

Proposta N° 411 / Prot. Data 11.12.2017		<p style="text-align: right;">Immediata esecuzione</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO</p>
--	---	--

Comune di Alcamo

LIBERO CONSORZIO DEI COMUNI DELLA EX PROVINCIA REGIONALE DI TRAPANI

Copia deliberazione della Giunta Municipale

N° 369 del Reg. Data 12.12.217	OGGETTO :	APPROVAZIONE SISTEMA DI PESATURA E GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE.
Parte riservata alla Ragioneria Bilancio _____ ATTO n. _____ Titolo _____ Funzione _____ Servizio _____ Intervento _____ Cap. _____		

L'anno duemiladiciassette il giorno dodici del mese di dicembre alle ore 13,50 nella sala delle adunanze del Comune, si è riunita la Giunta Municipale con l'intervento dei signori:

		PRESENTI	ASSENTI
1)	Sindaco Surdi Domenico	X	
2)	Vice Sindaco Scurto Roberto		X
3)	Assessore Russo Roberto		X
4)	Assessore Butera Fabio	X	
5)	Assessore Di Giovanni Lorella	X	
6)	Assessore Ferro Vittorio	X	

Presiede il Sindaco, Avv. Domenico Surdi.

Partecipa il Segretario Generale, Dr. Vito Antonio Bonanno, con funzioni di verbalizzazione ed assistenza giuridico-amministrativa.

Il Sindaco, constatato il numero legale degli intervenuti, dichiara aperta la riunione ed invita a deliberare sulla proposta di seguito trascritta.

Il sottoscritto Rag. Giovanni Dara, responsabile dell'area funzionale 3 della direzione 2, su direttiva dell'assessore al personale, sottopone all'approvazione della Giunta Municipale la seguente proposta di deliberazione attestando di non trovarsi in nessuna ipotesi di conflitto di interessi nemmeno potenziale, né in situazioni che danno luogo ad obbligo di astensione ai sensi del D.P.R. 62/2013 e del Codice di comportamento interno, e di aver verificato che i soggetti intervenuti nella istruttoria che segue non incorrono in analoghe situazioni.

PREMESSO CHE:

- con deliberazione n. 6 del 18/01/2001 la Giunta Municipale ha approvato un sistema di “pesatura” delle posizioni dirigenziali basato su una mera suddivisione in fasce dei dirigenti in base allo *status* giuridico (a tempo indeterminato o determinato) o alla preposizione ad una struttura di staff di settore o di organi politici, non tenendo conto dei criteri contrattuali che valorizzano il peso della struttura dirigenziale, come si evince –fra l'altro- dalla lett. h) dell'art. 1 del CCNL 23.12.1999 che fa riferimento non al “dirigente” ma all'”incarico” per l'indennità di posizione dirigenziale, prevedendo che la misura di quest'ultima percepita dal medesimo dirigente possa mutare in funzione del conferimento “*di un nuovo incarico, in presenza di processi di riorganizzazione, per cui sia prevista una retribuzione di posizione di importo inferiore a quella connessa al precedente incarico*”;
- gli artt. 12, 13 e 14 del regolamento sui controlli interni approvato con deliberazione consiliare n. 106 del 29/08/2013 disciplinano le procedure per la valutazione della dirigenza e per l'attribuzione della retribuzione di risultato, la valutazione delle prestazioni dei titolari di posizioni organizzative e le procedure per la valutazione delle posizioni organizzative e per l'attribuzione della retribuzione di risultato;
- l'art. 36 del vigente regolamento degli uffici e servizi approvato con di G.M. n. 114/2011 e s.m.i. definisce i criteri per la modalità e la valorizzazione del merito ed incentivazione della Performance;
- l'art. 22 del vigente CCDI “*Risorse destinate a compensare le performance organizzativa e individuale*” definisce l'applicazione del disposto dell'art. 4, comma 2, lettera b) del CCNL dell'1.4.1999 relativo alla definizione dei criteri generali dei sistemi di incentivazione del personale, dei criteri generali delle metodologie di valutazione del personale e dei criteri di ripartizione delle risorse destinate ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi;
- L'art. 21 del vigente CCDI “*Retribuzione di risultato degli incaricati di posizione organizzativa*” definisce il valore economico dell'indennità di posizione di ciascuna delle fasce previste dal regolamento degli uffici e servizi;

RILEVATO che il C.C.N.L. 23.12.1999 relativo alla Dirigenza del Comparto Regioni - Autonomie Locali prevede agli artt. 27 e 29 la determinazione della retribuzione di posizione e della correlata retribuzione di risultato; - la retribuzione di posizione va definita con riferimento alle funzioni ed alle responsabilità connesse alla posizione organizzativa e strutturale ricoperta da ogni dirigente, e pertanto va determinata sulla base di parametri riferiti rispettivamente:

- 1) alla collocazione della posizione nella struttura
- 2) alla complessità organizzativa

3) alle responsabilità gestionali interne ed esterne;

PRECISATO che l'Amministrazione, nell'ambito della propria autonomia organizzativa, è quindi chiamata a definire il sistema di valutazione delle posizioni dirigenziali, finalizzato a garantire uno stretto rapporto tra retribuzione di posizione ed il correlato e complessivo livello di responsabilità assegnato alle posizioni stesse;

CONSIDERATO che la con deliberazioni di G.M. n. 12 del 18/01/2017 e n. 81 del 03/04/2017 si è provveduto alla riorganizzazione della struttura organizzativa, prevedendo n.7 strutture di massima dimensione, denominate "direzioni", a ciascuna delle quali è preposto un dirigente, e inoltre viene ridefinita l'area delle posizioni organizzative in conseguenza della nuova struttura;

CONSIDERATO, altresì, che con la cita la con deliberazioni di G.M. n. 12/2017 viene ridefinita l'area delle posizioni organizzative in conseguenza della nuova struttura prevedendo n. 24 posizioni corrispondenti alle aree funzionali in cui sono articolate le direzioni;

TENUTO CONTO che con il Decreto Sindacale n. 12 del 27/02/2017 sono stati conferiti gli incarichi di direzione ai quattro dirigenti del Comune di Alcamo con contratto a tempo indeterminato stabilendo che *"il trattamento giuridico ed economico spettante ai dirigenti è quello previsto, in coerenza con l'art. 24 del d.lgs. 165/2001 e s.m.i., dal vigente CCNL dell'area II dirigenza ed, in particolare, l'indennità di posizione -nelle more della graduazione delle posizioni dirigenziali afferenti le nuove direzioni- è confermata nella misura in atto in godimento, fermo restando che l'importo dell'indennità connesso al peso delle nuove direzioni nell'ambito della macrostruttura organizzativa sarà determinato con decreto sindacale dopo la conclusione del procedimento di graduazione e decorre, agli effetti giuridici ed economici, dalla data di efficacia del presente atto, fatti salvi i conguagli eventualmente necessari"*;

CONSIDERATO, inoltre, che con il Decreto Sindacale n. 81 del 23/11/2017 è stato conferito, con decorrenza dal 01/12/2017, l'incarico di dirigente della direzione 7 "Controllo e sicurezza del territorio", con contratto a tempo determinato, ai sensi dell'art. 110, comma 1, del d.lgs. n. 267/2000 comma 1 del TUEL approvato con il D. Lgs. 18 agosto 2000, n. 267;

VERIFICATO che i Dirigenti preposti alle varie direzioni, in conformità alle previsioni del vigente regolamento degli uffici e servizi, hanno provveduto al conferimento degli incarichi di P.O. attribuendo, in via provvisoria le indennità di posizione;

RAVVISATA l'opportunità di procedere, nelle more di una ridefinizione complessiva del ciclo della performance anche alla luce dell'ormai prossimo rinnovo contrattuale, all'approvazione del sistema di pesatura e graduazione delle posizioni dirigenziali e delle posizioni organizzative, al fine di renderlo maggiormente idoneo alla valorizzazione delle posizioni modificate a seguito dell'intervenuta riorganizzazione degli uffici e dei servizi;

ESAMINATI i criteri di pesatura come dettagliati nell'allegato sub A) al presente provvedimento per farne parte integrante e sostanziale e ritenuti gli stessi meritevoli di approvazione;

RITENUTO che il sistema di valutazione per la pesatura dell'indennità di posizione dei Dirigenti e delle P.O. proposto è rispondente alle specifiche esigenze istituzionali dell'Ente, garantisce una giusta valutazione del valore di ciascuna posizione riconducendola ad elementi specificamente connessi ai contenuti di lavoro e alla rilevanza di questi all'interno della struttura, con riguardo anche agli obiettivi e alla programmazione istituzionale e va nella direzione di dare maggior rilievo alla retribuzione di risultato da corrispondere ai Dirigenti e agli incaricati di P.O., in un'ottica di miglioramento delle prestazioni del personale, incentivando la partecipazione di ogni singolo Dirigente al raggiungimento degli obiettivi loro affidati con il piano degli obiettivi approvato per ogni annualità;

VISTO l'art. 2, comma 19, del d.l. 95/2012 secondo il quale *“nelle more della disciplina contrattuale successiva all'entrata in vigore del presente decreto è comunque dovuta l'informazione alle organizzazioni sindacali su tutte le materie oggetto di partecipazione sindacale previste dai vigenti contratti collettivi”*;

RILEVATO che per quanto attiene all'area della dirigenza tale nuovo sistema è oggetto di mera informazione alle parti sindacali, tenuto conto che la previsione dell'art. 4, comma 1, lett. g) del CCNL 23.12.1999 va letta alla luce della modifiche al sistema delle relazioni sindacali apportate dall'art. 54 del d.lgs. 150/2009 e dall'art. 2 del d.l. 95/2012;

Rilevato, altresì, che per il personale di comparto il presente provvedimento è soggetto ad informazione preventiva di cui all'art. 9 del d.lgs. 165/2001, secondo l'assetto provvisorio delle relazioni sindacali definito dall'art. 2, commi 17, 18 e 19 del d.l. n. 95/2012 e s.m.i.

Ritenuto, pertanto, di dover dare informazione preventiva della presente proposta già portata a conoscenza delle organizzazioni sindacali nell'incontro del 22/06/2017;

PROPONE DI DELIBERARE

1. Di adottare il sistema di pesatura e graduazione delle posizioni dirigenziali e delle posizioni organizzative come da allegato “A” che costituisce parte integrante e sostanziale del presente atto deliberativo, che si perfeziona dopo l'acquisizione del parere dell'OIV;
2. Di precisare che il sistema di cui al punto precedente trova applicazione a decorrere dall'anno 2017 e decadono le precedenti pesature attualmente in vigore;
3. Di demandare al dirigente della direzione 2 gli adempimenti gestionali conseguenti all'adozione del presente provvedimento.

Il Responsabile del procedimento
F.to Rag. Giovanni Dara

LA GIUNTA MUNICIPALE

Vista la superiore proposta di deliberazione;

Visti gli allegati pareri resi ai sensi di legge, anche ai fini dell'art. 147-bis, 1° comma del d. lgs. 267/2000 e s.m.i.;

Ritenuta la propria competenza;

Ad unanimità di voti espressi palesemente;

D E L I B E R A

approvare la superiore proposta.

condivise le ragioni a supporto della richiesta di immediata eseguibilità

visto l'art. 12, comma 2, della legge regionale n. 44/1991;

con separata deliberazione, ad unanimità di voti palesemente espressi;

D E L I B E R A

dichiarare il presente atto immediatamente esecutivo.

Proposta di deliberazione della Giunta Municipale: **“APPROVAZIONE SISTEMA DI PESATURA E GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE.”**

Vista la legge Regionale 11/12/1991 n.48 e successive modifiche ed integrazioni;

Verificata la rispondenza della proposta di deliberazione in esame alle vigenti disposizioni;

Verificata, altresì, la regolarità dell'istruttoria svolta dal Responsabile del procedimento, secondo quanto previsto dalla L. 241/90 come modificata dalla L. 15/2005 e s.m.i.

Ai sensi dell'art.1, comma 1, lett. i) punto 01 della L.R. 48/91 e successive modifiche ed integrazioni, esprime parere favorevole in ordine alla regolarità tecnica della proposta di deliberazione di cui all'oggetto con riferimento:

Alcamo, lì 07.12.201

Il Dirigente della Direzione 2
F.to Avv. Giovanna

Mistretta

Il sottoscritto Dirigente della Direzione 6 - RAGIONERIA

Vista la Legge Regionale 11/12/1991 n.48 e successive modifiche ed integrazioni;

Verificata la rispondenza della proposta di deliberazione in esame allo strumento finanziario;

Ai sensi dell'art.1, comma 1 lett. i) punto 01 della L.R. 48/1991 e successive modifiche ed integrazioni, esprime parere favorevole in ordine alla regolarità contabile della proposta di deliberazione di cui all'oggetto.

Alcamo, lì 11.12.2017

Il Dirigente
F.to Dott. Sebastiano Luppino

Letto, approvato e sottoscritto, come segue:

IL SINDACO
F.to Avv. Surdi Domenico

L'ASSESSORE ANZIANO
F.to Fabio Butera

IL SEGRETARIO GENERALE
F.to Dr. Vito Antonio Bonanno

=====

REFERTO DI PUBBLICAZIONE

(Art.11, comma 1, L.R. 44/91 e s.m.i.)

N. Reg. pubbl. 4828

Certifico io sottoscritto Segretario Generale, su conforme dichiarazione del Responsabile Albo Pretorio on line, che copia del presente verbale viene pubblicato a decorrere dal giorno 13.12.2017 all'Albo Pretorio on line ove rimarrà visionabile per 15 giorni consecutivi.

Il Responsabile Albo Pretorio on line
F.to Alessandra artale

Il Segretario Generale
F.to Dr. Vito Antonio Bonanno

Alcamo, li 13.12.2017

ATTESTAZIONE DI ESECUTIVITA'

Il sottoscritto Segretario Generale, visti gli atti d'ufficio

ATTESTA

Che la presente deliberazione è divenuta esecutiva il 12.12.2017

decorsi dieci giorni dalla data di inizio della pubblicazione all'albo on line (art. 12 comma 1, L.R. 44/91)

dichiarata immediatamente esecutiva (art. 12, comma 2, L.R. 44/91)

Alcamo, li 12.12.2017

IL SEGRETARIO GENERALE
F.to Dr. Vito Antonio Bonanno

=====

E' copia informatica dell'originale analogico formata per finalità di pubblicazione e consultazione.

Alcamo li 13.12.2017

L'Istruttore Amministrativo
F.to Santino Lucchese

SISTEMA DI PESATURA E GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

1. Premessa

Nella progettazione delle posizioni organizzative occorre particolare attenzione per evitare il rischio di *condizionare* la struttura organizzativa e l'uso dei meccanismi organizzativi e di gestione del personale alle persone che, in un determinato momento, ricoprono una determinata posizione.

E' molto facile infatti cadere nell'errore, spesso inconscio, di valutare una posizione come rilevante e, quindi, inserirla nell'Area delle Posizioni Organizzative ai sensi dell'art. 8 del CCNL sulla base del potenziale e delle prestazioni delle persone che presumibilmente riceveranno l'incarico e che, con ogni probabilità, in quel particolare momento, ricoprono la posizione stessa. Bisogna pertanto tenere sempre a mente che oggetto della valutazione è la posizione e non la persona.

Lo scopo primo della definizione delle posizioni organizzative deve essere quello di migliorare le performance dell'organizzazione, consapevoli delle sue criticità e del suo orientamento strategico.

Sulla base di questa finalità va costruito un sistema di regole e meccanismi organizzativi e di gestione del personale coerenti.

L'assetto organizzativo del Comune di Alcamo è stato recentemente ridefinito sulla base degli indirizzi strategici contenuti nel Documento unico di programmazione e con l'obiettivo di eliminare alcune criticità, individuando nelle direzioni le strutture di massima dimensione dell'Ente da affidare a dirigenti.

L'area delle posizioni organizzative, in questo nuovo assetto, coincide con le aree funzionali organizzate per omogeneità di competenze e funzioni.

Il nuovo assetto mira a garantire la rotazione del personale.

Il regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi disciplina il meccanismo di conferimento da parte dei dirigenti degli incarichi di posizione organizzativa, stabilendo procedure e criteri di valutazione; esso prevede anche l'articolazione delle varie posizioni in 3 fasce (A, B e C) avuto riguardo ai livelli di complessità, autonomia, responsabilità e complessità relazionali, senza indicazione analitica dei criteri di determinazione del "peso" di ciascuna posizione all'interno della struttura e con rinvio alla concertazione sindacale per la determinazione dell'indennità di posizione organizzativa: l'art.21 del vigente CCDI, tuttavia, non colma tale lacuna, ma definisce direttamente il valore economico dell'indennità di posizione di ciascuna delle fasce previste dal regolamento.

Appare necessario, pertanto, in un mutato assetto organizzativo finalizzato a valorizzare tutte le competenze e le professionalità procedere, oltre alla semplificazione della procedura di conferimento degli incarichi di posizione organizzativa, a definire un sistema di pesatura e graduazione delle posizioni organizzative, la cui individuazione appartiene alla competenza della Giunta. Tali criteri rientrano tra le materie soggette alla concertazione nel superato sistema delle relazioni sindacali di cui al CCNL del 1999; l'atto che li definisce, pertanto, è soggetto ad informazione preventiva di cui all'art. 9 del d.lgs. 165/2001, secondo l'assetto provvisorio delle relazioni sindacali definito dall'art. 2, commi 17, 18 e 19 del d.l. n. 95/2012 e s.m.i.

Nel contempo appare necessario procedere alla modifica del sistema di determinazione dell'indennità di posizione dei dirigenti, che in base all'art. 27 del CCNL 23.12.1999, come modificato dall'art. 24 del CCNL 22.2.2006, deve tenere conto "*di parametri connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa, alle responsabilità gestionali interne ed esterne*"; la modifica del sistema di "pesatura" delle posizioni dirigenziali si rende necessaria sia in

ragione delle radicali modifiche alla struttura organizzativa sia in relazione al fatto che il vigente sistema approvato con delibera G.M. 18.1.2001, n.6 è basato su una mera suddivisione in fasce dei dirigenti in base allo *status* giuridico (a tempo indeterminato o determinato) o alla preposizione ad una struttura di staff di settore o di organi politici, non tenendo conto dei criteri contrattuali che valorizzano il peso della struttura dirigenziale, come si evince –fra l’altro– dalla lett. h) dell’art. 1 del CCNL 23.12.1999 che fa riferimento non al “dirigente” ma all’”incarico” per l’indennità di posizione dirigenziale, prevedendo che la misura di quest’ultima percepita dal medesimo dirigente possa mutare in funzione del conferimento “*di un nuovo incarico, in presenza di processi di riorganizzazione, per cui sia prevista una retribuzione di posizione di importo inferiore a quella connessa al precedente incarico*”. Anche tale nuovo sistema è oggetto di mera informazione alle parti sindacali, tenuto conto che la previsione dell’art. 4, comma 1, lett. g) del CCNL 23.12.1999 va letta alla luce della modifiche al sistema delle relazioni sindacali apportate dall’art. 54 del d.lgs. 150/2009 e dall’art. 2 del d.l. 95/2012 sopra richiamato.

Il sistema di misurazione e valutazione della posizione dirigenziale e delle posizioni organizzative consente di descrivere la funzione di ciascuna di esse all’interno dell’organizzazione (cioè, l’insieme dei processi e delle funzioni assegnate), la sua dimensione (cioè, l’insieme dei dati quantitativi che caratterizzano l’attività), la sua complessità organizzativa, il livello delle responsabilità e delle relazioni, nonché –per le posizioni dirigenziali– la rilevanza strategica che esse rivestono rispetto alle altre in relazione alle scelte politiche e di indirizzo che l’amministrazione intende perseguire. I due sistemi debbono essere omogenei ed integrati.

2 . La METODOLOGIA DI DETERMINAZIONE DELL’INDENNITA’ DI POSIZIONE DEI DIRIGENTI

La graduazione delle posizioni dirigenziali non deve essere intesa come un mero adempimento amministrativo necessario ai fini della corresponsione di una quota della retribuzione. Essa è, innanzitutto, uno strumento di differenziazione retributiva connessa alla diversa complessità degli ambiti organizzativi dell’ente ed alla variabilità della loro importanza relativa nel tempo.

E’ necessario pertanto che la graduazione delle posizioni dirigenziali:

- 1) sia tenuta costantemente aggiornata, in virtù delle modificazioni della struttura organizzativa, della mutata complessità delle attività e delle attribuzioni delle strutture di massima dimensione e, in generale, in qualsiasi momento si verifichi una variazione non irrilevante in uno degli ambiti oggetto di valutazione ai fini della graduazione;
- 2) sia compresa, nei principi e nella metodologia, dai soggetti potenzialmente coinvolti. Questo “accorgimento di percorso” si rende necessario per evitare la sopravvenienza di disaccordi e contrasti all’interno dell’organizzazione, che minerebbero alla base la possibilità di cogliere le opportunità di cambiamento organizzativo e di miglioramento delle performance dell’ente che l’istituto offre;
- 3) sia certificata dall’organismo indipendente di valutazione, nella metodologia e nelle risultanze della sua applicazione. Occorre infine porre l’accento su un aspetto fondamentale insito in qualsiasi metodologia di valutazione: **la presenza di elementi di soggettività.**

Per quanto le metodologie si sforzino di cercare parametri e elementi di valutazione oggettivi infatti, una componente di soggettività è inalienabile e gli sforzi fatti nel tentativo di perseguire l’assoluta oggettività del metodo hanno spesso determinato quale risultato solamente la complessità e la farraginosità dello strumento.

3. Metodologia per la PESATURA DELLE STRUTTURE DIRIGENZIALI

L'intento che si vuole perseguire con la metodologia proposta è quello di fornire uno strumento utile anche per l'analisi organizzativa, che sia –comunque- snello per evitare che rimanga uno strumento teorico e poco utilizzato, e magari non aggiornato causa la sua complessità.

La graduazione va effettuata attraverso una metodologia analitico-quantitativa che prevede:

- l'esplicitazione di fattori di valutazione;
- l'attribuzione di pesi a ciascun fattore di valutazione;
- l'assegnazione di un punteggio per ciascun fattore e per ciascuna posizione.

La struttura portante della metodologia, che ricordiamo deve valutare la complessità di un ambito organizzativo, è data dai fattori che sono una specificazione di *aree critiche* ipoteticamente determinanti la complessità.

I fattori generali di valutazione sono:

- A. RESPONSABILITÀ DELLE RISORSE UMANE E FINANZIARIE
- B. COMPLESSITÀ GESTIONALE
- C. COMPLESSITÀ SPECIALISTICA
- D. RILEVANZA ESTERNA DELLE RESPONSABILITÀ
- E. RILEVANZA STRATEGICA

(La scheda di seguito presentata li pone in evidenza)

SCHEDA DI VALUTAZIONE

CODICE POSIZIONE	DIREZIONE N. _____		
FATTORI GENERALI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI VALUTAZIONE	PUNTI	TOT. PUNTI
A. RESPONSABILITÀ DELLE RISORSE UMANE E FINANZIARIE	A1. Risorse umane gestite e coordinate	da 1 a 12	
	A2. Risorse finanziarie gestite e accertate	da 1 a 13	
<i>Totale fattore</i>			25
B. COMPLESSITÀ GESTIONALE	B1. Complessità del quadro normativo	da 1 a 15	
	B2. Complessità del quadro delle relazioni, interne ed esterne	da 1 a 15	
	B3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati	da 1 a 20	

<i>Totale fattore</i>			50
C. COMPLESSITÀ SPECIALISTICA	C1. Specializzazione professionale	da 1 a 10	
<i>Totale fattore</i>			10
D. RILEVANZA ESTERNA DELLE RESPONSABILITÀ	D1. Responsabilità tecnica, contabile e amministrativa	da 1 a 5	
<i>Totale fattore</i>			5
E. RILEVANZA STRATEGICA	E1. Rilevanza strategica	da 1 a 10	
<i>Totale fattore</i>			10
TOTALE GENERALE			100

Gli **elementi specifici di valutazione** esplicativi dei fattori generali sono così identificati:

A. RESPONSABILITÀ DELLE RISORSE UMANE E FINANZIARIE

A1. RISORSE UMANE GESTITE

La complessità e il coordinamento di un ambito gestionale (direzione) si determinano tenendo conto sia del numero che della professionalizzazione delle risorse umane gestite. In particolare, la complessità della responsabilità rivestita va esaminata con riferimento alla quantità e alla qualità (professionalità) delle persone gestite e coordinate.

Questo fattore si articola pertanto nei seguenti elementi:

- **professionalità gestite:** esamina la professionalizzazione;
- **risorse umane gestite:** esamina l'aspetto quantitativo delle risorse umane.

Per esprimere la professionalità delle risorse gestite si fa riferimento alla specifica categoria di inquadramento. Pertanto, con l'utilizzo della seguente formula ci si propone di cogliere la complessità globale della gestione e del coordinamento delle risorse umane:

$$\text{Peso} = [(n^\circ \text{ pers. cat. D} \times 1) + (n^\circ \text{ pers. cat. C} \times 0,8) + (n^\circ \text{ pers. cat. B} \times 0,6) + (n^\circ \text{ pers. cat. A} \times 0,4)]$$

A2. Risorse finanziarie gestite

Per la valutazione della complessità derivante dalle gestione delle risorse finanziarie si fa riferimento:

- all'ammontare delle risorse assegnate alla direzione
- alla consistenza delle entrate accertate dalla direzione;

B. COMPLESSITÀ GESTIONALE

Gli elementi che permettono di esplicitare tale fattore sono riconosciuti nei seguenti:

B1. Complessità del quadro normativo

Si definisce in base al rapporto tra la tipologia delle fonti normative che il dirigente deve consultare nel normale svolgimento delle proprie attività ed il livello di complessità/dinamicità delle fonti stesse. L'obiettivo è quello di distribuire diversamente il peso a seconda che le strutture di massima dimensione evidenzino una gestione, più o meno, *condizionata* dalla normativa.

La matrice di riferimento intende collocare la struttura dirigenziale nel riquadro più idoneo prendendo in considerazione:

- il tipo/livello di normativa d'interesse (europea, nazionale, regionale, locale);
- la velocità/dinamicità di evoluzione delle norme stesse.

Si assegnano punteggi più alti in presenza di norme comunitarie perché si considera inevitabile un confronto costante con le norme subalterne. Allo stesso modo si riconosce un valore più consistente in presenza di un quadro normativo che muta velocemente e frequentemente.

B2. Complessità del quadro delle relazioni con l'esterno e con l'interno

Si definisce in base alla complessità dei rapporti con soggetti esterni ed interni all'ente che il responsabile deve intrattenere nel normale svolgimento delle proprie attività

B3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati

Si definisce in base al rapporto esistente tra la programmabilità dell'attività e la prevedibilità/misurabilità dei risultati.

L'obiettivo è quello di collocare la struttura di massima dimensione del riquadro della matrice più coerente e idoneo a rappresentare la sua situazione. A situazioni di alta complessità nella definizione degli obiettivi/progetti da perseguire si attribuiscono pesi più elevati. Così come a situazioni che presentano una bassa prevedibilità e misurabilità dei risultati raggiunti si attribuiscono pesi inferiori. Naturalmente l'allocazione nella matrice è subordinata alla lettura dei documenti dell'ente dai quali si possono desumere obiettivi e risultati previsti (DUP, PEG, Piano della qualità, report sullo stato di attuazione dei programmi e progetti, report del controllo di gestione, ...) di ogni centro di responsabilità.

C. COMPLESSITÀ SPECIALISTICA

Per *pesare* tale fattore si prende in esame l'elemento specializzazione.

C1. Specializzazione professionale

Si definisce in base al grado di specializzazione professionale che la posizione richiede (competenze e conoscenze giuridiche e tecniche).

D. RILEVANZA ESTERNA DELLE RESPONSABILITÀ

Analizza l'esposizione verso l'esterno (i terzi con i quali l'ente ha rapporti) della struttura di massima dimensione evidenziando le diverse responsabilità che ne derivano.

D1. Responsabilità tecnica, contabile e amministrativa

Si definisce in base al grado di responsabilità tecnica, contabile e amministrativa connessa al normale esercizio delle funzioni attribuite alla struttura. In relazione alle attività affidate ad ogni centro di responsabilità si potranno desumere i connessi livelli di responsabilità.

E. RILEVANZA STRATEGICA

E1. Rilevanza strategica

Con questo parametro si intende valorizzare il peso, la complessità derivante dalla gestione di attività ritenute strategiche dall'amministrazione in carica. La valutazione della complessità derivante da questo ambito é affidata alla Giunta. Vista la sua assoluta soggettività, l'incidenza di questa valutazione sul peso finale della posizione non può essere particolarmente rilevante.

Nella valutazione della strategicità di un settore, è opportuno fare riferimento al DUP vigente al momento della pesatura.

4. L'attribuzione dei pesi

1. Risorse umane gestite

La definizione del punteggio per ogni specifica struttura si ha attribuendo il massimo dei punti (12) al responsabile che ha ottenuto il valore maggior nell'applicazione della formula sopra descritta (pag. 5). Gli altri punteggi vengono definiti tramite interpolazione lineare, cioè:

$$(\text{Punteggio massimo} \times \text{Valore formula del dirigente considerato}) / \text{Valore formula massimo}$$

2. Risorse finanziarie gestite

La definizione del punteggio per ogni specifica direzione si ha attribuendo:

- n. 8 punti al dirigente che ha l'ammontare maggiore di risorse finanziarie in termini di responsabilità di spesa;
- n. 5 punti al dirigente che ha la somma più consistente in termini di responsabile dell'accertamento.

Gli altri punteggi vengono definiti tramite interpolazione lineare, cioè:

$$(\text{Punteggio massimo} \times \text{Quantità risorse della posizione considerata}) / \text{Quantità risorse massima}$$

I dati vengono estrapolati dall'ultimo rendiconto approvato, eventualmente riclassificando i capitoli in conformità agli atti di riorganizzazione della struttura organizzativa.

3. Complessità del quadro normativo

La definizione del punteggio per ogni specifica direzione si ottiene posizionando nel quadrante della matrice relativa la posizione considerata (max 15).

4. Complessità del quadro delle relazioni

La definizione del punteggio si ottiene analizzando la quantità delle relazioni, esterne ed interne, di ogni direzione e procedendo alla valutazione comparata tra gli uffici (max 15).

5. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati

La definizione del punteggio per ogni specifica posizione si ottiene posizionando nel quadrante della matrice relativa la direzione considerata (max 20).

6. Specializzazione professionale

La definizione del punteggio si ottiene attribuendo un punteggio (max 10) ad ogni direzione sulla base del profilo previsto a copertura della posizione stessa, tenendo conto dell'obbligo di abilitazioni professionali e/o dell'iscrizione in albi.

7. Responsabilità tecnica, contabile e amministrativa

La definizione del punteggio si ottiene attribuendo un punteggio (max 5) ad ogni direzione sulla base del grado di responsabilità che essa riveste verso l'esterno, in funzione delle competenze e funzioni assegnate.

8. Rilevanza strategica

La definizione del punteggio si ottiene attribuendo un punteggio (max 10) ad ogni direzione sulla base della rilevanza, rispetto alla complessiva attività, che l'Amministrazione attribuisce alla struttura stessa in rapporto ai programmi ed obiettivi strategici declinati nel DUP.

All'esito della pesatura si determinerà la misura dell'indennità di posizione organizzativa assegnata a ciascuna delle posizioni dirigenziali, secondo la formula che segue:

RETRIBUZIONE DI POSIZIONE ASSEGNATA

ogni punto vale € 451,02, sicché il punteggio riportato va moltiplicato per i punti riportati per l'intera direzione e si ha, quindi, la proporzione seguente:

$$€ 45.102,87: 100 = X: \dots\dots\text{con il risultato di € } \dots\dots\dots$$

L'indennità risultante sarà riproporzionata eventualmente entro i limiti massimi del fondo della dirigenza via via vigenti.

5. La METODOLOGIA DI DETERMINAZIONE DELL'INDENNITA' DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.

Anche il sistema di pesatura delle posizioni organizzative deve essere organizzato come uno strumento di gestione delle risorse umane e di motivazione di coloro che ricoprono, o che saranno chiamati a ricoprire, tali posizioni di particolare complessità e responsabilità; esso potrebbe essere funzionale ad un possibile percorso di carriera da prospettare ai dipendenti, o almeno a quelli potenzialmente incaricabili.

E' necessario pertanto che la graduazione delle posizioni organizzative:

-sia tenuta costantemente aggiornata, in virtù delle modificazioni della struttura organizzativa, della mutata complessità delle attività e delle attribuzioni delle singole posizioni organizzative e, in generale, in qualsiasi momento si verifichi una variazione non irrilevante in uno degli ambiti oggetto di valutazione ai fini della graduazione;

-sia compresa, nei principi e nella metodologia, dai soggetti potenzialmente coinvolti. Questo "accorgimento di percorso" si rende necessario per evitare la sopravvenienza di disaccordi e contrasti all'interno dell'organizzazione, che minerebbero alla base la possibilità di cogliere le opportunità di cambiamento organizzativo e di miglioramento delle performance dell'ente che l'istituto offre;

-sia *certificata* dall'organismo indipendente di valutazione, nella metodologia e nel risultanze della sua applicazione.

Ciò in virtù della necessità di assicurare la coerenza dei sistemi di valutazione adottati dall'ente per i dirigenti.

L'intento che si vuole perseguire con la metodologia proposta è quello di fornire uno strumento utile per la gestione del personale e per l'analisi organizzativa ma al tempo stesso snello, per evitare che rimanga uno strumento teorico e poco utilizzato, e magari non aggiornato causa la sua complessità.

La graduazione va effettuata attraverso una metodologia analitico-quantitativa che prevede:

l'esplicitazione di fattori di valutazione;

l'attribuzione di pesi a ciascun fattore di valutazione;

l'assegnazione di un punteggio per ciascun fattore e per ciascuna posizione.

La struttura portante della metodologia, che ricordiamo deve valutare la complessità di un ambito organizzativo, è data dai fattori che sono una specificazione di *aree critiche* ipoteticamente determinanti la complessità.

I fattori generali di valutazione sono:

- A. RESPONSABILITÀ DELLE RISORSE UMANE E FINANZIARIE
- B. COMPLESSITÀ GESTIONALE;
- C. COMPLESSITÀ SPECIALISTICA
- D. RILEVANZA ESTERNA DELLE RESPONSABILITÀ
- E. RILEVANZA STRATEGICA

(La scheda di seguito presentata li pone in evidenza)

SCHEDA DI VALUTAZIONE

DIREZIONE N. _____	POSIZIONE ORGANIZZATIVA Area funzionale _____		
FATTORI GENERALI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI VALUTAZIONE	PUNTI	TOT. PUNTI
A. RESPONSABILITÀ DELLE RISORSE UMANE E FINANZIARIE	A1. Risorse umane gestite e coordinate	da 1 a 12	
	A2. Risorse finanziarie gestite e accertate	da 1 a 13	
<i>Totale fattore</i>			25
B. COMPLESSITÀ GESTIONALE	B1. Complessità del quadro normativo	da 1 a 15	
	B2. Complessità del quadro delle relazioni, interne ed esterne	da 1 a 15	
<i>Totale fattore</i>			30
C. COMPLESSITÀ SPECIALISTICA	C1. Specializzazione professionale	da 1 a 10	
<i>Totale fattore</i>			10
D. RILEVANZA ESTERNA DELLE RESPONSABILITÀ	D1. Responsabilità tecnica, contabile e amministrativa	da 1 a 7	
	D2. Responsabilità su acquisti e scelta fornitori	da 1 a 8	

<i>Totale fattore</i>			15
E. RILEVANZA STRATEGICA	E1. Rilevanza strategica	da 1 a 20	
<i>Totale fattore</i>			20
TOTALE GENERALE			100

Gli **elementi specifici di valutazione** esplicativi dei fattori generali sono così identificati:

A. RESPONSABILITÀ DELLE RISORSE UMANE E FINANZIARIE

A1. RISORSE UMANE GESTITE

La complessità e il coordinamento di un ambito gestionale (area funzionale) si determinano tenendo conto sia del numero che della professionalizzazione delle risorse umane gestite. In particolare, la complessità della responsabilità rivestita va esaminata con riferimento alla quantità e alla qualità (professionalità) delle persone gestite e coordinate.

Questo fattore si articola pertanto nei seguenti elementi:

professionalità gestite: esamina la professionalizzazione;

risorse umane gestite: esamina l'aspetto quantitativo delle risorse umane.

Per esprimere la professionalità delle risorse gestite si fa riferimento alla specifica categoria di inquadramento. Pertanto, con l'utilizzo della seguente formula ci si propone di cogliere la complessità globale della gestione e del coordinamento delle risorse umane:

$$\text{Peso} = [(n^\circ \text{ pers. cat. D} \times 1) + (n^\circ \text{ pers. cat. C} \times 0,8) + (n^\circ \text{ pers. cat. B} \times 0,6) + (n^\circ \text{ pers. cat. A} \times 0,4)]$$

A2. Risorse finanziarie gestite

Per la valutazione della complessità derivante dalle gestione delle risorse finanziarie si fa riferimento:

-all'ammontare delle risorse assegnate al centro di responsabilità (servizio) in qualità di responsabile del procedimento di spesa;

-alla consistenza delle entrate accertate da ciascun centro di responsabilità.

I dati contabili sono estratti dall'ultimo rendiconto approvato alla data della pesatura, eventualmente riclassificando i centri di responsabilità in base alle modifiche apportate alla struttura organizzativa.

B. COMPLESSITÀ GESTIONALE

Gli elementi che permettono di esplicitare tale fattore sono riconosciuti nei seguenti:

B1. Complessità del quadro normativo

Si definisce in base al rapporto tra la tipologia delle fonti normative che il responsabile deve consultare nel normale svolgimento delle proprie attività ed il livello di complessità/dinamicità delle fonti stesse. L'obiettivo è quello di distribuire diversamente il peso a seconda che i centri di responsabilità evidenzino una gestione, più o meno, *condizionata* dalla normativa.

La matrice di riferimento intende collocare la posizione organizzativa nel riquadro più idoneo prendendo in considerazione:

- il tipo/livello di normativa d'interesse (europea, nazionale, regionale, locale);

- la velocità/dinamicità di evoluzione delle norme stesse.

Si assegnano punteggi più alti in presenza di norme comunitarie perché si considera inevitabile un confronto costante con le norme subalterne. Allo stesso modo si riconosce un valore più consistente in presenza di un quadro normativo che muta velocemente e frequentemente.

B2. Complessità del quadro delle relazioni con l'esterno e con l'interno

Si definisce in base alla complessità dei rapporti con soggetti esterni ed interni all'ente che il responsabile deve intrattenere nel normale svolgimento delle proprie attività.

C. COMPLESSITÀ SPECIALISTICA

Per *pesare* tale fattore si prende in esame l'elemento specializzazione.

C1. Specializzazione professionale

Si definisce in base al grado di specializzazione professionale che la posizione richiede (competenze e conoscenze giuridiche e tecniche previste nell'avviso di selezione).

D. RILEVANZA ESTERNA DELLE RESPONSABILITÀ

Analizza l'esposizione verso l'esterno (i terzi con i quali l'ente ha rapporti) del centro di responsabilità evidenziando le diverse responsabilità che ne derivano.

D1. Responsabilità tecnica, contabile e amministrativa

Si definisce in base al grado di responsabilità tecnica, contabile e amministrativa connessa al normale esercizio delle funzioni attribuite alla posizione. In relazione alle attività affidate ad ogni centro di responsabilità si potranno desumere i connessi livelli di responsabilità.

D2. Responsabilità su acquisti e scelta fornitori

Si definisce in base al grado di responsabilità che la posizione riveste nella scelta autonoma dei terzi fornitori di beni e servizi verso i quali impegnare l'ente. La verifica del diverso grado di responsabilità potrà avvenire leggendo gli obiettivi del piano esecutivo di gestione o facendo riferimento alle competenze affidate alle posizioni sulla scorta dei documenti interni all'ente.

E. RILEVANZA STRATEGICA

E1. Rilevanza strategica

Con questo parametro si intende valorizzare il peso, la complessità derivante dalla gestione di attività ritenute strategiche dall'amministrazione in carica. La valutazione della complessità derivante da questo ambito è affidata alla Giunta. Vista la sua assoluta soggettività, l'incidenza di questa valutazione sul peso finale della posizione non può essere particolarmente rilevante.

Nella valutazione della strategicità di un settore, è opportuno fare riferimento al DUP vigente.

L'attribuzione dei pesi

1. Risorse umane gestite

La definizione del punteggio per ogni specifica posizione si ha attribuendo il massimo dei punti (12) al responsabile che ha ottenuto il valore maggior nell'applicazione della formula sopra descritta (pag. 11). Gli altri punteggi vengono definiti tramite interpolazione lineare, cioè:

$(\text{Punteggio massimo} \times \text{Valore formula del responsabile considerato}) / \text{Valore formula massimo}$

2. Risorse finanziarie gestite

La definizione del punteggio per ogni specifica posizione si ha attribuendo:

- n. 8 punti al responsabile che ha l'ammontare maggiore di risorse finanziarie in qualità di responsabile del procedimento;
- n. 5 punti al responsabile che ha la somma più consistente in termini di responsabile dell'accertamento.

Gli altri punteggi vengono definiti tramite interpolazione lineare, cioè:

$(\text{Punteggio massimo} \times \text{Quantità risorse della posizione considerata}) / \text{Quantità risorse massima}$

3. Complessità del quadro normativo

La definizione del punteggio per ogni specifica posizione si ottiene posizionando nel quadrante della matrice relativa la posizione considerata (max 15).

4. Complessità del quadro delle relazioni

La definizione del punteggio si ottiene analizzando la quantità delle relazioni, esterne ed interne, di ogni posizione e procedendo alla valutazione comparata tra gli uffici (max 15).

5. Specializzazione professionale

La definizione del punteggio si ottiene attribuendo un punteggio (max 10) ad ogni posizione sulla base del profilo previsto a copertura della posizione stessa.

6. Responsabilità tecnica, contabile e amministrativa

La definizione del punteggio si ottiene attribuendo un punteggio (max 5) ad ogni posizione sulla base del grado di responsabilità che la posizione riveste verso l'esterno.

7. Responsabilità su acquisti e scelta fornitori

La definizione del punteggio si ottiene attribuendo un punteggio (max 10) ad ogni posizione guardando al grado di esposizione che procura all'ente nei confronti dei terzi.

8. Rilevanza strategica

La definizione del punteggio si ottiene attribuendo un punteggio (max 15) ad ogni posizione sulla base della rilevanza, rispetto alla complessiva attività, che l'Amministrazione attribuisce alla posizione stessa. La rilevanza strategica a ciascuna posizione è attribuita con deliberazione della Giunta.

All'esito della pesatura si determinerà la misura dell'indennità di posizione organizzativa assegnata a ciascuna delle posizioni, secondo la formula che segue:

RETRIBUZIONE DI POSIZIONE ASSEGNATA

ogni punto vale € 129,11, sicché il punteggio riportato va moltiplicato per i punti riportati per l'intera area funzionale e si ha, quindi, la proporzione seguente:

$$€ 12.911,42 : 100 = X : \dots \text{con il risultato di € } \dots$$

6. COMPETENZE

Sulla pesatura delle posizioni dirigenziali e organizzative provvede l'OIV, con la collaborazione dell'Ufficio Risorse Umane; la pesatura deve essere rideterminata a seguito di ciascuna rimodulazione della struttura organizzativa, con cui si modifica dell'assetto delle competenze e delle funzioni.