



Comune di Desenzano del Garda

METODOLOGIA DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

(Approvata con delibera di Giunta comunale n° 9/2004 e modificata con delibere di Giunta comunale n° 146/2019 e n° 371/2023)

1. LA METODOLOGIA DI DETERMINAZIONE E PESATURA 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 dal Nucleo 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.

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 RELAZIONALE
- C. COMPLESSITÀ SPECIALISTICA
- D. RILEVANZA ESTERNA DELLE RESPONSABILITÀ
- E. RILEVANZA STRATEGICA

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 del numero delle risorse umane gestite. In particolare, la complessità della responsabilità rivestita va esaminata con riferimento alla quantità delle persone gestite e coordinate. Si ritiene, in

considerazione della nuova e moderna organizzazione, di prescindere dalle tipologie professionali gestite ritenendole inconferenti riguardo l'obiettivo posto.

Questo fattore si articola pertanto nelle risorse umane gestite esaminando l'aspetto quantitativo delle stesse. Il calcolo tiene conto dei dipendenti assegnati, esclusi EQ e personale a TD, e per dare oggettività alla valutazione considera:

Fino a 40 dip: 2 punti/dipendente

Oltre 40 dip: 1 punto/dipendente.

A2. RISORSE FINANZIARIE GESTITE

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

- all'ammontare delle risorse assegnate alla direzione (Titolo I della spesa)
- alla consistenza delle entrate accertate dalla direzione (Titoli I e III dell'entrata).

L'oggettività della valutazione è garantita dalla presa in esame dei valori in euro, come da ultimo consuntivo approvato:

Fino a 10 mln: 1,5 punti./milione di euro

Oltre 10 mln: 1 punto/ milione di euro.

B. COMPLESSITA' RELAZIONALI

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

B1. Complessità del quadro delle relazioni interne:

Si definisce in base al peso, la frequenza e la complessità dei rapporti con strutture interne all'ente che il dirigente deve intrattenere nel normale svolgimento delle proprie attività.

B2. Complessità del quadro delle relazioni esterne:

Si definisce in base al peso, la frequenza e la complessità dei rapporti con strutture esterne all'ente (altri enti, società partecipate, enti, studi legali o altro) che il dirigente deve intrattenere nel normale svolgimento delle proprie attività.

Per garantire l'omogeneità del sistema di valutazione, la complessità relazionale dell'Area dirigenziale è la somma di quelle già assegnate ai Settori che la compongono. Una opportuna parametrizzazione consente di mantenere i valori all'interno del *range* assegnato.

C. COMPLESSITÀ SPECIALISTICA

C1. 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, oggetto di consistenti interventi da parte della magistratura contabile/ordinaria – ANAC, ecc.

Per garantire l'omogeneità del sistema di valutazione, la complessità specialistica dell'Area dirigenziale è la somma di quelle già assegnate ai Settori che la compongono. Una opportuna parametrizzazione consente di mantenere i valori all'interno del *range* assegnato.

C2. 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 idonea 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.

C3. Specializzazione professionale

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

Anche i parametri C2 e C3 sono la somma dei valori già assegnati ai Settori che compongono l'Area dirigenziale. Una opportuna parametrizzazione consente di mantenere i valori all'interno del *range* assegnato.

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 di immagine

Anche in considerazione della vocazione turistica internazionale del Comune, si intende definire il peso dell'immagine esterna che alla posizione risulta affidata.

D2. 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.

Anche i parametri D1 e D2 sono la somma dei valori già assegnati ai Settori che compongono l'Area dirigenziale. Una opportuna parametrizzazione consente di mantenere i valori all'interno del *range* assegnato.

E. RILEVANZA STRATEGICA

E1. Rilevanza strategica

Con questo parametro si intende valorizzare, in misura più rilevante rispetto alla precedente metodologia, 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 sulla base delle deleghe / incarichi specifici attribuiti con atto formale.

Vista la sua relativa soggettività, l'incidenza di questa valutazione sul peso finale della posizione è un fattore equivalente ai precedenti.

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

2. L'ATTRIBUZIONE DEI PESI

Il punteggio massimo attribuibile è di 600, differenziato tra i singoli fattori di valutazione ai quali è stato attribuito un "peso". Tale valore risulta così allineato al punteggio massimo previsto dal SMVP per il personale non dirigente.

A. RESPONSABILITÀ DELLE RISORSE UMANE E FINANZIARIE:

- | | |
|--|-----|
| a Dipendenti assegnati: | 100 |
| b Risorse economiche finanziarie (entrata) | 50 |
| c Risorse economiche finanziarie (uscita) | 50 |

B. COMPLESSITÀ RELAZIONALE:

- | | |
|--------------------------------|----|
| a Relazioni con utenza interna | 50 |
| b Relazioni con utenza esterna | 50 |

C. COMPLESSITÀ SPECIALISTICA:

- | | |
|--|----|
| a Complessità del quadro normativo | 30 |
| b Complessità del processo di programmazione e prevedibilità dei risultati | 30 |
| c Specializzazione professionale | 40 |

D. RILEVANZA ESTERNA DELLE RESPONSABILITÀ:

- | | |
|--|----|
| a Responsabilità di immagine | 50 |
| b Responsabilità tecnica, contabile e amministrativa | 50 |

E. RILEVANZA STRATEGICA:

- | | |
|---|-----|
| a Deleghe / incarichi specifici attribuiti con atto formale | 100 |
|---|-----|

All'esito della pesatura si determinerà la misura dell'indennità di posizione organizzativa assegnata a ciascuna delle posizioni dirigenziali.

RETRIBUZIONE DI POSIZIONE ASSEGNATA

Quantificate, dal fondo della dirigenza, le risorse stabili da assegnare alle indennità di posizione, si provvede, per determinare la singola indennità, a ripartire lo stesso fondo stabile in modo direttamente proporzionale al punteggio complessivo ad ognuno attribuito, con eventuali arrotondamenti corrispondenti a scarti percentuali inferiori all'1%.

A tal fine si utilizzerà il foglio di calcolo allegato.

				SERVIZI ALLA PERSONA						SERVIZI SOCIALI		SERVIZI AMMINISTRATIVI								SERVIZI FINANZIARI								SERVIZI AL TERRITORIO							
Descrizione		Pun t. Max	Note	SERVIZI CULTURALI E SPORTIVI		SERVIZI ALL'ISTRUZIONE		TURISMO E AA.PP.		AREA SERVIZI ALLA PERSONA	SERVIZI SOCIALI		RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE		SEGRETERIA GENERALE		SERVIZI DEMOGRAFICI E AL CITTADINO		SISTEMI INFORMATIVI E SUPPORTO R.T.D.		AREA SERVIZI AMMINISTRATIVI	BILANCIO E PROGRAMMAZIONE		TRIBUTI		ECONOMATO E PROVVEDITORATO		AREA SERVIZI FINANZIARI	OPERE E LAVORI PUBBLICI		URBANISTICA E TERRITORIO		ECOLOGIA E AMBIENTE		AREA SERVIZI AL TERRITORIO
				DATO NUMERICO	PUNTI ASS.	DATO NUMERICO	PUNTI ASS.	DATO NUMERICO	PUNTI ASS.	PUNTI ASS.	DATO NUMERICO	PUNTI ASS.	DATO NUMERICO	PUNTI ASS.	DATO NUMERICO	PUNTI ASS.	DATO NUMERICO	PUNTI ASS.	DATO NUMERICO	PUNTI ASS.	PUNTI ASS.	DATO NUMERICO	PUNTI ASS.	DATO NUMERICO	PUNTI ASS.	DATO NUMERICO	PUNTI ASS.	DATO NUMERICO	PUNTI ASS.	DATO NUMERICO	PUNTI ASS.	DATO NUMERICO	PUNTI ASS.	PUNTI ASS.	
a) RESPONSABILITA' RISORSE UMANE E FINANZIARIE																																			
PARAMETRI OGGETTIVI	a.1 Risorse umane gestite	100																																	
	N. dipendenti assegnati	100	Dip. assegnati, esclusi EQ e TD Fino a 40 dip: 2 punti/dip. Oltre 40 dip: 1 punto/dip.																																
	a.2 Risorse finanziarie gestite	100																																	
	a) Spesa corrente - Titolo I della spesa	50	Valore in € (arrotondato) Fino a 10 mln: 1,5 pt./mln. Oltre 10 mln: 1 pt/mln.																																
	b) Entrate correnti – Titoli I e III dell'entrata	50	Valore in € (arrotondato) Fino a 10 mln: 1,5 pt./mln. Oltre 10 mln: 1 pt/mln.																																
b) COMPLESSITA' RELAZIONALE																																			
VALUTAZIONI TECNICHE	a.3 Complessità delle relazioni interne ed esterne	100																																	
	a) Relazioni con utenza interna	50	Valori da ultima pesatura PO (* 2)																																
	b) Relazioni con utenza esterna	50	Valori da ultima pesatura PO (* 2)																																
c) COMPLESSITA' SPECIALISTICA																																			
VALUTAZIONI TECNICHE	a.4 Complessità specialistica	100																																	
	a) Complessità del quadro normativo	30	Valori da ultima pesatura PO (* 2)																																
	b) Complessità del processo di programmazione e prevedibilità dei risultati	30	Valori da ultima pesatura PO (* 2)																																
	c) Specializzazione professionale	40	Valori da ultima pesatura PO (* 2)																																
d) RILEVANZA ESTERNA DELLE RESPONSABILITA'																																			
VALUTAZIONI TECNICHE	Grado di responsabilità	100																																	
	a) Responsabilità di immagine	50	Valori da ultima pesatura PO (* 2)																																
	b) Responsabilità tecnica, contabile e amministrativa	50	Valori da ultima pesatura PO (* 2)																																
e) RILEVANZA STRATEGICA																																			
DELEGHE	Rilevanza strategica	100	Deleghe / incarichi specifici attribuiti con atto formale																																
TOTALI																																			