Presidenza del Consiglio dei Ministri

IL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Atto di indirizzo quadro per i rinnovi contrattuali del triennio 2022-2024 per il personale delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del d.lgs. n. 165 del 2001

1. Premessa.

Il presente atto d'indirizzo (cosiddetta "direttiva Madre") individua la cornice negoziale generale relativa ai rinnovi contrattuali relativi al triennio 2022-2024 ed è assunto in accordo con i comitati di settore Regioni-Sanità ed Enti locali nonché in concerto con il Ministero dell'Economia e delle finanze, ai sensi e per gli effetti dell'art. 41, comma 2, del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165.

Resta fermo che, per i comparti e le aree di contrattazione relative a Funzioni locali, Istruzione e ricerca e Sanità, i rispettivi comitati di settore saranno chiamati ad impartire successivi indirizzi, anche a completamento della parte generale del presente documento, al fine di consentire l'avvio delle trattative per il rinnovo dei rispettivi contratti collettivi nazionali. Analogamente si procederà con riferimento al comparto ed all'area Funzioni centrali.

Per ovviare alla stratificazione delle fonti negoziali nel tempo, l'Aran valuterà la possibilità di redigere dei testi unici contrattuali, riassuntivi di tutta la normativa contrattuale applicabile per ciascun comparto o area, ai fini di semplificazione e trasparenza nonché per facilitare l'individuazione delle norme applicabili caso per caso anche in funzione deflattiva del contenzioso.

Il presente atto di indirizzo sarà attuato nell'ambito delle risorse a tali fini disponibili nonché nel totale rispetto della legislazione vigente.

2. Indirizzi generali.

a) Risorse finanziarie per i rinnovi contrattuali.

Le disponibilità finanziarie da destinare al rinnovo dei contratti collettivi di lavoro del personale dipendente delle amministrazioni statali, con riferimento al periodo contrattuale

2022-2024, sono state allocate nel bilancio dello Stato con i seguenti provvedimenti legislativi:

a) articolo 1, comma 609 e seguenti, della legge 30 dicembre 2021, n. 234 ([1]);
b) articolo 3 del decreto-legge 18 ottobre 2023, n. 145 ([2]);
c) art. 1, commi 27-29 e 31, della legge 30 dicembre 2023, n. 213 (legge di bilancio per l'anno 2024) ([3]).

---

[1] **Art. 1, comma 609, legge 30 dicembre 2021, n. 234**. - 1. Per il triennio 2022-2024 gli oneri posti a carico del bilancio statale per la contrattazione collettiva nazionale in applicazione dell'articolo 48, comma 1, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e per i miglioramenti economici del personale statale in regime di diritto pubblico sono determinati in 310 milioni di euro per l'anno 2022 e in 500 milioni di euro annui a decorrere dall'anno 2023. A valere sui predetti importi si da' luogo, nelle more della definizione dei citati contratti collettivi nazionali di lavoro e dei provvedimenti negoziali relativi al personale in regime di diritto pubblico, in deroga alle procedure previste dalle disposizioni vigenti in materia, all'erogazione dell'anticipazione di cui all'articolo 47-bis, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e degli analoghi trattamenti previsti dai rispettivi ordinamenti, nella misura percentuale, rispetto agli stipendi tabellari, dello 0,3 per cento dal 1° aprile 2022 al 30 giugno 2022 e dello 0,5 per cento a decorrere dal 1° luglio 2022. Tali importi, comprensivi degli oneri contributivi ai fini previdenziali e dell'imposta regionale sulle attività produttive (IRAP) di cui al decreto legislativo 15 dicembre 1997, n. 446, concorrono a costituire l'importo complessivo massimo di cui all'articolo 21, comma 1-ter, lettera e), della legge 31 dicembre 2009, n. 196. 610. Per il personale dipendente da amministrazioni, istituzioni ed enti pubblici diversi dall'amministrazione statale, gli oneri per i rinnovi contrattuali per il triennio 2022-2024, da destinare alla medesima finalità e da determinare sulla base dei medesimi criteri di cui al comma 609, nonché quelli derivanti dalla corresponsione dei miglioramenti economici al personale di cui all'articolo 3, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, sono posti a carico dei rispettivi bilanci ai sensi dell'articolo 48, comma 2, dello stesso decreto legislativo.

[2] **Art. 3 del decreto-legge 18 ottobre 2023, n. 145** *(Anticipo rinnovo contratti pubblici)* - **1.** Nelle more della definizione del quadro finanziario complessivo relativo ai rinnovi contrattuali per il triennio 2022-2024, per il personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato dipendente dalle amministrazioni statali, in via eccezionale, l'emolumento di cui all'articolo 1, comma 609, secondo periodo, della legge 30 dicembre 2021, n. 234, nel mese di dicembre 2023 è incrementato, a valere sul 2024, di un importo pari a 6,7 volte il relativo valore annuale attualmente erogato, salvi eventuali successivi conguagli. Il predetto incremento non rileva ai fini dell'attribuzione del beneficio di cui all'articolo 1, comma 281, della legge 29 dicembre 2022, n. 197, come modificato dall'articolo 39 del decreto-legge 4 maggio 2023, n. 48, convertito, con modificazioni, dalla legge 3 luglio 2023, n. 85. **2.** Agli oneri derivanti dal comma 1, valutati in 2.000 milioni di euro per l'anno 2023, si provvede ai sensi dell'articolo 23. **3.** Le amministrazioni di cui all'articolo 48, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 possono erogare al proprio personale dipendente a tempo indeterminato l'incremento di cui al comma 1 con le modalità e nella misura di cui al medesimo comma 1 con oneri a carico dei propri bilanci.

[3] **27.** - Per il triennio contrattuale 2022-2024, gli oneri di cui al primo periodo dell'articolo 1, comma 609, della legge 30 dicembre 2021, n. 234, sono incrementati, in aggiunta a quanto già previsto dall'articolo 3 del decreto-legge 18 ottobre 2023, n. 145, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 dicembre 2023, n. 191, di 3.000 milioni di euro per l'anno 2024 e di 5.000 milioni di euro annui a decorrere dall'anno 2025. Gli importi di cui al primo periodo, comprensivi degli oneri contributivi ai fini previdenziali e dell'imposta regionale sulle attività produttive (IRAP) di cui al decreto legislativo 15 dicembre 1997, n. 446, concorrono a costituire l'importo complessivo massimo di cui all'articolo 21, comma 1-ter,

Va inoltre considerato che l'articolo 1, comma 330, della legge di bilancio 2023 (legge 29 dicembre 2022, n. 197) ha previsto l'erogazione, nel solo anno 2023, di un emolumento accessorio *una tantum*, da corrispondere per tredici mensilità, da determinarsi nella misura dell'1,5 per cento dello stipendio, con effetti ai soli fini del trattamento di quiescenza ovvero utile ai fini pensionistici ma non per l'indennità buonuscita e per il trattamento di fine rapporto.

Gli importi complessivi, espressi in milioni di euro ed al lordo degli oneri riflessi, per il triennio negoziale in corso, risultano quindi i seguenti:

Settore Stato	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
IVC - Legge bilancio 2022 (art. 1, comma 609)	310	500	500	
Una tantum - legge bilancio 2023 (art. 1, comma 330)	0,00	1.000	0,00	
Legge bilancio 2024 (*)	0,00	2.000	3.000	5.500
(*) Tali risorse possono essere erogate nell'anno 2023 ai sensi di quanto disposto dall'articolo 3, comma 3, del D.L. n. 145/2023. L'ammontare complessivo delle risorse comprende anche quelle destinate al personale ad ordinamento pubblicistico.				

L'articolo 48, comma 2, del d.lgs. n. 165 del 2001, stabilisce, inoltre, che le risorse per gli incrementi retributivi per il rinnovo dei contratti collettivi nazionali delle amministrazioni regionali, locali e degli enti del servizio sanitario nazionale, nonché delle università, degli enti pubblici non economici, degli enti e delle istituzioni di ricerca, ivi compresi gli enti e le

---

lettera e), della legge 31 dicembre 2009, n. 196. **28.** - A valere sulle risorse di cui al comma 27, a decorrere dal 1° gennaio 2024, l'emolumento di cui all'articolo 1, comma 609, secondo periodo, della legge 30 dicembre 2021, n. 234, è incrementato di un importo pari a 6,7 volte il suo valore annuale. Tale importo incrementale, per l'anno 2024, è scomputato per il personale a tempo indeterminato che lo ha già percepito nell'anno 2023, ai sensi dell'articolo 3 del decreto-legge 18 ottobre 2023, n. 145, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 dicembre 2023, n. 191. **29.** - Per il personale dipendente da amministrazioni, istituzioni ed enti pubblici diversi dall'amministrazione statale, gli oneri di cui all'articolo 1, comma 610, della citata legge 30 dicembre 2021, n. 234, per i rinnovi contrattuali per il triennio 2022-2024, nonché quelli derivanti dalla corresponsione dei miglioramenti economici al personale di cui all'articolo 3, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, da porre a carico dei rispettivi bilanci ai sensi dell'articolo 48, comma 2, del medesimo decreto legislativo n. 165 del 2001, sono incrementati a decorrere dall'anno 2024 sulla base dei criteri di cui al comma 27. Le disposizioni di cui al comma 28 si applicano, a valere sugli importi di cui al precedente periodo, anche al personale di cui al presente comma.

amministrazioni di cui all'articolo 70, comma 4, del medesimo decreto legislativo, siano posti a carico dei rispettivi bilanci.

In particolare, le amministrazioni diverse dallo Stato, che finanziano il contratto con oneri a carico dei propri bilanci, che hanno proceduto all'anticipazione di cui all'art. 3, comma 3, del decreto-legge 18 ottobre 2023, n. 145, potranno finanziare il rinnovo contrattuale scomputando, per il solo anno 2024, tale anticipo, già erogato, dall'importo stabilito a regime.

Nella tabella seguente sono riportate le risorse finanziarie che, complessivamente, potranno finanziare il triennio contrattuale 2022-2024 per i settori non statali.

Settori non statali	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
IVC - Legge bilancio 2022 (art. 1, comma 609)	250	404	404	
Una tantum - legge bilancio 2023 (art. 1, comma 330)	0,00	785	0,00	
Legge bilancio 2024 (*)	0,00	0,00	4.046	4.450
(*) Tali risorse possono essere erogate nell'anno 2023 ai sensi di quanto disposto dall'articolo 3, comma 3, del D.L. n. 145/2023.				

Nella tabella di seguito riportata sono indicate in via di sintesi la totalità delle risorse destinate a finanziare i rinnovi contrattuali 2022-2024 per l'intero settore publbico.

Settore pubblico	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
IVC - Legge bilancio 2022 (art. 1, comma 609)	560	904	904	
Una tantum - legge bilancio 2023 (art. 1, comma 330)	0,00	1.785	0,00	
Legge bilancio 2024	0,00	2.000	7.046	9.950

b) Ambiti della contrattazione collettiva.

Con riguardo all'assetto delle fonti, le disposizioni che attribuiscono competenza e definiscono i limiti della contrattazione collettiva sono contenute principalmente nell'art. 40,

comma 1, del d.lgs. n. 165 del 2001, da leggersi in combinato disposto con l'art. 5, comma 2 dello stesso decreto.

Pertanto resta fermo che, anche in sede di contrattazione integrativa, sono sottratte alla contrattazione collettiva le materie relative alle determinazioni per l'organizzazione degli uffici, le misure inerenti alla gestione del rapporto di lavoro, l'articolazione dell'orario di lavoro, comprese turnazioni e reperibilità, nonché l'organizzazione del lavoro nell'ambito degli uffici.

Per quanto disposto dalle norme richiamate, la contrattazione collettiva potrà interessare le materie della mobilità, delle sanzioni disciplinari e della valutazione delle prestazioni ai fini della corresponsione del trattamento accessorio, solo qualora ciò sia previsto tramite rinvio espresso della legge e nel rispetto delle norme di rango primario.

Per tali motivi non potranno essere analogamente essere contrattati, in particolare: i sistemi di valutazione, poteri di delega dirigenziale, il sistema della formazione per tutti gli aspetti non direttamente connessi al rapporto di lavoro, gli aspetti organizzativi del lavoro agile.

La contrattazione nazionale dovrà disciplinare le modalità di articolazione delle sessioni di contrattazione integrativa prevedendo che le stesse si svolgano in modo unitario, evitando la frammentazione degli accordi.

c) Valorizzazione della valutazione al fine dell'erogazione del trattamento economico accessorio e delle progressioni economiche

La persona lavoratrice è naturalmente al centro del progresso amministrativo, quale risorsa strategica fondamentale sia ai fini del rafforzamento della capacità amministrativa che nell'ottica della creazione di "*valore pubblico*".

In generale il lavoro pubblico e la sua organizzazione si vanno trasformando. Dal modello gerarchico, ordinato sulla parcellizzazione delle mansioni, rigidamente articolato in ruoli e funzioni e pervaso dalle tradizionali dinamiche strutturate su comando e controllo, si passa gradualmente ad un'organizzazione "piatta", ordinata sul risultato dell'azione amministrativa, articolata su funzioni "*broad branding*" che hanno trovato nelle famiglie professionali del

comparto Funzioni centrali il proprio modello di riferimento ed in cui lo stesso orario di lavoro, nelle nuove modalità del lavoro agile, cessa di essere il contenitore della prestazione lavorativa.

In questo modello i dipendenti sono e devono essere incentivati sempre più ad operare nella logica del risultato ed ad agire con livelli sempre più ampi di autonomia e responsabilità. Le logiche più dinamiche dell'amministrazione di risultato richiedono la necessità di operare per *output* ma con attenzione agli impatti attesi (*outcome*).

Ogni organizzazione misura il suo successo in ragione della capacità di valorizzare il capitale umano. Valorizzare significa, innanzitutto, conoscere i profili di competenza dei dipendenti, i punti di forza e di debolezza; significa stimarne il potenziale, assegnare gli obiettivi e valutare la performance; significa, innanzitutto, guidare le persone verso il cambiamento con senso di responsabilità in un contesto capace di innescare meccanismi virtuosi alla cui base deve esserci, appunto, il merito.

È proprio con riferimento alla necessità di offrire nuove opportunità che quest'ultimo valore assume un ruolo cruciale nel contesto organizzativo proprio perché trattasi di un valore irrinunciabile. Quando si misura il merito di una persona, non si esprimere una valutazione valoriale sulla persona ma, anzi, si declina il suo profilo di competenze, di esperienze, il suo potenziale.

Quindi, valutare il merito significa spronare le persone nella ricerca del risultato, cercare di colmare le loro debolezze, cogliere le loro potenzialità e orientarle a svolgere le funzioni più adatte alle loro caratteristiche.

Con questo spirito è fondamentale implementare un sistema che possa premiare il merito non solo da punto di vista individuale ma nel più ampio contesto organizzativo tenendo in considerazione oltre agli obiettivi da raggiungere (e quindi gli *output*) anche taluni aspetti collegati ai comportamenti dei dipendenti. In questo modo la crescita del singolo può diventare "*driver*" della crescita organizzativa complessiva.

In questo contesto è fondamentale la creazione di un sistema ordinato sul merito, in cui la valutazione della *performance* si strutturi come "*strumento di sviluppo*" delle capacità possedute dal personale, nell'ottica della creazione di un'amministrazione attrattiva, che

riconosce al proprio personale meritevole incentivi sia di carattere economico, sia di carattere reputazionale, sia fini della carriera.

Con specifico riguardo alla contrattazione collettiva, fermo restando il principio inderogabile per cui l'intervento della contrattazione integrativa in tema di *performance* è limitato alla definizione dei criteri di erogazione del trattamento economico e che i trattamenti economici correlati alla *performance* sono erogati solo previa valutazione ed a conclusione del ciclo della performance (cfr. art. 14, comma 6, d.lgs. n. 150 del 2009), la contrattazione dovrà implementare la valorizzazione degli istituti del trattamento economico accessorio collegato alla *performance*, sia nelle dimensioni di *performance* organizzativa che di *performance* individuale.

Tale finalizzazione appare ancora più importante per la dirigenza, ove il risultato individuale e quello organizzativo appaiono strettamente compenetrati e sono alla base non solo della specifica voce della retribuzione ma anche di un autonomo e peculiare titolo di responsabilità ai sensi dell'art. 21 del d.lgs. n. 165 del 2001.

Con riferimento alla disciplina premiale, sarà necessario definire criteri idonei a garantire che alla differenziazione dei giudizi valutativi corrisponda una effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati, come richiesto dalla legge (art. 19 del d.lgs. n. 150 del 2009).

La mancata o scarsa differenziazione retributiva correlata alle valutazioni attestate dai sistemi in essere nell'Amministrazione, implica seri rischi da un punto di vista organizzativo, avendo un impatto potenzialmente negativo sul livello di motivazione dei dipendenti, sull'equità percepita e sulla "credibilità" stessa dell'amministrazione e delle sue "capacità" datoriali. Ad un maggiore contributo al raggiungimento della *performance* complessiva dell'amministrazione da parte del singolo dipendente devono corrispondere non solo valutazioni migliori, ma anche la coerente attivazione degli strumenti di *rewarding* ed incentivazione, sia estrinseca sia intrinseca. L'appiattimento verso l'alto delle retribuzioni connesse a valutazioni differenziate, viceversa, non solo non consente nella pratica di individuare e premiare il merito, ma depotenzia la leva dell'incentivazione, trasformando il premio in un fattore che, da un lato, non è in grado di motivare i dipendenti, ma che, dall'altro,

qualora non erogato nella modalità e nella misura attesa, è causa di malcontento ed insoddisfazione all'interno delle organizzazioni influendo anche sull'*engagement*.

Da tale specifico versante la pratica organizzativa restituisce la fotografia di una generale "neutralizzazione" degli incentivi monetari quale strumento di valorizzazione del merito, in quanto, da un lato il trattamento accessorio viene percepito come parte integrante della retribuzione del dipendente pubblico, dall'altro, le risorse destinate all'erogazione della premialità da parte delle amministrazioni sono in molti casi realmente esigue.

E' necessario, al contrario, che chi ha ottenuto le migliori valutazioni abbia la concreta percezione di essere destinatario di misure di *rewarding* e che, ad esempio, in sede di procedura per l'attribuzione delle progressioni economiche riceva un punteggio più elevato che non sia vanificato da una eccessiva valorizzazione della mera anzianità di servizio (*sub specie* di "esperienza professionale").

Sul piano organizzativo il miglioramento della performance individuale comporta, inevitabilmente, un miglioramento dell'intera organizzazione e dei servizi da essa erogati. Per cui, l'assegnazione dei premi dovrà valorizzare il personale più meritevole, che ha maggiormente contribuito al miglioramento della *performance* dell'amministrazione ovvero che è destinatario di incarichi di particolare rilevanza e complessità.

In particolare, i contratti collettivi dovranno chiarire l'esatta distinzione agli effetti retributivi fra performance organizzativa e performance individuale. Al riguardo giovano le definizioni contenute nelle "*Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale*" del Dipartimento della funzione pubblica emanate nel dicembre dell'anno 2019 nonché, anche più in generale, quelle contenute dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica amministarzione in corso di emanazione, recanti "*Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale*", in cui si chiarisce che i risultati collegati alla *performance* organizzativa rappresentano i "traguardi" che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso, al perseguimento dei quali tutti (dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire ([4]), mentre la *performance* individuale è collegata al contributo

[4] Chiaramente le due performance presentano punti di contatto. In particolare, per i dirigenti e il personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, lo stesso legislatore, all'art. 9 del d.lgs. 150 del 2009, stabilisce che il grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di diretta responsabilità (performance organizzativa) contribuisce, in maniera prevalente, alla valutazione della performance individuale del

individuale al raggiungimento di obiettivi complessivi ovvero al conseguimento degli obiettivi assegnati individualmente ovvero ai comportamenti individuali (che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno all'interno dell'Amministrazione).

Sul piano individuale, inoltre, la valorizzazione delle capacità e delle competenze, deve avvenire attraverso la definizione di percorsi sviluppo e crescita professionale.

Per tale fine appare importante la corretta gestione delle progressioni economiche, che deve considerare come *condicio sine qua non* la valutazione positiva del dipendente ed attribuirgli un punteggio determinante. Essa deve divenire lo snodo sistemico decisivo per accedere ai differenziali stipendiali.

Per quanto già chiarito, dovranno essere introdotti strumenti contrattuali che garantiscano che la valutazione determini un'effettiva differenziazione dei punteggi utili - distinguendo fra di loro in maniera adeguata anche quelli da attribuire ai diversi titoli di studio e professionali - evitando in particolare "schiacciamenti" sulla soglia più alta, che finiscono con il vanificare il principio del merito a vantaggio di requisiti automatici (come, ad esempio, l'anzianità di servizio).

Inoltre, nel confermare gli istituti che garantiscono ad una quota limitata del personale l'attribuzione di un premio aggiuntivo secondo i dettami della contrattazione collettiva (cfr. "differenziazione del premio individuale", ad es. l'art. 78 CCNL comparto Funzioni centrali, triennio 2016-2018), occorrerà intervenire sulle disposizioni dei CCNL al fine di evitare che la previsione di una percentuale troppo elevata di destinatari di tale premio possa svilire il significato e l'efficacia stessa dello strumento, con effetti distorsivi sulla percezione dei valutati.

Pertanto, la contrattazione nazionale dovrà fissare un limite massimo per la quota di soggetti ai quali può essere assegnato il beneficio.

---

dirigente, in quanto responsabile ultimo dell'ambito organizzativo cui si riferiscono. La stessa rilevanza non è, invece, prevista per il personale non dirigenziale per il quale il comma 2 del medesimo art. 9 prevede che la misurazione e la valutazione della performance individuale siano collegate: a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali; b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Infine, significativa importanza va riservata, in sede contrattuale, all'individuazione di ulteriori forme di premialità che potrebbero essere utilizzate per "affiancare" gli incentivi di natura strettamente economica, come attività di *coaching* e di *mentoring* individuale, attività di *job shadowing*, riconoscimento del ruolo di formatori interni, nonché percorsi formativi di riconosciuta qualità. Particolare rilievo va assicurato, in particolare, al *mentoring*, necessario, in una stagione di ampio *turn-over*, per assicurare ai giovani assunti un inserimento lavorativo ed una crescita professionale basate anche sull'accompagnamento continuo, che possa evitare gli effetti potenzialmente frustranti di una "sindrome da abbandono", che può scontrarsi con sentimenti e vocazioni operando in senso contrario all'*employee retention*.

Sempre in tale contesto, dai risultati della valutazione deve dipendere l'attribuzione di specifici incarichi al personale, rispetto ai la quali la retribuzione è di competenza della contrattazione collettiva.

Infine pare necessario, come accennato, che i nuovi contratti collettivi prevedano un cospicuo finanziamento degli istituti collegati alla produttività. A tale proposito si richiama l'applicazione dell'art. 24, comma 1-*bis*, d.lgs. n. 165 del 2001, ai sensi del quale: *"Il trattamento accessorio collegato ai risultati deve costituire almeno il 30 per cento della retribuzione complessiva del dirigente considerata al netto della retribuzione individuale di anzianità e degli incarichi aggiuntivi soggetti al regime dell'onnicomprensività"*. In proposito, si precisa che la predetta percentuale deve intendersi quale obiettivo programmatico da conseguire con gradualità in relazione a quanto previsto dal medesimo articolo 24, al comma *1-ter* e che tale previsione legislativa non trova applicazione nei confronti della dirigenza del Servizio sanitario nazionale.

I contratti collettivi nazionali delle aree dirigenziali dovranno tenere conto di quanto previsto dall'art. 4-*bis* del decreto-legge n. 13 del 2023, convertito dalla legge n. 41 del 2023, e dalle relative circolari applicative, in merito alle conseguenze, in termini di retribuzione di risultato, dell'assegnazione, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali ed ai dirigenti delle strutture apicali, di obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento.

d) Partecipazione sindacale.

In considerazione della rilevanza che assumono, nell'attuale contesto del lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni, l'implementazione degli strumenti di premialità, lo sviluppo di percorsi formativi per i dipendenti, nonché modalità organizzative della prestazione lavorativa anche alternative al lavoro in presenza, la contrattazione nazionale confermerà l'assetto della partecipazione sindacale delineato nella tornata negoziale 2019-2021, valutando una ulteriore valorizzazione degli attuali organismi paritetici.

In particolare, in tale ambito, verranno favoriti processi di dialogo costante fra le parti, al fine di condividere l'obiettivo comune di rinnovamento della pubblica amministrazione.

e) Formazione del personale.

La formazione è strumento fondamentale per lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale ed in quanto tale assume un ruolo imprescindibile nel processo di modernizzazione delle amministrazioni pubbliche. Essa si pone al centro del processo di rinnovamento della pubblica amministrazione in un'ottica strategica e di sviluppo del capitale umano, per il conseguimento dello scopo del servizio pubblico che funzionalizza complessivamente tutta l'attività delle pubbliche amministrazioni.

Della capacità della formazione di creare "*valore pubblico*" hanno contezza le recenti riforme, che la valorizzano nell'ambito di una specifica sezione all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO, di cui all'art. 6, decreto-legge n. 80 del 2021 convertito dalla legge n. 113 del 2021) e la collocano in un peculiare contesto di programmazione strategica, così come previsto dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, che individua la formazione come strumento operativo per il potenziamento e lo sviluppo del capitale umano necessario per cogliere gli obiettivi della transizione digitale, amministrativa ed ecologica.

In tale ottica, la centralità della formazione quale leva strategica, diretta a rafforzare il senso e il valore pubblico del lavoro nella pubblica amministrazione nei propri dipendenti, è stata sottolineata nella Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 24 marzo 2023, con la quale sono state fornite alle amministrazioni una serie di indicazioni

metodologiche e operative per la pianificazione, la gestione e la valutazione delle attività formative al fine di promuovere lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze dei dipendenti.

La formazione deve contribuire a far sentire il dipendente protagonista sia del proprio sviluppo professionale, sia del processo di cambiamento e innovazione che investe l'amministrazione. Dal punto di vista funzionale, il rafforzamento delle competenze del personale pubblico costituisce uno dei principali strumenti per innalzare l'efficienza e migliorare la qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese.

In questa prospettiva, la promozione della formazione e, in particolare, della partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative di sviluppo delle competenze promosse, costituisce obiettivo di *performance* dei dirigenti.

In particolare, la contrattazione nazionale, nell'ambito delle proprie competenze, dovrà implementare le misure che consentono di correlare la partecipazione dei dipendenti ai percorsi formativi ed il completamento dei medesimi (in termini di risultati e valutazione conseguita) con le progressioni economiche nonché con le ulteriori forme di premialità previste o che verranno definite dalla disciplina contrattuale nazionale.

Considerata la rilevanza della formazione, come sopra descritta, la contrattazione nazionale, nell'ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente, valuterà l'introduzione di un ammontare annuo minimo di ore di formazione (non inferiore a 24), che dovrà essere garantito, quale diritto-dovere, a ogni dipendente pubblico da parte dell'amministrazione in cui presta servizio. Al fine di consentire la realizzazione del predetto obiettivo formativo, potrà essere rafforzato lo strumento della formazione a distanza (FAD) su base telematica anche ai fini del risparmio di spesa che tale modalità comporta.

In proposito e ferma restando l'incontrattabilità delle materie e delle modalità della formazione, si sottolinea l'importanza che rivestono i percorsi formativi diretti a sviluppare le competenze digitali dei dipendenti pubblici, anche in relazione a quanto previsto dalla disciplina legislativa e contrattuale in materia di lavoro agile, nonché le altre competenze di

tipo trasversale e le competenze manageriali, con una specifica attenzione alle attività formative che intendono implementare un adeguato esercizio della *leadership* da parte dei dirigenti.

Andrà confermato che la formazione erogata dall'amministrazione costituisce orario di lavoro.

f) Istituti del rapporto di lavoro.

In sede di rinnovo contrattuale le parti valuteranno l'opportunità di porre in essere interventi di aggiornamento degli istituti del rapporto di lavoro che si rendono necessari dopo la fase applicativa che ha fatto seguito ai CCNL 2019-2021 ed in relazione alla normativa intervenuta successivamente.

g) Lavoro agile.

Vista l'importanza nel contesto attuale degli istituti del lavoro agile, l'Aran nella stagione negoziale 2022-2024 confermerà l'impianto negoziale attuale con le correzioni che si dovessero rendere necessarie sulla base delle esperienze applicative fermo restando che il lavoro agile, quale modalità di prestazione lavorativa, sottoposta al potere direttivo del datore di lavoro pubblico, afferisce all'organizzazione del lavoro.

h) Ordinamento professionale, famiglie professionali, elevate professionalità.

In sede di rinnovo contrattuale le parti valuteranno l'opportunità di realizzare interventi di manutenzione ed aggiornamento degli istituti relativi all'ordinamento professionale che si rendono necessari dopo la fase applicativa che ha fatto seguito ai CCNL 2019-2021.

L'Aran valuterà, in confronto con i Comitati di settore, la possibilità di estendere il modello delle *"famiglie professionali"* ai comparti che ne sono al momento esclusi. L'applicazione di un modello di lavoro fondato sulle competenze può, infatti, essere favorito dall'introduzione di macro gruppi di profili professionali che identificano non più una

mansione o un mestiere, ma le competenze e le abilità necessarie per lo svolgimento di una pluralità di mestieri. Le mansioni, peraltro, sono caratterizzate da una veloce obsolescenza, conseguenza diretta dell'eccessiva parcellizzazione dell'attività di lavoro che è legata indissolubilmente al contesto agito. Per tale motivo non favoriscono (ed anzi ostacolano) la mobilità, che invece è fortemente ed espressamente incentivata dal PNRR.

I CCNL della tornata 2022-24 perfezioneranno il modello relativo alle elevate professionalità, che costituiscono una modalità che valorizza i dipendenti con particolare qualità professionali nell'interesse dell'organizzazione amministrativa, alla luce delle prime esperienze applicative.

i) Welfare contrattuale.

La motivazione del dipendente pubblico deriva da un complesso di fattori, non riconducibili al solo aspetto economico; la costruzione di condizioni organizzative adeguate, costituite dal benessere organizzativo in senso lato, ma anche dal senso di appartenenza, rappresentano leve motivazionali straordinarie.

È in tale ottica che assume un ruolo fondamentale la previsione di un moderno welfare aziendale/integrativo.

In tale direzione si sono collocati i contratti collettivi nazionali del triennio 2019-2021. L'auspicio è di favorire e migliorare il sistema soprattutto nella prospettiva di un adeguato sviluppo del sistema di *welfare* aziendale quale strumento di attrattività del lavoro alle dipendenze di una Pubblica Amministrazione comparabile al settore privato.

Pertanto, in tale prospettiva, appare decisivo il ruolo della contrattazione nazionale che definisce la cornice delle regole nel cui ambito si cala la contrattazione di secondo livello.

La contrattazione nazionale dovrà quindi implementare gli istituti del *welfare* al fine di migliorare il benessere del personale e di rafforzare il senso di appartenenza alle amministrazioni, prevedendo interventi in grado di soddisfare le diverse esigenze del personale, tenendo conto delle sue caratteristiche dal punto di vista demografico e familiare. Possibili aree di intervento sono rappresentate da: sostegno alla genitorialità, prestazioni sanitarie, istruzione e mobilità sostenibile.

In tale ambito l'Aran valorizzerà quegli istituti del *welfare* aziendale che possono fruire di agevolazione fiscale e contributiva (es. contributi per l'assistenza sanitaria integrativa; servizi con finalità di educazione; istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria; servizi di cura per familiari anziani non autosufficienti; contributi e premi versati per assicurazioni del rischio di non autosufficienza e del rischio di malattie considerate gravi; sussidi occasionali concessi in occasione di rilevanti esigenze del dipendente o dei suoi familiari; contributi per l'acquisto di abbonamenti per il trasporto pubblico; ecc..).

In ogni caso, la contrattazione nazionale dovrà dare adeguato spazio alla contrattazione integrativa, livello più adatto per intercettare gli specifici bisogni a cui correlare gli interventi, prevedendo che in tale sede venga individuato un limite percentuale di risorse dei fondi per il trattamento accessorio da destinare al welfare.

Ove percorribili, potranno altresì essere previste forme di convenzionamento tra diverse amministrazioni.

IL MINISTRO