

La Formazione Asmel direttamente nel  
tuo Ufficio!

Ciclo di seminari online  
(webinar) gratuiti



## L'INCENTIVAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

14 dicembre dalle ore 11,30 alle 13,00

### Programma

- La incentivazione della performance organizzativa
- La incentivazione della performance individuale
- Le risorse e la differenziazione
- Le conseguenze della introduzione del lavoro agile
- Le altre incentivazioni

ASMEL Associazione per la  
Sussidiarietà e la Modernizzazione  
degli Enti Locali

[www.asmel.eu](http://www.asmel.eu)

800165654

[webinar@asmel.eu](mailto:webinar@asmel.eu)

Dott. Arturo Bianco

ESPERTO GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, CONSULENTE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

AUTORE DI NUMEROSI VOLUMI, TRA CUI “LA GESTIONE DEL PERSONALE NEGLI ENTI LOCALI” (CEL EDITORE 2018), “LA MANOVRA FINANZIARIA 2017” (CEL EDITORE), “CONTRATTAZIONE DECENTRATA, CONTROLLI E RESPONSABILITÀ” (MAGGIOLI EDITORE 2019), “LA GESTIONE ASSOCIATA DOPO IL DL N. 95/2012” (MAGGIOLI EDITORE 2012), “L’APPLICAZIONE DELLA LEGGE BRUNETTA” (SOLE 24 ORE EDITORE 2009)

DIRIGE LE RIVISTE TELEMATICHE “OGGI PA”, “IL BOLLETTINO DEL PERSONALE DEGLI ENTI LOCALI”, | “CITTÀ MIA”, GIORNALISTA, COLLABORA CON IL SOLE 24 ORE

GIÀ PRESIDENTE ANCI SICILIA, GIÀ COMPONENTE LA PRESIDENZA NAZIONALE ANCI, GIÀ DIRIGENTE ANCITEL

GIÀ CONSULENTE DAGLA (PRESIDENZA DEL CONSIGLIO), ANCI ED ARAN

- ▶ Vincolo alla introduzione di questa forma di incentivazione
- ▶ Essa può essere per l'intero ente e/o per singole articolazioni organizzative
- ▶ Le componenti della performance organizzativa:
  - 1) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
  - 2) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
  - 3) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
  - 4) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

# LA INCENTIVAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA/1

- 5) 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;
- 6) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- 7) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- 8) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità

## LA INCENTIVAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA/2

▶ Per i dirigenti/responsabili:

1. Obiettivi strategici
2. Andamento dell'ente
3. Soddisfazione degli utenti
4. Sistema CAF

Tenere conto dei vincoli legislativi (trasparenza, assunzioni flessibili, CAD, anticorruzione etc)

- ▶ Per il personale collegamento con il punteggio del dirigente/responsabile per la performance organizzativa e per gli obiettivi individuali
- ▶ Logica di gioco di squadra
- ▶ Si vuole stimolare la realizzazione concreta di un impegno collegiale ed il superamento della logica di limitarsi al cd stretto necessario

# LA INCENTIVAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA/3

- ▶ Costo unitario della funzione di gestione delle risorse umane
- ▶ Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in telelavoro o lavoro agile
- ▶ Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale
- ▶ Grado di copertura delle procedure di valutazione del personale
- ▶ Tasso di mobilità interna del personale non dirigenziale
- ▶ Gestione approvvigionamenti e immobili
- ▶ Incidenza del ricorso convenzioni Consip e mercato elettronico degli acquisti
- ▶ Spesa per energia elettrica al metro quadrato

## LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: GLI INDICATORI DELLA FUNZIONE PUBBLICA/1

- ▶ Gestione delle risorse informatiche e digitalizzazioni
- ▶ Grado di utilizzo di SPID nei servizi digitali
- ▶ Percentuale di servizi a pagamento tramite Pago PA
- ▶ Percentuale di comunicazioni tramite domicili digitali
- ▶ Percentuale di banche dati pubbliche disponibili in formato aperto
- ▶ Dematerializzazione delle procedure
- ▶ Gestione della comunicazione e della trasparenza
- ▶ Consultazione del portale istituzionale
- ▶ Grado di trasparenza dell'amministrazione

## LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: GLI INDICATORI DELLA FUNZIONE PUBBLICA/2

- ▶ Distinzione tra obiettivi generali ed obiettivi specifici
- ▶ Carattere degli obiettivi:
  - ▶ 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;

## LA INCENTIVAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE/1



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.

- ▶ Obiettivi individuali e di gruppo: con eventuale somma dei compensi
- ▶ Determinazione della incentivazione individuale potenziale

## LA INCENTIVAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE<sup>72</sup>

- ▶ Preventiva e tempestiva assegnazione degli obiettivi
- ▶ Rispondenza degli obiettivi alle caratteristiche fissate dal legislatore
- ▶ Metodologia di valutazione adeguata alle previsioni legislative e da adeguare alle novità determinate dalla introduzione del lavoro agile
- ▶ Stanziamento delle risorse nel fondo per la contrattazione decentrata, anche con la eventuale indicazione della utilizzazione dei risparmi
- ▶ Valutazione preventiva del Nucleo/OIV del grado di raggiungimento degli obiettivi

## LE CONDIZIONI PER LA INCENTIVAZIONE DELLA PERFORMANCE

- ▶ Vincolo contrattuale: almeno il 30% della parte variabile (al netto delle risorse previste da specifiche disposizioni) deve essere riservato alla incentivazione della performance individuale
- ▶ Vincolo contrattuale: almeno il 50% della parte variabile (al netto delle risorse previste da specifiche disposizioni) deve essere destinato alle incentivazioni
- ▶ Obbligo che la contrattazione decentrata stabilisca la quota limitata di dipendenti che hanno avuto la migliore valutazione che deve ricevere un compenso almeno superiore al 30% del valore medio pro capite della incentivazione della performance individuale
- ▶ Introduzione di una norma analoga nel nuovo CCNL dei dirigenti

## LE RISORSE ED IL VINCOLO DELLA DIFFERENZIAZIONE

- ▶ Necessità di adeguare le metodologie di valutazione, in particolare per le capacità, competenze e comportamenti
- ▶ Assegnazione di obiettivi adeguati
- ▶ Divieto di discriminazione per i dipendenti utilizzati con questa modalità
- ▶ Le indicazioni della Funzione Pubblica nelle Linee Guida per il POLA

## LE CONSEGUENZE DELLA INTRODUZIONE DEL LAVORO AGILE

- ▶ Definizione, anche in modo differenziato per specifici fattori, del compenso giornaliero per la indennità per le condizioni di lavoro, della nozione di rischio e disagio e della misura dei valori maneggiati
- ▶ Definizione della misura, anche differenziata della indennità per il servizio esterno dei vigili e definizione dello svolgimento “in via continuativa” di questa attività
- ▶ Le indennità per le condizioni di lavoro e per il servizio esterno dei vigili presuppongono la presenza e l'effettivo svolgimento delle attività
- ▶ La indennità di funzione dei vigili deve remunerare «l'esercizio di compiti di responsabilità connessi al grado rivestito»

## LE ALTRE INCENTIVAZIONI: LE CRITICITA'

- ▶ La percentuale massima delle PEO: FFPP e RGS: 50% dei dipendenti che hanno titolo a partecipare alle progressioni; Corte Conti Toscana 288/2020: 35% con riferimento alle percentuali previste per il LED (carattere peculiare della sentenza)
- ▶ Le assenze, ivi comprese quelle per malattia, non determinano una decurtazione della incentivazione delle performance. Occorre fare riferimento agli esiti delle valutazioni. Spesso i CCDI prevedono una soglia minima di presenze.
- ▶ La incentivazione della performance riguarda attività svolte nell'orario di lavoro: unica deroga il condono edilizio

## QUESITI 1/3

- ▶ Il CCDI può decidere la utilizzazione nel corso dello stesso anno dei risparmi derivanti dalla mancata integrale utilizzazione sia della incentivazione della performance sia degli altri incentivi
- ▶ Nella ripartizione delle risorse destinate alla performance si può tenere conto della graduazione del peso delle posizioni organizzative, oltre che di fattori quali il numero dei dipendenti, il loro peso potenziale, il rilievo degli obiettivi
- ▶ I criteri per la distribuzione della performance organizzativa sono oggetto di contrattazione decentrata e devono tenere conto degli esiti delle valutazioni individuali, oltre che delle attestazioni del suo grado di raggiungimento

## QUESITI 2/3

- ▶ Duplicità di monitoraggio del lavoro agile: grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati dai dirigenti e dell'impatto derivante dalla sua introduzione
- ▶ Il vicecomandante della polizia locale può essere previsto dai regolamenti: di norma incarico conferito dal dirigente, tranne che si tratti a sua volta di un dirigente
- ▶ L'assegnazione dell'incarico di posizione organizzativa ad un dipendente di categoria C non determina le condizioni per il suo passaggio alla categoria D
- ▶ Le capacità assunzionali

**QUESITI 3/3**