



GIANLUCA BERTAGNA

LA PERFORMANCE: COME VALUTARLA E COME EROGARLA

Con modulistica in formato digitale editabile



LA PERFORMANCE: COME VALUTARLA E COME EROGARLA

Di Gianluca Bertagna



La performance: come valutarla e come erogarla
Di Gianluca Bertagna

© 2026 Publika S.r.l.

Via Parigi 6, 46047 Porto Mantovano (MN)

info@publika.it

www.publika.it

I diritti di riproduzione, traduzione, memorizzazione e adattamento totale o parziale con qualsiasi mezzo (analogico e/o digitale) sono riservati in tutti i paesi.

I edizione

Marzo 2026

Pubblicazione digitale

Sommarior

Premessa	8
Dove si parla di performance	8
Il d.lgs. 150/2009, come modificato dal d.lgs. 74/2017	8
Un salto nel passato	9
L'errore più diffuso	10
Relazioni sindacali	11
Pausa caffè	12
<i>Performance</i> individuale ed organizzativa: le differenze	12
<i>Performance</i> individuale: l'elemento più facile	12
<i>Performance</i> organizzativa: l'incompiuta	15
La correlazione tra la valutazione e la premialità	17
La correlazione tra <i>performance</i> individuale e retribuzione	18
Considerazioni generali	18
La differenziazione del premio individuale	18
La correlazione tra <i>performance</i> organizzativa e retribuzione	19
<i>Performance</i> individuale e rapporto con altri incentivi	21
Premessa	21
I possibili meccanismi per la correlazione dei compensi.	21
Controlli	23
Il conto annuale	23
Le pubblicazioni su Amministrazione Trasparente	23
Domande e risposte (FAQ)	24

Presentazione

È tempo di parlare di *performance*. Non tanto della sua misurazione e valutazione, quanto piuttosto delle modalità di erogazione in favore dei dipendenti del trattamento accessorio ad essa collegato. L'art. 59 del CCNL 23/02/2026 ha previsto che le somme del fondo possono essere utilizzate, in accordo con i sindacati, per incentivare la *performance* organizzativa e la *performance* individuale.

L'art. 48 del medesimo CCNL ha confermato tale impostazione, andando a modificare solamente alcuni aspetti della cosiddetta "differenziazione del premio individuale".

Come è possibile, quindi, gestire al meglio tali strumenti? Quali modalità hanno a disposizione gli enti locali?

La guida nasce con questa finalità: **supportare gli enti nell'individuazione dei criteri che collegano la valutazione della *performance* e la sua erogazione al personale**. Un'esigenza che, lo abbiamo rilevato nella nostra quotidiana attività al fianco degli enti locali, è sempre più forte; anche perché i sindacati, quasi ovunque, spingono per focalizzare l'attenzione sulla *performance* organizzativa e per ridurre l'importanza del premio individuale. Una scelta che, volendo, si può perseguire, certo: ma l'ente **è in grado di misurare e valutare correttamente la *performance* organizzativa?**

Ecco spiegata, quindi, la necessità di questa pubblicazione; ed ecco gli obiettivi che si propone di raggiungere: dare strumenti di riflessione, studio, approfondimento sul tema e offrire tanta modulistica a supporto delle possibili azioni degli enti.

Consigliamo, fortemente, di non addentrarsi subito nell'esame della modulistica (file editabili MS Word e MS Excel), ma di **prendersi un po' di tempo per una lettura, anche veloce, del testo della guida**. Questo perché i modelli sono pienamente coerenti con le considerazioni esposte nel testo, che sono necessarie alla loro comprensione.

Veniamo quindi al dettaglio del contenuto della pubblicazione.

- La misurazione e la valutazione della *performance*
- Le relazioni sindacali
- I criteri per erogare la *performance* individuale
- I criteri per erogare la *performance* organizzativa
- Incrementi di parte variabile del fondo per scelte dell'ente
- Il premio individuale
- La perequazione in caso di altri incentivi
- La trasparenza
- Gli effetti sul conto annuale

Ogni sezione contiene diversi modelli operativi e nell'esame si terrà conto, ovviamente, di proposte diverse a seconda delle dimensioni degli enti.

Da ultimo, una piccola precisazione. La modulistica **non** si occupa di:

- Ciclo di gestione della *performance*
- Piano della *performance*
- Relazione sulla *performance*
- Retribuzione di risultato di posizioni organizzative e dirigenti.

Il lavoro è esclusivamente e volutamente centrato sulla ***performance* individuale e organizzativa**, con speciale riferimento **alle possibili modalità di erogazione dei**

trattamenti correlati ai dipendenti; i cui criteri, lo rammentiamo, vanno contrattati con le rappresentanze sindacali.

Ringrazio di cuore per il supporto e la pazienza: Davide, Augusto e Lorenzo. Il loro contributo è stato fondamentale.

Buon lavoro.

Gianluca Bertagna

Performance

Premessa

È facile parlare di *performance*. Poi, però, quando i principi vanno calati nella realtà iniziano i problemi... In “*internet*” si trovano tanti regolamenti sulla valutazione della *performance* organizzativa e individuale, ma quasi nulla sui criteri di erogazione. Obiettivo di questo lavoro è, quindi, proporre soluzioni operative che generino un raccordo tra la valutazione e l'erogazione dei premi di *performance*.

L'approfondimento che segue è a “360 gradi”: parte dall'analisi della principale normativa vigente, e propone quindi un breve salto nel passato, molto utile per capire il cambio di direzione che ha segnato la disciplina della materia. In seguito, prova a riassumere le relazioni sindacali previste, che hanno un ruolo fondamentale e delicato, e sono spesso al centro dei quesiti che gli operatori degli enti locali ci propongono.

La parte centrale del lavoro mette in luce le differenze tra “misurare e valutare” la *performance* ed “erogare” i premi ad essa correlati.

La modulistica, allegata, è infine il naturale completamento di questo piccolo manuale operativo.

Dove si parla di performance

Prima di addentrarci nell'esame e nella proposta di materiale è necessario ricordare le due principali disposizioni normative in cui si parla di *performance*.

Il d.lgs. 150/2009, come modificato dal d.lgs. 74/2017

Si tratta della disposizione principale in materia: noto come “Riforma Brunetta”, il decreto 150/2009 ha rappresentato un punto di svolta e di fatto ha introdotto il termine “*performance*” in sostituzione di quello più frequentemente utilizzato di “produttività”. Il decreto ha introdotto, tra l'altro, la complicata distinzione tra *performance* organizzativa e individuale. Da questo punto di vista, vedremo, per gli enti locali il percorso non si può dire definitivamente concluso.

ART. 2 DEL D.LGS. 150/2009

Le disposizioni contenute nel presente Titolo disciplinano il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della ***performance* organizzativa e individuale**.

ART. 3 DEL D.LGS. 150/2009

Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare **la *performance* individuale e quella organizzativa**, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Va fatta una precisazione importantissima: **non tutte le disposizioni del d.lgs. 150/2009 si applicano direttamente agli enti locali**. Per garantire il rispetto dei principi

La performance: come valutarla e come erogarla
Di Gianluca Bertagna



Publika edizioni
Collana coordinata da Gianluca Bertagna