con il profilo professionale oggetto della procedura (40 punti su 100);
 - c) Competenze professionali acquisite con specifici incarichi professionali rivestiti sia nella PA che in ambito privatistico attinenti con il profilo professionale oggetto della procedura (20 punti su 100).

Progressioni verticali

- **Art. 52 del d.lgs. 165/2001 (art. 15 CCNL 16.11.2022), Procedura a regime:**
 - a) Media aritmetica delle valutazioni ricevute nelle schede relative alla performance individuale dell'ultimo triennio precedente all'anno in cui si svolge la progressione (60 punti su 100);
 - b) Esperienza maturata nell'area di provenienza (20 punti su 100);
 - c) Iscrizione ad albi, titoli professionali e di studio scolastici, universitari e post universitari ulteriori rispetto a quello richiesto per l'accesso attinenti con il profilo professionale oggetto della procedura (10 punti su 100);
 - d) Competenze professionali acquisite con specifici incarichi professionali rivestiti sia nella PA che in ambito privatistico attinenti con il profilo professionale oggetto della procedura (10 punti su 100).

- **Art. 13 del CCNL 16.11.2022, Procedura speciale:**
 - a) Esperienza maturata nell'area di provenienza (40 punti su 100);
 - b) Titoli professionali e di studio scolastici, universitari e post universitari attinenti con il profilo professionale oggetto della procedura (40 punti su 100);
 - c) Competenze professionali acquisite con specifici incarichi professionali rivestiti sia nella PA che in ambito privatistico attinenti con il profilo professionale oggetto della procedura (20 punti su 100).

Progressioni verticali

15
0

- ▶ Art. 52 del d.lgs. 165/2001 (art. 15 CCNL 16.11.2022), Procedura selettiva a regime

▶ 01.01.2023

...

- ▶ Art. 13 del CCNL 16.11.2022, Procedura comparativa speciale

▶ 01.04.2023

31.12.2025

- ▶ Art. 22 c. 15 del d.lgs. 75/2017, Concorso riservato

progressioni orizzontali:

passaggi all'interno della stessa categoria

non cambia il trattamento fondamentale

cambia il trattamento accessorio

stesso profilo professionale

titolo di studio non richiesto

sono finanziate dal contratto decentrato

prevedono una procedura selettiva

si basano sulla valutazione individuale

progressioni verticali:

passaggi tra categorie

cambia il trattamento fondamentale

trattamento accessorio iniziale della categoria

cambia il profilo professionale

titolo di studio per l'accesso dall'esterno

sono finanziate nel piano del fabbisogno di personale

prevedono una procedura selettiva

si basano sulla valutazione individuale