

COMUNE DI BRACCIANO

Prov. di Roma

- CRITERI GENERALI PER L'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE
- CRITERI GENERALI PER L'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

CCNL AREA DIRIGENZA COMPARTO
REGIONI AUTONOMIE LOCALI

(approvati con deliberazione di Giunta Comunale n. 431 del 12.08.2010)

Bracciano, lì 12 agosto 2010

SOMMARIO

MATERIE OGGETTO DI CONCERTAZIONE

Premessa	Relazione sul sistema di valutazione della dirigenza comunale	
Parte I^	Criteri generali relativi all'individuazione dei parametri per la graduazione delle funzioni e delle connesse responsabilità ai fini della retribuzione di posizione	
Parte II^	Criteri generali relativi alle modalità di determinazione e di attribuzione della retribuzione collegata ai risultati e al raggiungimento degli obiettivi	
Allegato A)	Parametri per la determinazione della tipologia della struttura ai fini della retribuzione di posizione e scheda di negoziazione degli obiettivi e delle capacità	
Allegato B)	Parametri per attribuzione dell'indennità di risultato e scheda di negoziazione degli obiettivi e delle capacità	
Allegato C)	Scheda per l'attribuzione dell'indennità di risultato	

PREMESSA:

RELAZIONE SUL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA DEL COMUNE DI BRACCIANO PER GLI ESERCIZI 2010 E SUCCESSIVI

Lo schema di valutazione della dirigenza proposto vuole essere l'inizio di un percorso per la costruzione di un sistema di valutazione previsto dall'articolo 8, comma 1, lettera d) del CCNL di area per il quadriennio 1998-2001 e che, nelle intenzioni, dovrà basarsi sulla misurazione della "competenza".

Il concetto di "competenza", in questo contesto, sta a definire l'insieme dei modelli di comportamento che sono richiesti al dirigente, in correlazione all'incarico che occupa nell'organizzazione, per assolvere con efficacia i compiti del proprio ruolo.

Si tratta quindi di un intreccio di elementi diversi che attengono alle motivazioni, ai valori, agli orientamenti culturali delle persone, ai comportamenti organizzativi e relazionali ed alle capacità professionali specifiche. E' quindi una realtà complessa che deve essere fatta emergere all'interno del Comune, così come sta avvenendo in tutte le organizzazioni di una certa dimensione, sia pubbliche che private.

Lo scenario che si prospetta è quello di un superamento di un sistema organizzativo di tipo gerarchico, legittimato sulla base di norme, a favore di un sistema basato su una rete di processi orientati alla soddisfazione dell'utente e dove conterrà soprattutto la capacità di interpretare i segnali di cambiamento e di orientare la propria attività sulla base di indirizzi generali.

Questo comporta un più stretto collegamento, pur nella diversità dei ruoli, tra le strategie di sviluppo dell'ente, definite a livello politico, e la gestione dei processi, e quindi è richiesta un'azione di partnership tra organi politici ed organi burocratici.

Il ciclo complessivo di gestione delle risorse umane dalla selezione, alle prestazioni, alla valutazione dei risultati, alla formazione etc. riguarda anche le funzioni dirigenziali. In particolare la valutazione delle prestazioni è, inscindibilmente, valutazione e selezione della dirigenza.

Il modello di cui si è accennato, richiede tempi di implementazione non brevi per quella che è l'attuale realtà del Comune di Bracciano.

Per questo lo schema valutativo proposto è ancora fortemente basato su quello preesistente, con alcune innovazioni. La prima riguarda il richiamo a definire gli obiettivi in correlazione con le scelte strategiche degli organi politici.

Il cambiamento istituzionale dell'ente Comune nell'ordinamento dei poteri pubblici, che ha trovato un significativo riscontro nell'applicazione del principio della sussidiarietà, impone una finalizzazione dell'attività dell'ente in funzione delle scelte dell'organo politico che è l'unico legittimato a tradurre in linee di azione i bisogni del cittadino.

Linee di azione che sono vincolanti per l'apparato amministrativo dell'ente e che si tradurranno in erogazione di servizi e quindi in soddisfacimento dei bisogni degli utenti (efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa).

Pertanto in modo diretto o indiretto, come nel caso delle strutture strumentali o di supporto, immediato, per i coordinatori di area, o mediato, per la dirigenza dipartimentale, gli obiettivi non possono non tenere conto delle indicazioni degli organi politici.

E' stata ripristinata la possibilità di dare una diversa pesatura ai singoli obiettivi, per renderli più aderenti alle diverse situazioni organizzative.

L'altra novità riguarda la possibilità di indicare una capacità dirigenziale non prevista a priori tra quelle tipizzate, che sono state ulteriormente semplificate, purché la capacità indicata sia significativa della specificità della posizione del dirigente.

E' un modo per fare emergere aspetti nuovi che saranno utilizzati per definire il sistema delle "competenze" di cui si è detto.

PARTE I[^]

CRITERI GENERALI PER L'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE

Criteri generali relativi all'individuazione dei parametri per la graduazione delle funzioni e delle connesse responsabilità ai fini della retribuzione di posizione.

1. La retribuzione di posizione, ai sensi dell'art. 27 del "CCNL – Area dirigenza" in data 23.12.1999, in attesa di una revisione dell'attuale struttura organizzativa dell'ente, collegata, in particolare, ai processi di decentramento di funzioni dallo Stato alla Regione e da questa agli Enti locali, è quella disciplinata nell'allegato A), che costituisce parte integrante del presente accordo.
2. La retribuzione di posizione delle funzioni dirigenziali è legata alla valutazione della posizione, nella sua componente strutturale/oggettiva e quindi con la focalizzazione sull'oggetto del lavoro; in questo senso si è inteso assegnare ai dirigenti un trattamento economico tenendo conto di parametri connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa, alle responsabilità gestionali interne ed esterne.
3. L'intera procedura viene qui analizzata nelle singole fasi.

Prima fase: articolazione del fondo in base a parametri di collocazione, posizione, complessità organizzativa e responsabilità gestionale

In questa fase occorre stabilire quale «peso» attribuire ai tre parametri di riferimento.

La scelta può spaziare tra soluzioni tra loro diverse:

- - privilegiare un aspetto rispetto agli altri due;
- - individuare un aspetto marginale dando priorità agli altri due;
- - optare per una soluzione di equilibrio tra i tre parametri.

L'ultima soluzione pare essere la più coerente poichè risulta molto difficile considerare uno dei tre parametri di importanza marginale, poiché tutti concorrono in modo significativo nel caratterizzare le singole posizioni dirigenziali.

Pertanto, per ogni parametro considerato, occorre stabilire il «peso» attribuito ai parametri collegati ai criteri oggettivi e alle valutazioni, rispetto alla dotazione complessiva (100%), scegliendo tra:

- - pesi equivalenti (50% e 50%);
- - pesi tra loro diversi, favorendo gli uni (criteri oggettivi) o gli altri (valutazioni).

Seconda fase: assegnazione delle singole voci in base a criteri oggettivi e valutazioni

Il modello di assegnazione del fondo vincola la destinazione dell'importo complessivo a due tipologie di criteri, così classificabili:

- a) criteri oggettivi: criteri suscettibili di misurazione;
- b) valutazioni: criteri che per la loro natura risultano essere soggetti solo a processi di valutazione-giudizi.

I pesi di ponderazione indicano di fatto il «peso relativo» che caratterizza la specifica posizione, rispetto al totale delle posizioni, per ogni singolo parametro di riferimento.

In base al parametro di riferimento, si individuano i criteri oggettivi e di valutazione espressi in tavola n.1.

La raccolta delle informazioni necessarie per definire criteri oggettivi può essere effettuata anche internamente alle singole unità organizzative dell'amministrazione, in quanto trattasi di dati che non richiedono nessuna rilettura critica e nessun processo di «scrematura».

Per quanto riguarda l'analisi delle posizioni sulla base di valutazioni, l'intervento di valutatori esterni imparziali si dimostra fondamentale, dovendo sopportare un processo di selezione, ma anche interpretazione dei dati e delle informazioni raccolte presso l'amministrazione, al fine di esprimere un giudizio obiettivo sul grado di complessità che contraddistingue la collocazione strutturale nonché il livello di responsabilità gestionale di ogni singola posizione dirigenziale.

La rosa di criteri di valutazione proposta nel prospetto di tavola 1, costituisce un campione sufficientemente rappresentativo delle problematiche che concorrono a definire collocazione, complessità e responsabilità delle figure dirigenziali.

Tavola n. 1 **Criteri oggettivi di valutazione della posizione**

Parametri contrattuali	Criteri oggettivi	Valutazioni
(A) Analisi collocazione nella struttura	A1 - Collocazione nell'assetto strutturale dell'Ente; A2 - Caratteristiche essenziali qualificanti la posizione;	- Indica l'allocazione della posizione direttiva nell'ambito organigrammatico dell'Ente, con riferimento sia a livello di apicalità rivestito, sia alla natura dei compiti (finali o strumentali) e delle attribuzioni (di linee o di staff); - Evidenzia la natura caratterizzante le funzioni da assolversi nella posizione (gestionale, organizzativa, progettuale, erogativa interna e/o esterna.);

	A3 – Individuazione del livello di strategia tecnico-funzionale direttamente gestito;	- Rileva il grado di coinvolgimento della posizione direttiva nell'azione strategica dell'Ente in termini di rilievo delle aree di intervento assegnate, nell'ambito dell'azione medesima; Esprime il livello di referibilità, alla posizione esaminata, di complessivi e speciali risultati tecnico-funzionali, a fronte della più o meno ampia gestione di "spazi tattici".
(B) Analisi complessità organizzativa	<p>B1- Definizione della consistenza delle risorse di personale funzionalmente assegnato;</p> <p>B2 - Definizione della quantificazione complessiva delle risorse finanziarie gestite;</p> <p>B3- Definizione delle complessità organizzativa della struttura gestita;</p>	<p>- Consiste nella quantificazione numerica delle unità di personale gestite e nella relativa qualificazione professionale (rappresentata dalle rispettive categorie di appartenenza). Esprime, in termini quali-quantitativi, il "peso" obiettivo del coordinamento gestionale, inteso quale attività direttiva delle risorse umane;</p> <p>- E' determinato dalla somma aritmetica delle risorse finanziarie assegnate direttamente alla posizione;</p> <p>- Esprime l'obiettivo spessore economico delle attività di spesa svolte nell'ambito della posizione.</p> <p>- Sottolinea, in termini quali quantitativi, la presenza, nella struttura di preposizione, di posizioni direttive decisionali dotate di elevato grado di autonomia determinativa. Esprime il livello di difficoltà nel coordinamento gestionale di ambiti determinativi propri, sia sotto il profilo quantitativo (numerico) sia sotto quello qualitativo (professionalità, eterogeneità, autonomia</p>

	B4 - Complessità direzionale – grado di variabilità dell’attività;	decisionale, specializzazione) - Definisce il grado di evoluzione della disciplina organizzativa che governa le attività assegnate alla posizione direttiva. Esprime l’indice di velocizzazione della trasformazione del contesto organizzativo d’intervento nel quale si colloca la posizione, apprezzando la viabilità nell’attività gestita nel medio-lungo periodo.
(C) Analisi responsabilità gestionali interne ed esterne	C1 - Responsabilità sostanziale; C2 – Responsabilità giuridico formale; C3 - Complessità tecnico operativo dell’attività – quadro dei vincoli di contesto;	Focalizza il grado di discrezionalità nelle attività svolte o negli altri prodotti. Esprime l’entità del rischio assunto in conseguenza delle responsabilità attribuite e della necessità di dare risposta immediata all’emergenza. Osserva i profili di responsabilità giuridico formali verso terzi, cui risulta esposta la posizione direttiva. Esprime l’intensità del sistema di responsabilità, che presiede la posizione verso terzi. - Specifica la complessità tecnico operativa nel quadro dei vincoli di contesto riferibili alla posizione direttiva. Esprime il livello di “rigidità” della gestione in termini di facoltà di scelta.

I criteri, comunque individuati, devono soddisfare una serie di requisiti, tra i quali:

- - coerenza;
- - oggettività;
- - presenza, anche se in misura diversa, in tutte le posizioni soggette a valutazione.

Pur trattandosi di criteri tra loro diversi occorre sottolineare come si parli comunque di valutazione di posizione, cioè dell'oggetto del lavoro: attraverso misurazioni, quantificazioni e giudizi si giunge sempre e alla valutazione della posizione, indipendentemente da chi la ricopre.

Terza e quarta fase: misurazione, valutazione punteggi

In tali fasi si procede all'attribuzione di un «punteggio» a ogni fattore assunto come indicatore dei tre parametri: collocazione nella struttura, complessità organizzativa, responsabilità gestionale.

Misurazioni e valutazioni di elementi comuni tra le posizioni	<u>Punteggi</u>
---	------------------------

Si tratta di un metodo analitico, che si propone la valutazione delle posizioni in base all'analisi di elementi comuni, ai quali, sulla base dei criteri predefiniti, viene attribuito un determinato punteggio.

Quinta fase: assegnazione di una quota individuale

Questa può essere considerata la fase di «monetarizzazione» dei parametri, ossia la fase in cui le variabili gestionali, organizzativi e strutturali si traducono in quote monetarie individuali con le quali destinare il fondo per la retribuzione di posizione alle singole posizioni dirigenziali.

4. La misura della retribuzione di posizione (per tredici mensilità) rispondono ai seguenti criteri:
 - a) per l'anno 2010 raggruppamento delle strutture esistenti in due tipologie economiche, la prima Euro 16.000,00, la seconda di Euro 18.000,00;
5. La Giunta, a cui è affidata la valutazione della misura delle retribuzioni di posizioni e che, per tale adempimento, potrà avvalersi del Nucleo di Valutazione, si impegna a rivedere le retribuzioni di posizione ogni qualvolta si rendesse necessario procedere alla ridefinizione della struttura organizzativa dell'ente.

PARTE II^

<p style="text-align: center;">CRITERI GENERALI PER L'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO</p>
--

Criteria generali relativi alle modalità di determinazione e di attribuzione della retribuzione collegata ai risultati e al raggiungimento degli obiettivi

1. La retribuzione individuale di risultato, ai sensi dell'art. 29 del "CCNL – Area dirigenza" in data 23.12.1999, a decorrere dall'anno 2008, è quella disciplinata nell'allegato B), che costituisce parte integrante del presente accordo, ed è ripartita, sulla base dei criteri di seguito indicati, in tre quote:
 - una legata al conseguimento degli obiettivi e valutata per il 50%;
 - una legata alle capacità espresse nella direzione e valutata per il 35%;
 - una legata alla disponibilità e valutata per il 15%;
2. Per l'anno 2010 la retribuzione di risultato è commisurata alle tre quote di cui al comma precedente, e la quota legata al raggiungimento degli obiettivi è attribuita sulla base di una relazione che i dirigenti dovranno presentare al Sindaco.
3. Nella relazione, di cui al comma precedente, i dirigenti dovranno indicare le attività svolte con riferimento agli obiettivi assegnati alla direzione del Dipartimento di competenza che costituiscono, pertanto, il quadro di riferimento per verificare il raggiungimento degli obiettivi dei singoli dirigenti. Il dirigente redige la relazione evidenziando gli obiettivi raggiunti. Il Nucleo di valutazione attribuisce un valore percentuale da 0 a 100 in relazione a quanto il dirigente sia riuscito ad integrare la propria attività con gli obiettivi dell'Ente. Il valore così attribuito è moltiplicato, per il 50%.
4. La quota della retribuzione di risultato legata alle capacità direzionali è attribuita sulla base delle attitudini dimostrate dal dirigente nella programmazione e nell'organizzazione delle attività dell'unità diretta e nella gestione delle risorse umane e materiali per l'espletamento delle competenze istituzionali. Il Sindaco, sulla base di una proposta formulata dal Nucleo, sentita la Giunta, attribuisce dei valori percentuali da 0 a 100 in relazione ai diversi gradi delle capacità dimostrate dal dirigente, la cui media è moltiplicata per il valore percentuale di riferimento, che è pari al 35%.
5. Nella valutazione dei parametri per il risultato si terrà infine conto della disponibilità dimostrata dal dirigente, dandone atto esplicitamente, sulla base della scheda predisposta. La disponibilità sarà valutata dal Sindaco o dalla Giunta sulla base di verifiche concrete. Il valore così attribuito è moltiplicato, per il 15%.
6. La valutazione complessiva per l'attribuzione della posizione di risultato del Dirigente sarà quella risultante dalla somma dei valori scaturenti dalle valutazioni delle quote di cui ai commi precedenti.

**PARAMETRI PER LA DETERMINAZIONE DELLA
TIPOLOGIA DELLA STRUTTURA AI FINI DELLA
RETRIBUZIONE DI POSIZIONE**

INDIVIDUAZIONE DEGLI INDICI DI PESATURA

Parametri contrattuali		Valori massimi possibili	
A	Collocazione nella struttura	30	
B	Complessità organizzativa	40	
C	Responsabilità gestionali interne ed esterne	30	
	TOTALE	100	
INDIVIDUAZIONE DELLA TIPOLOGIA DELLA STRUTTURA			
	TIPOLOGIA ECONOMICA 3[^]	valore uguale o inferiore a punti 75	
	TIPOLOGIA ECONOMICA 2[^]	valore compreso tra punti 76 e 90 punti	
	TIPOLOGIA ECONOMICA 1[^]	valore compreso tra 91 punti e 100 punti	

	A : Collocazione nella struttura		
	A = A1 + A2 + A3		
	Criteri oggettivi		Valutazioni
A1	Collocazione nell'assetto strutturale dell'Ente		
	Indica l'allocazione della posizione direttiva nell'ambito organigrammatico dell'Ente, con riferimento sia a livello di apicalità rivestito, sia alla natura dei compiti (finali o strumentali) e delle attribuzioni (di linee o di staff)		
	Preposizione alla direzione di <u>struttura di massima rilevanza (Area Organizzativa)</u>	punti	10
	Preposizione a <u>struttura di Staff</u>	punti	5
A2	Caratteristiche essenziali qualificanti la posizione (*)		10
	Evidenzia la natura caratterizzante le funzioni da assolversi nella posizione (gestionale, organizzativa, progettuale, erogativa interna e/o esterna.		
	Funzione caratterizzante di tipo <u>gestionale/funzionale</u>	punti	2
	Funzione caratterizzante di tipo <u>organizzativo</u>	punti	2

	Funzione caratterizzante di tipo <u>progettuale</u>	punti	2
	Funzione caratterizzante di tipo <u>erogativo esterno</u>	punti	2
	Funzione caratterizzante di tipo <u>erogativo interno</u>	punti	2
	(*) profili e punteggi cumulabili		
A3	- Livello di strategica tecnico funzionale direttamente gestito		
	Rileva il grado di coinvolgimento della posizione direttiva nell'azione strategica dell'Ente in termini di rilievo delle aree di intervento assegnate, nell'ambito dell'azione medesima. Esprime il livello di referibilità, alla posizione esaminata, di complessivi e speciali risultati tecnico-funzionali, a fronte della più o meno ampia gestione di "spazi tattici".		
	Livello di <u>elevato</u> rilievo strategico		10
	Livello di <u>apprezzabile</u> rilievo strategico		8
	Livello di <u>medio</u> rilievo strategico		6
	Livello di <u>limitato</u> rilievo strategico		4

	B : Complessità organizzativa		
	B = B1 + B2 + B3 + B4		
	Criteri oggettivi		Valutazioni
B1	- Personale funzionalmente assegnato (*)		
	Consiste nella quantificazione numerica delle unità di personale gestite e nella relativa qualificazione professionale (rappresentata dalle rispettive categorie di appartenenza). Esprime, in termini quali-quantitativi, il "peso" obiettivo del coordinamento gestionale, inteso quale attività direttiva delle risorse umane		
	Direttivi/di concetto/esecutivi/ausiliari oltre 50 unità, è =		10
	Direttivi/di concetto/esecutivi/ausiliari tra 41 e 50 unità, è =		9
	Direttivi/di concetto/esecutivi/ausiliari tra 31 e 40 unità, è =		8
	Direttivi/di concetto/esecutivi/ausiliari tra 20 e 30 unità, è =		7
	Direttivi/di concetto/esecutivi/ausiliari sotto le 20 unità, è =		6
	Direttivi/di concetto/esecutivi/ausiliari sotto le 5 unità, è =		2
	(*) Nel caso di uno stato di grave carenza di personale (differenza tra personale in dotazione e personale in servizio) in ragione del blocco delle assunzioni o altro, si potrà procedere ad applicare al punteggio attribuito un "moltiplicatore" nella misura del: 1,1 - 1,2 - 1,3 - 1,4 - 1,5, che sarà applicato in ragione di carenze effettive di personale, rispettivamente, sino al 10%; dal 11% al 20%, dal 21% al 30%, dal 31% al 40%, dal 41% e oltre		

B2	- Quantificazione complessiva delle risorse finanziarie gestite su delega o su P.E.G. (**)			
	Esprime l'obiettivo spessore economico delle attività di spesa svolte nell'ambito della posizione. E' determinato dalla somma aritmetica delle risorse finanziarie assegnate direttamente e indirettamente alla posizione. Valutate rispettivamente:			
B2/a	<ul style="list-style-type: none"> come gestione diretta, intesa come sommatoria delle spese relative al titolo I del bilancio (con esclusione delle spese per il personale) e delle entrate relative ai titoli I, III e IV categ. V del bilancio. 	Gestione diretta *: <ul style="list-style-type: none"> gestione diretta entrate /uscite inferiori a Euro 51.645,69 gestione diretta spese/ entrate tra Euro 51.645,69 e Euro 154.937,07 gestione diretta spese/entrate tra Euro 154.937,07 milioni e Euro 258.228,45 gestione diretta spese/ entrate tra Euro 258.228,45 e Euro 516.456,90 gestione diretta spese/entrate di almeno Euro 516.456,90 	Punti Punti Punti Punti Punti	2 4 6 8 10
B2/b	<ul style="list-style-type: none"> come gestione indiretta, da intendersi indirettamente riconducibili alla posizione stessa (es. importo contratti stipulati, importo gare di appalto istruite, importo ruoli esattoriali di entrata, importo cause trattate, ecc.) 	gestione indiretta *: <ul style="list-style-type: none"> gestione indiretta entrate /uscite inferiori a Euro 516.456,90 gestione indiretta spese/ entrate tra Euro 516.456,90 e Euro 1.549.370,70 gestione indiretta spese/entrate tra Euro 1.549.370,70 e Euro 2.582.284,50 gestione indiretta spese/ entrate tra Euro 2.582.284,50 e Euro 5.164.569,00 miliardi gestione indiretta spese/entrate di almeno Euro 5.164.569,00 	Punti Punti Punti Punti Punti	2 4 6 8 10

	(**) I punteggi delle attribuibili alle due gestioni (diretta ed indiretta) possono essere cumulati sulla base di pesatura differenziata tra di loro che comunque non potrà essere superiore al valore di 1,0 (es. 0,8 + 0,2 = 1,00)		
B3	– Complessità organizzativa della struttura gestita		
	Sottolinea, in termini quali quantitativi, la presenza, nella struttura di preposizione, di posizioni direttive decisionali dotate di elevato grado di autonomia determinativa. Esprime il livello di difficoltà nel coordinamento gestionale di ambiti determinativi propri, sia sotto il profilo quantitativo (numerico) sia sotto quello qualitativo (professionalità, eterogeneità, autonomia decisionale, specializzazione)		
	Struttura con <u>più di 5</u> posizioni direttive decisionali dotate di elevato grado di autonomia determinativa	punti	10
	Struttura con da <u>4 a 5</u> posizioni direttive decisionali dotate di elevato grado di autonomia determinativa	punti	8
	Struttura con da <u>2 a 3</u> posizioni direttive decisionali dotate di elevato grado di autonomia determinativa	punti	6
	Struttura con almeno <u>1</u> posizione direttiva decisionali dotata di elevato grado di autonomia determinativa	punti	4
	Struttura senza posizioni direttive decisionali dotate di elevato grado di autonomia determinativa, ma con almeno una posizione direttiva ricompresa	punti	2
B4	- Complessità direzionale – grado di variabilità dell’attività		
	Definisce il grado di evoluzione della disciplina organizzativa che governa le attività assegnate alla posizione direttiva. Esprime l’indice di velocizzazione della trasformazione del contesto organizzativo d’intervento nel quale si colloca la posizione, apprezzando la variabilità nell’attività gestita nel medio- lungo periodo.		
	Quadro dell’attività in continua evoluzione	punti	10
	Frequente presenza di problematiche nuove	punti	7
	Presenza significativa di attività non programmabili	punti	5
	Prevalenza di attività stabili e ripetitive	punti	3

	C : Responsabilità gestionali interne ed esterne		
	C = C1 + C2 + C3		
	Criteri oggettivi		Valutazioni
C1	- Responsabilità sostanziale		
	Focalizza il grado di discrezionalità nelle attività svolte o negli atti prodotti. Esprime l’entità del rischio assunto in conseguenza delle responsabilità attribuite e della necessità di dare risposta immediata all’emergenza.		
	Ampia discrezionalità relativa sia alla definizione di obiettivi operativi che alle soluzioni organizzative adottate, rilevanti rischi civili e/o penali, e/o necessità di dare risposta immediata all’emergenza	punti	10

	Significativa discrezionalità relativa sia alla definizione di obiettivi operativi che alle soluzioni organizzative adottate, rilevanti rischi civili e/o penali, e/o necessità di dare risposta immediata all'emergenza	punti	8
	Apprezzabile discrezionalità relativa sia alla definizione di obiettivi operativi che alle soluzioni organizzative adottate, rilevanti rischi civili e/o penali, e/o necessità di dare risposta immediata all'emergenza	punti	6
	Modesta discrezionalità ed assenza di rischi sostanziali o situazioni di emergenza	punti	4
C2 - Responsabilità giuridico formale			
	Osserva i profili di responsabilità giuridico formali verso terzi, cui risulta esposta la posizione dirigenziale. Esprime l'intensità del sistema di responsabilità, che presiede la posizione verso terzi.		
	Rilevanti responsabilità individuali verso terzi		10
	Significativa responsabilità individuali verso terzi		8
	Prevalenza di attività con responsabilità verso terzi		6
	Limitata assunzione di responsabilità verso terzi		4
C3 - Complessità Tecnico operativo dell'attività – quadro dei vincoli di contesto			
	Specifica la complessità tecnico operativa nel quadro dei vincoli di contesto riferibili alla posizione dirigenziale. Esprime il livello di "rigidità" della gestione in termini di facoltà di scelta.		
	Contesto altamente vincolato sul piano formale e nell'acquisizione e impiego delle risorse		10
	Contesto con vincoli significativi sull'acquisizione e impiego delle risorse		7
	Presenza di un contesto debolmente vincolato		3

RETRIBUZIONE DI POSIZIONE ANNO 2010

FASCE	PUNTEGGIO	ANNO 2010 IMPORTO POSIZIONE (per tredici mensilità)	NOTE
1^ TIPOLOGIA ECONOMICA	Valore uguale o inferiore a punti 75		
2^ TIPOLOGIA ECONOMICA	Valore compreso da punti 76 a punti 90	Euro 16.000,00	
3^ TIPOLOGIA ECONOMICA	Valore compreso da punti 91 a punti 100	Euro 18.000,00	

**PARAMETRI PER ATTRIBUZIONE DELL'INDENNITA' DI RISULTATO E SCHEDE DI
NEGOZIAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DELLE CAPACITA'**

Dirigente _____

Posizione organizzativa _____

Dipartimento _____

INDENNITÀ DI RISULTATO

La retribuzione individuale di risultato è ripartita in tre quote:

[α] legata al conseguimento degli obiettivi e valutata per il 50%

[β] legata alle capacità espresse nella direzione e valutata per il 35%

[χ] legata alla disponibilità e valutata per il 15%.

CONSEGUIMENTO OBIETTIVI

Per obiettivo si intende l'indicazione, in forma sintetica, di un risultato che sia identificabile e misurabile in termini di quantità o qualità di prodotto che si vuole ottenere o di tempo necessario al raggiungimento del risultato stesso. Per prodotto può intendersi anche l'attività di erogazione di un servizio; rientrano, pertanto, negli obiettivi anche lo snellimento dei procedimenti.

Nel negoziare gli obiettivi da raggiungere entro l'anno, il valutatore e il dirigente definiscono il criterio di misurazione (uno o più parametri in base ai quali sarà valutata la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo).

Gli obiettivi negoziati debbono riferirsi alle priorità indicate dagli obiettivi degli organi di governo (il Sindaco e la Giunta comunale, i singoli assessori), come espressi nei documenti programmatici.

In linea di massima il numero degli obiettivi sarà limitato a non più di cinque, e, comunque dovranno essere congrui con le risorse assegnate al dirigente e funzionali all'attività svolta dalla struttura interessata.

Tabella per l'individuazione degli obiettivi

DESCRIZIONE	PESO %
1	
Criterio per la misurazione dell'obiettivo n. 1:	
2	
Criterio per la misurazione dell'obiettivo n. 2:	
3	
Criterio per la misurazione dell'obiettivo n. 3:	
4	
Criterio per la misurazione dell'obiettivo n. 4:	
5	
Criterio per la misurazione dell'obiettivo n. 5:	

N.B. Il valutatore e il dirigente possono negoziare anche pesi differenziati dei singoli obiettivi, purché il totale sia eguale a 100. In tal caso, in sede di valutazione del conseguimento degli stessi, la media sarà quella derivante dalla somma dei prodotti del peso percentuale negoziato moltiplicato per il grado percentuale di raggiungimento. Diversamente tutti gli obiettivi si intendono dello stesso peso.

CAPACITA' DI DIREZIONE

<u>Tipologie che connotano la capacità di direzione</u>	SI/NO
1. Capacità di programmare l'attività e di risolvere i problemi, dimostrando flessibilità nell'affrontare i cambiamenti.	
2. Capacità di controllo delle risorse economiche e di adozione di soluzioni che consentano risparmi di tempo e di spesa.	
3. Capacità di introdurre innovazioni e semplificazioni procedurali compresa la capacità di adeguamento ai cambiamenti tecnologici.	
4. Capacità di misurare la qualità dei servizi resi e il grado di soddisfazione degli utenti.	
5. Capacità di motivare, coinvolgere, far crescere professionalmente il personale affidato stimolando un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso un'equilibrata individuazione dei carichi di lavoro e una corretta applicazione degli istituti previsti dal contratto di lavoro.	
6. Contributo al coordinamento e all'integrazione tra le diverse strutture al fine di migliorare la comunicazione interna.	
7. Capacità specifica:	

Il valutatore e il dirigente negoziano le tipologie di capacità che saranno oggetto di valutazione, comunque in numero non inferiore a 4. Tra queste può essere prevista una capacità, non prevista nella tabella sopra riportata, purché sia specifica della posizione ricoperta dal dirigente stesso.

Date in cui si svolgeranno gli incontri per il monitoraggio dell'attività:

1. _____
2. _____

Eventuali osservazioni: _____

Data _____

IL SINDACO

IL DIRIGENTE

SCHEMA DI VALUTAZIONE PER L'ATTRIBUZIONE DELL'INDENNITA'
DI RISULTATO ANNO _____

Dirigente _____

Posizione organizzativa _____

Data inizio incarico _____ Data fine incarico _____

VALUTAZIONE DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Obiettivi assegnati	Peso %	Grado di conseguimento %	Valore di conseguimento %
N. 1			
N. 2			
N. 3			
N. 4			
N. 5			
Totale	100%		

Il valutatore indicherà nella colonna del "Peso" quello negoziato per i singoli obiettivi (come riportato nella scheda apposita), nella successiva colonna, una percentuale che sia indicativa del "Grado di conseguimento" del singolo obiettivo, scegliendo un valore all'interno dell'intervallo prescelto sulla base della seguente parametrizzazione:

Obiettivo totalmente conseguito	(100-91%)
Obiettivo conseguito in gran parte	(90 - 71%)
Obiettivo conseguito per metà	(70 – 51%)
Obiettivo conseguito in minima parte	(50 – 31%)
Obiettivo non conseguito	(30 - 0%)

Il "Valore di conseguimento" è uguale al prodotto delle percentuali indicate nelle colonne precedenti.

Valutazione complessiva del conseguimento degli obiettivi: *media delle % indicate nella colonna "Valore di conseguimento" = Totale % / n. obiettivi assegnati*

[α] *Quota raggiungimento obiettivi* _____ (media delle %) x 50% = _____ %

CAPACITA' DI DIREZIONE

<u>Tipologie che connotano la capacità di direzione</u>	<u>%</u>
1. Capacità di programmare l'attività, dimostrando flessibilità nell'affrontare i cambiamenti, e di risolvere i problemi.	
2. Capacità di controllo delle risorse economiche e di adozione di soluzioni che consentano risparmi di tempo e di spesa.	
3. Capacità di introdurre innovazioni e semplificazioni procedurali compresa la capacità di adeguamento ai cambiamenti tecnologici.	
4. Capacità di misurare la qualità dei servizi resi e il grado di soddisfazione degli utenti.	
5. Capacità di motivare, coinvolgere, far crescere professionalmente il personale affidato stimolando un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso un'equilibrata individuazione dei carichi di lavoro e una corretta applicazione degli istituti previsti dal contratto di lavoro.	
6. Contributo al coordinamento e all'integrazione tra le diverse strutture al fine di migliorare la comunicazione interna.	
7. Capacità specifica:	
Totale	

Il valutatore assegnerà per tutte le tipologie delle "capacità" negoziate, una percentuale che sia indicativa del grado di eccellenza, sufficienza o insufficienza dimostrato dal dirigente valutato, scegliendo un valore all'interno dell'intervallo come sotto indicato:

Eccellenza tra il 100% e il 81%

Sufficienza tra il 80% e il 46%

Insufficienza tra il 45% e lo 0%

La somma delle percentuali, diviso il numero delle tipologie espresse, definirà la percentuale media di attribuzione dell'indennità di risultato legata al raggiungimento di tali capacità.

Valutazione complessiva delle capacità (*media delle capacità manifestate*) = Totale / n. tipologie espresse

[β] **Quota di indennità connessa alle capacità:**

(*media delle capacità manifestate*) _____ x 35 % = _____ %

DISPONIBILITA'

Per disponibilità deve intendersi l'impegno del dirigente a fronteggiare situazioni di particolare difficoltà o atteggiamenti di meritevole collaborazione o anche l'impegno per raggiungere obiettivi nuovi ritenuti strategici e non previsti nella programmazione iniziale.

Elevata disponibilità tra il 100% e il 81%

Disponibilità media tra il 80% e il 46%

Disponibilità insufficiente tra il 45% e lo 0%

[χ] *Quota di indennità connessa alle disponibilità:* _____ x 15 % = _____ %

L'attribuzione del parametro della disponibilità, affidata direttamente dal Sindaco o alla Giunta, deve essere legata a fatti concreti, che, se pure non risultanti da atti formali, siano comunque stati verificati dalla Giunta e, in caso di disponibilità insufficiente, contestati al dirigente valutato.

Si propone, quindi, l'indennità di risultato nella misura del:

[α] _____ + [β] _____ + [χ] _____ = _____ %

L'importo massimo dell'indennità di risultato sarà pari al _____ dell'indennità di posizione attribuita ad ogni singolo dirigente.

La determinazione del quantum della retribuzione di risultato, nei limiti delle risorse disponibili, è rapportata alla percentuale del risultato raggiunto secondo il seguente schema:

- da 0 al 55% = retribuzione di risultato pari a 0
- dal 56% al 65% = retribuzione di risultato pari a 50%
- dal 66% al 80% = retribuzione di risultato pari al 75%
- dall'81% al 100% = retribuzione di risultato pari al 100%

Le criticità e le esigenze di supporto

I responsabili forniranno le seguenti informazioni

Le criticità

(indicare le situazioni organizzative e procedurali e i comportamenti individuali, che pregiudicano il risultato delle attività)

Le esigenze di supporto

(indicare le azioni concrete che possono risolvere le criticità e migliorare il risultato delle attività)

Commenti del Dirigente valutato:

Bracciano, lì _____

Il Sindaco _____

L'Organismo Indipendente di Valutazione _____

Il Dirigente per presa visione _____