

# La Valutazione della Performance individuale ed organizzativa

Dr. Christian De Feo



# Corso di formazione

Argomento: **Sessione 1 Il Ciclo della performance negli Enti Locali**

## Il Ciclo della performance

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 (noto come **Decreto Brunetta**), attuativo della legge 4 marzo 2009 n. 15, come modificato dal decreto Legislativo n. **74 del 25 maggio 2017** (noto come **Decreto Madia**) e dal **contratto collettivo nazionale di lavoro 2019-2021**, ha introdotto il concetto di **performance** nella Pubblica Amministrazione, indicando le sue fasi di **articolazione** e **l'individuazione dei meccanismi** da attivare per misurare, gestire e valutare la performance di un'amministrazione pubblica. Questi concetti non erano nuovi alle pubbliche amministrazioni in quanto il **decreto legislativo 30 luglio 1999 n. 286** già conteneva i principi generali dei controlli interni e disponeva che le pubbliche amministrazioni si dovessero dotare di strumenti adeguati per esercitare quattro tipi di controllo interno: **controllo di regolarità amministrativa e contabile; controllo di gestione; valutazione della dirigenza; valutazione e controllo strategico.**

## Il Ciclo della performance

Il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni pubbliche un quadro di azione che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (***input***) a quella di risultati (***output ed outcome***), orientato a porre il cittadino al centro della programmazione (***customer satisfaction***) e della rendicontazione (***trasparenza***), e rafforzare il collegamento tra retribuzione e performance (***premieria selettiva***).

Il Decreto Brunetta, infatti, sostituendo definitivamente il concetto di produttività *individuale e collettiva del previgente ordinamento*, ha introdotto il concetto di ***performance organizzativa e individuale***.

## Il Ciclo della performance

Le pubbliche amministrazioni devono gestire la performance: ***pianificando*** ovvero ***definendo obiettivi strategici ed operativi***, collegandoli alle risorse (concetto superato nel PIAO)...;

***definendo un sistema di misurazione*** ovvero individuando gli indicatori per il monitoraggio degli obiettivi e gli indicatori per la valutazione della performance del personale;

***monitorando e gestendo*** i progressi ottenuti misurati attraverso gli indicatori selezionati;

***ponendo in essere azioni correttive*** per colmare eventuali scostamenti.

## Il Ciclo della performance

### Art. 3. *Principi generali*

1. ....
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*. (3)
3. Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.
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 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.(4)

## Il Ciclo della performance

### 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, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto. (5)**

6. Fermo quanto previsto dall' *articolo 13*, 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.

(3) Comma così modificato dall' *art. 1, comma 1, lett. a), D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74.* (4)

Comma così modificato dall' *art. 1, comma 1, lett. b), D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74.* (5)

Comma inserito dall' *art. 1, comma 1, lett. c), D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74.*

## Il Ciclo della performance

### Art. 4. *Ciclo di gestione della performance*

1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui al precedente *articolo 3*, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, **il ciclo di gestione della performance**, articolando secondo le 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; (6)
- 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 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 (7).

(6) Lettera così modificata dall' *art. 2, comma 1, lett. a), D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74.*

(7) Lettera così modificata dall' *art. 2, comma 1, lett. b), D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74.*



# Il Ciclo della performance

## FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE/1

All'inizio dell'anno, preferibilmente entro il 31 gennaio, il segretario comunale cura, con l'ausilio dei Dirigenti/Funzionari con incarico di elevata qualificazione, la predisposizione del Piano della Performance (Comuni con meno di 50 dipendenti) oppure del PIAO, sezione Performance e del piano degli obiettivi (Comuni con più di 50 dipendenti);

- b)** Il Piano della performance/sotto sezione Performance del Piao viene trasmesso al Nucleo di Valutazione/OIV per il relativo parere e validazione e, successivamente approvato con Delibera di Giunta Comunale;
- c)** Nel corso dell'esercizio il Nucleo di Valutazione/OIV, con il supporto del Segretario comunale, dà luogo al monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, segnalando eventuali criticità e richiedendo alla Giunta, se del caso, la modifica degli stessi;
- d)** Al termine dell'esercizio, generalmente entro il 31 marzo dell'anno successivo o con diverso termine, previsto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vigente, i Funzionari di elevata qualificazione trasmettono al Nucleo di Valutazione/OIV le relazioni relative agli obiettivi di performance e le schede di valutazione del personale del proprio settore;

## Il Ciclo della performance

### FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE/2

- e)** Il Nucleo di valutazione/OIV, entro 30 giorni dalla trasmissione delle Relazioni Performance da parte dei funzionari apicali, dà corso alla valutazione del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati, e procede alla proposta di valutazione dell'attività svolta dai titolari di elevata qualificazione, nonché ove previsto nello SMIVAP, dell'attività svolta dal segretario comunale;
- f)** Dalla data di consegna della proposta di valutazione, ogni funzionario apicale o dipendente ha il termine, tassativo e a pena di decadenza, di dieci giorni (o come diversamente previsto nello SMIVAP) di presentare all'Amministrazione comunale osservazioni in merito alla valutazione, attivando la procedura di conciliazione, che termina entro 30 giorni, con la decisione del Sindaco di rettificare o confermare la Proposta di valutazione;
- g)** Una volta divenuta definitiva la valutazione della performance di funzionari e dipendenti, Il Segretario Comunale prepara la Relazione Performance annuale, riepilogativa delle risultanze in termini di performance delle attività svolte dal personale comunale e la trasmette al Nucleo di Valutazione/OIV per la relativa verifica e validazione;
- h)** La relazione performance, validata dal Nucleo di Valutazione/OIV viene deliberata dalla Giunta Comunale e termina con quest'ultimo atto il Ciclo della performance.

## ***La performance nel c.c.n.l. 2019-2021***

**Il c.c.n.l. 2019-2021** ha definito le modalità con le quali bisogna sviluppare le politiche relazionali in materia di **performance**.

Il sistema delle relazioni sindacali, infatti, è lo strumento per costruire relazioni stabili tra enti e soggetti sindacali, improntate alla partecipazione consapevole, al dialogo trasparente, alla reciproca considerazione dei rispettivi diritti ed obblighi, nonché alla prevenzione e risoluzione dei conflitti.

Con il sistema delle relazioni sindacali si può:

***-attuare il contemperamento della missione di servizio pubblico delle amministrazioni a vantaggio degli utenti e dei cittadini con gli interessi dei lavoratori;***

***- migliorare la qualità delle decisioni assunte;***

***sostenere la crescita professionale e l'aggiornamento del personale, nonché i processi di innovazione organizzativa e di riforma della pubblica amministrazione;***

***attuare la garanzia di sicure condizioni di lavoro.***

## ***Performance e Relazioni sindacali***

Il ccnl conferma che, nel rispetto dei distinti ruoli e responsabilità dei datori di lavoro pubblici e dei soggetti sindacali, le relazioni sindacali prevedono la:

***a) partecipazione;***

***b) contrattazione integrativa, anche di livello territoriale con la partecipazione di più enti (Contrattazione collettiva integrativa di livello territoriale).***

La partecipazione è finalizzata ad instaurare forme costruttive di dialogo tra le parti, su atti e decisioni di valenza generale degli enti, in materia di organizzazione o aventi riflessi sul rapporto di lavoro ovvero a garantire adeguati diritti di informazione sugli stessi, si articola, a sua volta, in:

## ***Performance e Relazioni sindacali***

✓ **Informazione:** Essa è il presupposto del corretto esercizio delle relazioni sindacali. Oggetto dell'informazione sono tutte le materie per le quali sono previste il Confronto e la contrattazione collettiva e individuale. Gli atti di organizzazione degli uffici, compreso il piano triennale dei fabbisogni del personale, sono di sola informazione preventiva ed è resa almeno 5 giorni prima dell'adozione degli atti.

**Confronto:** richiesto entro 5 giorni lavorativi, incontro entro 10 giorni, estensione materie (mensa, ordinamento professionale);

**Organo paritetico per l'innovazione:** la cui istituzione è prevista per enti con più di 70 dipendenti (e non 300 come nel CCNL 21.5.2018), da istituire entro 30 gg. dalla sottoscrizione del contratto. Deve riunirsi almeno 2 volte l'anno o su richiesta delle OO.SS. e adottare un proprio regolamento di funzionamento;

**Contrattazione:** estensione delle materie (criteri ripartizione fondo anche in valore percentuale, buoni pasto, spostamento risorse dal fondo al welfare integrativo, incentivo per i docenti interni nella formazione etc.)

## ***Performance e Relazioni sindacali***

*Quali sono le materie, attinenti la performance, oggetto di confronto?*

- 1) i criteri generali dei sistemi di valutazione della performance;*
- 2) l'individuazione dei profili professionali;*
- 3) i criteri per il conferimento e la revoca degli incarichi di Elevata Qualificazione E.Q;*
- 4) i criteri per la graduazione degli incarichi di Elevata Qualificazione, ai fini dell'attribuzione della relativa retribuzione;*
- 5) la verifica delle facoltà di implementazione del Fondo risorse decentrate in relazione a quanto previsto dall'art. 17, comma 6 del CCNL (Retribuzione di posizione e retribuzione di risultato).*

## ***Performance e Relazioni sindacali***

Per l'attuazione della performance la contrattazione integrativa deve prevedere:

- *i criteri di ripartizione, espressi in termini percentuali o in valori assoluti, delle risorse disponibili per la contrattazione integrativa di cui **all'art. 80, comma 1 del CCNL 2019-2021** tra le diverse modalità di utilizzo;*
- *i **criteri** per l'attribuzione dei premi correlati alla performance;*
- *i **criteri** per la differenziazione del premio individuale, di cui **all'art. 81 del CCNL 2019-2021***

## ***Performance e Relazioni sindacali***

Per l'attuazione della performance la contrattazione integrativa deve prevedere:  
*i criteri per la differenziazione del premio individuale, di cui **all'art. 81 del CCNL 2019-2021***

1. Ai dipendenti che conseguano **le valutazioni più elevate**, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'ente, di cui all'art. 80, comma 2, lett. b), si aggiunge alla quota **attribuita una maggiorazione del premio individuale**, attribuito 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 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 CCNL, al raggiungimento di uno o più obiettivi riferiti agli effetti dell'azione dell'ente nel suo complesso, oggettivamente misurabili.



## ***Performance e Relazioni sindacali***

- definizione delle procedure per le progressioni economiche nei limiti di quanto previsto all'art. 14 (***Modalità di partecipazione alle progressioni economiche all'interno delle aree;***
- i criteri generali per l'attribuzione dell'indennità per specifiche responsabilità di cui all'art. 84 del presente CCNL;
- i criteri generali per la determinazione della retribuzione di risultato dei titolari di incarico di EQ (***schede di valutazione***);

## Lo SMIVAP – D.Lgs. 150/2009 – art. 7

1. Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine **adottano e aggiornano annualmente**, previo parere vincolante dell'O.I.V. e N.D.V., il ***Sistema di misurazione e valutazione della performance***.

2. **La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:**

- a) dagli **OIV/Nuclei**, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei responsabili apicali;
- b) dai dirigenti/Incaricati di E.Q. di ciascuna amministrazione, per il personale dell'area/settore;
- 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. (***importanza della customer satisfaction*** )

## Lo SMIVAP – D.Lgs. 150/2009 – art. 7

### Gli obiettivi da assegnare al personale con incarichi di Elevata Qualificazione devono essere:

- *rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della comunità, 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;*
- *correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.*

## Lo SMIVAP – D.Lgs. 150/2009 – art. 7

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è finalizzato a:

- **comunicare con chiarezza ai dipendenti dell'ente le attese sulle prestazioni richieste (risultati attesi e standard di comportamento), fornendo punti di riferimento per la prestazione lavorativa;**
- **Perfezionare l'iter organizzativo e favorire un atteggiamento di continua autovalutazione;**
- **spingere verso traguardi di miglioramento e di crescita professionale;**
- **responsabilizzare su obiettivi sia individuali che collettivi;**
- **valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo professionale dei dipendenti;**
- **consentire ai cittadini di partecipare al processo valutativo.**

Obiettivo prioritario è quello di attivare un processo di miglioramento continuo delle strutture dell'Ente, individuando standard di efficienza, efficacia e qualità dei servizi e delle prestazioni erogate. A tal fine vengono fissati, quali principi a cui ispirare le politiche di gestione del personale, **i concetti di meritocrazia, di selettività nell'erogazione dei premi, di valutazione delle performance, sia a livello di ente che di singolo dipendente.**

Nell'esercizio della loro autonomia i regolamenti degli enti locali determinano le fasi del ciclo di gestione della performance, le modalità attuative, i criteri di valutazione ed i soggetti coinvolti.

## **La performance organizzativa**

La **performance organizzativa** deve:

- ✓ *Attuare le politiche finalizzate al conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;*
- ✓ *Attuare i piani e programmi, ovvero misurare l'effettivo grado di realizzazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti e del livello previsto di assorbimento delle risorse;*
- ✓ *Rilevare il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;*
- ✓ *Favorire la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;*

## ***La performance organizzativa***

La ***performance organizzativa deve promuovere:***

- ✓ *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;*
- ✓ *l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla 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*

## ***La performance individuale***

**La performance individuale** è la componente del sistema 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;***
- e. alla esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento;***
- f. alle competenze acquisite e certificate a seguito di processi formativi.***

La misurazione e valutazione della performance individuale degli ***Incaricati di Elevata Qualificazione*** è collegata, altresì, al raggiungimento degli obiettivi individuati nel **Piano della performance**.

## Gli obiettivi del personale non apicale

La misurazione e valutazione, ***relative alla performance individuale del personale non apicale***, è effettuata sulla base del sistema, ***come da scheda di valutazione***, ed è collegata:

- a.al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, assegnati con i piani di lavoro;***
- b.alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi.***

Per i componenti del gruppo/unità operativa vengono prese in esame le capacità dimostrate in termini di integrazione al lavoro di gruppo, di autonomia e risoluzione dei problemi, di accuratezza e affidabilità nell'esecuzione di assiduità nel lavoro e, infine, di flessibilità e interesse al miglioramento.



## ***Il sistema di misurazione e valutazione della performance***

Lo **SMIVAP** deve prevedere:

- 1. Uno scadenziario per il monitoraggio***
- 2. I tempi per la valutazione finale dei Dirigenti/E.Q.***
- 3. Le procedure di conciliazione volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance ed a prevenire eventuali contenziosi in sede giurisdizionale.***
- 4. Le schede di valutazione del personale con funzioni dirigenziali e di quello non apicale.***
- 5. Obiettivo trasversale e comune a tutti i settori, relativo alla riduzione dei tempi di pagamento delle fatture della P.A. (novità sulla quale ci soffermeremo).***

## Obiettivo trasversale riduzione tempi di pagamento

E' obbligatorio per le Pubbliche Amministrazioni, ai sensi dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023 n. 13, convertito con modificazioni dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, recante "**Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni**", **adeguare i Sistemi di misurazione e valutazione della performance**, assegnando, obiettivi annuali funzionali al rispetto dei tempi di pagamento ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché a quelli apicali delle relative strutture.

Conseguentemente, dovranno essere integrate anche le schede di programmazione degli obiettivi del predetto personale, prevedendo **uno specifico obiettivo trasversale annuale relativo al rispetto dei tempi di pagamento** e valutato, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, **per una quota della stessa avente un peso non inferiore al 30 per cento.**

Si evidenzia che, in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi di cui al citato comma 2, dell'articolo 4-bis, non sarà possibile procedere al pagamento della parte di retribuzione di risultato ex lege in misura non inferiore al 30% correlata alla realizzazione degli stessi.

## Esempio Obiettivo riduzione tempi di pagamento

### OBIETTIVO

E' impegno di tutti i responsabili di E.Q. portare ad attuazione la normativa e l'obiettivo di riduzione dei tempi di pagamento, sia rispettando la tempistica per la liquidazione delle fatture, che si indica in 20 giorni dalla ricezione elettronica delle stesse, a cui si sommano i giorni necessari al responsabile del settore economico-finanziario per l'emissione del mandato di pagamento, la cui tempistica dovrà essere inferiore ai 10 giorni. I funzionari di E.Q. dovranno fornire al Responsabile del settore economico-finanziario ogni indicazione/comunicazione, utile per la corretta gestione della piattaforma dedicata (note di credito, DURC in verifica, transazioni, etc.). Saranno esclusi dal calcolo delle tempistiche sopra riportate, i ritardi dipesi da cause legittimamente documentate, non imputabili ai settori di competenza.

Tale obiettivo di legge verrà annualmente inserito nel Piano performance/PDO senza attribuzione di uno specifico peso, e in sede di valutazione, in caso di mancato raggiungimento dello stesso, darà luogo ad una decurtazione della retribuzione di risultato spettante pari al 30%.

## Esempio Verifica riduzione tempi di pagamento

### VERIFICA

La verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal Revisore unico/Collegio dei Revisori dei conti sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'art. 7 comma 1 del D. Lgs. 35/20213 convertito dalla Legge 64/2013.

A tal fine il Responsabile dell'Area Economico- Finanziaria comunicherà, al Revisore unico/Collegio dei Revisori dei conti e per conoscenza al Nucleo di Valutazione, i dati relativi ai tempi di pagamento estrapolandoli dalla piattaforma. L'eventuale decurtazione del 30% della retribuzione di risultato, in caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo, sarà effettuata dall'Ufficio competente per il trattamento economico del personale in sede di liquidazione.

## Direttiva Zangrillo del 23.11.2023

La direttiva dà nuove indicazioni materia di misurazione e di valutazione della performance individuale.

Tra le novità riportate in tale direttiva, si evidenzia che gli Enti Locali dovranno prevedere nel nuovo SMIVAP, la valutazione di dirigenti e funzionari dotati di E.Q., quale frutto del contributo di una pluralità di soggetti interni o esterni all'organizzazione e non più la semplice valutazione gerarchica e unidirezionale: **valutazioni dal basso, valutazioni tra pari, valutazioni collegiali con confronto tra dirigenti e valutazioni da parte di stakeholder esterni, nonché obiettivi legati alla adeguata formazione dei dirigenti, funzionari e dipendenti, corretta differenziazione delle valutazioni, definizione puntuale di valutazione negativa e premialità per la leadership e le eccellenze.**

## ***La partecipazione dei cittadini alla valutazione della performance***

Con la modifica del d.lgs. 150/2009, operata con il d.lgs. 74/2017, il legislatore ha dato concretezza alla partecipazione del cittadino alla valutazione della performance degli Incaricati di E.Q.

L'articolo 8, infatti, prevede che il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* (SMIVAP) riguardi, in particolare:

✓ *la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;*

L'art. 19-bis, inoltre:

✓ *prevede che la partecipazione dei cittadini alla valutazione della performance organizzativa possa avvenire anche "in forma associata";*

✓ *individua il Nucleo di valutazione/OIV quale possibile interlocutore dei cittadini e degli utenti a cui può essere direttamente comunicato "il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati";*

## ***La partecipazione dei cittadini alla valutazione della performance***

**La soddisfazione del cliente (nella letteratura inglese customer satisfaction) è, in economia, l'insieme di tecniche e strategie volte alla massimizzazione della soddisfazione della clientela.**

È un'iniziativa finalizzata a rilevare in maniera sistematica, la soddisfazione degli utenti sulla qualità dei servizi pubblici erogati allo sportello o attraverso altri canali (telefono, questionari e web).

**Il sistema deve consentire ai cittadini di poter esprimere un giudizio sul servizio utilizzato in maniera semplice ed immediata e le amministrazioni che lo adottano devono poter monitorare in tempo reale e continuo la soddisfazione degli utenti.**

Deve essere possibile esprimere il proprio giudizio ogni volta che si è ricevuto un servizio, attraverso apposite schede di rilevazione, previste nello SMIVAP.

## ***Performance e Progressioni economiche***

**Quale è la connessione tra performance e progressioni economiche?**

Le progressioni economiche per il personale, apicale e non, sono strettamente correlate alla valutazione della **performance** relativa agli ultimi tre anni.

E' possibile, però, prevedere nel c.c.d.i. la **riduzione a due anni** o **l'elevazione di tale termine.**

Gli Enti Locali disciplinano con apposito Regolamento le modalità di partecipazione ed i criteri per le progressioni economiche.



## ***Le progressioni orizzontali***

**L'istituto delle progressioni economiche all'interno dell'area mantiene il proprio fondamento nell'art. 23 del D. Lgs. 150/2009...**

*«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.»*

**... e nell'art. 52 comma 1-bis del D. Lgs 165/2001 (modificato dall'art. 3 del DL 80/2021 – conv. L. 113/2021)**

*"... Le progressioni all'interno della stessa area avvengono, **con modalità stabilite dalla contrattazione collettiva**, in funzione delle capacità culturali 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"*

## ***Le progressioni orizzontali***

Possono partecipare alle procedure selettive per le progressioni all'interno delle aree:

- 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 ***tale termine può essere ridotto a 2 anni o elevato a 4;***
- 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 verticali***

Le progressioni tra le aree, o di carriera, riguardano **il passaggio all'area immediatamente superiore** e si articola in un percorso di sviluppo professionale, riservato ai dipendenti dell'amministrazione, che prevede il passaggio da un'area all'altra, equivalente a nuova assunzione, e si realizzano attraverso procedure di selezione interna (esempio, i dipendenti appartenenti all'area degli Istruttori potranno accedere all'area dei Funzionari e di Elevata Qualificazione).

In queste fattispecie assume rilievo **la valorizzazione del "merito" e della "selezione", l'impegno, la professionalità e i risultati conseguiti**: la logica è la riqualificazione del personale interno riconoscendo ai singoli Enti l'autonomia della scelta tra professionalità interne e ricorso al mercato del lavoro.

## ***Le progressioni verticali***

Le progressioni verticali possono essere effettuate **entro la fine del 2025**, anche senza il possesso del titolo di studio richiesto per l'accesso dall'esterno e con l'anzianità prevista: finanziate entro il tetto dello 0,55% del monte salari 2018.

E' prevista la 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; **(Questo limite dei 3 anni è modificabile da 2 a 4 in contrattazione decentrata)**
- - 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.

## ***Le procedure di conciliazione***

Le procedure di conciliazione, da prevedere nello SMIVAP, sono utili a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance ed a prevenire eventuali contenziosi in sede giurisdizionale.

Nessun procedimento di conciliazione può essere iniziato prima della formulazione della proposta valutativa del Nucleo.

Dalla data di consegna o pubblicazione dei provvedimenti di valutazione, ogni dipendente ha il termine, **tassativo e a pena di decadenza**, di ***dieci giorni per chiedere, mediante nota scritta, l'attivazione di una procedura di conciliazione*** secondo le seguenti modalità:

- ***Segretario***: può presentare motivate e circostanziate argomentazioni direttamente al Sindaco chiedendo una diversa valutazione, Il Sindaco decide con provvedimento definitivo nei successivi dieci giorni. La mancata adozione del provvedimento definitivo da parte del Sindaco equivale a conferma della valutazione originaria.

## ***Le procedure di conciliazione - 1***

- ***Incaricati di Elevata Qualificazione*** possono presentare motivate e circostanziate argomentazioni al Sindaco, chiedendo il riesame della proposta di valutazione da parte del Nucleo di Valutazione/OIV e chiedendo di essere sentiti dal NDV/OIV in presenza del Sindaco. La richiesta di modifica della valutazione può avere ad oggetto la modifica del punteggio finale in relazione al punteggio riguardante la performance organizzativa o individuale. Il procedimento di conciliazione deve concludersi entro 30 giorni dalla sua attivazione e deve concludersi con un provvedimento espresso del Sindaco di accoglimento totale o parziale della proposta di modifica o di conferma della precedente valutazione.

## ***Le procedure di conciliazione - 2***

- ***Personale non apicale***: nei dieci giorni successivi alla consegna della scheda di valutazione, nel caso di valutazione negativa o che comporti una penalizzazione in termini di taglio dell'indennità di risultato o di produttività e, più in generale, dei compensi legati alla performance in misura superiore al 50% del tetto massimo, può presentare ricorso al Funzionario di Elevata Qualificazione, responsabile del settore/area di riferimento, evidenziando le voci della scheda di valutazione per le quali, ad avviso dei ricorrenti, sono state date valutazioni non congrue. Non è comunque ammesso ricorso comparativo con altri dipendenti. E' facoltà del dipendente chiedere di essere ascoltato dal funzionario di Elevata Qualificazione di riferimento alla presenza del Nucleo di valutazione/OIV e di farsi assistere da un procuratore ovvero da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato.

## ***Le procedure di conciliazione - 3***

### ➤ ***Personale non apicale:***

**L'Incaricato di Elevata Qualificazione decide** con provvedimento motivato sul ricorso, sentito il dipendente che ne abbia fatto richiesta, **entro e non oltre 30 giorni dalla data di proposizione del ricorso**. In caso di accoglimento del ricorso, il servizio personale prende atto della nuova valutazione utilizzandola ai fini della redazione della graduatoria definitiva. Fino a quando non siano decorsi inutilmente i termini per la presentazione delle procedure conciliative di cui sopra o non siano definite completamente tali procedure, non può farsi luogo alla liquidazione dei compensi spettanti al personale o ai dirigenti, a secondo delle procedure conciliative in corso, che abbiano comunque influenza sulla graduatoria o valutazione finale. Al fine di scoraggiare la presentazione di ricorsi strumentali ed a carattere meramente dilatorio, nell'esame dei ricorsi si deve necessariamente partire dal presupposto, consolidato nella giurisprudenza, che la persona od organo chiamato a valutare è dotato di ampio potere discrezionale, **per cui il sindacato sul corretto esercizio del potere valutativo può riguardare solo profili di manifesta illogicità, contraddittorietà o assoluto difetto di motivazione ove questa sia espressamente richiesta.**

