

Contratti collettivi

# Un modello “oggettivo” per la valutazione “qualitativa” delle performance individuali dei dipendenti pubblici

di Michelangelo Nigro - Dirigente Area Economico Finanziaria del Comune di Trani

Il tema della valorizzazione delle risorse umane continua ad essere al centro dell'attenzione; è sicuramente importante, ma non ancora sufficiente, il risultato raggiunto con l'approvazione del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) sottoscritto il 21 maggio 2018 che, al netto del tanto atteso riconoscimento degli incrementi contrattuali, ha introdotto numerose novità, che però hanno già aperto vari fronti interpretativi delle diverse Sezioni regionali della Corte dei conti.

Il contributo proposto vuole offrire uno spunto di riflessione su come poter “misurare” la soddisfazione dei dipendenti pubblici attraverso metodi oggettivi che producano un'integrazione stipendiale. Lo stesso art. 11, comma 2, del CCNL sopra richiamato così recita: “Le parti, tenuto conto del lungo periodo di sospensione della contrattazione collettiva nazionale, convengono sull'opportunità di prevedere un'approfondita fase istruttoria, che consenta di acquisire ed elaborare tutti gli elementi di conoscenza sull'attuale sistema di classificazione professionale, nonché di verificare le possibilità di una sua evoluzione e convergenza in linea con le finalità indicate al comma 1, nella prospettiva di pervenire ad un modello maggiormente idoneo a valorizzare le competenze professionali e ad assicurare una migliore gestione dei processi lavorativi”.

Pur tenendo conto di quanto previsto dagli artt. 68 e 69 del nuovo CCNL, si può immaginare di integrare e applicare metodi quantitativi per misurare la qualità dell'apporto di ciascuno al raggiungimento degli obiettivi approvati con il Piano delle performance e in coerenza con le Linee del mandato politico amministrativo. E allora si potrebbe ripartire dai concetti di programmazione, gestione, rendicontazione e valutazione.

### **I documenti della programmazione in sintesi**

Con l'introduzione dell'armonizzazione la struttura dei bilanci pubblici si è uniformata per tutti i livelli istituzionali. Ai fini della programmazione (e di questo contributo), si deve ripartire da un bilancio letto per Missioni e Programmi. Un buon punto di partenza è la redazione delle Linee di mandato politico amministrativo, prevista dall'art. 46, comma 3, D.Lgs. n. 267/2000, TUEL, che, per quanto possibile, dovrebbero essere allineate e coerenti con le Missioni e i Programmi del bilancio (a tal proposito, per una descrizione più puntuale dei contenuti delle Missioni e Programmi, si rinvia al glossario pubblicato sul sito Arconet).

Una volta definite le Linee di mandato, con i relativi collegamenti alle varie Missioni e Programmi, diventa più facile trovare coerenza tra il documento unico di programmazione (DUP, ex art. 170, TUEL, e allegato 4/1 al D.Lgs. n. 118/2011) e il bilancio previsionale. Conseguentemente la predisposizione del piano esecutivo di gestione (PEG, ex art. 169, TUEL), che oltre alla parte finanziaria, dovrà comprendere il piano delle performance e il piano degli obiettivi, diventerà facile da predisporre e approvare. A questo punto interviene il controllo di gestione e la successiva rendicontazione, necessaria, prima per l'approvazione del rendiconto della gestione e, subito dopo, per il referto del controllo di gestione e, quindi,

la misurazione delle *performance* e la quantificazione del trattamento accessorio e del risultato.

## Le fasi

Ripartendo dalla nozione base del PEG, attraverso cui ai singoli Dirigenti vengono assegnate risorse finanziarie, risorse umane e strumentali, con la proposta e la definizione degli obiettivi vanno individuate le unità che dovranno essere coinvolte per ciascun obiettivo.

Dopo aver quantificato le risorse del Fondo da destinare alla *Performance* individuale dei dipendenti e dopo l'approvazione del PEG, tutti i dipendenti dovranno essere preventivamente informati, con apposita riunione di servizio organizzata dal proprio Dirigente, sui vari obiettivi da conseguire e sulla relativa tempistica. Vi sono diverse ipotesi attuabili per la quantificazione oggettiva della ripartizione delle risorse (criteri selettivi). La simulazione proposta va oltre quanto previsto dall'art. 68, comma 2, lett. b), e dall'art. 69 del CCNL; ovvero potrebbe costituire uno dei criteri selettivi adottabili per l'incentivazione del personale. Si potrebbe ad esempio ipotizzare che la Giunta, con apposita deliberazione, assegni un peso a tutti gli obiettivi del PEG o, in alternativa, la Giunta assegni un peso ai vari obiettivi distinti per Settori/Aree della macrostruttura organizzativa dell'Ente. In questo secondo caso ciascun Dirigente di Settore avrà i propri obiettivi il cui totale del peso sarà pari a 100. Un secondo elemento da considerare è la quota delle risorse da destinare a titolo di ulteriore incentivo per i dipendenti che partecipano a quegli obiettivi ritenuti dalla Giunta maggiormente strategici e prioritari, ad esempio anche dal punto di vista temporale.

Già in fase di programmazione (predisposizione e approvazione del PEG, in uno con il Piano degli Obiettivi e delle *Performance*), il sistema dovrà prevedere i seguenti elementi:

- numero complessivo degli obiettivi del Settore, specificando gli obiettivi strategici;
- peso di ciascun obiettivo, con il totale pari a 100;
- individuazione delle risorse umane che dovranno operare per ciascun obiettivo, indicando per ciascuno la percentuale di tempo che dovrà dedicare per il raggiungimento dei singoli obiettivi.

Con la simulazione che si propone vi sono 7 livelli di elaborazione che attraversano le diverse fasi, dalla programmazione alla gestione e dalla rendicontazione alla quantificazione.

## I livello (ponderazione)

In questa prima fase (Tavola 1) vengono indicati:

- il valore complessivo delle risorse destinate alla *Performance* individuale dei dipendenti;
- il numero degli obiettivi deliberati dalla Giunta con l'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione (PEG), in uno con il Piano delle *Performance* e Piano degli Obiettivi, specificando gli obiettivi strategici sui quali riconoscere l'ulteriore premio (si ricorda che trattasi di un modello integrativo rispetto a quello previsto dal contratto nazionale);
- il numero dei dipendenti coinvolti sia per la totalità degli obiettivi da raggiungere, sia per gli obiettivi strategici indicati prioritari dalla Giunta stessa;
- la ripartizione della quota del Fondo da distribuire per la totalità degli obiettivi (ad esempio il 90% delle risorse) e la quota da destinare, a titolo di ulteriore premio, per il raggiungimento degli obiettivi ritenuti dalla Giunta strategici e prioritari (pari, quindi, al 10%);
- la quota teorica unitaria del Fondo rapportata al totale dei dipendenti coinvolti nel PEG, distinguendo, convenzionalmente, la quota che chiameremo ordinaria, dalla quota relativa al premio per gli obiettivi strategici.

**Tavola 1**

Quota risorse Performance individuale		€ 315.000,00
N. obiettivi PEG	108	
Personale coinvolto per gli obiettivi del PEG	315	
N. obiettivi strategici del PEG	40	
Personale coinvolto per gli obiettivi strategici del PEG	100	
Risorse ordinarie per i 108 obiettivi	90%	€ 283.500,00
Quota premio per i 40 obiettivi strategici	10%	€ 31.500,00
<b>Quota teorica unitaria obiettivi / n. dipendenti</b>		<b>€ 900,00</b>
<b>Quota teorica unitaria obiettivi strategici / n. dipendenti</b>		<b>€ 315,00</b>

# Organizzazione e gestione del personale

Sulla base di tali ipotesi di partenza, le quote teoriche costituiscono il riferimento per la quantificazione delle risorse da assegnare a ciascun Settore assegnatario degli obiettivi (per l'individuazione dei Settori/Aree si rinvia al modello organizzativo e alla macrostruttura vigente nell'Ente). In sostanza, il budget affidato a ciascun Settore sarà dato dal valore delle quote teoriche unitarie per il numero dei dipendenti coinvolti negli obiettivi assegnati.

Nella simulazione proposta si ipotizza che il Settore Risorse Umane, comprendente 9 unità, oltre al Dirigente, debba raggiungere 8 diversi obiettivi, di cui 3 ritenuti dalla Giunta strategici e prioritari; per tali obiettivi strategici le risorse umane coinvolte sono 8. Pertanto, rispetto alla quota unitaria, il budget assegnato complessivamente al Settore sia per gli obiettivi ordinari che per quelli strategici, è definito nella Tavola 2.

**Tavola 2**

Quota teorica unitaria obiettivi / n. dipendenti	€ 900,00
Quota teorica unitaria obiettivi strategici / n. dipendenti	€ 315,00
N. dipendenti coinvolti del Settore Risorse Umane	9
<i>di cui n. dipendenti coinvolti per gli obiettivi strategici</i>	<i>8</i>
<b>Budget complessivo per il Settore</b>	<b>€ 8.100,00</b>
<b>Budget integrativo / premio per gli obiettivi strategici</b>	<b>€ 2.520,00</b>

Di fatto, la quota teorica unitaria altro non è che quella quota che tutti i dipendenti percepirebbero nell'ipotesi "scolastica" di identico peso degli obiettivi assegnati dalla Giunta, di uguale partecipazione e contributo dato da tutti i dipendenti e di raggiungimento al 100% degli obiettivi assegnati.

## **Il livello (ponderazione)**

Con la Delibera di approvazione del PEG, si ipotizza un sistema di assegnazione di pesi in cui

la Giunta stabilisce che la totalità degli obiettivi affidati a ciascun Settore totalizzi il valore di cento (100). Nella simulazione proposta, si potrà notare che, su base 100, il 70% del peso è attribuito ai tre obiettivi strategici. Nella tavola 3 si individuano 8 diversi obiettivi con i relativi pesi e classificazione.

**Tavola 3**

<b>Denominazione obiettivi approvati dalla Giunta con il PEG</b>	<b>Peso</b>	<b>Ordinario / Strategico</b>
1. Regolamento Telelavoro	20	Strategico
2. Attuazione Programma fabbisogno assunzionale	20	Strategico
3. Bando vigili stagionali	5	Ordinario
4. Aggiornamento Regolamenti	5	Ordinario
5. Programma formazione dipendenti pubblici	10	Ordinario
6. Regolamento Banca delle ore	5	Ordinario
7. Sistemazione delle Posizioni contributive INPDAP/INPS	5	Ordinario
8. Struttura incarichi ex art. 8 e art. 10, CCNL 21 marzo 1999	30	Strategico
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	

Conseguentemente, per ciascuno degli obiettivi assegnati al Settore si specifica il peso attribuito, evidenziando gli obiettivi strategici, con i relativi budget

assegnati. Ed è a questo punto della simulazione che si inseriscono le ulteriori variabili legate al peso attribuito dalla Giunta ai vari obiettivi assegnati a ciascun

# Organizzazione e gestione del personale

dirigente, il quale dovrà fare le proprie valutazioni tenendo conto di quanto stabilito nella fase della programmazione (Delibera di approvazione del PEG). Si ricorda che il PEG, oltre alle risorse finanziarie e strumentali, individua anche le risorse umane che dovranno operare per il raggiungimento degli obiettivi.

In questa seconda fase, infatti, sulla base di una ponderazione del budget rispetto al peso degli obiettivi definiti ordinari e del budget assegnato per il premio collegato agli obiettivi strategici, si stabiliscono le risorse che saranno assegnate alle risorse umane che parteciperanno ai vari obiettivi, così come da programmazione (Tavola 4).

**Tavola 4**

Denominazione obiettivi	Peso	Budget obtv. ordin.	Peso Obtv. strategici	Pesi riponderati	Budget obtv.strat.
1. Regolamento Telelavoro	20	€ 1.620,00	20%	29%	€ 720,00
2. Attuazione Programma fabbisogno assunzionale	20	€ 1.620,00	20%	29%	€ 720,00
3. Bando vigili stagionali	5	€ 405,00			€ -
4. Aggiornamento Regolamenti	5	€ 405,00			€ -
5. Programma formazione dipendenti pubblici	10	€ 810,00			€ -
6. Regolamento Banca delle ore	5	€ 405,00			€ -
7. Sistemazione delle Posizioni contributive INPDAP/INPS	5	€ 405,00			€ -
8. Struttura incarichi ex art. 8 e art. 10, CCNL 21 marzo 1999	30	€ 2.430,00	30%	43%	€ 1.080,00
	100	€ 8.100,00	70%	100%	€ 2.520,00

Attraverso tale analisi si è nelle condizioni di conoscere in anticipo quale sarà il budget a cui potranno partecipare le risorse umane assegnate ai vari obiettivi e il premio a cui potranno ambire in caso di raggiungimento al 100% degli obiettivi assegnati.

### III livello (organizzazione)

Il terzo livello indica il numero degli obiettivi assegnati al Settore, i dipendenti coinvolti e la quantità di tempo

che ciascuno dovrà dedicare agli obiettivi assegnati. Tale necessità ha una finalità meramente organizzativa interna al Settore, per consentire al Dirigente di stabilire il peso temporale che le singole unità lavorative dovranno dedicare agli obiettivi, prescindendo dal tempo dedicato alle attività ordinarie e all'eventuale assegnazione di ore per il lavoro straordinario (Tavola 5).

**Tavola 5**

Personale / Tempo dedicato agli obiettivi	1	2	3	4	5	6	7	8	
Dipendente n. 1)	20	20		40		20			100
Dipendente n. 2)		50	40		10				100
Dipendente n. 3)			50			50			100
Dipendente n. 4)	10	30	10	10	10	10	10	10	100
Dipendente n. 5)	20	40	20	20					100
Dipendente n. 6)		20					80		100
Dipendente n. 7)		10		10	60	20			100
Dipendente n. 8)	20				60		20		100
Dipendente n. 9)	20				20	60			100

Già in questa fase dell'analisi è possibile individuare la programmazione della distribuzione delle 9 unità che parteciperanno agli obiettivi del Settore e le unità assegnate agli obiettivi strategici che, nella simulazione proposta, come scritto in precedenza, sono 8.

In definitiva, i primi tre livelli di analisi afferiscono alla programmazione e organizzazione del lavoro. Le successive fasi attengono, invece, alla rendicontazione finalizzata alla quantificazione di quanto ciascun dipendente maturerebbe in proporzione all'effettivo contributo alla realizzazione dell'obiettivo e al grado di raggiungimento dell'obiettivo stesso. Tale valutazione si effettua sia per gli obiettivi ordinari che per quelli strategici.

#### **IV livello (ponderazione e attribuzione)**

Trascorso l'esercizio di riferimento, tenendo conto delle procedure previste dalla regolamentazione interna all'Ente (Regolamenti sui Controlli e Regolamento sulla valutazione delle *Performance*), con l'approvazione del Rendiconto della gestione, ma soprattutto con l'approvazione della Relazione sulle *Performance*, comprendente il Referto del Controllo di gestione e il Report sullo stato di attuazione degli obiettivi (si rinvia a quanto disposto dagli artt. 198 e 198-bis del D.Lgs. n. 267/2000, dall'art. 10, comma 1, lett. b) e dall'art. 15 del D.Lgs. n. 150/2009, nonché

della delibera CIVIT/ANAC 7 marzo 2012, n. 6), la Giunta approva il documento in cui si darà atto del grado di raggiungimento degli obiettivi previsti nel PEG. Il documento tecnico dovrà anche riportare le singole schede dei vari obiettivi da cui poter desumere il contributo percentuale di ciascun dipendente al raggiungimento degli obiettivi stessi. Tale quantificazione dovrà competere al Dirigente responsabile il quale, sulla base di proprie valutazioni legate anche alla programmazione a monte, potrà stabilire la percentuale di tempi che ciascun dipendente avrà dedicato agli obiettivi assegnati.

In fase di rendicontazione potrà accadere che il numero delle unità coinvolte potrà essere diverso da quello programmato e che, pertanto, in fase di assegnazione delle relative indennità, la distribuzione possa essere differente da quella originariamente prevista.

Per poter procedere, con metodo quantitativo, alla valutazione della qualità dell'apporto di ciascun dipendente, sarà necessario indicare la percentuale di tempo dedicata dai dipendenti, distinta per ciascun obiettivo del PEG. In tale fase il sistema prevede che il totale percentuale per ciascun obiettivo sia pari a cento. In sostanza, la Tavola 6 mostra il contributo (espresso percentualmente) di ciascun dipendente alla realizzazione dell'obiettivo, a prescindere dal grado di raggiungimento dell'obiettivo stesso.

**Tavola 6**

Contributo % di ciascun dipendente sugli obiettivi assegnati	1	2	3	4	5	6	7	8
Dipendente n. 1)	90			100				10
Dipendente n. 2)		5	15		10			10
Dipendente n. 3)			5			10		
Dipendente n. 4)		10						60
Dipendente n. 5)	5	80	80					10
Dipendente n. 6)		5					70	
Dipendente n. 7)					70	20		
Dipendente n. 8)	2				10		30	10
Dipendente n. 9)	3				10	70		
	100	100	100	100	100	100	100	100

A questo punto il sistema, in base al grado di raggiungimento degli obiettivi, quantifica in modo oggettivo la ripartizione delle risorse. Si riportano

due ipotesi, la prima con tutti gli obiettivi raggiunti al 100%, la seconda con qualche obiettivo non raggiunto totalmente.

## 1<sup>a</sup> IPOTESI: RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI 100%

### *V livello (quantificazione indennità obiettivi ordinari)*

Per la quantificazione delle indennità da riconoscere a ciascun dipendente, per ciascuno degli obiettivi su cui lo stesso ha operato, sarà sufficiente moltiplicare i seguenti valori:

a. budget assegnato all'obiettivo, ponderato in base al peso dell'obiettivo stesso sul totale degli obiettivi dell'intero Settore;

b. grado di raggiungimento dell'obiettivo approvato dalla Giunta con la Delibera sullo stato di attuazione degli obiettivi dell'Ente;

c. percentuale del contributo che il dipendente ha fornito per il raggiungimento dell'obiettivo.

La Tavola 7 riporta la distribuzione del Fondo, convenzionalmente denominato ordinario, per i vari dipendenti.

**Tavola 7 (grado di raggiungimento medio 100%)**

assegnazione ponderata x obiettivi PEG	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTALI
Dipendente n. 1)	€ 1.458,00			€ 405,00				€ 243,00	€ 2.106,00
Dipendente n. 2)		€ 81,00	€ 60,75		€ 81,00			€ 243,00	€ 465,75
Dipendente n. 3)			€ 20,25			€ 40,50			€ 60,75
Dipendente n. 4)		€ 162,00						€ 1.458,00	€ 1.620,00
Dipendente n. 5)	€ 81,00	€ 1.296,00	€ 324,00					€ 243,00	€ 1.944,00
Dipendente n. 6)		€ 81,00					€ 283,50		€ 364,50
Dipendente n. 7)					€ 567,00	€ 81,00			€ 648,00
Dipendente n. 8)	€ 32,40				€ 81,00		€ 121,50	€ 243,00	€ 477,90
Dipendente n. 9)	€ 48,60				€ 81,00	€ 283,50			€ 413,10
budget obiettivi	€ 1.620,00	€ 1.620,00	€ 405,00	€ 405,00	€ 810,00	€ 405,00	€ 405,00	€ 2.430,00	€ 8.100,00
percentuale di realizzazione	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Si potrà notare che l'intera somma attribuita al Settore, pari ad euro 8.100, viene ripartita integralmente tra i dipendenti in maniera oggettiva rispetto ai parametri assunti a base di riferimento del modello adottato. Non vi sono economie per nessuno degli obiettivi, atteso che l'ipotesi è quella del grado di raggiungimento del 100%.

### *VI livello (quantificazione indennità obiettivi strategici)*

Medesima modalità viene applicata anche per l'assegnazione del premio (il cui budget viene individuato a monte della programmazione) da attribuire a quei dipendenti coinvolti per gli obiettivi ritenuti strategici e prioritari dalla Giunta. Anche in questo caso l'ipotesi è il grado massimo di raggiungimento degli obiettivi, pari al 100% (Tavola 8).

**Tavola 8 (grado di raggiungimento medio 100%)**

Assegnazione ponderata x obiettivi strategici	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTALI
Dipendente n. 1)	€ 648,00							€ 108,00	€ 756,00
Dipendente n. 2)		€ 36,00						€ 108,00	€ 144,00
Dipendente n. 3)									€ 0,00
Dipendente n. 4)		€ 72,00						€ 648,00	€ 720,00
Dipendente n. 5)	€ 36,00	€ 576,00						€ 108,00	€ 720,00
Dipendente n. 6)		€ 36,00							€ 36,00
Dipendente n. 7)									€ 0,00
Dipendente n. 8)	€ 14,40							€ 108,00	€ 122,40
Dipendente n. 9)	€ 21,60								€ 21,60
budget obiettivi strategici	€ 720,00	€ 720,00						€ 1.080,00	€ 2.520,00
percentuale di realizzazione	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

L'intero budget di euro 2.520 viene distribuito tra i dipendenti che hanno partecipato al raggiungimento degli obiettivi. Si fa notare che, rispetto ad una previsione iniziale di coinvolgimento di 8 dipendenti, a rendiconto si dà atto che il numero delle risorse umane impiegate per il raggiungimento dei tre obiettivi strategici è stato di 7 e non più di 8 unità.

### **VII livello (quantificazione definitiva)**

Sulla base dei pesi assegnati ai vari obiettivi, dei risultati raggiunti su ciascuno di essi e sul contributo fornito da ciascuno dei dipendenti per i vari obiettivi, il totale delle attribuzioni definitive in termini di *performance* individuale è rappresentato nell'apposita Tavola 9.

**Tavola 9 (grado di raggiungimento medio 100%)**

RISORSE ATTRIBUITE	Obiettivi ordinari	Obiettivi strategici	Totali
Dipendente n. 1)	€ 2.106,00	€ 756,00	€ 2.862,00
Dipendente n. 2)	€ 465,75	€ 144,00	€ 609,75
Dipendente n. 3)	€ 60,75	€ -	€ 60,75
Dipendente n. 4)	€ 1.620,00	€ 720,00	€ 2.340,00
Dipendente n. 5)	€ 1.944,00	€ 720,00	€ 2.664,00
Dipendente n. 6)	€ 364,50	€ 36,00	€ 400,50
Dipendente n. 7)	€ 648,00	€ -	€ 648,00
Dipendente n. 8)	€ 477,90	€ 122,40	€ 600,30
Dipendente n. 9)	€ 413,10	€ 21,60	€ 434,70
<b>TOTALE RISORSE ATTRIBUITE</b>	<b>€ 8.100,00</b>	<b>€ 2.520,00</b>	<b>€ 10.620,00</b>

In definitiva, atteso il grado di raggiungimento del 100% di tutti gli obiettivi approvati dalla Giunta, l'intero *budget* assegnato al Settore è stato utilizzato e applicato. Inoltre, rispetto a

quote teoriche di euro 900 ed euro 315, rispettivamente per gli obiettivi ordinari e gli obiettivi strategici (o anche definiti prioritari), la distribuzione effettiva ha seguito un andamento correlato

all'apporto diretto dei singoli dipendenti, valorizzati sulla base di criteri definibili oggettivi (criteri selettivi).

## 2ª IPOTESI: RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI 86%

Qui di seguito si riporta lo stesso modello applicato con gli esiti che si rileverebbero nel caso in cui non

tutti gli obiettivi fossero raggiunti al 100%. L'ipotesi è di un grado di raggiungimento medio dell'86% determinato dalla media delle percentuali ottenute sui singoli obiettivi, come evidenziato nella Tavola 7-bis.

**Tavola 7-bis (grado di raggiungimento medio 86%)**

assegnazione ponderata x obiettivi PEG	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTALI
Dipendente n. 1)	€ 1.458,00			€ 405,00				€ 218,70	€ 2.081,70
Dipendente n. 2)		€ 56,70	€ 36,45		€ 72,90			€ 218,70	€ 384,75
Dipendente n. 3)			€ 12,15			€ 40,50			€ 52,65
Dipendente n. 4)		€ 113,40						€ 1.312,20	€ 1.425,60
Dipendente n. 5)	€ 81,00	€ 907,20	€ 194,40					€ 218,70	€ 1.401,30
Dipendente n. 6)		€ 56,70					€ 226,80		€ 283,50
Dipendente n. 7)					€ 510,30	€ 81,00			€ 591,30
Dipendente n. 8)	€ 32,40				€ 72,90		€ 97,20	€ 218,70	€ 421,20
Dipendente n. 9)	€ 48,60				€ 72,90	€ 283,50			€ 405,00
budget obiettivi	€ 1.620,00	€ 1.134,00	€ 243,00	€ 405,00	€ 729,00	€ 405,00	€ 324,00	€ 2.187,00	€ 7.047,00
percentuale di realizzazione	100%	70%	60%	100%	90%	100%	80%	90%	86%

Rispetto ad un *budget* assegnato pari ad euro 8.100, non aver raggiunto il 100% di tutti gli obiettivi determina un'economia di euro 1.053 sui soli obiettivi ordinari. I vari dipendenti che hanno partecipato a quegli obiettivi per i quali la percentuale di realizzazione non è totale, percepiranno una minore indennità rispetto a quella che potenzialmente avrebbero potuto ottenere.

Medesimo risultato si avrà per gli obiettivi strategici. Nella simulazione si ipotizza il raggiungimento al 100% del solo obiettivo n. 1 sui tre obiettivi strategici, motivo per cui le assegnazioni ai dipendenti coinvolti non subiscono alcuna decurtazione rispetto alla programmazione. (Tavola 8-bis).

**Tavola 8-bis (grado di raggiungimento medio 86%)**

assegnazione ponderata x obiettivi strategici	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTALI
Dipendente n. 1)	€ 648,00							€ 97,20	€ 745,20
Dipendente n. 2)		€ 25,20						€ 97,20	€ 122,40
Dipendente n. 3)									
Dipendente n. 4)		€ 50,40						€ 583,20	€ 633,60
Dipendente n. 5)	€ 36,00	€ 403,20						€ 97,20	€ 536,40
Dipendente n. 6)		€ 25,20							€ 25,20



# Organizzazione e gestione del personale

Dipendente n. 7)									
Dipendente n. 8)	€ 14,40							€ 97,20	€ 111,60
Dipendente n. 9)	€ 21,60								€ 21,60
budget obiettivi strategici	€ 720,00	€ 504,00						€ 972,00	€ 2.196,00
percentuale di realizzazione	100%	70%	60%	100%	90%	100%	80%	90%	86%

Le economie che si determinano sul budget del premio assegnato al Settore sono pari ad euro 324.

Quindi, rispetto ad un budget complessivo di euro 10.620, il personale coinvolto del Settore Risorse

Umane percepirà risorse per euro 9.243, con un totale di Economie di euro 1.377.

Tali risultati si evidenziano nell'apposita Tavola 9-bis.

**Tavola 9-bis (grado di raggiungimento medio 86%)**

RISORSE ATTRIBUITE	Obiettivi ordinari	Obiettivi strategici	Totale
Dipendente n. 1)	€ 2.081,70	€ 745,20	€ 2.826,90
Dipendente n. 2)	€ 384,75	€ 122,40	€ 507,15
Dipendente n. 3)	€ 52,65	€ -	€ 52,65
Dipendente n. 4)	€ 1.425,60	€ 633,60	€ 2.059,20
Dipendente n. 5)	€ 1.401,30	€ 536,40	€ 1.937,70
Dipendente n. 6)	€ 283,50	€ 25,20	€ 308,70
Dipendente n. 7)	€ 591,30	€ -	€ 591,30
Dipendente n. 8)	€ 421,20	€ 111,60	€ 532,80
Dipendente n. 9)	€ 405,00	€ 21,60	€ 426,60
<b>TOTALE RISORSE ATTRIBUITE</b>	<b>€ 7.047,00</b>	<b>€ 2.196,00</b>	<b>€ 9.243,00</b>

Infine, nella Tavola 10, si evidenzia il volume delle risorse non attribuite ai singoli dipendenti

(Economie) per effetto del non raggiungimento al 100% degli obiettivi programmati.

**Tavola 10 (economie realizzate con grado di raggiungimento medio 86%)**

RISORSE ATTRIBUITE	Budget assegnato	Risorse attribuite	ECONOMIE
Dipendente n. 1)	€ 2.862,00	€ 2.826,90	€ 35,10
Dipendente n. 2)	€ 609,75	€ 507,15	€ 102,60
Dipendente n. 3)	€ 60,75	€ 52,65	€ 8,10
Dipendente n. 4)	€ 2.340,00	€ 2.059,20	€ 280,80
Dipendente n. 5)	€ 2.664,00	€ 1.937,70	€ 726,30
Dipendente n. 6)	€ 400,50	€ 308,70	€ 91,80
Dipendente n. 7)	€ 648,00	€ 591,30	€ 56,70
Dipendente n. 8)	€ 600,30	€ 532,80	€ 67,50
Dipendente n. 9)	€ 434,70	€ 426,60	€ 8,10
<b>TOTALE RISORSE ATTRIBUITE</b>	<b>€ 10.620,00</b>	<b>€ 9.243,00</b>	<b>€ 1.377,00</b>

## Conclusioni

Il modello qui proposto è, ovviamente, uno dei tanti possibili metodi applicabili per la distribuzione delle risorse destinate alla produttività del personale. Nella determinazione dei criteri di ripartizione si dovrà tener conto dell'eventuale attribuzione di incarichi di posizioni di lavoro con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato (area delle Posizioni Organizzative). In questi casi, infatti, il personale assegnatario di tali incarichi non potrà partecipare alla ripartizione di tali indennità.

Tale modello dovrebbe essere inoltre adeguato alla propria struttura organizzativa, al processo di valutazione adottato dall'Ente e alle proprie esigenze di PEG.

Non si esclude, infine, che tale modello potrebbe essere arricchito di ulteriori variabili (da ponderare ulteriormente) a discrezione dell'Ente, in grado comunque di garantire oggettivi criteri di ripartizione, evitando ciò che per anni ha contraddistinto numerose amministrazioni pubbliche, in cui è prevalso un sistema di ripartizione "a pioggia" che ha innescato processi perversi di disincentivazione alla produttività, soprattutto dei più meritevoli.

Bisogna, invece, sempre puntare alla valorizzazione delle risorse umane; e la definizione di criteri oggettivi per l'attribuzione delle indennità integrative è già un buon punto di partenza.

E-BOOK

## Modulo Enti Locali 2018

### Bilanci-Gestione-Controllo-Servizi

A cura di Antonino Borghi, Piero Criso e Giuseppe Farneti



Il **Modulo Enti locali - Bilanci-Gestione - Controllo-Servizi** fornisce una chiave d'accesso alla complessa gestione dell'Ente locale, in relazione ai macrosettori di attività più rilevanti, quali il **bilancio**, la **gestione finanziaria**, gli **investimenti e le fonti di finanziamento**, la **programmazione** e il **controllo**, la **revisione**, con un'analisi dettagliata del **Programma delle attività di revisione per l'anno 2018**, la **valutazione del personale e dei dirigenti**; la **gestione dei servizi pubblici locali**.

I contenuti presenti nell'opera, consultabili all'interno de "LaMiaBiblioteca", sono aggiornati in tempo reale con tutte le modifiche successive alla pubblicazione, dando la certezza di avere sempre un testo attuale. Tutti gli aggiornamenti sono contestualizzati ed evidenziati in colore, così da essere immediatamente visibili. Inoltre, grazie alle nuove funzionalità di ricerca è possibile consultare il volume andando direttamente alle parti di recente aggiornate.

Da ciò deriva l'intuitiva e considerevole facilitazione nella reperibilità e nell'accesso alle informazioni, con impatto evidente sull'immediatezza nella fruizione pratica dei contenuti e sull'aggiornamento professionale.

I contenuti, la forma espositiva e, non ultima, la riconosciuta competenza degli autori, qualificano l'opera come strumento completo, attendibile, pratico e utile per una pluralità di utilizzatori.

Ipsos-Leggi d'Italia, maggio 2018,

€ 52,00

Cod.: 00230537 (ebook)

ISBN: 978-88-217-6649-7

Formula digitale "Sempre aggiornato"

€ 90,00

Cod. 00236155

**Per informazioni e acquisti**

• On line [www.shopwki.it](http://www.shopwki.it)