



Comune di Pontassieve

Sistema di valutazione delle posizioni dirigenziali

Parte prima
Strumenti e tecniche

In collaborazione con **AnTOS**
ANCITOSCANA SERVIZI & CONSULENZE

Indice

Indice	1
1. La valutazione del personale.....	2
2. La valutazione delle posizioni: oggetto e finalità.....	4
3. Le tecniche di valutazione	6
3.1. I metodi globali.....	7
3.1.1. Metodo della graduatoria.....	8
3.1.2. Metodo della classificazione	8
3.2. I metodi analitici.....	9
3.2.1. Metodo del punteggio	10
3.2.2. Metodo di comparazione tra fattori	11
3.3. I metodi basati sul processo decisionale	11
3.3.1. Metodo Jaques	11
3.3.2. Metodo Paterson	12
3.3.3. Metodo Hay.....	12
3.3.4. Metodo CRG	14
3.4. Quadro di sintesi	17
4. Il processo di valutazione delle posizioni	18
4.1. Analisi e descrizione delle posizioni.....	20
4.2. Valutazione delle posizioni.....	22
5. La normativa di riferimento	23

Comune di Pontassieve

Sistema di valutazione delle posizioni dirigenziali.

Parte Prima - Strumenti e tecniche

1. La valutazione del personale

In termini generali i sistemi di valutazione vengono introdotti nelle organizzazioni al fine di guidare le risorse umane, migliorare la capacità di realizzazione degli obiettivi strategici e governare le politiche retributive.

I sistemi di valutazione del personale possono assumere molteplici fini, complementari o alternativi.

Una prima possibile distinzione è tra:

- ✚ sistemi di valutazione orientati al controllo del personale;
- ✚ sistemi di valutazione orientati allo sviluppo del personale.

Nei sistemi di valutazione del primo tipo l'attenzione è prioritariamente posta sulla verifica dei contributi individuali al conseguimento dei risultati dell'organizzazione. Nel secondo caso la valutazione è finalizzata alla verifica del livello di professionalità raggiunto ed alla promozione di miglioramenti nello stesso. A seconda che prevalga l'una o l'altra prospettiva mutano conseguentemente l'orientamento temporale del sistema di valutazione e le tecniche utilizzabili.

In un'altra prospettiva, con riferimento elusivamente agli obiettivi dell'organizzazione¹, i sistemi di valutazione contribuiscono a:

- ✚ creare una base per un'equa retribuzione o per la gestione delle politiche retributive,
- ✚ migliorare le prestazioni e aumentare l'integrazione del personale;
- ✚ individuare le potenzialità individuali per far fronte ai bisogni di crescita dell'organizzazione e di sviluppo individuale.

In definitiva, e in una fase storica di profonda trasformazione delle amministrazioni pubbliche, il ruolo del sistema di valutazione è rappresentato dal costituire una "cinghia di trasmissione" tra le politiche di sviluppo dell'ente e l'attivazione dei comportamenti e delle energie necessarie al loro effettivo perseguimento².

¹ La prospettiva suggerita è indicata da Costa G., Politiche retributive e tecniche di valutazione del personale, in manuale di gestione del personale, UTET, TO.

² G. Valotti, La valutazione del personale dell'ente locale: principi e metodologie.

In termini generali sono identificabili almeno tre dimensioni fondamentali della valutazione:

- ✚ La **valutazione delle posizioni**, che consente di definire i requisiti richiesti agli specifici ruoli organizzativi;
- ✚ La **valutazione delle prestazioni o dei risultati**, finalizzata a monitorare il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.
- ✚ La **valutazione del potenziale**, alla base di strumenti di valutazione delle prestazioni, finalizzata a giudicare sistematicamente il valore della professionalità interne all'Ente.

La **valutazione delle posizioni**, oltre a finalità più generali di miglioramento dell'organizzazione, assume l'obiettivo di correlare i contributi individuali degli operatori alla quantità e qualità di responsabilità affidate, in modo da rendere più puntuali ed equi i parametri e le modalità di valutazione dei meriti dei singoli.

La **valutazione delle prestazioni** si pone l'obiettivo di realizzare una correlazione tra i risultati dipendenti dal titolare di una determinata posizione organizzativa, i contributi forniti e le ricompense, di varia natura, che l'organizzazione riconosce.

La **valutazione del potenziale**, tipicamente orientata al futuro, è finalizzata a verificare le caratteristiche del singolo individuo, mettendone in luce le attitudini e le possibilità di arricchire nel tempo le proprie competenze e capacità in funzione degli obiettivi e delle esigenze di sviluppo dell'organizzazione. Nell'esperienza degli enti locali tale pratica risulta ad oggi viepiù sconosciuta, in parte quale conseguenza di meccanismi di progressione di carriera e impiego del personale fortemente vincolati, in parte veruna generale scarsa sensibilità ad orientare verso il futuro le politiche del personale.

Tabella 1 - Oggetto e finalità dei diversi sistemi di valutazione

Dimensioni	Oggetto della valutazione	Finalità principale
Posizione	“Complessità” della posizione assegnata indipendentemente da chi la ricopre	Governare la struttura organizzativa e le politiche retributive
Prestazione	Performance lavorativa della persona nella unità di tempo considerata	Migliorare la capacità di realizzare gli obiettivi aziendali attraverso un collegamento con le prestazioni individuali/di gruppo e generare apprendimento
Potenziale	Capacità individuali non necessariamente esplicitate nelle posizioni ricoperte	Pianificare adeguati movimenti di carriera

Seppure con diverse sfumature nelle amministrazioni tendono a prevalere sistemi di valutazione fondati sui seguenti presupposti:

✚ il controllo più che la valorizzazione delle risorse umane impiegate; ne consegue che i processi di valutazione assumono, non di rado, valenza “punitiva” e come tali sono vissuti dai valutatori e dai valutati;

✚ esiste uno stretto legame tra il sistema di valutazione e la gestione di elementi variabili della retribuzione, al punto da far sì che spesso l’intero sistema sia impostato in funzione pressoché esclusiva dell’erogazione di incentivi monetari.

2. La valutazione delle posizioni: oggetto e finalità

La valutazione delle posizioni risponde all’esigenza di ponderare, all’interno delle organizzazioni, i contenuti e le finalità dei singoli ruoli³; è il procedimento attraverso il quale ogni singola posizione viene confrontata con altre posizioni presenti nella struttura organizzativa, al fine di determinarne il valore relativo.

Essa:

✚ è un processo in costante evoluzione che va sottoposto periodicamente ad un’attività di revisione per riallineare eventuali variazioni nel valore dei ruoli;

✚ è un’attività che si sviluppa parallelamente alle revisioni straordinarie volte a modificare in modo consistente l’assetto strutturale dell’organizzazione o di una parte significativa di essa;

³ Per chiarezza, si riportano le definizioni di Enrico Auteri:

- **Compito** singola attività svolta per il raggiungimento di un risultato
- **Mansione** insieme di compiti (più o meno omogenei) che connotano lo spazio organizzativo affidato ad una persona
- **Posizione** il punto occupato dal titolare di una mansione nella struttura organizzativa
- **Ruolo** il comportamento atteso dalla persona cui è affidata una posizione
- **Struttura** insieme delle posizioni contenute nell’organizzazione

La valutazione delle posizioni nel mondo pubblico, è stata introdotta per valorizzare le risorse umane riconoscendo il peso di crescenti responsabilità, in modo particolare nelle posizioni dirigenziali, attraverso la corresponsione di indennità di funzione di importo diversificato.

La finalità principale è quindi quella di supportare la definizione di politiche retributive aziendali. Ne esistono tuttavia delle altre:

- ✚ di sviluppo organizzativo e gestionale, a supporto della progettazione/riprogettazione e della verifica della struttura organizzativa;
- ✚ di evidenziazione di anomalie organizzative, eccesso o mancanza di livelli organizzativi, rendendo chiaro il funzionamento degli stessi e attribuendo in maniera trasparente le responsabilità di risultato di ciascuna posizione.

L'**obiettivo**⁴ della valutazione delle posizioni è quello di verificare in che modo la singola posizione contribuisca al raggiungimento dei risultati dell'amministrazione.

L'**oggetto** della valutazione è dunque quello di dire quanto vale il lavoro in sé, cioè quanto "vale" quello che si deve fare.

La **modalità** consiste nell'analizzare (*job analysis*) lo scopo o finalità per cui una posizione esiste e viene retribuita, descriverne (*job description*) le responsabilità, gli obiettivi (*job specification*), i compiti e le attività da svolgere, le relazioni con le altre posizioni, interne ma anche esterne, valutarne (*job evaluation*) l'impatto sui risultati aziendali e quindi determinarne il peso, il tutto avendo cura di non fare riferimento alla persona che dovrà ricoprirla.

La valutazione delle posizioni⁵, ove divenga prassi costante nelle amministrazioni, offre inoltre l'opportunità di verificare che:

- ✚ le prassi retributive all'interno dell'organizzazione siano "eque", così che la retribuzione dei titolari cresca proporzionalmente al crescere del peso della posizione dirigenziale;
- ✚ i livelli retributivi siano competitivi con quelli di altri Enti, paragonabili per caratteristiche strutturali e dimensionali, tutelando quindi il proprio patrimonio umano.

Due sono gli elementi fondamentali che concorrono alla realizzazione del sistema di valutazione delle posizioni:

- ✚ la tecnica di valutazione;
- ✚ le fasi del processo di valutazione.

⁴ Cfr.E.Auteri, Management delle risorse umane – Fondamenti professionali, Milano, Guerini e Associati, 1999, p.125-126

⁵ Cfr.G.Azzone, B.Dente (a cura di), Valutare per Governare, Milano, Etas, 1999, p.60

3. Le tecniche di valutazione

Dal punto di vista della tecnica, esiste un ventaglio piuttosto ampio di possibili opzioni che possono essere classificate sulla base di alcuni criteri principali.

Una prima distinzione è quella tra metodi “**quantitativi**” e “**qualitativi**”.

✚ i **primi** fanno riferimento ad una “metrica”, per esempio un sistema a punti, mediante la quale è possibile misurare la differenza di importanza relativa tra diverse posizioni; queste tecniche, dal momento che quantificano i valori attribuiti alle singole mansioni, permettono di misurare la distanza tra le stesse;

✚ i **secondi**, invece, ordinano le diverse posizioni sulla base della loro importanza, producendo sì una “gerarchia d’importanza”, ma senza identificare quantitativamente le differenze. Sono quindi semplici ma approssimativi, in quanto lasciano al valutatore un elevato margine di soggettività; inoltre, anche se identificano una gerarchia di posti di lavoro, non possono precisare le distanze esistenti fra di essi e pertanto sono difficilmente traducibili in livelli remunerativi.

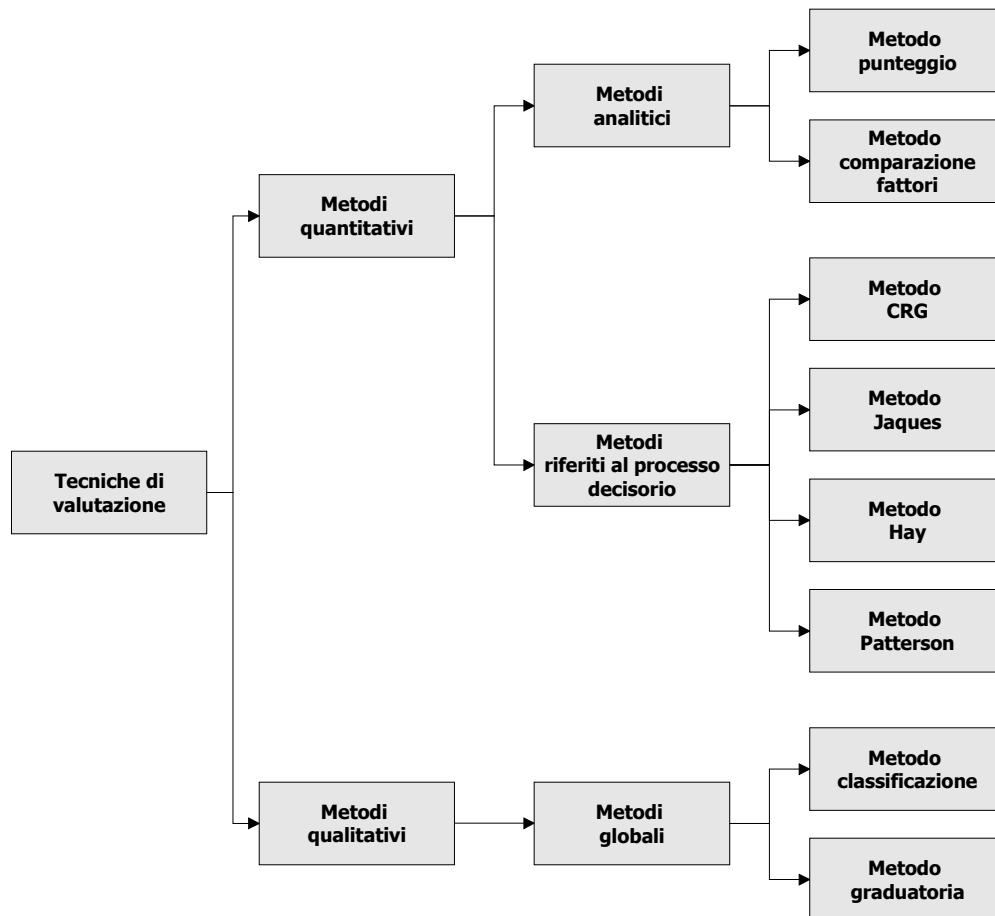
Una seconda distinzione è quella tra metodi **globali**, **analitici** e **basati sul processo decisionale**.

✚ I **metodi globali** considerano in modo complessivo la posizione, ma senza analizzarne le singole caratteristiche; si tratta di metodi semplici da utilizzare, ma in cui vi sono ampi margini di soggettività nella valutazione. Rientrano tra i metodi globali sia quelli semplici di ranking (graduatoria) sia quelli di “classificazione”.

✚ I **metodi analitici** procedono alla scomposizione della posizione nei suoi elementi significativi, detti “fattori di valutazione”; il valore complessivo della posizione è dato pertanto dalla somma di più giudizi indipendenti. Sono riconducibili a questo filone sia i metodi “*per punteggio*” che quelli “*di comparazione per fattori*”.

✚ I **metodi basati sul processo decisionale**: *Hay, CRG, E. Jacques, T.T. Patterson*. sviluppati più di recente e che paiono suscettibili di utilizzo nel pubblico impiego locale.

Figura 1 -Rappresentazione ad albero dei metodi di valutazione



3.1. I metodi globali

I metodi globali si caratterizzano per il fatto che la determinazione del valore di una posizione viene effettuata globalmente; a questo filone metodologico appartengono sia i più semplici metodi di ranking sia i più sofisticati metodi di classificazione.

I metodi globali hanno pregi e difetti che possono solo parzialmente essere considerati come assoluti, dal momento che dovrebbero essere valutati in relazione alle finalità ed alle specifiche condizioni di utilizzo.

In generale ai metodi globali sono addebitati i seguenti **limiti**:

- ✚ assenza di criteri chiaramente definiti ed espliciti per la comparazione tra le posizioni e quindi per la valutazione;
- ✚ scarsa trasparenza del processo decisionale, dal momento che la valutazione rimane per lo più implicita;

- ✚ necessità di effettuare un rilevante numero di comparazioni (soprattutto nel caso del metodo della graduatoria);
- ✚ necessità di gestire le dinamiche di negoziazione senza basi di riferimento strutturate;
- ✚ rischio che il carattere implicito della valutazione subisca distorsioni relative all'effetto alone (cioè all'attribuzione di un determinato valore a certe posizioni sulla base di pregiudizi).

Per altro verso alcuni possibili **vantaggi** del ricorso a metodi globali riguardano:

- ✚ semplicità ed immediatezza che possono contribuire all'inserimento della valutazione anche in contesti non pronti o problematici;
- ✚ praticità, sotto forma della ridotta strumentazione necessaria.

3.1.1. Metodo della graduatoria

Detto anche *ranking system*, è il metodo più semplice di valutazione delle posizioni. Consiste nello stabilire una graduatoria di importanza tra le diverse posizioni sulla base di un confronto di ciascuna posizione con tutte le altre. Spesso si procede alla costruzione di graduatorie settoriali (servizi sociali, servizi tecnici, amministrazione, ecc.) e successivamente si giunge ad una graduatoria unica per l'organizzazione, ottenuta basandosi su quelle parziali.

Il metodo della graduatoria considera la posizione nella sua globalità ed utilizza strumenti poco sofisticati.

Al di là delle considerazioni relative alla modesta trasparenza del processo decisionale, il principale limite del metodo è relativo al fatto che la graduatoria permette di individuare la collocazione relativa di ogni posizione rispetto alle altre, ma non dice nulla sulla distanza tra le posizioni.

Il **vantaggio** è la semplicità del processo di analisi e valutazione.

Gli **svantaggi** consistono nel fatto che produce risultati spesso "discutibili" e non procede ad un'attenta analisi del lavoro, esclusivamente focalizzandosi sulla dimensione economica della valutazione.

3.1.2. Metodo della classificazione

Il metodo della classificazione è un affinamento di quello precedente, caratterizzandosi per un maggiore livello di strutturazione e per il fatto di prevedere una modalità di confronto indiretto tra posizioni. Si basa su di una struttura di classi, vale a dire una struttura di possibili valori di importanza delle posizioni, ognuna definita con riferimento ad una serie di aspetti, di requisiti e di

contenuti di ruolo; nell'attribuire una certa posizione ad una certa classe si determina comunque globalmente il valore della posizione.

Il metodo si compone di una serie di passi:

- ✚ definizione di un certo numero di classi nelle quali possono essere raggruppate le posizioni;
- ✚ definizione dei requisiti di ingresso per ciascuna delle classi;
- ✚ attribuzione di un valore economico, incluso tra due valori, per ogni classe;
- ✚ confronto di ciascuna posizione con i requisiti di ingresso nelle classi;
- ✚ collocazione di ciascuna posizione in una delle classi.

In questo modo si viene a creare una graduatoria di gruppi di posizioni che presenta un grado di differenziazione potenziale pari al numero delle classi.

I **vantaggi** sono la semplicità del metodo e dell'analisi basata solo sulla descrizione della posizione.

Gli **svantaggi** sono individuabili nel fatto che l'assegnazione è influenzata dai livelli retributivi definiti e non è facile esprimere in modo adeguato i tipi di funzione da includere nei gradi e a cui raffrontare le posizioni.

3.2. I metodi analitici

I metodi analitici prevedono la valutazione analitica, ovvero per fattori, dell'importanza delle posizioni di lavoro.

Si riconducono a questo filone sia i metodi a punti che quelli di comparazione per fattori. In questi casi l'importanza complessiva della posizione è la somma o, comunque, la risultante di più giudizi indipendenti.

I metodi analitici hanno pregi e difetti che possono solo parzialmente essere considerati come assoluti, dal momento che dovrebbero essere valutati in relazione alle finalità ed alle specifiche condizioni di utilizzo.

In generale tra gli **svantaggi** dei metodi analitici si segnalano:

- ✚ difficoltà nell'individuazione di fattori comuni a tutte le posizioni e realmente espressivi ai fini della valutazione;
- ✚ rischio che l'espressione in termini numerici del valore delle posizioni enfatizzi troppo la differenza esistente, inducendo disagi nell'organizzazione;
- ✚ rischio che il metodo, proprio per la sua maggiore scientificità, venga utilizzato come legittimazione di decisioni prese a priori, in questo modo rese meno attaccabili;

- ✚ rilevanza delle risorse necessarie ai fini della progettazione e gestione del metodo.

I **vantaggi** dei metodi analitici riguardano proprio la loro sistematicità e quindi:

- ✚ chiarezza dei riferimenti utilizzati per la valutazione;
- ✚ possibilità di ancorare il giudizio ad una serie di valutazioni relative a diversi aspetti del contenuto delle posizioni piuttosto che ad una sua valutazione unitaria;
- ✚ determinazione del valore finale in forma numerica ed indiretta piuttosto che in termini di semplice collocazione ordinale;
- ✚ possibilità di fare ricorso ad accorgimenti tecnici sofisticati per accentuare la strutturazione del processo decisionale, riducendone conseguentemente la complessità;
- ✚ possibilità di ricostruire il processo di formulazione delle decisioni di valutazione.

3.2.1. Metodo del punteggio

Si fonda sul principio secondo il quale ogni posizione è differente dalle altre, perché gli elementi che la costituiscono sono diversi per intensità ed ampiezza. Gli elementi costitutivi della posizione vengono chiamati *fattori di valutazione*, mentre la loro intensità ed ampiezza viene denominata *grado*. Il metodo permette di attribuire un valore, espresso in punti, ad ogni grado di ogni fattore di valutazione: la somma dei valori parziali equivale al valore relativo della posizione.

Il metodo per determinare il numero di fattori, il peso e la ripartizione nei vari gradi si effettua in diverse modalità:

- ✚ individuazione di una serie di fattori comuni a tutte le posizioni;
- ✚ articolazione di ciascun fattore in gradi tali da rendere conto della diversa intensità con la quale la presenza del fattore può essere richiesta da ciascuna posizione;
- ✚ attribuzione dei relativi punteggi.

In particolare il punteggio può essere assegnato mediante criteri differenti:

- ✚ punteggi assoluti, in cui il fattore è ripartito nello stesso numero di gradi e con lo stesso numero di punti assegnati. La scala è aritmetica o geometrica.
- ✚ punteggi ponderati, in cui i fattori non sono considerati tutti con la medesima importanza, ma vengono assegnati punteggi più elevati ai fattori che si ritengono più rilevanti.

Differentemente da quanto si verifica utilizzando metodi globali, la tecnica del punteggio consente di giungere ad una graduatoria puntuale, in gradi di rispecchiare non solo il piazzamento ma anche la distanza tra le singole posizioni.

Il presupposto per l'utilizzo di questo metodo diventa quindi l'individuazione dei fattori su cui effettuare la comparazione. Più fattori si prendono in considerazione, più capillare è l'analisi, più forte è la possibilità di differenziare.

L'attribuzione dei punteggi permette di creare differenziazioni retributive collegate a differenziazioni di carattere numerico.

Gli **svantaggi** riguardano la complessità del metodo sia in fase di definizione che nella successiva comparazione.

3.2.2. Metodo di comparazione tra fattori

Il metodo di comparazione tra fattori è un metodo a punteggio basato su una modalità di confronto indiretto tra posizioni, che vengono comparate rispetto ad un certo numero di posizioni chiave, predeterminate sulla base di alcuni fattori.

Le fasi di attuazione sono:

- ✚ individuazione dei fattori;
- ✚ analisi e descrizione della posizione;
- ✚ individuazione delle posizioni chiave (quelle che nell'opinione comune sono considerate adeguatamente retribuite);
- ✚ effettuazione della graduatoria per importanza (considerando un fattore per volta);
- ✚ effettuazione della graduatoria per valore monetario;
- ✚ definizione della graduatoria finale.

I **vantaggi** sono relativi alla semplicità e velocità dello svolgimento delle fasi.

Gli **svantaggi** sono legati alla parziale soggettività della valutazione ed alla relatività del metodo, basato su una graduatoria determinata da confronti a coppie.

3.3. I metodi basati sul processo decisorio

Di seguito sono illustrate le caratteristiche dei metodi Jaques, Paterson, Hay e CRG

3.3.1. Metodo Jaques

Annunciato per la prima volta nel 1956 dopo essere stato sperimentato in un'azienda londinese, contiene notevoli differenze rispetto all'approccio classico della job evaluation. Si fonda sui concetti

di responsabilità e di tempo di autonomia. Secondo Jaques, esistono due componenti del lavoro in un'organizzazione:

- ✚ la prima è vincolata da procedure, gerarchia organizzativa ed è definita "lavoro prescritto";
- ✚ la seconda, "lavoro a discrezione", implica autonomia decisionale da parte del lavoratore e successiva responsabilità nei confronti del superiore; maggiore responsabilità di una mansione comporta maggior valore della posizione.

Dunque, secondo Jaques, misurare il lavoro equivale a misurare la responsabilità connessa alle varie posizioni lavorative; questa misura avviene sulla base del tempo che intercorre tra l'attività svolta e il momento in cui è sottoposta al controllo del superiore. Se quest'intervallo è lungo sarà elevata la componente discrezionale del lavoro svolto e dunque la responsabilità del lavoratore; la mansione, allora, avrà un alto valore.

I **vantaggi** consistono nel fatto che questo metodo prescinde dai titolari del compito e si basa su un solo fattore: ciò semplifica il processo di valutazione, ma per contro introduce come svantaggio delle difficoltà applicative notevoli.

Il metodo Jaques appare particolarmente adatto per i livelli di top management e di quadri intermedi. Tale metodo appare comunque di difficile applicazione nel pubblico impiego locale.

3.3.2. Metodo Paterson

Un ulteriore contributo al tema della valutazione del lavoro viene da T.T. Paterson all'inizio degli anni '70. Anche Paterson, come Jaques, muove dal principio di responsabilità, misurabile attraverso il contenuto decisionale del compito, ed individua nella relazione esponenziale tra il suddetto contenuto ed il livello retributivo, il presupposto di una corretta politica salariale ed organizzativa.

Come nel caso di Jaques la scelta di un solo fattore di valutazione (il contenuto decisionale) costringe a trascurarne altri che intervengono pesantemente nell'espletamento della mansione lavorativa. Il sacrificio di tali dimensioni sembra pagare un prezzo troppo alto alla semplicità di applicazione di questo metodo ed alla sua dichiarata "obiettività". Non si prendono in alcuna considerazione fattori di notevole rilevanza, quali, ad esempio, le condizioni ambientali, i rischi connessi al lavoro, l'abilità e le conoscenze richieste, il tempo necessario per svolgerlo.

3.3.3. Metodo Hay

Sicuramente tra i modelli di analisi e valutazione delle posizioni esistenti, il metodo Hay — proposto da una società di consulenza internazionale e oramai diffuso anche in Italia soprattutto a livello di grande impresa — è uno di quelli più largamente utilizzati e interessanti.

Il metodo Hay è basato sul seguente presupposto: ogni posizione aziendale esiste in quanto le sono assegnati alcuni obiettivi istituzionali da raggiungere (finalità); per fare ciò è necessario possedere una certa capacità di analisi e soluzione dei problemi (problem solving) ed adeguate conoscenze di base ed esperienze (competenza). Di qui i tre fattori chiave di valutazione:

1. **competenza:** è la somma delle capacità e conoscenze necessarie per svolgere adeguatamente i compiti connessi alla posizione e si articola in competenza tecnica, competenza manageriale e competenza nelle relazioni umane;
2. **problem solving:** consiste nell'originalità/difficoltà dell'attività di pensiero necessaria per l'individuazione e la risoluzione dei problemi connessi con la posizione, e fa riferimento sia ai vincoli di contesto (ambientali e organizzativi) che alla difficoltà intrinseca del processo mentale;
3. **finalità:** esprime l'ambito di responsabilità sia in termini di livello di discrezionalità della posizione (autonomia), sia in termini di spazio di influenza rispetto ai risultati (espressi tipicamente in costi o ricavi).

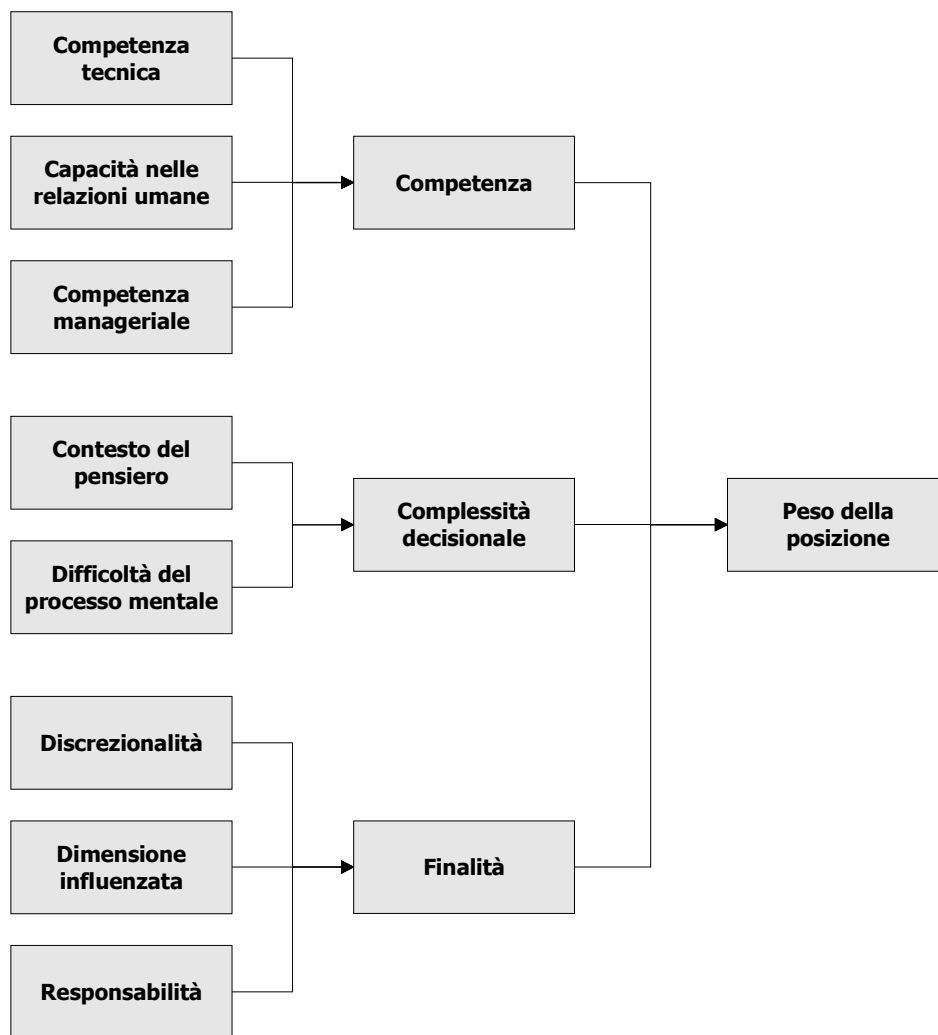
La comparazione rispetto a questi tre fattori viene poi integrata da altri due principi di fondo del metodo:

- a. quanto maggiore è l'importanza di una posizione, tanto più sale il peso relativo dei fattori finalità e problem solving;
- b. nelle posizioni di linea la finalità pesa più del problem solving, mentre nelle posizioni di staff il loro peso è equivalente o comunque sbilanciato a favore del fattore problem solving.

Infine, l'ultima fase del processo prevede l'attività di determinazione del profilo della posizione che consiste nella definizione di un rapporto percentuale per ognuno dei tre fattori di valutazione che sia coerente con i due principi sopra descritti. In questo modo, è possibile, tramite interventi correttivi, assicurare la coerenza della valutazione rispetto alla collocazione nell'organigramma della posizione stessa.

Ha il **vantaggio** di avere una notevole diffusione in Italia ed all'Estero, con possibilità quindi di una valutazione comparativa delle posizioni anche in realtà diverse seppur affini a quella considerata; inoltre è ben strutturato e permette un'analisi ed una valutazione dettagliata e abbastanza completa.

Gli **svantaggi** riguardano il fatto che a volte è necessario plasmarlo alla realtà dell'Ente, comportando in questo modo la perdita dell'omogeneizzazione del metodo stesso.

Figura 2 - Applicazione del metodo Hay agli enti locali⁶

3.3.4. Metodo CRG

Durante l'utilizzo del metodo di valutazione Hay si sono individuati alcuni limiti e difficoltà applicative che andavano eliminate per attuare una migliore politica rivolta al personale. Corporate Resources Group ha ideato un metodo di valutazione che, se in parte assomiglia alla struttura Hay, permette però di eliminare queste criticità e di lavorare:

- ✚ per fasce di punteggio (non più per punti interi);
- ✚ con un maggior numero di variabili riferibili alle singole posizioni.

L'obiettivo è quello di dare notevole importanza alle caratteristiche personali che ogni singolo addetto possiede (livello di istruzione ed esperienza, know how, professionalità, ecc). La valutazione delle singole posizioni permette di ricavare le informazioni utili per la job rotation

⁶ Tratta da G. Azzone e B. Dente, "Valutare per governare", 1999 Milano Etas

all'interno del gruppo o di conoscere le competenze, le capacità e i requisiti richiesti per coprire una specifica posizione in una determinata situazione di lavoro.

Il sistema CRG è un metodo di valutazione che si fonda sull'individuazione, sull'analisi e sul continuo monitoraggio di alcuni fattori chiave relativi alla posizione a cui viene fornito un grado di differenziazione ed un peso. Il peso di questi fattori viene periodicamente monitorato. In questo sistema di analisi viene dato un forte peso alle caratteristiche di tipo professionale e personale (in particolare la capacità di intraprendenza, di organizzazione, di decisione all'interno della struttura) che ogni singolo addetto deve possedere per ricoprire quella posizione.

I fattori che sono stati presi in considerazione sono sette (ulteriormente scomposti in sub fattori) e possono venire raggruppati in tre aree principali:

Ampiezza della responsabilità:

1. *Influenza sull'organizzazione:* è calcolata in base a due parametri: impatto della decisione sull'organizzazione e dimensione dell'organizzazione stessa;
2. *Supervisione di dipendenti:* consente di analizzare il livello di ampiezza del potere che ogni posizione visionata detiene all'interno della struttura. Se il numero dei dipendenti posti sotto il controllo di un unico soggetto è elevato e le attività e i compiti che questi devono svolgere sono piuttosto complessi, la profondità e la complessità delle problematiche con cui la posizione in questione si dovrà confrontare è maggiore.

Estensione della responsabilità:

1. *Area delle responsabilità* che dipende dalla routinarietà/singolarità delle attività da svolgere, dal grado di indipendenza operativa e decisionale, dal grado di reperibilità dei dati interni o esterni all'Ente.
2. *Contatti:* in questo caso si analizzano alcune variabili riguardanti i contatti che ogni individuo deve avere con gli altri membri dell'ente, interni od esterni all'unità in cui lavora. Tale fattore è indagato considerando il concorso di tre elementi essenziali dei contatti: il livello, la frequenza ed il contesto organizzativo (interno o esterno all'ente).

Complessità del lavoro:

Le ultime variabili non prendono più in considerazione le caratteristiche personali e di comportamento necessarie per ricoprire un determinato ruolo. Si focalizza invece l'attenzione sui fattori inerenti il lavoro da svolgere, che permettono di determinare e stabilire il livello di capacità e conoscenze che ogni singola persona deve possedere per ricoprire quella posizione. Le variabili sono: 5. *qualifica* (livello di istruzione e grado di esperienza), 6. *problematiche gestionali, operative e relazionali* (operazionali o innovative), 7. *condizioni ambientali* (livello macro politico o comunque esterno all'ambiente di lavoro e livello micro, interno all'ambiente di lavoro).

Al termine di questo tipo di analisi, sicuramente più approfondita di quella del metodo Hay, anche se comunque non rigorosa e assolutamente affidabile per una corretta valutazione del lavoro, per ogni singola funzione si riesce a definire un punteggio di riferimento, che consente di determinare una classe di posizionamento. Tale classe servirà in una successiva fase a definire il livello retributivo spettante ai soggetti che ricoprono quella determinata posizione o svolgono mansioni di quel tipo.

Il metodo possiede tutti i punti di forza del metodo Hay ed aggiunge il maggior dettaglio dei fattori considerati. Gli svantaggi sono dovuti all'elevata complessità di analisi e di valutazione.

3.4. Quadro di sintesi

Di seguito si riporta un quadro riassuntivo delle caratteristiche dei diversi metodi e tecniche per la pesatura delle posizioni dirigenziali.

Tabella 2 - Quadro sinottico dei principali metodi di valutazione delle posizioni

Tecnica/Metodo	Caratteristiche	Vantaggi	Svantaggi
Classificazione	Definizione di gradi in base ai quali si possono raggruppare le mansioni, attribuzione di ciascuna posizione a somiglianza.	Metodo semplice e veloce.	Assegnazione influenzata dai livelli retributivi. Difficoltà nella scelta delle funzioni, dei gradi e dei confronti tra le posizioni.
Punteggio	Definizione dei fattori di valutazione e della loro intensità ed ampiezza (grado). Valori espressi in punti.	La valutazione in relazione alla scelta dei fattori può essere anche molto capillare. Permette una grande differenziazione retributiva. Adatto per grandi realtà.	Complessità del metodo sia in fase di elaborazione che di valutazione.
Comparazione tra fattori	Paragona le posizioni l'una all'altra rispetto a determinati fattori scelti come essenziali ed effettua una graduatoria rispetto a ciascun valore.	Semplicità e velocità dello svolgimento delle fasi	Parziale soggettività della valutazione e relatività del metodo, determinata dall'utilizzo dei confronti a coppie
Jaques	Basato sul principio di responsabilità e tempo di autonomia. Misurazione del lavoro in relazione alla responsabilità connessa alla posizione, misurata mediante il tempo che intercorre tra lo svolgimento dell'attività il controllo da parte del superiore.	Prescinde dal titolare del compito ed è semplice in quanto valuta un solo fattore. Adatto ai livelli di top management.	Troppo poco differenziata la valutazione. Difficile l'impiego nel settore pubblico
Paterson	Basata sul principio di responsabilità misurato attraverso il contenuto decisionale del compito.	E' molto semplice in quanto valuta un solo fattore.	Troppo poco differenziata la valutazione.
Hay	La valutazione è basata su tre fattori: Finalità, Competenza e Capacità di risoluzione dei problemi. La comparazione tiene conto dell'importanza della posizione e della collocazione nella struttura organizzativa della stessa (line o staff).	Grande diffusione in Italia ed all'estero e questo comporta la possibilità di paragoni anche tra realtà differenti. Ben strutturato e completo.	Bisogna a volte plasmarlo alla realtà dell'Ente, scomponendo i fattori primari in sottofattori.
CRG	Nasce dal metodo precedente. Considera tre macro-aree: Ampiezza della responsabilità, Estensione della responsabilità e Complessità del lavoro. Queste vengono ulteriormente scomposte. Valutazione per fasce di punteggio.	Ulteriormente strutturato e più completo rispetto al metodo Hay da cui deriva.	Elevata complessità sia nell'analisi che nella successiva valutazione.

4. Il processo di valutazione delle posizioni

La progettazione di un programma di valutazione delle posizioni richiede alcune scelte e alcuni passaggi fondamentali sia in termini di metodologia che di processo.

In particolare si tratta di definire:

✚ gli **obiettivi** del programma di valutazione delle posizioni:

- costituire la base tecnica per scelte di politica retributiva;
- costituire il primo passo di un più ampio processo di sviluppo organizzativo.

Naturalmente le due opzioni hanno implicazioni molto diverse in termini di coinvolgimento del management e del personale aziendale nella gestione del programma.

✚ la **portata** del programma:

- riguarda tutta l'organizzazione;
- alcune posizioni aziendali particolarmente rilevanti in termini di livello e criticità rispetto al funzionamento aziendale.

✚ la **metodologia** e gli **strumenti** da applicare (Tab. 2):

- la costruzione dall'interno di un metodo aziendale ad hoc;
- la acquisizione sul mercato di un metodo standardizzato e riconosciuto a livello internazionale.

Tabella 3 - Vantaggi ottenuti nella scelta di una metodologia e di uno strumento di applicazione

Modalità di costruzione dello strumento	Vantaggi
<i>Strumenti costruiti in base alla realtà organizzativa dell'Ente</i>	Vantaggio: incontrano meno resistenze all'interno dell'organizzazione e ne colgono tutte le specificità.
<i>Strumenti e metodi standard utilizzati anche da altri Enti</i>	Vantaggio: maggior consolidamento e, se sufficientemente diffusi, possibilità di raffronto con l'esterno.

Una volta impostato il programma, attraverso le scelte appena descritte, si passa alla fase di realizzazione concreta. Il processo deve innanzitutto prevedere un ampio coinvolgimento dei livelli dell'Ente interessati al governo del progetto.

Dal punto di vista più strettamente metodologico è importante tenere separata la valutazione delle posizioni da altri processi e sistemi:

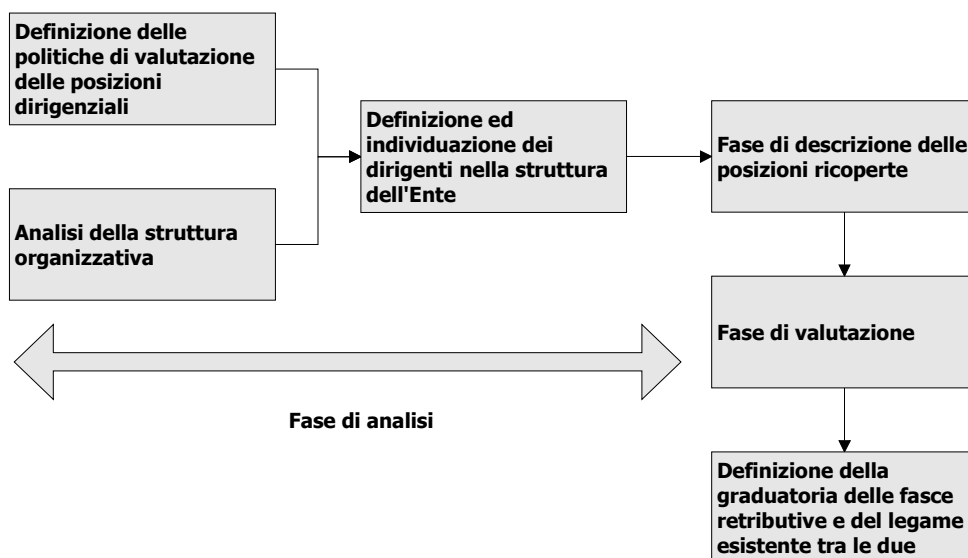
Le posizioni vanno valutate indipendentemente dalle caratteristiche dei titolari che al momento le ricoprono, scindendo dunque il valore del ruolo dal livello della prestazione dei singoli individui.

Il processo di valutazione si sviluppa nelle seguenti fasi (Figura 3):

- analisi e descrizione delle posizioni;
- valutazione delle posizioni;
- definizione della graduatoria delle posizioni;
- definizione delle fasce retributive e del legame tra esiti della valutazione e posizioni.

Un particolare punto di criticità è costituito dal legame tra analisi, descrizione e valutazione; in questo senso sarà utile elaborare descrizioni delle posizioni con un sufficiente livello di dettaglio e sottoporre a verifica da parte di soggetti in grado di validare l'analisi.

Figura 3 - Fasi del processo di valutazione



4.1. Analisi e descrizione delle posizioni

La fase di analisi e descrizione delle posizioni organizzative permette di rilevare le informazioni utili per la valutazione delle posizioni.

Costituisce oggetto dell'analisi il contenuto di lavoro di ciascuna posizione; non costituiscono oggetto dell'analisi le caratteristiche delle persone che attualmente ricoprono tali posizioni, i risultati che conseguono, il modo in cui lavorano, ecc.

Nella seguente tavola sono indicati gli elementi utilizzati per l'analisi e la descrizione delle posizioni.

Tabella 4 - Elementi utilizzati nelle fasi di descrizione e analisi delle posizioni

Fattori di condizionamento dell'analisi
L'ambiente di riferimento
Il quadro organizzativo (legami con le altre posizioni)
Gli obiettivi caratteristici
I mezzi disponibili (riguardo all'attività da svolgere)
Conoscenze e competenze (connesse all'attività da svolgere)
I requisiti critici per la definizione (job requirements) del profilo ideale della posizione
Contributo da fornire o ricevere da altre posizioni (interrelazione)
Livello di autonomia e discrezionalità della posizione (ambiti di decisione)

Le informazioni raccolte rispetto a ciascun profilo permettono di definire un quadro unitario del contenuto di lavoro.






L'analisi viene normalmente condotta mediante la compilazione di un'apposita scheda (Scheda di analisi e descrizione delle posizioni) nella quale vengono meglio specificati i profili e sulla base della quale viene successivamente descritta ciascuna posizione. La descrizione di tutte le posizioni completa la fase di analisi e descrizione.

La scheda di descrizione, elaborata in base agli elementi ritenuti significativi rispetto all'obiettivo scelto per la valutazione delle posizioni dirigenziali dell'Ente (Tavola 5), avrà un livello di articolazione e complessità in funzione delle finalità dell'analisi.

Tabella 5 - Elementi essenziali della job description

Elemento	Descrizione
Titolo	Denominazione della posizione all'interno dell'Ente.
Scopo	Ragione per cui esiste all'interno dell'organizzazione.
Responsabilità/attività	Grado di autonomia attribuito alla posizione in relazione agli obiettivi ed alle risorse e leve attribuitele.
Competenze	Competenze specifiche manageriali tecniche e personali, richieste alla posizione
Dimensioni	Dati quantitativi che caratterizzano la posizione: dati di budget, dati di organico, eventuali indicatori (num. utenti o commesse)
Relazioni	Collocazione nell'organigramma dell'Ente della posizione, dal punto di vista gerarchico e funzionale, quali posizioni dipendono da essa e quali siano allo stesso livello gerarchico o relazioni in termini di contributi ricevuti o forniti
Finalità	Contributo che la posizione fornisce al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Le informazioni utili potranno essere raccolte attraverso diversi sistemi, in particolare:

-  Interviste ai titolari delle posizioni;
-  Questionari;
-  Osservazione diretta;
-  Verifiche delle informazioni raccolte con soggetti chiave (Ufficio personale, posizioni di livello superiore cui la posizione riporta o con cui si relaziona);
-  Analisi di dati ed informazioni attinenti alla posizione.

Nella pratica è frequente l'uso di più sistemi in modo combinato.

Tabella 6 - Modalità di rilevazione dei dati

Modalità di rilevazione dati	Descrizione della procedura adottata
Osservazione diretta	Osservazione della persona impegnata nello svolgimento dei compiti tipici della sua posizione, è particolarmente indicato nei casi di compiti brevi e ripetitivi.
Questionario	Analisi su un numero particolarmente elevato di persone e/o caratterizzate da un livello significativamente alto di standardizzazione delle attività. E' raro il suo utilizzo nella valutazione di quadri o dirigenti, in tal caso si ricorre ad un questionario aperto.
Interviste	La tecnica più diffusa, soprattutto molto utile per ruoli manageriali e ad alta specializzazione tecnica. Tipicamente coinvolge il titolare della posizione stessa, con successiva verifica da parte di un superiore diretto al fine di allineare eventuali sovra/sotto stime delle attività svolte.

4.2. Valutazione delle posizioni

La fase di valutazione avrà come finalità l'utilizzazione della tecnica di valutazione prescelta al fine di attribuire un valore alle diverse posizioni esistenti.

In primo luogo bisogna definire:

- ✚ le tecniche che siano coerenti con le dimensioni dell'Ente;
- ✚ la relativa capacità dello stesso di investire risorse e tempo in un processo di valutazione articolato e complesso.

In termini pratici si può quindi pensare di utilizzare metodologie sofisticate, quali quelle per punteggio, solo nel caso di maggiori dimensioni dell'Ente.

Tabella 7 - Impiego delle tecniche di valutazione in base alle dimensioni dell'Ente

Entità dell'Ente	Tecniche di valutazione
Enti Minori	Metodo classificazione
	Livelli min e max
	Poca necessità di graduazione economica
Enti Grandi e aree metropolitane	Alta necessità di graduazione economica
	Metodi sofisticati di punteggio

5. La normativa di riferimento

La tematica della valutazione e della retribuzione accessoria legata al merito non è nuova nel settore pubblico, tanto che a partire dai contratti stipulati negli anni '80, nel vigore della Legge n. 93/83, sono stati previsti strumenti per collegare quote variabili della retribuzione al merito. Questi tentativi non hanno avuto effetti apprezzabili sul piano della differenziazione retributiva, tanto che le risorse finanziarie a ciò destinate sono state di fatto distribuite in maniera generalizzata, per effetto di un'incapacità o non volontà di valutare⁷.

Solo negli ultimi anni si è proceduto alla costruzione di sistemi di valutazioni efficaci nelle pubbliche amministrazioni e, con il modello organizzativo introdotto dal d.lgs. 29/93, la valutazione del personale è divenuta parte di un sistema di gestione complessivamente orientato al risultato.

Le successive modifiche al d.lgs. 29/93, invertevoli poi nel decreto legislativo 165/2001, hanno rafforzato ulteriormente quest'impostazione, accrescendo progressivamente il ruolo della dirigenza rispetto alle competenze gestionali ed organizzative nell'insieme della Pubblica Amministrazione italiana e, conseguentemente, anche nel quadro dei sistemi pubblici locali.

Questi ultimi, per altro, vivono oggi una fase di transizione connessa all'approvazione delle modifiche del Titolo V, Parte II della Costituzione, che, come sappiamo, prevede una rinnovata stagione di autonomia organizzativa degli enti locali italiani, e un quadro legislativo specifico di riferimento (in particolare il d.lgs. 267/2000) ancora in essere seppur da considerarsi sostanzialmente disapplicato.

La recente approvazione in sede di Consiglio dei Ministri del disegno di legge-delega per l'istituzione delle città metropolitane e la definizione del nuovo Codice delle Autonomie rappresenta una fase ancora fortemente interlocutoria di un percorso di riforma purtroppo caratterizzato da pesanti contraddizioni rispetto alle linee d'innovazione che si pensavano ormai consolidate.

Grazie alle innovazioni determinate a partire dal 1993, comunque, è stato stabilito un nuovo sistema di contrattazione collettiva che prevede due livelli di negoziazione: il primo comprende i contratti collettivi nazionali (ccnl) ed il secondo i contratti decentrati integrativi (cdi) a livello locale. Nei contratti nazionali vengono definiti gli aspetti normativi generali e gli adeguamenti delle retribuzioni, tenuto conto del tasso di inflazione programmato; nei contratti decentrati integrativi si considerano materie diverse e – per la prima volta – viene assegnata al livello locale la possibilità di negoziare incrementi retributivi che tengano conto della produttività aziendale.

⁷ In tal senso anche la Corte dei Conti ha più volte dichiarato l'illegittimità della distribuzione *a pioggia* di risorse finanziarie destinate originariamente alla retribuzione variabile.

Uno degli obiettivi fondamentali della riforma fu rappresentato proprio dal tentativo di introdurre importanti meccanismi di *flessibilità* retributiva connessi agli andamenti dei risultati di gestione da svilupparsi parallelamente al riconoscimento retributivo dei differenti ruoli organizzativi.

Il contratto collettivo nazionale di lavoro dell'area dirigenziale 1998-2001, che recepisce la normativa di riferimento, segna il passaggio dalla vecchia alla nuova figura del dirigente. Le Amministrazioni si trovano di fronte alla necessità di applicare nuovi e più efficaci strumenti di gestione e di valutazione della dirigenza che presuppongono un profondo processo di riorganizzazione teso allo sviluppo del sistema incentivante e dei controlli interni.

La retribuzione dei dirigenti si compone di una parte fondamentale e di una accessoria (o variabile). Quest'ultima è rappresentata dalla retribuzione di posizione e da quella di prestazione, dove, come abbiamo più volte ripetuto, la prima dovrebbe corrispondere ad una valutazione oggettiva della collocazione nella struttura organizzativa mentre la seconda dovrebbe essere relativa alla valutazione del risultato ottenuto da chi ricopre tale posizione.

La retribuzione di posizione, in particolare, presenta una stretta correlazione con la struttura organizzativa dell'Ente, il quale, nell'esercizio della sua autonomia, provvede a determinare il valore economico di ciascuna posizione, stabilito entro i valori lordi massimi e minimi presenti nel contratto⁸, nei limiti della disponibilità delle risorse (cfr. artt. 26 e 27 ccnl 1998/2001).

⁸ Considerato in particolare l'art.1 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo all'area della dirigenza del comparto delle regioni e delle autonomie locali per il biennio economico 2000/2001.

Art.1

Stipendi tabellari

I benefici economici del presente contratto si applicano al personale con qualifica dirigenziale dipendente dagli enti del comparto Regioni-Autonomie Locali, comprese le IPAB, di cui all'area II dell'art.2, comma 1, dell'Accordo quadro del 25.11.1998, con rapporto di lavoro a tempo indeterminato.

Lo stipendio tabellare della qualifica unica dirigenziale stabilito dall'art.24 del CCNL del 23.12.1999 è incrementato, con decorrenza dal gennaio 2001, di un importo mensile lordo di € 187,99 (L.364.000), per tredici mensilità.

Il nuovo stipendio tabellare annuo a regime della qualifica unica dirigenziale, con decorrenza dall'1 settembre 2001 è rideterminato in € 36.151,98 (L.70.000.000), comprensivo del rateo della tredicesima mensilità; tale importo ricomprende:

- il precedente trattamento tabellare di cui all'art.24 del CCNL del 23.12.1999;
- l'incremento economico derivante dal comma 2;
- un ulteriore incremento mensile pari a € 137,89 (L.267.000), per 13 mensilità;
- il valore annuo dell'indennità integrativa speciale, comprensivo del rateo della tredicesima mensilità, che dalla medesima data cessa di essere corrisposta come autonoma voce retributiva;
- da un importo annuo di € 3.356,97 (L.6.500.000) derivante da una corrispondente riduzione dei valori della retribuzione di posizione attribuiti ad ogni funzione dirigenziale, secondo le previsioni dell'ordinamento organizzativo degli enti.

Successivamente all'applicazione del precedente comma 3, lett. e), la determinazione dei valori economici della retribuzione di posizione continua ad essere effettuata ai sensi dell'art.27, comma 2, del CCNL del 23.12.1999.

E' confermato il maturato economico annuo di cui all'art.35, comma 1, lett. b) del CCNL del 10.4.1996 nonché la retribuzione individuale di anzianità, ove acquisita.

L'importo di cui alla lett. e) del comma 3 incrementa nuovamente le disponibilità del fondo di cui all'art.26 del CCNL del 23.12.1999, relativamente ai posti di organico della qualifica dirigenziale stabilmente soppressi successivamente all'1.9.2001.

Nel contratto collettivo decentrato integrativo, gli enti determinano i valori economici della retribuzione di posizione delle funzioni dirigenziali previste dai rispettivi ordinamenti tenendo conto dei parametri connessi a:

- ✚ collocazione nella struttura, considerando in particolare la strategicità della posizione rispetto alle linee politiche;
- ✚ complessità organizzativa, in particolar modo valutando il grado di difficoltà del coordinamento e dell'integrazione di tutti gli elementi che compongono il settore operativo di riferimento;
- ✚ responsabilità gestionali interne ed esterne.

Il ccnl, infine, individua a fini retributivi la necessità di una distinzione tra *funzioni dirigenziali non comportanti distinzione direzione di struttura* (art. 41) e *posizioni comportanti direzione di struttura* (art. 40). Per queste ultime descrive una possibile graduazione di base differenziando tra:

- ✚ posizioni dirigenziali che prevedono ampia autonomia gestionale nell'ambito di indirizzi politici e la responsabilità di impostare e seguire politiche o funzioni pubbliche di ampio raggio, curando il funzionamento di distinte e complesse tipologie di servizi ed interventi;
- ✚ posizioni dirigenziali che prevedono responsabilità di raggiungimento di obiettivi riferiti al funzionamento di strutture ed alla gestione di importanti risorse economiche ed umane;
- ✚ posizioni dirigenziali che prevedono responsabilità gestionali per ambiti definiti per quantità e qualità di prestazioni.

Nell'ambito dei parametri, sufficientemente ampi, prefigurati dal ccnl, i singoli enti sono liberi di definire un proprio iter di realizzazione, selezionando metodologie e strumenti che ritengono più consoni.

5.1. Il nuovo Contratto collettivo

Il Nuovo CCNL⁹ dedica ampio spazio alla trattazione della problematica della retribuzione di posizione, in particolare agli articoli 16 e 17, nulla modificando, però rispetto alle metodologie:

Articolo 16 - Incrementi delle risorse per la retribuzione di posizione e di risultato

Il valore economico della retribuzione di tutte le posizioni dirigenziali ricoperte alla data dell'1.1.2007, nell'importo annuo per tredici mensilità, determinato secondo la disciplina dell'art. 27 del CCNL del 23.12.1999, è incrementato di un importo annuo lordo, comprensivo del rateo di tredicesima mensilità, pari a € 478,40. Conseguentemente, le risorse destinate al finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato, di cui all'art.26 del CCNL del 23.12.1999, sono incrementate, per l'anno 2007, in misura corrispondente agli incrementi di retribuzione riconosciuti a ciascuna funzione dirigenziale.

Gli enti, nei limiti delle risorse complessivamente destinate al finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato, a decorrere dal 1.1.2007, possono adeguare il valore della retribuzione

⁹ Contratto collettivo nazionale ARAN 22/2/2010 - Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Personale Dirigente del comparto Regioni e autonomie locali (Area II) Quadriennio normativo 2006-2009, Biennio 2006-2007

delle posizioni dirigenziali non ricoperte alla medesima data, tenendo conto degli incrementi risultanti dall'applicazione del comma 1.

A decorrere dal 31.12.2007, i valori minimi e massimi della retribuzione di posizione di cui all'art.27, comma 2, del CCNL del 23.12.1999, come modificati dall'art.4, comma 3, del CCNL del 14.5.2007, sono conseguentemente rideterminati nel valore minimo di € 10.922,17 e nel valore massimo di € 44.491,87; resta in ogni caso ferma la disciplina prevista dall'art.27, comma 5, del citato CCNL del 23.12.1999, come modificato dall'art.24 del CCNL del 22.2.2006.

Le risorse destinate al finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato della dirigenza, di cui all'art.26 del CCNL del 23.12.1999, sono altresì incrementate negli importi ed alle scadenze di seguito indicate.

con decorrenza dall'1.1.2007 nella misura dell'1,39% del monte salari relativo alla dirigenza per l'anno 2005;

con decorrenza dall'31.12.2007, nella misura dell'1,78% del monte salari relativo alla dirigenza per l'anno 2005, che comprende ed assorbe il precedente incremento;

Le risorse di cui al comma 4 sono finalizzate esclusivamente al finanziamento della retribuzione di risultato dei dirigenti per gli anni 2007 e 2008, nel rispetto dei criteri di determinazione e di erogazione di tale voce retributiva applicati presso ciascun Ente nei suddetti anni. Gli incrementi sono corrisposti sulla base delle risultanze della valutazione delle prestazioni e dei risultati di gestione dei dirigenti relativa ai medesimi anni 2007 e 2008.

Articolo 17 - Ulteriori incrementi delle risorse per la retribuzione di posizione e di risultato per gli Enti Locali

Gli Enti Locali possono integrare, in aggiunta alle disponibilità derivanti dall'applicazione dell'art. 16, le risorse destinate al finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato della dirigenza, di cui all'art.26 del CCNL del 23.12.1999, qualora siano in possesso dei seguenti requisiti: effettiva adozione di adeguati sistemi di valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dirigenti, secondo le previsioni dell'art.14 del CCNL del 23.12.1999;

rispetto del patto di stabilità per il triennio 2005-2007;

rispetto dei vincoli di contenimento della spesa per il personale previsti dalla vigente legislazione;

raggiungimento, sulla base di espressa certificazione dei servizi di controllo interno, di una percentuale non inferiore al 70 % degli obiettivi annuali stabiliti nel PEG;

osservanza degli indicatori di capacità finanziaria sotto indicati.

2. A decorrere dal 31.12.2007 e a valere per il solo anno 2008, in aggiunta alle disponibilità derivanti dall'applicazione dell'art. 16, i Comuni e le Province, possono incrementare le risorse di cui all'art. 26 del CCNL del 23.12.1999 fino ad un massimo dell' 1% del monte salari del 2005 relativo alla dirigenza, qualora il rapporto tra il numero di posizioni dirigenziali previste dal proprio ordinamento coperte ed il personale in servizio alla data del 31 dicembre 2007 sia non superiore ai seguenti valori:

per i Comuni

da 10.000 a 59.999 abitanti 1/35

da 60.000 a 249.000 abitanti 1/40

oltre 249.000 abitanti 1/50

per le Province

i cui trasferimenti regionali sono superiori alla media nazionale dei trasferimenti regionali 1/20

i cui trasferimenti regionali sono inferiori alla media nazionale dei trasferimenti regionali 1/30

3. A decorrere dal 31.12.2007 e a valere per il solo anno 2008, i Comuni e le Province in aggiunta all'aumento di cui al comma 2, possono incrementare le risorse di cui all'art. 26 del CCNL del 23.12.1999 fino ad un massimo dello 0,5% del monte salari 2005 relativo alla dirigenza, qualora sia stato rispettato patto di stabilità interno anche per l'anno 2008 ed il rapporto tra il numero di posizioni dirigenziali coperte ed il personale in servizio alla data del 31 gennaio 2007 sia non superiore ai seguenti valori per classe demografica:

per i Comuni

da 10.000 a 59.999 abitanti 1/43

da 60.000 a 249.000 abitanti 1/53

oltre 249.000 abitanti 1/63

per le Province

i cui trasferimenti regionali sono superiori alla media nazionale dei trasferimenti regionali 1/35

i cui trasferimenti regionali sono inferiori alla media nazionale dei trasferimenti regionali 1/45

4. In sostituzione dei parametri di cui al comma 2, fermo restando il rispetto dei requisiti di cui al comma 1, lett. a), b), c) e d), i Comuni e le Province, a decorrere dal 31.12.2007 ed a valere per il solo anno 2008, in aggiunta alle disponibilità derivanti dall'applicazione dell'art. 16, possono incrementare le risorse destinate al finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato della dirigenza, di cui all'art. 26 del CCNL del 23.12.1999, fino ad un massimo dell' 1% del monte salari del 2005 relativo alla dirigenza, qualora il rapporto tra spesa del personale ed entrate correnti sia non superiore ai seguenti valori:

30% per i Comuni;

26%, per le Province.

5. In sostituzione dei parametri di cui al comma 3, i Comuni e le Province, a decorrere dal 31.12.2007 ed a valere per il solo anno 2008, in aggiunta all'aumento di cui al comma 4, possono incrementare le risorse destinate al finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato della dirigenza, di cui all'art. 26 del CCNL del 23.12.1999, fino ad un massimo dello 0,5% del monte salari del 2005 relativo alla dirigenza, qualora sia stato rispettato il patto di stabilità interno anche per l'anno 2008 ed il rapporto tra spesa del personale ed entrate correnti sia non superiore ai seguenti valori:

23% per i Comuni;

18% per le Province.

6. A decorrere dal 31.12.2007 e a valere per il solo anno 2008, in aggiunta alle disponibilità derivanti dall'applicazione dell'art. 16, i Comuni capoluogo delle aree metropolitane, di cui all'art. 22 del D.Lgs. n. 267 del 2000, che abbiano rispettato il patto di stabilità interno per il triennio 2005-2007 nonché i vincoli di contenimento della spesa per il personale previsti dalla vigente legislazione, possono incrementare le risorse di cui all'art.26 del CCNL del 23.12.1999 fino all' 1% del monte salari del 2005 relativo alla dirigenza, qualora il rapporto tra il numero di posizioni dirigenziali previste dal proprio ordinamento coperte ed il personale in servizio alla data del 31 dicembre 2007 sia pari o inferiore a 1/55 .

7. L'importo percentuale di cui al comma 6, è elevabile fino ad un massimo dell'1,5%, qualora, oltre al rispetto delle condizioni e dei parametri ivi indicati, gli enti abbiano rispettato il patto di stabilità interno anche per l'anno 2008.

8. In sostituzione dei parametri di cui ai commi 6 e 7, fermo restando il rispetto del patto di stabilità interno per il triennio 2005-2007 nonché dei vincoli di contenimento della spesa per il personale previsti dalla vigente legislazione, i Comuni capoluogo delle aree metropolitane, di cui all'art. 22 del D.Lgs. n. 267 del 2000, possono optare rispettivamente per i seguenti parametri:

rapporto tra spesa del personale ed entrate correnti non superiore al 25%, ai fini dell'incremento delle risorse dell'art.26 del CCNL del 23.12.1999, di cui al comma 6 rapporto tra spesa del personale ed entrate correnti di cui alla lett. a) e rispetto del patto di stabilità interno anche per l'anno 2008, ai fini dell'incremento delle risorse dell'art.26 del CCNL del 23.12.1999, di cui al comma 7.

9. Gli incrementi di cui ai precedenti commi non trovano applicazione da parte degli Enti Locali dissestati o strutturalmente deficitari, per i quali non sia intervenuta, ai sensi di legge, l'approvazione dell'ipotesi di bilancio stabilmente riequilibrato.

10. Le risorse derivanti dall'applicazione dei precedenti commi sono finalizzate esclusivamente al finanziamento della retribuzione di risultato dei dirigenti per il 2008, nel rispetto dei criteri di determinazione e di erogazione di tale voce retributiva applicati presso ciascun Ente nei suddetti anni. Gli incrementi sono corrisposti sulla base delle risultanze della valutazione delle prestazioni e dei risultati di gestione dei dirigenti relativa al medesimo anno 2008.