Università degli Studi di Ferrara | Dipartimento di Giurisprudenza

Formazione Maggioli

Programma INPS Valore PA – Bando 2024

Corso online di 1° livello

Il Testo Unico del pubblico impiego (Decreto Legislativo n. 165/2001): analisi giuridica ed impatti organizzativi

Misurazione della performance e premialità

Martedì 1 luglio 2025, ore 9.00-13.00 (9° modulo)

Docente

Alberto Avio

Il Percorso

- La normativa di riferimento
  - Principi e limiti
    - Il d.lgs.165/2001 art.45
    - Le modifiche 2009
    - Le modifiche 2017
- La base giuridica delle *performance*
  - I principi costituzionali
  - Le differenze rispetto alla produttività
- Uno sguardo al passato per inquadrare il presente
- *Performance* e adempimento
  - Le modifiche nell'inquadramento e nelle modalità concorsuali.
  - Il problema del controllo e della misurazione.
  - Tra discrezionalità e arbitrio
- *Performance* individuale e *performance* organizzativa
- Gli obiettivi e il PIAO
- La contrattazione collettiva nazionale e integrativa

La normativa di riferimento

Art. 45; 55. D.Lgs. 165/2001

Artt. 2-3; 5; 17-26 D.Lgs. 150/2009

D.Lgs. 74 e 75/2017

D.L. 80/2021

[D.Lgs. 165/2001]
Art. 45 – Trattamento economico

VIGENTE

1. Il trattamento economico fondamentale ed accessorio fatto salvo quanto previsto all'articolo 40, commi 3-ter e 3-quater, e all'articolo 47-bis, comma 1, è definito dai contratti collettivi.

2. Le amministrazioni pubbliche garantiscono ai propri dipendenti di cui all'articolo 2, comma 2, **parità di trattamento contrattuale** e comunque trattamenti non inferiori a quelli previsti dai rispettivi contratti collettivi.

3. I contratti collettivi definiscono, in coerenza con le disposizioni legislative vigenti, trattamenti economici accessori collegati:

a) alla **performance individuale**;

b) alla **performance organizzativa** con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione;

c) all'effettivo svolgimento di attività particolarmente disagiate ovvero pericolose o dannose per la salute.

3-bis. Per premiare il merito e il miglioramento della performance dei dipendenti, ai sensi delle vigenti disposizioni di legge, sono destinate, compatibilmente con i vincoli di finanza pubblica, **apposite risorse** nell'ambito di quelle previste per il rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro.

4. I dirigenti sono responsabili dell'attribuzione dei trattamenti economici accessori.

Originario

1. Il trattamento economico fondamentale ed accessorio è definito dai contratti collettivi.

2. Le amministrazioni pubbliche garantiscono ai propri dipendenti di cui all'articolo 2, comma 2, parità di trattamento contrattuale e comunque trattamenti non inferiori a quelli previsti dai rispettivi contratti collettivi.

3. I contratti collettivi definiscono, secondo criteri obiettivi di misurazione, trattamenti economici accessori collegati:

a) alla **produttività individuale**;

b) alla **produttività collettiva** tenendo conto dell'apporto di ciascun dipendente;

c) all'effettivo svolgimento di attività particolarmente disagiate obiettivamente ovvero pericolose o dannose per la salute. Compete ai dirigenti la valutazione dell'apporto partecipativo di ciascun dipendente, nell'ambito di criteri obiettivi definiti dalla contrattazione collettiva.

4. I dirigenti sono responsabili dell'attribuzione dei trattamenti economici accessori.

Art. 2 D.LGS. 27 ottobre 2009, n. 150
Oggetto e finalità

Le disposizioni contenute nel presente Titolo disciplinano il sistema di *valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche* [...] al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale.

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

Art. 3, commi 2-5 - L’amministrazione:

- 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**
- Adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance
- Adotta metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa
- È 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 responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali.

[D.lgs. 27/10/2009, n.150]
Art. 17 - Oggetto e finalità

1. Le disposizioni del presente titolo recano strumenti di valorizzazione del **merito** e metodi di incentivazione della **produttività** e della **qualità della prestazione lavorativa** informati a *principi di selettività e concorsualità* nelle progressioni di carriera e nel riconoscimento degli incentivi.

2. Dall'applicazione delle disposizioni del presente Titolo *non devono derivare nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica*. Le amministrazioni interessate utilizzano a tale fine le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente.

Art. 18 - Criteri e modalità 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, nonché valorizzano i dipendenti che conseguono **le migliori performance attraverso** l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.

2. È 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.

Art. 19 - Criteri per la differenziazione delle valutazioni

Articolo originario

1. In ogni amministrazione, l'Organismo indipendente, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati secondo il sistema di valutazione di cui al Titolo II del presente decreto, compila una graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale, distinto per livello generale e non, e del personale non dirigenziale.

2. In ogni graduatoria di cui al comma 1 il personale è distribuito in differenti livelli di performance in modo che:

a) il venticinque per cento è collocato nella fascia di merito alta, alla quale corrisponde l'attribuzione del cinquanta per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;

b) il cinquanta per cento è collocato nella fascia di merito intermedia, alla quale corrisponde l'attribuzione del cinquanta per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;

c) il restante venticinque per cento è collocato nella fascia di merito bassa, alla quale non corrisponde l'attribuzione di alcun trattamento accessorio collegato alla performance individuale.

3. [...].

4. La contrattazione collettiva integrativa può prevedere deroghe alla percentuale del venticinque per cento di cui alla lettera a) del comma 2 in misura non superiore a cinque punti percentuali in aumento o in diminuzione, con corrispondente variazione compensativa delle percentuali di cui alle lettere b) o c). La contrattazione può altresì prevedere deroghe alla composizione percentuale delle fasce di cui alle lettere b) e c) e alla distribuzione tra le medesime fasce delle risorse destinate ai trattamenti accessori collegati alla performance individuale.

[...]

Testo vigente (D.lgs.74/2017)

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. [...]

D.Lgs. 74/2017
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.

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).

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.

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, **può attribuire** un bonus annuale al quale concorre il personale, dirigenziale e non, cui è 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 può accedere agli strumenti premianti di cui agli articoli 22 e 26 **a condizione che rinunci al bonus stesso**. [premio per l'innovazione/accesso ai percorsi di alta formazione]

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.

CC Funzioni locali, 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.

(?)

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.

Titolo inderogabile

Le disposizioni del presente Titolo hanno carattere imperativo, non possono essere derogate dalla contrattazione collettiva e sono inserite di diritto nei contratti collettivi

Strumenti premiali o riconoscimenti dovuti?

Art. 23: 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.

Art. 24: progressioni di carriera. L'attribuzione dei posti riservati al personale interno è finalizzata a riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, in relazione alle specifiche esigenze delle amministrazioni.

Tra premialità e riconoscimenti

Art. 25: Attribuzione di incarichi e responsabilità. La professionalità sviluppata e attestata dal sistema di misurazione e valutazione costituisce criterio per l'assegnazione di incarichi e responsabilità secondo criteri oggettivi e pubblici.

- **Art. 26:** Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.
- **Art. 27:** Premio di efficienza. Il 20% dei risparmi è destinato a premiare chi è stato coinvolto «proficuamente» nel risparmio, il 10% è destinato alla contrattazione.

Su che base il legislatore ordinario impernia il rapporto di lavoro alle dipendenze della P.A. sulle performance?

- Art. 97 Cost. I pubblici uffici sono organizzati [...] in modo che siano assicurati **il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione**.
- Art.1 L. 241/1990. L'attività amministrativa [...] è retta da criteri di economicità, di **efficacia, di imparzialità**, di pubblicità e di trasparenza

- Per Brunetta il buon andamento si traduce in ottimizzazione della produttività; efficienza e trasparenza della PA (l. delega 15/2009).
- Valutazione del personale e delle strutture;
- Trasparenza nell'organizzazione del lavoro e nei sistemi retributivi;
- Valorizzazione del merito e rigore nella responsabilità;
- «Avviare una rigorosa cultura della valutazione e del monitoraggio» a partire dal CNEL: adozione di una nuova metodologia per la misurazione della efficienza e dei risultati delle PA (Brunetta 2023).

Dalla produttività alla performance

«La produttività si riferisce all'aspetto oggettivo della quantità di lavoro svolto, mentre la *performance* rappresenta la rispondenza dei risultati raggiunti agli obiettivi programmati» (Cass. 12268 del 2022)

La valutazione della *performance* non può essere disconnessa dal rapporto tra professionalità del soggetto e obiettivo programmato: risolvere il problema delle zanzare in giardino utilizzando il napalm non è una buona *performance*, anche se l'obiettivo è stato raggiunto.

Uno sguardo al passato per comprendere il presente

Dalla messa a disposizione delle energie psico-fisiche alla prestazione dovuta resa in modo professionale

Alcuni termini della questione

- Per valutare la performance occorre intendersi su alcuni termini non del tutto pacifici:
  - Professionalità
  - Merito
  - Obiettivi

- Disclaimer: non ragioniamo sugli obiettivi, se non per gli aspetti formali delle loro caratteristiche estrinseche. Gli obiettivi della P.A. sono scelte politiche che devono essere valutate dai cittadini alle urne. Personalmente, ad es., ritengo che l'obiettivo di un ospedale sia quello di garantire le cure e la stabilizzazione degli acuti. Ma è, invece, possibile che l'obiettivo politico sia quello di contenere la spesa.

La professionalità come Sapere, saper fare, saper essere: una assoluta novità?

- L'impiegato pubblico come personificazione dello Stato: lo *status* che permane se non in caso di «disonore» dell'impiegato pubblico, vd. rendita vitalizia dopo decenni di onorato servizio.
- Il TU 3/1957 con le modifiche del DPR 1077/1970
- La valutazione dell'impiegato avveniva con il «giudizio complessivo» (art.37) che prendeva in considerazione il «rapporto informativo» (art.36) redatto considerando una serie di elementi ai quali venivano attribuiti dei coefficienti numerici.

Elementi valutati per Impiegato della carriera direttiva e di concetto

- Osservanza dell'orario e degli altri doveri di ufficio
- Qualità del servizio prestato
- Capacità organizzativa
- Rendimento
- Cultura generale e capacità professionale
- Attitudine ad assumere maggiori responsabilità e ad assolvere le funzioni della qualifica superiore
- Lavori originali elaborati per il servizio (non incide sul coefficiente)
- Incarichi svolti (non incide sul coefficiente)
- Corsi professionali superati (non incide sul coefficiente)
- Pubblicazioni scientifiche (non incide sul coefficiente)
- Qualità morali e di carattere (non incide sul coefficiente)
- Stima e prestigio goduti in ufficio (non incide sul coefficiente)

Impiegato carriera esecutiva

- Osservanza dell'orario e degli altri doveri di ufficio
- Qualità del servizio prestato
- Rendimento
- Cultura generale e capacità professionale
- Attitudine ad assolvere le mansioni della qualifica superiore
- Corsi professionali superati
- Qualità morali e di carattere

Che differenze con l’attuale?

- Se riteniamo che l’elemento «qualità del servizio prestato» può essere vicino alla valutazione delle competenze tecnico-specialistiche oggi richieste
- Che alcuni elementi della vecchia valutazione (es. qualità morali e di carattere; stima e prestigio) potrebbero essere valutati come comportamenti, ovvero risorse personali e caratteriali del prestatore
- Nessuna differenza?

Professionalità – merito – organizzazione

- La valorizzazione effettiva e positiva di conoscenze, competenze e comportamenti presuppone ed impone…
- un sistema organizzativo e un sistema professionale funzionalmente tra loro integrati ed orientati a sostenere un modo di lavorare che sia svolto nell’interesse dell’organizzazione

La professionalità

«La professionalità attiene al modo di eseguire la prestazione dovuta e [...] essa richiede, anche nel sistema pubblico, l'integrazione di conoscenze, competenze e comportamenti in funzione dell'ottimale integrazione della prestazione stessa nell'organizzazione e per i fini che di questa sono propri». (Viscomi)

Nuovi fabbisogni in entrata, coincidono con quello che occorre richiedere a chi già c'è: quindi incide sulla valutazione delle performance

«Spostare l'attenzione dal cosa viene fatto (mansioni e attività) a **come vengono svolti i compiti e a quali conoscenze, capacità tecniche e comportamentali**, e di quali profondità ed ampiezza, siano indispensabili al loro svolgimento ottimale»

(Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche, G.U. 14/09/22 n.215)

- Per approfondire: *framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale* (D.M. 28 giugno 2023; ex art.6-ter D.Lgs.165/2001)

Performance e adempimento

Quale rapporto?

1. Performance e risultato

- Dopo averci girato attorno, occorre ormai darci una definizione di *performance* che il legislatore non dà. Si è già affrontato prima il problema e abbiamo visto la performance in contrapposizione con la produttività.
- Potremmo dire che la ***performance* è la misura dell'apporto (in termini quantitativi e qualitativi) che il lavoratore dà nel raggiungimento di un risultato (obiettivo).**

2. Performance e adempimento

- La performance può essere ottima (eccellente) o pessima (negativa) in relazione al raggiungimento del risultato, ma questo valore dipende anche o soprattutto dall'organizzazione del lavoro (performance organizzativa?).
- L'intervallo di valutazione della performance, se misura l'apporto al raggiungimento del risultato è estraneo – non può essere utilizzato? – per misurare l'adempimento.
- In generale [2094]. L'adempimento del lavoratore subordinato non è collegato al risultato: il debitore di lavoro collabora nell'impresa – in questo senso il suo apporto lavorativo *deve essere orientato* al raggiungimento dell'obiettivo – ma l'obbligazione assunta rimane di mezzi e non è di risultato.

3. Performance, risultato, premialità

- La questione della produttività nel **privato** è tema problematico: la questione del contratto FIAT di Pomigliano d'Arco [2010] è emblematica: il contratto aziendale era basato sulla richiesta di una produttività minima come sorta di responsabilità collettiva.
- Innovazione rispetto alla produttività vista nell'ambito della retribuzione aleatoria.
- In ogni caso **il licenziamento per scarso rendimento** (nel privato, teoricamente esistente) è figura problematica in dottrina, in quanto non riportabile come inadempimento (Ichino) ma piuttosto come gmo.

4. Performance negativa e mansioni

Se all'interno della mansione si prevede non solo il «cosa» fare, ma anche il «come» fare: vd. linee guida delle assunzioni e caratteristiche richieste al 'nuovo' lavoratore pubblico. [come già visto *supra*]

> G.U.,14.09.2022: «spostare l'attenzione da *cosa* viene fatto (mansioni e attività) a *come* vengono svolti i compiti e quali conoscenze, capacità tecniche e comportamentali – e di quale profondità e ampiezza – siano indispensabili al loro svolgimento ottimale».

Conseguenza:

Allargamento dell'obbligazione, il comportamento (valutabile ai fini della performance) diventa valutabile anche ai fini dell'adempimento (ma a prescindere dal raggiungimento dell'obiettivo).

Problemi:

> Le modifiche relative all'inquadramento introdotte dalle linee guida e parzialmente adottate dalla CC rendono *più difficile disegnare* i confini tra adempimento e inadempimento
>
> La valutazione del comportamento è esercizio difficile, in bilico tra discrezionalità e arbitrio, si veda quello che è successo nell'introduzione delle prove situazionali.

5. Performance negativa e obiettivo

- Il secondo aspetto che occorre verificare per poter ritenere la performance negativa, è l'obiettivo fissato, che, per poter fungere da parametro nella valutazione, dovrà avere – civilisticamente parlando – dei caratteri oggettivi:
  - Essere assegnato in tempi adeguati al suo raggiungimento
  - Essere astrattamente possibile
  - Essere possibile con i mezzi effettivamente disponibili
  - Essere possibile nel contesto organizzativo dato
  - Essere condiviso in sede collettiva o individuale [modifica del contratto, vd. lavoro agile]

Segue, performance e obiettivo: La norma

Il D.Lgs.150/2009, art.5, co.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) riferibili 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

Indicazioni operative Ministro 24/01/2024

...gli obiettivi devono essere: chiari, concreti, misurabili e [...] assegnati tempestivamente.

Indicazioni Min. in materia di misurazione e valutazione della *performance* individuale (28.11.2023)

La definizione, all'interno del SMVP, di cosa l'amministrazione intenda per valutazione negativa, definendo, ad esempio, una soglia di punteggio minima (all'interno della scala di valutazione definita nel Sistema stesso) al di sotto della quale la valutazione deve intendersi negativa;

Art. 55-quater, co.1, lett. f-quinquies

Ferma la disciplina in tema di licenziamento per giusta causa o per giustificato motivo e salve ulteriori ipotesi previste dal contratto collettivo, si applica comunque la sanzione disciplinare del licenziamento nei seguenti casi:

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,** *resa a tali specifici fini* ai sensi dell'articolo 3, comma 5-bis, del decreto legislativo n. 150 del 2009.

Art. 3 D.Lgs. 150/2009

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, *ove resa a tali fini specifici* nel rispetto delle disposizioni del presente decreto.

Ove resa a fini specifici

- La valutazione negativa (coefficiente inferiore a x, stabilito dall'amministrazione) è rilevante per la mancata attribuzione del premio o è la misura dell'insufficiente rendimento?
- Se la «reiterata violazione degli obblighi» non ha influito sul conseguimento degli obiettivi, come può incidere sulla *performance*?
- La performance negativa che porta al licenziamento «resa a fini specifici» è cosa altra e diversa dalla performance individuale?

Performance organizzativa e performance individuale

Definizione e rinvio

- La **performance organizzativa** esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.
- **La performance individuale** esprime il contributo che ogni persona dà al conseguimento degli obiettivi dell’organizzazione di cui fa parte ed è costituita dall’insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall’individuo stesso.

Obiettivi e PIAO

PIAO – Piano integrato di attività e organizzazione

- Sembra evidente, a questo punto, che la misurazione e valutazione della *performance* giunge ad un momento finale che deve legare insieme
  - Obiettivi
  - reclutamento delle risorse
  - Utilizzo flessibile delle risorse umane esistenti
  - Formazione e aggiornamento
  - Organizzazione complessiva delle persone e delle risorse in funzione degli obiettivi e in modo trasparente

PIAO 2 - Riferimenti normativi

- **Art. 6** DL 9 giugno 2021, n. 80. Modifiche e aggiustamenti annuali (l'ultima marzo/maggio scorso).
- Durata triennale, contiene (comma 2):
  - obiettivi programmatici e strategici della performance
  - strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo
  - strumenti e obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne
  - fabbisogno di personale per la realizzazione della transizione digitale e per l'innovazione tecnologica
  - strumenti e fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati
  - procedure da semplificare e reingegnerizzare
  - modalità e azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità per ultra65 e disabili
  - modalità e azioni finalizzate al rispetto della parità di genere
  - modalità di monitoraggio degli esiti (comma 3)
  - Sezione formazione: obiettivi, risorse, risorse interne per docenza e tutor ((7ter)

Contrattazione nazionale e contrattazione integrativa

La contrattazione nazionale e integrativa

- Ruolo apparentemente marginale secondo la normativa.
- Ruolo fondamentale nella gestione del personale interno (vd. art. 52 D.Lgs. 165/2001 da mansioni equivalenti nell'ambito della «qualificazione professionale» prevista dal CC, a mansioni equivalenti nell'ambito «dell'area di inquadramento»)
- Ferme le scelte di organizzazione in capo all'amministrazione, rimane il problema della condivisione/controllo degli obiettivi suscettibili di ricaduta sulle aspettative dei lavoratori.

La contrattazione integrativa

- Problema delle tempistiche relative alla contrattazione integrativa
- Capacità della CI di «disinnescare» le differenze premiali con tendenze «equalitarie»
- La frammentazione delle «premialità» (peo, posizioni organizzative, performance) può contribuire a raggiungere il risultato precendente
- Il costo contrattuale e di pace sindacale in relazione alle somme distribuite, rende la valutazione della performance uno strumento poco efficace per l'amministrazione e le somme che il lavoratore riceve in caso di valutazione positiva non sono abbastanza stimolanti.