



**Comune di Reggio Emilia**

**Manuale per la graduazione  
delle posizioni dirigenziali**

Approvato con Delibera di G.M. n. 58 del 05/04/2018

Modificato con Delibera di G.M. n. del

# Indice generale

<b>1. PREMESSA E RIFERIMENTI NORMATIVI .....</b>	<b>3</b>
<b>2. ARTICOLAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI.....</b>	<b>3</b>
2.1 Posizioni Dirigenziali amministrative di vertice.....	3
2.2. Posizioni Dirigenziali.....	3
<b>3. COMPONENTI E MECCANISMO DI FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE.....</b>	<b>5</b>
3.1 L'indennità di posizione.....	6
3.1.1 PESATURA POSIZIONE DIRIGENZIALE “DIRETTORE D’AREA”.....	7
3.1.2 Pesatura posizione dirigenziale “DIRIGENTE STRUTTURA DI PRESIDIO POLITICHE PUBBLICHE” 10	
3.1.2 Pesatura posizione dirigenziale “DIRIGENTE SERVIZIO”/“DIRIGENTE UNITA' DI PROGETTO”	15
3.1.3 Pesatura della posizione dirigenziale “DIRIGENTE DI STAFF”.....	20
3.2 L’indennità di posizione del Segretario Generale.....	24
3.2 L'indennità di risultato.....	25
3.2.1 Segretario Generale.....	25
3.2.2 Direttore Generale.....	25
3.2.3 Posizioni dirigenziali.....	25
- L'autovalutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi.....	27
3.3 Gli incarichi ad interim.....	27
3.4 Gli incarichi aggiuntivi	27
3.5 Il bonus annuale delle eccellenze.....	28
<b>4. Allegati.....</b>	<b>29</b>
Allegato 1 : Scheda Job Description.....	29
Allegato 2 : Il paniere delle competenze del Comune di Reggio Emilia.....	30
Allegato 3: Scheda Pesatura Posizione: Dirigente di Area.....	33
Allegato 4: Scheda Pesatura Posizione: Dirigente di Strutture di Presidio delle Politiche Pubbliche 34	
Allegato 5: Scheda Pesatura Posizione: Dirigente di Servizio o Unità di Progetto.....	35
Allegato 6: Scheda Pesatura Posizione: Dirigente di Staff.....	36
Allegato 7: Provvisoria determinazione delle fasce retributive per le posizioni dirigenziali .....	37

## 1. Premessa e riferimenti normativi

Il presente documento definisce le modalità di graduazione e valutazione delle funzioni, delle attività e delle responsabilità che caratterizzano le posizioni dirigenziali del Comune di Reggio Emilia, ai fini della determinazione del rispettivo trattamento accessorio, nelle due voci che lo compongono: retribuzione di posizione e retribuzione di risultato.

Il Manuale definisce, in particolare, i criteri di pesatura delle diverse posizioni dirigenziali, a prescindere dalle prestazioni e dalle qualità personali del soggetto che ricopre il ruolo, ovvero tenendo conto della collocazione nella struttura, della complessità organizzativa e delle responsabilità interne ed esterne connesse alla posizione, così come stabilito dall'art. 24 comma 1 del Dlgs 165/2001 e dall'art. 27 del CCNL del 23/12/1999 - Area della Dirigenza.

I criteri di misurazione e valutazione della performance individuale del personale con qualifica dirigenziali - da cui dipende l'erogazione della rispettiva indennità di risultato - coerentemente a quanto disposto dal Dlgs 150/2009 così come modificato dal Dlgs 74/2017, sono, invece, ampiamente documentati nel Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Reggio Emilia, approvato con Delibera di G.C. n. 149 del 30/07/2015, alla quale si rinvia per tutti i dettagli.

## 2. Articolazione delle posizioni dirigenziali

Il sistema delle posizioni dirigenziali del Comune di Reggio Emilia si articola in 2 macro tipologie:

### 2.1 Posizioni Dirigenziali amministrative di vertice

- Segretario Generale
- Direttore Generale (se nominato)

### 2.2. Posizioni Dirigenziali

differenziate, a loro volta, in relazione alle specifiche funzioni di direzione svolte, ovvero:

- Direttore Di Area
- Dirigente di Struttura di presidio di Politiche Pubbliche;
- Dirigente di Servizio;
- Dirigente di Unità di Progetto;
- Dirigente di Staff.

	Coordinamento di Area	Coordinamento di programmi integrati	Coordinamento di processi definiti e stabili	Coordinamento di progetti	Esperti contributo professionale
Posizioni dirigenziali	Direttore di Area	Dirigente di Struttura di presidio delle Politiche Pubbliche	Dirigente di servizio	Dirigente unità di progetto	Staff

Il Sistema di graduazione delle posizioni dirigenziali individua i fattori di valutazione che caratterizzano le diverse tipologie di posizione prendendo in considerazione:

- la collocazione nella struttura,
- la complessità organizzativa,
- le responsabilità gestionali interne ed esterne

### **2.2.1 Direttore di Area**

Le Aree rappresentano le strutture organizzative di massima dimensione dell'Ente e di massima complessità, al cui interno coesistono due o più funzioni dirigenziali<sup>1</sup>. Le Aree sono finalizzate all'aggregazione omogenea di prodotti, di processi, di progetti o di politiche in funzione dell'efficacia degli interventi decisionali e operativi. Sono le strutture maggiormente dedicate a governare la complessità organizzativa, coordinando Strutture di presidio delle Politiche Pubbliche, Servizi e Unità di Progetto. Le Aree hanno funzione di raccordo tra il Direttore Generale/Segretario Generale e le strutture, ne curano la progettualità e ne coordinano le attività trasversali e possono avere funzioni di programmazione e pianificazione strategica. Le stesse hanno competenza in ordine alla comunicazione degli obiettivi assegnati ai vari Servizi e all'armonizzazione del quadro complessivo delle attività trasversali.

Il contributo professionale richiesto ai Direttori di Area consiste nella creazione, presidio e sviluppo delle relazioni orizzontali tra le strutture appartenenti all'Area, tra queste e gli altri soggetti - interni ed esterni all'Ente - coinvolti nel raggiungimento degli obiettivi gestionali e strategici assegnati dai vertici amministrativi. Hanno, pertanto, il compito di presidiare le interdipendenze reciproche e le interazioni tra le diverse funzioni organizzative, svolgendo principalmente compiti di integrazione, programmazione, coordinamento, indirizzo e supervisione sugli obiettivi trasversali e di collegamento con il vertice politico. Possono guidare gruppi di lavoro interfunzionali e gestire progetti intersettoriali. Inoltre, su incarico del Sindaco, possono assumere responsabilità gestionali dirette.

### **2.2.2 Dirigenti di strutture di presidio delle Politiche Pubbliche**

Ai Responsabili di Struttura di presidio delle Politiche Pubbliche è richiesto un contributo prevalentemente di tipo strategico, con funzioni di:

- elaborazione delle strategie dell'azione amministrativa;
- integrazione trasversale, attorno a processi o progetti interfunzionali richiedenti apporti congiunti o coordinati tra le varie strutture dell'Ente;
- integrazione con i soggetti pubblici e privati che agiscono sul territorio, per la condivisione e la qualificazione delle politiche pubbliche;
- valutazione dell'impatto delle politiche stesse.

---

<sup>1</sup> Cfr. AII\_118\_Orientamenti Applicativi dell'Agenzia per la Rappresentanza Negoziabile delle Pubbliche Amministrazioni - ARAN

### **2.2.3 Dirigenti di Servizio**

A tali dirigenti è affidata la responsabilità dei servizi, strutture organizzative dotate di rilevante complessità, caratterizzate da:

- omogeneità d'intervento con riferimento ai servizi forniti, alle competenze richieste, alla tipologia di domanda;
- autonomia funzionale, coordinata rispetto all'attività delle altre strutture operanti nell'Area e nell'Ente.

### **2.2.4 Dirigenti di Unità di progetto**

Tali dirigenti sono a capo di strutture (Unità di Progetto) finalizzate alla realizzazione di obiettivi specifici, possono essere permanenti o temporanee ed avere natura anche trasversale a più servizi.

Il contributo richiesto ai Dirigenti di Servizio e ai Dirigenti di Unità di Progetto è prevalentemente di carattere gestionale; ai fini del calcolo dell'indennità di posizione queste due figure dirigenziali verranno pesate utilizzando gli stessi fattori.

### **2.2.5 Dirigenti di Staff**

Ai Dirigenti di Staff sono affidate prevalentemente funzioni specialistiche, di consulenza, studio e ricerca. In questo ambito possono seguire progetti di particolare rilevanza.

## **3. Componenti e meccanismo di funzionamento del sistema di valutazione**

La valutazione delle posizioni dirigenziali si compone di due elementi:

- **pesatura della posizione**, che tiene conto dei seguenti fattori: collocazione nella struttura; complessità organizzativa; responsabilità gestionali interne ed esterne. Per ciascuna posizione dirigenziale sono individuati specifici fattori di pesatura della posizione, a cui sono attribuiti punteggi predefiniti, la cui somma va ad individuare la corrispondente fascia di retribuzione.

In relazione al "peso" attribuito alla posizione dirigenziale, viene corrisposta un'indennità di posizione nella misura dell'85% del valore della fascia di retribuzione di appartenenza.

- **valutazione del risultato**, ovvero della performance individuale, che misura il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (individuali e contributo alla performance generale), le competenze professionali e manageriali dimostrate, i comportamenti organizzativi messi in atto per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate, la capacità di gestione e valutazione dei propri collaboratori.

In relazione ai risultati raggiunti, alle competenze e ai comportamenti organizzativi agiti, viene proporzionalmente corrisposta un'indennità di risultato, nella misura massima del 15% del valore della posizione, commisurata all'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

### 3.1 L'indennità di posizione

Il sistema di graduazione delle posizioni dirigenziali ha l'obiettivo di descrivere e misurare, tramite opportuni fattori, il "peso" che ciascuna posizione assume nel contesto organizzativo.

La posizione è l'insieme definito di attività, relazioni, responsabilità e competenze che caratterizzano un ruolo lavorativo nell'organizzazione. L'oggetto della valutazione è, pertanto, rappresentato dal contenuto e dall'ampiezza della posizione lavorativa, a prescindere dalla persona che ricopre il ruolo.

La valutazione della posizione rappresenta, quindi, il valore organizzativo di una determinata posizione lavorativa, con riferimento ai contenuti ad essa correlati in un preciso momento e coordinati con il sistema "organizzazione".

Le caratteristiche che contraddistinguono ciascuna posizione dirigenziale, sono definite nella rispettiva Scheda di Job description (Allegato 1). Ogni posizione è oggetto di pesatura attraverso la compilazione di una seconda scheda (Allegato 2), contenente i fattori che descrivono la complessità della posizione, prendendo a riferimento i principali processi di lavoro che la caratterizzano.

I singoli fattori sono graduati in base a tre possibili livelli di punteggi:

"A" : punteggio massimo,

"B" : punteggio intermedio,

"C" : punteggio minimo.

A ciascun livello di punteggio corrisponde un valore numerico. La somma dei punteggi assegnati a ciascun fattore di valutazione determina il "peso" della posizione dirigenziale.

In base al punteggio complessivo ottenuto, le posizioni vengono distinte in fasce di retribuzione, ad ognuna delle quali corrisponde un diverso valore economico dell'indennità di posizione.

La pesatura delle posizioni dirigenziali è definita dal Direttore Generale (se nominato) o dal Segretario Generale (art. 108 e 109 del Dlgs 267/2000), i quali possono avvalersi del supporto tecnico e istruttorio del Servizio preposto alla gestione del personale e del Servizio preposto alla programmazione e al controllo di gestione.

Con cadenza semestrale, ovvero, decorrenza 01/01 e 01/7, si procede all'aggiornamento periodico delle pesature. Le modifiche organizzative e/o le variazioni che possono intervenire nelle attribuzioni dirigenziali sono valorizzate, in termini di graduazione della posizione, nella prima decorrenza utile tra quelle suesposte; a partire dalla quale è conseguentemente riparametrata la corrispondente retribuzione

di posizione. Qualora sia istituita una nuova funzione dirigenziale, invece, la pesatura della posizione è effettuata contestualmente,

Nella Tabella 2 si trovano riassunti i differenti fattori di valutazione individuati per le quattro tipologie di posizioni dirigenziali.

**Tabella 2 - Fattori distintivi per la “pesatura” delle posizioni**

<b>Direttori di Area</b>	<b>Dirigenti di Struttura di presidio delle Politiche Pubbliche</b>	<b>Dirigenti di Servizio e di Unità di Progetto</b>	<b>Dirigenti di Staff</b>
Governance dei processi e dei progetti dell'Area	Responsabilità rispetto alle fonti di conoscenza e alla lettura dei fenomeni	Relazioni Budget assegnato	Complessità e rilevanza processi di lavoro
Numero di strutture a presidio dirigenziali presenti nell'Area	Complessità del processo decisionale	Personale assegnato Problem solving	Problem solving Contenuto tecnico della posizione
Personale assegnato alle strutture collocate nell'Area	Complessità dei processi di Governance		

### **3.1.1 Pesatura posizione dirigenziale “DIRETTORE D'AREA”**

Il Dirigente d'Area ha il compito di predisporre, gestire e sviluppare meccanismi e processi di coordinamento e integrazione tra le strutture dell'Area, al fine di facilitare il raggiungimento degli obiettivi gestionali e strategici affidati dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, con particolare riferimento agli obiettivi prioritari e agli obiettivi trasversali alle diverse strutture dell'Area e dell'Ente.

Svolge la funzione di supporto tecnico e raccordo tra le strutture dell'Area, tra queste e le strutture appartenenti alle altre Aree funzionali.

Coordina i processi di comunicazione interni ed esterni all'Area, collabora al buon funzionamento dei processi operativi trasversali (programmazione, controllo, formazione, gestione dei flussi informativi, ecc...) e favorisce l'implementazione di progetti trasversali alle strutture dell'Area.

Può supportare gli organi di controllo interno nella raccolta e gestione delle informazioni e dei dati funzionali alla valutazione dei risultati della gestione.

La graduazione della Posizione dei Dirigenti di Area, si basa sui seguenti fattori:

- Governance dei processi e dei progetti dell'Area
- Numero di strutture organizzative con presidio dirigenziale presenti nell'Area
- Personale complessivamente assegnato all'Area

## Governance dei processi e dei progetti dell'Area

*La Governance dei processi e dei progetti dell'Area prende in considerazione il livello e la natura delle interdipendenze interne/esterne all'Area, al cui governo è chiamato il Dirigente d'Area.*

*L'obiettivo consiste nel mettere in evidenza la complessità e l'intensità dei flussi informativi, di comunicazione e cooperazione da sviluppare e presidiare all'interno e all'esterno dell'Area ai fini del raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture.*

La realizzazione dei progetti e il buon funzionamento dei processi di lavoro dell'Area possono dipendere dalle risorse già presenti nelle strutture appartenenti all'Area stessa, oppure richiedere il coinvolgimento di altre strutture dell'Ente o, ancora, di soggetti esterni all'Ente.

La complessità delle relazioni da gestire e delle interdipendenze da presidiare dipende, quindi, anche dalla tipologia dei soggetti con cui è necessario cooperare per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

**Tabella 3 - Governance dei processi e dei progetti dell'Area - Schema per l'attribuzione del punteggio**

	Livello punteggio	Descrizione
<b>Governance dei processi e dei progetti dell'Area</b>	A	La governance dei processi e dei progetti dell'Area richiede il coinvolgimento di soggetti interni/esterni all'Ente
	B	La governance dei processi e dei progetti dell'Area richiede il coinvolgimento di soggetti interni/esterni all'Area
	C	La governance dei processi e dei progetti dell'Area richiede il coinvolgimento di soggetti interni all'Area

## Numero delle strutture con presidio dirigenziale presenti nell'Area

*Il numero di strutture con presidio dirigenziale collocate all'interno dell'Area prende in considerazione la complessità e l'eterogeneità dei processi di integrazione e coordinamento reciproco che il Dirigente d'Area ha il compito di costruire, gestire e sviluppare all'interno dell'Area.*

Partendo dal presupposto che le Aree siano articolate al loro interno in base ad aggregati funzionali omogenei, maggiore è la suddivisione - ovvero, la specializzazione - interna, più numerosi e maggiormente eterogenei tra di loro risultano gli ambiti funzionali da conoscere, coordinare ed integrare reciprocamente.

**Tabella 4 - Numero strutture collocate nell'Area - Schema per la retribuzione del livello di punteggio**

Numero strutture collocate nell'Area	Livello punteggio	Descrizione
	A	Nell'Area sono collocate più di 5 strutture con presidio dirigenziale
	B	Nell'Area sono collocate da 4 a 5 strutture con presidio dirigenziale
	C	Nell'Area sono collocate fino a 3 strutture

**Personale complessivo assegnato alle strutture collocate nell'Area**

*Il personale **complessivo** assegnato alle strutture dell'Area prende in considerazione il numero di dipendenti globalmente assegnato alle strutture appartenenti all'Area.*

*L'obiettivo è quello di mettere in evidenza l'ampiezza della funzione di coordinamento, supporto e facilitazione che il Dirigente d'Area è chiamato a svolgere, al fine di sostenere il raggiungimento degli obiettivi assegnati alle singole strutture, nonché all'Area nel suo insieme.*

Il numero di dipendenti collocato nelle strutture dell'Area fornisce un indicatore della complessità gestionale che caratterizza il funzionamento dell'Area stessa, quindi anche una misura dell'ampiezza e della complessità che contraddistingue la funzione di raccordo e coordinamento dei processi e dei progetti dell'Area.

**Tabella 5 - Personale assegnato alle strutture dell'Area - Schema per la retribuzione del livello di punteggio**

Personale assegnato alle strutture dell'Area	Livello punteggio	Descrizione
	A	Alle strutture dell'Area sono assegnati oltre 200 dipendenti
	B	Alle strutture dell'Area sono assegnati da 101 a 200 dipendenti
	C	Alle strutture dell'Area sono assegnati fino a 100 dipendenti

**Tabella 6 - Scheda per la pesatura delle posizioni di Dirigente di Area**

	Livello punteggio	Valore	PUNTEGGIO TOTALE COMPRESO TRA 45 E 100
Governance dei progetti e dei processi dell'Area	A	30	
	B	20	
	C	10	
Numero delle strutture a presidio dirigenziale presenti nell'Area	A	30	
	B	20	
	C	10	
Personale assegnato alle strutture dell'Area	A	25	
	B	20	
	C	10	

Le singole posizioni vengono collocate nelle fasce retributive riportate nella Tabella 7, secondo il punteggio complessivo ottenuto. La particolare natura - multidisciplinare e di coordinamento - dei compiti e delle responsabilità assegnate a queste figure dirigenziali, la collocazione organizzativa, nonché la complessità delle strutture e delle funzioni che sono chiamati a guidare, le contraddistingue qualitativamente da tutte le altre funzioni dirigenziali. Pertanto, la graduazione di tali posizioni dirigenziali si sostanzia in una scala di classificazione a sé stante.

**Tabella 7 - Scheda per la classificazione delle posizioni di Dirigente d'Area**

PUNTEGGIO TOTALE	FASCE
Maggiore/uguale di 70	A - coordinamento
Compreso tra 50 e 69	B - coordinamento
Inferiore a 50	C - coordinamento

### **3.1.2 Pesatura posizione dirigenziale “DIRIGENTE STRUTTURA DI PRESIDIO POLITICHE PUBBLICHE”**

I Dirigenti di Struttura di presidio delle politiche pubbliche (Policy) sono a capo di strutture con funzioni di elaborazione delle strategie dell'azione amministrativa, funzioni di integrazione trasversale, attorno a processi o progetti interfunzionali, richiedenti apporti congiunti o coordinati tra le varie strutture dell'Ente, funzioni di integrazione con i soggetti pubblici e privati che agiscono sul territorio per la condivisione e la qualificazione delle politiche pubbliche, funzioni di valutazione dell'impatto delle politiche stesse.

La graduazione della Posizione dei Dirigenti di Struttura di presidio delle Politiche Pubbliche, avviene utilizzando i seguenti fattori:

- **Responsabilità rispetto alla Fonti di Conoscenza e Lettura dei Fenomeni (Fonti informative);**
- **Complessità del Processo Decisionale;**
- **Complessità dei Processi di Governance;**
- **Budget complessivo assegnato al programma.**

A ciascun fattore si attribuiscono tre possibili punteggi:

“A” : punteggio massimo,

“B” : punteggio intermedio,

“C” : punteggio minimo.

### **Responsabilità rispetto alle Fonti di Conoscenza e Lettura dei Fenomeni**

*La Responsabilità rispetto alle Fonti di Conoscenza e Lettura dei Fenomeni prende in considerazione le fonti informative a disposizione di quella determinata posizione dirigenziale. Si ha l'obiettivo di mettere in evidenza la complessità e trasversalità delle diverse fonti informative e quindi il differente grado di possibile conoscenza dei fenomeni richiesto alle singole posizioni dirigenziali.*

**Tabella 8- Responsabilità Fonti di conoscenza e lettura dei fenomeni - Schema per la retribuzione del livello di punteggio**

	Livello punteggio	Descrizione
Responsabilità fonti di conoscenza e lettura dei fenomeni	A	La posizione dispone di un osservatorio inter-istituzionale e di tavoli di confronto per la messa in rete dei vari elementi di conoscenza
	B	La posizione dispone di un sistema informativo stabile per la lettura dei fenomeni
	C	La posizione dispone di indagini conoscitive ad hoc, ma non di sistemi strutturati

## Complessità del processo decisionale

*La Complessità del processo decisionale prende in considerazione il contesto di riferimento.*

*Vengono definiti quali soggetti è necessario coinvolgere nel processo stesso, ossia tutti gli stakeholder, anche se non dispongono necessariamente di un potere formale di decisione o di un esplicito ruolo istituzionale nel processo decisionale. Più eterogenei sono gli interlocutori da coinvolgere, più alta sarà la complessità del processo decisionale.*

Nel contesto di riferimento in cui questa tipologia di figura dirigenziale è chiamata ad assumere decisioni, possono essere individuate diverse tipologie di interlocutori:

- *Istituzioni pubbliche, altri Enti e Aziende:* comuni, province, regioni, comunità montane, consorzi, camere di commercio, aziende sanitarie, agenzie ambientali, università, ecc.
- *Gruppi organizzati:* sindacati, associazioni di categoria, associazioni culturali, ambientali, di consumatori, gruppi sportivi o ricreativi, comitati di cittadini, ecc.
- *Cittadini non organizzati:* persone che possono essere interessate e disponibili al confronto.
- *Servizi e/o strutture dell'Ente:* i servizi e/o le strutture dell'Ente con cui la posizione interagisce.

La complessità del processo decisionale è data dalla maggior eterogeneità degli interlocutori da coinvolgere per giungere alle decisioni.

**Tabella 9 - Complessità del processo decisionale - Schema per l'attribuzione del livello di punteggio**

	Livello punteggio	Descrizione
<b>Complessità del processo decisionale</b>	A	Alla posizione è richiesta l'attivazione di processi decisionali inclusivi caratterizzati prevalentemente da interlocutori eterogenei
	B	La posizione opera in un contesto decisionale caratterizzato da rappresentanze prevalentemente istituzionali o di settore, in relazioni prevalentemente codificate
	C	La posizione opera in un contesto decisionale caratterizzato da relazioni prevalentemente interne

## Complessità dei processi di governance

*La Complessità dei processi di governance prende in considerazione gli strumenti, interni ed esterni, necessari al governo della decisione assunta con il processo decisionale. Le politiche pubbliche integrate, infatti, richiedono sforzi di cooperazione interistituzionale tra gli attori.*

*In questo contesto risulta essere fondamentale saper “governare la decisione” attraverso l’utilizzo di strumenti adeguati sia interni all’Ente sia esterni (altri Enti e/o soggetti pubblici e privati).*

Nel caso in cui vengano prevalentemente utilizzati strumenti condivisi con soggetti esterni all’Ente, sia di tipo istituzionale sia non istituzionale, alla posizione sarà riconosciuto il livello di punteggio più elevato. La condivisione di piani, regole e procedure con questi soggetti non è codificata da disposizioni normative e pertanto risulta maggiormente complessa.

Alle posizioni che utilizzano prevalentemente strumenti condivisi con altri soggetti istituzionali, la cui cooperazione è regolata da norme o su cui l’Amministrazione può avere potere di controllo, viene riconosciuto un livello di punteggio intermedio.

Infine quelle posizioni che utilizzano strumenti prevalentemente interni all’Ente viene riconosciuto il punteggio più basso.

**Tabella 10 - La Complessità dei processi di governance- Schema per l’attribuzione del livello di punteggio**

	Livello punteggio	Descrizione
<b>Complessità dei processi di governance</b>	A	Gli strumenti di realizzazione della politica pubblica sono prevalentemente condivisi con soggetti istituzionali e non istituzionali esterni all’Amministrazione
	B	Gli strumenti di realizzazione della politica pubblica sono prevalentemente condivisi con altri soggetti istituzionali
	C	Gli strumenti di realizzazione della politica pubblica restano prevalentemente all’interno dell’Amministrazione

## Budget complessivo assegnato al programma

*Il budget complessivo prende in considerazione l’ammontare delle risorse economiche assegnate al programma presidiato. Utilizzando il piano di assegnazione delle risorse economiche si attribuisce un punteggio proporzionale al valore monetario del programma di policy. L’obiettivo è misurare il grado di responsabilità che il titolare della posizione è chiamato ad assumersi, in relazione all’investimento che insiste su quella policy.*

L’attribuzione del punteggio è legata alla consistenza delle risorse economiche attribuite al programma di policy.

**Tabella 11 - Budget assegnato al programma - Schema per l'attribuzione del livello di punteggio**

Budget assegnato al programma	Livello punteggio	Descrizione
	A	Al programma di policy è assegnato un budget complessivo superiore a 18.000.000,00 di Euro
	B	Al programma di policy è assegnato un budget complessivo compreso tra 9.000.001,00 e 18.000.000,00 di Euro
	C	Al programma di policy è assegnato un budget complessivo fino a 9.000.000,00 di Euro

Il valore attribuito ai diversi livelli di punteggio è riportato in Tabella 12. Il punteggio raggiunto da ciascuna posizione è compreso tra 35 e 100 punti.

**Tabella 12 - Scheda per la pesatura delle posizioni di Dirigente di Struttura di presidio delle Politiche Pubbliche**

	Livello punteggio	Valore	PUNTEGGIO TOTALE COMPRESO TRA 35 E 100
Responsabilità conoscenza e lettura dei fenomeni	A	30	
	B	20	
	C	10	
Complessità del processo decisionale	A	30	
	B	20	
	C	10	
Complessità processi di Governance	A	25	
	B	20	
	C	10	
Budget assegnato	A	15	
	B	10	
	C	5	

Le singole posizioni vengono quindi collocate nelle fasce retributive riportate in Tabella 13, secondo il punteggio complessivo ottenuto.

Tabella 13 - Scheda per la classificazione delle posizioni di responsabili di programma / strutture di policy

PUNTEGGIO TOTALE	FASCE
Maggiore di 85	A
Compreso tra 80 e 85	B
Compreso tra 70 e 79	C
Compreso tra 60 e 69	D
Compreso tra 50 e 59	E
Compreso tra 35 e 49	F

### 3.1.2 Pesatura posizione dirigenziale “DIRIGENTE SERVIZIO”/“DIRIGENTE UNITA' DI PROGETTO”

I **Dirigenti di Servizio** sono a capo di strutture con attività finalizzate ad interventi omogenei nell’ambito di una specifica materia, all’interno dell’area stessa. Le funzioni assegnate al servizio possono essere finali (di line) oppure strumentali di supporto (di staff) ad altri servizi.

I **Dirigenti di Unità di Progetto**, invece, sono a capo di strutture finalizzate alla realizzazione di progetti ritenuti dall’Amministrazione particolarmente rilevanti; a questi sono assegnate risorse umane, finanziarie e tecniche esclusivamente destinate all’obiettivo da raggiungere.

Il calcolo dell’Indennità di Posizione avviene utilizzando i seguenti fattori:

- **Relazioni;**
- **Budget assegnato;**
- **Personale assegnato;**
- **Problem solving.**

Ad ogni fattore vengono attribuiti tre possibili punteggi:

“A” : punteggio massimo,

“B” : punteggio intermedio,

“C” : punteggio minimo.

#### Relazioni

*Il fattore “Relazioni” misura il sistema relazionale, sia esterno sia interno all’Ente, della posizione considerata. L’obiettivo è ricostruire il sistema delle relazioni (tipologia degli interlocutori e complessità dei rapporti inerenti la posizione) che si concretizza in una scala del livello di complessità del sistema relazionale che può essere, analogamente agli altri fattori, alta, media o bassa.*

Viene considerato il sistema relazionale della posizione dirigenziale, individuando le tipologie prevalenti di interlocutori con cui intrattiene relazioni e le domande che essi esprimono.

Le categorie sono le stesse individuate per la valutazione dei Dirigenti di Strutture di presidio delle Politiche Pubbliche: Istituzioni pubbliche, altri Enti e Aziende; Gruppi organizzati; Cittadini non organizzati; Servizi e/o strutture dell'Ente.

**Matrice 1 - Determinazione del livello di complessità delle relazioni**

<b>DOMANDE DEGLI INTERLOCUTORI</b>	Prevalentemente Variabili	MEDIO	MEDIO	ALTO
	Prevalentemente Stabili	BASSO	BASSO	ALTO
		Prevalentemente Interni	Prevalentemente esterni omogenei	Prevalentemente esterni eterogenei/ esterni e Interni
		<b>TIPO INTERLOCUTORI</b>		

Nel caso in cui le relazioni si sviluppino prevalentemente con differenti tipologie di interlocutori esterni all'organizzazione, oppure sia con interlocutori esterni sia interni, verrà riconosciuto alla posizione il livello più elevato di complessità.

Per le posizioni che intrattengono relazioni con soggetti prevalentemente omogenei viene valutata anche la problematicità della relazione, attraverso il grado di variabilità delle domande degli interlocutori.

La prevalente stabilità delle domande dell'utenza unita alla prevalente omogeneità degli interlocutori di riferimento determina un livello basso di complessità.

Dopo aver individuato il livello di complessità è possibile attribuire il punteggio attraverso lo schema riportato dalla Tabella 14.

**Tabella 14 - Le relazioni - Schema per l'attribuzione del livello di punteggio**

	Livello punteggio	Descrizione
<b>Relazioni</b>	A	Le relazioni vengono sviluppate sia con interlocutori esterni sia interni oppure prevalentemente con soggetti esterni eterogenei e le domande sono prevalentemente variabili
	B	Le relazioni vengono sviluppate con interlocutori prevalentemente interni o con una tipologia prevalente di interlocutori esterni omogenei e le domande sono prevalentemente variabili
	C	Le relazioni vengono sviluppate con interlocutori prevalentemente interni o con una tipologia prevalente di interlocutori esterni omogenei e le domande sono prevalentemente stabili

## Budget assegnato

*Il budget assegnato (entrate e uscite) prende in considerazione l'ammontare delle risorse economiche assegnate al singolo dirigente, definite nel P.E.G., a cui si attribuisce un punteggio proporzionale al valore monetario. L'obiettivo è misurare il grado di responsabilità che il titolare della posizione è chiamato ad assumersi, considerando da un punto di vista esclusivamente quantitativo il budget gestito.*

Tabella 15 - Budget assegnato - Schema per l'attribuzione del livello di punteggio

Budget assegnato	Livello punteggio	Descrizione
	A	Il dirigente gestisce un budget diretto superiore a € 9.000.000,00
	B	Il dirigente gestisce un budget diretto compreso tra € 2.000.001,00 e € 9.000.000,00
	C	Il dirigente gestisce un budget diretto fino a € 2.000.000,00

## Personale assegnato

*Il fattore "personale assegnato" intende misurare la complessità organizzativa e gestionale. La valutazione avviene in modo proporzionale, in base alle unità di personale assegnato alla struttura. L'obiettivo è misurare il grado di responsabilità che il titolare della posizione è chiamato ad assumersi, considerando da un punto di vista esclusivamente quantitativo il personale assegnato.*

Tabella 16 - Personale assegnato - Schema per l'attribuzione del livello di punteggio

Personale assegnato	Livello punteggio	Descrizione
	A	Alla struttura sono assegnati oltre 50 collaboratori
	B	Alla struttura sono assegnati da 11 a 50 collaboratori
	C	Alla struttura sono assegnati fino a 10

## Problem solving

*Il **problem solving** è l'insieme di quelle operazioni che un individuo compie per affrontare e risolvere in maniera positiva una situazione problematica.*

*Questo fattore considera quindi la dinamica dei processi produttivi e quanto questa capacità "pesa" nell'esercizio della funzione, sia da un punto di vista quantitativo sia qualitativo. L'obiettivo è misurare il grado di variabilità e disomogeneità delle attività controllate ed individuare i contesti caratterizzati da una più elevata complessità. La logica di attribuzione del punteggio prevede che l'utilizzo di questa capacità sia maggiore in presenza di processi di lavoro non standardizzati.*

### Matrice 2 - Determinazione del livello di problem solving

OUTPUT	Prevalentemente Non definiti	MEDIO	ALTO
	Prevalentemente Definiti	BASSO	MEDIO
		Prevalentemente definite	Prevalentemente non definite
<b>PROCEDURE</b>			

Una posizione caratterizzata da procedure e output prevalentemente non definiti, quindi con un alto grado di variabilità e disomogeneità sia del contesto lavorativo sia delle attività svolte, ottiene un punteggio elevato.

Una posizione caratterizzata da procedure prevalentemente non codificate con realizzazione di output prevalentemente definiti o viceversa, ottiene un punteggio intermedio. Infine una posizione dirigenziale che, per sua natura e/o dimensione, è caratterizzata da procedure prevalentemente definite e codificate e realizza output prevalentemente definiti, ottiene un punteggio basso.

Le modalità di attribuzione del punteggio sono riportate alla tabella 17.

**Tabella 17 - Il problem solving - Schema per l'attribuzione del livello di punteggio**

	Livello punteggio	Descrizione
<b>Problem solving</b>	A	Posizione dirigenziale caratterizzata da procedure ed output prevalentemente non definiti
	B	Posizione dirigenziale caratterizzata da procedure prevalentemente variabili e da output prevalentemente definiti o viceversa
	C	Posizione dirigenziale caratterizzata da procedure ed output prevalentemente definiti

Il valore attribuito ai diversi livelli di punteggio è riportato in Tabella 18.  
 Il punteggio raggiunto da ciascuna posizione è compreso tra 35 e 100 punti.

**Tabella 18 - Scheda per la pesatura dei Dirigenti di Servizio e/o Unità di Progetto.**

	Livello punteggio	Valore	PUNTEGGIO TOTALE COMPRESO TRA 35 E 100
Relazioni	A	30	
	B	20	
	C	10	
Budget	A	20	
	B	10	
	C	7,5	
Personale	A	20	
	B	10	
	C	7,5	
Problem Solving	A	30	
	B	25	
	C	10	

Le singole posizioni vengono quindi collocate nelle fasce retributive riportate in Tabella 19, secondo il punteggio complessivo ottenuto.

**Tabella 19 - Scheda per la classificazione delle posizioni di Responsabili di Servizio e/o Unità di progetto**

PUNTEGGIO TOTALE	FASCE
Maggiore di 85	A
Compreso tra 80 e 85	B
Compreso tra 70 e 79	C
Compreso tra 60 e 69	D
Compreso tra 50 e 59	E
Compreso tra 35 e 49	F

### **3.1.2.1 Pesatura delle funzioni di direzione del Comando di Polizia Municipale**

A prescindere dalla specifica graduazione della posizione dirigenziale incaricata delle funzioni di direzione del Servizio di Polizia Municipale, all'indennità di posizione ad essa correlata si aggiunge l'indennità di vigilanza ex art.45, comma 8, del DPR n.333/1990 ed art.37, comma 1, lett.d), del CCNL del 10.4.1996, allo scopo di compensare lo svolgimento dal parte del Dirigente - Comandante delle particolari funzioni previste dalla legge n.65/1986. L'indennità di vigilanza è valorizzata nell'ambito dell'indennità di posizione.

### **3.1.3 Pesatura della posizione dirigenziale "DIRIGENTE DI STAFF"**

Le posizioni dirigenziali di staff hanno principalmente funzioni specialistiche, di consulenza, studio e ricerca, con una responsabilità di tipo professionale determinante per il ruolo da ricoprire. In questo ambito possono seguire progetti di particolare rilevanza.

La valutazione della posizione dei Dirigenti di Staff, avviene utilizzando i seguenti tre fattori:

- **Complessità e Rilevanza dei processi di lavoro**
- **Problem solving**
- **Contenuto tecnico della posizione**

#### **Complessità e rilevanza dei processi di lavoro**

*Il fattore **Complessità e Rilevanza dei processi di lavoro** si valuta tenendo come riferimento l'impatto di tali processi e degli atti che ne derivano sulla realizzazione delle strategie dell'ente, la loro complessità e conseguentemente il grado di professionalità necessario per implementarli.*

Il livello più alto di complessità e rilevanza viene riconosciuto quando i principali processi di lavoro presidiati dalla posizione insistono su più aree interne ed esterne all'Amministrazione e sono processi fondamentali sui quali si basa la realizzazione del programma politico dell'Ente, che richiedono un professionista di chiara fama, autore di pubblicazioni rilevanti per il suo ambito professionale.

Il livello medio di rilevanza e complessità viene attribuito quando i principali processi di lavoro presidiati insistono su più aree interne ed esterne all'Amministrazione, sono altamente complessi e particolarmente rilevanti per la realizzazione del programma politico dell'Ente ed impegnano l'Amministrazione verso l'esterno.

Un livello basso di rilevanza e complessità viene attribuito alla posizione che presidia processi di lavoro che insistono su più aree interne ed esterne all'Amministrazione, con attività istruttoria, di consulenza,

studio, ricerca, che si estrinsecano anche con emanazione di pareri e con formalizzazione di atti che impegnano l'Amministrazione verso l'esterno.

Tabella 20 - Complessità e rilevanza dei processi di lavoro - Schema per l'attribuzione del livello di punteggio.

	Livello punteggio	Descrizione
Complessità e Rilevanza dei processi di lavoro	A	I principali processi di lavoro presidiati dalla posizione insistono su più aree interne ed esterne all'Amministrazione; sono processi fondamentali sui quali si basa la realizzazione del programma politico dell'Ente, che richiedono un professionista di chiara fama, autore di pubblicazioni rilevanti per il suo ambito professionale.
	B	I principali processi di lavoro presidiati dalla posizione insistono su più aree interne ed esterne all'Amministrazione; sono processi altamente complessi e particolarmente rilevanti per la realizzazione del programma politico dell'Ente ed impegnano l'Amministrazione verso l'esterno.
	C	I principali processi di lavoro presidiati dalla posizione insistono su più aree interne ed esterne all'Amministrazione, con attività istruttoria, di consulenza, studio, ricerca, che si estrinsecano anche con emanazione di pareri e con formalizzazione di atti che impegnano l'Amministrazione verso l'esterno.

### Problem solving

*Il problem solving è l'insieme di quelle operazioni che un individuo compie per affrontare e risolvere in maniera positiva una situazione problematica.*

*Questo fattore considera quindi la dinamica dei processi produttivi e quanto questa capacità "pesa" nell'esercizio della funzione, sia da un punto di vista quantitativo sia qualitativo. L'obiettivo è misurare il grado di variabilità e disomogeneità delle attività controllate ed individuare i contesti caratterizzati da una più elevata complessità. La logica di attribuzione del punteggio prevede che l'utilizzo di questa capacità sia maggiore in presenza di processi di lavoro non standardizzati.*

### Matrice 3 - Determinazione del livello di problem solving

OUTPUT	Prevalentemente non definiti	MEDIO	ALTO
	Prevalentemente definiti	BASSO	MEDIO
		Prevalentemente definite	Prevalentemente non definite
<b>PROCEDURE</b>			

Una posizione caratterizzata da procedure e output prevalentemente non definiti, quindi con un alto grado di variabilità e disomogeneità sia del contesto lavorativo sia delle attività svolte, ottiene un punteggio elevato.

Una posizione caratterizzata da procedure prevalentemente non codificate con realizzazione di output prevalentemente definiti o viceversa, ottiene un punteggio intermedio. Infine una posizione dirigenziale che, per sua natura e/o dimensione, è caratterizzata da procedure prevalentemente definite e codificate e realizza output prevalentemente definiti, ottiene un punteggio basso.

**Tabella 21 - Il problem solving - Schema per l'attribuzione del livello di punteggio**

	Livello punteggio	Descrizione
<b>Problem solving</b>	A	Posizione dirigenziale caratterizzata da procedure ed output prevalentemente non definiti
	B	Posizione dirigenziale caratterizzata da procedure prevalentemente variabili e da output prevalentemente definiti o viceversa
	C	Posizione dirigenziale caratterizzata da procedure ed output prevalentemente definiti

### **Contenuto tecnico della posizione**

*Il fattore **Contenuto tecnico** attribuisce un peso all'ampiezza e alla profondità del livello di specializzazione tecnico-professionale delle materie su cui insiste la posizione.*

Se lo svolgimento delle attività e delle funzioni della posizione sono caratterizzate da un elevato livello di specializzazione tecnico-professionale, connesso all'iscrizione ad albi professionali e/o a specifiche qualificazioni o abilitazioni professionali, viene attribuito il punteggio più elevato. Si tratta di dare valore alla specificità dell'ambito professionale di riferimento della posizione.

Se il contenuto tecnico-professionale della posizione è connesso ad un elevato livello di specializzazione **pluridisciplinare** è attribuito il punteggio intermedio.

Se il contenuto tecnico-professionale della posizione è connesso ad elevato livello di specializzazione **monodisciplinare** è attribuito il punteggio più basso.

**Tabella 22 - Contenuto tecnico - Schema per l'attribuzione del livello di punteggio**

	Livello punteggio	Descrizione
Contenuto tecnico	A	Il contenuto tecnico-professionale della posizione è caratterizzato da un elevato livello di specializzazione tecnico-professionale, connesso all'iscrizione ad albi professionali e/o a specifiche qualifiche/abilitazioni professionali.
	B	Il contenuto tecnico-professionale della posizione è connesso ad un elevato livello di specializzazione <b>pluridisciplinare</b>
	C	Il contenuto tecnico-professionale della posizione è connesso ad elevato livello di specializzazione <b>monodisciplinare</b>

Il valore attribuito ai diversi livelli di punteggio è riportato in Tabella 23. Il punteggio raggiunto da ciascuna posizione è compreso tra 35 e 100 punti.

**Tabella 23 - Scheda per la pesatura delle posizioni dirigenziali di Staff.**

	Livello punteggio	Valore	
Complessità e rilevanza processi di lavoro	A	40	PUNTEGGIO TOTALE COMPRESO TRA 35 E 100
	B	30	
	C	15	
Problem solving	A	30	
	B	25	
	C	10	
Contenuto tecnico	A	30	
	B	20	
	C	10	

Le singole posizioni vengono quindi collocate nelle fasce retributive riportate in Tabella 24, secondo il punteggio complessivo ottenuto.

Tabella 24 - Scheda per la classificazione delle posizioni dirigenziali di staff.

PUNTEGGIO TOTALE	FASCE
Maggiore di 85	A
Compreso tra 80 e 85	B
Compreso tra 70 e 79	C
Compreso tra 60 e 69	D
Compreso tra 50 e 59	E
Compreso tra 35 e 49	F

### **3.2 L'indennità di posizione del Segretario Generale**

Al Segretario Generale è corrisposta una retribuzione di posizione collegata alla rilevanza delle funzioni attribuite e alle connesse responsabilità in relazione alla tipologia dell'Ente di cui è titolare, secondo quanto disposto dalla Contrattazione Collettiva Nazionale.

#### **Maggiorazione**

Qualora al Segretario Generale vengano attribuite, su incarico formale del Sindaco, funzioni aggiuntive rispetto a quelle tipiche e caratterizzanti il proprio ruolo, è possibile corrispondere, nell'ambito delle risorse disponibili e nel rispetto della capacità di spesa, una maggiorazione della retribuzione di posizione. Le condizioni (oggettive e soggettive), i criteri ed i parametri di riferimento per definire in concreto la suddetta maggiorazione, nonché determinarne la percentuale di attribuzione, sono indicate in sede di contrattazione decentrata integrativa nazionale<sup>2</sup>.

Nel caso in cui non sia stata nominata la figura del Direttore Generale ai sensi dell'art. 108 del TUE e tali funzioni siano conferite, su incarico formale del Sindaco, al Segretario Generale, è possibile riconoscere, in aggiunta alla retribuzione di posizione, una specifica indennità, la cui quantificazione è determinata dai vertici amministrativi dell'Ente, nell'ambito delle risorse disponibili.

#### **Clausola di "galleggiamento"**

Nel rispetto delle capacità di spesa dell'Ente, la retribuzione di posizione del Segretario Generale è allineata alla retribuzione di posizione stabilita per la funzione dirigenziale più elevata in servizio presso l'Ente con rapporto di lavoro a tempo indeterminato, in base alle risultanze del vigente Sistema di pesatura delle posizioni dirigenziali<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Art. 41 comma 4 CCNL 16.5.2001 – quadriennio normativo 1998-2001, biennio economico 1998-1999 – Contratto collettivo integrativo di livellonazionale dei Segretari Comunali e provinciali – Accordo n. 2 del 22/12/2003

<sup>3</sup> Art. 41 comma 5 CCNL 16.5.2001 – quadriennio normativo 1998-2001, biennio economico 1998-1999

Tale allineamento si applica all'indennità di posizione complessivamente intesa, inclusa l'eventuale maggiorazione riconosciuta in relazione all'attribuzione di funzioni aggiuntive.

## **3.2 L'indennità di risultato**

### **3.2.1 Segretario Generale**

Il compenso annuale corrisposto al Segretario Generale a titolo di retribuzione di risultato è correlato al conseguimento degli obiettivi assegnati e tiene conto del complesso degli eventuali incarichi aggiuntivi conferiti, ad eccezione dell'incarico delle funzioni di Direttore Generale, eventualmente assegnato. L'indennità di risultato del Segretario Generale è corrisposta nella misura massima del 10% del monte salari relativo nell'anno di riferimento.

La valutazione attiene, in particolare, alle funzioni e ai compiti attribuiti dalla legge al Segretario Generale. I criteri e le modalità di corresponsione dell'indennità di risultato discendono dalla misurazione e valutazione della performance individuale (art. 19 co.2 Dlgs 150/2009 e s.m.i.), secondo quanto stabilito dal Sistema di misurazione della performance in vigore nell'Ente.

### **3.2.2 Direttore Generale**

Il compenso annuale corrisposto al Direttore Generale (se nominato) a titolo di retribuzione di risultato è correlato al conseguimento degli obiettivi assegnati e la quota percentuale sul monte salari annuo è definita in sede di contratto individuale di lavoro.

La valutazione attiene, in particolare, alle funzioni e ai compiti attribuiti dalla legge al Direttore Generale. I criteri e le modalità di corresponsione dell'indennità di risultato discendono dalla misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigente (art. 19 co.2 Dlgs 150/2009 e s.m.i.), secondo quanto stabilito dal Sistema di misurazione della performance in vigore nell'Ente.

La valutazione dei Dirigenti amministrativi di vertice (Segretario Generale e Direttore Generale) è effettuata dal Sindaco su proposta dell'Organismo indipendente di Valutazione.

### **3.2.3 Posizioni dirigenziali**

Il compenso annuale corrisposto ai titolari di posizioni dirigenziali a titolo di retribuzione di risultato è commisurato alla valutazione della performance individuale del personale dirigente (art. 19 co.2 Dlgs 150/2009 e s.m.i.), secondo quanto stabilito dal Sistema di misurazione della performance in vigore nell'Ente ed è fissata in una quota massima pari al 15% del salario accessorio.

Il risultato del Comandante della Polizia Municipale, per la particolare posizioni e per le particolarità connesse al ruolo di Comandante della P.M., è determinata come segue: 25% aggiuntivo rispetto all'indennità di posizione, ordinariamente determinata. Qualora il dirigente della P.M. non rivesta anche il

ruolo di Comandante, la determinazione del premio di risultato connesso alla fascia retributiva è attuata secondo i criteri generali stabiliti per le figure dirigenziali di servizio.

Per i Dirigenti assunti con contratto a tempo determinato ex. Art. 110, comma 1 e 2, del TUEL, la Giunta Comunale, nell'ambito dei parametri minimi e massimi stabiliti dalla normativa vigente, può determinare un peso percentuale dell'indennità di risultato differenziata in corrispondenza di specifiche posizioni dirigenziali.

La valutazione della performance individuale del personale dirigente prende a riferimento, con pesi differenti, i seguenti parametri:

- **risultati raggiunti** e grado di realizzazione dei programmi e dei progetti affidati, in relazione agli obiettivi e agli indirizzi definiti dagli organi di governo e alle disponibilità delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate (70% dell'indennità di risultato);
- **competenze professionali e manageriali** effettivamente dimostrate dal titolare della posizione, **comportamenti organizzativi** messi in campo per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate, capacità di valutazione dei collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni espresse (30% dell'indennità di risultato).

La misurazione dei risultati raggiunti è determinata dal rendiconto della gestione e dipende dalla tipologia degli obiettivi assegnati: prioritari, di miglioramento o routinari; ciascuno di essi dotato di uno specifico peso relativo, come indicato dal Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ente (art. 7, Dlgs 27 ottobre 2009, n.150).

Le competenze professionali, le competenze manageriali, nonché i comportamenti organizzativi ritenuti necessari ai fini dell'efficace ed efficiente svolgimento dei compiti e del ruolo connessi alla specifica posizione dirigenziale sono indicate nella rispettiva scheda di Job Description e riportate nella Scheda di valutazione. Le Schede di Job Description devono essere aggiornate ogniqualvolta si verificano modifiche organizzative tali da incidere sui processi, sui compiti e sulle competenze che caratterizzano una o più posizioni dirigenziali.

La valutazione è espressa in relazione alla frequenza con cui il titolare della posizione dirigenziale ha "agito" le competenze e i comportamenti oggetto di valutazione, nell'arco del periodo di riferimento: con continuità, non agite costantemente o totalmente non agite.

La capacità di valutazione dei collaboratori è espressa come il rapporto tra lo scarto quadratico medio delle valutazioni formulate dal dirigente nei confronti dei collaboratori assegnati alla propria struttura e lo scarto quadratico medio più elevato evidenziato nell'anno in tutte le strutture dell'Ente. Per i dirigenti di Area si prende a riferimento la media degli scarti di tutte le strutture appartenenti all'Area.

La valutazione dei Dirigenti di Area è effettuata dal Sindaco su proposta dell'OIV, il quale si avvale del report del controllo di gestione in merito ai livelli di conseguimento dei risultati e del confronto con il

Direttore Generale (se nominato) o con il Segretario Generale, riguardo a competenze e comportamenti agiti.

La valutazione dei Dirigenti di Servizio/Staff/Policy/Unità di progetto è effettuata dal Sindaco su proposta del Direttore Generale (se nominato) o dal Segretario Generale, il quale si avvale del report del controllo di gestione e del confronto con i Dirigenti di Area.

L'Oiv valida la proposta di valutazione in termini di congruenza con la metodologia generale.

#### ***- L'autovalutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi***

Al termine del periodo di riferimento della valutazione e prima dell'elaborazione delle risultanze della gestione, al Dirigente valutato è chiesto di esprimere la propria autovalutazione in merito alle competenze e ai comportamenti organizzativi da lui agiti nell'arco di tempo oggetto di valutazione.

L'autovalutazione espressa dal Valutato può essere ratificata o modificata dal Valutatore e, comunque, costituisce la base per la discussione di eventuali piani di sviluppo professionale in occasione del colloquio di condivisione e consegna della Scheda di valutazione.

### **3.3 Gli incarichi ad interim**

In caso di assenza o impedimento temporaneo di un dirigente (assenza con diritto alla conservazione del posto) per un periodo continuativo superiore a 90 giorni, la reggenza del Servizio può essere affidata ad un altro Dirigente con incarico ad interim.

Durante il periodo di sostituzione, il dirigente titolare della posizione ha diritto a percepire la corrispondente retribuzione di posizione secondo le modalità stabilite dalla normativa e dal CCNL in vigore.

Il trattamento economico complessivo del Dirigente incaricato ad interim è integrato, per i periodi di sostituzione, nell'ambito della retribuzione di risultato, di un importo complessivo pari alla retribuzione di risultato determinata per la posizione dirigenziale ricoperta ad interim, previa verifica dei risultati raggiunti e proporzionalmente al periodo di copertura del posto ad interim:

> di 3 mesi = 25% (corrispondente a 3/12)

= 4 mesi o superiore = 33%...42%...50% (corrispondente a 4/12, 5/12, 6/12..)

= 12 mesi = 100% di retribuzione di risultato

Le restanti quote sono riconosciute al Dirigente titolare del posto, anch'esse commisurate al periodo di effettivo esercizio della funzione dirigenziale assegnata.

In caso di assenza con il solo diritto alla conservazione del posto (es. aspettativa), o senza diritto alla conservazione del posto (vacanza) si applica la disciplina di cui al seguente punto 3.4.

### 3.4 Gli incarichi aggiuntivi

In caso di vacanza nella titolarità di una posizione dirigenziale o negli ulteriori casi residuali di cui al punto 3.3, il posto può essere coperto tramite l'attribuzione di un incarico aggiuntivo ad un dirigente già in servizio presso l'Ente, previa verifica del possesso delle competenze e dei requisiti necessari per l'attribuzione dell'incarico.

Il periodo di vacanza della suddetta posizione dirigenziale non può di norma superare il periodo di 2 anni, eventualmente prorogabile per un massimo di altri 2 anni. Entro tale periodo l'Amministrazione è tenuta a procedere alla copertura del posto o a predisporre conseguenti interventi di adeguamento organizzativo.

I Dirigenti titolari di incarichi aggiuntivi sono collocati in specifiche fasce retributive maggiorate, rispetto alla fascia di appartenenza dell'incarico di cui sono titolari e la rispettiva retribuzione di risultato è integrata di un importo complessivo pari alla retribuzione di risultato connessa alla posizione coperta con incarico aggiuntivo, con gli stessi "scaglioni" applicati al precedente punto 3.3., proporzionali alla durata dell'incarico.<sup>4</sup>

In tal modo si dà conto delle maggiori responsabilità assegnate, nonché della maggiore complessità di gestione derivante dall'affidamento in capo al medesimo dirigente di più incarichi contemporaneamente, per un periodo di tempo significativamente prolungato.

### 3.5 Il bonus annuale delle eccellenze

La Giunta Comunale può decidere annualmente, nell'ambito delle risorse disponibili, l'attribuzione di un bonus aggiuntivo cui concorre il personale dirigente che ha ottenuto performance individuali di eccellenza, in base a criteri predefiniti dai vertici amministrativi e indicati negli atti di programmazione dell'Ente.

Il personale premiato con il bonus delle eccellenze non può accedere contemporaneamente anche al Premio annuale per l'innovazione, né a percorsi di alta formazione o ad esperienze di lavoro presso primarie istituzioni nazionali ed internazionali a carico dell'Ente (art. 21 co. 3 del Dlgs 150/2009).

---

<sup>4</sup> > di 3 mesi = 30% (corrispondente a 3/12)

= 4 mesi o superiore = 40%...50%...60% (corrispondente a 4/12, 5/12, 6/12..)

= 12 mesi = 100% di retribuzione di risultato

## 4. Allegati

### Allegato 1 : Scheda Job Description

#### *Job Description*

##### *Schema per la descrizione della posizione*

1. Denominazione
2. Area funzionale / Struttura di presidio delle Politiche Pubbliche / Servizio / Unità di progetto
3. Collocazione nell'organigramma (rappresentazione grafica)
4. Scopo della posizione
5. Obiettivi specifici (il livello di influenza del titolare nella realizzazione può essere diretta, condivisa, contributoria)
6. Collocazione della posizione nell'organizzazione, nel contesto istituzionale e ricostruzione del suo sistema di relazioni
  - a. sul piano gerarchico
  - b. sul piano funzionale
  - c. nel rapporto con la "politica"
  - d. interlocutori esterni
7. Fonti informative a disposizione
8. Procedure/Processi presidiati
9. Risorse (dipendenti da)
  - a. Umane distinte per
    - categorie
    - tipi di rapporto di lavoro
  - b. Finanziarie
  - c. Tecnologiche (sistemi informativi)
10. Competenze manageriali
  - a. ....
  - b. ....
  - c. ....
  - d. ....
  - e. ....
10. Conoscenze specialistiche (conoscenze tecniche specifiche della posizione)
  - a. ....
  - b. ....
  - c. ....
  - d. ....
  - e. ....

**Allegato 2 : Il paniere delle competenze del Comune di Reggio Emilia**

COMPETENZE	DESCRIZIONE	INDICATORI COMPORTAMENTALI
<b>1. Pensiero sistemico</b>	Descrive la capacità di avere una prospettiva d'insieme dei fenomeni e/o problemi, ponendo attenzione alla relazione tra le parti e/o tra gli elementi principali.	Utilizza idee, questioni e osservazioni in un unico concetto riconoscendo gli aspetti chiave di una situazione complessa. Identifica utili rapporti fra dati complessi di situazioni non affini.
<b>2. Capacità tecniche</b>	Implica la padronanza di un corpo di conoscenze tecniche e rappresenta la capacità di utilizzarle e di trasferire quelle più appropriate alle diverse situazioni di lavoro.	Impiega profonda conoscenze tecniche che gli consentono di risolvere la generalità dei problemi del proprio ambito di competenza. Si aggiorna con continuità.
<b>3. Innovatività</b>	Capacità di operare orientando il proprio contributo professionale alla ricerca/sviluppo di soluzioni innovative, implicando la sensibilità necessaria per il superamento di schemi e prassi consolidati, elaborando nuovi percorsi e valorizzando gli aspetti positivi del cambiamento.	Propone e si fa carico dell'introduzione di miglioramenti significativi dei processi di lavoro che coinvolgono direttamente e indirettamente l'ambito di attività presidiato. Supporta attivamente il vertice dell'Amministrazione nella definizione degli obiettivi e delle linee strategiche.
<b>4. Empatia</b>	È la capacità di comprendere in profondità il punto di vista dell'interlocutore e/o controparte attraverso un efficace ascolto attivo.	Comprende pensieri, preoccupazioni o sentimenti anche non espressi basandosi sull'ascolto e sull'osservazione pur senza assumere come proprio il punto di vista dell'altro.
<b>5. Capacità di gestire e mediare conflitti</b>	Capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano conflitti ricercando soluzioni di interesse comune per risolverli.	Cerca di capire le ragioni del conflitto. Stimola apertamente un comportamento maturo e costruttivo delle parti e riflette sul contesto organizzativo discutendone direttamente con le parti in causa
<b>6. Abilità di negoziazione</b>	Capacità di raggiungere il punto di accordo di massimo equilibrio e soddisfazione possibile fra le proprie opinioni/ricieste e quelle dei propri interlocutori.	Crea nuove opzioni o nuove configurazioni di accordo sulle varie questioni in discussione massimizzando la soddisfazione di entrambe le parti e rendendo la negoziazione più ricca e proficua.
<b>7. Costruzione di reti relazionali</b>	Descrive la capacità di costruire e mantenere reti di relazioni finalizzate allo scambio di informazioni utili al raggiungimento degli obiettivi	Ha una vasta rete di contatti sia interni che esterni all'organizzazione, lavora attivamente per ampliarla e utilizza con successo strategie efficaci in diversi contesti.
<b>8. Consapevolezza</b>	Descrive la volontà e la capacità di	Adotta comportamenti che contribuiscono alla

<b>organizzativa</b>	allineare i propri comportamenti alle necessità, alle priorità ed agli obiettivi della propria organizzazione	costruzione dell'immagine dell'Ente e della cultura organizzativa, massimizzando la possibilità di raggiungimento degli obiettivi.
<b>9. Orientamento all'efficienza</b>	Attitudine a perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati nel rispetto delle scadenze  prefissate, utilizzando in modo flessibile ed efficiente le risorse a disposizione (gli strumenti, le risorse economiche, le risorse umane).	Trova costantemente soluzioni ottimali per minimizzare costi e tempi identificando scelte vantaggiose nel raggiungimento degli obiettivi.
<b>10. Tensione al risultato</b>	Saper raggiungere gli obiettivi anche in presenza di ostacoli e ricercare la massima efficacia globale del risultato, tendendo al miglioramento continuo degli standard di qualità.	Indirizza con impegno e determinazione la propria e l'altrui attività al raggiungimento degli obiettivi previsti, coerentemente alla natura e all'importanza degli stessi, minimizzando i rischi e cercando il mantenimento di elevati standard di eccellenza
<b>11. Leadership</b>	Capacità di organizzare il consenso, ottenere collaborazione e guidare persone e gruppi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi.	Assume un ruolo di "guida" utilizzando modalità coerenti con il tipo di relazione organizzativa ed interpersonale esistente. Influenza, coinvolge,,crea consenso e ottiene un'attiva collaborazione, fornendo adeguati feedback.
<b>12. Empowerment e sviluppo dei collaboratori</b>	Capacità di conoscere, motivare e valutare le risorse ai fini di una loro appropriata valorizzazione e sviluppo.	Mobilita le energie dei propri collaboratori tenendo conto delle loro caratteristiche per orientarle al raggiungimento degli obiettivi, favorendo il loro sviluppo e fornendo metodi e strumenti operativi per il miglioramento continuo.
<b>13. Lavoro di gruppo e integrazione</b>	Descrive la capacità di produrre lavoro integrato o di gruppo sviluppando la collaborazione tra i vari soggetti.	Stimola il confronto e la valorizzazione dei contributi del gruppo. Incoraggia esplicitamente la cooperazione. Contribuisce positivamente alle relazioni sia all'interno del gruppo sia tra gruppi diversi, integrando il contributo dei differenti ruoli professionali all'interno del team di lavoro.

<p><b>14. Sicurezza di sè</b></p>	<p>È la fiducia nelle proprie capacità di ottenere risultati nell' affrontare situazioni difficili.</p>	<p>Conserva un atteggiamento positivo anche in situazioni difficili, senza perdere di vista la situazione ed il risultato da conseguire. Espone chiaramente e fermamente le proprie ragioni sostenendole anche se in contrasto con quelle degli altri.</p>
<p><b>15. Autocontrollo</b></p>	<p>E' la capacità di controllare le proprie emozioni i propri comportamenti di fronte a difficoltà, provocazioni in situazioni di tensione.</p>	<p>Mantiene l'equilibrio emotivo in ogni situazione. Agisce e coordina efficacemente le attività anche in situazione di forte tensione.</p>
<p><b>16. Programmazione</b></p>	<p>Capacità di pianificare, gestire e controllare le attività inerenti la propria area di responsabilità o uno specifico ambito progettuale.</p>	<p>Pianifica e programma attività anche complesse attraverso una visione d'insieme che gli consente di stabilire priorità e criticità. Previene e gestisce variazioni e picchi di carico operativo delle attività, mettendo adeguatamente a frutto le risorse e garantendone sempre i risultati.</p>
<p><b>17. Flessibilità</b></p>	<p>Capacità di lavorare efficacemente in una ampia gamma di situazioni adattando contenuti, approccio, aspettative e comportamenti e controllando costantemente le proprie azioni.</p>	<p>Rivede criticamente e modifica attivamente le scelte operate alla luce delle diverse situazioni e dei feed back ricevuti. Adegua le proprie azioni ai cambiamenti in atto nel contesto organizzativo.</p>
<p><b>18. Capacità decisionale</b></p>	<p>È la capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza e tempestività anche in condizione di incertezza e complessità stabilendo alternative possibili e assumendosene la responsabilità</p>	<p>Decide autonomamente in contesti non consolidati e/o diversificati. Prende decisioni rapidamente il cui impatto può essere rilevante assumendosene la responsabilità. Esamina e valuta le priorità prima di prendere una decisione.</p>

**Allegato 3: Scheda Pesatura Posizione: Dirigente di Area**

	Livello punteggio	Descrizione	Valore
<b>Governance dei processi e dei progetti dell'Area</b>	A	La governance dei processi e dei progetti dell'Area richiede il coinvolgimento di soggetti interni all'Area	30
	B	La governance dei processi e dei progetti dell'Area richiede il coinvolgimento di soggetti interni/esterni all'Area	20
	C	La governance dei processi e dei progetti dell'Area richiede il coinvolgimento di soggetti esterni all'Ente	10
<b>numero delle strutture a presidio dirigenziale presenti nell'Area</b>	A	Nell'Area sono collocate più di 5 strutture con presidio dirigenziale	30
	B	Nell'Area sono collocate da 4 a 5 strutture con presidio dirigenziale	20
	C	Nell'Area sono collocate fino a 3 strutture	10
<b>Personale assegnato alle strutture dell'Area</b>	A	Alle strutture dell'Area sono assegnati oltre 200 dipendenti	25
	B	Alle strutture dell'Area sono assegnati da 101 a 200 dipendenti	20
	C	Alle strutture dell'Area sono assegnati fino a 100 dipendenti	10
		<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>	

**Allegato 4: Scheda Pesatura Posizione: Dirigente di Strutture di Presidio delle Politiche Pubbliche**

	Livello punteggio	Descrizione	Valore
Responsabilità fonti di conoscenza e lettura dei fenomeni	A	La posizione dispone di un osservatorio inter-istituzionale e di tavoli di confronto per la messa in rete dei vari elementi di conoscenza	30
	B	La posizione dispone di un sistema informativo stabile per la lettura dei fenomeni	20
	C	La posizione dispone di indagini conoscitive ad hoc, ma non di sistemi strutturati	10
Complessità processo decisionale	A	Alla posizione è richiesta l'attivazione di processi decisionali inclusivi caratterizzati prevalentemente da interlocutori eterogenei	30
	B	La posizione opera in un contesto decisionale caratterizzato da rappresentanze prevalentemente istituzionali o di settore, in relazioni prevalentemente codificate	20
	C	La posizione opera in un contesto decisionale caratterizzato da relazioni prevalentemente interne	10
Complessità processi di governance	A	Gli strumenti di realizzazione della politica pubblica sono prevalentemente condivisi con soggetti istituzionali e non istituzionali esterni all'Amministrazione	25
	B	Gli strumenti di realizzazione della politica pubblica sono prevalentemente condivisi con altri soggetti istituzionali	20
	C	Gli strumenti di realizzazione della politica pubblica restano prevalentemente all'interno dell'Amministrazione	10
Budget assegnato al Programma	A	Al programma di policy è assegnato un budget complessivo superiore a 18.000.000,00 di Euro	15
	B	Al programma di policy è assegnato un budget complessivo compreso tra 9.000.001,00 e 18.000.000,00 di Euro	10
	C	Al programma di policy è assegnato un budget complessivo fino a 9.000.000,00 di Euro	5
<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>			

**Allegato 5: Scheda Pesatura Posizione: Dirigente di Servizio o Unità di Progetto**

	Livello punteggio	DESCRIZIONE	Valore
<b>Relazioni</b>	A	Le relazioni vengono sviluppate sia con interlocutori esterni sia interni oppure prevalentemente con soggetti esterni eterogenei e le domande sono prevalentemente variabili	30
	B	Le relazioni vengono sviluppate con interlocutori prevalentemente interni o con una tipologia prevalente di interlocutori esterni omogenei e le domande sono prevalentemente variabili	20
	C	Le relazioni vengono sviluppate con interlocutori prevalentemente interni o con una tipologia prevalente di interlocutori esterni omogenei e le domande sono prevalentemente stabili	10
<b>Budget assegnato</b>	A	Il dirigente gestisce un budget diretto superiore a 9.000.000,00 di Euro	20
	B	Il dirigente gestisce un budget diretto compreso tra 2.000.001,00 e 9.000.000,00 di Euro	10
	C	Il dirigente gestisce un budget diretto fino a 2.000.000,00 di Euro	7,5
<b>Personale assegnato</b>	A	Alla struttura sono assegnati oltre 50 collaboratori	20
	B	Alla struttura sono assegnati da 11 a 50 collaboratori	10
	C	Alla struttura sono assegnati fino a 10 collaboratori	7,5
<b>Problem solving</b>	A	Posizione dirigenziale caratterizzata da procedure ed output prevalentemente non definiti	30
	B	Posizione dirigenziale caratterizzata da procedure prevalentemente variabili e da output prevalentemente definiti o viceversa	25
	C	Posizione dirigenziale caratterizzata da procedure ed output prevalentemente definiti	10
<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>			

**Allegato 6: Scheda Pesatura Posizione: Dirigente di Staff**

	Livello punteggio	DESCRIZIONE	Valore
<b>Complessità e rilevanza dei processi di lavoro</b>	A	I principali processi di lavoro presidiati dalla posizione insistono su più aree interne ed esterne all'Amministrazione; sono processi fondamentali sui quali si basa la realizzazione del programma politico dell'Ente, che richiedono un professionista di chiara fama, autore di pubblicazioni rilevanti per il suo ambito professionale.	40
	B	I principali processi di lavoro presidiati dalla posizione insistono su più aree interne ed esterne all'Amministrazione; sono processi altamente complessi e particolarmente rilevanti per la realizzazione del programma politico dell'Ente ed impegnano l'Amministrazione verso l'esterno.	30
	C	I principali processi di lavoro presidiati dalla posizione insistono su più aree interne ed esterne all'Amministrazione, con attività istruttoria, di consulenza, studio, ricerca, che si estrinsecano anche con emanazione di pareri e con formalizzazione di atti che impegnano l'Amministrazione verso l'esterno.	15
<b>Problem Solving</b>	A	Posizione dirigenziale caratterizzata da procedure ed output prevalentemente non definiti	30
	B	Posizione dirigenziale caratterizzata da procedure prevalentemente variabili e da output prevalentemente definiti o viceversa	25
	C	Posizione dirigenziale caratterizzata da procedure ed output prevalentemente definiti	10
<b>Contenuto professionale</b>	A	Il contenuto tecnico-professionale della posizione è caratterizzato da un elevato livello di specializzazione tecnico-professionale, connesso all'iscrizione ad albi professionali e/o a specifiche qualifiche/abilitazioni professionali.	30
	B	Il contenuto tecnico-professionale della posizione è connesso ad un elevato livello di specializzazione pluridisciplinare	20
	C	Il contenuto tecnico-professionale della posizione è connesso ad elevato livello di specializzazione monodisciplinare	10
<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>			

**Allegato 7: Provvisoria determinazione delle fasce retributive per le posizioni dirigenziali**

**Dirigenti**

<b>Fasce</b>	<b>Importi *</b>
fascia A +	36.281,64
fascia A	35.281,64
fascia B +	30.281,64
fascia B	28.281,64
fascia C +	27.281,64
fascia C	25.281,64
fascia D +	23.281,64
fascia D	22.281,64
fascia E +	17.281,64
fascia E	16.281,64
fascia F +	15.281,64
fascia F	14.281,64

\* comprensivo dell'indennità di risultato del 15%

**Direttori di Area**

<b>Fasce</b>	<b>Importi *</b>	<b>Ad personam</b> (art. 110 D. Lgs 267/00)
fascia A coordinamento	60.000	3.595,62
fascia B coordinamento	50.000	
fascia C coordinamento	40.000	

\* comprensivo dell'indennità di risultato del 25%