

COMUNE DI CATTOLICA

IL NUOVO SISTEMA DI PESATURA DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

Indice

A. Premessa	Pag. 3
B. Finalità del sistema di pesatura	Pag. 4
C. Gli elementi di valutazione	Pag. 5
D. Attribuzione del punteggio ai fini della retribuzione di posizione dei dirigenti	Pag. 10
E. Processo di valutazione delle posizioni: fasi operative	Pag. 11

A. PREMESSA

In attesa che si possa giungere alla predisposizione ed approvazione del nuovo contratto per la dirigenza degli enti locali, in vigore del CCNL 1998-2001 per l'area dirigenziale del 23.12.1999 (Comparto Regioni-Enti Locali) l'art. 27 comma 1 stabilisce che "Gli enti determinano i valori economici della retribuzione di posizione delle funzioni dirigenziali previste dai rispettivi ordinamenti, tenendo conto di parametri connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa, alle responsabilità gestionali interne ed esterne".

I sistemi di pesatura delle diverse posizioni organizzative richiedono fisiologici momenti di ridefinizione al fine poter adeguare la struttura organizzativa alle differenti esigenze espresse dalla Giunta in termini di "priorità" incluse nelle politiche strategiche da voler perseguire nel proprio mandato. I fabbisogni di modifica dello stesso, sono solitamente correlati alle variegate esigenze di modularità organizzativa che la Giunta evidenzia in relazione alla volontà di orientare più efficacemente le proprie decisioni strategiche durante lo svolgimento del proprio mandato.

A prescindere dalle caratteristiche del nuovo sistema, va ricordato che la valutazione del peso da attribuire alle diverse posizioni dirigenziali, differente a seconda dello specifico ruolo e livelli di responsabilità che l'Amministrazione intende attribuirvi, deve sempre prescindere dal profilo delle risorse umane (dirigenti) che le hanno interpretate in passato visto che l'attenzione che deve essere riposta di fronte alla necessità di pesatura dipende appunto dalle "priorità strategiche" che la Giunta intende intraprendere per nei prossimi anni e che inevitabilmente tenderanno a mutare specie nel fisiologico cambio di mandato.

Va evidenziato inoltre che quanto emerge dalla pesatura di ciascuna posizione dirigenziale anche in termini di valorizzazione economica della medesima, essa andrà conseguentemente associata alla valutazione della performance individuale e di gruppo concernente le diverse figure dirigenziali onde rappresentare il totale dell'incentivazione economica annuale spettante a queste ultime.

Il presente sistema di valutazione delle posizioni dirigenziali del Comune di Cattolica disciplina le modalità di graduazione di ciascuna posizione dirigenziale, al fine di garantire una stretta correlazione tra il livello complessivo di responsabilità riferita a ciascuna posizione e la retribuzione di posizione del dirigente che la ricopre, nel rispetto dei limiti minimi e massimi previsti sempre in sede contrattuale.

B. FINALITÀ DEL SISTEMA DI PESATURA

La valutazione delle posizioni dirigenziali del Comune di Cattolica si pone le seguenti due primarie **finalità**:

- assegnare ad ogni posizione dirigenziale un valore economico in modo tale da riflettere le rispettive caratteristiche intrinseche, **indipendentemente dalle qualità personali del soggetto** chiamato “temporaneamente” ad occuparla;
- ottemperare ad una precisa **previsione del contratto collettivo**, che attribuisce ai dirigenti una **retribuzione di posizione**, la cui entità deve essere commisurata alla valutazione delle posizioni definita attraverso un idoneo sistema di “*job evaluation*”.

Il presente sistema di pesatura, intende focalizzarsi su tre rilevanti elementi di valutazione, ritenendoli cruciali ai fini dell’assegnazione di specifici ruoli e responsabilità al personale da parte della Giunta:

1. **la complessità organizzativa**
2. **la responsabilità**
3. **la rilevanza strategica**

Di seguito vengono presi in rassegna i singoli elementi (evidenziati appositamente con differenti modalità “cromatiche” utili anche ai fini dell’analisi della scheda di misurazione allegata) unitamente alla rispettiva declinazione e relativa modalità di misurazione.

C. GLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE

1. **COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA**: concerne i seguenti rilevanti fattori la cui dinamica integrata permette al valutatore di definire un dato livello di complessità caratterizzante una specifica posizione organizzativa:

- la *complessità e frequenza* del processo decisionale;
- le *dimensioni e l'intensità delle relazioni* all'interno della struttura;
- la *complessità negoziale* da gestire;
- la *rilevanza e differenziazione* dei soggetti interni ed esterni con cui si intrattengono relazioni;
- la *gestione della governance*.

- Tale elemento si trova di solito correlato alle “**dimensioni**” dell'**organizzazione comunale**, con l'articolazione delle sue **strutture**, con l'estensione e la rilevanza della “rete” di soggetti e istituzioni con cui si intrattengono **relazioni**;
- Si manifesta inoltre nella **complessità direzionale** derivante dal **grado di variabilità** del contesto organizzativo di riferimento. Nell'ambito di questo elemento vengono considerate “funzioni specifiche” affidate al dirigente (es. funzioni svolte da vicesegretario)

2. **RESPONSABILITÀ**: è correlata ai seguenti fattori:

-**tipologia di procedimenti amministrativi**;

-**rilievo delle decisioni**;

-**discrezionalità** propria di queste ultime relativamente ai processi di spesa/entrata

In sintesi, l'elemento “Responsabilità” individua complessivamente il “**grado di rischio**” *gestionale, amministrativo, penale, civile e contabile* che si assume durante la gestione; si pone altresì in relazione con la “**visibilità**” ed il “**rilievo esterno**” delle decisioni.

3. **RILEVANZA STRATEGICA**: concerne la “criticità”, la “rilevanza” e la “centralità” che la singola posizione riveste nell'ambito della struttura organizzativa nell'ente in termini di realizzazione delle **politiche strategiche** dell'ente;

A ciascuna posizione dirigenziale è assegnato un punteggio fino a un limite massimo di **100**, sulla base dei fattori sopra descritti.

A ciascun fattore è attribuito un peso massimo complessivo rispetto al totale (100%), come di seguito indicato:

- 1) **COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA**: Peso complessivo = **40**;
- 2) **RESPONSABILITA'**: Peso complessivo = **40**;
- 3) **RILEVANZA STRATEGICA**: Peso complessivo = **20**.

Al fine di consentire una puntuale valutazione delle caratteristiche della posizione i fattori di valutazione sono stati scomposti in “parametri” e relativi “indicatori”, per ciascuno dei quali è stato individuato un peso massimo attribuibile, rispetto al totale assegnato allo specifico fattore di valutazione.

La somma finale dei punteggi attribuiti a ciascun fattore determina il “peso complessivo” della posizione valutata. Il peso massimo raggiungibile per ciascuna posizione è pari a **100** (si veda la seguente tavola sinottica)

FATTORE	PARAMETRO	INDICATORE	PESO MAX INDICATORE	PESO MAX PARAMETRO	PESO MAX COMPLESSIVO FATTORE
1. COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA	1.1.) DECISIONI	.-Processo decisionale	10	20	40
		.-Frequenza decisionale	10		
		.-Variabilità funzioni	10		
	1.2.) RELAZIONI INTERNE/ESTERNE	.-Numerosità del personale gestito e varietà dei profili professionali	5	20	
.-Sistema delle relazioni gestite	15				
2. RESPONSABILITA'	2.1.) RESPONSABILITA' FORMALE	.-Dimensione e discrezionalità riferita ai processi di spesa/entrata	15	20	40
		.-Responsabilità civile, contabile, amministrativa e penale	5		
	2.2.) RESPONSABILITA' GESTIONALE	.-Impatto dell'azione amministrativa nei confronti agli stakeholder	10	20	
		.-Assunzione, con responsabilità diretta, di atti e decisioni che impegnano l'ente verso l'esterno (presenza di A.P./P.O. con potere di firma)	10		
3. RILEVANZA STRATEGICA	3.1.) RILEVANZA STRATEGICA	.-Rilevanza e centralità della posizione rispetto all'attuazione delle strategie dell'ente	20	20	20
PESO MAX CONSEGUIBILE PER CIASCUNA POSIZIONE ORGANIZZATIVA:					100

Per ciascuno dei tre suddetti fattori determinanti il peso della singola posizione organizzativa vengono definiti di seguito i rispettivi “parametri” con gli annessi “indicatori”.

LA DEFINIZIONE DEI PARAMETRI DESCRITTIVI DEI FATTORI DI PESATURA

Parametro 1.1.) DECISIONI (punteggio max: 20 punti)

Con riferimento all'indicatore “**Processo decisionale e frequenza delle decisioni**” ai fini della pesatura verranno prese in considerazione la

numerosità e la **frequenza** con quale verranno predisposti i seguenti atti da parte del dirigente a capo della specifica struttura:

- delibere di Giunta;
- delibere di Consiglio;
- determine dirigenziali adottate¹;
- rilascio di permessi edilizi, procedimenti deflattivi del contenzioso, gestione contenzioso in economia, etc....;
- ordinanze, circolari e atti similari (es. Decreti di urgenza).

Ovviamente la suddetta tipologia non è da ritenersi definita in via esclusiva, potendo inserirvi in un secondo momento anche altre fattispecie documentali.

- In relazione al differente grado di popolamento dei suddetti atti (dipendente quindi dalla numerosità e frequenza annuale degli stessi, rilevati al 31/12 dell'anno precedente, relativamente agli uffici appartenenti alla posizione dirigenziale oggetto di pesatura), spetterà al Nucleo di Valutazione esprimere un punteggio fino a **10 punti**.
- Per quanto attiene la *variabilità* delle funzioni attribuite a ciascuna posizione dirigenziale, spetterà al Nucleo di Valutazione l'attribuzione discrezionale di un valore fino a **10 punti**.

Parametro 1.2) RELAZIONI INTERNE/ESTERNE (punteggio max: 20 punti)

Per quanto attiene l'**indicatore di numerosità del personale gestito e varietà dei profili professionali** (punteggio max=5), si prenderà quale riferimento il dato quantitativo rappresentativo del *numero dei dipendenti (rilevato al 31.12 dell'anno precedente, relativamente agli uffici appartenenti alla posizione dirigenziale oggetto di pesatura) per ciascun settore/area*, unitamente alla contestuale considerazione delle diverse fasce di relativa appartenenza. I mutamenti della consistenza numerica intervenuti in corso d'anno, non motivati da modifiche sostanziali nella macrostruttura (assunzioni cessazioni, mobilità interne, etc.) non daranno luogo a ripesatura, quando anche comportassero una variazione di fascia.

In particolare verrà applicato il seguente punteggio:

¹Al fine di evitare possibili duplicazioni nel conteggio delle determinazioni non si considerano in questo caso le liquidazioni essendo queste ultime effettuate con appositi atti.

- fino a 30 unità di personale (**1 punto**);
- da 31 a 60 unità di personale (**2 punti**);
- unità di personale >60 (**3 punti**).

Indicatore “Sistema delle relazioni gestite”: verranno prese in considerazione le *tipologie* e le contestuali *frequenze* con le quali la singola area organizzativa/settore si è solita interfacciare e in particolare:

- Relazioni con cittadini/imprese ed associazioni di categoria: **max 15 punti**
- Relazioni solo con altri enti/amministrazioni: **max 10 punti**
- Relazioni esclusivamente con cittadini o solo con altri settori interni all’ente: **max 5 punti**

Parametro 2.1) RESPONSABILITÀ FORMALE (Punteggio max: 20 punti)

Il parametro verrà valutato secondo due punti di vista:

- **Dimensione e discrezionalità decisionale riferita ai processi di spesa ed entrata (max 15 punti):** si farà puntuale riferimento alla dimensione del budget assegnato alla struttura organizzativa (es. ammontare degli impegni per la spesa ed accertamenti per l’entrata riferiti ai servizi rientranti nella singola posizione oggetto di pesatura, rilevati al 31.12 dell’esercizio precedente. Nei casi in cui ciò non fosse applicabile, si farà riferimento alle risorse assegnate mediante PEG).

In base al valore così ottenuto, si individua la classe di valori di appartenenza alla quale corrisponde il seguente punteggio da 1 a 15:

Dimensione di Budget assegnato	Punteggio attribuito
Minore di € 500.000	0
Da € 500.001 a €1.000.000	1
Da €1.000.001 a €3.000.000	3
Da €3.000.001 a €5.000.000	6
Da €5.000.001 a €10.000.000	9
Superiore a € 10,000.000	15

Indicatore Responsabilità civile, contabile, amministrativa e penale: in relazioni alle caratteristiche peculiari caratterizzanti lo specifico Settore, spetterà al NdV attribuire un punteggio massimo di **5 punti**.

PARAMETRO 2.2) RESPONSABILITÀ GESTIONALE (punteggio max: 20 punti)

Ai fini della valutazione del parametro in questione verranno considerati rispettivamente:

- **L'impatto dell'azione amministrativa rispetto agli stakeholder (max 10 punti)**, attribuito discrezionalmente dal Nucleo di Valutazione in relazione allo specifico effetto che l'azione di ciascun settore avrà determinato sulle varie tipologie di stakeholder in ciascun anno.
- **Assunzione, con responsabilità diretta, di atti e decisioni che impegnano l'ente verso l'esterno.** Verrà applicato discrezionalmente da parte del Nucleo di Valutazione un punteggio fino ad un valore **max di 10 punti**.

PARAMETRO 3.1) RILEVANZA STRATEGICA (punteggio max: 20 punti)

In relazioni ai **contenuti** ed alle **priorità** desumibili dal *Programma di mandato* del Sindaco e nel tempo delineati in specifiche politiche strategiche da parte dell'Amministrazione, attraverso un coinvolgimento diretto del Sindaco e della Giunta Comunale, si andrà ad attribuire fino ad un massimo di **20 punti** a ciascuna posizione dirigenziale, ritenuta centrale ai fini di un soddisfacente conseguimento degli obiettivi strategici dell'ente.

D. ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO AI FINI DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE DEI DIRIGENTI

Partendo dall'ammontare del fondo di posizione e risultato, una volta sottratta la quota di risultato (attualmente a Cattolica incidente per il 18,5%) ed eventuali risorse destinate ad incentivazioni varie, si dovrà provvedere a suddividere la somma dei punteggi scaturenti dalla pesatura per l'importo disponibile per posizione, ottenendo il valore del singolo punto. La pesatura

individuale sarà data dal prodotto tra punteggio individuale e valore del singolo punto.

Nei casi in cui un singolo dirigente dovesse ricoprire più posizioni dirigenziali ad interim, spetterà alla Giunta individuare una percentuale di incremento del punteggio individuale da assegnare ai fini dell'indennità di posizione, sempre nei limiti di quanto previsto dalle norme contrattuali in materia e in funzione delle risorse finanziarie disponibili.

Su specifica ed eventuale richiesta dell'Amministrazione, il Nucleo di valutazione monocratico potrà valutare l'assegnazione di un punteggio "variabile", per il conferimento al dirigente di incarichi aggiuntivi di "particolare rilevanza" qualora ve ne dovessero esserne i presupposti.

Incarichi ad interim

Considerato che la struttura organizzativa di cui si dota l'ente è uno strumento per realizzarne al meglio i piani e i programmi amministrativi, soluzioni quali l'affidamento di incarichi dirigenziali "ad interim" sono adottate solo in situazioni "straordinarie" e per periodi di tempo "transitori", dettate da situazioni contingenti, così come delineate da recenti orientamenti dell'ARAN e del MEF. Come tali esse devono essere superate attraverso l'adeguata copertura del posto dirigenziale affidato ad interim, o tramite una modifica della struttura organizzativa stessa. Al dirigente al quale è stata attribuita la direzione ad interim di un altro settore possono essere destinate risorse, come definito nell'accordo decentrato vigente e in linea con il quadro contrattuale e normativo, per incrementare l'importo disponibile della sua retribuzione di risultato, rapportate al periodo di incarico e in modo proporzionale rispetto alla valutazione di performance individuale ottenuta nell'anno di riferimento.

E. PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI: FASI OPERATIVE

1. PROPOSTA DI GRADUAZIONE E CONFRONTO

Il Nucleo di Valutazione elabora una "proposta" di sistema di pesatura delle posizioni dirigenziali alla luce dello stato della macro-struttura organizzativa al momento dell'analisi preventiva. Successivamente, il Segretario Generale trasmetterà le informazioni sulle posizioni dirigenziali al Nucleo di Valutazione che, con il supporto del Servizio Organizzazione, applicherà la

metodologia di valutazione, attribuendo i punteggi ad ogni posizione dirigenziale e proponendo alla Giunta il relativo punteggio.

Tale sistema di pesatura e la pesatura stessa vengono validate dal Nucleo di Valutazione. Laddove successivamente dovesse ritenersi consigliabile apportare alcune modifiche alla metodologia, anche a seguito di riorganizzazione, queste ultime saranno oggetto di preventivo confronto tra il Segretario e il Nucleo di Valutazione.

2. DETERMINAZIONE FINALE DELLA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI. La Giunta Comunale approva il sistema di pesatura e la pesatura dei settori così come proposta dal Nucleo di Valutazione.

3. SVILUPPO ISTRUTTORIA FINALE DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE. In base al sistema di pesatura e alle specifiche pesature proposte dal Nucleo di Valutazione e approvate dalla Giunta Comunale, alle posizioni dirigenziali verranno attribuiti i relativi punteggi e le correlate indennità. Il Segretario Generale assicura l'informazione successiva ai dirigenti sui conseguenti valori della retribuzione di posizione. Informa inoltre le rappresentanze sindacali sull'esito dell'applicazione della metodologia di valutazione delle posizioni dirigenziali.

Il primo anno di adozione del nuovo sistema di valutazione sarà il **2019**, salvo eventuali sopravvenute necessità di ripesatura a seguito di modifiche della macrostruttura. Spetterà conseguentemente al Comune di Cattolica apportare le dovute modifiche al proprio regolamento di pesatura.