

# CAMERA DEI DEPUTATI N. 2511

## DISEGNO DI LEGGE

PRESENTATO DAL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE  
(ZANGRILLO)

Disposizioni in materia di sviluppo della carriera dirigenziale e della valutazione della *performance* del personale dirigenziale e non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni

*Presentato il 10 luglio 2025*

ONOREVOLI DEPUTATI ! — Alla luce delle importanti trasformazioni che hanno interessato il tessuto sociale e produttivo in questi ultimi anni e che hanno coinvolto direttamente o indirettamente anche la pubblica amministrazione — che è uno strumento importante per l'efficienza del tessuto produttivo e sociale — si è ritenuto necessario introdurre nuovi strumenti per migliorare la prestazione (*performance*) individuale e organizzativa delle pubbliche amministrazioni e collegare a questo nuovo sistema di valutazione anche nuove prospettive di crescita e di progressione di carriera. Ciò si è inteso operare anche in funzione dell'attrattività verso le nuove generazioni, che, a differenza del passato, puntano non tanto alla stabilità del posto di lavoro quanto alla prospettiva di crescita sotto l'aspetto professionale e sotto quello economico in relazione al merito.

Presupposto di tale percorso è una riforma del sistema di valutazione della *performance* che, seppure con gradualità, innesti meccanismi innovativi — già in parte contenuti nella direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 27 novembre 2023 — che questo provvedimento intende mettere a sistema (anche per evitare contenziosi e comportamenti elusivi), attraverso puntuali interventi di modifica dell'attuale quadro normativo e — in un secondo momento — mediante l'attuazione di una riforma degli organismi di valutazione, volta a esaltarne l'autonomia e l'indipendenza e a dare concretezza ad un sistema di supporto ai processi organizzativi e di valutazione che, negli anni, non è risultato particolarmente efficace.

A conferma di quanto già contenuto nella direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione dello scorso anno, la Corte

dei conti recentemente ha indicato, quale *vulnus*, l'appiattimento verso l'alto delle valutazioni dirigenziali, quasi sempre orientate all'eccellenza, a fronte di una capacità amministrativa non sempre corrispondente a tali altissimi giudizi.

Secondo la magistratura contabile, infatti, risultano un « appiattimento verso l'alto delle valutazioni del personale » e un « conseguente riconoscimento di premialità in assenza degli adeguati presupposti meritocratici ». I magistrati contabili hanno infatti ritenuto che dai risultati emerga « un sistema di valutazione della *performance* non sufficientemente efficace, siccome inidoneo a misurare, in modo uniforme e appieno adeguato, la qualità delle prestazioni dei dipendenti delle Amministrazioni pubbliche ».

Le modifiche normative introdotte si prefiggono, quale ulteriore obiettivo, di riportare l'Italia in linea con i parametri europei e internazionali sotto tre profili principali:

1) sviluppo di carriera e accesso alla dirigenza: pur nella diversità dei modelli di dirigenza (*career-based* o *position-based*) prescelti, solo nel 10 per cento dei Paesi membri dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) la dirigenza è formalmente separata dal resto del pubblico impiego, mentre nella maggioranza dei casi il confine tra il *management* e le aree dei funzionari è sfumato e definito più dalla prassi che dalle norme. Emblematico al riguardo è lo sviluppo di carriera negli uffici della Commissione europea, articolato in 16 gradi di progressioni verticali e cinque progressioni orizzontali per ciascun grado e in cui, a partire dal grado 9, gli amministratori (AD) possono assumere responsabilità manageriali (in generale, i capi unità sono inquadrati nei gradi da 9 a 14, mentre i direttori e direttori generali appartengono ai gradi 14/15 e 15/16). Le promozioni avvengono in base a un criterio misto di anzianità, risultati e valutazione delle competenze, con un certo grado di flessibilità nei percorsi di carriera;

2) rafforzamento dei meccanismi di valutazione della prestazione individuale, organizzativa e della capacità dirigenziale

(*leadership*): nel corso degli ultimi trent'anni, oltre il 90 per cento dei Paesi membri dell'OCSE ha introdotto sistemi di valutazione della prestazione individuale o di gruppo, in cui la valutazione della prestazione individuale è collegata a quella dell'organizzazione di appartenenza. Peraltro, nella più recente edizione della *OECD Economic Survey on Italy* (gennaio 2024), l'OCSE, pur riconoscendo i « progressi nei contratti collettivi di lavoro, che consentono di erogare i premi *una tantum* legati ai risultati e riconoscono le valutazioni della *performance* individuale come fattori significativi nelle decisioni sugli aumenti retributivi permanenti », invita l'Italia a rafforzare tali iniziative « aumentando la quota di retribuzione legata alla *performance* e operando una sufficiente differenziazione delle valutazioni delle prestazioni ». In tale contesto, il progetto di riforma mira a conformare il quadro normativo e la prassi ai contenuti della raccomandazione dell'OCSE del 17 gennaio 2019 intitolata: « *Public Service Leadership and Capability* », che invita i Paesi aderenti ad assicurare alla dirigenza pubblica « le capacità e il supporto necessari per gestire la *performance* e identificare e sviluppare i talenti »;

3) superamento della valutazione gerarchica: oltre il 35 per cento dei Paesi dell'OCSE ha adottato sistemi di valutazione « a 360 gradi » che combinano prospettive diverse: il dipendente valuta se stesso, viene valutato dal diretto superiore, dai collaboratori, dai colleghi che rivestono lo stesso grado e dagli utenti. Diversi Paesi hanno inoltre incluso processi di taratura e livellamento (*calibration / levelling*) dei giudizi, volti a evitare che la compresenza di valutatori diversi implichi un differente livello di attese, oppure riduca l'omogeneità dei giudizi finali. Al riguardo, emerge una interessante corrispondenza fra i Paesi che hanno inserito fasi di taratura e omogeneizzazione (*calibration/moderation*) nel processo valutativo e quelli che hanno adottato regole di distribuzione obbligatoria dei giudizi in modo da scoraggiare fenomeni di inflazione delle valutazioni e la conseguente distribuzione indiscriminata degli incentivi.

Il percorso di riforma si articola dunque in due fasi:

1) la prima parte interviene sulla riforma del sistema di valutazione attraverso:

1.1) misure finalizzate ad aumentare l'efficacia e l'utilità dei sistemi attualmente in uso per la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti, ponendo al centro del processo di valutazione la *leadership* quale leva abilitante per il funzionamento delle organizzazioni;

1.2) la promozione del ruolo della formazione nella valutazione individuale del personale dirigenziale e non dirigenziale, che deve essere svolta attraverso l'individuazione delle priorità formative per il perfezionamento delle competenze personali e di quelle occorrenti per garantire l'efficace svolgimento del ruolo di ciascun dipendente nell'ambito dell'organizzazione di cui fa parte;

1.3) il superamento della semplice valutazione gerarchica e unidirezionale, mediante sistemi di valutazione della *performance* che prevedono la progressiva partecipazione di una pluralità di soggetti, interni o esterni all'organizzazione;

2) la seconda parte della riforma, invece, investe l'ordinamento del lavoro alle dipendenze della pubblica amministrazione, con particolare attenzione ai profili dell'accesso alla dirigenza. Si tratta, in questo caso, di consentire al personale che entra nella pubblica amministrazione, attraverso procedure concorsuali nella carriera non dirigenziale, di poter scommettere sul proprio merito per progredire nella carriera.

A fianco dell'accesso alla dirigenza per concorso, che resta comunque uno dei cardini imperniati sul ruolo della Scuola nazionale dell'amministrazione (SNA), il merito e la produttività sono gli strumenti che consentiranno una crescita professionale, e quindi anche economica, all'interno della pubblica amministrazione.

Non si tratta dunque di eludere il rispetto di meccanismi concorsuali e costi-

tuzionalmente coerenti, ma di introdurre un percorso di sviluppo di carriera all'interno della pubblica amministrazione in forme pienamente coerenti con la giurisprudenza costituzionale, che consentano di esaltare il merito, l'impegno e la produttività quali leve per la crescita professionale e per migliorare l'attrattività della pubblica amministrazione.

Il presente disegno di legge, a tale scopo, introduce un procedimento di sviluppo di carriera, avulso da possibili arbitrii e scevro da condizionamenti politici. La necessità di motivare scelte qualificanti introduce due elementi importanti:

la responsabilizzazione del dirigente, che dovrà necessariamente differenziare le valutazioni dei propri funzionari per individuarne le capacità e le possibilità e per valorizzare i più meritevoli;

la necessaria e dialettica trasparenza di ogni attività valutativa.

Di conseguenza, viene espressamente introdotto sotto il profilo normativo il principio per cui l'accesso alla dirigenza avviene anche mediante sviluppo di carriera.

Tale principio è già presente nel nostro ordinamento e contraddistingue tutte le carriere cosiddette « pubblicistiche », da quelle del personale militare a quelle prefettizie, passando attraverso le diverse magistrature e l'Avvocatura dello Stato.

In queste professioni, infatti, il passaggio al grado o fascia superiore è sostanzialmente legato all'anzianità e al merito, ovvero sia — sotto quest'ultimo punto di vista — all'esame delle valutazioni conseguite negli anni e degli incarichi rivestiti, ciascuno di essi conferito, almeno astrattamente, sulla base delle qualità e delle capacità dimostrate nello svolgimento del servizio.

La riforma dell'accesso alla dirigenza di livello non generale e generale, quindi, prevede:

a) l'introduzione del principio per cui la carriera nei ruoli del personale delle aree funzionali e delle elevate professionalità prevede uno sviluppo dirigenziale;

b) la conseguente introduzione della previsione per cui la progressione di car-

riera tra le aree funzionali e l'accesso alla carriera dirigenziale avvengono per concorso pubblico e mediante sviluppo di carriera. In particolare:

1) per la dirigenza non generale:

1.1) il 50 per cento dei posti disponibili sulla base delle facoltà assunzionali autorizzate, attraverso il corso-concorso selettivo di formazione bandito dalla SNA;

1.2) il 20 per cento dei posti disponibili sulla base delle facoltà assunzionali autorizzate, per concorso indetto dalla Commissione RIPAM o dalle singole amministrazioni e destinato, attraverso quote da ripartire a cura di ciascuna amministrazione, al personale estraneo alla pubblica amministrazione e al personale già in servizio;

1.3) il 30 dei posti disponibili sulla base delle facoltà assunzionali autorizzate, mediante sviluppo di carriera del personale non dirigenziale che abbia maturato almeno cinque anni di servizio a tempo indeterminato nell'area dei funzionari o almeno due anni di servizio a tempo indeterminato se provenienti dall'area del personale di elevata qualificazione;

2) per la dirigenza generale:

2.1) per il 50 per cento dei posti disponibili, attraverso sviluppo di carriera dalla dirigenza non generale;

2.2) per il 50 per cento dei posti disponibili, attraverso concorsi banditi dalle singole amministrazioni.

Le modalità di selezione attraverso lo sviluppo di carriera rispondono ai seguenti principi:

a) ciascuna amministrazione pubblica specifici bandi, nel rispetto dei principi di imparzialità, pubblicità e trasparenza, ai quali può partecipare il personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato di ruolo o in servizio presso la medesima amministrazione, in possesso dei requisiti previsti;

b) il conferimento temporaneo dell'incarico è valutato da una commissione indipendente composta da sette componenti, di cui quattro dirigenti di livello generale o personale di livello dirigenziale in servizio presso la stessa amministrazione, anche se appartenente a ruoli o carriere pubblicistiche diverse (o, in mancanza, di altra amministrazione), da due professionisti qualificati nella valutazione e selezione del personale (*assessor*) e, in qualità di presidente, da un dirigente generale proveniente da un'altra amministrazione ovvero da personale di livello dirigenziale appartenente a ruoli o carriere pubblicistiche diverse. Le funzioni di segretario sono svolte da un dirigente di livello non generale della stessa amministrazione che ha bandito la procedura. A tale commissione partecipa, senza diritto di voto, il dirigente gerarchicamente sovraordinato a ciascun candidato, con funzione di relatore, e un componente dell'organismo indipendente di valutazione (OIV) con funzioni di supporto;

c) ai fini del conferimento dell'incarico, la commissione tiene anche conto:

1) di un colloquio di esclusivo carattere esperienziale-attitudinale;

2) degli esiti della prova scritta e orale;

3) della valutazione della *performance* conseguita dal candidato nei cinque anni precedenti o nei due anni di servizio nell'area del personale di elevata qualificazione;

4) dei titoli posseduti;

5) della complessità degli obiettivi assegnati e di quelli conseguiti;

6) di una relazione dettagliata, sottoscritta dal dirigente sovraordinato al candidato, dalla quale devono emergere anche indicatori di carattere comportamentale inerenti alle capacità di *leadership* e le attitudini manageriali del singolo candidato;

d) per lo svolgimento del colloquio la commissione è integrata da personale qualificato in selezione di personale (*assessor*);

e) si prevede che gli incarichi conferiti con tale procedura non possono avere durata superiore a tre anni e sono rinnovabili una sola volta, previa valutazione favorevole della commissione;

f) il transito nei ruoli della dirigenza è sempre valutato dalla commissione solamente all'esito favorevole di almeno quattro anni nell'incarico.

Il presente disegno di legge, collegato alla manovra di finanza pubblica per il 2025, come indicato nel Piano strutturale di bilancio di medio termine per il periodo 2025-2029, si compone di 16 articoli.

Articolo 1 – *Modifiche all'articolo 1 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.*

L'articolo 1 dispone, in un unico comma, talune modifiche ai principi generali del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in materia di riordino della pubblica amministrazione.

In particolare, esso tende alla riforma del sistema di valutazione individuale della *performance* del personale dirigenziale e non dirigenziale della pubblica amministrazione. A tal fine, mediante l'introduzione dei commi 2-bis e 2-ter nell'articolo 1 del predetto decreto legislativo, è integrato il novero dei principi generali che sovraintendono alla disciplina dei rapporti di lavoro della pubblica amministrazione. In particolare, le citate disposizioni tracciano le direttrici per la riforma e il potenziamento del sistema valutativo: aumento dell'efficacia e dell'utilità dei sistemi attualmente in uso per la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti, mediante la valorizzazione del concetto di capacità dirigenziale (*leadership*) quale leva abilitante per il funzionamento delle organizzazioni; promozione del ruolo della formazione nella valutazione individuale del personale dirigenziale e non dirigenziale, che deve essere svolta attraverso l'individuazione delle priorità formative per il perfezionamento delle competenze tecniche e delle capacità personali e di quelle volte a garantire l'efficace svolgimento del ruolo di ciascun dipendente nell'ambito

dell'organizzazione di cui fa parte e a valutare e valorizzare le potenzialità di ciascun lavoratore, in una prospettiva di crescita professionale, di sviluppo di carriera e di miglioramento delle capacità amministrative; superamento della semplice valutazione gerarchica e unidirezionale, mediante sistemi di valutazione della *performance* che prevedono la progressiva partecipazione di una pluralità di soggetti, interni o esterni all'organizzazione, e un più stretto collegamento tra obiettivi individuali e collettivi per migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione e i servizi resi agli utenti.

Si introduce, pertanto, la *leadership* tra le fondamentali capacità da tenere in considerazione nella valutazione della *performance* individuale del personale dirigenziale. Tale connotato, da sviluppare e valorizzare all'interno del contesto pubblico, è preordinato al raggiungimento degli obiettivi istituzionali a cui le amministrazioni tendono. In questa prospettiva, si ritiene che la *leadership* debba essere orientata soprattutto alla motivazione del personale, per favorire il raggiungimento degli obiettivi organizzativi nonché lo sviluppo e la crescita individuale delle persone.

Articolo 2 – *Modifiche all'articolo 2 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.*

L'articolo 2 apporta, in un unico comma, modifiche alle disposizioni generali in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della *performance* di cui all'articolo 2 del decreto legislativo n. 150 del 2009.

In dettaglio, la lettera a) esplicita ulteriormente, nell'ambito del sistema di valutazione della *performance*, le modalità mediante le quali si intende raggiungere il fine previsto dalla norma vigente («assicurare elevati *standard* qualitativi ed economici del servizio»). A tal fine, si dispone che la valorizzazione dei risultati e della *performance* organizzativa e individuale non può prescindere dal coinvolgimento del personale e dalla promozione del suo senso di appartenenza, comunque perseguendo l'obiettivo di migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione e i servizi resi agli utenti.

Tale misura è ispirata, da un lato, dall'esigenza di riformare i sistemi organizzativi dell'amministrazione, in una prospettiva di maggiore produttività ed efficienza, e, dall'altro, dalla necessità di rendere maggiormente attrattiva la pubblica amministrazione, potenziando in concreto gli strumenti di benessere organizzativo.

La lettera *b*) integra, mediante l'introduzione del comma 1-*bis*, il disposto dell'articolo 2 del citato decreto legislativo, predeterminando la nuova struttura dei sistemi di valutazione, composti, per una parte, da obiettivi e, per altra parte, dall'analisi e valutazione delle caratteristiche trasversali. Tal ultimo aspetto sarà oggetto di un apposito regolamento del Ministro della pubblica amministrazione, che, previo parere della Conferenza unificata di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, entro novanta giorni dalla data di entrata in vigore della legge, esplicherà le modalità per lo svolgimento e il bilanciamento delle valutazioni tra la parte relativa agli obiettivi e la parte delle caratteristiche trasversali e per la graduale integrazione dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance*, nonché gli strumenti e i criteri per assicurare l'oggettività della valutazione. Si dispone, altresì, che la valutazione sia costituita:

*a*) da una parte di valutazione collegiale tra dirigenti, nella quale, al fine di superare eventuali asimmetrie nelle scale di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti del personale e perseguire l'oggettività della valutazione, sono previste specifiche fasi, preventive e successive. La composizione e le funzioni del collegio dei dirigenti nonché le fasi preventive e successive saranno più specificamente definiti dal decreto ministeriale adottato ai sensi dello stesso comma 1-*bis* dell'articolo 2 del decreto legislativo n. 150 del 2009;

*b*) ove possibile, da una parte di valutazione riguardante la *performance* organizzativa di strutture, complesse o meno, da parte degli utenti esterni all'ufficio di riferimento, ad esclusione delle unità organizzative che svolgono attività fuori del territorio nazionale.

Le novità introdotte dal presente articolo proseguono nel solco di quanto previsto dalla direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 novembre 2023 recante «Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della *performance* individuale». Si specifica che le disposizioni del presente comma non si applicano alle regioni e alle aziende del Servizio sanitario nazionale, per le quali continuano ad applicarsi gli articoli 16 e 31 del medesimo decreto legislativo n. 150 del 2009.

Articolo 3 – *Modifiche all'articolo 3 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.*

L'articolo 3 modifica, in primo luogo, l'articolo 3, comma 1, del decreto legislativo n. 150 del 2009, aggiungendo in fine la previsione secondo cui, per conseguire una valutazione complessiva e oggettiva della produttività organizzativa e individuale, la misurazione e la valutazione della *performance* sono realizzate attraverso sistemi che coinvolgano una pluralità di soggetti, interni ed esterni all'organizzazione.

Si tratta di un meccanismo di calibrazione, volto a rendere i processi di valutazione finale il frutto non solo della misurazione del conseguimento degli obiettivi e dell'osservazione dei comportamenti da parte del superiore gerarchico, ma anche della verifica e valutazione congiunta da parte di una pluralità di soggetti interni o esterni all'amministrazione.

La norma introduce, altresì, un periodo aggiuntivo nel comma 5 prevedendo che il trattamento retributivo legato alla *performance* è progressivo e strettamente corrispondente, in termini percentuali, alla valutazione conseguita. Al fine di garantire alla valutazione effettività e progressività, si stabilisce altresì che non possano essere attribuiti, nell'ambito di ciascun ufficio dirigenziale generale o di livello corrispondente secondo il rispettivo ordinamento, punteggi apicali in misura superiore al 30 per cento delle valutazioni effettuate per ciascuna categoria o qualifica e che il riconoscimento delle eccellenze non possa superare la misura del 20 per cento delle valutazioni apicali. Si specifica che le pre-

dette percentuali, rispettivamente del 30 e del 20 per cento, si applicano indistintamente a tutto il personale dirigenziale e non dirigenziale. Le economie derivanti dalla riduzione delle retribuzioni legate alla *performance* incrementeranno le somme stanziare per la retribuzione della *performance* del personale non dirigenziale e saranno distribuite secondo le modalità definite nell'ambito della contrattazione integrativa sulla base degli indirizzi della contrattazione collettiva nazionale.

Articolo 4 – *Modifiche all'articolo 4 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.*

L'articolo 4 modifica la lettera *a)* del comma 2 dell'articolo 4 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, introducendo un termine per la fase del ciclo di gestione della *performance* relativa alla definizione e all'assegnazione degli obiettivi che si intende raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, la quale deve concludersi entro il primo trimestre di ogni anno.

Inoltre, la norma modifica la successiva lettera *b)* del medesimo comma 2, stabilendo che il termine di cui alla lettera *a)* si applichi anche per la fase del ciclo della gestione della *performance* relativa all'individuazione del collegamento tra obiettivi e risorse.

Articolo 5 – *Modifiche all'articolo 5 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.*

L'articolo 5 modifica l'articolo 5, comma 2, lettera *b)*, specificando che gli obiettivi devono essere misurabili in termini oggettivi oltre che concreti e chiari.

La norma apporta altresì una modifica alla lettera *g)* del citato comma 2 al fine di specificare che, nell'ambito del ciclo di gestione della *performance*, la definizione degli obiettivi è correlata alla quantità e alla qualità delle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili.

La norma introduce poi nel medesimo comma 2 la lettera *g-bis)*, la quale prescrive che i medesimi obiettivi siano determinati in numero tale da connotare le reali priorità relativamente ai risultati attesi per il

miglioramento dell'efficienza della pubblica amministrazione e dei servizi resi agli utenti e con peso correlato alla loro rilevanza, così che al momento della misurazione della *performance* sia bilanciata la concreta importanza delle mansioni svolte dal personale ai fini pubblici perseguiti dall'organizzazione. La norma introduce altresì la lettera *g-ter)*, prevedendo che gli obiettivi siano definiti, con riguardo alle lettere da *a)* a *g-bis)*, in modo tale da consentire di ancorare la relativa valutazione a elementi in grado di assicurarne il più alto grado di oggettività.

Articolo 6 – *Modifiche all'articolo 6 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.*

L'articolo 6 del provvedimento apporta modifiche all'articolo 6, comma 1, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, prevedendo che la competenza in materia di valutazione e verifica dell'andamento delle *performance* rispetto agli obiettivi programmati sia attribuita al dirigente titolare della valutazione, invece che all'OIV, al fine di esaltare l'autonomia e l'indipendenza di tale figura.

Al medesimo titolare della valutazione è attribuita la valutazione in merito alla necessità o all'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio, da sottoporre all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

Inoltre, viene espunta la disposizione in virtù della quale le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della *performance* organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla *performance* e valutate dall'OIV, ai fini della validazione della relazione medesima.

Articolo 7 – *Modifiche all'articolo 7 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.*

L'articolo 7 modifica i commi 1 e 2 dell'articolo 7 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. In particolare, la lettera *a)*, numero 1), modifica la previsione secondo cui le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la *performance* organizzativa e individuale, aggiungendo la specificazione secondo cui la predetta va-

lutazione avviene coerentemente con il sistema di misurazione e valutazione della *performance* in uso.

La lettera *a*), numero 2), stabilisce che il previo parere dell'OIV, previsto per l'adozione e l'aggiornamento annuale, da parte delle pubbliche amministrazioni, del sistema di misurazione e valutazione della *performance*, non sia più vincolante.

La lettera *b*), al numero 1), sostituisce il comma 2, lettera *a*), prevedendo che, nell'ambito delle attività di misurazione e valutazione delle *performance*:

1) gli OIV non effettuino più la misurazione e la valutazione della *performance* di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, bensì la sola formulazione di una proposta non vincolante in ordine a tale misurazione e valutazione;

2) la proposta degli OIV all'organo di indirizzo politico per la valutazione annuale dei dirigenti di vertice non sia più vincolante.

La lettera *b*), al numero 2), inserisce la previsione secondo cui la funzione di misurazione e valutazione della *performance* per i dirigenti di vertice è svolta dall'organo di indirizzo politico.

Articolo 8 – *Modifica all'articolo 8 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.*

L'articolo 8 modifica l'articolo 8 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, consentendo di rafforzare la coerenza e il collegamento tra la *performance* organizzativa e quella individuale attraverso il miglioramento dell'efficienza della pubblica amministrazione e dei servizi resi agli utenti.

Articolo 9 – *Modifiche all'articolo 9 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.*

L'articolo 9 interviene sull'articolo 9 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in materia di ambiti di misurazione e valutazione della *performance* individuale dei dirigenti e del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità. In particolare, la

lettera *a*) promuove il ruolo della formazione nella valutazione della *performance* individuale, individuando le priorità formative in relazione alle competenze personali, al fine altresì di garantire l'efficace svolgimento del ruolo di ciascun dipendente nell'ambito dell'organizzazione. Attua una valorizzazione del personale destinatario di incarichi di particolare rilevanza, assegnando a esso specifici obiettivi connessi alla diligente attuazione di tali incarichi e alle potenzialità di ciascuno.

La lettera *b*) introduce dopo il comma 1 il nuovo comma 1.1, che prevede la valutazione delle potenzialità e delle competenze trasversali (*leadership*), quali componenti della *performance* individuale ossia: *a*) la capacità di superare schemi consolidati e di realizzare flessibilità organizzativa orientata al risultato; *b*) la capacità realizzativa; *c*) la capacità di cooperazione interna ed esterna; *d*) la capacità di agire velocemente con tempestività e decisione; *e*) la capacità di costruire gruppi con elevate prestazioni e di valorizzare i propri collaboratori.

La lettera *c*) aggiunge le lettere *b-bis*) e *b-ter*) che, nell'ambito della misurazione e della valutazione svolta dai dirigenti sulla *performance* individuale del personale, pongono l'attenzione altresì sulla capacità di attuazione di obiettivi di particolare complessità nonché sulla capacità di raggiungere gli obiettivi formativi assegnati. Si chiarisce che gli incarichi di particolare complessità si riferiscono al personale sia dirigenziale sia non dirigenziale e possono essere individuati tra quelli che, in base alla natura della funzione concretamente svolta, comportano un maggiore impegno, una maggiore disponibilità al servizio o maggiori responsabilità. Si chiarisce altresì che la valutazione resta ancorata a risultati e meriti, ma, in tale ambito, la valutazione del potenziale è intesa con valutazione dell'insieme delle capacità, delle attitudini e delle risorse interiori (determinazione, caparbietà, spirito di sacrificio, eccetera) di cui un individuo dispone e che può essere sviluppato e ampliato per conseguire obiettivi e raggiungere più elevati livelli di *performance*.

Articolo 10 – *Modifiche all'articolo 12 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.*

L'articolo 10 interviene sull'articolo 12 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, relativo ai soggetti coinvolti nel ciclo della gestione della *performance*. In particolare, sono individuati ulteriori soggetti, interni o esterni all'organizzazione, che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale delle amministrazioni pubbliche, quali:

*d-bis)* i collegi di cui all'articolo 2, comma 1-*bis*, lettera *a*);

*d-ter)* gli utenti esterni di riferimento di cui alla lettera *b*) del comma 1-*bis* dell'articolo 2, tramite appositi strumenti di valutazione, al fine di attuare il superamento di una valutazione prettamente gerarchica e unidirezionale. Si specifica che la disposizione non si applica alle regioni e agli enti del Servizio sanitario nazionale.

Articolo 11 – *Revisione della disciplina degli organismi indipendenti di valutazione della performance.*

L'articolo 11 conferisce al Governo una delega per l'adozione, entro sei mesi dalla data di entrata in vigore della legge, di uno o più decreti legislativi di riforma degli organismi indipendenti di valutazione della *performance*, di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. I decreti legislativi sono adottati nel rispetto dei criteri direttivi di seguito enunciati:

*a)* rafforzamento del controllo della *performance*, dell'indipendenza e della terzietà del controllo, anche mediante il ricorso a organismi esterni di valutazione composti da professionisti specializzati nel settore delle risorse umane e della valutazione della *performance* nonché dai soggetti titolari di interessi (*stakeholder*) rispetto alle funzioni dell'amministrazione di riferimento e dalla collettività per le amministrazioni territoriali;

*b)* incompatibilità, per il personale dipendente delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del

decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, di far parte di organismi esterni di valutazione nell'ambito della medesima amministrazione o in enti o società da questa vigilate, controllate o partecipate;

*c)* introduzione di meccanismi di rotazione negli incarichi che prevedano l'indicazione, da parte dell'autorità politica, del solo presidente dell'organo collegiale e il sorteggio per l'individuazione degli altri componenti;

*d)* divieto di partecipare ad organi collegiali insieme con soggetti che hanno già fatto parte del medesimo collegio;

*e)* obbligo di garantire, nell'ambito del collegio, una composizione che garantisca l'eterogeneità della provenienza dei componenti in relazione allo specifico ruolo o categoria di provenienza, assicurando un bilanciamento delle competenze all'interno di ciascun collegio;

*f)* obbligatorietà della forma collegiale dell'OIV per le amministrazioni centrali e per quelle di maggiori dimensioni;

*g)* coinvolgimento, nell'attribuzione degli incarichi nell'ambito degli OIV, del più ampio numero possibile di iscritti al relativo albo, prevedendo la possibilità di attribuire un numero massimo di due incarichi contestuali, solo nel caso in cui almeno uno sia di natura collegiale;

*h)* definizione, da parte del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri, dei requisiti di elevata professionalità ed esperienza necessari per l'iscrizione nell'albo dei componenti degli organismi di valutazione;

*i)* definizione, da parte del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri, dei criteri per l'individuazione, per le amministrazioni pubbliche, degli *stakeholder* di riferimento e della partecipazione della collettività, alla valutazione delle amministrazioni territoriali;

*l)* assicurazione della piena indipendenza e autonomia del processo di valutazione esterno, nel rispetto delle metodolo-

gie e dei criteri definiti dal Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri;

*m)* previsione, per le amministrazioni di minori dimensioni e per gli enti locali, di procedimenti semplificati di valutazione esterna, correlati alla realtà dimensionale dell'ente, anche ricorrendo a forme di valutazione associata e alla costituzione di nuclei di valutazione in ambito provinciale e metropolitano che sostengano gli enti locali nei loro processi di valutazione delle *performance* organizzative e individuali;

*n)* previsione che gli OIV delle amministrazioni centrali trasmettano annualmente al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri e alle Camere un rapporto sintetico sui risultati della valutazione effettuata, evidenziando stato, modalità e risultati per l'attuazione delle disposizioni di cui all'articolo 28, comma 1-*quinquies*, e 28-*bis*, comma 8-*bis*, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165;

*o)* previsione che i componenti degli OIV partecipano, senza diritto di voto, alle commissioni di valutazione di cui all'articolo 28, comma 1-*quinquies*, e 28-*bis*, comma 8-*bis*, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, allo scopo di coadiuvarle nell'imparziale e trasparente attuazione delle disposizioni attuative dell'accesso alla dirigenza di prima e seconda fascia mediante sviluppo di carriera;

*p)* previsione che per gli enti locali rimane confermata l'autonomia regolamentare e organizzativa ai fini del sistema dei controlli interni di cui all'articolo 147 del testo unico di cui al decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267.

Il comma 3 prevede che i decreti legislativi delegati sono adottati previa intesa in sede di Conferenza unificata e che sui relativi schemi è altresì acquisito il parere delle Commissioni parlamentari competenti per materia e per i profili finanziari, che si pronunciano nel termine di trenta giorni dalla data di trasmissione, decorso il quale il decreto legislativo può essere comunque adottato.

Il comma 4 reca la clausola di invarianza finanziaria, prevedendo che i decreti legislativi di cui al presente articolo sono adottati senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica. Le amministrazioni interessate provvedono agli adempimenti di rispettiva competenza con le risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili a legislazione vigente.

Il comma 5 prevede la possibilità di adottare, entro un anno dall'entrata in vigore di ciascuno dei decreti legislativi, disposizioni integrative e correttive mentre il comma 6 prevede l'adozione di regolamenti di attuazione o di esecuzione dei decreti legislativi.

La disposizione non prevede, allo stato, interventi analoghi a quelli previsti per gli OIV, anche con riferimento ai nuclei di valutazione. Si rappresenta, inoltre, che la disposizione non è applicabile alle regioni e agli enti del Servizio sanitario nazionale, in ragione della loro specificità ordinamentale.

Articolo 12 – *Modifiche in materia di accesso alla qualifica di dirigente della seconda fascia.*

L'articolo 12 apporta modifiche all'articolo 28 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, in materia di accesso alla qualifica di dirigente della seconda fascia e, in particolare, introduce, in coerenza con l'impianto del capo II del disegno di legge, la possibilità di accedere alla qualifica dirigenziale della seconda fascia anche mediante sviluppo di carriera. Si osserva, infatti, che le disposizioni contenute nel capo II del disegno di legge rispondono, nella sostanza, all'obiettivo generale di valorizzazione del merito di quanti accedano alla pubblica amministrazione attraverso procedure concorsuali nella carriera non dirigenziale. Le disposizioni, dunque, non sovvertono l'impianto attualmente previsto, restando l'accesso alla dirigenza per concorso uno dei cardini imperniati sul ruolo della SNA, ma attribuiscono al merito e alla produttività il ruolo di strumenti utili a consentire una crescita professionale, e quindi anche economica, all'interno della pubblica amministrazione.

Sostanzialmente, nel rispetto di meccanismi concorsuali e in armonia con il dettato costituzionale, vengono introdotte metodologie comparative e valutative, pienamente coerenti con la giurisprudenza costituzionale, che consentano di esaltare il merito, l'impegno e la produttività qualitative per la crescita professionale e per migliorare l'attrattività della pubblica amministrazione.

Tale principio è già presente nel nostro ordinamento e contraddistingue tutte le carriere cosiddette « pubblicistiche », da quelle del personale militare a quelle prefettizie, passando attraverso le diverse magistrature e l'Avvocatura dello Stato. In queste professioni, infatti, il passaggio al grado o fascia superiore è sostanzialmente legato all'anzianità e al merito, ossia — per quest'ultimo aspetto — all'esame delle valutazioni conseguite negli anni e degli incarichi rivestiti, ciascuno di essi conferito, almeno astrattamente, sulla base delle qualità e delle capacità dimostrate nello svolgimento del servizio.

In particolare:

la lettera *a*) del comma 1 novella il comma 1 dell'articolo 28, inserendo lo sviluppo di carriera tra le modalità di accesso alla qualifica di dirigente della seconda fascia nelle amministrazioni statali, anche ad ordinamento autonomo, e negli enti pubblici non economici, lasciando invariate le altre modalità già previste dalla legislazione vigente (accesso mediante concorso indetto dalle singole amministrazioni ovvero per corso-concorso selettivo di formazione bandito dalla SNA).

La lettera *b*) sostituisce il comma 1-ter e dispone in ordine alla ripartizione percentuale delle diverse modalità di accesso al ruolo della dirigenza nelle amministrazioni statali, anche ad ordinamento autonomo, e negli enti pubblici non economici. In particolare, si stabilisce che l'accesso abbia luogo: *a*) per il 50 per cento dei posti disponibili, sulla base delle facoltà assunzionali autorizzate, attraverso il corso-concorso selettivo di formazione bandito dalla Scuola nazionale dell'amministrazione; *b*) per il 20 per cento dei posti disponibili, sulla base delle facoltà assun-

zionali autorizzate, per concorso pubblico indetto dalla Commissione RIPAM o dalle singole amministrazioni, rivolto a tutti i soggetti, estranei o appartenenti alla pubblica amministrazione, che siano in possesso dei titoli di studio previsti dalla normativa vigente per l'accesso alla dirigenza; *c*) per il 30 per cento dei posti disponibili sulla base delle facoltà assunzionali autorizzate, mediante sviluppo di carriera del personale non dirigenziale in servizio presso l'amministrazione che bandisce la procedura e appartenente ai ruoli delle amministrazioni di cui al presente comma, che abbia maturato, complessivamente, almeno cinque anni di servizio a tempo indeterminato nell'area dei funzionari o almeno due anni di servizio a tempo indeterminato nell'area del personale di elevata qualificazione e che sia in possesso dei titoli di studio previsti per l'accesso alla dirigenza.

La lettera *c*) inserisce, dopo il comma 1-ter, i commi da 1-quater a 1-novies. In particolare, il comma 1-quater prevede che le disposizioni del comma 3-bis dell'articolo 28 non si applichino agli enti di cui ai commi 2 e 2-bis dell'articolo 2 del decreto-legge n. 101 del 2013, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 125 del 2013 (gli ordini e i collegi professionali, i relativi organismi nazionali e gli enti aventi natura associativa).

Il comma 1-quinquies prevede che le procedure di sviluppo di carriera destinate al personale di cui al comma 1-ter, lettera *c*) (personale non dirigenziale che abbia maturato complessivamente almeno cinque anni di servizio a tempo indeterminato nell'area dei funzionari o almeno due anni di servizio a tempo indeterminato nell'area del personale di elevata qualificazione), siano svolte dalle singole amministrazioni nel rispetto dei principi di imparzialità, pubblicità e trasparenza e si articolino in due distinte fasi. In particolare, la prima fase, selettiva e comparativa, è finalizzata a individuare, per i posti disponibili, i soggetti idonei al conferimento temporaneo di un incarico dirigenziale non generale temporaneo. La predetta selezione si basa: 1) sulla valutazione dei titoli posseduti, sulla

valutazione comparativa della *performance* individuale e sulla valutazione delle capacità organizzative e delle attitudini evidenziate nei cinque anni precedenti per il personale dell'area dei funzionari o nei due anni precedenti per quello dell'area del personale di elevata qualificazione, secondo le modalità di cui al comma 1-*sexies*; 2) sullo svolgimento di una prova scritta e orale. La seconda fase consta nell'osservazione e valutazione dello svolgimento dell'incarico temporaneo per un periodo di almeno quattro anni, nel corso dei quali il dirigente incaricato è valutato in relazione ai risultati conseguiti, sul piano della *performance* sia individuale sia organizzativa, sia in relazione al raggiungimento degli obiettivi, anche assegnati ai dipendenti dell'ufficio presso cui ha svolto l'incarico temporaneo, sia, infine, alle capacità manageriali possedute.

Il comma 1-*sexies* prevede che la selezione per il conferimento temporaneo degli incarichi di cui al comma 1-*quinquies*, lettera a), sia affidata a una commissione indipendente composta da sette componenti, di cui quattro dirigenti di livello generale appartenenti ai ruoli o in servizio presso l'amministrazione che ha indetto la procedura o personale di livello dirigenziale in servizio presso la stessa amministrazione, anche se appartenente a ruoli o carriere pubblicistiche diverse, o, in mancanza, di altra amministrazione, nonché due professionisti qualificati nella selezione e valutazione del personale (*assessor*), provenienti da un'amministrazione diversa da quella procedente o dal settore privato, e presieduta da un dirigente generale di ruolo proveniente da un'altra amministrazione ovvero da personale di livello dirigenziale appartenente a ruoli o carriere pubblicistiche diverse. Le funzioni di segretario sono svolte da un dirigente di livello non generale della stessa amministrazione che ha bandito la procedura. Non possono in ogni caso far parte della commissione dirigenti in servizio presso gli uffici di diretta collaborazione. Restano fermi i casi di incompatibilità previsti per la partecipazione alle commissioni di concorso. I componenti della commissione sono

estratti a sorte attraverso il Portale unico del reclutamento (Portale inPA) e non possono far parte della commissione per due mandati consecutivi. Ai lavori della commissione partecipano, senza diritto di voto, il dirigente gerarchicamente sovraordinato a ciascun candidato, con funzione di relatore, e un componente dell'OIV, con funzioni di supporto. La funzione di supporto da parte dell'OIV deve intendersi come attività trasversale di supporto alle operazioni svolte dalla commissione nel corso della selezione (a titolo meramente esemplificativo, supporto nella fase valutativa dei titoli, delle esperienze di servizio, nello svolgimento delle prove, eccetera). Ai fini della valutazione di cui alla lettera a) la commissione tiene anche conto di un colloquio di esclusivo carattere esperienziale-attitudinale e motivazionale, della valutazione di *performance* conseguita dal candidato nei cinque anni precedenti o nei due anni di servizio nell'area del personale di elevata qualificazione, della complessità degli obiettivi assegnati e di quelli conseguiti nonché di una relazione dettagliata, sottoscritta dal dirigente sovraordinato al candidato, che la illustra, dalla quale devono emergere anche indicatori di carattere comportamentale concernenti le capacità di *leadership* e le attitudini manageriali del singolo candidato. Ai componenti della commissione non spetta alcun compenso.

Il comma 1-*septies* prevede che gli incarichi conferiti ai sensi del comma 1-*quinquies* non possono avere durata superiore a tre anni e sono rinnovabili una sola volta previa la necessaria valutazione favorevole della commissione sull'attività svolta nell'espletamento dell'incarico.

Il comma 1-*octies* prevede che l'inserimento nei ruoli della dirigenza di seconda fascia consegue all'esito favorevole dell'osservazione e valutazione dell'incarico dirigenziale temporaneo conferito e rinnovato con la procedura di cui ai commi 1-*quinquies*, 1-*sexies* e 1-*septies* ed esercitato per un periodo di almeno quattro anni con valutazione finale positiva dell'attività svolta in relazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati e alla dimostrazione di adeguate attitudini e capacità manageriali. La

predetta valutazione finale della procedura di sviluppo di carriera è affidata ad una nuova commissione nominata secondo la procedura del comma 1-*sexies*. In caso di mancato rinnovo di cui al primo periodo o di esito negativo della valutazione finale, la posizione dirigenziale viene resa disponibile per una nuova procedura, da svolgere sempre ai sensi dei commi 1-*quinqüies* e 1-*sexies*. Si specifica che, ove la valutazione finale abbia esito negativo, l'incarico dirigenziale temporaneo cessa con rientro del dipendente nella qualifica in precedenza ricoperta.

Il comma 1-*novies* prevede che le regioni e gli enti locali possono avvalersi delle procedure di cui ai commi da 1-*ter* a 1-*octies*, individuando i livelli dirigenziali ivi indicati secondo i rispettivi ordinamenti. Resta fermo che il dirigente sovraordinato al candidato, di cui al comma 1-*sexies*, deve essere individuato nel superiore gerarchico-funzionale del medesimo candidato.

La lettera *d*) sostituisce il comma 5, prevedendo che con regolamento adottato con decreto del Presidente della Repubblica, ai sensi dell'articolo 17, comma 1, della legge 23 agosto 1988, n. 400, su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione, sono definiti: *a*) i criteri per la composizione e la nomina delle commissioni esaminatrici; *b*) le modalità di svolgimento delle selezioni, prevedendo anche la valutazione delle esperienze professionali di servizio maturate in Italia o all'estero presso istituzioni dell'Unione europea od organizzazioni internazionali; *c*) l'ammontare delle borse di studio per i partecipanti al corso-concorso; *d*) le modalità di svolgimento della procedura selettiva di sviluppo di carriera di cui al comma 1-*quinqüies*, in particolare definendo la struttura e i contenuti minimi della prova nonché le capacità teoriche e pratiche oggetto di verifica e i titoli di studio e professionali valutabili; *f*) i criteri per l'assegnazione degli obiettivi individuali ai soggetti titolari dell'incarico dirigenziale temporaneo di cui al comma 1-*quinqüies* nella fase di osservazione e valutazione; *g*) i criteri e le modalità di valutazione dello svolgimento dell'incarico ai sensi dei commi da 1-*quinqüies* a 1-*oc-*

*ties*; *h*) i criteri, i requisiti per l'iscrizione e le modalità di funzionamento di un albo, istituito presso il Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri, per l'individuazione dei professionisti, pubblici o privati, esperti nella valutazione del personale, da utilizzare quali componenti esterni e *assessor* per le procedure di cui ai commi da 1-*sexies* a 1-*octies*.

La lettera *e*) apporta modifiche al comma 6. In particolare, il numero 1) coordina il comma 6 alla luce delle modifiche apportate, riferendo la disciplina dei corsi di formazione ai soli vincitori del concorso selettivo bandito dalla SNA; il numero 2) introduce, altresì, in fine del comma 6, la previsione di un periodo di tirocinio e tutoraggio obbligatorio rivolto ai predetti vincitori, che per un periodo massimo di un anno saranno affiancati nello svolgimento delle mansioni da dirigenti con maggiore anzianità di servizio.

Al fine di provvedere all'aggiornamento delle disposizioni regolamentari vigenti, per adeguarle alle previsioni di cui al comma 1, il comma 2 che stabilisce l'adozione di un regolamento entro tre mesi dall'entrata in vigore della legge.

Articolo 13 – *Modifiche in materia di accesso alla qualifica di dirigente della prima fascia.*

L'articolo 13 modifica l'articolo 28-*bis* del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, in materia di accesso alla qualifica di dirigente della prima fascia, introducendo, in coerenza con l'impianto del capo II del presente disegno di legge, la possibilità di accedere alla qualifica di dirigente generale anche mediante sviluppo di carriera.

A tal fine, il comma 1, lettera *a*), prevede che l'accesso alla qualifica di dirigente della prima fascia avvenga, dopo almeno cinque anni di servizio, per il 50 per cento dei posti disponibili attraverso sviluppo di carriera dalla dirigenza non generale, dopo almeno cinque anni di servizio nel ruolo dirigenziale, anche non continuativi, e per il restante 50 per cento dei posti disponibili attraverso concorsi banditi dalle singole amministrazioni.

La lettera *b*) abroga il comma 2 dell'articolo 28-*bis* del decreto legislativo n. 165 del 2001, il quale prevede che, nei casi in cui le amministrazioni valutino che la posizione da ricoprire richieda specifica esperienza, peculiare professionalità e attitudini manageriali e qualora le ordinarie procedure di interpellato non abbiano dato esito soddisfacente, l'attribuzione dell'incarico possa avvenire attraverso il coinvolgimento di primarie società di selezione di personale dirigenziale e la successiva valutazione delle candidature proposte da parte di una commissione indipendente composta anche da membri esterni, senza maggiori oneri per la finanza pubblica.

La lettera *c*) introduce i commi 8-*bis*, 8-*ter* e 8-*quater* nell'articolo 28-*bis* del decreto legislativo n. 165 del 2001.

In particolare, il comma 8-*bis* prevede che, per la copertura dei posti dirigenziali generali riservati allo sviluppo di carriera, si applicano le medesime procedure previste per la dirigenza non generale di cui ai commi da 1-*quinquies* a 1-*octies* dell'articolo 28, ad esclusione della prova di cui al numero 2) della lettera *a*) del comma 1-*quinquies* (prova scritta e orale).

Il comma 8-*ter* prevede che l'inserimento nei ruoli della dirigenza di prima fascia consegua all'esito favorevole dell'osservazione e valutazione dell'incarico dirigenziale generale temporaneo conferito e rinnovato con la procedura di cui al comma 8-*bis* ed esercitato per un periodo di almeno cinque anni, con valutazione finale positiva dell'attività svolta in termini di raggiungimento degli obiettivi assegnati e di dimostrazione di adeguate attitudini e capacità di *leadership* e attitudini manageriali. La predetta valutazione finale della procedura di sviluppo di carriera è affidata ad una nuova commissione nominata secondo la procedura di cui all'articolo 28, comma 1-*sexies*. In caso di mancato rinnovo dell'incarico dirigenziale generale temporaneo o di esito negativo della valutazione finale, si prevede che la posizione dirigenziale venga resa disponibile per una nuova procedura da svolgere ai sensi del comma 8-*bis*.

Il comma 8-*quater* prevede che con regolamento adottato con decreto del Presidente della Repubblica, ai sensi dell'articolo 17, comma 1, della legge 23 agosto 1988, n. 400, su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione, siano definite le modalità di svolgimento delle procedure di accesso al ruolo della dirigenza di prima fascia di cui al comma 8-*bis*.

Articolo 14 – *Ulteriori disposizioni in materia di incarichi dirigenziali.*

L'articolo 14 apporta alcune modifiche all'articolo 19 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante le disposizioni concernenti gli incarichi di funzioni dirigenziali. In particolare, è introdotto il comma 1-*quater*, che impone, da un lato, a ciascun dirigente di redigere annualmente una motivata relazione valutativa del personale, recante l'indicazione di coloro che sono ritenuti idonei ad assumere funzioni dirigenziali o, comunque, superiori a quelle rivestite, e, dall'altro, all'amministrazione di tenere conto di tale relazione nell'ambito delle procedure di conferimento del relativo incarico dirigenziale.

In una prospettiva di buon andamento ed efficacia dell'azione amministrativa, la norma mira a valorizzare le cognizioni e le competenze acquisite dal personale nel corso del servizio prestato alle dipendenze del dirigente, garantendo altresì al personale di area un ulteriore e concreto stimolo alla produttività, puntualità e accuratezza nello svolgimento dei compiti assegnati, nell'interesse – e a beneficio – dell'organico dipendente e dell'amministrazione pubblica.

Al comma 2 dello stesso articolo 19, inoltre, è aggiunta una specificazione in tema di incarichi dirigenziali a termine, di cui all'articolo 110 del testo unico di cui al decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, prevedendo che la loro durata non sia comunque superiore a quella del mandato del sindaco in carica alla data del conferimento. Tale chiarimento è stato considerato particolarmente necessario in quanto la Corte di cassazione (sentenza 13 gennaio 2014, n. 478) – operando un rinvio alla disciplina degli incarichi di cui all'articolo

19, comma 6, del decreto legislativo n. 165 del 2001 – ha espresso un orientamento secondo il quale gli incarichi conferiti *ex* articolo 110 del citato testo unico di cui al decreto legislativo n. 267 del 2000 prima della cessazione del mandato del sindaco debbano in ogni caso protrarsi fino alla loro naturale scadenza. Tale orientamento, attualmente, nonostante alterne statuizioni in senso contrario, sembrerebbe essere ancora condiviso dai giudici di prima istanza in funzione di giudice del lavoro. La modifica, dunque, sebbene possa apparire superflua, è finalizzata a prevenire e dirimere possibili futuri contenziosi.

Al comma 6-*ter* si è previsto che le regioni e gli enti locali applichino le disposizioni riguardanti il conferimento degli incarichi dirigenziali a persone di particolare e comprovata qualificazione professionale, di cui all'articolo 19, commi 6 e 6-*bis*, del decreto legislativo n. 165 del 2001, secondo i rispettivi ordinamenti.

Articolo 15 – *Disposizioni transitorie e di coordinamento.*

L'articolo 15, al comma 2, contiene una disposizione transitoria la quale prevede che il personale dirigenziale di seconda fascia che alla data di entrata in vigore della presente legge ha maturato un periodo di almeno ventiquattro mesi nello

svolgimento di un incarico dirigenziale generale transita nella prima fascia, senza svolgere le procedure di cui all'articolo 12, qualora maturi cinque anni nello svolgimento di un incarico di direzione di uffici dirigenziali generali o equivalenti, in base ai particolari ordinamenti di cui all'articolo 19, comma 11, del decreto legislativo n. 165 del 2001 senza essere incorso nelle misure previste dall'articolo 21 del medesimo decreto legislativo per le ipotesi di responsabilità dirigenziale, nei limiti dei posti disponibili ovvero nel momento in cui si verifica la prima disponibilità di posto utile, tenuto conto, quale criterio di precedenza ai fini del transito, della data di maturazione del requisito dei cinque anni e, a parità di data di maturazione, della maggiore anzianità nella qualifica dirigenziale.

Articolo 16 – *Clausola di salvaguardia.*

L'articolo 16 reca una clausola di salvaguardia generale degli ordinamenti delle regioni a statuto speciale e delle province autonome di Trento e di Bolzano, prevedendo che le disposizioni del presente disegno di legge e dei decreti legislativi emanati in attuazione dello stesso sono applicabili nei territori delle medesime compatibilmente con i rispettivi statuti e le relative norme di attuazione.

## RELAZIONE TECNICA

(Articolo 17, comma 3, della legge 31 dicembre 2009, n. 196).

**ART. 1 - Modifiche all'articolo 1 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150**

L'articolo 1 apporta, in un unico comma, talune modifiche ai principi generali del decreto legislativo n. 150 del 2009, di riordino della pubblica amministrazione.

Le disposizioni hanno carattere programmatico e ordinamentale e non comportano nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

**ART. 2 - Modifiche all'articolo 2 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150**

L'articolo 2 apporta modifiche alle disposizioni generali in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della *performance* di cui all'articolo 2 del decreto legislativo n. 150 del 2009, prevedendo la valorizzazione del coinvolgimento del personale e del suo senso di appartenenza, per una migliore efficienza della pubblica amministrazione e dei servizi dalla stessa resi agli utenti, prevedendo a tal uopo anche la partecipazione di utenti esterni all'ufficio di riferimento, ad esclusione delle unità organizzative che svolgono attività fuori dal territorio nazionale.

La norma introduce altresì il comma 1-*bis*, stabilendo che i sistemi di valutazione si compongono di una parte di obiettivi e di una parte legata alle caratteristiche trasversali. Le modalità per lo svolgimento e il bilanciamento della valutazione tra la parte di obiettivi e la parte delle caratteristiche trasversali e per la graduale integrazione dei sistemi di misura e valutazione della *performance*, nonché gli strumenti e i criteri per assicurare oggettività della valutazione, sono stabilite con apposito decreto del Ministro della pubblica amministrazione, da adottare entro novanta giorni dall'entrata in vigore della presente legge, previo parere della Conferenza unificata.

Le disposizioni hanno carattere ordinamentale e non comportano nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

**ART. 3 - Modifiche all'articolo 3 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150**

L'articolo 3 apporta modifiche, in primo luogo, all'articolo 3, comma 1, del decreto legislativo n. 150 del 2009, prevedendo il coinvolgimento di ulteriori soggetti, interni ed esterni all'organizzazione, nel processo di misurazione e valutazione della *performance*.

La norma introduce, altresì, un periodo aggiuntivo al comma 5 prevedendo che il trattamento retributivo legato alla *performance* è progressivo e correlato alla valutazione conseguita; stabilisce, altresì, diversi parametri nell'attribuzione dei punteggi apicali e nel riconoscimento delle eccellenze.

Le economie derivanti dalla riduzione della retribuzione legata alla *performance* del personale dirigenziale, accertate dagli organi di controllo, sono destinate all'incremento delle risorse per la retribuzione della *performance* del personale non dirigenziale, in deroga all'articolo 23, comma 2, del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75 e secondo le modalità definite nell'ambito della contrattazione integrativa sulla base degli indirizzi della contrattazione collettiva nazionale. Le disposizioni hanno carattere ordinamentale e non comportano nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.



**ART. 4 - Modifiche all'articolo 4 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150**

La norma introduce un termine per la fase del ciclo di gestione della *performance* di definizione e assegnazione degli obiettivi, cui viene ancorata la fase di collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse.

La misura, di carattere ordinamentale, non comporta nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica.

**ART. 5 - Modifiche all'articolo 5 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150**

La norma apporta modifiche all'articolo 5, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, in materia di misurazione degli obiettivi correlando gli stessi alla quantità e qualità delle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili. Si prevede che tali obiettivi siano correlati alle reali necessità di miglioramento dell'efficienza delle amministrazioni pubbliche.

La disposizione ha carattere ordinamentale e non comporta nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

**ART. 6 - Modifiche all'articolo 6 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150**

La norma attribuisce ai titolari della valutazione la competenza in materia di valutazione e verifica dell'andamento delle *performance*. La misura, di carattere ordinamentale, non comporta nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica.

**ART. 7 - Modifiche all'articolo 7 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150**

La norma apporta modifiche all'articolo 7, commi 1 e 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, prevedendo, in particolare, che la valutazione annuale della *performance* organizzativa e individuale avvenga coerentemente con il sistema di misurazione e valutazione adottato da ciascuna pubblica amministrazione.

La misura, di carattere ordinamentale, non comporta nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica.

**ART. 8 - Modifica all'articolo 8 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150**

La norma apporta modifiche all'articolo 8 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, volte a rafforzare la coerenza e il collegamento tra *performance* organizzativa e individuale ai fini del miglioramento dei servizi resi agli utenti.

La misura ha carattere ordinamentale e non comporta nuovi o ulteriori oneri a carico della finanza pubblica.

**ART. 9 - Modifiche all'articolo 9 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150**

L'articolo interviene sull'articolo 9 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in materia di ambiti di misurazione e valutazione della *performance* individuale, modificando e introducendo nuovi parametri per la valutazione della *performance* individuale. Le disposizioni hanno carattere ordinamentale e non comportano nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.



**ART. 10 – Modifiche all'articolo 12 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150**

L'articolo interviene sull'articolo 12 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n.150, relativo ai soggetti coinvolti nel ciclo della gestione della *performance*. In particolare, sono individuati ulteriori soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale delle amministrazioni pubbliche. Dalle modifiche introdotte non deriveranno nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, in quanto le stesse rivestono carattere ordinamentale.

**ART. 11 - Revisione della disciplina degli Organismi di valutazione della performance**

L'articolo 11 conferisce al Governo la delega ad adottare uno o più decreti legislativi per la revisione degli Organismi di valutazione della *performance*, in ossequio ai principi e criteri direttivi previsti. Con riguardo alla novella della lettera *m)*, la stessa introduce, oltre alla possibilità, per le amministrazioni di minori dimensioni e per gli enti locali, di procedimenti semplificati di valutazione esterna, correlati alla realtà dimensionale dell'ente, anche alla possibilità di ricorrere a nuclei provinciali di supporto. Va precisato che tale ultimo "supporto istruttorio" potrà essere realizzato quale elemento alternativo alle possibilità ivi introdotte, non certo come nuclei di supporto ai nuclei di valutazione già eventualmente esistenti. Il criterio di delega introdotto, in sintesi, consente di organizzare nuclei provinciali che supportino gli enti locali che, per dimensioni o livelli di organizzazione, non provvedono autonomamente alla costituzione di propri nuclei. In tale contesto, pertanto, la norma, introducendo una possibilità ulteriore, alternativa e non cumulativa, non è suscettibile di introdurre nuovi o ulteriori oneri a carico della finanza pubblica. Peraltro, l'invarianza finanziaria è comunque assicurata dalla circostanza che non si tratta di organismi ulteriori rispetto a quelli esistenti come comprovato dalla previsione di una esplicita clausola di neutralità finanziaria di cui al comma 4.

**ART. 12 - Modifiche in materia di accesso alla qualifica di dirigente della seconda fascia**

La disposizione modifica l'articolo 28, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, in materia di accesso alla qualifica di dirigente della seconda fascia, introducendo, in coerenza con l'impianto del Capo II del disegno di legge in esame, la possibilità di accedere alla qualifica di dirigente di seconda fascia anche mediante sviluppo di carriera. La disposizione ha carattere ordinamentale e non comporta nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica. Con specifico riferimento alle previsioni di cui al comma 1, lettera *d)*, l'istituzione di un albo presso il Dipartimento della funzione pubblica per l'individuazione dei professionisti esperti nella valutazione del personale, da utilizzare quali componenti esterni e valutatori per le procedure di cui ai commi da 1-*sexies* a 1-*octies*, si evidenzia che la tenuta dell'albo sarà realizzata nell'ambito del Portale InPa e che il "servizio aggiuntivo" reso rappresenta una normale estrinsecazione delle funzionalità informatiche del Portale stesso ed è connotato da un automatismo che non necessita dell'utilizzo di risorse strumentali, finanziarie o umane ulteriori o diverse da quelle normalmente assicurate per garantire l'efficiente funzionamento di InPa. La disposizione specifica che la partecipazione alle commissioni di valutazioni ivi previste è a titolo gratuito.



**ART. 13 - Modifiche in materia di accesso alla qualifica di dirigente della prima fascia**

La disposizione modifica l'articolo 28-*bis*, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, in materia di accesso alla qualifica di dirigente della prima fascia, introducendo, in coerenza con l'impianto del Capo II del disegno di legge in esame, la possibilità di accedere alla qualifica di dirigente generale anche mediante sviluppo di carriera. Le disposizioni hanno carattere ordinamentale e non comportano nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

**ART. 14 - Ulteriori disposizioni in materia di incarichi dirigenziali**

La norma apporta modifiche all'articolo 19 del decreto legislativo n. 165 del 2001, prevedendo che il dirigente redige annualmente una relazione valutativa del personale indicando coloro che sono ritenuti idonei ad assumere funzioni dirigenziali, anche al fine di valorizzare le competenze acquisite dal personale stesso nel corso del servizio prestato.

La misura ha carattere ordinamentale e non comporta nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

**ART. 15 - Disposizioni transitorie e di coordinamento**

La norma contiene una disposizione transitoria in tema di passaggio nella prima fascia per il personale dirigenziale di seconda fascia che alla data di entrata in vigore della legge abbia maturato determinati requisiti temporali nello svolgimento di un incarico di livello dirigenziale generale.

La misura ha carattere ordinamentale e non comporta nuovi o ulteriori oneri a carico della finanza pubblica.

**ART. 16 - Clausola di salvaguardia**

L'articolo reca la clausola di salvaguardia generale degli ordinamenti speciali.





*Ministero  
dell'Economia e delle Finanze*

DIPARTIMENTO DELLA RAGIONERIA GENERALE DELLO STATO

**VERIFICA DELLA RELAZIONE TECNICA**

La verifica della presente relazione tecnica, effettuata ai sensi e per gli effetti dell'art. 17, comma 3, della legge 31 dicembre 2009, n. 196 ha avuto esito Positivo.

Il Ragioniere Generale dello Stato

Firmato digitalmente

04/07/2025

***Daria Perrotta***



## ANALISI TECNICO-NORMATIVA

**Titolo:** Schema di Disegno di legge, recante “*Disposizioni in materia di sviluppo della carriera dirigenziale e della valutazione della performance del personale dirigenziale e non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni*”.

**Amministrazione proponente:** Ministro per la pubblica amministrazione.

**Referente ATN:** Ufficio legislativo

## PARTE I. ASPETTI TECNICO-NORMATIVI DI DIRITTO INTERNO

*1) Obiettivi e necessità dell'intervento normativo. Coerenza con il programma di governo.*

L'intervento normativo si innesta tra le misure strategiche del Piano strutturale di bilancio di medio termine per il 2025-2029 ed è ivi inserito quale provvedimento collegato alla legge di bilancio 2025. Il provvedimento costituisce una naturale evoluzione del processo di trasformazione della pubblica amministrazione, intrapreso per garantire un sistema di reclutamento mirato e attrattivo che preveda l'inserimento in percorsi di carriera in cui valutazione della performance, progressione e retribuzione siano elementi interconnessi. L'impianto generale mira, dunque, a promuovere un *modus operandi* orientato al raggiungimento del risultato che potrà garantire, attraverso una maggiore flessibilità, adattabilità nella gestione del lavoro e senso di responsabilità, prestazioni migliori a vantaggio di cittadini e imprese.

Il Governo, anche ai fini dell'estensione del Piano, si è dunque impegnato a portare avanti le modifiche normative avviate per promuovere la mobilità verticale e rafforzare la capacità della dirigenza, assicurando, al contempo, il legame tra valutazione della performance, retribuzione e prospettive di carriera. In quest'ottica, ci si attende che il nuovo sistema di classificazione del personale e i meccanismi per le progressioni retributive e professionali contribuiranno a rendere più attrattivi i ruoli non dirigenziali e offrire prospettive di carriera alternative alla dirigenza.

Nel Piano strutturale di bilancio di medio termine, ci si è pertanto posti come obiettivo, quello di attuare, entro la fine del 2027, la riforma dell'accesso alla carriera dirigenziale e della valutazione della performance, inclusa la revisione degli Organismi Indipendenti di Valutazione e il sistema di valutazione della performance.

Già sotto tale profilo, dunque, l'intero impianto regolatorio si pone perfettamente in linea di coerenza con il programma di governo.

La primigenia origine di questo percorso di riforma si è già avuta con la direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 27 novembre 2023, la quale conteneva già alcuni meccanismi innovativi in materia che questo provvedimento intende mettere a sistema (anche per evitare contenziosi e comportamenti elusivi) attraverso puntuali interventi di modifica dell'attuale quadro normativo e attraverso – in un secondo momento – l'attuazione di una riforma degli Organismi di valutazione della performance, improntata ad esaltarne l'autonomia e l'indipendenza e dare concretezza ad un sistema di supporto ai processi organizzativi e di valutazione che, negli anni, non è risultato particolarmente performante.

La necessità della riforma è stata, peraltro, riscontrata anche dalla Corte dei Conti (Delibera n. 62/2024/G) la quale ha recentemente indicato, quale *vulnus* del sistema di misurazione e valutazione

della performance, l'appiattimento verso l'alto delle valutazioni dirigenziali, quasi sempre orientate all'eccellenza, a fronte di una capacità amministrativa non sempre corrispondente a tali altissimi giudizi delle valutazioni. Secondo la magistratura contabile, infatti, risulta un appiattimento verso l'alto delle valutazioni del personale e una *"conseguente attribuzione di premialità senza adeguati presupposti meritocratici"*. I magistrati contabili hanno ritenuto che *"I risultati emersi segnalano un'insufficiente efficacia del sistema di misurazione e valutazione, inidoneo a determinare in maniera uniforme e pienamente adeguata la qualità delle prestazioni dei dipendenti pubblici"*.

Le modifiche normative introdotte si prefiggono, quale ulteriore obiettivo, di riportare l'Italia in linea con gli standard europei e internazionali, sotto tre profili principali che meglio verranno esplicitati nella sezione dedicata:

1. **Sviluppo di carriera e accesso alla dirigenza:** pur nella diversità dei modelli di dirigenza (*career-based o position-based*) prescelti, solo nel 10% dei Paesi OCSE la dirigenza è formalmente separata dal resto del pubblico impiego, mentre nella maggioranza dei casi, il confine fra management e aree dei funzionari è sfumato e definito più dalla prassi che dalle norme. Emblematico al riguardo è lo sviluppo di carriera nella Commissione Europea, articolato in 16 gradi di progressioni verticali e cinque progressioni orizzontali per ciascun grado, e in cui, a partire dal grado 9, gli Amministratori (AD) possono assumere responsabilità manageriali (in generale, i Capi Unità sono inquadrati nei gradi da 9 a 14, mentre i Direttori e Direttori Generali appartengono ai gradi 14/15 e 15/16). Le promozioni avvengono in base ad un mix di anzianità, risultati e valutazione delle competenze, con un certo grado di flessibilità nei percorsi di carriera.

2. **Rafforzamento dei meccanismi di valutazione della performance individuale, organizzativa e della leadership:** Nel corso degli ultimi trent'anni, oltre il 90% dei Paesi OCSE ha introdotto sistemi di valutazione della performance, individuale e/o di gruppo, in cui la valutazione della performance individuale è collegata a quella dell'organizzazione di appartenenza. Peraltro, nella più recente edizione della *OECD Economic Survey on Italy* (gennaio 2024), l'OCSE, pur riconoscendo i "progressi nei contratti collettivi di lavoro, che consentono di erogare i premi *tantum* legati ai risultati e riconoscono le valutazioni della performance individuale come fattori significativi nelle decisioni sugli aumenti retributivi permanenti", invita l'Italia a rafforzare tali iniziative "aumentando la quota di retribuzione legata alla performance e operando una sufficiente differenziazione delle valutazioni delle prestazioni". In tale contesto, il progetto di riforma mira ad allineare il quadro normativo e la prassi ai contenuti della Raccomandazione OCSE del 17 gennaio 2019 "*Public Service Leadership & Capabiliy*", che invita i Paesi aderenti ad assicurare alla dirigenza pubblica "le capacità e il supporto necessari per gestire la performance e identificare e sviluppare i talenti".

3. **Superamento della valutazione gerarchica:** oltre il 35% dei Paesi OCSE ha adottato sistemi di valutazione "a 360 gradi" che combinano prospettive diverse: il dipendente valuta sé stesso, viene valutato dal diretto superiore, dai collaboratori, dai colleghi che ricoprono lo stesso grado e dagli utenti. Diversi Paesi hanno inoltre incluso processi di *calibration / levelling* dei giudizi, volti a evitare che la compresenza di valutatori diversi implichi un differente livello di attese, oppure riduca l'omogeneità dei giudizi finali. Al riguardo, emerge una interessante corrispondenza fra i Paesi che hanno inserito fasi di *calibration/moderation* nel processo valutativo con i Paesi che hanno adottato

regole di distribuzione obbligatoria dei giudizi in modo da scoraggiare fenomeni di inflazione delle valutazioni e la conseguente distribuzione indiscriminata degli incentivi.

Il provvedimento, dunque, oltre che coerente col programma di Governo, si appalesa coerente con gli sviluppi della regolamentazione in materia in ambito europeo.

La necessità dell'intervento normativo proposto, pertanto, scaturisce dall'esigenza di garantire:

- una gestione più efficace del processo di valutazione individuale dei dirigenti, che generi un cambiamento di prospettiva. L'efficienza di un'organizzazione dipende dalla capacità di orientare i comportamenti verso le pratiche che sono funzionali ai fini istituzionali. I dirigenti pubblici sono considerati spesso burocrati, ma il loro ruolo dovrebbe esplicarsi in una funzione di guida, una *leadership* con tratti molto peculiari.

È fondamentale avere una visione chiara, comprendere l'impatto che si intende generare attraverso le proprie azioni e saper guidare il personale verso la creazione di valore pubblico. Appare necessario, pertanto, che tale elemento di valutazione venga maggiormente valorizzato, nella ferma convinzione che solo in presenza di una classe dirigente in grado di esercitare in pieno la propria capacità di *leadership* le organizzazioni siano in grado di raggiungere efficacemente gli obiettivi prefissati;

- una maggiore responsabilizzazione dei dirigenti nella fase valutativa dei dipendenti, al fine di valorizzare i più meritevoli, instaurando la necessaria dialettica nel processo valutativo e garantendo la trasparenza di ogni relativa attività. **L'assenza di diversificazione nella valutazione e nell'erogazione degli incentivi**, caratterizzata da una distribuzione eccessivamente alta dei punteggi di performance, senza differenziazione meritocratica, comprometteva l'obiettività del sistema premiante;
- la centralità della formazione e dello sviluppo del capitale umano per la crescita delle amministrazioni. Il consolidamento di questi processi costituisce il presupposto per innalzare l'efficacia e l'impatto degli interventi finalizzati alla formazione, ottimizzando nel contempo, l'utilizzo delle risorse disponibili. La promozione della formazione e, in particolare della partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative promosse, costituisce un obiettivo nella valutazione della performance;
- l'adozione di una modalità di valutazione della performance che superi la sola valutazione del superiore gerarchico ma che coinvolga ulteriori soggetti, onde consentire una valutazione a 360°; la **mancata partecipazione di attori esterni nel processo valutativo**, limita, infatti, l'effettiva *accountability* dell'amministrazione;

- **la valorizzazione del merito.**

Valorizzare significa, anzitutto indirizzare il personale verso il cambiamento in un contesto capace di innescare meccanismi virtuosi.

Il disegno normativo introduce importanti novità dal punto di vista della progressione di carriera. L'obiettivo è di rendere più flessibili le possibilità di avanzamento del personale della pubblica amministrazione, attribuendo ai dirigenti un ruolo dirimente nella crescita del personale diversamente dal sistema attualmente vigente, in cui le progressioni di carriera vengono attribuite attraverso procedure comparative riservate.

Il provvedimento, pertanto, introduce un procedimento imparziale e trasparente, al quale può

partecipare il personale di ruolo o in servizio presso la medesima amministrazione, in possesso dei requisiti previsti.

## 2) *Analisi del quadro normativo nazionale.*

L'intervento normativo si innesta su una serie di disposizioni del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 recante l'attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni e, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, in materia di pubblico impiego.

In particolare:

**Il decreto legislativo 150/2009** reca una riforma organica della disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche, di cui all'articolo 2, comma 2, del d.lgs. 165/2001.

Sotto il profilo della tecnica legislativa, il provvedimento opera intervenendo sia come novella al richiamato decreto legislativo n. 165/2001, sia introducendo nuove norme nell'ordinamento.

Il decreto in parola, operando una parziale rilegificazione della materia, interviene sulla contrattazione collettiva, sulla valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche, sulla valorizzazione del merito, sulla promozione delle pari opportunità, sulla dirigenza pubblica e sulla responsabilità disciplinare.

Vengono introdotte, inoltre, norme di raccordo al fine di armonizzare la nuova disciplina con i procedimenti negoziali, di contrattazione e concertazione relativi al personale in regime di diritto pubblico (art.1 comma 1).

Le finalità del provvedimento sono individuate all'articolo 1 comma 2. L'asse di riforma è rinvenibile nell'accentuazione della selettività nell'attribuzione degli incentivi economici e di carriera, in modo da premiare i capaci e i meritevoli, incoraggiando l'impegno lavorativo. Il tutto in un contesto di piena affermazione di quella cultura della valutazione capace di produrre un miglioramento della performance delle amministrazioni pubbliche.

Il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche è volto ad assicurare elevati *standard* qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della *performance* organizzativa e individuale (articoli 2 e 3).

Il ciclo di gestione della *performance* (articoli 4-11) si articola nella definizione e assegnazione degli obiettivi, collegati alle risorse e monitorati nel corso dell'esercizio, e nella rendicontazione dei risultati.

L'indicazione degli obiettivi è espressa nella programmazione triennale adottata dagli organi di indirizzo politico amministrativo, su consultazione dei vertici dell'amministrazione. Tale definizione avviene in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici di cui alla legge 468/1978 ed il loro conseguimento è condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

Nel sistema di misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale, agiscono vari soggetti anche in raccordo con gli altri sistemi di controllo esistenti e i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (articolo 7).

L'articolo 10 interviene in materia di ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità.

L'attuale assetto normativo (art. 14, comma 4, del d.lgs. 150 del 2009 lettera e), inoltre, attribuisce all'OIV il potere di proporre all'organo politico la valutazione e i premi da attribuire ai dirigenti di vertici.

L'articolo 14 del d.lgs. n. 150 2009 introduce la figura dell'Organismo indipendente di valutazione della *performance*, che svolge l'attività inerente alla misurazione e alla valutazione della *performance*, garantendo la definizione e l'implementazione dei sistemi di valutazione. Trattasi di organo monocratico, ovvero collegiale di tre componenti, nominati per tre anni (rinnovabili per una sola volta) dall'organo di indirizzo politico-amministrativo tra soggetti di elevata professionalità ed esperienza, maturata nel *management*, nella valutazione della *performance* e quella del personale delle amministrazioni pubbliche. Per assicurare elevati standard qualitativi ed economici è stato introdotto e disciplinato per legge il sistema di misurazione e valutazione della performance delle strutture e dei dipendenti pubblici, nel quale sono stati individuati gli ambiti e le metodologie della valutazione, i soggetti coinvolti e gli strumenti premiali.

Successivamente, il decreto correttivo n. 74 del 2017 è intervenuto sul testo del 2009 con revisioni puntuali, che hanno mantenuto inalterato – in molti dei suoi caratteri – l'impianto tracciato.

Ciononostante, l'impianto normativo vigente in materia di performance e sistemi di valutazione ha prestato il fianco a numerose critiche, generando, in particolare, serie difficoltà applicative e incongruenze rispetto alle finalità perseguite dal legislatore.

Il **decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165** e, segnatamente l'articolo 28, stabilisce che il ruolo dei dirigenti di ogni amministrazione pubblica, anche ad ordinamento autonomo, si articola nella prima e nella seconda fascia, nel cui ambito sono definite apposite sezioni in modo da garantire l'eventuale specificità tecnica.

I requisiti e le modalità di accesso alla dirigenza sono disciplinati dallo stesso decreto (articoli 28 e 28-bis, e successive modificazioni) e dai regolamenti di cui al D.P.R. n. 272 del 2004 e al D.P.R. n. 70 del 2013, in attuazione all'articolo 11, co. 1, del D.L. 95/2012, che ha autorizzato il Governo a adottare uno o più regolamenti di delegificazione al fine di riformare il sistema di reclutamento e di formazione dei dirigenti e dei funzionari pubblici.

In tema di accesso alla qualifica di dirigente di seconda fascia, il D.L. 80/2021 prevede che, fatta salva la percentuale non inferiore al 50 per cento dei posti da ricoprire destinata al corso-concorso selettivo di formazione bandito dalla Scuola nazionale dell'amministrazione, una quota pari al massimo al 30 per cento dei posti residui disponibili, è riservata da ciascuna amministrazione al personale in servizio a tempo indeterminato in possesso dei titoli di studio previsti a legislazione vigente (per l'accesso alla qualifica in oggetto) e che abbia maturato almeno cinque anni di servizio nell'area o categoria apicale sottostante (art. 28, co. 1-ter, d.lgs. n.165 del 2001).

La selezione avviene mediante procedure comparative bandite dalla Scuola nazionale dell'amministrazione (SNA) che tengono conto della valutazione conseguita nell'attività svolta, dei titoli ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso alla qualifica dirigenziale, e in particolar modo

del possesso del dottorato di ricerca, nonché della tipologia degli incarichi rivestiti; una ulteriore riserva pari al massimo al 15 per cento per il personale di cui sopra in servizio a tempo indeterminato, che abbia ricoperto o ricopra - ai sensi dell'articolo 19, comma 6, del d.lgs. n. 165 del 2001 - incarichi di livello dirigenziale senza il possesso di qualifica di dirigente di ruolo di un'amministrazione pubblica (ovvero di un organo costituzionale). A tal fine, i bandi definiscono gli ambiti di competenza da valutare e prevedono prove scritte e orali di esclusivo carattere esperienziale.

L'attuale sistema non sembra orientato a favorire la crescita professionale del personale non dirigenziale sulla base di criteri meritocratici e produttivi, con il rischio, da un lato, di determinare una diminuzione della motivazione del personale e, dall'altro, di aggravare le difficoltà nell'attrarre e trattenere professionisti qualificati all'interno della pubblica amministrazione.

Inoltre, la rigidità delle normative relative allo sviluppo di carriera comporta come effetto principale una limitata possibilità di avanzamento significativo nel corso della carriera, ostacolando così lo sviluppo delle risorse interne e compromettere la capacità della pubblica amministrazione di gestire in modo flessibile e strategico il proprio capitale umano.

Il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 relativo all'accesso alla qualifica di dirigente di prima fascia, prevede:

- 1) un concorso per titoli ed esami da parte dei dirigenti che abbiano maturato almeno cinque anni di servizio nei ruoli dirigenziali e degli altri soggetti in possesso di titoli di studio e professionali individuati nei bandi di concorso (D.lgs. 165/2001 art. 28-bis, comma 3);
- 2) il transito dei dirigenti di seconda fascia nella prima fascia qualora abbiano ricoperto incarichi di direzione di uffici dirigenziali generali o equivalenti, per un periodo pari ad almeno cinque anni senza essere incorsi nelle misure previste dall'art. 21 per le ipotesi di responsabilità dirigenziale, nei limiti dei posti disponibili (D.lgs. 165/2001 art. 23, comma 1 e art. 19, comma 4).

L'articolo 19 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 interviene in materia di incarichi di funzioni dirigenziali.

### **3) *Incidenza delle norme proposte sulle leggi e i regolamenti vigenti.***

**L'articolo 1** incide sull'articolo 1 del d.lgs. n. 150 2009, mediante inserimento, dopo il comma 2, dei commi 2-bis e 2-ter, apportando modifiche al sistema di valutazione individuale della performance del personale dirigenziale e non dirigenziale della pubblica amministrazione, aumentando l'efficacia e l'utilità dei sistemi attualmente in uso per la valutazione della performance individuale dei dirigenti, mediante la valorizzazione del concetto di leadership, la promozione del ruolo della formazione nella valutazione individuale del personale dirigenziale e non dirigenziale, nonché valorizzazione delle potenzialità di ciascun lavoratore con superamento della semplice valutazione gerarchica e unidirezionale, mediante coinvolgimento di una platea più ampia di soggetti, nonché integrando il novero dei principi generali che sovrintendono alla disciplina dei rapporti di lavoro della pubblica amministrazione e garantendo un più stringente collegamento tra obiettivi individuali e collettivi al fine di migliorare il grado di efficienza della pubblica amministrazione e i servizi resi agli utenti.

**L'articolo 2** incide sull'articolo 2 del d.lgs. n. 150 2009, mediante:

Aggiunta, al comma 1, delle parole *«perseguendo, perciò un obiettivo di coinvolgimento del personale, e del senso di appartenenza e comunque perseguendo l'obiettivo di creare valore*

*pubblico*», si esplicitano ulteriormente le modalità mediante le quali si intende raggiungere il fine previsto dalla norma emendata (*“assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio”*). Aggiunta, dopo il comma 1, del comma 1-bis che incide sui sistemi di valutazione, i quali si compongono di una parte di obiettivi e di una parte legata alle caratteristiche trasversali; Le misure sono ispirate da un lato, dall’esigenza di riformare i sistemi organizzativi dell’amministrazione, in un’ottica di maggiore produttività ed efficienza e, dall’altro, dalla necessità di rendere maggiormente attrattiva la pubblica amministrazione.

**L’articolo 3** incide sull’articolo 3 del d.lgs. n. 150 2009, mediante aggiunte di periodi finali ai commi 1 e 5, prevedendo che la misurazione e la valutazione della performance siano realizzate attraverso sistemi che coinvolgano una pluralità di soggetti, interni ed esterni all’organizzazione e prevedendo altresì che il trattamento retributivo legato alla performance sia progressivo e strettamente correlato in termini percentuali alla valutazione conseguita, con un limite massimo di attribuzione di punteggi apicali del trenta per cento e del venti per cento per il riconoscimento delle eccellenze, con redistribuzione dei “risparmi” per l’incremento delle somme stanziare per la retribuzione della performance del personale non dirigenziale e distribuite secondo modalità definite dalla contrattazione integrativa sulla base degli indirizzi della contrattazione collettiva nazionale.

**L’articolo 4** incide sull’articolo 4, comma 2, del d.lgs. n. 150 2009, mediante inserimento di un termine per l’espletamento delle attività ivi previste, segnatamente per la fase del ciclo di gestione della performance di definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, che deve concludersi entro il primo trimestre di ogni anno, nonché per la fase del ciclo della gestione della performance relativa all’individuazione del collegamento tra obiettivi e risorse.

**L’articolo 5** incide sull’articolo 5, comma 2 del d.lgs. n. 150 2009, specificando che gli obiettivi siano misurabili in termini oggettivi oltre che concreti e chiari e che, nell’ambito del ciclo di gestione della performance, la definizione degli obiettivi è correlata alla quantità e alla qualità delle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili ed introduce un principio secondo cui gli obiettivi del personale devono essere determinati in numero tale da connotare le reali priorità in termini di risultati attesi per il miglioramento dell’efficienza della pubblica amministrazione e dei servizi resi agli utenti e con peso correlato alla loro rilevanza, così che al momento della misurazione della performance sia bilanciata la concreta importanza delle mansioni svolte dal personale ai fini pubblici perseguiti dall’organizzazione.

**L’articolo 6** incide sull’articolo 6 del d.lgs. n. 150 2009, sostituendo il riferimento all’OIV con il riferimento ai titolari della valutazione e sopprimendo l’ultimo periodo.

**L’articolo 7** incide sull’articolo 7, commi 1 e 2 del d.lgs. n. 150 2009 sottraendo alla sfera di competenza dell’OIV la misurazione e valutazione della performance, attribuendola interamente ai dirigenti della pubblica amministrazione (ovvero, per i dirigenti di vertice all’organo di indirizzo politico) e a soggetti terzi come i cittadini e altri utenti finali, in rapporto alla qualità dei servizi resi dall’amministrazione, allo scopo di determinare il superamento della semplice valutazione gerarchica e unidirezionale.

**L'articolo 8** incide sull'articolo 8, comma 1, lettera a) del d.lgs. n. 150 del 2009, aggiungendo alla previsione secondo cui il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne, tra l'altro, *“l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività”*, la specifica secondo cui tale conseguimento avviene attraverso il miglioramento dell'efficienza della pubblica amministrazione e dei servizi resi agli utenti.

**L'articolo 9** incide sull'articolo 9, commi 1 e 2 del d.lgs. n. 150 2009 e introduce il comma 001-bis dopo il comma 1. L'intervento promuove in particolare il ruolo della formazione nella valutazione della performance individuale, ed attua una valorizzazione del personale destinatario di incarichi di particolare rilevanza. Introduce, altresì, una misura che prevede la valutazione delle potenzialità, delle competenze trasversali (*leadership*), quali componenti della performance individuale e sulle capacità di attuazione di obiettivi di particolare complessità nonché sulla capacità di raggiungere gli obiettivi formativi assegnati.

**L'articolo 10** incide sull'articolo 12, comma 1, lettere b) e d), del d.lgs. n. 150 2009 relativo ai soggetti del processo di valutazione della performance.

**L'articolo 11** contiene una norma di delega e non incide, pertanto, sul quadro normativo vigente. I decreti legislativi che verranno adottati in attuazione dell'articolo procederanno alla revisione della disciplina degli Organismi di valutazione della performance di cui all'articolo 14 del citato d.lgs. n. 150 del 2009.

**L'articolo 12** incide sull'articolo 28 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, modificando il comma 1, sostituendo il comma 1-ter, aggiungendo i commi da 1-quater a 1-opties, sostituendo il comma 5, nonché modificando il comma 6. La misura interviene in materia di accesso alla qualifica di dirigente di seconda fascia e, in particolare, introduce, la possibilità di accedere alla qualifica dirigenziale di seconda fascia anche mediante sviluppo di carriera. Con specifico riferimento alle regioni e agli enti locali, a salvaguardia della specificità ordinamentale, si prevede che le stesse potranno utilizzare le procedure di sviluppo di carriera individuando i livelli dirigenziali secondo i rispettivi ordinamenti.

**L'articolo 13** incide sull'articolo 28-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, mediante sostituzione del comma 1, abrogazione del comma 2 e aggiunta, dopo il comma 8, dei commi da 8-bis a 8- quater; interviene in materia di accesso alla qualifica dirigenziale di prima fascia, introducendo quale modalità di accesso anche lo sviluppo di carriera.

**L'articolo 14** incide sull'articolo 19 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, inserendo, dopo il comma 1-ter, il comma 1-quater, recante le disposizioni concernenti gli incarichi di funzioni dirigenziali, introducendo la previsione secondo cui spetta, a ciascun dirigente, annualmente, di redigere una motivata relazione valutativa del personale, recante l'indicazione di coloro che sono ritenuti idonei ad assumere funzioni dirigenziali o, comunque, superiori a quelle rivestite e, all'amministrazione, di tenere conto di tale relazione nell'ambito delle procedure di conferimento del relativo incarico dirigenziale. Viene, altresì, aggiunto, al comma 2 del citato articolo 19, un ultimo periodo, che ha cura di specificare che gli incarichi dirigenziali a termine di cui all'articolo 110 del TUEL, hanno una durata non superiore a quella del mandato del Sindaco.

Infine, al comma 6-ter, che dispone in ordine all'applicabilità della disciplina di cui ai commi 6 e 6-bis (percentuali e disciplina degli incarichi di funzioni dirigenziali) dell'articolo 19, alle amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2 del d.lgs. n. 165 del 2001, si aggiunge la previsione secondo cui la medesima disciplina è applicabile anche alle Regioni e agli enti locali secondo i rispettivi ordinamenti.

**L'articolo 15**, comma 1, incide sull'articolo 23, comma 1, del decreto legislativo n. 165 del 2001, coordinandone il contenuto rispetto alle modifiche apportate dal presente provvedimento e, per l'effetto, precisando che l'accesso alla qualifica di dirigente di prima fascia avviene attraverso i meccanismi di accesso di cui all'articolo 28-bis (modificato nel senso indicato all'articolo 13). Il comma 2 non incide sulla disciplina vigente, recando una disposizione transitoria per il transito in prima fascia del personale dirigenziale di seconda fascia che, alla data di entrata in vigore della legge, abbia già maturato almeno 24 mesi di svolgimento di un incarico di prima fascia.

**L'articolo 16** non incide sul quadro normativo vigente, introducendo una clausola di salvaguardia per le regioni a statuto speciale e le province autonome di Trento e di Bolzano.

#### ***4) Analisi della compatibilità dell'intervento con i principi costituzionali***

L'intervento normativo è compatibile con i principi costituzionali, essendo coerente con le norme che garantiscono l'efficienza e la legittimità dell'azione amministrativa, nel rispetto del principio costituzionale del buon andamento e imparzialità dell'amministrazione.

In particolare, vengono in rilievo:

- l'articolo 35 Cost. che prescrive che la Repubblica cura, tra l'altro, l'elevazione professionale dei lavoratori;
- l'articolo 36 Cost. che stabilisce il diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità ed alla qualità del lavoro svolto;
- l'articolo 51 Cost. che stabilisce l'accesso in condizione di eguaglianza ai pubblici uffici, secondo i requisiti stabiliti dalla legge;
- l'art. 97 Cost., il quale prescrive che i pubblici uffici siano organizzati secondo disposizioni di legge, in modo da assicurare il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione;
- l'articolo 117 della Costituzione: le disposizioni contenute nel disegno di legge sono compatibili con il riparto delle competenze legislative fra lo Stato e le regioni di cui all'articolo 117 della Costituzione;
- l'articolo 118, comma 1 Cost.: non si rilevano profili di incompatibilità con le competenze e le funzioni delle Regioni ordinarie ed a statuto speciale nonché degli enti locali, né di incompatibilità con i principi di sussidiarietà, di differenziazione e di adeguatezza sanciti dall'articolo 118, primo comma, della Costituzione;

#### ***5) Analisi delle compatibilità dell'intervento con le competenze e le funzioni delle regioni ordinarie e a statuto speciale nonché degli enti locali.***

Il presente disegno di legge è stato predisposto nel rispetto della ripartizione delle competenze legislative, delineate dall'art. 117 della Costituzione, fra Stato e Regioni e nel rispetto delle attribuzioni degli enti locali. Ai sensi dell'articolo 9 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n.281 è

stato espresso parere favorevole dalla Conferenza unificata nella seduta straordinaria del 12 giugno 2025.

**6) *Verifica della compatibilità con i principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza sanciti dall'articolo 118, primo comma, della Costituzione.***

L'intervento regolatorio in esame non viola i principi di cui all'art. 118 della Costituzione, primo comma e, pertanto, non si rilevano profili di incompatibilità con le competenze e le funzioni delle Regioni ordinarie e a statuto speciale, nonché degli enti locali, né di incompatibilità con i principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza

**7) *Verifica dell'assenza di rilegificazioni e della piena utilizzazione delle possibilità di delegificazione e degli strumenti di semplificazione normativa.***

Non è prevista rilegificazione né l'utilizzazione della delegificazione.

**8) *Verifica dell'esistenza di progetti di legge vertenti su materia analoga all'esame del Parlamento e relativo stato dell'iter.***

Con riferimento alle altre misure, non risultano progetti di legge vertenti su analoga materia all'esame del Parlamento.

**9) *Indicazioni delle linee prevalenti della giurisprudenza ovvero della pendenza di giudizi di costituzionalità sul medesimo o analogo progetto.***

Non sono pendenti giudizi di legittimità costituzionale sul medesimo o analogo progetto.

## **PARTE II. CONTESTO NORMATIVO COMUNITARIO E INTERNAZIONALE**

**10) *Analisi della compatibilità dell'intervento con l'ordinamento dell'Unione europea.***

Il provvedimento è compatibile con l'ordinamento dell'Unione europea.

**11) *Verifica dell'esistenza di procedure d'infrazione da parte della Commissione europea sul medesimo o analogo oggetto.***

Sulle materie trattate dalla proposta normativa non risultano procedure di infrazione.

**12) *Analisi della compatibilità dell'intervento con gli obblighi internazionali.***

L'intervento normativo risulta pienamente compatibile con gli obblighi internazionali.

**13) Indicazioni delle linee prevalenti della giurisprudenza ovvero della pendenza di giudizi innanzi alla Corte di Giustizia dell'Unione europea sul medesimo o analogo oggetto.**

Non risultano esserci giudizi pendenti dinanzi alla Corte di Giustizia europea nelle medesime materie.

**14) Indicazioni delle linee prevalenti della giurisprudenza ovvero della pendenza di giudizi innanzi alla Corte Europea dei Diritti dell'uomo sul medesimo o analogo oggetto.**

Non risultano esserci giudizi pendenti innanzi alla Corte europea dei diritti dell'uomo sui medesimi o analoghi oggetti.

**15) Eventuali indicazioni sulle linee prevalenti della regolamentazione sul medesimo oggetto da parte di altri Stati membri dell'Unione Europea.**

Per come già anticipato al pt. 1, il miglioramento dei sistemi di valutazione della performance è un tema particolarmente sentito nei Paesi OCSE, che hanno oggi raggiunto una percentuale di adozione di sistemi di valutazione della performance che supera il 90%. Così come, oltre il 35% dei Paesi OCSE ha adottato sistemi di valutazione che combinano diverse forme di valutazione (il dipendente valuta sé stesso, viene valutato dal diretto superiore, dai collaboratori, dai colleghi che ricoprono lo stesso grado e dagli utenti).

L'OCSE, peraltro, nell'*OECD Economic Survey on Italy* (gennaio 2024), ha invitato l'Italia a rafforzare tali iniziative “*aumentando la quota di retribuzione legata alla performance e operando una sufficiente differenziazione delle valutazioni delle prestazioni*”. In tale contesto, il progetto di riforma mira ad allineare il quadro normativo e la prassi ai contenuti della Raccomandazione OCSE del 17 gennaio 2019 “*Public Service Leadership & Capabiliy*”, che invita i Paesi aderenti ad assicurare alla dirigenza pubblica “*le capacità e il supporto necessari per gestire la performance e identificare e sviluppare i talenti*”.

Parimenti, con riferimento ai modelli di dirigenza, solo nel 10% dei Paesi OCSE la dirigenza è formalmente separata dal resto del pubblico impiego, mentre nella maggioranza dei casi, il confine fra management e aree dei funzionari è sfumato e definito più dalla prassi che dalle norme (si rammenti che nella Commissione Europea, a partire dal grado 9, gli Amministratori (AD) possono assumere responsabilità manageriali (in generale, i Capi Unità sono inquadrati nei gradi da 9 a 14, mentre i Direttori e Direttori Generali appartengono ai gradi 14/15 e 15/16)). Così come le promozioni sono effettuate sulla base di una valutazione combinata di anzianità, risultati e valutazione delle competenze, e caratterizzate da certo grado di flessibilità nei percorsi di carriera.

### **PARTE III. ELEMENTI DI QUALITÀ SISTEMATICA E REDAZIONALE DEL TESTO**

**1) Individuazione delle nuove definizioni normative introdotte dal testo, della loro necessità, della coerenza con quelle già in uso.**

Non sono state introdotte ulteriori nuove definizioni normative.

**2) *Verifica della correttezza dei riferimenti normativi contenuti nel progetto, con particolare riguardo alle successive modificazioni e integrazioni subite dai medesimi.***

È stata verificata la correttezza dei riferimenti normativi contenuti nel testo.

**3) *Ricorso alla tecnica della novella legislativa per introdurre modificazioni ed integrazioni a disposizioni vigenti.***

Si è fatto ricorso alla tecnica della novella nei seguenti casi:

**Articolo 1:** novella l'articolo 1, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, mediante inserimento, dopo il comma 2, dei commi 2-bis e 2-ter;

**Articolo 2:** novella l'articolo 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. In particolare, viene modificato il comma 1 ed aggiunto il comma 1-bis;

**Articolo 3:** novella l'articolo 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 ed, in particolare, vengono modificati i commi 1 e 5;

**Articolo 4:** novella l'articolo 4, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e in particolare il comma 2;

**Articolo 5:** novella l'articolo 5, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 ed, in particolare, viene modificata la lettera b), g) ed aggiunta la lettera g-bis), g-ter).

**Articolo 6:** novella l'articolo 6, comma 1, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150

**Articolo 7:** novella l'articolo 7, commi 1 e 2 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150

**Articolo 8: novella l'articolo 8, comma 1, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150**

**Articolo 9:** novella l'articolo 9, commi 1 e 2 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Segnatamente, viene aggiunta la lettera a-bis al comma 1, modificata la lettera b), aggiunto il comma 001-bis. Al comma 2 viene aggiunta la lettera b-bis) e b-ter).

**Articolo 10:** novella l'articolo 12, comma 1 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, modificando la lettera b) e aggiungendo le lettere e) e f).

**Articolo 12:** novella l'articolo 28, commi 1, 5 e 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165

**Articolo 13:** novella l'articolo 28-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, sostituendo il comma 1, abrogando il comma 2 e aggiungendo i commi da 8-bis a 8-quater.

**Articolo 14:** novella l'articolo 19 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, aggiungendo il comma 1-quater ed aggiungendo un ultimo periodo al comma 2 ed al comma 6-ter.

**Articolo 15:** novella l'articolo 23, comma 1, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, sostituendo il terzo periodo.

**4) Individuazione di effetti abrogativi impliciti di disposizioni dell'atto normativo e loro traduzione in norme abrogative espresse nel testo normativo.**

Il provvedimento non produce effetti abrogativi impliciti.

Vengono, invece, espressamente abrogati:

- Il comma 2 dell'articolo 28-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165
- L'ultimo periodo del comma 1 dell'articolo 6, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150,

**5) Individuazione di disposizioni dell'atto normativo aventi effetto retroattivo o di reviviscenza di norme precedentemente abrogate o di interpretazione autentica o derogatorie rispetto alla normativa vigente.**

Il provvedimento in esame non contiene disposizioni aventi effetto retroattivo o di reviviscenza di norme precedentemente abrogate o di interpretazione autentica.

**6) Verifica della presenza di deleghe aperte sul medesimo oggetto, anche a carattere integrativo o correttivo.**

Non risultano deleghe aperte sul medesimo oggetto.

**7) Indicazione degli eventuali atti successivi attuativi e dei motivi per i quali non è possibile esaurire la disciplina con la normativa proposta e si rende necessario il rinvio a successivi provvedimenti attuativi; verifica della congruità dei termini previsti per la loro adozione;**

L'articolo 2 prevede l'adozione, entro novanta giorni dall'entrata in vigore del provvedimento, di un decreto, adottato ai sensi dell'articolo 1, comma 1, della legge 23 agosto 1988, n. 400, previo parere da adottarsi in seno di Conferenza Unificata, che individui le caratteristiche trasversali che saranno progressivamente oggetto di bilanciamento nei sistemi di valutazione della performance. Trattandosi di una disciplina di nuova introduzione, il provvedimento attuativo si rende necessario per definire quali azioni tutte le amministrazioni, nello stesso momento e con la stessa progressività, dovranno realizzare per la definizione ottimale dello strumento della performance. Il termine di adozione appare congruo in ragione dei tempi necessari all'istruttoria del provvedimento.

L'articolo 11 conferisce al Governo una delega per l'adozione di uno o più decreti legislativi di riforma degli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

I suindicati atti successivi sono da adottare entro il termine di sei mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge. Tale termine è ritenuto congruo in ragione dell'istruttoria del provvedimento, dei tempi necessari per acquisire l'intesa in sede di Conferenza unificata nonché, per l'acquisizione del parere delle Commissioni parlamentari competenti per materia e per i profili finanziari, che si pronunciano nel termine di trenta giorni dalla data di trasmissione, decorso il quale il decreto legislativo può essere comunque adottato.

**L'articolo 12** prevede l'adozione di un decreto del Presidente della Repubblica, su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione, entro 3 mesi dall'entrata in vigore del provvedimento, al fine di procedere all'aggiornamento delle disposizioni regolamentari vigenti e adeguarle a quanto stabilito al comma 1 del decreto stesso. Il termine di adozione appare congruo in ragione dei tempi necessari all'aggiornamento delle disposizioni.

Non sono previsti ulteriori atti successivi attuativi.

- 8) *Verifica della piena utilizzazione e dell'aggiornamento di dati e di riferimenti statistici attinenti alla materia oggetto del provvedimento, ovvero indicazione della necessità di commissionare all'Istituto nazionale di statistica apposite elaborazioni statistiche con correlata indicazione nella relazione economico-finanziaria della sostenibilità dei relativi costi.***

Non sono stati utilizzati dati e riferimenti statistici e non si è ravvisata la necessità di commissionare elaborazioni statistiche.

## ANALISI DELL'IMPATTO DELLA REGOLAMENTAZIONE

**Titolo:** Schema di Disegno di legge, recante “Disposizioni in materia di sviluppo della carriera dirigenziale e della valutazione della performance del personale dirigenziale e non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni”.

Amministrazione proponente: Ministro per la pubblica amministrazione.

Referente AIR: Ufficio legislativo

\*\*\*\*\*

**SINTESI DELL'A.I.R. E PRINCIPALI CONCLUSIONI**

Il disegno di legge in esame interviene sulla normativa in materia di valutazione della performance individuale del personale dirigenziale e non dirigenziale della pubblica amministrazione, alla quale vengono collegate, in un'ottica premiale, nuove prospettive di crescita e di progressione di carriera all'interno della pubblica amministrazione. Allo stato attuale, infatti, è considerazione diffusa che nella pubblica amministrazione gli avanzamenti di carriera, e, più in generale, il riconoscimento del merito, non siano disciplinati con la dovuta funzionalità. Peraltro, gli attuali sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa delle pubbliche amministrazioni hanno dato luogo a problemi dal punto di vista della concreta applicazione.

Recentemente la Corte dei conti - Sezione centrale di controllo sulla gestione delle amministrazioni dello Stato - ha condotto un'analisi, tesa a verificare le segnalazioni degli Organismi Indipendenti di Valutazione e le premialità riconosciute dalle amministrazioni centrali al personale dipendente, al fine di verificare l'effettività del sistema di misurazione e valutazione della performance di cui al decreto legislativo n. 150 del 2009.

L'analisi, che ha riguardato il triennio 2020-2022, ha messo in luce, come verrà di seguito approfondito, una serie di criticità nell'attuazione delle disposizioni vigenti in materia e una generale inefficacia del sistema di misurazione e valutazione, che lo rende inidoneo a determinare in maniera uniforme e pienamente adeguata la qualità delle prestazioni dei dipendenti pubblici.

In particolare la Corte ha evidenziato che *“in relazione alle segnalazioni pervenute ..., è risultata diffusa l'indicazione di obiettivi particolarmente bassi (e autoreferenziali) insieme all'opzione per indicatori di performance altrettanto poco sfidanti; cosa che ha comportato l'appiattimento verso l'alto delle valutazioni del personale (del tutto prevalente risulta l'attribuzione*

*della classe di punteggio massima sia alla dirigenza sia al personale delle aree funzionali) e il conseguente riconoscimento di premialità in assenza degli adeguati presupposti meritocratici che le avrebbero, a rigore, giustificate. Parimenti diffusi sono risultati: ... l'omesso aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della performance, con particolare riguardo alle misure di valutazione individuale dettagliate in seno alle Linee guida n. 5/2019; il mancato rispetto dei criteri di valutazione partecipativa, che avviene nell'ambito del promovendo rapporto di collaborazione tra Amministrazione pubblica e cittadini, con il coinvolgimento di utenti interni ed esterni;”.*

Il presente intervento si propone, quindi, tenendo in considerazione quanto emerso in sede di verifica, quale prima linea di azione, di rendere maggiormente efficiente il sistema di valutazione della performance del personale delle amministrazioni pubbliche attualmente vigente e di apprestare idonee misure per risolvere le criticità evidenziate. Le disposizioni introdotte in tale ambito hanno la finalità di responsabilizzare maggiormente le figure dirigenziali, che dovranno necessariamente differenziare le valutazioni dei propri funzionari per individuarne le capacità e le possibilità e, quindi, valorizzare i più meritevoli, instaurando la necessaria dialettica nel processo valutativo e garantendo la trasparenza di ogni relativa attività.

In tale ambito, e più nel dettaglio, il disegno di legge in esame:

- introduce misure finalizzate ad aumentare l'efficacia e l'utilità dei sistemi attualmente in uso per la valutazione della performance individuale dei dirigenti, ponendo al centro del processo di valutazione la leadership quale leva abilitante per il funzionamento delle organizzazioni;
- promuove il ruolo della formazione nella valutazione individuale del personale dirigenziale e non dirigenziale: la formazione dovrà essere svolta attraverso l'individuazione delle priorità formative per il perfezionamento delle competenze personali e di quelle per garantire l'efficace svolgimento del ruolo di ciascun dipendente nell'ambito della amministrazione di cui fa parte;
- propone il superamento della semplice valutazione gerarchica e unidirezionale, mediante sistemi di valutazione della performance che prevedono la progressiva partecipazione di una pluralità di soggetti, interni o esterni;
- al contempo, mira a garantire una valutazione della performance ancorata a criteri il più possibile oggettivi: si prevede l'adozione di un decreto del Ministro per la pa, che individui le modalità per lo svolgimento e il bilanciamento della valutazione, tra gli obiettivi e le caratteristiche trasversali. È stata prevista l'individuazione, col medesimo decreto, degli strumenti e dei criteri che assicurano l'oggettività della valutazione.

La seconda linea di intervento, connessa alla prima, riguarda l'ordinamento del lavoro alle dipendenze della pubblica amministrazione e affronta il tema della gestione del merito, sotto il profilo dell'accesso alla dirigenza.

In proposito si evidenzia che il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, a seguito delle modifiche apportate dal D.L. 80/2021, prevede oggi tre tipologie di reclutamento per l'accesso alla dirigenza di ruolo di seconda fascia e due per l'accesso alla dirigenza di ruolo di prima fascia.

Per la dirigenza di seconda fascia sono previste le seguenti tipologie di accesso:

1. Corso-concorso SNA;
2. Concorsi delle Amministrazioni, anche nella modalità del concorso unico;
3. Procedure comparative bandite dalla SNA con riferimento a ciascuna amministrazione e riservate al personale non dirigenziale a tempo indeterminato della stessa amministrazione per il passaggio alla categoria dirigenziale da parte del personale che abbia maturato cinque anni di servizio nell'area o categoria apicale o ricoperto o ricopra incarichi dirigenziali con contratto a tempo determinato ex art. 19, comma 6, D.lgs. 165/2001.

Le percentuali di posti che devono essere coperti attraverso le diverse tipologie di accesso alla dirigenza di seconda fascia, attualmente contemplate dal citato d.lgs. n. 165 del 2001, sono così ripartite:

- Corso-concorso SNA: percentuale non inferiore al 50% dei posti da ricoprire;
- Concorso per titoli ed esami da parte delle singole amministrazioni: non superiore al 50% dei posti da ricoprire;
- Procedura comparativa riservata ai dipendenti con contratto a tempo indeterminato che: a) abbiano maturato cinque anni di servizio nell'area o categoria apicale: quota non superiore al 30% dei posti residui dal Corso-concorso SNA (e dunque non oltre il 15% del totale dei posti da coprire) sulla base delle facoltà assunzionali autorizzate; b) o che abbiano ricoperto o ricoprano incarichi dirigenziali con contratto a tempo determinato ex art. 19, comma

Per la dirigenza di prima fascia sono invece previste le seguenti tipologie di accesso:

1) concorso per titoli ed esami da parte dei dirigenti che abbiano maturato almeno cinque anni di servizio nei ruoli dirigenziali e degli altri soggetti in possesso di titoli di studio e professionali individuati nei bandi di concorso (D.lgs. 165/2001 art. 28-bis, comma 3);

2) transito dei dirigenti di seconda fascia nella prima fascia qualora abbiano ricoperto incarichi di direzione di uffici dirigenziali generali o equivalenti, per un periodo pari ad almeno cinque anni senza essere incorsi nelle misure previste dall'art. 21 per le ipotesi di responsabilità dirigenziale, nei limiti dei posti disponibili (D.lgs. 165/2001 art. 23, comma 1 e art. 19, comma 4).

Il disegno di legge interviene sulla disciplina descritta, introducendo espressamente il principio che l'accesso alla dirigenza avviene anche mediante sviluppo di carriera.

Si prevede, in particolare, che l'accesso avvenga:

- per la dirigenza non generale:

- a) per il 50% dei posti disponibili, attraverso il corso-concorso selettivo di formazione bandito dalla SNA;
- b) per non oltre il 20 per concorso indetto dalla Commissione RIPAM o dalle singole amministrazioni e destinato, attraverso quote da ripartire a cura di ciascuna amministrazione, al personale estraneo alla pubblica amministrazione e al personale già in servizio;
- c) per il 30% mediante sviluppo di carriera del personale non dirigenziale che abbia maturato almeno 5 anni di servizio nella area funzionari o almeno 2 anni di servizio se provenienti dall'area della elevata qualificazione;
- per la dirigenza generale: per il 50% dei posti disponibili attraverso sviluppo di carriera dalla dirigenza non generale, dopo almeno 5 anni di servizio anche non continuativi; per il 50% attraverso procedure di concorso per titoli ed esami;

Il disegno normativo introduce quindi importanti novità dal punto di vista della progressione di carriera. L'obiettivo è di rendere di rendere più flessibili le possibilità di avanzamento del personale della pubblica amministrazione, attribuendo ai dirigenti, nell'ambito del procedimento comparativo dettagliato e circostanziato, un ruolo determinate nella crescita del personale, che non è attribuito invece nel sistema attualmente vigente, che prevede procedure comparative riservate.

Il provvedimento introduce e disciplina un procedimento comparativo dettagliato e circostanziato, imparziale e trasparente, al quale può partecipare il personale di ruolo o in servizio presso la medesima amministrazione, in possesso dei requisiti previsti.

Le procedure di sviluppo di carriera sono svolte dalle singole amministrazioni, nel rispetto dei principi di imparzialità, pubblicità e trasparenza e sono articolate:

- a) in una prima fase selettiva e comparativa che è finalizzata all'individuazione, sulla base dei posti disponibili, dei soggetti a cui affidare l'incarico dirigenziale temporaneo. Tale fase consiste: 1) nell'individuazione dei candidati; 2) in una valutazione comparativa degli stessi; 3) nello svolgimento di una prova scritta e orale, e termina 4) col conferimento dell'incarico dirigenziale temporaneo. Questa fase è strettamente connessa e basata sulla valutazione della performance individuale e dei comportamenti organizzativi e delle attitudini evidenziate nei cinque anni precedenti (due per l'area della elevata qualificazione).
- b) in una seconda fase di osservazione e valutazione dello svolgimento dell'incarico temporaneo per un periodo di almeno quattro anni. In questa fase, il dipendente titolare dell'incarico dirigenziale temporaneo, è soggetto ad una attenta valutazione del proprio operato al fine di ponderare accuratamente se sia idoneo a ricoprire definitivamente la posizione dirigenziale di seconda fascia. La valutazione deve tenere conto di una serie di elementi che sono rappresentati: 1) dai risultati

conseguiti, sia in termini di performance individuale che organizzativa; 2) dal raggiungimento degli obiettivi assegnati, anche ai dipendenti dell'ufficio presso cui ha svolto l'incarico temporaneo; 3) delle capacità manageriali possedute. Alla scadenza del primo incarico temporaneo (non più di tre anni), quindi, si effettua una seconda valutazione del titolare finalizzata a valutare la sussistenza dei presupposti per il rinnovo dell'incarico.

3) dal quarto anno di incarico, viene effettuata una valutazione finale, da cui dipende il definitivo passaggio nell'area dirigenziale. Quest'ultima valutazione, per garantire massima imparzialità, è affidata ad una commissione diversa, nominata con le medesime modalità della prima commissione.

La presente relazione si pone l'obiettivo di cogliere il nesso esistente tra meccanismi di incentivazione, produttività e merito nelle organizzazioni pubbliche e di comprendere se le disposizioni introdotte possano influire sulle modalità di operare della pubblica amministrazione e se siano in grado creare la base per il passaggio verso un modello più professionale ed efficace rispetto al passato.

## **1. CONTESTO E PROBLEMI DA AFFRONTARE**

### **1.1. ELEVATA ETÀ MEDIA DEL PERSONALE E ATTRATTIVITÀ DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**

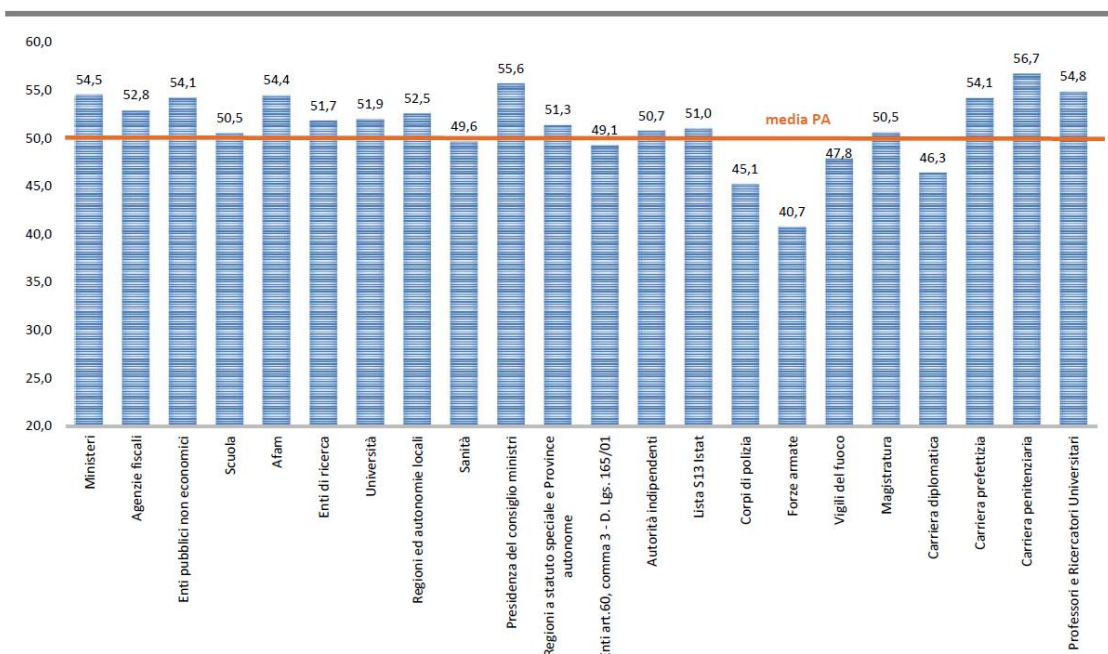
Gli ultimi anni hanno visto la pubblica amministrazione al centro di un processo di riforma che ha innovato profondamente il sistema precedente, connotato da un progressivo indebolimento dovuto principalmente al contenimento degli investimenti in persone, competenze e innovazione organizzativa, imputabile principalmente alla c.d. “spending review” avviata nel primo decennio del 2000. La necessaria politica di riduzione della spesa pubblica è stata, infatti, ottenuta anche mediante l'imposizione di limiti alle assunzioni di nuovo personale, che hanno generato il c.d. “blocco del turn over” e la riduzione delle risorse che le amministrazioni potevano destinare alla formazione del personale. A partire dal 2007 (e fino al 2018), infatti, le leggi di bilancio hanno consentito di procedere all'assunzione di nuovo personale solamente nel limite del 10-25 per cento di quello cessato. Peraltro, i vincoli non sono stati applicati in maniera omogenea tra comparti e territorio, o perché superati da discipline specifiche (è il caso del comparto scuola o delle Forze armate e delle Forze di polizia), o perché combinati con restrizioni legate alle condizioni di bilancio delle singole amministrazioni.

Come emerge dalla Relazione annuale sul costo del lavoro pubblico della Corte dei Conti del 2020 “...le politiche restrittive nella gestione del personale pubblico, avviate nel 2010, non hanno inciso in modo uniforme sui diversi livelli territoriali di governo. In particolare, le variazioni annue

*del numero dei dipendenti delle Amministrazioni locali sono state costantemente negative sino al 2019, mentre per le Amministrazioni centrali, già a partire dal 2014, si registrano andamenti positivi. Ne è conseguita una ricomposizione della ripartizione percentuale del personale in favore delle Amministrazioni centrali che, al 2019, assorbono il 58,8 per cento dei dipendenti pubblici...”.*

Le politiche finalizzate a contenere la spesa pubblica e a limitare il turnover del personale hanno, pertanto, radicalmente inciso sull’occupazione nel corso dell’ultimo decennio, apportando sostanziali mutamenti sia alla dimensione che alla composizione dell’organico. Di fatto e nonostante le recenti politiche volte, tra l’altro, all’accelerazione delle procedure concorsuali e all’immissione di nuovo personale nei ruoli della pubblica amministrazione, il comparto dei dipendenti pubblici in Italia è ancora uno tra i più anziani in Europa: quasi il 40% dei dipendenti pubblici ha un’età compresa tra i 50 ei 59 anni, con un’età media di 49,8 anni. Al contrario, solo il 5% dei lavoratori ha meno di 30 anni. Questi dati sono emersi dall’ultimo rapporto Aran del 2021 (con dati aggiornati al febbraio 2024) e evidenziano l’urgenza di affrontare la questione generazionale non solo attraverso nuovi concorsi, ma anche tramite un ripensamento strutturale dei processi che possono consentire alle PA di massimizzare la capacità di attrarre, sviluppare, integrare e trattenere le nuove generazioni.

#### **Età media del personale della PA<sup>1</sup> - Anno 2021**



Fonte: elaborazioni Aran su dati RGS - IGOP. Dati aggiornati al 19/02/2024

<sup>1</sup> L'analisi riguarda gli aggregati "personale stabile" e "altro personale" (sono esclusi lavoratori flessibili e i lavoratori socialmente utili).

Assume notevole importanza, quindi, l'obiettivo di contrastare l'invecchiamento della pubblica amministrazione, in quanto necessario non solo per modernizzare e ottimizzare l'efficienza della pubblica amministrazione nel suo complesso, ma perché al contempo funzionale all'esigenza della pubblica amministrazione di adeguarsi all'andamento complessivo dell'economia. Infatti, disparità di età e differenze strutturali eccessivamente accentuate tra il settore pubblico e quello privato potrebbero indebolire le capacità di dialogo e interazione reciproca.

In questo contesto, la riapertura della stagione dei concorsi pubblici che è stata avviata dal 2020 ha costituito una grande opportunità per il rafforzamento degli organici e l'immissione di nuovo personale ma al contempo ha evidenziato anche alcune ombre.

Durante il secondo semestre del 2021, ai concorsi indetti per oltre 45.000 posizioni lavorative hanno partecipato circa 1 milione e mezzo di individui e, tuttavia, la maggioranza dei candidati non rientrava nella categoria dei giovani neolaureati alla ricerca del loro primo impiego, bensì si trattava di individui che appartenevano a una fascia di età più elevata. Infatti, solo il 25,2% dei partecipanti ha aveva un'età inferiore ai 30 anni. Sempre riferendosi all'anno 2021, secondo i dati contenuti nella Rapporto FormezPa 2022 (l'associazione in house del Dipartimento della Funzione pubblica che, tra le altre cose, si occupa delle procedure concorsuali per il pubblico impiego), la percentuale di posti messi a concorso rimasti scoperti era stata del 20 per cento circa.

Per quanto concerne la copertura dei posti banditi, le amministrazioni non sono riuscite a soddisfare completamente il fabbisogno. Questo fenomeno si è verificato principalmente per le professioni tecniche e per le competenze inerenti alla transizione digitale. Si è osservata, in particolare, un'importante partecipazione di candidati per posti attinenti a figure amministrative mentre le professionalità tecniche mostrano una scarsa attrattività.

Un altro fenomeno che è emerso è quello della concorrenza tra procedure concorsuali per profili assimilabili: nel biennio considerato il 42% dei candidati ha partecipato a più concorsi e il 26% è risultato idoneo in almeno due graduatorie, con preferenza, a parità di idoneità dei contratti stabili rispetto a quelli a termine, fortemente cresciuti a seguito delle misure adottate per fronteggiare la

pandemia e dei concorsi per il reclutamento straordinario di personale per l'attuazione del PNRR.

| <b>Tab. 7 - Dati relativi ai concorsi pubblici gestiti da FormezPA, 2010 - 2022 (giugno)</b> |                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>Candidati per posto messo a bando (val. medi per bando)</b>                               |                                                    |
| fino al 2018                                                                                 | 200                                                |
| a fine 2022                                                                                  | 40                                                 |
| <b>Risultanze di alcuni concorsi di rilievo banditi tra il 2021 e il 2022</b>                |                                                    |
| Candidati partecipanti a più procedure simultaneamente                                       | 42%                                                |
| di cui: idonei a più concorsi                                                                | 26%                                                |
| <b>- Concorso Coesione Sud (2021)</b>                                                        |                                                    |
| tipologia contrattuale                                                                       | tempo determinato                                  |
| posti messi a bando                                                                          | 2.800                                              |
| rinunciatari (v.a.)                                                                          | 13% (v.a. 374)                                     |
| vincitori di altri bandi                                                                     | 56% (v.a. 208)                                     |
| di cui: a tempo indeterminato                                                                | 80% (v.a. 166)                                     |
| <b>- Presidenza del Consiglio dei ministri, 500 esperti PNRR (2021)</b>                      |                                                    |
| tipologia contrattuale                                                                       | tempo determinato                                  |
| posti messi a bando + lista idonei                                                           | 500 (800 idonei)                                   |
| rinunciatari tra gli idonei dopo prima assegnazione (giu'22)                                 | 50% (v.a. ca. 400)                                 |
| di cui: vincitori di altri bandi                                                             | 50% (v.a. ca. 200)                                 |
| di cui: nel profilo informatico                                                              | 53%                                                |
| di cui: nel profilo statistico                                                               | 47%                                                |
| di cui: nel profilo economico                                                                | 37%                                                |
| di cui: nel profilo giuridico                                                                | 14%                                                |
| <b>- Concorso Unico funzionari Amministrativi (pubbl. nel 2020 e riaperto nel 2021)</b>      |                                                    |
| tipologia contrattuale                                                                       | t. indeterminato                                   |
| posti messi a bando + lista idonei                                                           | 2.133 (elevati poi a 2.736)<br>oltre 21.000 idonei |
| Rinunciatari tra gli idonei (v.a. giu'22)                                                    | 200 (0,9% degli idonei)                            |
| di cui: nelle regioni del nord Italia                                                        | 1,2% degli idonei                                  |

Fonte: elaborazione FPA su dati FormezPA

Questi fenomeni si sono verificati, peraltro, in un mercato del lavoro in piena evoluzione.

Oggi i concorsi sono continui, costanti e veloci. Le procedure sono snelle e le assunzioni avvengono regolarmente ed in tempi brevissimi. Prima della pandemia il tempo medio di un concorso era di 780 giorni, oggi si attesta a 6 mesi, consentendo, pertanto, a chiunque manifesti un costante impegno nello studio di fruire di *chances* di accesso sempre maggiori, sempre più veloci ed in un contesto che si vuole rendere sempre più attrattivo. Chiunque aspiri ad entrare nella pubblica amministrazione ha, in questo momento, tutte le possibilità per tentare e riuscire senza attendere anni come, purtroppo, avveniva invece in passato.

**Dal 1° gennaio 2023 al 31 dicembre 2023** il totale delle posizioni pubblicate sul Portale inPA è pari a 104.503 per le 13.066 pubblicazioni (di cui 97.906 posizioni relative agli 8.913 bandi di

concorso pubblicati). Il totale delle candidature gestite dal Portale inPA nell'anno 2023 è pari a 816.307 (di cui 759.567 relative a bandi di concorso).

**Dal 1° gennaio 2024 al 31 dicembre 2024** il totale delle posizioni pubblicate sul Portale inPA è pari a 347.978 per le 22.334 pubblicazioni (di cui 336.814 posizioni relative ai 15.618 bandi di concorso pubblicati). Il totale delle candidature gestite dal Portale inPA nell'anno 2024 è pari a 1.291.157 (di cui 1.193.524 relative a bandi di concorso).

L'obiettivo è di continuare a valorizzare il capitale umano incentivando un sempre maggior numero di persone ad accedere alla pubblica amministrazione.

Il Rapporto 2023 del *World Economic Forum* dedicato al futuro dell'occupazione mondiale traccia dei *trend* importanti: secondo le stime un quarto dei posti di lavoro è destinato a cambiare nei prossimi cinque anni, anche in conseguenza dell'automatizzazione accelerata dalla digitalizzazione fino ad arrivare al *job reset* (ossia la necessità di ridisegnare ruoli e attività in un'organizzazione) e alla ridefinizione delle priorità formative.

La somma di queste circostanze impone alla PA di diventare sempre più attrattiva come datore di lavoro, presentando ai candidati non solo un'offerta ampia ma anche possibilità concrete di crescita professionale e retributiva.

L'*employer branding* è un concetto ben radicato nel settore privato e sta guadagnando importanza anche nella Pubblica Amministrazione. In tale ambito, l'indagine "*Attrarre talenti e valorizzare le persone*" realizzata da FPA per Indeed ha messo in luce le opinioni dei dipendenti pubblici sulla propria organizzazione e sull'efficacia delle strategie di valorizzazione delle opportunità lavorative. Dai risultati emerge chiaramente che i dipendenti richiedono percorsi di crescita professionale legati al merito, considerati prioritari dal 42% dei partecipanti. Questo è un indicatore significativo della necessità di implementare strategie che non solo attraggano nuovi talenti, ma anche valorizzino le risorse esistenti. Il miglioramento del *matching* tra mansioni e attitudini (30%) e la sburocratizzazione delle procedure (29%) sono altre esigenze espresse. Inoltre, il 25% dei partecipanti sottolinea l'importanza di un lavoro più coinvolgente, capace di aumentare l'*engagement*.

Figura 1.3 – Indicazione dei cambiamenti da apportare al lavoro svolto presso il proprio ente  
Nota: Domanda a risposta multipla



## 1.2 INEFFICACIA DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE VIGENTE A MISURARE ADEGUATAMENTE LA QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI DEI DIPENDENTI DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Con riferimento alla linea di azione connessa alla performance, il provvedimento in esame intende mettere a sistema meccanismi innovativi, attraverso puntuali interventi di modifica dell'attuale quadro normativo e, in un secondo momento, mediante l'attuazione di una riforma degli Organismi di valutazione della performance, volta ad esaltarne i caratteri di autonomia e di indipendenza e a dare effettività ad un sistema di supporto ai processi organizzativi e di valutazione che, negli anni, non è risultato particolarmente performante<sup>1</sup>.

In particolare, l'intervento di riforma apporta modifiche al **decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150**, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di

<sup>1</sup> La Corte dei conti, nella Delibera n. 62/2024/G, ha analizzato il Sistema di misurazione e valutazione della performance dei dipendenti pubblici, previsto dal decreto legislativo n. 150 del 2009, nel triennio 2020-2022. L'analisi ha evidenziato che le premialità sono state assegnate su basi non meritocratiche, con obiettivi e indicatori di performance poco ambiziosi e autoreferenziali. Questo ha portato a una sovrastima delle valutazioni e alla distribuzione di premi senza adeguati criteri di merito. Inoltre, la Corte sottolinea l'inefficacia del sistema attuale nel garantire una valutazione uniforme della qualità delle prestazioni, in contrasto con lo scopo degli Organismi Indipendenti di Valutazione, che avrebbero dovuto unificare i criteri di verifica.

efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, come successivamente modificato dal **decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74**.

Il citato testo normativo del 2009, che costituisce la principale fonte normativa in materia di misurazione e valutazione della performance nella pubblica amministrazione, ha previsto un sistema strutturato per la valutazione della performance individuale e organizzativa, introducendo nell'ordinamento la figura degli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV). Tale provvedimento è stato emanato con l'intento di ottimizzare la produttività del lavoro pubblico, l'efficienza e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni; obiettivi che si pongono in linea di continuità con quelli delle precedenti fasi della privatizzazione. Per assicurare elevati standard qualitativi ed economici è stato introdotto e disciplinato per legge il sistema di misurazione e valutazione della performance delle strutture e dei dipendenti pubblici, nel quale sono stati individuati gli ambiti e le metodologie della valutazione, i soggetti coinvolti e gli strumenti premiali.

Successivamente, il decreto correttivo n. 74 del 2017, appartenente all'ultimo gruppo di decreti attuativi della c.d. "riforma Madia" (L. n. 124 del 2015), in un'ottica di "manutenzione" del sistema amministrativo italiano, è intervenuto sul testo del 2009 con revisioni puntuali, che hanno mantenuto inalterato – in molti dei suoi caratteri - l'impianto allora tracciato.

Tra gli interventi più significativi rileva il generale rafforzamento del ruolo e dei poteri dell'OIV, atteso che, tra i punti di maggiore debolezza della previgente disciplina, vi era proprio la carenza di poteri dell'Organismo che - come segnalato dalla Corte dei conti - si trovava generalmente a operare in una condizione di "indifferenza istituzionale"<sup>2</sup>.

Ciononostante, l'impianto normativo vigente in materia di performance e sistemi di valutazione ha prestato il fianco a numerose critiche, generando, in particolare, serie difficoltà applicative e incongruenze rispetto alle finalità perseguite dal legislatore.

In particolare, tra le principali problematiche riscontrate nell'attuazione delle disposizioni vigenti in materia, è emersa:

- 1) **l'assenza di diversificazione nella valutazione e nell'erogazione di incentivi**, caratterizzata da una distribuzione eccessivamente alta dei punteggi di performance, senza differenziazione meritocratica, tale da compromettere l'obiettività e la rilevanza del sistema premiante. Tale circostanza si ritiene legata

---

<sup>2</sup> Corte dei conti, Sezione centrale di controllo sulla gestione delle amministrazioni dello Stato, delibera n. 14/2012/G, Indagine sulla riorganizzazione dei controlli interni ai sensi del d.lgs. 150/2009: ritardi applicativi e difficoltà operative, approvata con delibera depositata il 22 novembre 2012, 5 dicembre 2012.

alla prassi diffusa di individuare, in sede di definizione dei target, obiettivi prudenziali, non sufficientemente ambiziosi, che conducono a una valutazione della performance non sfidante e limitano l'incentivo a migliorare l'efficienza amministrativa. Questa prassi che può minare la credibilità del sistema si traduce in un mancato riconoscimento delle differenze di impegno e di conseguimento dei risultati. L'appiattimento verso l'alto delle valutazioni non solo non ha consentito nella pratica organizzativa di individuare e premiare il merito, ma ha anche depotenziato la leva dell'incentivazione, trasformando il premio in un fattore che, da un lato, non è in grado di motivare i dipendenti, ma, dall'altro, qualora non erogato nella modalità e misura attesa, può essere causa di malcontento ed insoddisfazione all'interno delle amministrazioni.

La Corte dei Conti ha altresì effettuato, per gli anni esaminati, un monitoraggio sulle premialità, al fine di verificare l'attuazione del principio di promozione del merito, attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi.

Il monitoraggio delle premialità è stato effettuato attraverso la raccolta e l'analisi dei dati relativi alle valutazioni del personale dipendente delle amministrazioni centrali dello Stato per il triennio 2020-2022. A tal fine, gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) hanno trasmesso le informazioni riguardanti le classi di punteggio attribuite al personale dirigente e non dirigente, evidenziando la distribuzione delle premialità. I dati sono stati elaborati e presentati in tabelle che mostrano la percentuale di personale valutato in ciascuna classe di punteggio. Come già rilevato, il monitoraggio ha evidenziato criticità quali la definizione di obiettivi poco sfidanti, l'assenza di un adeguato sistema di controllo di gestione, e il mancato rispetto della tempistica prevista dal ciclo di gestione della performance.

#### **Valutazioni e incidenza percentuale sul totale del personale valutato –**

**Anno 2022<sup>3</sup>**

| Ministero dell'ambiente e della sicurezza energetica |    |                               |                           |                 |
|------------------------------------------------------|----|-------------------------------|---------------------------|-----------------|
|                                                      |    | Classe di punteggio<br>100/90 | Classe di punteggio 89/60 | Inferiore al 60 |
| Dirigenti di<br>prima fascia e<br>assimilabili       | 17 | 100%                          | ---                       | ---             |

<sup>3</sup> I dati qui riportati sono contenuti nella rielaborazione effettuata della Corte dei conti (delibera n. 62 del 2024), sulla base dei dati trasmessi dagli OIV dei singoli ministeri.

|                                                                   |        |                                          |                           |                 |              |
|-------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------|---------------------------|-----------------|--------------|
| Dirigenti di seconda fascia e assimilabili                        | 52     | 94,23%                                   | 5,77                      | ---             |              |
| Non dirigenti                                                     | 433    | 58,91%                                   | 32,65%                    | 8,44%           |              |
| Ministero della salute                                            |        |                                          |                           |                 |              |
|                                                                   |        | Classe di punteggio 100/90               | Classe di punteggio 89/60 | Inferiore al 60 |              |
| Dirigenti di prima fascia e assimilabili                          | 15     | Le procedure risultavano in corso        |                           |                 |              |
| Dirigenti di seconda fascia e assimilabili                        | 604    | 99,83%                                   | 0,17%                     | ---             |              |
| Non dirigenti                                                     | 1.647  | 99,09%                                   | 0,91%                     | ---             |              |
| Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale |        |                                          |                           |                 |              |
|                                                                   |        | Classe di punteggio 100/90               | Classe di punteggio 99/60 | Inferiore al 60 |              |
| Dirigenti di prima fascia e assimilabili                          | 8      | 100%                                     | ---                       | ---             |              |
| Dirigenti di seconda fascia e assimilabili                        | 38     | 94,74%                                   | 5,26%                     |                 |              |
| Non dirigenti                                                     | 3.050  | 97,50%                                   | 2,43 %                    | 0,007           |              |
| Ministero delle imprese e del Made in Italy                       |        |                                          |                           |                 |              |
|                                                                   |        | Classe di punteggio 100/90               | Classe di punteggio 89/60 | Inferiore al 60 |              |
| Dirigenti di prima fascia e assimilabili                          | 20     | 100%                                     | ---                       | ---             |              |
| Dirigenti di seconda fascia e assimilabili                        | 96     | 100%                                     | ---                       | ---             |              |
| Non dirigenti                                                     | 1.811  | 92,93%                                   | 5,86%                     | 1,21%           |              |
| Ministero dell'interno                                            |        |                                          |                           |                 |              |
|                                                                   |        | Classe di punteggio eccellente           | Ottima                    | Adeguata        | Non adeguata |
| Dirigenti di prima fascia e assimilabili                          | 6      | 100%                                     | ---                       | ---             | ---          |
| Dirigenti di seconda fascia e assimilabili                        | 144    | 98,61%                                   | ---                       | ---             | ---          |
| Non dirigenti                                                     | 15.297 | 94%                                      | 4,59%                     | 1,23%           | 0.9%         |
| Ministero dell'istruzione e del merito                            |        |                                          |                           |                 |              |
|                                                                   |        | Classe di punteggio 100/90               | Classe di punteggio 89/60 | Inferiore al 60 |              |
| Dirigenti di prima fascia e assimilabili                          |        | Le procedure risultavano ancora in corso |                           |                 |              |
| Dirigenti di seconda fascia e assimilabili                        |        |                                          |                           |                 |              |
| Non dirigenti                                                     | 2.883  | 79,08%                                   | 17,52%                    | 3,40%           |              |
| Ministero del lavoro e delle politiche sociali                    |        |                                          |                           |                 |              |

|                                                                        |       | Classe di punteggio<br>100/90            | Classe di punteggio 89/60       | Inferiore al 60 |
|------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------------------------|---------------------------------|-----------------|
| Dirigenti di prima fascia e assimilabili                               |       | Le procedure risultavano ancora in corso |                                 |                 |
| Dirigenti di seconda fascia e assimilabili                             | 47    | 97,87%                                   | 2,13%                           | ---             |
| Non dirigenti                                                          |       | Le procedure risultavano ancora in corso |                                 |                 |
| Ministero della cultura                                                |       |                                          |                                 |                 |
|                                                                        |       | Classe di punteggio<br>100/90            | Classe di punteggio 89/60       | Inferiore al 60 |
| Dirigenti di prima fascia e assimilabili                               |       | Le procedure risultavano ancora in corso |                                 |                 |
| Dirigenti di seconda fascia e assimilabili                             |       |                                          |                                 |                 |
| Non dirigenti                                                          |       |                                          |                                 |                 |
| Ministero delle infrastrutture e dei trasporti                         |       |                                          |                                 |                 |
|                                                                        |       | Classe di punteggio<br>100/90            | Classe di punteggio 89/60       | Inferiore al 60 |
| Dirigenti di prima fascia e assimilabili                               | 36    | 97,22%                                   | 2,78%                           | ---             |
| Dirigenti di seconda fascia e assimilabili                             | 160   | 33,75%                                   | 53,13%                          | 13,12%          |
| Non dirigenti                                                          | 6.209 | 58,62%                                   | 31,39%                          | 9,99%           |
| Ministero dell'università e della ricerca                              |       |                                          |                                 |                 |
|                                                                        |       | Classe di punteggio<br>100/90            | Classe di punteggio 89/60       | Inferiore al 60 |
| Dirigenti di prima fascia e assimilabili                               | 11    | 100%                                     | --                              | ---             |
| Dirigenti di seconda fascia e assimilabili                             | 41    | 100%                                     | ---                             | ---             |
| Non dirigenti                                                          | 247   | 97,16%                                   | 2,84%                           | ---             |
| Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste |       |                                          |                                 |                 |
|                                                                        |       | Classe di punteggio<br>99,80/95          | Classe di punteggio<br>94,99/85 | <85             |
| Dirigenti di prima fascia e assimilabili                               | 13    | 53,84%                                   | ---                             | ---             |
| Dirigenti di seconda fascia e assimilabili                             | 66    | 93,94%                                   | 6,06%                           |                 |
|                                                                        |       | Classe di punteggio<br>100/90            | Classe di punteggio<br>89,99/70 | < 70            |
| Non dirigenti                                                          | 1.234 | 98,06%                                   | 1,78%                           | 0,16%           |
| Ministero del turismo                                                  |       |                                          |                                 |                 |
|                                                                        |       | Classe di punteggio<br>100/90            | Classe di punteggio 89/60       | Inferiore al 60 |
| Dirigenti di prima fascia e assimilabili                               | 5     | 100%                                     | ---                             | ---             |

|                                            |        |                            |                              |                 |
|--------------------------------------------|--------|----------------------------|------------------------------|-----------------|
| Dirigenti di seconda fascia e assimilabili | 17     | 100%                       | ---                          | ---             |
| Non dirigenti                              | 47     | 100%                       | ---                          | ---             |
|                                            |        |                            |                              |                 |
| Ministero della giustizia                  |        |                            |                              |                 |
|                                            |        | Classe di punteggio 100/90 | Classe di punteggio 89/60    | Inferiore al 60 |
| Dirigenti di prima fascia e assimilabili   | 19     | 94,74%                     | 5,26%                        | ---             |
| Dirigenti di seconda fascia e assimilabili | 284    | 35,92%                     | 63,73%                       | 0,35%           |
| Non dirigenti                              |        | Dati non disponibili       |                              |                 |
| Ministero della difesa                     |        |                            |                              |                 |
|                                            |        | Classe di punteggio 100/71 | Classe di punteggio 70,99/41 | Inferiore a 41  |
| Dirigenti di prima fascia e assimilabili   | 9      | 100%                       | ---                          | ---             |
| Dirigenti di seconda fascia e assimilabili | 62     | 100%                       | ---                          | ---             |
| Non dirigenti                              | 18.910 | 99,38%                     | 0,53%                        | 0,09%           |
| Ministero dell'economia e delle finanze    |        |                            |                              |                 |
|                                            |        | Classe di punteggio 100/80 | Classe di punteggio 79/60    | Inferiore al 60 |
| Dirigenti di prima fascia e assimilabili   | 78     | 100%                       | ---                          | ---             |
| Dirigenti di seconda fascia e assimilabili | 517    | 99,2%                      | 0,6%                         | 0,2%            |
| Non dirigenti                              | 8.722  | 98,5%                      | 1,5%                         | ---             |

A titolo esemplificativo, si riportano i dati relativi ai premi, pubblicati nella sezione “Amministrazione trasparente” dei siti istituzionali del Ministero del lavoro e delle politiche sociali e del Ministero per le imprese e per il Made in Italy, al fine di mostrare, come in queste amministrazioni, l’attribuzione del punteggio in sede di valutazione della performance abbia inciso sulla distribuzione e sull’importo dei premi erogati ai dirigenti di seconda fascia.

#### **Ministero del lavoro e delle politiche sociali**

**DIRIGENTI II FASCIA  
DATI RELATIVI AI PREMI STANZIATI E DISTRIBUITI  
ANNO 2022**

| Risultato mediamente conseguibile                 |                       |                         |                                        | € 12.469,80                                         |                                                      |
|---------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Integrazione di risultato mediamente conseguibile |                       |                         |                                        | € 10.521,53                                         |                                                      |
| punteggio conseguito su 100                       | fascia di performance | n. dirigenti per fascia | importo pro-capite di fascia risultato | importo pro-capite di fascia integrazione risultato | percentuale ( % ) di conseguimento della performance |
| maggiorazione del 30%                             | 3                     | 9                       | € 16.276,72                            | € 10.577,20                                         | 20,00                                                |
| 91-100                                            | 3                     | 37                      | € 12.535,78                            | € 10.577,20                                         | 80,00                                                |
| 71-90                                             | 2                     | 1                       | € 10.028,63                            | € 8.461,76                                          | 0,00                                                 |
| 50-70                                             | 1                     | 0                       | € 7.521,47                             | € 6.346,32                                          | 0,00                                                 |

N.B. gli importi indicati sono lordo dipendente e corrisposti in relazione all'effettivo servizio prestato

## Ministero delle imprese e del Made in Italy

### DIRIGENTI NON GENERALI

#### ADEMPIMENTI DI CUI ALL'ART. 20, COMMA 2, DEL D.LGS. 33/2013

#### DATI RELATIVI AI PREMI STANZIATI E DISTRIBUITI ANNO 2022

Sulla base del sistema di valutazione della performance, per i Dirigenti di II Fascia del Ministero delle Imprese e del Made in Italy, la retribuzione di risultato è commisurata:

- a) Al periodo di effettivo svolgimento dell'incarico;
- b) Al punteggio conseguito dal dirigente in sede di valutazione, effettuata con i criteri di cui al sistema di valutazione della performance:

Di seguito l'ammontare dei premi riferiti alle attività svolte nel 2022.

| Ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati |                      |                         | € 2.160.470,15                        |                                       |              |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------|
| Ammontare dei premi distribuiti                                      |                      |                         | € 2.160.470,15                        |                                       |              |
| Punteggio conseguito su 100                                          | Fasce di performance | n. dirigenti per fascia | Fasce di importo lordo per dipendente | Percentuale conseguimento performance | (%) di delle |
| <= 95                                                                | Dirigenti II Fascia  | 4                       | € 63.909,06 *                         | 2,96 %                                |              |
| > 95 e < 100                                                         | Dirigenti II Fascia  | 14                      | € 312.331,74*                         | 14,46%                                |              |
| = 100                                                                | Dirigenti II Fascia  | 78                      | € 1.784.229,35 *                      | 82,58%                                |              |
| <b>TOTALE</b>                                                        |                      | <b>n. 96</b>            | <b>€ 2.160.470,15</b>                 | <b>100%</b>                           |              |

\*Importi al lordo dei contributi previdenziali ed assistenziali a carico del lavoratore

- 2) la **mancata partecipazione di attori esterni nel processo valutativo**, che limita l'effettiva *accountability* dell'amministrazione.

- 3) **il vigente impianto normativo non garantisce ancora un ruolo di rilievo agli OIV**, che sovente non riescono a incidere nei processi valutativi, né a garantire l'uniformità dei criteri e la trasparenza del processo di valutazione, sì da compromettere l'efficacia della loro funzione di monitoraggio e controllo<sup>4</sup>.
- 4) **fissazione di obiettivi poco sfidanti**: la Corte dei conti, nella delibera più volte citata, ha evidenziato come gli obiettivi fissati dalle amministrazioni fossero spesso caratterizzati da una bassa sfida. Gli OIV responsabili di monitorare il sistema di misurazione, hanno rilevato che i *target* stabiliti erano frequentemente raggiunti con facilità, suggerendo che essi fossero progettati per garantire il successo piuttosto che per stimolare un reale miglioramento delle performance. Questa situazione è stata riscontrata in vari ministeri.
- 5) **Difficoltà degli OIV nell'adempiere ai propri compiti**: la Corte dei conti ha altresì rilevato che, in molti casi, gli OIV hanno riscontrato difficoltà nell'adempiere ai propri compiti a causa di resistenze interne e della mancanza di collaborazione da parte delle amministrazioni stesse.
- 6) **Assenza di performance misurabili e significative**: le validazioni inviate dagli OIV mostrano come spesso le premialità siano state riconosciute senza una reale giustificazione basata su performance misurabili e significative;
- 7) **Assenza o insufficienza d'indicatori qualitativi**;
- 8) **Omesso aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della performance, con particolare riguardo alle misure di valutazione individuale dettagliate in seno alle Linee guida n. 5/2019**;
- 9) **Mancato rispetto dei criteri di valutazione partecipativa**, che avviene nell'ambito del promovendo rapporto di collaborazione tra Amministrazione pubblica e cittadini, con il coinvolgimento di utenti interni ed esterni. I sistemi in uso non hanno sempre favorito nella pratica organizzativa la diffusione di una visione condivisa e di un approccio partecipativo al processo di misurazione e valutazione della performance individuale, con conseguenze potenzialmente negative sul livello di motivazione e di *engagement* dei dipendenti pubblici. Al contempo, il mancato allargamento del perimetro di valutazione a soggetti terzi, diversi dal dirigente valutatore, ha contribuito in alcuni casi a diffondere una

---

<sup>4</sup> L'ampliamento delle funzioni e l'implementazione dei poteri degli OIV risulta, tra l'altro, auspicabile in coerenza con le considerazioni riportate nella Relazione CNEL sui Servizi Pubblici 2024 (par. 3.3. Proposte di sviluppo organizzativo).

scarsa percezione di oggettività con riferimento al processo e al metodo di valutazione.

### 1.3 DISALLINEAMENTO DELL'ITALIA RISPETTO AGLI ALTRI PAESI EUROPEI

Il presente intervento di rafforzamento dei meccanismi di valutazione della performance individuale, organizzativa e della leadership risponde – oltreché alle suesposte esigenze - anche all'impulso tratto dal contesto socioculturale di altri Paesi.

Nel corso degli ultimi trent'anni, infatti, oltre il 90% dei Paesi OCSE ha introdotto sistemi di valutazione della performance, individuale e/o di gruppo, in cui la valutazione della performance individuale è collegata a quella dell'organizzazione di appartenenza.

Nella più recente edizione della OECD *Economic Survey on Italy* (gennaio 2024), l'OCSE, pur riconoscendo i *“progressi nei contratti collettivi di lavoro, che consentono di erogare i premi a tantum legati ai risultati e riconoscono le valutazioni della performance individuale come fattori significativi nelle decisioni sugli aumenti retributivi permanenti”*, invita l'Italia a rafforzare tali iniziative *“aumentando la quota di retribuzione legata alla performance e operando una sufficiente differenziazione delle valutazioni delle prestazioni”*. In tale contesto, il progetto di riforma mira ad allineare il quadro normativo e la prassi ai contenuti della Raccomandazione OCSE del 17 gennaio 2019 *“Public Service Leadership & Capabiliy”*, che invita i Paesi aderenti ad assicurare alla dirigenza pubblica *“le capacità e il supporto necessari per gestire la performance e identificare e sviluppare i talenti”*.

Parimenti, emerge che oltre il 35% dei Paesi OCSE ha adottato sistemi di valutazione “a 360 gradi” che combinano prospettive diverse: il dipendente valuta sé stesso, viene valutato dal diretto superiore, dai collaboratori, dai colleghi che ricoprono lo stesso grado e dagli utenti.

Diversi Paesi hanno inoltre incluso processi di *calibration / levelling* dei giudizi, volti a evitare che la compresenza di valutatori diversi implichi un differente livello di attese, oppure riduca l'omogeneità dei giudizi finali. Al riguardo, viene in rilievo una interessante corrispondenza fra i Paesi che hanno inserito fasi di *calibration/moderation* nel processo valutativo con i Paesi che hanno adottato regole di distribuzione obbligatoria dei giudizi in modo da scoraggiare fenomeni di inflazione delle valutazioni e la conseguente distribuzione indiscriminata degli incentivi.

### 1.4 NECESSITÀ DI DISPORRE DI PERCORSI DI SVILUPPO DI CARRIERA LEGATI AL MERITO

La seconda parte della riforma, che investe, in particolare, i profili dell'accesso alla dirigenza pubblica, incide sulle disposizioni del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

In merito, viene introdotto espressamente il principio che garantisce l'accesso alla dirigenza anche mediante sviluppo di carriera, fermo restando l'accesso alla dirigenza per concorso. Tale principio già trova piena esecuzione nel nostro ordinamento, contraddistinguendo tutte le carriere c.d. pubblicistiche: da quelle del personale militare a quelle prefettizie, passando per le diverse magistrature e l'Avvocatura dello Stato. Nell'ambito di tali professioni, infatti, il passaggio al grado/fascia superiore è sostanzialmente legato all'anzianità e al merito, ovvero – per quest'ultimo punto di vista – dall'esame delle valutazioni conseguite negli anni e degli incarichi rivestiti, ciascuno di essi conferito, sulla base delle qualità e delle capacità dimostrate “sul campo”.

Il sistema attuale, invero, non pare teso a promuovere lo sviluppo delle carriere del personale non dirigenziale sulla base del merito e della produttività, con il rischio, da un lato, di demotivare il personale e, dall'altro, di acuire le difficoltà nell'attrarre e trattenere risorse qualificate nella pubblica amministrazione.

Del resto, la rigidità che connota le disposizioni normative in materia di sviluppo di carriera genera, quale primo e conseguente effetto, scarse opportunità di avanzamento significativo nel corso della propria vita professionale, limitando lo sviluppo di talenti interni all'amministrazione e influenzando la capacità della PA di gestire in modo dinamico il proprio capitale umano.

In un'ottica di promozione della motivazione e del merito, in linea con le esigenze moderne del settore pubblico, risulta assente un percorso normativo che capace di incrementare le potenzialità dell'amministrazione di attrarre talenti e nuove competenze.

L'esposto quadro normativo, difatti, può avere quale effetto quello di disincentivare o non motivare sufficientemente l'ingresso e la permanenza nella P.A. di professionisti qualificati, soprattutto giovani e altamente specializzati, suggerendo contesti lavorativi con maggiore prospettiva di crescita.

D'altra parte, l'attuale sistema limita la possibilità per le amministrazioni di riconoscere e promuovere internamente il personale che ha acquisito esperienza e competenze specialistiche all'interno dell'amministrazione.

Ciò implica che molti dipendenti restano nella stessa area per anni, senza un rinnovo delle competenze o delle prospettive, generando un invecchiamento delle competenze all'interno della P.A., con effetti negativi sull'innovazione e sull'efficienza.

Infatti, le disposizioni vigenti (art. 28, comma 1-ter, del d.lgs. n. 165 del 2001, inserito dall'art. 3, comma 3, del d.l. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113) volte a promuovere l'accesso alla dirigenza di seconda fascia da parte chi abbia maturato cinque anni di servizio nell'area o categoria apicale o abbia ricoperto o ricopra incarichi dirigenziali con contratto a tempo determinato ex articolo 19, comma 6, del d.lgs. n. 165 del 2001, hanno avuto scarsa applicazione.

Dall'entrata in vigore della disposizione, risulta che solo la Presidenza del Consiglio dei Ministri e la Regione Lazio si siano avvalse delle procedure comparative in questione:

- Presidenza del Consiglio dei Ministri: ha bandito una procedura comparativa per la copertura di **5 posti** di dirigente di II fascia, ai sensi dell'articolo 28 comma 1 ter del d.lgs. 165/2001 (<https://portale.inpa.gov.it/api/media/a7e42367-5cff-426a-b9d8-1afc182dd14f>);
- Presidenza del Consiglio dei Ministri: Procedura comparativa per la copertura di **10 posti** di dirigente di II fascia presenti nella dotazione organica dirigenziale della PCM (<https://portale.inpa.gov.it/ui/public-area/concoursedetail/94aee1fdbbd743ebb391d8f12723a0f3>)<sup>5</sup>;
- Regione Lazio: ha indetto una procedura comparativa riservata al personale dipendente per la copertura di **8 posti** a tempo indeterminato di dirigente profilo amministrativo - giurista ed economista, ai sensi dell'articolo 28 comma 1 ter del d.lgs. 165/2001 (pubblicazione BUR: n. 64 del 8 agosto 2024, <https://portale.inpa.gov.it/ui/public-area/concoursedetail/ed1710bf674a4d598e2eadbc476160de>);
- Regione Lazio: ha indetto una procedura comparativa riservata al personale dipendente per la copertura di **4 posti** a tempo indeterminato di dirigente profilo amministrativo - giurista ed economista, ai sensi dell'articolo 16, comma 1 bis, della l.r. 6/2002 e dell'articolo 28, comma 1 ter, del d.lgs. 165/2001 (pubblicazione BUR: n. 64 del 8 agosto 2024, <https://portale.inpa.gov.it/ui/publicarea/concoursedetail/d02fe5754336459d909eac726ab9e86a>).

Le esigenze legate alla valorizzazione dell'esperienza e delle competenze interne, all'incentivo alla performance e alla meritocrazia, nonché ad una maggiore stabilità nella *governance* amministrativa hanno reso necessario l'intervento per modificare le disposizioni riguardanti le modalità di accesso alla dirigenza generale, al fine di consentire percorsi di carriera che consentano una gestione più flessibile e mirata delle risorse umane, in linea con le esigenze strategiche dell'amministrazione - senza dover attendere, talvolta, lunghi processi selettivi esterni – e con la necessità di mantenere all'interno dell'amministrazione competenze

---

<sup>5</sup> Pubblicata il 30 maggio 2025, in corso.

e conoscenze preziose, promuovendo (e rendendo effettiva) la cultura della continuità e del miglioramento.

Il vigente contesto normativo delineato risulta, tra l'altro, **non al passo con le best practices internazionali**, dove l'accesso alle posizioni dirigenziali include, invero, sistemi di promozione interna basati su criteri di merito, performance e competenze.

A titolo esemplificativo, giova riportare gli esempi del Regno Unito e della Germania.

Nel sistema britannico (*Civil service*), infatti, vige un approccio di “*career progression*” che combina valutazioni annuali con percorsi di sviluppo, legando la promozione ai livelli dirigenziali superiori a valutazioni che tengono conto di risultati concreti raggiunti e delle competenze acquisite (la capacità di adattamento, l'innovazione e la leadership sono criteri chiave per la crescita interna)<sup>6</sup>.

Parimenti, la pubblica amministrazione tedesca prevede promozioni interne ai livelli dirigenziali in base all'esperienza e ai risultati ottenuti; i funzionari che dimostrano competenze specialistiche avanzate e forniscono contributi di alto valore sono candidati prioritari per posizioni dirigenziali, potendo così avanzare nella carriera senza la necessità di partecipare a un nuovo concorso esterno.

## 2. OBIETTIVI DELL'INTERVENTO E RELATIVI INDICATORI

### 2.1 OBIETTIVI GENERALI E SPECIFICI

#### Obiettivi generali:

1. Promuovere il rinnovamento della pubblica amministrazione con l'ingresso di giovani e l'abbassamento dell'età media;
2. Incrementare il senso di appartenenza del personale;
3. Incentivare la cultura della valutazione e del risultato;
4. Assicurare la crescita delle competenze;
5. Garantire la crescita professionale all'interno della pubblica amministrazione;

#### Obiettivi specifici:

1. **Migliorare l'efficacia e l'utilità dei sistemi attualmente in uso per la valutazione della**

---

<sup>6</sup> L'esperienza del Regno Unito è riportata, tra l'altro, nelle pagine web del sito istituzionale del governo britannico (ad esempio, al seguente link: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-talent-management/civil-service-talent-management>)

**performance individuale dei dirigenti, mediante la valorizzazione del concetto di leadership e il superamento della semplice valutazione gerarchica e unidirezionale.** La leadership viene introdotta tra le fondamentali capacità da tenere in considerazione nella valutazione della performance individuale del personale dirigenziale. Tale connotato, da sviluppare e valorizzare, è preordinato al raggiungimento degli obiettivi istituzionali a cui le amministrazioni tendono. Il superamento della semplice valutazione gerarchica e unidirezionale si persegue mediante la previsione di sistemi di valutazione della performance che prevedono la progressiva partecipazione di una pluralità di soggetti, interni o esterni.

2. **Responsabilizzare i dirigenti, attraverso la previsione della necessaria differenziazione delle valutazioni dei propri funzionari** per individuarne le capacità e le possibilità e per valorizzare i più meritevoli;
3. **Esaltare l'autonomia e l'indipendenza dei dirigenti sul monitoraggio della performance rispetto agli obiettivi programmati**, in tale ambito al dirigente viene attribuita la valutazione in merito alla necessità o all'opportunità di suggerire interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, prima rimessa agli OIV;
4. **Superare eventuali asimmetrie nelle scale di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti del personale e perseguire l'obiettività della valutazione**, mediante la valutazione collegiale tra dirigenti (*calibration*), nella quale sono previste specifiche fasi, preventive e successive e ove possibile la valutazione da parte degli utenti esterni di riferimento; ciò al fine di rendere la valutazione della *performance* individuale più oggettiva, più confrontabile, più trasparente, meno soggetta a distorsioni e meno legata alla "soggettività" del singolo valutatore.
5. **Valorizzare le competenze trasversali.** La previsione secondo cui la nuova struttura dei sistemi di valutazione è composta, per una parte, da obiettivi e, per altra parte, dall'analisi e valutazione delle caratteristiche trasversali (intese come il set di comportamenti organizzativi che costituiscono un insieme di attitudini e capacità trasversali, appunto, fondamentali per svolgere con successo il proprio ruolo) permette di esplicitare quali sono le attese organizzative relative alle modalità di interpretazione del proprio ruolo, ad esempio, come affrontare e risolvere i problemi lavorativi, come agire in modo coerente con il contesto organizzativo e come gestire le relazioni interpersonali. In questo modo, si promuove un ambiente di lavoro in cui le *soft skills* diventano altrettanto importanti quanto le competenze tecniche, favorendo una performance complessiva più efficace e integrata.

Un apposito decreto del Ministro della pubblica amministrazione, entro novanta giorni dall'entrata in vigore della legge, esplicherà le modalità per lo svolgimento e il bilanciamento della valutazione tra la parte di obiettivi e la parte delle caratteristiche trasversali e per la graduale integrazione dei sistemi di misura e valutazione della performance;

6. **Premiare i capaci e i meritevoli mediante l'attribuzione selettiva degli incentivi economici.** In particolare, viene stabilito che non possano essere attribuiti punteggi apicali in misura superiore al trenta per cento delle valutazioni effettuate per ciascuna categoria o qualifica e che il riconoscimento delle eccellenze non possa superare la misura del venti per cento. Si prevede, inoltre, che le economie derivanti dalla riduzione della retribuzione legata alla performance del personale dirigenziale, accertate dagli organi di controllo, sono destinate all'incremento delle risorse per la retribuzione della performance del personale non dirigenziale. Viene così fornito uno strumento ai dirigenti affinché questi non possano più esimersi dall'effettuare una valutazione differenziata.
7. **Garantire certezza nella gestione del ciclo della performance,** che deve concludersi entro il primo trimestre di ogni anno. Si prevede il medesimo termine per la fase del ciclo della gestione della performance relativa all'individuazione del collegamento tra obiettivi e risorse. L'introduzione di un termine specifico in questa fase ha l'obiettivo di migliorare l'efficacia della gestione delle performance, portando a risultati più soddisfacenti sia per l'amministrazione che per i suoi componenti, in termini di chiarezza, allineamento tra obiettivi, misurabilità, responsabilità, motivazione, feedback.
8. **Ancorare gli obiettivi alle reali priorità in termini di risultati attesi e attribuire un peso correlato alla loro rilevanza** al fine di conseguire un'ottimizzazione delle risorse, assicurando che le stesse siano allocate in modo efficace, mantenendo il focus sulle attività che hanno un impatto significativo, evitando dispersioni su obiettivi secondari o meno rilevanti, favorendo l'allineamento tra gli obiettivi individuali e quelli strategici e rendendo maggiormente efficace la misurazione in quanto gli obiettivi sono correlati a risultati chiari e prioritari. Ciò produrrà risultati per i cittadini (in termini di efficacia delle politiche pubbliche) e per l'amministrazione in termini di ottimizzazione della gestione interna (efficienza amministrativa) e di migliore allocazione delle risorse economiche e finanziarie (sostenibilità).
9. **Promuovere il ruolo della formazione nella valutazione della performance individuale,** individuando le priorità formative in relazione alle competenze personali, al fine altresì di garantire l'efficace svolgimento del ruolo di ciascun dipendente. Il ruolo della formazione

è fondamentale come investimento strategico e motore di sviluppo all'interno di un'organizzazione complessa e rappresenta una leva decisiva per garantire l'efficacia e l'efficienza dei servizi. Investire nella formazione non solo migliora le competenze e le capacità individuali, ma alimenta anche una cultura di innovazione e adattabilità che è essenziale per rispondere alle dinamiche di un contesto sempre più complesso. In questo senso, la formazione diventa un elemento chiave per il miglioramento continuo, per l'ottimizzazione delle *performance* e per la creazione di valore a lungo termine, sia per l'amministrazione che per la collettività.

**10. Valorizzare il personale destinatario di incarichi di particolare rilevanza**, attraverso

l'assegnazione di specifici obiettivi connessi alle potenzialità di ciascuno. Si introduce la previsione secondo cui la valutazione della *performance* deve considerare anche il potenziale e le competenze trasversali dei singoli individui. Il potenziale si riferisce alla capacità di una persona di crescere, svilupparsi e affrontare ruoli o sfide più complessi in futuro. Le competenze trasversali, invece, sono quelle abilità trasversali che vanno oltre le competenze tecniche specifiche, come la capacità di lavorare in *team*, gestire il cambiamento, pensare in modo critico e risolvere problemi. Integrare questi elementi nella valutazione della *performance* consente di ottenere una visione più completa del contributo individuale, non solo in termini di ciò che è stato realizzato, ma anche di ciò che l'individuo è in grado di esprimere e sviluppare nel tempo. Questo approccio permette di identificare i talenti emergenti, di orientare adeguatamente le politiche di sviluppo professionale e di formazione, e di prevedere percorsi di crescita personalizzati. Le principali finalità della valutazione che integra potenziale e competenze trasversali sono:

- identificare e coltivare i futuri *leader* e professionisti, individuando chi ha le qualità per ricoprire ruoli strategici nel medio-lungo termine;
- orientare i piani di formazione e sviluppo in modo mirato, per favorire una crescita continua delle persone, non solo nelle competenze specifiche ma anche in quelle trasversali che sono fondamentali per il successo organizzativo;
- garantire che l'amministrazione possa contare su un personale non solo performante, ma anche in grado di adattarsi e innovare in un contesto in continua evoluzione, grazie a una solida base di competenze trasversali;
- offrire opportunità di crescita personalizzate che possano stimolare i dipendenti, aumentandone il coinvolgimento;
- promuovere e consolidare valori fondamentali come la collaborazione, la flessibilità e la *leadership* condivisa, che sono spesso veicolati attraverso le competenze trasversali e il

comportamento quotidiano. La misurazione e la valutazione devono tenere conto anche delle capacità di attuazione di obiettivi di particolare complessità e della capacità di raggiungere gli obiettivi formativi assegnati.

**11. Esaltare l'indipendenza e della terzietà del controllo.** A tal fine il disegno di legge conferisce un'apposita delega per riformare gli organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, per il rafforzamento del controllo interno della *performance*, dell'indipendenza e della terzietà del controllo, da realizzarsi anche mediante il ricorso ad organismi esterni di valutazione composti da professionisti specializzati nel settore delle risorse umane e della valutazione della performance, nonché dagli *stakeholder* di riferimento e dalla collettività per le amministrazioni territoriali e la previsione dell'incompatibilità, per il personale dipendente delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, di far parte di organismi esterni di valutazione nell'ambito della medesima amministrazione o in amministrazioni o società da queste vigilate, controllate o partecipate. Per quanto riguarda la configurazione degli OIV la delega contiene i seguenti criteri direttivi per l'adozione dei previsti decreti legislativi:

- la definizione dei requisiti di elevata professionalità ed esperienza richiesti per l'iscrizione all'Albo da parte del Dipartimento della Funzione pubblica;
- la costituzione in forma collegiale dell'OIV, nelle amministrazioni centrali e in quelle di maggiori dimensioni;
- l'introduzione di meccanismi di rotazione degli incarichi;
- l'indicazione da parte dell'autorità politica del solo presidente dell'organo collegiale;
- L'individuazione mediante sorteggio degli altri componenti;
- Il divieto di partecipare ad organi collegiali insieme a soggetti che hanno già fatto parte del medesimo collegio;
- L'eterogeneità della provenienza dei componenti del collegio, per assicurare il bilanciamento delle competenze;
- L'attribuzione di un numero massimo di due incarichi contestuali (solo se uno è di natura collegiale);
- L'incompatibilità per il personale dipendente delle amministrazioni pubbliche di far parte di organismi esterni di valutazione nell'ambito della medesima amministrazione o in amministrazioni o società dalla stessa vigilate, controllate o partecipate;

La valutazione dei dirigenti di vertice viene demandata all'organo di indirizzo politico-

amministrativo.

Per quanto riguarda i nuovi compiti degli OIV, si prevede:

- la trasmissione annuale da parte degli OIV delle amministrazioni centrali di un report sintetico dei risultati della valutazione al Dipartimento della funzione pubblica e al Parlamento;
- la partecipazione senza diritto di voto alle commissioni di valutazione per il conferimento di incarichi dirigenziali destinati allo sviluppo di carriera;

Nell'ambito della revisione degli OIV, si prevede che per gli enti locali rimane confermata l'autonomia regolamentare e organizzativa ai fini del sistema dei controlli interni di cui all'articolo 147 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267.

## **12. Valorizzare il merito e la produttività per consentire la crescita professionale.**

### **2.2 INDICATORI E VALORI DI RIFERIMENTO**

Si ritiene che i principali indicatori (di breve, medio e lungo periodo) saranno i seguenti:

| <b>N.</b> | <b>OBIETTIVI GENERALI</b>                                                                                                                                           | <b>INDICATORI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b>  | <b>Promuovere il rinnovamento della pubblica amministrazione con l'ingresso di giovani e l'abbassamento dell'età media e incrementare l'attrattività della p.a.</b> | Nel precisare che gli indicatori sottoindicati saranno influenzati dal complesso di riforme della pubblica amministrazione intervenute negli ultimi anni nonché da altri fattori esogeni, si ritiene che utili indicatori possano essere i seguenti: <ul style="list-style-type: none"><li>- numero di dipendenti under 35 reclutati;</li><li>- numero di candidati nei concorsi pubblici;</li><li>- numero di rinunce;</li><li>- numero di dimissioni;</li><li>- numero di richieste di aspettativa per attività lavorativa esterna alla p.a.</li><li>- numero di dipendenti assunti per profili specialistici.</li></ul> |
| <b>2</b>  | <b>Incrementare il senso di appartenenza del personale</b>                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>- Numero di dimissioni volontarie prima e dopo l'intervento;</li><li>- Numero di dipendenti in aspettativa per svolgimento</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|           |                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |                                                                                                                                         | <p>di incarichi esterni alla p.a. prima e dopo l'intervento;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero di domande di mobilità volontaria prima e dopo l'intervento.</li> <li>- Indice del senso di appartenenza del personale rilevato prima e dopo l'intervento;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            |
| 3         | <b>Incentivare la cultura della valutazione e del risultato</b>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indice di completamento delle valutazioni;</li> <li>- Tempo medio per completare la valutazione (un tempo ridotto rispetto alla base di partenza può indicare un miglioramento nell'efficacia del sistema)</li> <li>- indice di variazione di "punteggi" attribuiti a ciascun valutato;</li> <li>- Numero di eccellenze;</li> <li>- Numero di valutazioni con punteggio diverso da quello apicale;</li> <li>- Numero di valutazioni negative;</li> </ul> |
| 4         | <b>Assicurare la crescita delle competenze</b>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero di funzionari coinvolti in processi di formazione;</li> <li>- numero di corsi di formazione erogati;</li> <li>- numero di attestati con superamento dell'esame finale.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 5.        | <b>Garantire la crescita professionale all'interno della pubblica amministrazione</b>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero di dipendenti che partecipano a corsi di formazione;</li> <li>- Numero di certificazioni ottenute;</li> <li>- Numero di incarichi dirigenziali conferiti con le procedure introdotte;</li> <li>- Tasso di <i>retention</i> delle eccellenze;</li> </ul>                                                                                                                                                                                           |
| <b>N.</b> | <b>OBIETTIVI SPECIFICI</b>                                                                                                              | <b>INDICATORI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 1         | <b>Migliorare l'efficacia e l'utilità dei sistemi attualmente in uso per la valutazione della performance individuale dei dirigenti</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indice di completamento delle valutazioni</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|   |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo medio per completare la valutazione (un tempo ridotto, senza compromettere la qualità della valutazione, può indicare un miglioramento nell'efficacia del sistema)</li> <li>- Indice di variazione nella distribuzione dei premi;</li> <li>- Indice di variazione di “punteggi” (rispetto alla base line) attribuiti a ciascun valutato;</li> <li>- Numero di eccellenze attribuite prima e dopo l'intervento;</li> <li>- Numero di valutazioni negative attribuite prima e dopo l'intervento;</li> </ul> |
| 2 | <b>Responsabilizzare i dirigenti, attraverso la previsione della necessaria differenziazione delle valutazioni dei propri funzionari</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero di eccellenze pre e post intervento regolatorio</li> <li>- Importo dei premi erogati pre e post intervento regolatorio</li> <li>- Numero di valutazioni con punteggio apicale pre e post intervento regolatorio</li> <li>- Numero di valutazioni con punteggio diverso da quello apicale pre e post intervento regolatorio</li> <li>- Numero di valutazioni negative pre e post intervento regolatorio</li> </ul>                                                                                        |
| 3 | <b>Esaltare l'autonomia e l'indipendenza dei dirigenti sul monitoraggio della performance rispetto agli obiettivi programmati</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero di interventi correttivi proposti in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo</li> <li>. Numero di target sottoposti a revisione periodica</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 4 | <b>Superare eventuali asimmetrie nelle scale di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti del personale e perseguire l'obiettività della valutazione</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero di valutazioni collegiali tra i dirigenti</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|   |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                                     | - Numero di valutazioni da parte degli utenti esterni di riferimento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 5 | <b>Valorizzare le competenze trasversali</b>                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero di percorsi di formazione volti ad incrementare specifiche professionalità e attitudini</li> <li>- Numero di processi di assessment e di valutazione del potenziale;</li> <li>- Numero di iniziative di formazione e di percorsi di sviluppo individuale e consolidamento delle competenze</li> </ul>                                                                                                             |
| 6 | <b>Premiare i capaci e meritevoli mediante l'attribuzione selettiva degli incentivi economici</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero di eccellenze pre e post intervento regolatorio</li> <li>- Importo dei premi erogati pre e post intervento regolatorio</li> <li>- Numero di valutazioni con punteggio apicale pre e post intervento regolatorio</li> <li>- Numero di valutazioni con punteggio diverso da quello apicale pre e post intervento regolatorio</li> <li>- Numero di valutazioni negative pre e post intervento regolatorio</li> </ul> |
| 7 | <b>Garantire certezza nella gestione del ciclo della performance</b>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentuale delle fasi di programmazione concluse entro i termini previsti nell'ambito del ciclo della performance;</li> <li>- Percentuale delle fasi di valutazione concluse entro le scadenze previste;</li> <li>- Scostamento tra i tempi previsti per la conclusione dell'intero ciclo della performance e quelli effettivamente impiegati;</li> </ul>                                                               |
| 8 | <b>Ancorare gli obiettivi alle reali priorità in termini di risultati attesi e attribuire un peso correlato alla loro rilevanza</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riduzione dei costi per unità di servizio rispetto alla base line;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|    |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riduzione dei tempi di attesa rispetto alla base line;</li> <li>- Numero di amministrazioni che raggiungono gli obiettivi di valore pubblico contenuti nei PIAO.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 9  | <b>Promuovere il ruolo della formazione nella valutazione della performance individuale</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Misurazione del peso percentuale attribuito alla formazione nell'ambito della programmazione e della valutazione della performance</li> <li>- Incremento del numero di master, corsi di formazione in presenza e a distanza erogati;</li> <li>- numero di iniziative di coaching erogate e fruite</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 10 | <b>Valorizzare il personale destinatario di incarichi di particolare rilevanza</b>          | - Numero di dipendenti con incarichi di particolare rilevanza che beneficiano di avanzamenti di carriera                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 11 | <b>Esaltare l'indipendenza e la terzietà del controllo</b>                                  | <p>Premesso che gli indicatori saranno stabiliti a seguito dell'adozione dei decreti legislativi attuativi della delega per la revisione della disciplina degli Organismi di valutazione della performance, si possono comunque già stabilire i seguenti indicatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero di professionisti specializzati nel settore delle risorse umane coinvolti nella valutazione della performance delle amministrazioni;</li> <li>- Numero di organismi esterni di valutazione coinvolti nella valutazione della performance delle amministrazioni;</li> <li>- Numero di componenti degli OIV che risultano iscritti al relativo Albo;</li> </ul> |

|    |                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>- Numero di procedimenti semplificati di valutazione esterna;</li><li>- Numero di procedure di valutazione associata;</li><li>- Numero di report sintetici dei risultati trasmessi dagli OIV delle amministrazioni centrali al Dipartimento della funzione pubblica.</li></ul> |
| 12 | <b>Valorizzare il merito e la produttività per consentire la crescita professionale</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Numero di incarichi conferiti con le nuove modalità;</li><li>- Numero di valutazioni con punteggio apicale pre e post intervento regolatorio</li><li>- Numero di valutazioni con punteggio diverso da quello apicale pre e post intervento regolatorio</li></ul>             |

### 3. OPZIONI DI INTERVENTO E VALUTAZIONE PRELIMINARE

Relativamente alla riforma nel suo complesso, l'opzione zero è stata valutata come non percorribile, in quanto il non intervento non consentirebbe di superare le criticità dell'attuale contesto. La disciplina vigente in materia di performance e, con riguardo all'accesso alla dirigenza, le disposizioni del d.lgs. n. 165 del 2001, in particolare quelle contenute nell'articolo 28, comma 1-ter, hanno manifestato profili di non efficacia, non sortendo gli effetti sperati per i motivi descritti nella Sezione I.

Pertanto, con riferimento alla linea relativa alla performance, si è nel tempo percorsa la strada di indirizzare l'azione amministrativa verso la migliore attuazione delle norme già esistenti.

Sono state quindi adottate linee guida da parte del Dipartimento della Funzione pubblica (Linee guida per il Piano della Performance – Ministeri – n. 1/giugno 2017; Linee guida sul sistema di misurazione e valutazione – Ministeri – n. 2/dicembre 2017; Linee guida per la Relazione annuale sulla Performance – n. 3/novembre 2018; Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle Amministrazioni pubbliche – n. 4/novembre 2019; Linee guida sulla misurazione e valutazione della Performance individuale n. 5/dicembre 2019; Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e Indicatori di Performance – dicembre 2020) e, da ultimo, la direttiva del Ministro per la

pubblica amministrazione del 27 novembre 2023.

Le linee guida sono state redatte ai sensi dell'articolo 3, comma 1, del d.P.R. 9 maggio 2016, n. 105, che attribuisce al Dipartimento le funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio del ciclo della performance. Le linee guida si sono soffermate su aspetti operativi del sistema di valutazione e misurazione della performance ritenuti meritevoli di implementazione e hanno fornito gli indirizzi per contribuire a risolvere le criticità che da tempo si sono manifestate sul piano applicativo, derivanti dall'approccio prevalentemente formale e adempimentale alla valutazione e da un'eccessiva enfasi sugli effetti premiali di natura monetaria.

In linea generale, gli atti in questione non contengono la formulazione di indicazioni vincolanti sui singoli contenuti dei SMVP e, quindi, l'adeguamento in definitiva è rimesso alla discrezionalità della singola amministrazione. Questa circostanza può considerarsi quale principale fattore di criticità, che sembra essere confermato anche dalla magistratura contabile laddove, nella delibera più volte citata ha evidenziato, tra le inefficienze dell'attuale sistema, l'omesso aggiornamento, con particolare riguardo alle misure di valutazione individuale dettagliate (in particolare) in seno alle Linee guida n. 5/2019.

L'implementazione del SMVP per via amministrativa è quindi risultata difficile e solamente parziale per l'agire combinato di resistenze al cambiamento riconducibili in parte alla cultura organizzativa ed in parte all'attuale configurazione del sistema stesso. Si è pertanto ritenuto che l'effettiva compliance delle dinamiche amministrative all'impostazione sottesa alla riforma, tale da farne scaturire un tangibile miglioramento per le pubbliche amministrazioni ma anche per la collettività amministrata, non possa prescindere da un intervento di adeguamento del sistema normativo.

#### **4. COMPARAZIONE DELLE OPZIONI E MOTIVAZIONE DELL'OPZIONE PREFERITA**

L'impianto generale del provvedimento è stato concepito ed elaborato in coerenza con gli impegni assunti dall'Italia, nell'ambito del Piano strutturale di bilancio di medio termine per il 2025-2029 consistenti nel *portare avanti le modifiche normative avviate per promuovere la mobilità verticale e rafforzare la capacità della dirigenza, assicurando, al contempo, il legame tra valutazione della performance, retribuzione e prospettive di carriera. (...) In tale contesto, sarà fondamentale completare entro la fine del 2027 la riforma dell'accesso alla carriera dirigenziale e della valutazione della performance, inclusa la revisione degli Organismi Indipendenti di Valutazione e il sistema di*

*valutazione della performance.*”<sup>7</sup>. Alla luce di questa impostazione, non sono state considerate opzioni di intervento alternative rispetto a quella scelta.

L’accento posto sulla necessità di completare entro il 2027 la riforma dell’accesso alla carriera dirigenziale e della valutazione della performance ha fatto sì che il percorso intrapreso sia stato considerato l’unico coerente con la strategia delineata. L’adozione delle due linee di intervento è stata, quindi, motivata, oltre che dalle motivazioni evidenziate nella Sezione I, anche dalla necessità di rispettare gli impegni assunti nel quadro del Piano strutturale, assicurandone la realizzazione entro le scadenze previste.

Per quanto riguarda l’elaborazione del testo e le opzioni regolatorie considerate, in una fase di prima elaborazione del testo, è stata valutata l’ipotesi di introdurre ulteriori disposizioni nel medesimo solco di efficientamento della pubblica amministrazione, attrattività e modernizzazione del concetto di lavoro pubblico, quali, ad esempio, misure assunzionali specifiche finalizzate ad agevolare l’ingresso nella pubblica amministrazione dei giovani e dei neolaureati ma anche misure specifiche per l’agevolazione del passaggio di competenze all’interno dei meccanismi di ricambio generazionale. Si è tuttavia preferito mantenere un impianto che risultasse maggiormente coerente e tale da assicurare una maggiore organicità alla riforma.

A seguito della stesura di una prima bozza dello schema, un particolare *focus* è stato dedicato:

- in primo luogo, **alla necessità di garantire una valutazione della performance attagliata a criteri il più possibile oggettivi**. Sono state inserite specifiche disposizioni riferite alla oggettività degli elementi di valutazione e, preliminarmente, agli obiettivi. In particolare, si prevede l’adozione di un decreto del Ministro per la pubblica amministrazione, che individui le modalità per lo svolgimento e il bilanciamento della valutazione, tra gli obiettivi e le caratteristiche trasversali. È stata prevista l’individuazione, col medesimo decreto, degli strumenti e dei criteri che assicurano l’oggettività della valutazione. È stato previsto che gli obiettivi, oltre che concreti e chiari, debbano essere misurabili in termini oggettivi e che gli stessi siano fissati in modo tale da consentire di ancorare la relativa valutazione ad elementi in grado di assicurarne il più possibile l’oggettività. L’importanza di un sistema di valutazione oggettivo risiede nel fatto che, in sua assenza, l’intero impianto regolatorio perderebbe di coerenza e credibilità. La riforma della carriera dirigenziale, la mobilità verticale e il rafforzamento della capacità della dirigenza presuppongono un meccanismo di valutazione solido e strutturato, capace di legare in modo efficace performance, retribuzione e prospettive

<sup>7</sup> PIANO STRUTTURALE DI BILANCIO DI MEDIO TERMINE - ITALIA 2025-2029, pag. 128

<https://www.mef.gov.it/export/sites/MEF/inevidenza/2024/Piano-strutturale-di-bilancio-e-di-medio-termine-Italia-2025-2029.pdf>

di carriera. Senza una valutazione fondata su criteri chiari e oggettivi, tali elementi risulterebbero scollegati, compromettendo l'intero processo riformatore. Alla luce di ciò, il modello adottato appare funzionale al raggiungimento dell'intera riforma, poiché garantisce coerenza tra gli strumenti di valutazione e gli obiettivi strategici prefissati. L'introduzione di criteri di valutazione oggettivi rappresenta quindi non solo un'esigenza tecnica, ma un presupposto essenziale affinché la riforma possa raggiungere i risultati attesi, evitando quindi inefficienze e distorsioni nel sistema di valutazione della performance che di gestione della dirigenza pubblica. La valutazione oggettiva della performance rappresenta un elemento cardine della riforma e, allo stesso tempo, funzionale al raggiungimento di obiettivi specifici, che ne garantiscono l'efficacia complessiva. In primo luogo, l'adozione di criteri oggettivi è essenziale per **migliorare l'efficacia dei sistemi di valutazione della performance**, assicurando una misurazione attendibile e trasparente del contributo individuale e collettivo. Un sistema di valutazione basato su parametri chiari e verificabili permette di superare criticità legate alla discrezionalità, rendendo più solido e affidabile il processo di monitoraggio delle prestazioni. Inoltre, la valutazione oggettiva è necessaria per l'attribuzione selettiva degli incentivi economici, garantendo che **le risorse siano distribuite in base a criteri meritocratici** e non in modo arbitrario. L'adozione di strumenti di misurazione oggettivi consente di legare la retribuzione alla reale performance, rafforzando il principio di equità e **stimolando il miglioramento continuo delle competenze e dei risultati**. Un altro aspetto centrale riguarda **la valorizzazione del merito**, obiettivo chiave della riforma. Un sistema di valutazione trasparente e imparziale consente di **riconoscere e premiare i dirigenti e i funzionari più capaci, favorendo la crescita professionale basata sulle competenze e sui risultati concreti**. In questo modo, si incentiva un ambiente lavorativo orientato all'eccellenza, promuovendo la mobilità verticale non come un automatismo, ma come un processo basato su criteri di selezione rigorosi. L'adozione di criteri oggettivi di valutazione, in definitiva, non è solo una componente tecnica della riforma, ma un presupposto essenziale per il suo successo. Essa assicura il miglioramento dei sistemi di valutazione della performance, permette l'allocazione mirata degli incentivi economici e favorisce la valorizzazione del merito, contribuendo così alla costruzione di un'amministrazione pubblica più efficace, trasparente e orientata ai risultati.

- Sempre nell'ottica di garantire una valutazione quanto più possibile oggettiva, è stata considerata la possibilità di adottare modalità di valutazione che consentano gradualmente di andare oltre la sola valutazione effettuata dal superiore gerarchico e che coinvolgano una pluralità di soggetti interni o esterni all'organizzazione, per arrivare alla valutazione a 360°.

In tale ambito, si è ritenuto di valorizzare la valutazione collegiale (*calibration*) e la valutazione, con riguardo alla performance organizzativa di strutture complesse o meno, da parte di *stakeholder* esterni (per esempio da parte degli utenti di un servizio erogato dall'ufficio o di un campione di cittadini opportunamente individuato o da altri portatori di interesse). Il punto di arrivo del processo di aggiornamento dei SVMP dovrà essere l'adozione di sistemi di misurazione che prevedano l'utilizzo combinato di meccanismi di calibrazione che contribuiranno a rendere il processo di valutazione finale frutto anche della verifica e valutazione congiunta da parte di una pluralità di soggetti, anche di pari livello. Si ritiene che il sistema di valutazione proposto possa funzionare efficacemente se verranno rispettate alcune condizioni. È essenziale definire in modo chiaro e trasparente gli obiettivi della valutazione. Le competenze e i comportamenti da misurare devono essere ben descritti e allineati agli obiettivi strategici. Si ritiene che un altro elemento chiave possa essere costituito dalla promozione di una cultura organizzativa favorevole al feedback, in cui le persone siano aperte a ricevere e dare valutazioni. In tal senso, occorre predisporre adeguati percorsi formativi, anche al fine di far sì che il processo venga percepito come un'opportunità di crescita. Inoltre, il metodo di raccolta e utilizzo dei dati dovrà garantire adeguata trasparenza. Uno dei principali vantaggi della valutazione collegiale è la **capacità di superare il modello tradizionale di valutazione gerarchica e unidirezionale**, in cui il giudizio sulle performance di un individuo o di una struttura è affidato esclusivamente a un singolo valutatore. Questo approccio potrebbe presentare il rischio di riflettere bias soggettivi e introdurre disomogeneità nei criteri applicati. Il coinvolgimento di più valutatori, attraverso processi di *calibration*, consente di garantire che la misurazione della performance sia frutto di un confronto strutturato. Un altro obiettivo fondamentale è **superare le asimmetrie nelle scale di valutazione degli obiettivi e del comportamento del personale**. L'introduzione di un meccanismo collegiale aiuta a evitare che i criteri di valutazione siano applicati in modo disomogeneo tra i vari livelli organizzativi o che siano influenzati da differenze soggettive nella percezione delle prestazioni. La *calibration* permette di allineare le valutazioni, riducendo distorsioni e garantendo equità tra dipendenti che operano in contesti differenti. Inoltre, la valutazione da parte degli *stakeholder* esterni, soprattutto per quanto riguarda la performance organizzativa di strutture complesse o meno, è funzionale a garantire una misurazione più completa ed efficace. Il coinvolgimento di utenti, cittadini, o altri attori esterni, consente di ottenere un quadro più oggettivo dell'impatto della performance, riducendo il rischio che la valutazione interna sia autoreferenziale. Infine, entrambi gli strumenti **contribuiscono alla valorizzazione del merito**, permettendo di identificare con

maggiore precisione le reali capacità e i risultati raggiunti dai singoli e dalle unità organizzative. L'introduzione di un confronto tra più valutatori e il coinvolgimento di attori esterni elimina distorsioni soggettive, assicurando che la progressione di carriera e la distribuzione degli incentivi siano effettivamente basati su criteri di merito.

Anche la valutazione tra pari rafforza l'oggettività del processo valutativo e rappresenta, inoltre, un importante **strumento per valorizzare le competenze trasversali**, spesso difficili da misurare attraverso i tradizionali sistemi di valutazione. Le competenze trasversali che svolgono un ruolo non trascurabile nel miglioramento della performance individuale e organizzativa potrebbero rischiare di non essere sufficientemente valorizzate in un modello di valutazione esclusivamente top-down. Uno dei principali vantaggi della valutazione tra pari è la possibilità di osservare il comportamento e le competenze di un individuo nel contesto reale del lavoro quotidiano. L'adozione di processi di valutazione collegiale e il coinvolgimento degli stakeholder esterni risultano funzionali a garantire l'oggettività della valutazione della performance, ma risultano anche strumenti indispensabili per superare i limiti della valutazione gerarchica, garantire omogeneità nei criteri di giudizio, attribuire in modo equo gli incentivi economici e promuovere una reale valorizzazione del merito.

- Particolare attenzione è stata dedicata alla necessità di garantire coerenza strategica e maggiore efficienza nel raggiungimento degli obiettivi prioritari. A tal fine è stato previsto il trasferimento delle responsabilità della valutazione dei dirigenti di vertice dagli OIV alla sfera politica di indirizzo. Ciò ancorerà più efficacemente la valutazione dei dirigenti alla capacità di attuazione degli obiettivi strategici. La valutazione rimessa ai centri decisionali più vicini (piuttosto che ad organismi esterni) consentirà di accelerare il processo valutativo rendendo più agile l'adeguamento della dirigenza alle priorità strategiche. Si tratta, quindi, di una scelta funzionale all'obiettivo di ancorare gli obiettivi della dirigenza alle reali priorità in termini di risultati attesi, garantendo un maggiore allineamento con gli obiettivi strategici dell'amministrazione.
- Una particolare riflessione è stata dedicata alla necessità di superare l'appiattimento della valutazione, fenomeno che ha spesso caratterizzato, come più volte evidenziato, i sistemi di misurazione della performance, riducendone l'efficacia e la capacità di premiare in modo selettivo il merito. In questo contesto, è emersa l'esigenza sia di indurre i valutatori a differenziare le premialità che di evitare che la distribuzione degli incentivi economici segua logiche uniformi e poco meritocratiche. A tal fine, è stata introdotta, tra i principi generali, una previsione che supera il sistema attualmente in uso, basato su classi di punteggio, e introduce un meccanismo in cui il trattamento economico è progressivo e strettamente

corrispondente in termini percentuali alla valutazione conseguita. Questo cambiamento risponde all'obiettivo di garantire una un'effettiva corrispondenza tra la performance individuale conseguita e il corrispondente trattamento economico. Il sistema vigente, basato su classi di punteggio, ha, infatti, generato concentrazioni eccessive in determinate fasce di valutazione, con il risultato di livellare le differenze di performance tra i dipendenti e di rendere meno incisivo il sistema premiale. Con l'introduzione di un trattamento economico progressivo, si assicura che la distribuzione dei premi sia realmente proporzionale alla qualità della performance, incentivando una valutazione più precisa e aderente ai reali contributi individuali. Questa opzione, oltre a stimolare una maggiore responsabilità da parte dei valutatori, ha il vantaggio di **rendere più efficace il sistema di incentivazione**, in quanto anche i dipendenti potranno essere indotti a migliorare le proprie prestazioni per accedere a livelli di trattamento economico progressivamente più elevati. La progressività **consente, infatti, di calibrare e premiare in modo più selettivo i migliori contributi**, riducendo il rischio di premialità distribuite in modo generalizzato e poco incentivante.

Il passaggio da un sistema basato su classi di punteggio a un trattamento economico progressivo rappresenta, pertanto, una scelta strategica per rendere la valutazione della performance più incisiva, favorire una distribuzione più equa e mirata degli incentivi e garantire una più stretta correlazione tra la qualità del lavoro svolto e la retribuzione percepita. Questo meccanismo rafforza la logica meritocratica su cui si fonda l'intera riforma. A queste disposizioni, si affianca l'introduzione della previsione secondo cui non potranno essere attribuiti punteggi apicali in misura superiore al 30 % delle valutazioni effettuate per ciascuna categoria o qualifica e di quella secondo cui il riconoscimento delle eccellenze non potrà superare la misura del 20 %.

- Anche la **composizione della commissione giudicatrice** nelle procedure di sviluppo di carriera, è stato oggetto di una specifica riflessione relativa all'individuazione degli strumenti in grado di **garantire valutazioni oggettive, trasparenti ed imparziali**. Al riguardo sono state previste disposizioni finalizzate al raggiungimento della finalità evidenziata. In particolare, oltre alla previsione secondo cui le procedure di sviluppo di carriera debbano svolgersi nel rispetto dei principi di imparzialità, pubblicità e trasparenza, è stato previsto che quattro componenti della commissione, appartengano ai ruoli dell'amministrazione che indice la procedura, due dovranno essere professionisti esperti nella valutazione del personale (*assessor*), provenienti da un'amministrazione diversa da quella procedente o dal settore privato, il Presidente dovrà essere un dirigente di ruolo proveniente da un'altra amministrazione o a ruoli o carriere pubblicistiche diverse. Restano in ogni caso fermi i casi

di incompatibilità previsti per la partecipazione alla Commissione di concorso. Tra i contenuti del decreto del Presidente della Repubblica, da adottarsi per la definizione delle modalità e i termini di svolgimento della selezione, si è prevista la definizione dei criteri, requisiti e modalità di funzionamento per l'iscrizione ad un albo, costituito presso il Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri, per l'individuazione dei professionisti, pubblici o privati, esperti nella valutazione del personale, da utilizzare quali componenti esterni e *assessor* per le procedure. Come sopra descritto, in relazione all'imparzialità dei componenti della Commissione di valutazione, ad integrazione della prima bozza del testo, che già prevedeva l'estrazione a sorte degli stessi, è stata prevista la partecipazione di componenti esterni appartenenti ad amministrazione diversa da quella precedente. Per rendere maggiormente imparziale il sistema, la misura è stata integrata attraverso la previsione che l'estrazione a sorte avviene tramite il portale InPA.

-È stato oggetto di uno specifico approfondimento il tema della **“responsabilizzazione” dei componenti delle commissioni giudicatrici in relazione alla scelta dei funzionari destinatari degli incarichi dirigenziali temporanei**. A tal fine, è stata introdotta la previsione che nel report sintetico dei risultati della valutazione effettuata trasmessa annualmente dagli OIV al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri ed al Parlamento, siano evidenziati stato, modalità e risultati per l'attuazione delle disposizioni di cui all'articolo 28, comma 1-quinquies e 28-bis, comma 8-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. Infine, alla previsione secondo cui i componenti degli OIV partecipano, senza diritto di voto, alle commissioni di valutazioni di cui all'articolo 28, comma 1-quinquies e 28-bis, comma 8-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è stato aggiunto che tanto avviene allo scopo di supportarli nell'imparziale e trasparente attuazione delle disposizioni attuative dell'accesso alla dirigenza di prima e seconda fascia mediante sviluppo di carriera.

- Uno specifico approfondimento è stato dedicato alle possibili opzioni in ordine alla **durata dell'incarico temporaneo (tra le opzioni è stato anche valutato il termine di due anni rinnovabili) e della sua eventuale proroga**. L'opzione preferita è nel senso che la durata sia di tre anni per rendere il termine omogeneo rispetto alla durata degli incarichi dirigenziali conferiti con le altre modalità possibili.

A seguito dell'esame del testo in Conferenza Unificata, sono state introdotte apposite previsioni finalizzate a valorizzare la connessione tra la performance individuale e quella collettiva, in quanto un collegamento più stretto tra le due componenti si traduce in maggiore orientamento

delle performance alla finalità di perseguire una maggiore efficienza della pubblica amministrazione e, quindi, nel miglioramento dei servizi resi agli utenti.

Sono state altresì introdotte alcune disposizioni volte a coordinare la disciplina introdotta alla specificità degli ordinamenti regionali e degli enti locali e a consentire alle Regioni e agli enti locali una maggiore flessibilità nel disciplinare le procedure di accesso alla dirigenza al fine di renderle maggiormente coerenti a quanto previsto dai rispettivi ordinamenti.

Tenendo conto di quanto previsto dalla disciplina del PIAO, che prevede un ruolo specifico delle Province e delle Città metropolitane nel monitoraggio delle performance organizzative degli enti locali sotto i 15.000 abitanti, è stata introdotta la possibilità di costituire organismi di valutazione in ambito provinciale e metropolitano che supportino gli enti locali nell'adozione di sistemi di valutazione interni adeguati, elaborino dati e indicatori comuni confrontabili e utilizzabili dalle amministrazioni locali e diano indicazioni e suggerimenti per la valutazione delle performance organizzative e individuali negli enti locali di piccole dimensioni.

Con riferimento agli incarichi dirigenziali a temine, con la finalità di tener conto in particolar modo per gli enti locali della specifica disciplina prevista dall'articolo 110 del TUEL, è stato specificato che gli stessi hanno comunque una durata non superiore a quella del mandato del sindaco.

#### **4.1 IMPATTI ECONOMICI, SOCIALI ED AMBIENTALI PER CATEGORIA DI DESTINATARI**

##### **➤ Destinatari diretti:**

- 1) Destinatari diretti delle disposizioni sono i dipendenti delle pubbliche amministrazioni centrali e locali. Le disposizioni non si applicano al personale in regime di diritto pubblico (ivi comprese Forze armate e di polizia), a quello appartenente ai comparti istruzione e ricerca e al comparto sanità nonché al personale fuori comparto, che sono sottratti all'applicazione delle disposizioni introdotte, in virtù della normativa speciale ad essi applicabile.

Per valutare sotto il profilo quantitativo, la prima categoria di destinatari diretti dell'intervento regolatorio in esame, sono stati utilizzati i dati contenuti nel Conto annuale della Ragioneria Generale dello Stato 2023, secondo cui la consistenza del personale nell'anno 2022 ammonta a 3, 270.784 milioni di unità.

Il dato si riferisce al Totale Personale che lavora nelle Pubbliche Amministrazioni eccettuati i lavoratori con contratti flessibili (tempo determinato, Lavoratori socialmente utili, in formazione e lavoro, interinali).

Escludendo le categorie di personale sottratto all'applicazione della disciplina in esame, la platea dei destinatari del provvedimento risulta composta, quindi:

- **dal personale del comparto funzioni centrali** (Ministeri, Enac, CNEL, Agid, enti pubblici non economici, Agenzie fiscali): 199.329 unità di personale non dirigenziale e 4.390 dirigenti. Tot: 203.719
- **dal personale del comparto funzioni locali**: 8.292 dirigenti e 391.774 unità di personale non dirigenziale. Tot. 400.066
- **dal personale della Presidenza del Consiglio dei Ministri**: 266 dirigenti e 1.752 unità di personale non dirigenziale. Tot: 2.018<sup>8</sup>

2) Risultano, altresì, destinatari della riforma i componenti degli **Organismi indipendenti di valutazione della performance**: alla data del 12 giugno 2025 si contano **9947** iscrizioni nell'Elenco nazionale istituito presso il Dipartimento della funzione pubblica<sup>9</sup>.

#### **Destinatari indiretti:**

Il provvedimento in esame, altresì, si rivolge, laddove mira a incrementare l'attrattività della pubblica amministrazione:

- a) a quella parte di popolazione attiva che, per condizione ed età, presentando i requisiti richiesti dalle singole amministrazioni, potrebbe aspirare ad un collocamento nel pubblico impiego;
- b) più in generale, a tutti i cittadini che si gioveranno:
  - di una pubblica amministrazione più efficace ed efficiente;
  - di una riduzione dei tempi di lavorazione delle pratiche o delle istanze presentate presso una pubblica amministrazione dovuta al miglioramento delle performance individuali e organizzative.

#### **➤ Impatti sui destinatari diretti.**

#### **IMPATTI SUL PERSONALE:**

- la diversa distribuzione delle risorse destinate alla performance, potrà tradursi per alcuni in un beneficio di natura economica, laddove il dipendente abbia conseguito una valutazione eccellente o comunque alta.

<sup>8</sup> Fonte: elaborazioni Aran su dati RGS-IGOP. Dati aggiornati al 19/02/2024

<sup>9</sup> <https://performance.gov.it/elencoNazionaleOrganismiIndipendentiDiValutazione>

- l'introduzione del meccanismo di progressione interna proposto genererà sui dipendenti i seguenti effetti: maggiore riconoscimento del lavoro e del proprio ruolo; maggiore spinta motivazionale nell'adempimento dei doveri, i dipendenti percepiranno l'amministrazione come un ambiente che valorizza il talento, riducendo il desiderio di cercare altre opportunità lavorative (il che si tradurrà in un miglioramento della *retention* dell'amministrazione), indurrà i dipendenti ad accrescere la propria formazione, potrà determinarsi un maggior tasso di presenza e una maggiore responsabilizzazione nello svolgimento delle proprie mansioni.

- La previsione di meccanismi di valutazione della performance attraverso sistemi che coinvolgano una pluralità di soggetti, interni ed esterni all'organizzazione, si prevede possano influire positivamente sia sulla performance individuale che organizzativa. La previsione genererà maggiore equità, trasparenza e oggettività della valutazione, grazie alla eterogeneità dei *feedback*, riducendo distorsioni o favoritismi e aumenterà il senso di responsabilità. L'introduzione del meccanismo consentirà di migliorare il processo rilevazione delle competenze trasversali (potranno essere valutati aspetti più difficili da misurare con strumenti tradizionali) e renderà disponibile un mezzo che consente di bilanciare il processo valutativo con una diversificazione di punti di vista. In tale ambito, uno dei punti di arrivo cui tende la riforma è la valutazione a 360°, permettendo così di ridurre ulteriormente il rischio di *bias* individuali ed ottenere una visione più oggettiva delle performance, aiutando a comprendere come migliorare competenze e abilità, creando un ambiente di apprendimento reciproco e un ambiente di lavoro basato sulla trasparenza e sulla comunicazione aperta.

- In ordine all'impatto del provvedimento, relativamente alla linea dell'accesso alla dirigenza non generale, in relazione al numero di soggetti in possesso dei requisiti di partecipazione e al numero di posizioni dirigenziali concretamente destinabili dalle amministrazioni alle procedure di sviluppo di carriera, si è misurato l'impatto che la misura potrebbe avere su un Ministero di grandi dimensioni (Mef).

Dall'esame del modello certificato del conto annuale MEF,<sup>10</sup> aggiornato alla data del 12 settembre 2024, risultano n. 9006 unità di personale alle dipendenze del Ministero dell'economia e delle finanze, come di seguito ripartiti per qualifica:

- n. 76 dirigenti di I fascia;
- n. 437 dirigenti di II fascia;
- n. 4888 funzionari;

---

<sup>10</sup> [https://www.mef.gov.it/operazione-trasparenza/personale/dotazione\\_organica/conto-annuale/index.html](https://www.mef.gov.it/operazione-trasparenza/personale/dotazione_organica/conto-annuale/index.html)

- n. 3554 assistenti;
- n. 51 operatori.

Tra i funzionari risultano aver maturato almeno 5 anni di anzianità un numero di unità pari a 3352.

Considerata la possibilità che taluni funzionari abbiano beneficiato, nel corso degli ultimi 5 anni, della procedura di progressione tra le aree, indetta dal MEF nel 2023, per il passaggio di 597 unità di personale dall'area degli assistenti all'area dei funzionari, si stima che il predetto numero possa approssimarsi intorno alle **3000 unità**.

Dai dati profferiti dai dpcm di autorizzazione alle assunzioni, le facoltà assunzionali autorizzate per il 2024 per la dirigenza di seconda fascia sono pari a 55 unità complessive (per tutte e tre le diverse tipologie di reclutamento (concorso pubblico SNA, concorso pubblico, Sviluppo di carriera).

**Tabella 27: Risorse Straordinarie – Previsione assunzionale pianificata da presente Piano 2024/2026<sup>26</sup>**

| PIANO ASSUNZIONI                      |                                        |                                      |           |                 |
|---------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------|-----------|-----------------|
| Posizione<br>giuridica                | Risorse                                | n. unità residue di n.<br>finanziate | Procedura | n. unità totali |
| Dirigenza<br>di II fascia             | DL 77/2021, art.7 c. 4                 | 7 di 14 finanziate                   | I         | 35              |
|                                       | DL 80/2021, art. 7 bis c 3             | 3 di 6 finanziate                    |           |                 |
|                                       | DL 4/2022, art. 21bis c 3 (RGS)        | 5 di 5 finanziate                    |           |                 |
|                                       | DL 4/2022, art. 21bis c 3 (CDR)        | 20 di 20 finanziate                  | V/I       | 2               |
|                                       | DL 68/2022, art. 12, comma 1-bis (RGS) | 2 di 2 finanziate                    |           |                 |
|                                       | DL 44/2023 art. 1, commi 2 e 3 (RGS)   | 1 di 1 finanziate                    |           |                 |
|                                       | Finalizzate all'obiettivo di V.P. DGT  |                                      |           |                 |
| L 130/2022 art. 1, comma 11 (DGT-CGT) | 18 di 20 finanziate                    | I<br>(concorso bandito GU 86/2021)   | 18        |                 |

Sulla base di tali dati, 17 posizioni (corrispondenti al 30%) possono essere destinate allo sviluppo di carriera.

**Ne consegue un rapporto di circa 1:176.**

#### IMPATTI SULLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

**Per quanto riguarda le pubbliche amministrazioni**, gli impatti riguarderanno:

- sul piano organizzativo, il miglioramento della performance dei singoli comporterà inevitabilmente anche un miglioramento dell'intera amministrazione e dei servizi da essa erogati;
- gli esiti della valutazione potranno essere utilizzati per ripensare eventualmente la struttura e/o i processi organizzativi, attraverso attività di reingegnerizzazione;
- l'incremento della possibilità di attrarre e conservare al proprio interno risorse altamente qualificate;

- d) della possibilità di individuare dei *gap* di competenza da colmare anche mediante percorsi formativi e professionali specifici;
- e) di una maggiore trasparenza e terzietà del controllo sui risultati della valutazione;
- f) per quanto riguarda i costi di adeguamento, si evidenzia che gli adempimenti in particolare connessi allo svolgimento delle attività del presente dall'intervento afferiscono all'esercizio di funzioni già svolte nell'ambito di moduli procedurali operativi e quindi non richiedono lo sviluppo ovvero l'esercizio di ulteriori e diverse competenze rispetto a quelle già in essere. Le attività da esperire non corrispondono a nuove funzioni e dunque potranno essere assicurate attraverso le risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili a legislazione vigente.
- g) il trasferimento delle responsabilità della valutazione dei dirigenti di vertice dagli OIV alla sfera politica di indirizzo, farà sì che i dirigenti saranno valutati in base alla capacità di attuare gli indirizzi strategici, garantendo coerenza e maggiore efficienza nel raggiungimento degli obiettivi prioritari, lasciando ai dirigenti sufficienti gradi di autonomia controbilanciati da un sistema di responsabilizzazione sui risultati ottenuti. La valutazione rimessa ai centri decisionali più vicini (piuttosto che ad organismi esterni) accelera il processo valutativo rendendo più agile l'adeguamento della dirigenza alle priorità strategiche. I decisori politici hanno infatti una maggiore capacità di monitorare e indirizzare in tempo reale l'operato dei dirigenti di vertice.

#### 4.2 IMPATTI SPECIFICI

**A. Effetti sulle PMI:** il provvedimento, non impatta direttamente sulle micro, piccole e medie imprese. Ad ogni modo, in previsione, si ritiene che i principali impatti previsti grazie all'entrata in vigore del provvedimento saranno indiretti in quanto tali soggetti avranno rapporti con un'amministrazione più efficiente.

**B. Effetti sulla concorrenza:** l'opzione prescelta è coerente e compatibile con il corretto funzionamento concorrenziale dei mercati. Non vengono introdotte disposizioni limitative della concorrenza.

**C. Oneri informativi:** il provvedimento in parola tratta di attività che non hanno come destinatari diretti cittadini o imprese. Non sono, pertanto, previsti nuovi oneri informativi.

**D. Rispetto dei livelli minimi di regolazione europea:** l'intervento risulta in linea con le norme in materia derivanti dall'ordinamento dell'Unione europea come, peraltro, specificato nella relazione ATN.

### 4.3 MOTIVAZIONE DELL'OPZIONE PREFERITA

Come già evidenziato, l'implementazione di sistemi di misurazione dei risultati e valutazione per obiettivi, nell'ottica di un sistema orientato al merito, è stata difficile e solamente parziale per l'agire combinato di resistenze al cambiamento riconducibili sia alla cultura organizzativa, sia alla struttura delle configurazioni amministrative pubbliche.

La soluzione adottata tiene in considerazione quanto rilevato nella delibera della Corte dei conti (n. 62/2024/G) – Sezione Centrale di Controllo sulla gestione delle amministrazioni dello stato che ha messo in luce l'inefficacia della valutazione della performance dei dipendenti pubblici e le ragioni di tale inefficacia. Come si è già detto, l'analisi compiuta, d'altro canto, ha evidenziato la necessità di introdurre meccanismi di premiazione che siano realmente efficaci per promuovere una buona amministrazione.

## 5. MODALITÀ DI ATTUAZIONE E MONITORAGGIO

### 5.1 ATTUAZIONE E 5.2 MONITORAGGIO

In questa sezione, si è preferito trattare cumulativamente i punti relativi all'attuazione e al monitoraggio.

Quanto ai soggetti responsabili dell'attuazione dell'intervento regolatorio, si rappresenta, in primo luogo, che il Governo dovrà adottare i decreti legislativi in base alle deleghe previste dal disegno di legge, su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione. Relativamente alla delega in materia di OIV, quindi, il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati potrà essere valutato solo dopo l'emanazione dei singoli decreti legislativi attuativi.

Il provvedimento nel suo complesso sarà valutato all'esito dell'entrata in vigore con cadenza annuale. Un ruolo fondamentale nell'attività di monitoraggio e controllo verrà svolto dal Dipartimento della funzione pubblica per mezzo del Portale della performance.

Il Portale della Performance, realizzato in collaborazione con il Consiglio Nazionale delle Ricerche, è uno strumento per la raccolta e consultazione di dati e documenti relativi al Ciclo della performance pubblicati dalle singole amministrazioni, in un'ottica di accountability e trasparenza.

L'utilizzo del portale consentirà di monitorare l'attuazione del provvedimento.

Si ritiene utile rappresentare, al fine di consentire una rappresentazione omogenea e completa delle informazioni, che **allo stato attuale** il Portale consente anche la gestione:

- dell'elenco nazionale dei componenti degli Organismi indipendenti di valutazione della performance (OIV);

- della banca dati degli avvisi di selezione comparativa delle amministrazioni per la costituzione degli OIV.

Le funzionalità del Portale saranno adeguate alle modifiche normative introdotte con il presente intervento. Tale circostanza consentirà al Dipartimento della funzione pubblica di disporre dei dati utili per effettuare il monitoraggio relativo all'attuazione dell'intervento stesso.

Ai medesimi fini, si evidenzia che con i decreti legislativi di cui all'articolo 12 del disegno di legge saranno previste adeguate misure per la trasmissione annuale da parte degli OIV delle amministrazioni centrali e degli enti o società da queste controllati, vigilati o partecipati, di un *report* sintetico dei risultati della valutazione effettuata, al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri ed al Parlamento.

I risultati dei report inviati potranno rappresentare un'ulteriore e utile base informativa per effettuare il monitoraggio dell'intervento.

#### **CONSULTAZIONI SVOLTE NEL CORSO DELL'A.I.R.**

Per l'elaborazione del testo non sono state effettuate consultazioni, in quanto l'intervento risponde ad impegni presi dal Governo nell'ambito del Piano strutturale di bilancio di medio termine, rispetto al quale la proposta risulta essere coerente, e del PNRR.

#### **PERCORSO DI VALUTAZIONE**

Il provvedimento, nella fase di studio, analisi dei costi e dei benefici, valutazione delle risorse economiche da impiegare, etc., è stato esaminato ed elaborato direttamente dagli Uffici di diretta collaborazione del Ministro per la pubblica amministrazione.

## DISEGNO DI LEGGE

—

## CAPO I

MODIFICHE AL DECRETO LEGISLATIVO  
27 OTTOBRE 2009, N. 150, IN MATERIA  
DI OTTIMIZZAZIONE DELLA PRODUTTIVITÀ  
DEL LAVORO PUBBLICO E DI EF-  
FICIENZA E TRASPARENZA DELLE PUB-  
BLICHE AMMINISTRAZIONI, NONCHÉ  
DELEGA AL GOVERNO PER LA REVI-  
SIONE DELLA DISCIPLINA DEGLI ORGA-  
NISMI INDIPENDENTI DI VALUTAZIONE  
DELLA *PERFORMANCE*

## Art. 1.

*(Modifica all'articolo 1 del decreto legisla-  
tivo 27 ottobre 2009, n. 150)*

1. All'articolo 1 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, dopo il comma 2 sono aggiunti i seguenti:

« 2-*bis*. Le disposizioni del presente decreto assicurano, inoltre, l'efficacia e l'utilità dei sistemi di valutazione della *performance* individuale dei dirigenti, valorizzando le capacità manageriali quale leva abilitante per il funzionamento delle organizzazioni, e promuovono il ruolo della formazione nella valutazione individuale del personale dirigenziale e non dirigenziale, che deve essere svolta attraverso l'individuazione delle priorità formative per il perfezionamento delle competenze tecniche e delle capacità personali e di quelle volte a garantire l'efficace svolgimento del ruolo di ciascun dipendente nell'ambito dell'organizzazione di cui fa parte e a valutare e valorizzare le potenzialità di ciascun lavoratore, in una prospettiva di crescita professionale, di sviluppo di carriera e di miglioramento delle capacità amministrative.

2-*ter*. Al fine di conseguire gli obiettivi di cui al comma 2-*bis* e per il progressivo superamento della semplice valutazione gerarchica e unidirezionale, i sistemi di valutazione della *performance* prevedono la

progressiva partecipazione di una pluralità di soggetti, interni o esterni all'organizzazione, individuati dall'articolo 2, comma 1-*bis*, e un più stretto collegamento tra obiettivi individuali e collettivi per migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione e i servizi resi agli utenti ».

Art. 2.

*(Modifiche all'articolo 2 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)*

1. All'articolo 2 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono apportate le seguenti modificazioni:

a) al comma 1, sono aggiunte, in fine, le seguenti parole: « , perseguendo mediante ciò un obiettivo di coinvolgimento del personale e di promozione del senso di appartenenza e comunque perseguendo l'obiettivo di migliorare l'efficienza della pubblica amministrazione e i servizi resi agli utenti »;

b) dopo il comma 1 è aggiunto il seguente:

« 1-*bis*. I sistemi di valutazione si compongono di una parte di obiettivi e di una parte relativa alle caratteristiche trasversali di cui all'articolo 9. Il Ministro per la pubblica amministrazione, con regolamento da adottare ai sensi dell'articolo 17, comma 3, della legge 23 agosto 1988, n. 400, previo parere della Conferenza unificata di cui all'articolo 8, del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, entro novanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente disposizione, stabilisce le modalità per lo svolgimento e il bilanciamento della valutazione tra la parte degli obiettivi e la parte delle caratteristiche trasversali e per la graduale integrazione dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance* nonché gli strumenti e i criteri per assicurare l'oggettività della valutazione. La valutazione della *performance* si compone di:

a) una parte di valutazione collegiale tra dirigenti, nella quale, al fine di superare eventuali asimmetrie nelle scale di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti

del personale e perseguire l'obiettività della valutazione, sono previste specifiche fasi, preventive e successive;

b) ove possibile, una parte di valutazione riguardante la *performance* organizzativa di strutture, complesse o no, da parte degli utenti esterni di riferimento, ad esclusione delle unità organizzative che svolgono attività fuori del territorio nazionale ».

### Art. 3.

*(Modifiche all'articolo 3 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)*

1. All'articolo 3 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono apportate le seguenti modificazioni:

a) al comma 1 è aggiunto, in fine, il seguente periodo: « Per conseguire una valutazione complessiva e oggettiva della produttività organizzativa e individuale, la misurazione e la valutazione della *performance* sono realizzate attraverso sistemi che coinvolgano, ai sensi dell'articolo 2, comma 1-*bis*, una pluralità di soggetti, interni ed esterni all'organizzazione »;

b) al comma 5 sono aggiunti, in fine, i seguenti periodi: « Il trattamento retributivo legato alla *performance* è progressivo e strettamente corrispondente, in termini percentuali, alla valutazione conseguita. Al fine di garantire alla valutazione effettività e progressività, non possono essere attribuiti, nell'ambito di ciascun ufficio dirigenziale generale o di livello corrispondente secondo il relativo ordinamento, punteggi apicali in misura superiore al 30 per cento delle valutazioni effettuate per ciascuna categoria o qualifica e il riconoscimento delle eccellenze di cui all'articolo 21 non può superare la misura del 20 per cento delle valutazioni apicali. Le economie derivanti dalla riduzione della retribuzione legata alla *performance* del personale dirigenziale, accertate dagli organi di controllo, sono destinate all'incremento delle risorse per la retribuzione della *performance* del personale non dirigenziale, in deroga all'articolo 23, comma 2, del decreto legisla-

tivo 25 maggio 2017, n. 75, e distribuite secondo le modalità definite nell'ambito della contrattazione integrativa sulla base degli indirizzi della contrattazione collettiva nazionale ».

#### Art. 4.

*(Modifiche all'articolo 4 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)*

1. All'articolo 4, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono apportate le seguenti modificazioni:

a) alla lettera a), dopo le parole: « definizione e assegnazione » sono inserite le seguenti: « , entro il primo trimestre di ogni anno, »;

b) alla lettera b), dopo la parola: « collegamento » sono inserite le seguenti: « , entro il termine di cui alla lettera a), ».

#### Art. 5.

*(Modifiche all'articolo 5 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)*

1. All'articolo 5, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono apportate le seguenti modificazioni:

a) alla lettera b), dopo le parole: « misurabili in termini » è inserita la seguente: « oggettivi, »;

b) alla lettera g), dopo le parole: « alla qualità delle risorse » sono inserite le seguenti: « umane, strumentali e finanziarie »;

c) dopo la lettera g) sono aggiunte le seguenti:

« g-bis) determinati in numero tale da connotare le reali priorità in relazione ai risultati attesi per il miglioramento dell'efficienza della pubblica amministrazione e dei servizi resi agli utenti e con peso correlato alla loro rilevanza;

g-ter) definiti, con riguardo alle lettere a), b), c), d), e), f), g) e g-bis), in modo tale da consentire di ancorare la relativa valu-

tazione a elementi in grado di assicurare il più alto grado di oggettività ».

Art. 6.

*(Modifiche all'articolo 6 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)*

1. All'articolo 6, comma 1, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono apportate le seguenti modificazioni:

a) al primo periodo, le parole: « Gli Organismi indipendenti di valutazione, anche accedendo alle » sono sostituite dalle seguenti: « I titolari della valutazione, attraverso le », le parole: « e segnalano » sono sostituite dalle seguenti: « per valutare » e dopo le parole: « in corso di esercizio » sono inserite le seguenti: « da sottoporre »;

b) il secondo periodo è soppresso.

Art. 7.

*(Modifiche all'articolo 7 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)*

1. All'articolo 7 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono apportate le seguenti modificazioni:

a) al comma 1:

1) al primo periodo sono aggiunte, in fine, le seguenti parole: « coerentemente con il sistema di misurazione e valutazione della *performance* in uso »;

2) al secondo periodo, dopo le parole: « previo parere » è inserita la seguente: « non »;

b) al comma 2:

1) la lettera a) è sostituita dalla seguente:

« a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della *performance*, di cui all'articolo 14, cui competono la proposta non vincolante sulla misurazione e valutazione della *performance* di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso nonché la proposta non vincolante di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del

comma 4, lettera *e*), del medesimo articolo »;

2) dopo la lettera *a*) è inserita la seguente:

« *a-bis*) dall'organo di indirizzo politico-amministrativo per i dirigenti di vertice ».

#### Art. 8.

*(Modifica all'articolo 8 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)*

1. All'articolo 8, comma 1, lettera *a*), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono aggiunte, in fine, le seguenti parole: « attraverso il miglioramento dell'efficienza della pubblica amministrazione e dei servizi resi agli utenti ».

#### Art. 9.

*(Modifiche all'articolo 9 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)*

1. All'articolo 9 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono apportate le seguenti modificazioni:

*a)* al comma 1:

1) dopo la lettera *a*) è inserita la seguente:

« *a-bis*) ai livelli di formazione raggiunti dal personale dipendente, in relazione alle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili »;

2) alla lettera *b*) sono aggiunte, in fine, le seguenti parole: « , valorizzando il personale destinatario di incarichi di particolare rilevanza e complessità attraverso l'assegnazione di specifici obiettivi individuali strettamente connessi all'adeguato svolgimento di tali incarichi nonché alle potenzialità di ciascuno »;

*b)* dopo il comma 1 è inserito il seguente:

« *1.1.* La valutazione della *performance* individuale si compone, inoltre, della valu-

tazione del potenziale e delle caratteristiche trasversali di seguito elencate:

*a)* la capacità di superare schemi consolidati e di realizzare flessibilità organizzativa orientata al risultato;

*b)* la capacità realizzativa;

*c)* la capacità di cooperazione interna ed esterna;

*d)* la capacità di agire velocemente con tempestività e decisione;

*e)* la capacità di costruire gruppi con elevate prestazioni e di valorizzare i propri collaboratori »;

*c)* al comma 2, dopo la lettera *b)* sono aggiunte le seguenti:

« *b-bis)* alla capacità di assolvere a incarichi che prevedono obiettivi di particolare complessità;

*b-ter)* alla capacità di raggiungere gli obiettivi formativi assegnati ».

#### Art. 10.

*(Modifiche all'articolo 12 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)*

1. All'articolo 12, comma 1, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono apportate le seguenti modificazioni:

*a)* alla lettera *b)*, le parole: « di cui all'articolo 14 » sono sostituite dalle seguenti: « , secondo quanto previsto dall'articolo 14 »;

*b)* dopo la lettera *d)* sono aggiunte le seguenti:

« *d-bis)* i collegi di cui all'articolo 2, comma 1-*bis*, lettera *a)*;

*d-ter)* gli utenti esterni di riferimento di cui all'articolo 2, comma 1-*bis*, lettera *b)*, tramite appositi strumenti di valutazione ».

#### Art. 11.

*(Delega al Governo per la revisione della disciplina degli organismi indipendenti di valutazione della performance)*

1. Il Governo è delegato ad adottare, entro sei mesi dalla data di entrata in

vigore della presente legge, uno o più decreti legislativi di riforma degli organismi indipendenti di valutazione della *performance* (OIV), di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

2. I decreti legislativi di cui al comma 1 sono adottati nel rispetto dei seguenti principi e criteri direttivi:

a) rafforzamento del controllo della *performance*, dell'indipendenza e della terzietà del controllo, anche mediante il ricorso a organismi esterni di valutazione composti da professionisti specializzati nel settore delle risorse umane e della valutazione della *performance* nonché dai soggetti titolari di interessi (*stakeholder*) rispetto alle funzioni dell'amministrazione di riferimento e dalla collettività per le amministrazioni territoriali;

b) incompatibilità, per il personale dipendente delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, di far parte di organismi esterni di valutazione nell'ambito della medesima amministrazione o in enti o società da questa vigilate, controllate o partecipate;

c) introduzione di meccanismi di rotazione negli incarichi che prevedano l'indicazione, da parte dell'autorità politica, del solo presidente dell'organo collegiale e il sorteggio per l'individuazione degli altri componenti;

d) divieto di partecipare a organi collegiali insieme con soggetti che hanno già fatto parte del medesimo collegio;

e) obbligo di garantire, nell'ambito del collegio, una composizione che garantisca l'eterogeneità della provenienza dei componenti in relazione allo specifico ruolo o categoria di provenienza, assicurando un bilanciamento delle competenze all'interno di ciascun collegio;

f) obbligatorietà della forma collegiale dell'OIV per le amministrazioni centrali e per quelle di maggiori dimensioni, assicurando il rispetto dei limiti delle risorse finanziarie disponibili ai sensi del comma 11 dell'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;

g) coinvolgimento, nell'attribuzione degli incarichi nell'ambito degli OIV, del più ampio numero possibile di soggetti iscritti nel relativo albo, prevedendo la possibilità di attribuire un numero massimo di due incarichi contestuali, solo nel caso in cui almeno uno sia di natura collegiale;

h) definizione, da parte del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri, dei requisiti di elevata professionalità ed esperienza necessari per l'iscrizione nell'albo dei componenti degli organismi di valutazione;

i) definizione, da parte del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri, dei criteri per l'individuazione, per le amministrazioni pubbliche, degli *stakeholder* di riferimento e della partecipazione della collettività, alla valutazione delle amministrazioni territoriali;

l) assicurazione della piena indipendenza e autonomia del processo di valutazione esterno, nel rispetto delle metodologie e dei criteri definiti dal Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri;

m) previsione, per le amministrazioni di minori dimensioni e per gli enti locali, di procedimenti semplificati di valutazione esterna, correlati alla realtà dimensionale dell'ente, anche ricorrendo a forme di valutazione associata e alla costituzione di nuclei in ambito provinciale e metropolitano che sostengano gli enti locali nei loro processi di valutazione delle *performance* organizzative e individuali;

n) previsione che gli OIV delle amministrazioni centrali trasmettano annualmente al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri e alle Camere un rapporto sintetico sui risultati della valutazione effettuata, evidenziando lo stato, le modalità e i risultati dell'attuazione delle disposizioni degli articoli 28, comma 1-*quinquies*, e 28-*bis*, comma 8-*bis*, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, introdotti, rispettivamente, dagli articoli 12 e 13 della presente legge;

o) previsione che i componenti degli OIV partecipino, senza diritto di voto, alle commissioni di valutazione di cui all'articolo 28, comma 1-*quinquies*, e all'articolo 28-*bis*, comma 8-*bis*, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, introdotti, rispettivamente, dagli articoli 12 e 13 della presente legge, allo scopo di coadiuvarle nell'imparziale e trasparente attuazione delle disposizioni attuative dell'accesso alla dirigenza di prima e seconda fascia mediante sviluppo di carriera;

p) conferma dell'autonomia regolamentare e organizzativa degli enti locali ai fini del sistema dei controlli interni di cui all'articolo 147 del testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali, di cui al decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267.

3. I decreti legislativi di cui al comma 1, corredati di relazione tecnica ai sensi dell'articolo 17, comma 3, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, sono adottati previa intesa in sede di Conferenza unificata di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281. Sugli schemi di decreto legislativo è successivamente acquisito il parere delle Commissioni parlamentari competenti per materia e per i profili finanziari, che si pronunciano nel termine di trenta giorni dalla data di trasmissione, decorso il quale il decreto legislativo può essere comunque adottato.

4. Dall'attuazione dei decreti legislativi di cui al comma 1 non devono derivare nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica. Le amministrazioni interessate provvedono agli adempimenti di rispettiva competenza con le risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili a legislazione vigente.

5. Entro un anno dalla data di entrata in vigore di ciascuno dei decreti legislativi di cui al comma 1, il Governo può adottare uno o più decreti legislativi recanti disposizioni integrative e correttive, nel rispetto della procedura di cui al comma 3 e dei principi e criteri direttivi di cui al comma 2.

6. Il Governo, nelle materie di competenza legislativa esclusiva dello Stato, adotta le norme regolamentari per l'attuazione o

l'esecuzione dei decreti legislativi adottati ai sensi del presente articolo.

## CAPO II

### MODIFICHE AL DECRETO LEGISLATIVO 30 MARZO 2001, N. 165, IN MATERIA DI ORDINAMENTO DEL LAVORO ALLE DI- PENDENZE DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

#### Art. 12.

*(Modifiche in materia di accesso alla qualifica di dirigente della seconda fascia)*

1. All'articolo 28 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, sono apportate le seguenti modificazioni:

a) al comma 1 sono aggiunte, in fine, le seguenti parole: « , e mediante sviluppo di carriera »;

b) il comma 1-ter è sostituito dal seguente:

« 1-ter. L'accesso alla qualifica di dirigente della seconda fascia nelle amministrazioni statali, anche ad ordinamento autonomo, e negli enti pubblici non economici avviene:

a) per il 50 per cento dei posti disponibili, sulla base delle facoltà assunzionali autorizzate, attraverso il corso-concorso selettivo di formazione bandito dalla Scuola nazionale dell'amministrazione;

b) per il 20 per cento dei posti disponibili, sulla base delle facoltà assunzionali autorizzate, per concorso pubblico indetto dalla Commissione per l'attuazione del progetto di riqualificazione delle pubbliche amministrazioni (RIPAM) o dalle singole amministrazioni, rivolto ai soggetti in possesso dei titoli di studio e dei requisiti previsti dalla normativa vigente per l'accesso alla dirigenza;

c) per il 30 per cento dei posti disponibili, sulla base delle facoltà assunzionali autorizzate, mediante sviluppo di carriera del personale non dirigenziale in servizio presso l'amministrazione che bandisce la

procedura e appartenente ai ruoli delle amministrazioni di cui al presente comma, che abbia maturato, complessivamente, almeno cinque anni di servizio a tempo indeterminato nell'area dei funzionari o almeno due anni di servizio a tempo indeterminato nell'area del personale di elevata qualificazione, fermo restando il possesso dei titoli di studio previsti dalla normativa vigente per l'accesso alla dirigenza »;

c) dopo il comma 1-ter sono inseriti i seguenti:

« 1-quater. Le disposizioni del comma 1-ter non si applicano agli enti di cui all'articolo 2, commi 2 e 2-bis, del decreto-legge 31 agosto 2013, n. 101, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 ottobre 2013, n. 125.

1-quinquies. Le procedure di sviluppo di carriera destinate al personale di cui al comma 1-ter, lettera c), sono bandite e svolte dalle singole amministrazioni nel rispetto dei principi di imparzialità, pubblicità e trasparenza e si articolano:

a) in una prima fase selettiva e comparativa, finalizzata a individuare, sui posti disponibili, i soggetti ai quali conferire un incarico dirigenziale non generale temporaneo. Tale selezione è basata:

1) sulla valutazione comparativa dei titoli posseduti, della *performance* individuale, delle capacità organizzative e delle attitudini evidenziate nei cinque anni precedenti, per il personale dell'area dei funzionari, o nei due anni precedenti, per quello dell'area del personale di elevata qualificazione, secondo le modalità di cui al comma 1-sexies;

2) sullo svolgimento di una prova scritta e orale;

b) in una seconda fase di osservazione e valutazione dello svolgimento dell'incarico temporaneo per un periodo di almeno quattro anni, nel corso dei quali il dirigente incaricato è valutato in ordine ai risultati conseguiti, sotto i profili della *performance* sia individuale sia organizzativa, al raggiungimento degli obiettivi, anche assegnati ai dipendenti dell'ufficio presso cui ha svolto

l'incarico temporaneo, e alle capacità manageriali possedute.

*1-sexies.* La selezione per il conferimento temporaneo degli incarichi di cui al comma 1-*quinquies*, lettera a), è affidata ad una commissione indipendente composta da sette componenti, di cui quattro dirigenti di livello generale appartenenti ai ruoli o in servizio presso l'amministrazione che ha indetto la procedura o personale di livello dirigenziale in servizio presso la stessa amministrazione, anche se appartenente a ruoli o carriere pubblicistiche diverse, o, in mancanza, di altra amministrazione, e due professionisti qualificati nella valutazione e selezione del personale (*assessor*), provenienti da un'amministrazione diversa da quella procedente o dal settore privato, e presieduta da un dirigente generale di ruolo proveniente da un'altra amministrazione ovvero da personale di livello dirigenziale appartenente a ruoli o carriere pubblicistiche diverse. Le funzioni di segretario sono svolte da un dirigente di livello non generale della stessa amministrazione che ha bandito la procedura. Non possono in ogni caso fare parte della commissione dirigenti in servizio presso gli uffici di diretta collaborazione. Restano fermi i casi di incompatibilità previsti per la partecipazione alle commissioni di concorso. I componenti della commissione sono estratti a sorte attraverso il Portale unico del reclutamento, di cui all'articolo 35-*ter*, e non possono far parte della commissione per due volte consecutive. Ai lavori della commissione partecipano, senza diritto di voto, il dirigente gerarchicamente sovraordinato a ciascun candidato, con funzioni di relatore, e un componente dell'organismo indipendente di valutazione, con funzioni di supporto. Ai fini della valutazione di cui al comma 1-*quinquies*, lettera a), la commissione tiene conto di un colloquio di esclusivo carattere esperienziale-attitudinale e motivazionale, della valutazione di *performance* conseguita dal candidato nei cinque anni precedenti o nei due anni di servizio nell'area del personale di elevata qualificazione, della complessità degli obiettivi assegnati e di quelli conseguiti, di una relazione dettagliata, sottoscritta dal dirigente sovraordi-

nato al candidato, dalla quale devono emergere anche indicatori di carattere comportamentale concernenti le capacità di *leadership* e le attitudini manageriali del singolo candidato, nonché dei risultati della prova di cui al comma 1-*quinquies*, lettera a), numero 2). Ai componenti della commissione non spettano compensi, gettoni di presenza, indennità, rimborsi di spese o altri emolumenti comunque denominati.

*1-septies.* Gli incarichi conferiti ai sensi del comma 1-*quinquies* non possono avere durata superiore a tre anni e sono rinnovabili una sola volta, previa la necessaria valutazione favorevole della commissione di cui al comma 1-*sexies* sull'attività svolta nell'espletamento dell'incarico.

*1-octies.* L'inserimento nei ruoli della dirigenza di seconda fascia consegue all'esito favorevole dell'osservazione e valutazione dell'incarico dirigenziale temporaneo conferito e rinnovato con la procedura di cui ai commi 1-*quinquies*, 1-*sexies* e 1-*septies* ed esercitato per un periodo di almeno quattro anni con valutazione finale positiva dell'attività svolta in relazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati e alla dimostrazione di adeguate attitudini e capacità manageriali. La predetta valutazione finale della procedura di sviluppo di carriera è affidata a una nuova commissione composta e nominata secondo la procedura di cui al comma 1-*sexies*. Ai componenti della commissione non spettano compensi, gettoni di presenza, indennità, rimborsi di spese o altri emolumenti comunque denominati. In caso di mancato rinnovo dell'incarico di cui al primo periodo o di esito negativo della valutazione finale, la posizione dirigenziale viene resa disponibile per una nuova procedura da svolgere ai sensi dei commi 1-*quinquies* e 1-*sexies*.

*1-novies.* Le regioni e gli enti locali possono avvalersi delle procedure di cui ai commi da 1-*ter* a 1-*octies*, individuando i livelli dirigenziali ivi indicati secondo i rispettivi ordinamenti. Resta fermo che il dirigente sovraordinato al candidato, di cui al comma 1-*sexies*, deve essere individuato nel superiore gerarchico-funzionale del medesimo candidato »;

d) il comma 5 è sostituito dal seguente:

« 5. Con regolamento emanato ai sensi dell'articolo 17, comma 1, della legge 23 agosto 1988, n. 400, su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione, sono definiti:

a) i criteri per la composizione e la nomina delle commissioni esaminatrici;

b) le modalità di svolgimento delle selezioni, prevedendo anche la valutazione delle esperienze professionali di servizio maturate in Italia o all'estero presso istituzioni dell'Unione europea o presso organizzazioni internazionali;

c) l'ammontare delle borse di studio per i partecipanti al corso-concorso;

d) le modalità di svolgimento della procedura selettiva di sviluppo di carriera di cui al comma 1-*quinquies*, in particolare definendo la struttura e i contenuti minimi della prova nonché le capacità teoriche e pratiche oggetto di verifica e i titoli di studio e professionali valutabili;

e) il termine di durata delle attività di selezione;

f) i criteri per l'assegnazione degli obiettivi individuali ai soggetti titolari dell'incarico dirigenziale temporaneo di cui al comma 1-*quinquies* nella fase di osservazione e valutazione;

g) i criteri e le modalità di valutazione dello svolgimento dell'incarico ai sensi dei commi da 1-*quinquies* a 1-*octies*;

h) i criteri, i requisiti per l'iscrizione e le modalità di funzionamento di un albo, istituito presso il Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri, per l'individuazione dei professionisti, pubblici o privati, esperti nella valutazione del personale, da utilizzare quali componenti esterni e *assessor* per le procedure di cui ai commi 1-*sexies*, 1-*septies* e 1-*octies* »;

e) al comma 6:

1) al primo periodo, le parole: « dei concorsi di cui al comma 2 » sono sostituite

dalle seguenti: « dei corsi-concorsi di cui al comma 1-ter, lettera a), »;

2) è aggiunto, in fine, il seguente periodo: « L'esercizio della funzione dirigenziale da parte del predetto personale è preceduto dallo svolgimento di un periodo di tirocinio e dal tutoraggio da parte di dirigenti con maggiore anzianità di servizio, da svolgere presso l'amministrazione di destinazione, commisurato alla concreta esperienza lavorativa pregressa e comunque di durata non inferiore a sei mesi e non superiore a un anno ».

2. Con regolamento da adottare ai sensi dell'articolo 17, comma 1, della legge 23 agosto 1988, n. 400, su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione, entro tre mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge, si provvede all'aggiornamento delle disposizioni regolamentari vigenti, al fine di adeguarle alle disposizioni di cui al comma 1 del presente articolo.

#### Art. 13.

*(Modifiche in materia di accesso alla qualifica di dirigente della prima fascia)*

1. All'articolo 28-bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, sono apportate le seguenti modificazioni:

a) il comma 1 è sostituito dal seguente:

« 1. L'accesso alla qualifica di dirigente della prima fascia avviene, per il 50 per cento dei posti disponibili, attraverso procedure di concorso per titoli ed esami e, per il rimanente 50 per cento, mediante sviluppo di carriera dal ruolo dirigenziale di seconda fascia, dopo almeno cinque anni, anche non continuativi, di servizio nel ruolo dirigenziale. A tal fine, entro il 31 dicembre di ogni anno, le amministrazioni indicano, per il triennio successivo, il numero dei posti che si rendono vacanti per il collocamento in quiescenza del personale dirigenziale di ruolo di prima fascia e la programmazione relativa ai posti da ricoprire mediante concorso »;

b) il comma 2 è abrogato;

c) dopo il comma 8 sono aggiunti i seguenti:

« 8-bis. Per la copertura dei posti dirigenziali generali riservati allo sviluppo di carriera del personale dei ruoli dirigenziali di seconda fascia, si applicano le procedure selettive e comparative di cui all'articolo 28, commi da 1-*quinqüies* a 1-*octies*, ad esclusione della prova di cui al numero 2) della lettera a) del comma 1-*quinqüies*.

8-ter. L'inserimento nei ruoli della dirigenza di prima fascia consegue all'esito favorevole dell'osservazione e valutazione dell'incarico dirigenziale generale temporaneo conferito e rinnovato con la procedura di cui al comma 8-bis ed esercitato per un periodo di almeno cinque anni, con valutazione finale positiva dell'attività svolta in relazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati e alla dimostrazione di adeguate capacità di *leadership* e attitudini manageriali. La predetta valutazione finale della procedura di sviluppo di carriera è affidata a una nuova commissione nominata secondo la procedura di cui all'articolo 28, comma 1-*sexies*. In caso di mancato rinnovo dell'incarico dirigenziale generale temporaneo o di esito negativo della valutazione finale, la posizione dirigenziale viene resa disponibile per una nuova procedura da svolgere ai sensi del comma 8-bis del presente articolo.

8-quater. Con regolamento da adottare ai sensi dell'articolo 17, comma 1, della legge 23 agosto 1988, n. 400, su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione, sono definite le modalità di svolgimento delle procedure di accesso al ruolo della dirigenza di prima fascia di cui al comma 8-bis del presente articolo ».

## Art. 14.

*(Ulteriori disposizioni in materia di incarichi dirigenziali)*

1. All'articolo 19 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, sono apportate le seguenti modificazioni:

a) dopo il comma 1-ter è inserito il seguente:

« 1-quater. In relazione alle responsabilità formative, di valutazione del potenziale e di valorizzazione del personale posto alle proprie dipendenze, ciascun dirigente redige annualmente una relazione in cui indica il personale ritenuto idoneo ad assumere funzioni dirigenziali o, comunque, superiori a quelle rivestite. Di tale relazione è dato motivatamente conto nell'ambito delle procedure di cui all'articolo 28 »;

b) al comma 2 è aggiunto, in fine, il seguente periodo: « Per gli enti locali, gli incarichi dirigenziali a termine di cui all'articolo 110 del testo unico di cui al decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, hanno comunque una durata non superiore a quella del mandato del sindaco in carica alla data del conferimento »;

c) al comma 6-ter è aggiunto, in fine, il seguente periodo: « Le regioni e gli enti locali applicano i commi 6 e 6-bis secondo i rispettivi ordinamenti ».

## Art. 15.

*(Disposizioni transitorie e di coordinamento)*

1. All'articolo 23, comma 1, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il terzo periodo è sostituito dal seguente: « L'accesso alla qualifica di dirigente della prima fascia avviene attraverso i meccanismi di accesso di cui all'articolo 28-bis ».

2. Il personale dirigenziale di seconda fascia che, alla data di entrata in vigore della presente legge, ha maturato un periodo di almeno ventiquattro mesi nello svolgimento di un incarico dirigenziale di livello generale transita nella prima fascia, senza svolgere le procedure di cui all'articolo 28-bis del decreto legislativo 30 marzo

2001, n. 165, come modificato dall'articolo 13 della presente legge, qualora maturi cinque anni di svolgimento di un incarico di direzione di uffici dirigenziali di livello generale o equivalenti, in base ai particolari ordinamenti di cui all'articolo 19, comma 11, del decreto legislativo n. 165 del 2001, senza essere incorso nelle misure previste dall'articolo 21 del medesimo decreto legislativo n. 165 del 2001 per le ipotesi di responsabilità dirigenziale, nel limite dei posti disponibili ovvero nel momento in cui si verifica la prima disponibilità di un posto utile, tenuto conto, quale criterio di precedenza ai fini del transito, della data di maturazione del requisito dei cinque anni di incarico e, a parità di data di maturazione, della maggiore anzianità nella qualifica dirigenziale.

### CAPO III

#### DISPOSIZIONI PER LE REGIONI A STATUTO SPECIALE E LE PROVINCE AUTONOME DI TRENTO E DI BOLZANO

##### Art. 16.

##### *(Clausola di salvaguardia)*

1. Le disposizioni della presente legge e quelle dei decreti legislativi emanati in attuazione della stessa sono applicabili nelle regioni a statuto speciale e nelle province autonome di Trento e di Bolzano compatibilmente con i rispettivi statuti e le relative norme di attuazione.

PAGINA BIANCA



\*19PDL0155270\*