

**FEDERAZIONE DEI COMUNI  
DEL CAMPOSAMPIERESE**

PROVINCIA DI PADOVA

---

**REGOLAMENTO SUL  
SISTEMA DI PESATURA DELLE POSIZIONI  
DIRIGENZIALI**

---

# **Indice**

**Art. 1 Premessa**

**Art. 2 Finalità del sistema di pesatura**

**Art. 3 Gli elementi di valutazione**

**Art. 4 Attribuzione del punteggio ai fini della retribuzione di posizione dei dirigenti**

**Art. 5 Processo di valutazione delle posizioni: fasi operative**

# **Art. 1**

## **PREMESSA**

Richiamati:

- l'art. 27, comma 1, del CCNL 1998-2001 area dirigenziale (Comparto Regioni-Enti Locali) del 23.12.1999, il quale stabilisce che «Gli enti determinano i valori economici della retribuzione di posizione delle funzioni dirigenziali previste dai rispettivi ordinamenti, tenendo conto di parametri connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa, alle responsabilità gestionali interne ed esterne»;
- l'art. 69 e seguenti del CCNL 2016-2018 area dirigenziale (Comparto Funzioni Locali) del 17.12.2020;

Dato atto che:

- i sistemi di pesatura delle diverse posizioni dirigenziali richiedono fisiologici momenti di ridefinizione al fine di potere adeguare la struttura organizzativa alle differenti esigenze espresse dall'organo esecutivo dell'Ente in termini di "priorità" incluse nelle politiche strategiche da voler perseguire nel proprio mandato;
- i fabbisogni di modifica dello stesso sono solitamente correlati alle variegate esigenze di modularità organizzativa che l'organo esecutivo dell'Ente evidenzia in relazione alla volontà di orientare più efficacemente le proprie decisioni strategiche durante lo svolgimento del proprio mandato;
- la valutazione del peso da attribuire alle diverse posizioni dirigenziali risulta differenziato a seconda dello specifico ruolo e livello di responsabilità che l'Amministrazione intende attribuirvi, dalle "priorità strategiche" che l'organo esecutivo dell'Ente intende intraprendere nel tempo;
- la pesatura di ciascuna posizione dirigenziale, anche in termini di valorizzazione economica della medesima, risulta associata alla valutazione della performance organizzativa e individuale concernente le figure dirigenziali dell'Ente;

Si rende il sistema di valutazione delle posizioni dirigenziali della Federazione dei Comuni del Camposampierese, volto alla disciplina delle modalità di graduazione di ciascuna posizione dirigenziale, funzionale a garantire una stretta correlazione tra il livello complessivo di responsabilità riferita a ciascuna posizione e la retribuzione di posizione del dirigente che la ricopre, nel rispetto dei limiti minimi e massimi previsti in sede contrattuale nazionale e del fondo per la retribuzione di posizione e di risultato del personale dirigente dell'Ente.

## **Art. 2**

### **FINALITÀ DEL SISTEMA DI PESATURA**

La valutazione delle posizioni dirigenziali della Federazione dei Comuni del Camposampierese si pone le seguenti due primarie finalità:

- assegnare ad ogni posizione dirigenziale un valore economico in modo tale da riflettere le rispettive caratteristiche intrinseche, indipendentemente dalle qualità personali del soggetto chiamato "temporaneamente" ad occuparla;
- ottemperare ad una precisa previsione del contratto collettivo, che attribuisce ai dirigenti una retribuzione di posizione, la cui entità deve essere commisurata alla valutazione delle posizioni definita attraverso un idoneo sistema di "*job evaluation*".

Il presente sistema di pesatura intende focalizzarsi su tre rilevanti elementi di valutazione, ritenendoli cruciali ai fini dell'assegnazione di specifici ruoli e responsabilità al personale da parte della Giunta:

1. la complessità organizzativa;
2. la responsabilità;
3. la rilevanza strategica.

Di seguito vengono presi in rassegna i singoli elementi unitamente alla rispettiva declinazione e relativa modalità di misurazione.

## **Art. 3**

### **GLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE**

**1. COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA:** concerne i seguenti rilevanti fattori la cui dinamica integrata permette al valutatore di definire un dato livello di complessità caratterizzante un'aspecifica posizione organizzativa:

- la *complessità e frequenza* del processo decisionale;
- le *dimensioni e l'intensità delle relazioni* all'interno della struttura;
- la *complessità negoziale* da gestire;
- la *rilevanza e differenziazione* dei soggetti interni ed esterni con cui si intrattengono relazioni;
- la *gestione della governance*.

• La complessità organizzativa è riferita all'organizzazione dell'Ente, all'articolazione delle sue strutture, all'estensione e alla rilevanza della "rete" dei soggetti e delle istituzioni con cui si intrattengono relazioni;

• È inoltre ricompresa in tale ambito anche la *complessità direzionale* derivante dal grado di variabilità del contesto organizzativo di riferimento. Nell'ambito di questo elemento vengono considerate le "funzioni specifiche" affidate al dirigente (es. funzioni svolte quale vicesegretario).

**2. RESPONSABILITÀ:** è correlata ai seguenti fattori:

- *tipologia* di procedimenti amministrativi;
- *rilievo* delle decisioni;
- *discrezionalità* propria di queste ultime relativamente ai processi di spesa/entrata.

In sintesi, l'elemento "Responsabilità" individua complessivamente il "grado di rischio" *gestionale, amministrativo, penale, civile e contabile* che si assume durante la gestione; si pone altresì in relazione con la "visibilità" ed il "rilievo esterno" delle decisioni.

**3. RILEVANZA STRATEGICA:** concerne la "criticità", la "rilevanza" e la "centralità" che la singola posizione riveste nell'ambito della struttura organizzativa nell'ente in termini di realizzazione delle *politiche strategiche* dell'ente così come desunte dagli atti programmatici approvati dagli organi politici dell'Ente.

A ciascuna posizione dirigenziale è assegnato un punteggio fino a un limite massimo di 100, sulla base dei fattori sopra descritti.

A ciascun fattore è attribuito un peso massimo complessivo rispetto al totale (100%), come di seguito indicato:

1. COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA: Peso complessivo = 45;
2. RESPONSABILITÀ: Peso complessivo = 40;
3. RILEVANZA STRATEGICA: Peso complessivo = 15.

Al fine di consentire una puntuale valutazione delle caratteristiche della posizione i fattori di valutazione sono stati scomposti in “parametri” e relativi “indicatori”, per ciascuno dei quali è stato individuato un peso massimo attribuibile, rispetto al totale assegnato allo specifico fattore di valutazione.

La somma finale dei punteggi attribuiti a ciascun fattore determina il “peso complessivo” della posizione valutata.

Il peso massimo raggiungibile per ciascuna posizione è pari a 100 (si veda la seguente tavola sinottica).

FATTORE	PARAMETRO	INDICATORE	PESO MAX INDICATORE	PESO MAX PARAMETRO	PESO MAX COMPLESSIVO FATTORE
1. COMPLESSIVITÀ ORGANIZZATIVA	1.1.) DECISIONI	- Processo decisionale	15	20	45
		- Frequenza decisionale	5		
	1.2.) RELAZIONI INTERNE/ESTERNE	- Numerosità del personale gestito e varietà dei profili professionali	15	25	
		- Sistema delle relazioni gestite	10		
2. RESPONSABILITÀ	2.1.) RESPONSABILITÀ FORMALE	- Dimensione discrezionalità riferita ai processi di spesa/entrata	15	20	40
		- Responsabilità civile, contabile, amministrativa e penale	5		
	2.2.) RESPONSABILITÀ GESTIONALE	- Impatto dell'azione amministrativa nei confronti degli stakeholder	5	20	
		- Assunzione, con responsabilità diretta, di atti e decisioni che impegnano l'ente verso l'esterno	15		
3. RILEVANZA STRATEGICA	3.1.) RILEVANZA STRATEGICA	- Rilevanza e centralità della posizione rispetto all'attuazione delle strategie dell'Ente	15	15	15
PESO MAX CONSEGUIBILE					100

Per ciascuno dei tre suddetti fattori determinanti il peso della singola posizione vengono definiti di seguito i rispettivi “parametri” con gli annessi “indicatori”.

## DEFINIZIONE DEI PARAMETRI DESCRITTIVI DEI FATTORI DI PESATURA

Parametro 1.1.) DECISIONI (punteggio max: 20 punti)

Con riferimento all'indicatore “Processo decisionale e frequenza decisionale” ai fini della pesatura verranno prese in considerazione la *numerosità* e la *frequenza* con la quale verranno sottoscritti o verranno rilasciati i pareri ai sensi dell'art. 49 del TUEL per i seguenti atti da parte del dirigente a capo della specifica struttura:

- delibere di Giunta;
- delibere di Consiglio;
- determine dirigenziali adottate;
- procedimenti deflattivi del contenzioso, gestione contenzioso in economia, etc..;
- ordinanze, circolari, decreti e atti similari.

Ovviamente la suddetta tipologia non è da ritenersi definita in via esclusiva, potendo inserirvi in un secondo momento anche altre fattispecie documentali.

In relazione al differente grado di popolamento dei suddetti atti (fattore dipendente quindi dalla numerosità e frequenza annuale degli stessi, rilevati al 31/12 dell'anno precedente, relativamente agli uffici e servizi appartenenti alla posizione dirigenziale oggetto di pesatura), spetterà al Nucleo di Valutazione esprimere un punteggio fino a 15 punti.

Per quanto attiene la *variabilità* delle funzioni attribuite a ciascuna posizione dirigenziale, spetterà al Nucleo di Valutazione l'attribuzione discrezionale di un valore fino a 5 punti.

In particolare verrà applicato il seguente punteggio:

- fino a 250 atti amministrativi (5 punti);
- da 251 a 350 atti amministrativi (10 punti);
- atti amministrativi > 351 (15 punti).

Parametro 1.2) RELAZIONI INTERNE/ESTERNE (punteggio max: 25 punti)

Per quanto attiene l'indicatore di numerosità del personale gestito e di varietà dei profili professionali (punteggio max = 15), si prenderà quale riferimento il dato quantitativo rappresentativo del *numero dei dipendenti (rilevato al 31.12 dell'anno precedente, relativamente agli uffici appartenenti alla posizione dirigenziale oggetto di pesatura) per ciascun settore/area*, unitamente alla contestuale considerazione delle diverse categorie di relativa appartenenza.

I mutamenti della consistenza numerica intervenuti in corso d'anno, non daranno luogo a ripesatura, quando anche comportassero una variazione di categoria.

In particolare verrà applicato il seguente punteggio:

- fino a 15 unità di personale (5 punti);
- da 16 a 30 unità di personale (10 punti);
- unità di personale >31 (15 punti).

Indicatore "Sistema delle relazioni gestite": verranno prese in considerazione le *tipologie* e le contestuali *frequenze* con le quali la singola area organizzativa/settore si è solita interfacciare e in particolare:

- Relazioni con cittadini/imprese, associazioni di categoria e altri enti/amministrazioni, ovvero sistema di relazioni basato su specifiche funzioni aggiuntive affidate al dirigente: max 10 punti
- Relazioni solo con altri enti/amministrazioni: max 8 punti
- Relazioni esclusivamente con cittadini o solo con altri settori interni all'ente: max 5 punti

Parametro 2.1) RESPONSABILITÀ FORMALE (Punteggio max: 20 punti)

Il parametro verrà valutato secondo due elementi:

- Dimensione e discrezionalità decisionale riferita ai processi di spesa ed entrata (max 15 punti): si farà puntuale riferimento alla dimensione del budget assegnato alla struttura organizzativa (es. ammontare degli impegni per la spesa ed accertamenti per l'entrata riferiti ai servizi rientranti nella singola posizione oggetto di pesatura, rilevati al 31.12 dell'esercizio precedente. Nei casi in cui ciò non fosse applicabile, si farà riferimento alle risorse assegnate mediante PEG).

In base al valore così ottenuto, si individua la classe di valori di appartenenza alla quale corrisponde il seguente punteggio da 1 a 15:

<b>Dimensione di Budget assegnato</b>	<b>Punteggio attribuito</b>
Minore di € 500.000	1
Da € 500.001 a €1.000.000	2
Da €1.000.001 a €3.000.000	3
Da €3.000.001 a €5.000.000	8
Da €5.000.001 a €10.000.000	10
Superiore a € 10.000.000	15

Indicatore Responsabilità civile, contabile, amministrativa e penale: in relazioni alle caratteristiche peculiari caratterizzanti lo specifico Settore, spetterà al Nucleo di Valutazione attribuire un punteggio massimo di 5 punti.

#### PARAMETRO 2.2) RESPONSABILITÀ GESTIONALE (punteggio max: 20 punti)

Ai fini della valutazione del parametro in questione verranno considerati rispettivamente:

- L'impatto dell'azione amministrativa rispetto agli stakeholder (max 5 punti), attribuito discrezionalmente dal Nucleo di Valutazione in relazione allo specifico effetto che l'azione di ciascun settore avrà determinato sulle varie tipologie di stakeholder in ciascun anno.
- Assunzione, con responsabilità diretta, di atti e decisioni che impegnano l'ente verso l'esterno. Verrà applicato da parte del Nucleo di Valutazione un punteggio fino ad un valore max di 15 punti basato sulla valutazione dei servizi istituzionali oggetto di coordinamento da parte del dirigente.

In particolare verrà applicato il seguente punteggio:

- fino a 5 servizi istituzionali di coordinamento (5 punti);
- da 6 a 10 servizi istituzionali di coordinamento (10 punti);
- servizi istituzionali di coordinamento >11 (15 punti).

#### PARAMETRO 3.1) RILEVANZA STRATEGICA (punteggio max: 15 punti)

In relazioni ai contenuti ed alle priorità desumibili dal *Programma di mandato* del Presidente e nel tempo delineati in specifiche politiche strategiche da parte dell'Amministrazione, attraverso un eventuale coinvolgimento diretto del Personale e della Giunta, si andrà ad attribuire fino ad un massimo di 15 punti a ciascuna posizione dirigenziale, ritenuta centrale ai fini di un soddisfacente conseguimento degli obiettivi strategici dell'ente.

Gli obiettivi di rilevanza strategici sono desunti dagli atti programmatici approvati dagli organi politici dell'Ente.



## ART. 4

### ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO AI FINI DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE DEI DIRIGENTI

Partendo dall'ammontare del fondo di posizione e risultato, una volta sottratta la quota di risultato pari al 15% del valore della retribuzione di posizione ed eventuali risorse destinate ad incentivazioni riconducibili a funzioni aggiuntive ed incarichi ad interim, si dovrà provvedere a suddividere la somma dei punteggi scaturenti dalla pesatura per l'importo disponibile per posizione, ottenendo il valore del singolo punto.

La pesatura individuale sarà data dal prodotto tra punteggio individuale e valore del singolo punto. Nei casi in cui un singolo dirigente dovesse ricoprire più posizioni dirigenziali *ad interim*, spetterà alla Giunta individuare una percentuale di incremento del punteggio individuale da assegnare ai fini dell'indennità di posizione, sempre nei limiti di quanto previsto dalle norme contrattuali in materia e in funzione delle risorse finanziarie disponibili.

Su specifica ed eventuale richiesta dell'Amministrazione, il Nucleo di valutazione potrà valutare l'assegnazione di un punteggio "variabile", per il conferimento al dirigente di incarichi aggiuntivi di "particolare rilevanza" qualora, legittimamente, ne sorgano i presupposti.

#### **Incarichi ad interim**

Considerato che la struttura organizzativa di cui si dota l'ente è uno strumento per realizzarne al meglio i piani e i programmi amministrativi, soluzioni quali l'affidamento di incarichi dirigenziali "ad interim" sono adottate solo in situazioni "straordinarie" e per periodi di tempo "transitori", dettate da situazioni contingenti, così come delineate da recenti orientamenti dell'ARAN e del MEF. Come tali esse devono essere superate attraverso l'adeguata copertura del posto dirigenziale affidato ad interim, o tramite una modifica della struttura organizzativa stessa.

Al dirigente al quale è stata attribuita la direzione ad interim di un altro settore possono essere destinate risorse, come definito nell'accordo decentrato vigente e in linea con il quadro contrattuale e normativo, per incrementare l'importo disponibile della sua retribuzione di risultato, rapportate al periodo di incarico e in modo proporzionale rispetto alla valutazione di performance individuale ottenuta nell'anno di riferimento.

## **ART. 5**

### **PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI: FASI OPERATIVE**

#### **1. PROPOSTA DI GRADUAZIONE E CONFRONTO**

Il Nucleo di Valutazione elabora una “proposta” di sistema di pesatura delle posizioni dirigenziali alla luce dello stato della macro-struttura organizzativa al momento dell’analisi preventiva. Successivamente, il Responsabile del Settore Risorse Umane applicherà la metodologia di valutazione, attribuendo i punteggi ad ogni posizione dirigenziale e proponendo al Presidente il relativo punteggio.

Tale sistema di pesatura e la pesatura stessa vengono validate dal Nucleo di Valutazione. Laddove successivamente dovesse ritenersi consigliabile apportare alcune modifiche alla metodologia, anche a seguito di riorganizzazione, queste ultime saranno oggetto di preventivo confronto tra il Segretario e il Nucleo di Valutazione.

#### **2. DETERMINAZIONE FINALE DELLA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI**

Il Presidente approva la pesatura dei settori così come proposta dal Nucleo di Valutazione.

#### **3. SVILUPPO ISTRUTTORIA FINALE DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE**

In base al sistema di pesatura e alle specifiche pesature proposte dal Nucleo di Valutazione e approvate dal Presidente, alle posizioni dirigenziali verranno attribuiti i relativi punteggi e le correlate indennità.

Il Settore Risorse Umane assicura l’informazione successiva ai dirigenti sui conseguenti valori della retribuzione di posizione. Informa inoltre le rappresentanze sindacali sull’esito dell’applicazione della metodologia di valutazione delle posizioni dirigenziali.