

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI VALENZA (AL)

Il sistema di valutazione proposto, e sviluppato nelle considerazioni che seguono, tende ad attuare i principi ed i criteri sanciti dal D.lgs. 150/2009, recante il cd. «Decreto Brunetta».

Come noto si tratta di una disciplina che mira alla diffusione, presso le pubbliche amministrazioni (enti locali compresi), sia di logiche manageriali legate al miglioramento continuo sia di una logica premiante strettamente legata al merito, sulla base di appropriati strumenti di «*performance measurement*».

In particolare, rispetto alla corretta misurazione e la valutazione della *performance*, rilevano tre principali ambiti di osservazione:

- a) *l'amministrazione del suo complesso*, quale riferimento più ampio ed aggregato, che presenta una particolare utilità sia in una logica di *benchmarking* esterno sia nella prospettiva del controllo strategico, in relazione al conseguimento degli obiettivi di fondo legati alla ragion d'essere dell'ente;
- b) *le unità organizzative o aree di responsabilità* in cui si articola la struttura organizzativa, che concorrono alla performance di ente ed alla determinazione della performance individuale; si tratta del profilo che più si avvicina al tema del «controllo di gestione» nell'accezione tradizionale e che mira a riscontrare in modo sistematico le condizioni di efficacia/efficienza di svolgimento della gestione in vista del progressivo miglioramento;
- c) *i responsabili (dirigenti e non) di struttura ed il restante personale del comparto*, con la conseguente correlazione con la distribuzione degli incentivi previsti dalla disciplina contrattuale; in proposito, come noto, rilevano i risultati associati all'unità organizzativa di appartenenza, gli obiettivi individuali specificamente assegnati ed i comportamenti organizzativi e le competenze, allo scopo di migliorare il contributo dei singoli alla performance complessiva.

In particolare, rispetto al tema della valutazione del personale assume prioritario rilievo l'art. 9 del D.lgs. 150/2009 che distingue, in relazione all'individuazione della «*performance individuale*», i responsabili delle unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità (a prescindere dalla qualifica dirigenziale) dal restante personale.

Per i *primi*, in particolare, rilevano:

- a. gli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b. il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;

- c. la qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d. la capacità di valutazione dei collaboratori, sulla base di una significativa differenziazione dei giudizi.

Per i *secondi* rilevano, invece:

- e. il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- f. la qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Nella definizione del sistema di valutazione, in ogni caso, occorre tenere conto anche delle disposizioni dei contratti collettivi nazionali (comparto Regioni ed Autonomie Locali) che stabiliscono alcune regole e taluni criteri che devono essere adeguatamente valorizzati.

Inoltre, sono state considerate le indicazioni rilasciate, attraverso le diverse delibere emanate proprio sui sistemi di valutazione, dalla Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT), ancorché non strettamente vincolanti per le amministrazioni locali.

Partendo da tali presupposti normativi il sistema strutturato mira alla definizione dei metodi e degli strumenti necessari ed utili per l'efficace svolgimento del ciclo di valutazione nell'ambito di una logica direzionale, orientata al progressivo miglioramento della qualità dei servizi offerti alla collettività di riferimento.

Nell'impostazione del modello accolto si è tenuto adeguatamente conto del sistema di valutazione già esistente allo scopo sia di riprenderne gli elementi utili sia di contenere i livelli di discontinuità scaturenti dall'aggiornamento delle soluzioni concretamente adottate.

Le scelte di fondo compiute si basano su alcuni principi che meritano di essere rimarcati per ogni migliore evidenza:

- 1) *misurabilità dei risultati*, mediante il ricorso ad appropriati indicatori di *performance* in grado di riflettere i risultati conseguiti attraverso l'azione gestionale;
- 2) *ponderazione degli elementi e fattori di valutazione*, in funzione del ruolo ricoperto e del possibile impatto sostanziale sui risultati conseguiti degli spazi di autonomia decisionale a disposizione; di conseguenza, nell'ambito delle posizioni dirigenziali assume un peso prevalente la componente quantitativa legata al conseguimento degli obiettivi, mentre nella valutazione del comparto (privo di posizione organizzativa) presentano una ponderazione maggiore i fattori di natura qualitativa;
- 3) *correlazione con il sistema di programmazione e controllo e di valutazione della performance organizzativa*, mediante la considerazione degli obiettivi e degli indicatori definiti ed individuati nell'ambito della programmazione gestionale, nel quale sono

altresì determinati i livelli di realizzazione effettivamente conseguiti e sono analizzati gli scostamenti registrati;

- 4) *adeguata selezione degli obiettivi e dei correlati indicatori*, considerati nell'ambito del controllo, ai fini del percorso di valutazione del personale, allo scopo di assumere gli aspetti più qualificanti e rilevanti ed assicurare la migliore significatività degli esiti effettivamente conseguiti;
- 5) *specificazione degli elementi di valutazione qualitativi* in funzione del profilo e del ruolo dei singoli soggetti sottoposti al processo valutativo, al fine di assicurare la migliore coerenza ed efficacia degli strumenti a disposizione;
- 6) *supporto della segreteria generale* (quale valutatore di prima istanza) per la valutazione degli aspetti qualitativi (comportamenti e competenze) afferenti il personale di qualifica dirigenziale;
- 7) **Responsabilizzazione della dirigenza nella valorizzazione del contributo dei collaboratori al funzionamento dell'unità organizzativa di appartenenza mediante l'affidamento, a ciascun dipendente, di specifici obiettivi. Questi ultimi possono essere connessi agli obiettivi gestionali di settore o anche afferenti alle attività tipiche della struttura, in ossequio al principio secondo il quale "Le attività devono necessariamente essere poste in termini di obiettivi e contenere una precisa ed esplicita indicazione circa il risultato da raggiungere" (allegato 4/1 al d.lgs. n. 118/2011)**

Alla luce di tale quadro di riferimento il sistema di valutazione e di misurazione risulta basato su strumenti diversificati e sull'apporto di diversi attori in relazione alle diverse posizioni oggetto di considerazione.

DIRIGENTI

Così per il *personale avente qualifica dirigenziale* la valutazione è effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione ed è basata:

- in modo largamente prevalente (70%) sui livelli di conseguimento degli obiettivi, così come misurati dal controllo di gestione (con eventuale sterilizzazione della componente esogena) mediante appositi indicatori ed adeguata ponderazione; almeno uno degli obiettivi assunti è opportuno che riguardi l'attività ordinaria, ossia la gestione ricorrente del settore di riferimento;
- in modo complementare (30%) su alcuni elementi collegati alle competenze ed alle prestazioni manageriali, adeguatamente ponderati (nell'ambito di tali elementi è stato inserito l'aspetto, previsto dal D.Lgs. 150/2009, legato alla capacità di valutazione dei collaboratori mediante una significativa differenziazione dei giudizi).

La ponderazione può essere effettuata tenendo conto:

- della strategicità (per il 60%), sulla base della seguente graduazione:
 - massima punti 60;

- rilevante punti 50;
- normale punti 30;
- della complessità (per il 40%), sulla base della seguente graduazione:
 - elevata punti 40;
 - rilevante punti 30;
 - normale punti 20;
- nonché della specifica tipologia di obiettivo considerato, sulla base della seguente graduazione:
 - obiettivi innovativi o di sviluppo peso 1,0;
 - obiettivi di consolidamento di precedenti obiettivi innovativi – peso 0,8;
 - obiettivi di miglioramento qualitativo peso 0,8;
 - obiettivi di miglioramento economico peso 0,8;
 - obiettivi di ampliamento quantitativo peso 0,6;
 - obiettivi di mantenimento peso 0,5.

Combinando opportunamente i tre fattori di valutazione del peso ponderale dei diversi obiettivi è possibile determinare il peso ponderale dei diversi obiettivi individuati e definiti.

Circa l'attribuzione dei punteggi ponderali è possibile ipotizzare:

- la valutazione di strategicità da parte della Giunta Comunale;
- la valutazione della complessità da parte del Segretario Generale su proposta dei singoli dirigenti interessati;
- la valutazione della tipologia di obiettivo da parte dell'organismo indipendente su proposta del Segretario Generale.

Ai fini, invece, della valutazione degli aspetti comportamentali è possibile fare riferimento ad alcuni elementi, che sono riportati di seguito.

I FATTORI DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – DIRIGENTI.

ITEM	PESO PONDERALE
CAPACITÀ DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO (CON PARTICOLARE RIFERIMENTO AGLI ASPETTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE)	15%
CREATIVITÀ E PROBLEM SOLVING (CAPACITÀ DI INDIVIDUARE SOLUZIONI ALTERNATIVE, PRONTEZZA NELLA SOLUZIONE DEI PROBLEMI)	15%
CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: ADEGUATO COORDINAMENTO E DIVISIONE DEL LAVORO	10%
CAPACITÀ DI GESTIONE DELL'INNOVAZIONE (SIA TECNOLOGICA CHE PROCEDIMENTALE) E CAPACITÀ DI ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO	15%
PROMOZIONE DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO	10%

ITEM	PESO PONDERALE
CAPACITÀ DI ESERCITARE LA LEADERSHIP: CAPACITÀ DI CREARE CONSENSO E DI GUIDARE UN GRUPPO DI PERSONE; CAPACITÀ DI ESERCITARE IL PROPRIO RUOLO IN MODO CORRETTO ED EFFICACE	10%
CONTRIBUTO ALL'INTEGRAZIONE E ALLA COOPERAZIONE INTERSETTORIALE FINALIZZATA AI RISULTATI	10%
CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI ATTRAVERSO UNA SIGNIFICATIVA DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI	15%

Quest'ultimo *item* di natura comportamentale può essere attribuito in modo aritmetico (sulla base di appositi indicatori statistici di dispersione, come la varianza o la deviazione standard) ovvero in modo meno puntuale ma pur sempre efficace.

Per evitare effetti distorsivi sugli esiti la verifica dei livelli di differenziazione sarà operata escludendo il 5% delle unità di personale che hanno conseguito il migliore punteggio ed il 5% delle unità di personale che hanno conseguito il punteggio meno favorevole.

Sul piano operativo, la valutazione della componente legata al conseguimento degli obiettivi avviene sulla base delle risultanze del PEG/PDO, così come rappresentate nella fase di *reporting* da parte dei dirigenti.

Eventualmente tali indicazioni potranno essere integrate mediante un'apposita relazione, utile per rappresentare in modo più esaustivo le cause degli scostamenti determinatisi ovvero attraverso ulteriori elementi che potranno essere forniti nell'ambito di un apposito colloquio.

A tale scopo la rendicontazione dovrà avvenire, di norma, entro il 28 febbraio dell'esercizio al fine di consentire all'organismo indipendente di valutazione lo svolgimento delle operazioni valutative normalmente entro il successivo 30 aprile.

In sede di determinazione del grado di raggiungimento degli obiettivi ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato è possibile sterilizzare, previa adeguata motivazione da parte degli interessati, la componente esogena dipendente da eventi non controllabili da parte dei dirigenti interessati.

La considerazione della componente comportamentale sarà eseguita attraverso una valutazione istruttoria del segretario/direttore generale validata dall'organismo indipendente di valutazione a seguito di apposito colloquio con ciascun dirigente.

La quota del fondo legata alla retribuzione di risultato attribuita a ciascun dirigente è determinata proporzionalmente in funzione della valutazione complessivamente ottenuta, come risultante dalla somma ponderata dei risultati conseguiti e delle prestazioni sviluppate.

Entro 10 giorni dalla comunicazione della valutazione attribuita ciascun dirigente può trasmettere precise e sintetiche osservazioni all'organismo indipendente di valutazione che potrà motivatamente modificare le valutazioni eseguite (normalmente) nei successivi 30 giorni.

La proposta di valutazione predisposizione dall'organismo di valutazione è successivamente trasmessa al Sindaco per le conseguenti determinazioni.

POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Per il *personale con incarico di posizione organizzativa*, invece, la valutazione è basata:

- in modo prevalente (60%) sui livelli di conseguimento degli obiettivi, così come misurati dal controllo di gestione (con eventuale sterilizzazione della componente esogena) mediante appositi indicatori ed adeguata ponderazione;
- in modo complementare (40%) su alcuni elementi collegati alle competenze ed alle prestazioni, adeguatamente ponderati, destinati ad apprezzare sul piano qualitativo l'apporto offerto alla *performance* generale della struttura.

I FATTORI DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – POSIZIONI ORGANIZZATIVE.

ITEM	PESO PONDERALE
CREATIVITÀ E PROBLEM SOLVING (CAPACITÀ DI INDIVIDUARE SOLUZIONI ALTERNATIVE, PRONTEZZA NELLA SOLUZIONE DEI PROBLEMI)	20%
CAPACITÀ DI GESTIONE DELL'INNOVAZIONE (SIA TECNOLOGICA CHE PROCEDIMENTALE) E CAPACITÀ DI ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO	20%
PROMOZIONE DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO	20%
CONTRIBUTO ALL'INTEGRAZIONE E ALLA COOPERAZIONE INTERSETTORIALE FINALIZZATA AI RISULTATI	20%
APPORTO IN TERMINI DI ASSIDUITÀ E DI IMPEGNO	20%

La valutazione, in questo caso, è eseguita dal dirigente sulla base degli esiti conseguiti per effetto dell'azione gestionale, adeguatamente ponderati eventualmente attraverso il confronto in sede di conferenza dei dirigenti

La performance così ottenuta permette il riconoscimento di una retribuzione di risultato proporzionale (nella misura potenziale stabilita dall'Amministrazione) all'indennità di posizione percepita dal singolo incaricato.

Di norma i dirigenti provvederanno alla valutazione delle prestazioni delle posizioni organizzative dei settori di rispettiva competenza entro il 28 febbraio dell'esercizio successivo. Entro 10 giorni dalla comunicazione della valutazione attribuita ciascun dipendente può trasmettere precise e sintetiche osservazioni al rispettivo dirigente che potrà motivatamente modificare le valutazioni eseguite nei successivi 30 giorni.

In ogni caso il raggiungimento di una soglia non superiore al 50% del punteggio complessivo non comporterà il riconoscimento di alcuna indennità di risultato.

PERSONALE DEL COMPARTO

Per il *personale del comparto* la valutazione è effettuata dal dirigente di riferimento ed è basata:

in parte (50%) sui livelli di conseguimento degli obiettivi specificamente assegnati, sia individuali che collettivi;

in parte (50%) su alcuni fattori collegati alle prestazioni, adeguatamente ponderati, destinati ad apprezzare sul piano qualitativo l'apporto offerto alla *performance* generale della struttura di appartenenza.

A tale scopo, i dirigenti affidano formalmente ai propri collaboratori, specifici obiettivi che, come precedentemente indicato, possono essere commessi agli obiettivi gestionali di settore o anche afferenti alle attività tipiche della struttura stessa.

Di conseguenza, ogni dipendente deve aver affidato almeno un obiettivo, sulla base delle scelte effettuate dal dirigente di riferimento.

Ai fini della valutazione degli aspetti comportamentali è possibile fare riferimento ad alcuni degli elementi che tendono a valorizzare il contributo sviluppato alla *performance* generale della struttura organizzativa.

In particolare, tali fattori possono essere individuati nei seguenti con il rispettivo peso ponderale attribuito:

I FATTORI DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – PERSONALE COMPARTO

ITEM	PESO PONDERALE
CAPACITÀ DI IMPIEGARE LE COMPETENZE POSSEDUTE	15%
GRADO DI ACCURATEZZA NEL LAVORO RISPETTO AI TEMPI	15%
CAPACITÀ DI COOPERARE E LAVORARE IN GRUPPO	15%
CAPACITA' DI RELAZIONE, ASCOLTO E ATTENZIONE	10%
AUTONOMIA E FLESSIBILITÀ OPERATIVA	10%
CAPACITA' DI PROPORRE SOLUZIONI INNOVATIVE	15%
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	20%

La formalizzazione della valutazione operata dai diversi dirigenti sui singoli dipendenti può avvenire mediante la specifica scheda predisposta che viene allegata al presente documento di sintesi.

La valutazione da parte dei dirigenti sarà eseguita, di norma, entro il 28 febbraio di ciascun esercizio, con riferimento all'esercizio immediatamente precedente, e sarà tempestivamente comunicata ai dipendenti interessati in un apposito colloquio.

Entro 10 giorni dalla comunicazione della valutazione attribuita ciascun dipendente può trasmettere precise e sintetiche osservazioni al rispettivo dirigente che potrà motivatamente modificare le valutazioni eseguite nei successivi 30 giorni.

I FATTORI DI VALUTAZIONE – RIEPILOGO

FATTORI	DIRIGENTI	POSIZIONI ORGANIZZATIVE	PERSONALE COMPARTO
RISULTATI	70%	60%	50%
COMPORAMENTI/COMPETENZE	30%	40%	50%

In ogni caso il raggiungimento di una soglia non superiore al 30% del punteggio complessivo non comporterà il riconoscimento di alcuna indennità di risultato o produttività.

FASCE DI MERITO

Un altro aspetto che deve essere stabilito riguarda la definizione delle cd. «fasce di merito», che costituiscono una rilevante novità della Riforma Brunetta e che trovano applicazione a partire dai punteggi attribuiti in sede di valutazione allo scopo di assicurare una maggiore differenziazione degli incentivi effettivamente attribuiti.

Come noto, infatti, le regioni e gli enti locali non sono tenuti ad applicare *ex se* la suddivisione in fasce stabilita dall'art. 19 del D.Lgs. 150/2009, che prevede che:

- a) il 25% del personale sia collocato nella fascia più alta, cui corrisponde il 50% delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla *performance individuale*;
- b) il 50% del personale sia collocato nella fascia intermedia, cui corrisponde l'attribuzione del 50% delle risorse destinate al trattamento accessorio;
- c) il restante 25% sia collocato nella fascia più bassa, cui non corrisponde il riconoscimento di alcun trattamento accessorio legato alla performance individuale.

Tali enti, infatti, nell'ambito della rispettiva autonomia, possono liberamente definire la suddivisione in fasce tenendo conto dei criteri, vincoli e limiti stabiliti dall'art. 31, il quale richiede:

- i) che una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla *performance individuale* sia attribuita al personale che si colloca nella fascia di merito più alta; in proposito, permane il dubbio se la prevalenza debba essere intesa in accezione assoluta (almeno 50 a fronte di risorse disponibili per 100) oppure in accezione relativa (ad esempio 40 a fronte delle restanti fasce che assorbono, sempre con quote ciascuna inferiore alla prima, la differenza);
- ii) che le fasce di merito non risultino inferiori a tre, allo scopo di garantire una congrua differenziazione tra il trattamento accessorio effettivamente percepito da ciascuna unità di personale considerata.

Il meccanismo delle fasce di merito mira proprio – come detto – a discriminare l'impatto in termini retributivi della *performance* del personale, allo scopo di ottenere un'effettivameritocrazia ed un'efficace distribuzione della premialità, suddividendo le risorse umane in gruppi predeterminati.

Il punteggio risultante dalla valutazione della *performance* individuale, infatti, di per sé non determina il «diritto» ad un certo trattamento accessorio legato al risultato, il cui riconoscimento è altresì condizionato dalla fascia di merito in cui ciascuna unità di personale si colloca e dal *plafond* percentuale ad essa assegnato (in altri termini, dipende in parte anche dai risultati conseguiti dagli altri dipendenti).

Di conseguenza, le scelte da operare al riguardo implicano e presuppongono la combinazione (con un livello minimo pari a tre) di un contingente di personale con una quota parte delle risorse a disposizione per il trattamento accessorio collegato alla *performance* individuale, garantendo che l'incentivo unitario teorico delle diverse articolazioni previste sia decrescente a partire dalla fascia di merito più alta.

Gli spazi di discrezionalità a disposizione delle amministrazioni locali (nella definizione delle fasce di merito) permettono di compiere le più opportune scelte in ordine ai livelli di differenziazione che si intendono realizzare.

È possibile, infatti, in modo alternativo, attribuire un premio consistente a poche unità di personale (realizzando un approccio fortemente incentivante) ovvero distribuire in modo più uniforme le risorse a disposizione (realizzando un approccio meno incentivante).

In ogni caso, è necessario definire fasce distinte per il personale avente qualifica dirigenziale e per il personale del comparto, anche con criteri di differenziazione tra di loro diversi.

A titolo esemplificativo alcune soluzioni adottabili sono le seguenti (variamente rimodulabili in funzione delle esigenze del singolo ente locale):

HP 01 – FORTE DIFFERENZIAZIONE

% PERSONALE (A)	% RISORSE (B)	B/A
25%	50%	2
35%	35%	1
40%	15%	0,375

HP 02 – MEDIA DIFFERENZIAZIONE

% PERSONALE (A)	% RISORSE (B)	B/A
35%	50%	1,42
35%	35%	1
30%	15%	0,5

HP 03 – MINORE DIFFERENZIAZIONE

% PERSONALE (A)	% RISORSE (B)	B/A
40%	50%	1,25
30%	30%	1
30%	20%	0,67

Nell'ambito delle diverse fasce il personale può essere collocato in funzione del singolo punteggio conseguito, con l'avvertenza che il valore dell'incentivo riconosciuto all'ultima posizione di ciascuna fascia non può risultare minore del valore dell'incentivo riconosciuto alla posizione più elevata della fascia immediatamente inferiore. Nel caso di specie si ritiene possibile individuare le seguenti fasce:

PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE

% PERSONALE (A)	% RISORSE (B)
50%	55%
30%	32%
20%	13%

PERSONALE PRIVO DI QUALIFICA DIRIGENZIALE (PRIVO DI P.O.)

% PERSONALE (A)	% RISORSE (B)
40%	50%
30%	30%
25%	20%
5%	0%

Rispetto al personale privo di qualifica dirigenziale è possibile anche ipotizzare un correttivo finalizzato a garantire una maggiore uniformità ed omogeneità del rapporto tra trattamento base e trattamento di risultato.

A tale scopo è utile introdurre un meccanismo di ponderazione, da applicare al punteggio conseguito per effetto della valutazione della *performance* in vista dell'inserimento nell'ambito delle fasce di merito.

PONDERAZIONE CATEGORIALE PERFORMANCE.

CATEGORIA PERSONALE	PONDERAZIONE
D	1
C	0,8
B	0,6
A	0,5

L'applicazione delle fasce, inizialmente in via sperimentale, sarà effettuata mediante la realizzazione di una graduatoria complessiva a livello di ente.

Rispetto ai dipendenti che rivestono le posizioni organizzative, poi, la definizione delle fasce di merito implica il ricorso a soluzioni diverse alla luce delle particolari modalità di determinazione dell'indennità di risultato (in base alla retribuzione di posizione anziché in funzione di un apposito fondo complessivo da distribuire).

Di conseguenza, l'individuazione di tali fasce (finalizzata a determinare un'effettiva differenziazione), allo scopo di evitare possibili iniquità, potrebbe avvenire a partire dal valore puntuale dell'indennità di risultato da corrispondere ed applicando una riduzione al trattamento effettivamente percepito al personale che si colloca nelle fasce ulteriori rispetto alla prima.

PERSONALE PRIVO DI QUALIFICA DIRIGENZIALE (CON P.O.)

% PERSONALE (A)	% RIDUZIONE (B)
33,33%	0%
33,33%	5%
33,33%	10%

La collocazione nei diversi punteggi nelle fasce individuate impone la risoluzione di una serie di situazioni di parità che possono verificarsi e che richiedono la definizione di appropriati criteri di riferimento.

Per le *posizioni dirigenziali* questi ultimi possono essere individuati nei seguenti:

- livello di conseguimento degli obiettivi;
- punteggio conseguito nella capacità di valutazione dei collaboratori;
- punteggio conseguito nella capacità direttiva e motivazionale. Per le *posizioni organizzative* è invece possibile fare riferimento ai seguenti:

- livello di conseguimento degli obiettivi;
- punteggio conseguito nella capacità di *problem solving* ed organizzativa;
- punteggio conseguito promozione della qualità del servizio. Per il *personale del comparto*, invece, possono essere individuati nei seguenti:

- livello di conseguimento degli obiettivi;
- punteggio conseguito apporto in termini di assiduità e di impegno;
- punteggio conseguito nell'adattamento operativo alle esigenze di flessibilità ed ai cambiamenti organizzativi.

Una volta collocati nelle rispettive fasce di merito i dirigenti parteciperanno in misura paritetica alla distribuzione delle risorse attribuite, mentre per il restante personale la partecipazione sarà proporzionale al punteggio conseguito.

Con l'accortezza che il trattamento riconosciuto al dipendente che si colloca al livello più basso di una determinata fascia non può risultare inferiore al trattamento spettante al dipendente che si colloca più in alto nella fascia immediatamente inferiore.

ULTERIORI ASPETTI

Ai fini della valutazione delle performance dirigenziali l'organismo indipendente di valutazione terrà conto delle molteplici disposizioni, contenute nell'ordinamento, che stabiliscono una precisa responsabilità di risultato in presenza della violazione di determinate norme (ad

esempio in materia di tempi dei procedimenti piuttosto che di assunzione di personale mediante contratti di lavoro flessibile).

A tale scopo il segretario generale, l'organo di revisione economico-finanziaria nonché i dirigenti interessati trasmetteranno le indicazioni necessarie, con l'eventuale documentazione di supporto, all'organismo indipendente di valutazione in tempo utile. Ogni violazione accertata comporterà la riduzione del 10% della retribuzione di risultato effettivamente spettante a ciascuna posizione dirigenziale, fatti salvi i casi nei quali si prevede espressamente il divieto di riconoscere alcun trattamento.

DECRETO CORRETTIVO ED IMPATTO SUL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Va detto, in ultimo, che recentemente è entrato in vigore il D.lgs. 141/2011 recante modifiche ed integrazioni alla disciplina di cui al D.lgs. 150/2009, allo scopo di introdurre alcune correzioni a seguito delle criticità applicative emerse in sede di implementazione dei sistemi di misurazione e valutazione sulla base della nuova impostazione.

L'aspetto del Decreto Brunetta maggiormente interessato dall'intervento correttivo è sicuramente rappresentato dal meccanismo delle fasce, allo scopo di realizzare un'effettiva differenziazione tra i premi e gli incentivi corrisposti al personale dipendente.

Al riguardo, in particolare, sono introdotte due norme di rilievo: una di carattere ordinamentale, destinata a modificare permanentemente l'impianto normativo, ed una di carattere transitorio, in vista della migliore applicazione a regime.

La prima disposizione prevede, operando una novella all'art. 19 del D.lgs. 150/2009, che le fasce *«non si applicano al personale dipendente, se il numero dei dipendenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a quindici e, ai dirigenti, se il numero dei dirigenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a cinque»*.

In ogni caso, deve essere garantita l'attribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla *performance*, allo scopo di assicurare il rispetto dei principi della riforma.

La seconda disposizione, invece, stabilisce che la distribuzione in fasce *«si applica a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006/2009»*.

Di conseguenza, ad evidenza, si dispone un rinvio dell'applicazione del meccanismo delle fasce di merito, che costituiva un elemento saliente, peculiare e pregnante della Riforma Brunetta, alla tornata contrattuale successiva al periodo 2006/2009.

Pertanto, sino al verificarsi di tale condizione, deve ritenersi sospeso il ricorso alle fasce di merito, come *step* intermedio tra la determinazione della *performance* individuale e la determinazione del trattamento accessorio spettante a ciascuno.

Di conseguenza, si ritiene opportuno precisare, conclusivamente, che, fino all'introduzione a regime delle fasce di merito, la quantificazione del premio spettante avviene sulla base di un riparto proporzionale dei punteggi conseguiti dai singoli dipendenti, se previsto previa ponderazione in funzione dei coefficienti appositamente individuati.