
COMUNE DI CORTINA

**CRITERI PER L'INDIVIDUAZIONE E
L'AFFIDAMENTO DEGLI
INCARICHI DIRIGENZIALI
e
DI TITOLARITA' DI
POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

Approvati con delibera della Giunta comunale n.16 del
24.02.2005 e modificato con delibera n. 187 del 29.10.2019

PREMESSA

Il presente documento definisce i criteri per l'individuazione e l'affidamento degli incarichi dirigenziali nonché di titolarità di posizione organizzativa, nel comune di Cortina. La metodologia è unica in quanto la normativa, di fatto accomuna dette figure dal punto di vista della valorizzazione delle capacità gestionali, professionali e di garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissi. E' ovvio che bisognerà adottare un principio di diversa graduazione e semplificazione nell'utilizzare i criteri qui indicati per i dirigenti e le posizioni organizzative.

CRITERI PER L'INDIVIDUAZIONE DEI SOGGETTI

L'individuazione dei dirigenti, avviene con provvedimento del Sindaco, da adottarsi sulla base dei criteri previsti nel presente documento.

Il conferimento e la revoca dell'incarico di posizione organizzativa, per quanto qui non previsto, avvengono secondo quanto previsto dall'art. 13 e 14 del CCNL 23.12.99, area dirigenza, e dall'art. 19 del D. lgs. n. 165/2001, come modificato dalla legge n. 145/2003, per la parte applicabile.

L'individuazione dei titolari di posizioni organizzativa, avviene con provvedimento del relativo Dirigente, da adottarsi sulla base dei criteri previsti nel presente documento.

Il conferimento e la revoca dell'incarico di posizione organizzativa, per quanto qui non previsto, avvengono secondo quanto previsto dall'art. 9, del CCNL 31.3.99.

CRITERI PER L'INDIVIDUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

I criteri per l'individuazione dei titolari devono enfatizzare la capacità di leadership degli stessi, intesa come capacità di creare un ambiente relazionale idoneo al conseguimento degli obiettivi e anche la valenza professionale (elevata specializzazione e professionalità).

Nel primo caso assumono particolare rilievo le attitudini, la capacità professionale (competenza posseduta in attività di coordinamento) e la propensione al lavoro per obiettivi.

Nel secondo assumono particolare rilievo, ai fini dell'individuazione del titolare della medesima, i requisiti culturali posseduti e l'esperienza maturata su attività di tipo professionale relativa al settore di competenza.

REQUISITI CULTURALI POSSEDUTI

- Titolo di studio: diploma di laurea, specializzazioni, ecc.. Per le posizioni organizzative si può prescindere dal possesso del diploma di laurea.
- Attestati di partecipazione ai corsi inerenti alle materie sulle quali è svolta l'attività di coordinamento o su materie riguardanti l'organizzazione, la gestione delle risorse umane, gli approcci organizzativi sulla gestione dei servizi;

ATTITUDINI ALLA DIREZIONE

- capacità di esaminare e scomporre in dettaglio i problemi, selezionandone ed aggregandone gli elementi essenziali
- capacità di rispettare i tempi assegnati
- capacità ad affrontare e risolvere problemi imprevisti
- capacità di costruire un ambiente di lavoro armonioso e collaborativo
- capacità di motivare i propri collaboratori, rendendoli partecipi degli obiettivi assegnati alla posizione organizzativa ed utilizzandone al meglio attitudini e potenzialità
- capacità di delegare potere decisionale ai collaboratori, mantenendo la responsabilità globale
- capacità di stimolare la creatività individuale, orientando il gruppo all'innovazione e ad affrontare in modo non ripetitivo le situazioni lavorative

ATTITUDINI IN AMBITO PROFESSIONALE

- Precisione nell'applicare la normativa di riferimento
- Capacità di tradurre in procedimenti semplici le disposizioni normative
- Capacità di risolvere i problemi in assenza di direttive precise
- Capacità di esaminare e scomporre in dettaglio i problemi
- Capacità di approfondimento di tematiche specifiche di carattere giuridico, tecnico, contabile, organizzativo per l'assolvimento delle funzioni di competenza
- Capacità di produrre soluzioni idee nuove ed alternative alle problematiche affrontate
- Capacità di comunicare efficacemente in forma scritta e orale

PROPENSIONE AL LAVORO PER OBIETTIVI

capacità di lavorare in autonomia ottimizzando l'impiego di tutte le risorse (strumentali, umane

- e finanziarie), disponibili per il raggiungimento degli obiettivi
- capacità di pianificare il lavoro, articolandolo in fasi e obiettivi intermedi, verificandone continuamente lo sviluppo attuativo.

CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

Fasce di compattamento ai fini della determinazione del valore economico di ciascuna

DIRIGENTI

PUNTEGGIO TOTALE

RETRIBUZIONE DI POSIZIONE

Fino a 50	Euro	8.779,77
Fino a 60	Euro	15.000,00
Fino a 70	Euro	20.000,00
Fino a 80	Euro	25.000,00
Fino a 90	Euro	30.000,00
Fino a 100	Euro	35.000,00
Oltre 100	Euro	42.349,77

POSIZIONI ORGANIZZATIVE

PUNTEGGIO TOTALE

RETRIBUZIONE DI POSIZIONE

Fino a 25	Euro	5.164,56
Fino a 30	Euro	6.400,00
Fino a 35	Euro	7.600,00
Fino a 40	Euro	8.800,00
Fino a 45	Euro	10.000,00
Fino a 50	Euro	11.200,00
Oltre 50	Euro	12.911,42

FATTORI DI VALUTAZIONE PER GLI INCARICHI DIRIGENZIALI

1. COMPLESSITA'

1.1. COMPLESSITA' GESTIONALE E FUNZIONALE

a) complessità gestionale

Personale* assegnato alle unità organizzative gestite o coordinate:

almeno	5 unità	5
Fino a	7 unità	6
Fino a	10 unità	7
Fino a	20 unità	8
Oltre	20 unità	10

* Il personale part time e quello a tempo determinato è calcolato in maniera proporzionale.

b) complessità funzionale

Quantità dei profili professionali coordinati:

almeno 4 profili professionali	1
fino a n. 5 profili professionali	2
fino a n. 6 profili professionali	3
oltre n. 6 profili professionali	5

1.2. TIPOLOGIA DELLE COGNIZIONI NECESSARIE PER L'ASSOLVIMENTO DELLE ATTRIBUZIONI

Conoscenze professionali che la posizione organizzativa richiede per l'assolvimento delle funzioni di competenza (giuridica, tecnica, contabile, organizzativa, etc.):

Giuridica	fino a 3
Tecnica	fino a 3
Contabile	fino a 3
Organizzativa	fino a 3
Pedagogico/Educativa	fino a 3

2. RELAZIONI

2.1. COMPLESSITA' DEL SISTEMA RELAZIONALE

Attività di relazioni qualificate con agenzie, enti, associazioni, ed altri organismi esterni al Comune:

Sufficiente	0
Discreta	1
Rilevante	2
Elevata	3
Molto elevata	5

2.2. AUTONOMIA STRATEGICA

Autonomia strategica riconosciuta alla posizione:

Sufficiente	0
Discreta	1
Abbastanza elevata	2

Elevata	3
Molto elevata	5

2.3. EVOLUZIONE DEL QUADRO NORMATIVO

Livello di variazione del contesto disciplinatorio negli ultimi cinque anni.

Minimo	0
Modesto	1
Discreto	2
Significativo	3
Elevato	4
Molto elevato	5

3. RESPONSABILITA'

3.1. AUTONOMIA DECISIONALE

Discrezionalità tecnica riconosciuta alla posizione:

Sufficiente	1
Discreta	2
Elevata	3
Molto elevata	5

3.2. ESPOSIZIONE A GIUDIZIO ED A RESPONSABILITA' NEI CONFRONTI DELL'AMBIENTE ESTERNO DI RIFERIMENTO E ALLE RESPONSABILITA' FORMALI

Responsabilità, riconducibile alla posizione, nei confronti di agenzie, enti, associazioni, ed altri organismi esterni al Comune, nonché verso i cittadini:

Discreta	0
Significativa	1
Elevata	3
Molto elevata	5

3.3. QUANTIFICAZIONE COMPLESSIVA DELLE RISORSE FINANZIARIE GESTITE

*

Quantità di risorse di bilancio riferibili alla posizione:

Gestione diretta	Gestione indiretta
fino a Euro 40.000,00..... 0	fino a Euro 500.000,00 0
fino a Euro 50.000,00..... 1	fino a Euro 1.000.000,00 1
fino a Euro 100.000,00.....2	fino a Euro 1.500.000,00 2
fino a Euro 260.000,00..... 3	fino a Euro 2.500.000,00 3
oltre Euro 260.000,00 5	oltre Euro 2.500.000,00 5

** Le 2 scale di parametri non sono cumulabili*

4. ULTERIORI ELEMENTI VALUTATIVI

4.1. ATTIVITA' INTERSETTORIALI GESTITE

Quantità di procedimenti, o progetti, o iniziative, intersettoriali, riferibili alla posizione.

fino a 3 procedimenti	1
fino a 5 procedimenti	2
fino a 7 procedimenti	3
oltre 7 procedimenti	5

4.2. STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE NECESSARI ALLO SVOLGIMENTO DELLE FUNZIONI

Innovatività strumentale e organizzativa richiesta dall'attività gestionale e/o coordinamentale riferibile alla posizione. Il punteggio è cumulabile.

Controllo di gestione	1
Gestione dei progetti (project management)	1
Benchmarking	1
Controllo della qualità	1
Soluzioni telematiche innovative	1

4.3. ATTIVITA' PIANIFICATORIE NECESSARIE PER LA GESTIONE DI COMPETENZA

Grado di programmazione e progettualità necessario per l'assolvimento dei compiti riconducibili alla posizione:

Sufficiente	0
Discreto	1

Rilevante	2
Elevato	3
Molto elevato	5

4.4 COMPETENZE PROFESSIONALI DI ELEVATA SPECIALIZZAZIONE

Grado di applicazione delle cognizioni specialistiche nello svolgimento delle funzioni attribuite alla posizione:

Sufficiente	2
Discreto	4
Significativo	6
Elevato	8
Molto elevato	10

4.5 ESPOSIZIONE A GIUDIZIO ED A RESPONSABILITA' NEI CONFRONTI DELL'AMBIENTE ESTERNO DI RIFERIMENTO E ALLE RESPONSABILITA' FORMALI

Responsabilità, riconducibile alla posizione organizzativa, nei confronti di agenzie, enti, associazioni, ed altri organismi esterni al Comune, nonché verso i cittadini:

Discreta	3
Significativa	5
Elevata	8
Molto elevata	10

4.6 ATTIVITA' DI STUDIO, RICERCA E FORMAZIONE/AGGIORNAMENTO RICHIESTA

Attività di studio e ricerca richiesta alla posizione allo scopo di consentire costantemente l'innovazione all'interno dei propri ambiti di intervento.

Discreta	3
Significativa	5
Elevata	7
Molto elevata	10

FATTORI DI VALUTAZIONE PER POSIZIONI ORGANIZZATIVE

1. COMPLESSITA'

1.1. COMPLESSITA' GESTIONALE E FUNZIONALE

a) complessità gestionale

Personale* assegnato alle unità organizzative gestite o coordinate:

almeno	5 unità	5
Fino a	7 unità	6
Fino a	10 unità	7
Fino a	20 unità	8
Oltre	20 unità	10

* Il personale part time e quello a tempo determinato è calcolato in maniera proporzionale.

b) complessità funzionale

Quantità dei profili professionali coordinati:

almeno	4 profili professionali	1
fino a n.	5 profili professionali	2
fino a n.	6 profili professionali	3
oltre	n. 6 profili professionali	5

1.2. TIPOLOGIA DELLE COGNIZIONI NECESSARIE PER L'ASSOLVIMENTO DELLE ATTRIBUZIONI

Conoscenze professionali che la posizione organizzativa richiede per l'assolvimento delle funzioni di competenza (giuridica, tecnica, contabile, organizzativa, etc.):

Giuridica	fino a 3
Tecnica	fino a 3
Contabile	fino a 3
Organizzativa	fino a 3
Pedagogico/Educativa	fino a 3

2. RELAZIONI

2.1 EVOLUZIONE DEL QUADRO NORMATIVO

Livello di variazione del contesto disciplinatorio negli ultimi cinque anni.

Minimo	0
Modesto	1
Discreto	2
Significativo	3
Elevato	4
Molto elevato	5

3. RESPONSABILITA'

3.1 QUANTIFICAZIONE COMPLESSIVA DELLE RISORSE FINANZIARIE GESTITE

*

Quantità di risorse di bilancio riferibili alla posizione:

Gestione diretta		Gestione indiretta	
fino a Euro 40.000,00.....	0	fino a Euro 500.000,00	0
fino a Euro 50.000,00.....	1	fino a Euro 1.000.000,00	1
fino a Euro 100.000,00.....	2	fino a Euro 1.500.000,00	2
fino a Euro 260.000,00.....	3	fino a Euro 2.500.000,00	3
oltre Euro 260.000,00	5	oltre Euro 2.500.000,00	5

* Le 2 scale di parametri non sono cumulabili

4. ULTERIORI ELEMENTI VALUTATIVI

4.1 ATTIVITA' PIANIFICATORIE NECESSARIE PER LA GESTIONE DI COMPETENZA

Grado di programmazione e progettualità necessario per l'assolvimento dei compiti riconducibili alla posizione:

Sufficiente	0
Discreto	1
Rilevante	2
Elevato	3
Molto elevato	5

4.2 COMPETENZE PROFESSIONALI DI ELEVATA SPECIALIZZAZIONE

Grado di applicazione delle cognizioni specialistiche nello svolgimento delle funzioni attribuite alla posizione:

Sufficiente	1
Discreto	2
Significativo	3
Elevato	4
Molto elevato	5

4.3 ATTIVITA' DI STUDIO, RICERCA E FORMAZIONE/AGGIORNAMENTO RICHIESTA

Attività di studio e ricerca richiesta alla posizione allo scopo di consentire costantemente l'innovazione all'interno dei propri ambiti di intervento.

Discreta	2
Significativa	3
Elevata	4
Molto elevata	5

CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI DAI TITOLARI DI POSIZIONE DIRIGENZIALE & ORGANIZZATIVA

METODICA VALUTATIVA

La metodica valutativa proposta compendia l'effettivo conseguimento dei risultati in relazione agli obiettivi assegnati all'atto del conferimento dell'incarico di titolarità (da considerarsi quali parametri di valutazione), assumendo contestualmente altri elementi di valutazione (conseguimento di economie reali, utilizzo di strumenti gestionali innovativi, attivazione di comportamenti organizzativi ottimali) quali elementi accessori da considerare alla stregua di indici di valutazione. In tal modo la valutazione dell'incaricato abbraccia entrambi gli aspetti sia quelli legati ai risultati raggiunti in relazione a quanto prefissato, sia il grado di "assolvimento" delle competenze proprie della posizione ricoperta.

Affinché tale sistema di apprezzamento risulti efficace, occorre che a monte, cioè all'atto del conferimento dell'incarico, vi sia una puntuale valutazione/ponderazione degli obiettivi assegnati alla posizione, sulla base della quale si innesta il meccanismo di valutazione dei risultati conseguiti.

Pertanto, il procedimento valutativo può essere articolato nelle seguenti fasi:

Fase 1 – Definizione e valutazione ponderata degli obiettivi assegnati alla posizione;

Fase 2 – Valutazione dei risultati conseguiti dalla posizione;

Fase 3 – Apprezzamento degli elementi accessori di valutazione e determinazione del punteggio finale;

Fase 4 – Collocazione della posizione nella corrispondente fascia di retribuzione di risultato.

FASE 1 – DEFINIZIONE E VALUTAZIONE PONDERATA DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI ALLA POSIZIONE

Il Direttore generale definisce gli obiettivi annuali assegnati alla posizione dirigenziale, ogni dirigente alle proprie posizioni organizzative, attribuendo ad ognuno di essi un valore numerico in modo che la somma dei punteggi assegnati a ciascun obiettivo sia uguale a 100.

Tale valutazione numerica esprime, in maniera ponderata (cioè in relazione agli altri) il valore strategico dell'obiettivo per l'Amministrazione, nonché la difficoltà dello stesso (con riguardo, per es., alle risorse umane assegnate, alle risorse finanziarie assegnate, alla esposizione dell'obiettivo a situazioni endogene o esogene difficilmente prevedibili ex ante, ecc.).

Nel caso di conferimento di un incarico di durata superiore a 1 anno, si procede comunque alla definizione annuale degli obiettivi da assegnare al titolare della posizione al fine di poter valutare il consuntivo annuale della attività.

Nel caso, invece, di conferimento di suddetto incarico in corso d'esercizio, la definizione degli obiettivi avviene per la restante parte dell'anno.

Esempio:

Il **Direttore generale** assegna alla **posizione dirigenziale X** n. 2 obiettivi:

Obiettivo A ⇒ valore 60

Obiettivo B ⇒ valore 40

Il **Dirigente** assegna alla **posizione organizzativa Y** n. 4 obiettivi:

Obiettivo A ⇒ valore 30;

Obiettivo B ⇒ valore 25;

Obiettivo C ⇒ valore 40;

Obiettivo D ⇒ valore 5.

FASE 2 – VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI DALLA POSIZIONE

La valutazione dei risultati conseguiti dalla posizione avviene entro il mese di gennaio dell'anno successivo.

A tal fine ad ogni obiettivo assegnato si attribuisce un punteggio di conseguimento del risultato espresso in forma percentuale.

Moltiplicando il punteggio assegnato all'obiettivo con il valore percentuale di conseguimento di risultato si ottiene il **valore di risultato parziale (V. R. P.)** relativo ad ogni obiettivo.

La somma dei valori di risultato parziale di ciascun obiettivo determina il valore di risultato parziale complessivo (V.R.P.C.) relativo alla posizione.

Esempio 1)

(Direttore g.) **Posizione Dirigenziale X**

obiettivo A \Rightarrow valore 60 \Rightarrow realizzato al 100% \Rightarrow V. R. P. 60

obiettivo B \Rightarrow valore 40 \Rightarrow realizzato al 40% \Rightarrow V. R. P. 16

V.R.P.C. = 76

Esempio 2)

(Dirigente.) **Posizione organizzativa Y**

obiettivo A \Rightarrow valore 30 \Rightarrow realizzato al 100% \Rightarrow V. R. P. 30

obiettivo B \Rightarrow valore 25 \Rightarrow realizzato al 50% \Rightarrow V. R. P. 12,5

obiettivo C \Rightarrow valore 40 \Rightarrow realizzato al 10% \Rightarrow V. R. P. 4

obiettivo D \Rightarrow valore 5 \Rightarrow realizzato al 100% \Rightarrow V. R. P. 5

V.R.P.C. = 51,5

FASE 3 — APPREZZAMENTO DEGLI ELEMENTI ACCESSORI DI VALUTAZIONE E DETERMINAZIONE DEL PUNTEGGIO FINALE

Una volta stabilito il valore di risultato parziale complessivo relativo alla posizione, occorre porre tale valore in relazione ad alcuni elementi accessori di valutazione, i quali assurgono al rango di **indici di valutazione**.

Elementi Accessori di Valutazione:

- 1) conseguimento di economie reali,
- 2) introduzione di strumenti gestionali innovativi,
- 3) motivazione, guida sviluppo dei collaboratori,
- 4) rispetto regole senza formalismi,
- 5) qualità apporto individuale,
- 6) integrazione interfunzionalità,

-
- 7) grado di controllo/governo processi produttivi
8) impiego razionale e ottimizzato del tempo/lavoro.

Si parla in questo caso di elementi accessori in quanto gli stessi hanno solo indirettamente a che fare con i risultati conseguiti. Essi esprimono non il "quanto" di conseguimento degli obiettivi, piuttosto il "come" i risultati sono stati conseguiti.

La valutazione (positiva o negativa) di tali elementi accessori può produrre un incremento o un decremento del valore di risultato parziale complessivo.

A tal fine ad ogni elemento accessorio di valutazione il Direttore generale/dirigente assegna un valore compreso tra **0,5** e **1,5**.

Moltiplicando il Valore di risultato parziale complessivo (V.R.P.C.) per gli indici di valutazione dei 4 elementi accessori, si ottiene il Valore di Risultato Definitivo (V.R.D.) riguardante la posizione.

Esempio 1):

Posizione dirigenziale X — V. R. P.C. = 76

Conseguimento di economie reali	—	= 1,1
Introduzione di strumenti gestionali innovativi	—	= 0,9
Sviluppo di favorevoli fattori di clima gestionale	—	= 1,1
Restanti fattori	—	= 1

$$\mathbf{V.R.D. = 76 \times 1,1 \times 0,9 \times 1,1 \times 1 = 82,76}$$

Esempio 2):

Posizione organizzativa Y — V. R. P.C. = 56,5

Sviluppo di favorevoli fattori di clima gestionale	—	= 0,9
Impiego razionale e ottimizzato del tempo/lavoro	—	= 0,7
Restanti fattori	—	= 1

$$\mathbf{V.R.D. = 56,5 \times 0,9 \times 0,7 \times 1 = 35,6}$$

FASE 4 — COLLOCAZIONE DELLA POSIZIONE NELLA CORRISPONDENTE FASCIA DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Una volta calcolato, per ciascuna posizione, il Valore di Risultato definitivo, la posizione viene assegnata ad una fascia di retribuzione di risultato che ne determina l'importo da liquidare.

A tal fine sono individuate le seguenti Fasce di retribuzione di Risultato:

DIRIGENZA - Retribuzione di Risultato

Fascia 1 ⇒ Fino a 50 punti ⇒	0%	revoca automatica dell'incarico
Fascia 2 ⇒ da 51 a 64 punti ⇒	0%	mantenimento incarico
Fascia 3 ⇒ da 65 a 80 punti ⇒	5%	
Fascia 4 ⇒ da 81 a 94 punti ⇒	10%	
Fascia 6 ⇒ Oltre 95 punti ⇒	15%	

Posizioni Organizzative – Retribuzione di Risultato

Fascia 1 ⇒ Fino a 50 punti ⇒	0%	revoca automatica dell'incarico
Fascia 2 ⇒ da 51 a 64 punti ⇒	5%	mantenimento incarico
Fascia 3 ⇒ da 65 a 80 punti ⇒	10%	
Fascia 4 ⇒ da 81 a 94 punti ⇒	15%	
Fascia 6 ⇒ Oltre 95 punti ⇒	25%	

Il valore della retribuzione di risultato è espressa in termini percentuali rispetto alla retribuzione di posizione riconosciuta alla posizione.

