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

Erica Torri

TRATTAMENTO ECONOMICO DEI PUBBLICI DIPENDENTI_ ART. 45 TUPI

Art. 45 Trattamento economico - TUPI 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.

STIPENDIO FISSO vs STIPENDIO ACCESSORIO

CCNL

STIPENDIO FISSO

- *Stipendio tabellare;*
- *Differenziali stipendiali storici;*
- *Retribuzione individuale di anzianità;*
- *Ivc;*

STIPENDIO ACCESSORIO

- *Compensi correlati alla performance;*
- *Incentivi previsti da disposizioni di legge;*
- *Indennità per specifiche responsabilità;*
- *Indennità condizioni di lavoro*

❖ ***MERITO E SELETTIVITA'***

- CI

- SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

CCNL E CI (ART.40 TUPI)

3-bis. Le pubbliche amministrazioni attivano **autonomi livelli di contrattazione collettiva integrativa**, nel rispetto dell'articolo 7, comma 5, e dei **vincoli di bilancio** risultanti dagli strumenti di programmazione annuale e pluriennale di ciascuna amministrazione. **La contrattazione collettiva integrativa assicura adeguati livelli di efficienza e produttività dei servizi pubblici, incentivando l'impegno e la qualità della performance,** destinandovi, per l'ottimale perseguimento degli obiettivi organizzativi ed individuali, **una quota prevalente delle risorse finalizzate ai trattamenti economici accessori** comunque denominati ai sensi dell'articolo 45, comma 3. **La predetta quota è collegata alle risorse variabili determinate per l'anno di riferimento**. **La contrattazione collettiva integrativa si svolge sulle materie, con i vincoli e nei limiti stabiliti dai contratti collettivi nazionali,** tra i soggetti e con le procedure negoziali che questi ultimi prevedono; essa può avere ambito territoriale e riguardare più amministrazioni. I contratti collettivi nazionali definiscono il termine delle sessioni negoziali in sede decentrata. Alla scadenza del termine le parti riassumono le rispettive prerogative e libertà di iniziativa e decisione.

FONDI RISORSE DECENTRATE

- ART. 23 COMMA 2 DECRETO 75/2017: CONTINGENTAMENTO DEI FONDI AL TETTO DEL SALARIO ACCESSORIO ANNO 2016;
- ART. 33 COMMA 2 D.L. 34/2019: AUMENTO O DIMINUIZIONE RISPETTO AL VALORE MEDIO PRO CAPITE ANNO 2018;
- ART. 14 COMMA 1 BIS D.L. 25/2025: AUMENTO FONDI PER GLI ENTI VIRTUOSI FINO AL VALORE SOGLIA EX ART. 33 D.L. 34/2019 (Regioni, Province, Città metropolitane e Comuni);
- LE RISORSE VARIABILI AL NETTO DELLE VOCI FISSE CHE GRAVANO SUI FONDI (PROGRESSIONI ECONOMICHE ALL'INTERNO DELL'AREA/COMPARTO/ REPERBILITA'/TURNO/ INDENNITA' INSEGNANTI E P.L.) DESTINATE ALLA PERFORMANCE (AL MERITO) SONO SCARSE;

PERCHE' NEL PUBBLICO IMPIEGO E' PIU' DIFFICILE VALORIZZARE IL MERITO ???

- **SCARSITA' E CONTINGENTAMENTO DELLE RISORSE** (tetti ai fondi del salario accessorio, risorse decentrate prefissate_a diff del privato non sono previsti trattamenti individuali migliorativi o peggiorativi rispetto a quelli previsti dal CCNL_ no ad personam);
- **TENSIONE INTRINSECA TRA TRATTAMENTI RETRIBUTIVI INDIVIDUALI E LOGICA AZIONE COLLETTIVA**;
- **LA MERITOCRAZIA E SELETTIVITA' SI E' CERCATO DI PERSEGUIRLA REGOLAMENTANDO CON VINCOLI NORMATIVI** occorre invece creare dei sistemi di gestione delle risorse umane piu' allineati al contesto e affidare piu' fiducia nell'autonomia di ciascun ente nell'elaborazione dei propri sistemi;
- **RETICENZA CULTURALE** (valutazione negativa, diffic parametri complessi, leadership);

PERCHE' NEL PUBBLICO E' FONDAMENTALE VALORIZZARE IL MERITO ???

PERFORMANCE

MOTIVAZIONE

×

COMPETENZE

OGNI ENTE DEVE PERSEGUIRE L'AUMENTO DELLA PERFORMANCE DEI SINGOLI PER RAGGIUNGERE L'INCREMENTO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E CONTRIBUIRE COSI' ALLA CREAZIONE DEL **VALORE PUBBLICO**;

IL **VALORE PUBBLICO** DEVE ESSERE INTESO COME IMPATTO SUI CITTADINI E SULLA COMUNITA'

- SI GENERA OFFRENDO SERVIZI UTILI, ACCESSIBILI,TRASPARENTI;
- AUMENTA QUANDO CRESCE LA FIDUCIA DEI CITTADINI VERSO L'AMMINISTRAZIONE
- SI GENERA QUANDO VI E' UNA BUONA QUALITA' DELL'ORGANIZZAZIONE INTERNA DELL'ENTE
- **IL VALORE PUBBLICO NASCE QUANDO SI TIENE INSIEME IL «FUORI» ED IL «DENTRO» CITTADINI SODDISFATTI E DIPENDENTI VALORIZZATI SONO DUE FACCE DELLA STESSA MEDAGLIA**

LA PERFORMANCE COME STRUMENTO ORGANIZZATIVO E PREMIALE_ ART. 3 D.LGS. 150/2009

comma 1 « *La* ***misurazione*** *e* ***la valutazione*** *della performance sono volte al* ***miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle P.A.****, 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 impegnate per il loro perseguimento*»

comma 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**…..»

comma 5 «*Il rispetto delle disposizioni del presente Titolo 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***; (*mod d.lgs. 74/2017*)

IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE *(ART.4 D.LGS.150/2009)*

- Ai fini dell'attuazione dei principi generali voluti dalla riforma, le Amministrazioni Pubbliche si devono adoperare per sviluppare, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il c.d. **ciclo di gestione della performance** articolato in diverse fasi:

  a) Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e loro collegamento con la programmazione finanziaria e di bilancio;

  b) Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

  c) **Misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;**

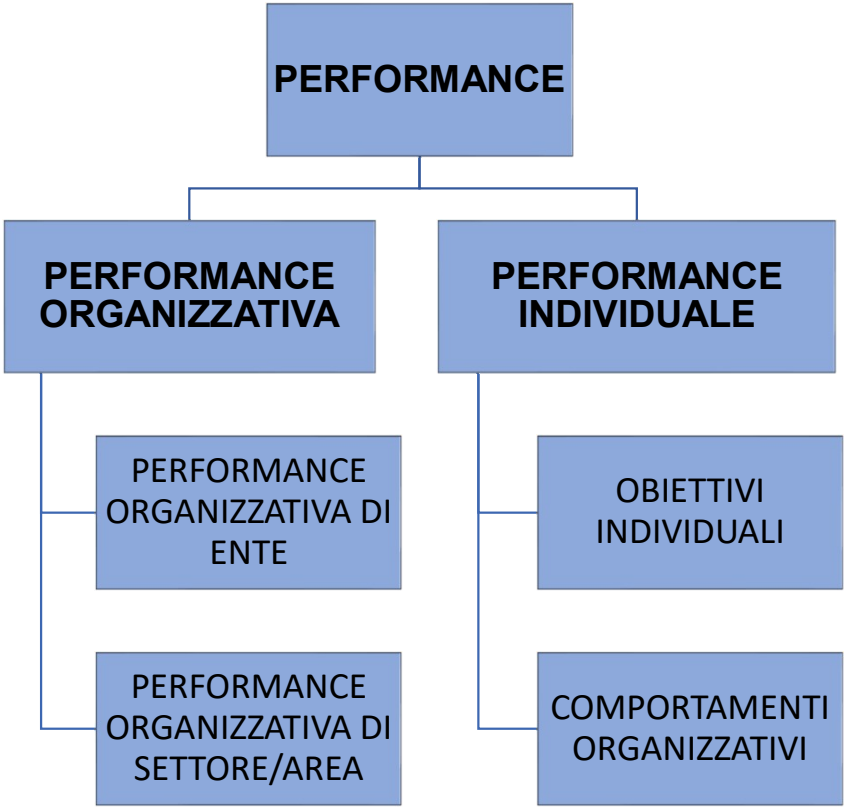
  d) **Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;**

  e) Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico - amministrativo nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni.

CHE COSA E' LA PERFORMANCE?

- La performance, in senso economico, è il risultato conseguito da una persona e/o una organizzazione rispetto ad una meta/**obiettivo definito**.
- Non esiste una performance assoluta, la performance è valutabile **solo a condizioni date e definite.**
- La performance in una Amministrazione Pubblica rappresenta **l'insieme dei risultati istituzionali, organizzativi ed individuali conseguiti rispetto alle politiche/strategie definite dall'Istituzione**.

LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE



MISURAZIONE E VALUTAZIONE_ LA MISURAZIONE_DEFINIZIONE

Il processo che ha per esito l'identificazione e la quantificazione, tramite indicatori, dei risultati ottenuti dall'amministrazione in termini di prodotti (output) e impatti (outcome).

OGGETTI della misurazione:

- gli obiettivi attribuiti;

- le risorse affidate (input), attività, prodotti (output) e impatti (outcome)

LA MISURAZIONE RILEVA UN FENOMENO OGGETTIVO.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE_ LA VALUTAZIONE_DEFINIZIONE

misura ciò che una persona dimostra di saper fare in relazione ad un determinato compito o attività in un determinato ambito disciplinare o professionale;

è una delle leve per creare efficienza, per far crescere le "competenze" delle persone cioè deve rappresentare uno strumento volto a formare e a rendere consapevoli i valutati delle proprie conoscenze, capacità e comportamenti in ambito lavorativo.

LA VALUTAZIONE MISURA LA «PRESTAZIONE» DELLE PERSONE, **HA UNA COMPONENTE SOGGETTIVA** PUR ESSENDO BASATA SU STANDARD PREDEFINITI.

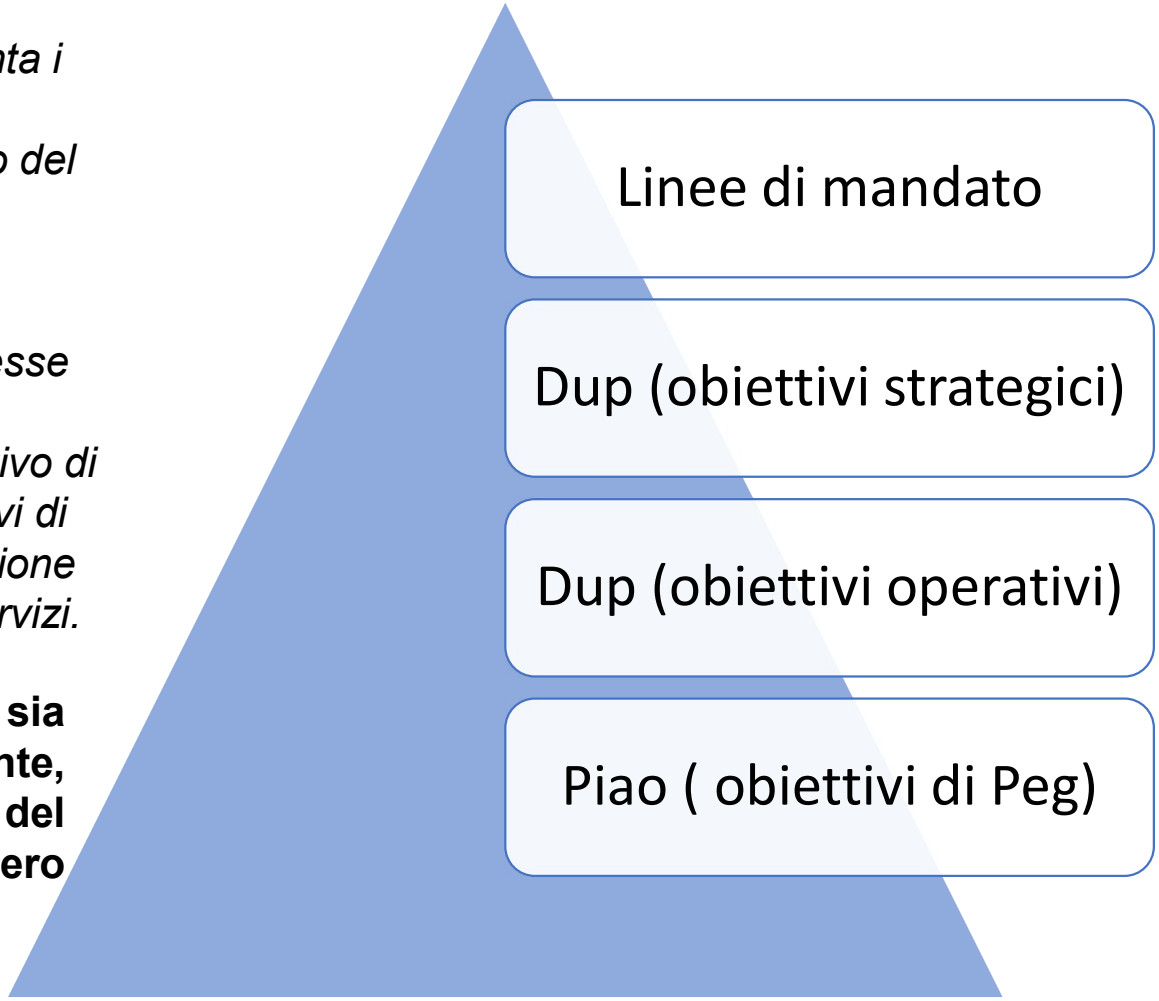
L’attuazione di ogni ciclo di gestione annuale delle performance, oltre a rassicurare la Direzione strategica circa il confluire delle performance organizzative ed individuali verso il perseguimento delle strategie aziendali, rappresenta anche un chiaro punto di riferimento e di responsabilizzazione nei confronti degli stessi dipendenti e nell’ambito delle cosiddette politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane.

In linea con il modello dell’albero della performance, la programmazione e verifica della performance individuale è infatti necessariamente collegata alla dimensione della performance organizzativa, quale contributo organizzato dei singoli dipendenti ai fini del conseguimento dei risultati d’equipe.

L’ALBERO DELLA PROGRAMMAZIONE

L’albero della programmazione rappresenta i legami che, senza soluzioni di continuità, portano dalle linee di mandato del Sindaco alla loro attuazione attraverso gli obiettivi di PEG.
Il Sindaco, sulla base del suo programma elettorale, definisce le linee di mandato; esse vengono tradotte in obiettivi strategici e operativi di DUP; ciascun obiettivo operativo di DUP viene a sua volta declinato in obiettivi di PEG che costituiscono gli obiettivi di gestione che la Giunta affida ai responsabili dei servizi.

La misurazione della performance, sia essa individuale, organizzativa o di ente, avviene attraverso la valorizzazione del sistema di indicatori sottostante all’albero della programmazione.



COSA INTENDIAMO PER OBIETTIVO ?

- L'obiettivo è cio' che intendiamo raggiungere come risultato a tendere…puo' riferirsi ad attività di gestione operativa, a forme di miglioramento organizzativo o a vere e proprie sfide strategiche per l'ente;
- Il **RISULTATO** non è altro che un **OBIETTIVO CONSEGUITO** in misura maggiore o minore rispetto alle attese preventivamente ipotizzate;
- I sistemi di programmazione e controllo degli enti si incentrano sull'analisi e rappresentazioni di tali scostamenti e gli esiti alimentano il sistema di misurazione e valutazione della performance;

ART.5 C.2 D.LGS.150/2009 – OBIETTIVI E INDICATORI

Gli **obiettivi** sono:

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

MODELLO OBIETTIVO

Menu | PIAO_Cesena_2024_... | + Crea | Accedi

Tutti gli strumenti | Modifica | Converti | Firma elettronica | Trova testo o strumenti

Centro di costo	Settore	Dirigente
[074] Altri Servizi per l'Infanzia	**Servizi Educativi, Istruzione e Sport**	**Esposito Monica**

Linea di mandato	1 - CESENA DEI MOLTI
Obiettivo strategico	1.2 - Sostegno alla funzione educativa
Obiettivo operativo	1.2.1 - Formare cittadini consapevoli: scuole e servizi innovativi
Obiettivo gestionale	**OB24.074.01 Riorganizzazione dei servizi educativi e scolastici 0-6 anni**

Descrizione

Le iscrizioni ai nidi d'infanzia svolte a marzo 2023 per l'anno educativo 2023 2024 hanno evidenziato un incremento di richieste di ammissioni ai nidi d'infanzia comunali e convenzionati.
essendo rimaste in lista di attesa numerose famiglie e avendo a disposizione una sezione presso la scuola dell'infanzia statale di Pievesestina, in accordo con la Dirigente Scolatica, è stata promossa un'indagine tra le famiglie in lista di attesa, per comprenderne l'interesse per un possibile posto presso tale struttura.
Le famiglie si sono dimostrate interessate e hanno successivamente confermato l'inscrizione alla sezione di nido medi/grandi di Pievesestina.
Viene aperta per l'anno educativo 2023/2024 una nuova sezione di nido presso il plesso statale di Pievesestina in accordo con la dirigenza scolastica con la presenza di 17 bambini/e. il 2024 è l'anno di consolidamento dei posti aggiunti.

Categoria PIAO	• EFFICIENZA
Periodo di svolgimento	01/01/2021 - 31/12/2024
Stakeholders	• Cittadini • servizi educativi e scolastici

Indicatore di sintesi

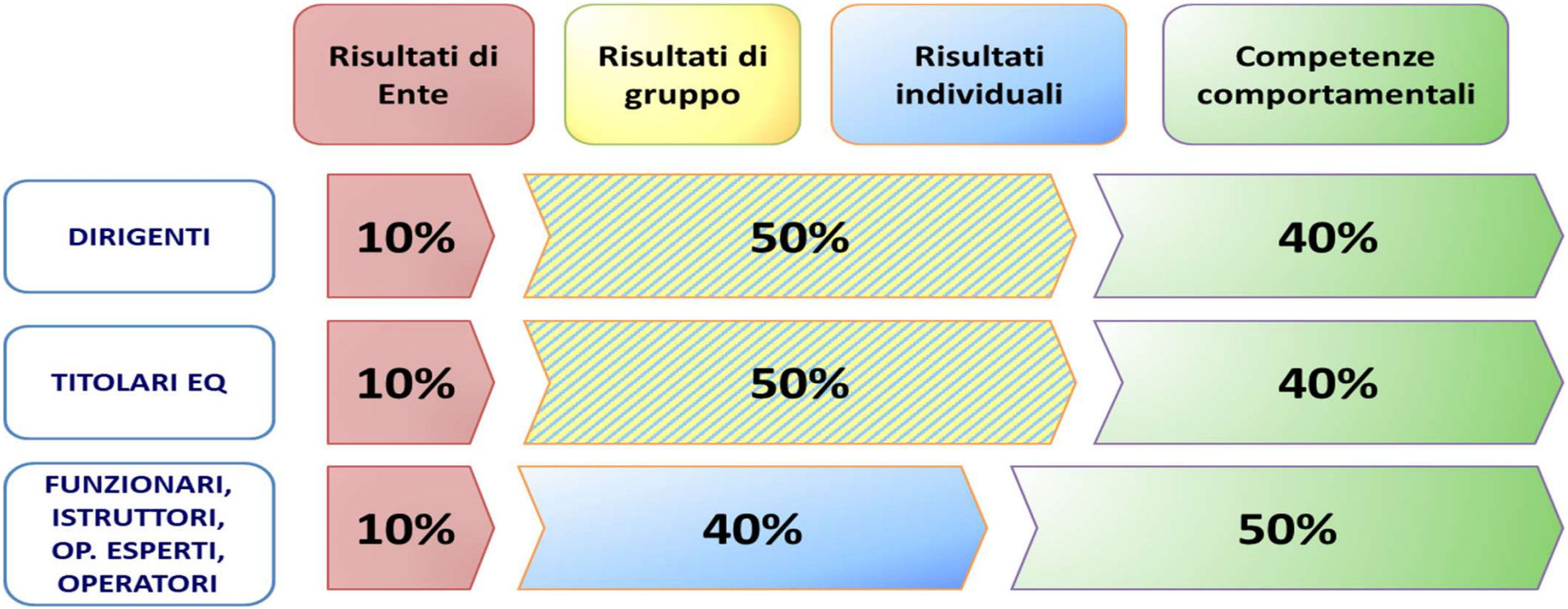
	UM	2024 previsto [31/12]
• Copertura posti nido su potenziali frequentanti *Nota (su previsto 31/12): Il numero dei nati (domanda potenziale) per l'accesso al nodo è di 1.500*	Perc.	47

66 / 528

210 x 297 mm

Allerta caldo Rilasciato ora | Cerca | 12:15 27/06/2025

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: RISULTATO ENTE + RISULTATO GRUPPO
PERFORMANCE INDIVIDUALE: RISULTATI INDIVIDUALI+ COMPETENZE COMPORTAMENTALI



IMPORTANZA DEI PESI

- la differenziazione dei pesi tra aree di inquadramento è una scelta molto importante;
- tenendo conto del diverso ruolo assunto dal personale nell'organizzazione, generalmente alle figure apicali corrisponde una prevalenza sui pesi collegati al raggiungimento degli obiettivi di struttura e dell'ente rispetto alle competenze comportamentali;
- Il sistema di pesatura deve essere dinamico e rivisto in base alle esigenze dell'ente e degli interventi normativi in materia;

LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA_ART.8 D.LGS. 150/2009

Corrisponde al **contributo delle diverse unità organizzative presenti all'interno dell'Ente al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione**. Concerne i seguenti profili rilevanti:

- *l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati alle esigenze della collettività;*
- *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;*
- *la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;*
- *Il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;*
- *lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni concittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;*
- *l'efficienza nell' impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e dalla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;*
- *la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;*
- *Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.*

L'art.19 bis d.lgs.n.150/2009, riformulatone 2017 allo scopo di evitare apprezzamenti «autoreferenziali», prevede che <u>i cittadini</u>, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione della performance organizzativa, comunicando direttamente all'organismo di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso organo.

DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE DI ENTE

Rappresenta la performance complessiva dell'ente misurata attraverso i risultati degli strumenti di programmazione e controllo, in raccordo con quanto previsto dal Piano della Performance inserito nel Piao.
Il calcolo finale del **risultato di Ente** si effettua, facendo la media ponderata dei punteggi derivanti dai seguenti 4 ambiti ed è espresso **in un unico valore di sintesi**:

Programmi e Progetti	**Catalogo Servizi**	**Stato di salute**	**Qualità dei servizi resi**
Obiettivi dell'Amministrazione	*Attività Strutturali*	*Finanziaria (**peso 15%**), Organizzativa (**peso 15%**), Etica (**peso 15%**)*	*Citizen satisfaction e gestione reclami*
Peso 25%	**Peso 20%**	**Peso 45%**	**Peso 10%**

INDICATORI STATO DI SALUTE DELL'ENTE

- **SALUTE FINANZIARIA:**

rating finanziario e indicatori di bilancio;

- **SALUTE ORGANIZZATIVA:**

caratteristiche del capitale umano, (età media/distr per genere) Flessibilità e smart – working, competenze/formazione continua, premialità (differenz incentivi) benessere organizzativo;

- **SALUTE ETICA:**

mappatura dei processi, misure di rotazione degli incarichi, rispetto adempimenti trasparenza, esiti controllo successivo atti.

ESEMPIO CALCOLO RISULTATO ENTE 2024

A) **Programmi e Progetti** → 99,53**%** peso 25%

B) **Catalogo dei Servizi** → 99,67**%** peso 20%

C) **Stato di Salute*** → (94,33%+90,53+94,81%)/3= 93,23**%** peso 45%

D) **Qualità dei servizi resi**** →(93,11%+99,38%)/2= 96,25**%** peso 10%

***Stato di Salute → Lo stato di salute si compone di:**

a) Salute finanziaria → 94,33**%**

b) Salute Organizzativa → 90,53 **%**

c) Salute Etica → 94,81 **%**

****Qualita dei servizi resi→ La qualita dei servizi resi si compone di:**

a) Indice di soddisfazione media dei servizi resi al cittadino (indagini di citizen satisfaction) → 93,11**%**

b) Indice di gestione dei reclami/segnalazioni → 99,38%

Dalla media ponderata dei 4 ambiti si ottiene:

99,53x0,25+99,67x0,2+93,23x0,45+96,25x0,10=96,39

Performance Ente 2024: 96,39

RISULTATO DI GRUPPO

è un’area relativa alla valutazione dei dirigenti e degli incaricati di EQ deriva dai risultati degli obiettivi di gruppo, individuati ai fini della valutazione in cui sono coinvolti due o più settori

PERFORMANCE INDIVIDUALE_ ART.9 D.LGS. 150/2009

La valutazione del personale dirigenziale e non dirigenziale, ma preposto ad unità organizzativa deve considerare:

- la performance organizzativa e la connessione esistente tra questa e la performance individuale;
- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance organizzativa in termini di competenze esercitate e di comportamenti organizzativi posti in essere rispetto a quelli indicati nel Piano;
- ***la capacità di valutare i propri collaboratori differenziando i relativi giudizi*.**

PERFORMANCE INDIVIDUALE_ ART.9 D.LGS. 150/2009_COMMA 2

comma 2: la performance attesa dal personale non dirigenziale

a) al raggiungimento degli ***obiettivi di gruppo*** (di unità organizzativa) oppure, in alternativa, gli ***obiettivi individuali*** relativi ad attività e progetti specificamente assegnati al dipendente;

b) alle competenze e alle capacità da mettere in opera (si tratta dei cd. «***comportamenti professionali e organizzativi***»).

DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

- **RISULTATO INDIVIDUALE:** inteso come performance relativa agli indicatori di obiettivi o di attivita' strutturali assegnati al valutato;
- **COMPETENZE COMPORTAMENTALI**: valutate attraverso l'osservazione dei **comportamenti lavorativi** nel periodo considerato da parte di tutti gli stakeholder individuati. Per ciascun valutato delle Aree vengono previste 4 competenze comuni all'area di appartenenza più un'ulteriore competenza, specifica per il ruolo agito scelta dal dirigente dettagliate nel sistema professionale. Le competenze comportamentali oggetto di valutazione vengono aggiornate periodicamente dall'ente tenendo conto delle strategie, dei processi di cambiamento organizzativo in atto.

- le competenze devono essere sempre legate ad un modello di gestione per competenze;
- parliamo sempre di comportamenti organizzativi legati al ruolo che il soggetto esercita non legati al carattere della persona, ma a «comportamenti osservabili» mediante i quali valutare in modo «oggettivo» il livello a cui si assesta il soggetto valutato.

- le voci relative ai «risultati» vengono popolate con i dati del monitoraggio annuale dei documenti di programmazione validati dal Nucleo di valutazione;
- l'area valutativa « competenze comportamentali» e' l'area da considerare ai fini dell'art.55 quater del d.lgs. 165/2001, se nel triennio ha un insufficiente rendimento puo' far scattare il licenziamento disciplinare;
- per valutazione negativa si intende una valutazione inferiore al 60% del punteggio massimo ottenibile rispetto alle « competenze comportamentali».

SCHEDA PROFILO

(dettaglio)

Funzionario esperto giuridico amministrativo	
Area Professionale	Governance
Finalità del ruolo	Garantire la corretta gestione dei processi – dal punto vista giuridico ed amministrativo – relativi alle diverse policy derivanti dagli obiettivi strategici e dai programmi dell'Amministrazione in coerenza con quanto previsto nelle disposizioni normative e regolamentari.
Attività Caratterizzanti il profilo	Corretta interpretazione, applicazione e rispondenza dell'azione amministrativa a norme e regolamenti ai fini di un maggiore coordinamento e omogeneità negli ambiti di competenza. Preparazione della documentazione e gestione degli adempimenti amministrativi connessi a piani, programmi e procedure o all'erogazione di servizi attraverso le modalità previste dalla normativa, dai regolamenti interni e dalle disposizioni vigenti. Elaborazione di linee guida e standard di riferimento e la redazione di pareri in conformità alla normativa di settore e in coerenza con gli obiettivi dell'Ente. Sostegno al processo di semplificazione amministrativa attraverso l'analisi e la proposta di soluzioni innovative negli ambiti di competenza. Supporto giuridico-amministrativo alla redazione di atti e provvedimenti anche in riferimento agli istituti contrattuali, nel rispetto della normativa, regolamenti, linee guida e standard definiti.

SCHEDA PROFILO

(dettaglio)

Competenze Tecnico Professionali		
Codice	Competenza	Grading
CTP 3	Normativa e regolamenti degli enti locali	4
CTP 15	Normativa in materia di privacy e protezione dati	3
CTP 19	Normativa in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione	3
CTP 20	Normativa in materia di semplificazione e digitalizzazione PA	4
CTP 24	Gestione documentale	4
CTP 29	Contabilità pubblica	4
CTP 41	Strumenti e tecnologie informatiche	3
CTP 43	Applicativi informatici	3
CTP 44	Lingua Inglese	3

Competenze Comportamentali		
Codice	Competenza	Grading
CC-3	Innovazione	3
CC-5	Apertura al cambiamento	3
CC-7	Orientamento al risultato	3
CC-17	Integrazione	3
CC-24	Consapevolezza organizzativa e del proprio ruolo	3

CATALOGO DELLE COMPETENZE

CATALOGO DELLE COMPETENZE

COMPETENZE COMPORTAMENTALI (CC)

AREA	COD	COMPETENZA	DESCRIZIONE	ESEMPI DI COMPORTAMENTI OSSERVABILI
Cognitiva	CC-3	Innovazione	Proporre, supportare e sviluppare soluzioni innovative sostenibili che concorrano al miglioramento dei processi di lavoro e allo sviluppo della qualità dei servizi. Favorire lo sviluppo di un ambiente di lavoro dinamico e creativo.	• Facilita e promuove le condizioni di lavoro propedeutiche all'introduzione di soluzioni innovative diventando così un esempio da seguire • Valuta la sostenibilità delle soluzioni innovative proposte • Integra le soluzioni innovative nel miglioramento dei processi e, anche se proposte da altri, le fa proprie • E orientato all'innovazione e sviluppo della qualità dei servizi • Utilizza tecniche convenzionali (problem solving) e creative (pensiero laterale) per identificare soluzioni innovative • E' curioso nei confronti delle novità lavorative (normative, processi, qualità, ...)
Cognitiva	CC-5	Apertura al cambiamento	Comprendere le motivazioni e gli obiettivi del cambiamento facilitandone la realizzazione. Promuovere e facilitare il processo di cambiamento nel proprio contesto e gruppo di lavoro	• Comprende le ragioni e l'utilità del cambiamento • Partecipa e contribuisce attivamente ai progetti di cambiamento • Promuove il cambiamento nel proprio contesto organizzativo • Si adatta e lavora con efficacia anche nei momenti di transizione del cambiamento • Supporta colleghi e/o collaboratori nel traguardare gli obiettivi del cambiamento • Vive il cambiamento con ottimismo e lo interpreta come una opportunità
Realizzativa	CC-7	Orientamento al risultato	Orientare le attività con continuità al raggiungimento degli obiettivi assegnati presidiando la gestione del tempo e delle risorse disponibili. Ricercare modalità operative efficaci tenendo sempre sotto controllo il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Operare ponendosi obiettivi di elevato profilo senza trascurare l'eliminazione di sprechi ed inefficienze dei processi di lavoro	• Conosce gli obiettivi propri e della struttura e orienta la propria attività per raggiungerli • Si attiva di fronte alle difficoltà ed agli imprevisti per raggiungere gli obiettivi • Presidia la gestione del tempo nello svolgimento delle attività • Svolge le attività con continuità e presidia le risorse disponibili • Rimane concentrato sui risultati da conseguire focalizzando le proprie ed altrui attività sugli obiettivi chiave • Stabilisce gli obiettivi e li articola in attività e in compiti, secondo criteri di priorità e disponibilità delle risorse
Relazionale	CC-17	Integrazione	Interagire e collaborare in modo sistematico, aperto e costruttivo con i diversi ruoli coinvolti nei processi e nei diversi contesti Promuovere azioni tese all'integrazione e alla collaborazione con le altre funzioni per un risultato comune. Sviluppare e gestire una complessa rete di relazioni interne e/o esterne	• Crea integrazione fra i diversi ruoli e in contesti differenti • Si approccia in maniera costruttiva ogni qualvolta è chiamato a collaborare con persone di altre funzioni/organizzazioni • Colloca la propria azione all'interno di un sistema organizzativo ampio • Sostiene il consolidamento delle reti esistenti e ne identifica di nuove • Agisce in modo consapevole per costruire relazioni utili nel presente e/o nel futuro; • Conosce ed utilizza gli strumenti che la tecnologia mette a disposizione per sostenere processi di integrazione e lavoro cooperativo
Personale	CC-24	Consapevolezza organizzativa e del proprio ruolo	Condividere missione e valori della pubblica amministrazione e dell'ente di appartenenza Riconoscere l'organizzazione come parte della propria identità professionale ed agire comportamenti coerenti con le strategie e gli obiettivi dell'ente. Interpretare correttamente ile relazioni organizzative interne ed esterne promuovendo l'immagine dell'ente	• Rappresenta in maniera consapevole e positiva l'immagine dell'Ente nelle sue relazioni esterne; • Ha senso dell'Istituzione e del ruolo pubblico e lo trasmette a colleghi/collaboratori • Condivide e diffonde le informazioni in modo coerente con le esigenze e la strategia dell'Ente; • Cura una rete di contatti esterni all'Ente e coglie le opportunità di network nel contesto in cui opera; • Agisce con integrità e trasparenza in ogni circostanza • Si identifica nell'organizzazione ed è leale verso l'ente per la quale manifesta elevata fiducia

** Competenze comportamentali del profilo «Esperto giuridico amministrativo»*

MODELLO SCHEDA DI VALUTAZIONE

Menu SCHEDA2024_Salom... Crea Accedi
Tutti gli strumenti Modifica Converti Firma elettronica Trova testo o strumenti

AREA PROFESSIONALE	OPERATORI ESPERTI
SETTORE	LAVORI PUBBLICI
VALUTATORE	MONTANARI ANDREA

AMBITO A - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

	peso	punteggio
RISULTATI DI ENTE - Piano delle Performance	10,00	**9,64**

AMBITO B - RISULTATI INDIVIDUALI

indicatori	unità misura	target	peso	punteggio
OGR24.023.01 GANTT Opere Pubbliche 2024* (v. allegato)				
• rispetto delle tempistiche indicate nel GANTT	Perc.	80,00	40,00	**40,00**
		AMBITO B	***40,00***	**40,00**

AMBITO C - COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI

	peso	punteggio attribuito	punteggio pesato
• [NON STANDARD] Flessibilità:	10,00	**8,40**	**8,40**
• [STANDARD] Orientamento agli utenti/clienti:	10,00	**8,45**	**8,45**
• [STANDARD] Orientamento al risultato:	10,00	**8,45**	**8,45**
• [STANDARD] Problem solving:	10,00	**8,40**	**8,40**
• [STANDARD] Qualità ed accuratezza:	10,00	**8,40**	**8,40**
AMBITO C	***50,00***		**42,10**
VALUTAZIONE (A + B + C)			**91,74**

f.to MONTANARI ANDREA (firma autografa omessa ai sensi dell'art.3 del D.Lgs.39/1993)

1
1

FINALITA’ DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

alimentare il sistema premiante(**incentivazione economica**) è solo una delle funzioni del sistema di valutazione e non la prioritaria, in quanto ve ne sono molte altre legate **ai percorsi di sviluppo professionale e valorizzazione dei dipendenti** ma anche di consolidamento dei valori dell’ente da porre alla base dei comportamenti di tutti i soggetti che operano nei vari ruoli dell’ente e di promozione della trasparenza dei metodi e dei risultati;

ART.18 D.LGS. 150/2009: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**, 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.

INCENTIVI ECONOMICI:

- SISTEMA DI VALUTAZIONE

- CI

< incentivi collegati alla performance (dipendenti_risultato dirigenti, eq);

< indennità varie (specifiche responsabilità);

< progressioni economiche all'interno dell'area;

<progressioni tra le aree;

INCENTIVI NON ECONOMICI:

PERCORSI DI SVILUPPO E VALORIZZAZIONE

- SISTEMA DI VALUTAZIONE IN SENSO PIU' AMPIO/ HR POLICIES

< percorsi formativi;

< work life balance (flessibilità, smart working);

< benessere organizzativo;

< partecipazione a gruppi di lavoro/task force

INCENTIVAZIONE E MOTIVAZIONE

- **Incentivi economici** sono più immediati producono una motivazione diretta e immediata che pero' si perde nel lungo periodo rispetto agli incentivi non economici;
- **Gli incentivi non economici** rafforzano l'identificazione con l'organizzazione sono più difficili da misurare e richiedono una coerente cultura aziendale;
- Gli incentivi economici sono piu' efficaci in compiti ripetitivi e misurabili;
- Un'organizzazione è importante che integri entrambe le tipologie di incentivi;

ART.19 D.LGS.150/2009: 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 è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato.

DESTINAZIONE DEL FONDO RISORSE DECENTRATE (art. 80 CCNL FUNZIONI LOCALI 2019-2021)

3. La contrattazione integrativa destina ai trattamenti economici di cui al comma 2, lettere a), b), c), d), e), f), la parte prevalente delle risorse di cui all'art. 79, comma 2 (Fondo risorse decentrate parte variabile) del presente CCNL, ove stanziate, con esclusione delle lettere c), f), g), del comma 3 dell'art. 67 del CCNL 21.05.2018 e, **specificamente, alla performance individuale almeno il 30% delle citate risorse di cui al comma 2.**

DIFFERENZIAZIONE DEL PREMIO INDIVIDUALE (art. 81 CCNL FUNZIONI LOCALI 2019-2021)

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)_ performance individuale, 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 destinati al personale** 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**.

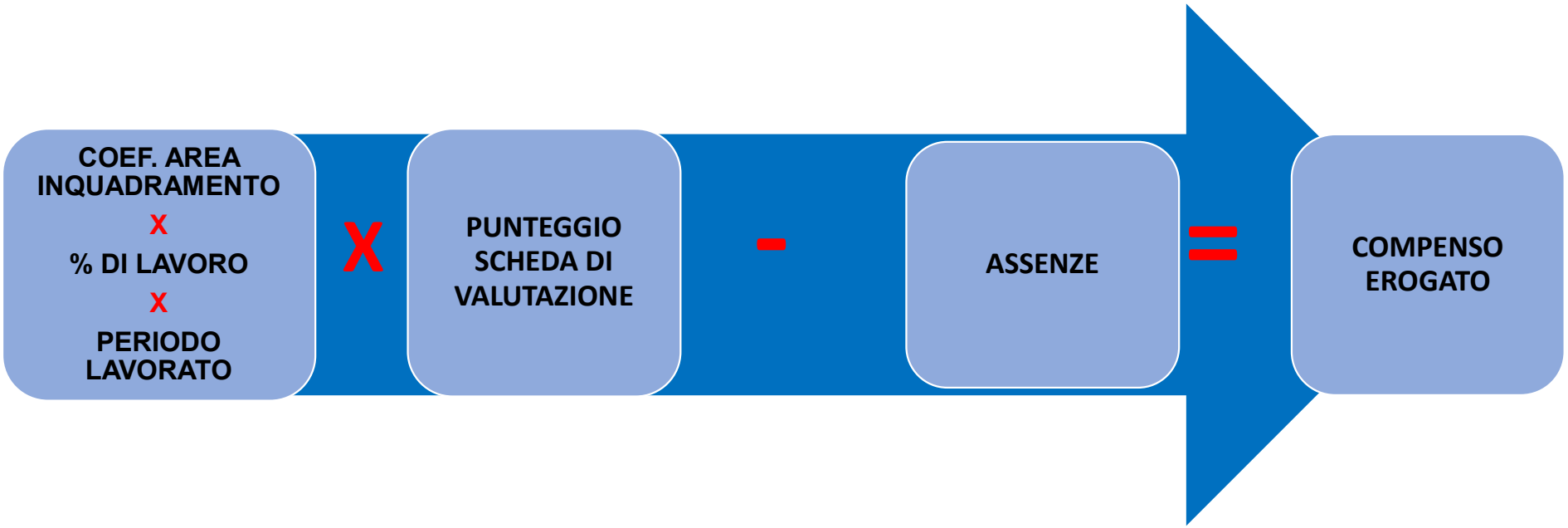
4. In sede di contrattazione integrativa di cui all'art. 7 del presente CCNL è possibile correlare l'effettiva erogazione di una quota delle risorse di cui all'art. 79 comma 2 lett. c) (Fondo risorse decentrate: costituzione) del presente CCNL, al raggiungimento di uno o più obiettivi riferiti agli effetti dell'azione dell'ente nel suo complesso, oggettivamente misurabili.

DIFFERENZIAZIONE_CI_COMUNE DI CESENA

- Ai fini della differenziazione del premio individuale di cui all’art. 81 del CCNL 16/11/2022, la maggiorazione prevista dalla norma di cui trattasi viene definita nella misura del 30% del valore medio pro-capite dei premi di performance individuale attribuiti al personale valutato positivamente nell’anno di riferimento.
- La maggiorazione di cui al comma 1, è attribuita ad una quota massima del **5% del personale di ruolo**, più eventuali ex aequo, che, in ogni settore, è stato oggetto di valutazione nell’anno di riferimento con accorpamento dei settori con meno di dieci dipendenti ed arrotondamento all’unità superiore.

QUANTIFICAZIONE INCENTIVO MONETARIO

- le risorse destinate alla performance organizzativa (10 %) e alla performance individuale (90%) vengono ripartite creando dei budget di settore poi in maniera proporzionale al PV si determina l'incentivo



INCENTIVO COLLEGATO ALLA PERFORMANCE

Il sistema di calcolo degli incentivi individuali del personale è quindi impostato secondo un'analisi di tipo multidimensionale, tenendo in considerazione ciascuna componente (quantità di servizio, livello di responsabilità individuale, quantità e livello qualitativo delle prestazioni rese) in chiave moltiplicativa **e riuscendo in tal moto a valorizzare il merito individuale sia in base alla quantità del servizio prestato, che in considerazione della qualità dei relativi contenuti.**

DIFFERENZIAZIONE INCENTIVI - SELETTIVITA' E MERITO: ANNO 2023

Valutazione media ottenuta - Fasce (Da - A)		< 80	80 - 85,00	85,01 - 90,00	90,01 - 95,00	95,01 – 100,00
Personale Aree Operatori/Operatori esperti/ Istruttori	N. Dipendenti	1	9	87	**350**	1
	Importo Medio	1.347,14	596,98	1.242,31	**1.452,83**	1.984,59
Personale Area Funzionari ed Elevata Qualificazione	N. Dipendenti	0	1	17	113	2
	Importo Medio	//	892,93	1.402,32	1.657,94	1.672,59

- Incentivo medio: € 1.452,83
- Premio best performer: € 400,00
- 1 no incentivazione

RELAZIONE CORTE DEI CONTI « ISTITUTI PREMIALITA'_2024

Lo ha certificato la Corte dei conti nell'ultima relazione sugli «istituti di premialità» riconosciuti ai dipendenti dei ministeri (Sole 24 Ore del 21 maggio 2024): **al 92% del personale è stato attribuito nel 2020-22 il massimo dei voti, con punte del 100% nei ministeri di Turimo e Università, del 98,8% all'Agricoltura e del 98,5% all'Economia, mentre solo alle Infrastrutture i «bravissimi» si sono fermati a un più credibile 58,6%**.

PERCHE’ E COSI’ DIFFICILE DIFFERENZIARE ???

- RAPPORTO TROPPO STRETTO TRA VALUTAZIONE E INCENTIVI ECONOMICI;
- SCARSITA’ DI RISORSE DESTINATE ALL’INCENTIVAZIONE;
- MANCANZA GENERALE DELLA CULTURA DELLA VALUTAZIONE;
- DIFFICOLTA’ NEL DARE E RICEVERE FEED BACK;

RISCHIO: APPIATTIMENTO DELLE VALUTAZIONI VERSO L’ALTO DEMOTIVI

PROGRESSIONI ECONOMICHE ALL'INTERNO DELLE AREE (art. 14 CCNL COMPARTO FUNZIONI LOCALI 2019-2021)

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…….;
2. L'attribuzione dei «differenziali stipendiali» avviene mediante **procedura selettiva** di area, attivabile **in relazione alle risorse disponibili nel fondo**….;

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 criter**i:

1) **<u>media delle ultime tre valutazioni individuali</u>** 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;

PROGRESSIONI ECONOMICHE ALL'INTERNO DELLE AREE (art. 14 CCNL COMPARTO FUNZIONI LOCALI 2019-2021)

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; 24

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);

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;**

PROGRESSIONI TRA LE AREE (art. 15 CCNL COMPARTO FUNZIONI LOCALI 2019-2021)

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**, nel **rispetto del piano triennale dei fabbisogni di personale,** 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……;**
- sull'assenza di provvedimenti disciplinari negli ultimi due anni;
- 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.

DIRETTIVA ZANGRILLO_28/11/2023

- **VALORIZZARE:** conoscere le persone che sono assegnate, il loro profilo di competenza, i punti di forza e di debolezza, stimarne il potenziale, assegnare gli obiettivi e valutare la performance… *guidare le persone verso il cambiamento con senso di responsabilità in un contesto capace di innescare meccanismi virtuosi alla cui base deve esserci un unico principio: il merito*;
- **MERITO:** valutare il merito significa misurare la capacità che abbiamo di esprimere i nostri talenti le nostre virtu', individuare le aree di miglioramento, occuparsi del benessere delle persone, spronare le persone nella ricerca del risultato, cercare di colmare le loro debolezze, cogliere le loro potenzialità ed orientarle a svolgere le funzioni più adatte alle loro caratteristiche.

LEADERSHIP « una delle capacità fondamentali da tenere in considerazione nella p.i. del personale dirigenziale»

WORK IN PROGRESS…..

Nota «Merito e Valore»_novembre 2024

- SLEGARE **L'INCENTIVAZIONE ECONOMICA** DALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E AGGANCIARLA **SOLO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA** PER PROMUOVERE ANCHE NELLE ORGANIZZAZIONI UN APPROCCIO DI COLLABORAZIONE E DI GRUPPO;
- **LA PERFORMANCE INDIVIDUALE** DEVE SEGUIRE **PERCORSI DI CRESCITA PERSONALE** ATTRAVERSO IL MOMENTO DEL COLLOQUIO ORIENTATO VERSO PERCORSI DI SVILUPPO INDIVIDUALE E ORGANIZZATIVO;

SE LA FINALITA' ULTIMA DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E' PRETTAMENTE »ORGANIZZATIVA», PERCHE' MIRA A RILEVARE IL CONTRIBUTO DI CIASCUNA AMMINISTRAZIONE ALL'INTERESSE GENERALE, L'USO CHE SE NE FA E' INVECE TUTTO ORIENTATO ALLA SUA DIMENSIONE INDIVIDUALE. IN ALTRE PAROLE, CIO' CHE INTERESSA AI CITTADINI E ALLE IMPRESE E' SAPERE COME SONO UTILIZZATE LE RISORSE PROVENIENTI DALLA TASSAZIONE, **PIUTTOSTO CHE L'AMMONTARE DEL PREMIO EROGATO AL SINGOLO DIPENDENTE PUBBLICO**.

NEL CONTESTO ATTUALE SEMPRE PIU' DINAMICO E COMPLESSO CHE RICHIEDE SPICCATE COMPETENZE DI ADATTAMENTO, CAPACITA' DI PROBLEM-SOLVING, CAPACITA' INNOVATIVE **UTILIZZARE SOLO INCENTIVAZIONI DI TIPO ECONOMICO NON PUO' PIU' BASTARE!!!**