



**CITTA' DI ALESSANDRIA**

**SISTEMA DI VALUTAZIONE  
DELLE POSIZIONI E DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI**

*Segreteria Generale e Nucleo di Valutazione*

*Approvato dalla Giunta Comunale il 2 Maggio 2006  
Modificato dalla Giunta Comunale l'11 Novembre 2009*

# INDICE

<b>PREMESSA</b>	PAG. 3
<i>LA VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA NEL SISTEMA ORGANIZZATIVO COMUNALE</i>	
<b>A) SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI</b>	PAG. 6
A.1 - <u>GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DELLE DIREZIONI D'AREA</u>	PAG. 8
A.1.1 – RETRIBUZIONE DI POSIZIONE	PAG. 13
A. 2 – <u>GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DELLE DIREZIONI</u>	PAG. 15
A.2.1 – RETRIBUZIONE DI POSIZIONE	PAG. 22
<b>B) SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI</b>	PAG. 24
B.1 – <u>SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIRETTORI D'AREA</u>	PAG. 26
B.1.1 – CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI	PAG. 27
B.1.2 – COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PAG. 28
B.1.3 – RETRIBUZIONE DI RISULTATO	PAG. 30
B.2 – <u>SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIRETTORI</u>	PAG. 33
B 2.1 – CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI	PAG. 35
B.2.2 – COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PAG. 38
B 2.3 – RETRIBUZIONE DI RISULTATO	PAG. 40

## **PREMESSA**

### **LA VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA NEL SISTEMA ORGANIZZATIVO COMUNALE**

I sistemi di valutazione del lavoro e delle prestazioni non riguardano direttamente la struttura e la dinamica delle retribuzioni, ma ne sono una condizione preliminare, in quanto permettono all'Amministrazione Comunale di valorizzare adeguatamente alcuni aspetti del lavoro medesimo.

Le dimensioni della valutazione a cui ancorare la retribuzione sono essenzialmente tre: l'individuo con le sue competenze ed il suo potenziale, la posizione di lavoro definita dall'organizzazione ed, infine, la prestazione ed il risultato ottenuti dal Dipendente.

Tradizionalmente nelle amministrazioni pubbliche la valutazione e la retribuzione privilegiano la posizione assegnata, al fine di oggettivizzare il più possibile la spesa del personale.

Il Comune di Alessandria nella recente riorganizzazione della struttura e nella disciplina regolamentare che ne ha accompagnato il processo ha voluto superare tale fenomeno rimarcando, nella valutazione delle prestazioni delle risorse umane, oltre la verifica del raggiungimento degli obiettivi anche il riconoscimento delle competenze professionali.

Tale assunto, naturalmente, risulta particolarmente valido per la Dirigenza, la quale costituisce la risorsa principale dell'organizzazione comunale ed, anche, il fattore determinante del processo di innovazione gestionale ed organizzativa della struttura.

Il processo di rinnovamento dei Comuni passa ineluttabilmente attraverso l'introduzione di una nuova cultura del Management comunale che implica, a sua volta, la ridefinizione e rimodulazione delle strutture, da realizzare attraverso l'implementazione di nuovi modelli organizzativi e gestionali ancorati contestualmente alla logica del risultato ed alla valorizzazione della professionalità delle risorse umane.

Basilare si profila, quindi, la riqualificazione dei ruoli dirigenziali, da attuare per mezzo di una maggiore responsabilizzazione degli stessi e l'adozione di un sistema di

valutazione dell'azione dirigenziale quale agente di cambiamento, destinato a divenire nel tempo, uno strumento funzionale al consolidamento di un processo che sia in grado di favorire lo sviluppo di nuovi atteggiamenti, nuovi comportamenti, nuovo senso di appartenenza e spirito d'iniziativa individuale e di gruppo, congeniali e strumentali alla definizione ed implementazione di una direzione per obiettivi, a sua volta funzionale allo sviluppo di un modello gestionale, che ottemperi al consolidamento delle logiche di efficienza, efficacia ed economicità e volto a garantire nel tempo la trasparenza dell'azione amministrativa.

Il Comune di Alessandria ha definito nel recente riassetto organizzativo un ruolo dirigenziale suddiviso su due fasce diverse tra loro solo in termini di ambiti di competenze: la prima, quella di Area, rivolta all'attuazione, in particolare, delle linee strategiche definite dagli Organi di governo, mentre la seconda, quella di Direzione, rivolta, in particolare, alla gestione operativa.

Il Sistema di valutazione dei due ruoli dirigenziali al di là delle differenze concettuali è implementato in modo analogo.

Per quanto concerne la graduazione delle "posizioni" dirigenziali si sono adottati i fattori di valutazione previsti dalla contrattazione collettiva nazionale per la Dirigenza; in particolare per le Direzioni e, similmente, anche per le Direzioni d'Area.

Per entrambi i ruoli è stato aggiunto un fattore concernente la "rilevanza strategica" del singolo ruolo definita dall'Amministrazione Comunale.

Per quanto concerne le "prestazioni" dirigenziali si sono richiamati ed applicati i criteri previsti dall'art. 52 del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, i quali sono finalizzati a valutare le prestazioni ed i comportamenti organizzativi conseguiti dal personale – anche di quello dirigenziale - nell'assolvimento della propria attività.

In particolare sono valutati:

- a. la capacità di conseguire gli obiettivi assegnati e di assicurare un utilizzo ottimale delle risorse;*
- b. le attitudini, le competenze ed i comportamenti organizzativi e direzionali dimostrati nel corso della gestione;*

*c. la propensione dimostrata a sostenere i processi di innovazione e di apprendimento organizzativo, partecipandovi attivamente.*

Secondo il predetto articolato regolamentare, inoltre, la valutazione deve ispirarsi ai seguenti principi:

- a. collaborazione dei valutati nella fase di definizione del sistema di valutazione;*
- b. conoscenza dei risultati e dei comportamenti dei valutati;*
- c. garanzia del contraddittorio in caso di valutazione negativa;*
- d. comunicazione e discussione dei risultati della valutazione;*
- e. collegamento tra risultati della valutazione con i sistemi sanzionatorio e premiante;*
- f. periodicità della valutazione.*

Il sistema di valutazione delle Posizioni e delle Prestazioni dirigenziali, sempre a norma **dell'art. 53** del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, è definito dal Nucleo di valutazione e proposto dal Direttore Generale, **o in mancanza dal Segretario Generale**, all'approvazione della Giunta Comunale.

Rientra, invece, nella competenza del Sindaco decretare, su proposta del Nucleo di valutazione, ai sensi dell'art. 17, secondo comma, lettere b) e c) dello stesso Regolamento, sia la "graduazione" delle posizioni dirigenziali che la "valutazione delle prestazioni" degli stessi dirigenti.

In questa sede sono considerati i fattori valutativi afferenti la graduazione delle "posizioni" e la valutazione delle "prestazioni" dirigenziali, sulla base della nuova articolazione organizzativa generale del Comune di Alessandria.

## **A) SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI**

Ai fini della graduazione delle posizioni è noto che esistono vari metodi per definire la cosiddetta “job evaluation”.

L'impostazione di un sistema di valutazione dovrebbe riuscire a salvaguardare due esigenze non sempre facilmente conciliabili:

- da un lato il perseguimento di una relativa omogeneità ed equità nei principi e nei criteri valutativi, in modo da rispettare i caratteri di unitarietà di indirizzo e gestione del Comune;
- dall'altro la capacità di rendere conto delle differenziazioni esistenti sia tra le aree di attività dell'organizzazione sia tra i livelli di responsabilità della stessa.

A meno di non ridurre l'attività valutativa ad una mera ratifica di indicazioni e rilevazioni statistiche, deve sottolineare che in qualunque metodologia prescelta per la valutazione delle posizioni, occorre in ogni caso inserire alcuni elementi da considerare discrezionalmente.

La discrezionalità può essere contenuta ma non annullata, anche perché la mancanza di discrezionalità svuoterebbe di significato le specifiche responsabilità dei ruoli di Direzione.

Nel merito, in riferimento al ruolo dirigenziale, si rileva che l'Amministrazione Comunale ha già esercitato una prima distinzione discrezionale, definendo, con il **nuovo** Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi:

- le Aree funzionali, come articolazioni di primo livello (art. 6);
- le Direzioni, articolazioni di secondo livello organizzativo (art. 7).

Questa suddivisione di competenze e ruoli tra le Posizioni dirigenziali evidenzia – tra l'altro - la “complessità” della struttura organizzativa del Comune di Alessandria.

Da tale classificazione consegue, non solo nominalmente, una posizione primaria delle Aree funzionali, strategicamente più rilevante rispetto alle Direzioni.

Ciò premesso, al fine di delineare una possibile graduazione delle posizioni dirigenziali tenendo conto della scelta operata dall'Amministrazione Comunale, appare necessario fare riferimento a quanto stabilito dall'art. 27 del CCNL del 23.12.1999 del

comparto Regioni ed autonomie locali, Area della dirigenza - parte normativa 1998/2001 e parte economica 1998/1999, ove è stabilito che:

*Art. 27 - 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.*

In relazione agli elementi indicativi forniti dal CCNL, si ritiene di dover prospettare un'ipotesi di valutazione sostanzialmente uniforme per tutte le posizioni dirigenziali, introducendo per ognuna solo gli elementi significativamente distintivi, in quanto un'eccessiva diversificazione può indurre nei destinatari una percezione di scarsa equità del sistema valutativo, oltre che non consentire all'Ente una visione unitaria e comparabile dei risultati delle valutazioni.

Si rimarca l'opportunità dell'individuazione di un ulteriore fattore di valutazione relativo alla "rilevanza strategica" della posizione dirigenziale, assegnatagli dall'Amministrazione Comunale in relazione alle politiche da realizzare per le Direzioni d'Area ed alle attività gestionali da assicurare per le Direzioni.

La valutazione di tale fattore è demandata all'Amministrazione Comunale.

## **A.1 - GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DELLE DIREZIONI D'AREA**

Le Aree funzionali **sono istituite in correlazione con l'assetto organizzativo vigente nell'Ente approvato dalla Giunta Comunale;**

- *Area sviluppo territoriale ed economico;*
- *Area sicurezza;*
- *Area servizi alla persona;*
- *Area economico finanziaria;*
- *Area amministrativo-organizzativa.*

I fattori di valutazione delle posizioni delle Direzioni d'Area sono definiti similmente a quelli previsti dall'art. 27 del CCNL della Dirigenza prima riportato, ma con qualche modificazione per renderli più confacenti con il ruolo organizzativo delle stesse all'interno della struttura organizzativa comunale.

Di seguito vengono individuati i fattori di valutazione individuati e la loro relativa ponderazione:

<b>FATTORI DI VALUTAZIONE</b>	<b>PESO</b>
1. Complessità organizzativa	max 40 punti;
2. Responsabilità manageriali	max 30 punti;
3. Rilevanza strategica	max 30 punti.
Peso totale attribuibile	max 100 punti

### **1 – COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA DELLE AREE**

Per la graduazione della complessità organizzativa di ogni Direzione di Area possono essere utilizzati diversi fattori.

Il metodo dei fattori permette di elaborare la valutazione per fasce di punteggio e con un maggior numero di variabili riferibili alle singole posizioni.

Diversi fattori consentono la comparazione delle posizioni e di ricavare da essi le informazioni utili per valutare oggettivamente la rilevanza di ognuna di esse.





## 2 – RESPONSABILITÀ MANAGERIALI

Alle Direzioni di Area è stato assegnato un certo numero di Direzioni cui sovrintendere nell'ambito delle funzioni previste dall'art. 6 del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

Le Aree funzionali svolgono in sostanza funzioni non gestionali ma organizzative, che aggregano risorse umane, tecnologiche e strutture in relazione a precisi obiettivi e risultati da realizzare e da raggiungere, a fronte delle quali è insito l'esercizio delle correlate funzioni di responsabilità nell'amministrare risorse umane, tecniche e finanziarie, di pianificazione e programmazione delle attività e dell'organizzazione, di coordinamento della complessità delle relazioni organizzative, delle intersettorialità, della multiprofessionalità e della multidisciplinarietà richieste per l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa dell'Area.

Le funzioni sopra indicate non sono esattamente quantificabili ma può considerarsi l'intensità con cui esse vengono espletate.

Per quanto precede appare utile la valutazione del fattore di cui trattasi come segue:

### 2.1 Responsabilità pianificatoria e programmatoria (max punti 10)

- **CONTENUTA** responsabilità programmatoria e pianificatoria in presenza di attività routinarie vincolate da norme e scadenze e da strutture che necessitano di programmazione e pianificazione limitata della propria azione amministrativa: punti 5
- **SIGNIFICATIVA** responsabilità programmatoria e pianificatoria in presenza di attività routinarie e non, e da strutture che necessitano di programmazione e pianificazione per il conseguimento di migliore efficacia ed efficienza della propria azione amministrativa: punti 7
- **ELEVATA** responsabilità programmatoria e pianificatoria in presenza di attività, strutture e risorse umane e strumentali che necessitano imprescindibilmente di programmazione e pianificazione per il conseguimento di migliore efficacia ed efficienza della propria azione

amministrativa nonché per il raggiungimento di specifici obiettivi con scadenze predeterminate ed inderogabili: punti 10.

## 2.2 Responsabilità organizzativa (max punti 10)

- CONTENUTA responsabilità organizzativa in presenza di una contenuta ampiezza organizzativa dell'Area e di una limitata azione organizzativa: punti 5
- SIGNIFICATIVA responsabilità organizzativa in presenza di una significativa ampiezza organizzativa dell'Area e di una significativa azione organizzativa: punti 7
- ELEVATA responsabilità organizzativa in presenza di un'elevata ampiezza organizzativa dell'Area e di un'elevata azione organizzativa: punti 10.

## 2.3 Responsabilità di coordinamento (max punti 10)

- CONTENUTA responsabilità di coordinamento in presenza di una contenuta ampiezza organizzativa ed eterogeneità delle funzioni, dei procedimenti e dei processi in essa svolti: punti 5
- SIGNIFICATIVA responsabilità di coordinamento in presenza di una significativa ampiezza organizzativa ed eterogeneità delle funzioni, dei procedimenti e dei processi in essa svolti: punti 7
- ELEVATA responsabilità di coordinamento in presenza di una elevata ampiezza organizzativa ed eterogeneità delle funzioni, dei procedimenti e dei processi in essa svolti: punti 10.

### **3 – RILEVANZA STRATEGICA**

Tenuto conto della scelta effettuata dall'Amministrazione Comunale in merito all'importanza strategica delle Aree funzionali (articolazioni di 1° livello) rispetto alle

Direzioni (articolazioni di 2° livello), la loro rilevanza strategica assume una posizione preminente.

Da ciò consegue che la rilevanza strategica di un'Area rispetto alle altre debba essere stabilita attribuendo ad ognuna di esse un peso che costituisca la rappresentazione dell'incidenza che un'Area Funzionale assume per l'Amministrazione Comunale, in un periodo di tempo pluriennale, al fine della gestione strategica dell'azione comunale.

In tal modo l'Amministrazione Comunale attribuisce alle singole Direzioni di Area una collocazione rispondente alle proprie strategie, che possono variare in relazione alle politiche che essa intende perseguire.

Ad ogni Direzione di Area viene attribuita, a discrezione dell'Amministrazione Comunale, un peso strategico:

- NORMALE rilevanza strategica, allorquando un'Area deve svolgere la propria funzione sostanzialmente ordinaria e non è richiesta per la realizzazione di politiche e strategie specifiche d'interesse preminente per l'Amministrazione nel periodo considerato: punti da 0 a 10
- SIGNIFICATIVA rilevanza strategica, allorquando un'Area deve svolgere la propria funzione per la realizzazione di politiche e strategie specifiche d'interesse preminente per l'Amministrazione nel periodo considerato: punti da 11 a 20
- ELEVATA rilevanza strategica, allorquando un'Area deve svolgere propria funzione per la realizzazione di politiche e strategie d'interesse elevato per l'Amministrazione nel periodo considerato: punti da 21 a 30.

### **A.1.1. RETRIBUZIONE DI POSIZIONE**

Per quanto concerne la determinazione della retribuzione di posizione assegnata al titolare della Direzione di Area, essa viene effettuata tramite la collocazione del punteggio complessivo ottenuto dalla singola Direzione in una delle due fasce di punteggio: A e B alle quali viene correlata una specifica retribuzione di posizione.

Alle due fasce corrisponde un range di punteggio come di seguito definito:

Fascia A: punti da 81 a 100;

Fascia B: punti da 60 a 80;

L'assegnazione del punteggio è effettuato dal Sindaco su proposta del Direttore Generale e del Nucleo di Valutazione, ai sensi dell'art. 17 del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

La determinazione della retribuzione di posizione correlata alle singole fasce viene effettuata dal Sindaco.

Viene rappresentato di seguito il prospetto relativo al sistema di valutazione delle posizioni delle Direzioni di Area.



## **A.2 - GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DELLE DIREZIONI**

**Le Direzioni, così come le Aree, sono correlate all'assetto organizzativo comunale approvato dalla Giunta Comunale, a cui fanno espresso riferimento.**

- *Affari istituzionali;*
- *Cultura e turismo;*
- *Demografia;*
- *Economico-Finanziaria;*
- *Informatica e telematica;*
- *Lavori ed opere pubbliche;*
- *Patrimonio e demanio;*
- *Programmazione e controllo;*
- *Protezione civile;*
- *Provveditorato;*
- *Risorse umane e organizzazione;*
- *Servizi educativi e pubblica istruzione;*
- *Servizi sociali e politiche per la famiglia;*
- *Servizio di Presidenza del Consiglio Comunale;*
- *Supporto Area amministrativo-organizzativa;*
- *Supporto Area sviluppo territoriale ed economico;*
- *Supporto Direzione generale;*
- *Supporto Segreteria generale;*
- *Sviluppo economico;*
- *Territorio e ambiente;*
- *Tributaria;*
- *Vigilanza e viabilità;*

Ad ognuna delle Direzioni è stato assegnato un certo numero di Servizi, i quali sono di norma affidati alla responsabilità di personale di Categoria D o titolare di Posizione Organizzativa.

Nell'ambito delle rispettive competenze le Direzioni svolgono attività di gestione operativa ed, in particolare, esercitano le funzioni di cui all'art. 7, del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

Anche per le Direzioni, devesi far riferimento agli elementi valutativi forniti dall'art. 27 del CCNL 23.12.1999, oltre al fattore della "rilevanza strategica" già adottato nella graduazione delle posizioni delle Direzioni d'Area.

A tale proposito si rimarca l'opportunità, anche per le Direzioni, dell'individuazione di un ulteriore fattore di valutazione relativo alla valenza strategica della posizione dirigenziale assegnata dall'Amministrazione Comunale in relazione alla pianificazione/programmazione definite, con particolare riferimento alla valenza operativa delle funzioni assegnate.

La valutazione di tale fattore è demandata all'Amministrazione Comunale.

Di seguito vengono individuati i fattori di valutazione individuati e la loro relativa ponderazione.

FATTORI	PESO
1. Collocazione nella Struttura	max 10 punti
2. Complessità organizzativa	max 25 punti
3. Responsabilità gestionali interne ed esterne	max 40 punti
4. Rilevanza strategica	max 25 punti
<b>Punti totali attribuibili</b>	<b>max 100 punti</b>

### 1 – COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA

Devesi rilevare che le Direzioni, definite articolazioni organizzative di secondo livello dal nuovo Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, sono suddivise, relativamente al parametro "collocazione nella struttura", nella seguente classificazione:

- Direzioni di Line (art. 7, **terzo** comma del Regolamento)
- Direzione di Staff (art. 7, quarto comma del Regolamento);
- **Direzione Organizzative di Base (art. 7bis del Regolamento).**

Il peso attribuibile alla collocazione nella struttura è definito come segue:

- **Alle Direzioni Organizzative di Base**                      **punti fino a 7**
- **Alle Direzione di Staff**                                      **punti da 8 a 9**



- **Alle Direzioni di Linea** **punti 10**

In tal modo l'Amministrazione Comunale attribuisce alla singola Direzione una collocazione rispondente ai propri intendimenti ed al proprio disegno organizzativo, variabili in relazione alla funzione organizzativa richiesta alla stessa nell'ambito dell'Organizzazione Comunale ed alle finalità, sempre organizzative, che essa vuole perseguire.

## **2 - COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA DELLE DIREZIONI**

Mentre per le Aree funzionali si è ritenuto utile considerare l'entità delle risorse umane e finanziarie da loro amministrate, per le Direzioni si ritiene utile considerare il valore delle stesse sotto il profilo gestionale.

### **2.1 Risorse umane gestite (max punti 10):**

- **Fino a 15 unità** **punti 3**
- **Da 16 a 40 unità** **punti 4**
- **Oltre 40 unità** **punti 5**

### **2.2 Composizione delle risorse umane gestite (max punti 5):**

- Normale, con media qualificazione **punti 1**
- Significativa, con qualificazione appropriata **punti 3**
- Elevata, con professionalità e/o con profilo professionale rilevante **punti 5**

### **2.3 Risorse finanziarie gestite (max punti 10):**

- **Fino a 1.000.000,00** **punti 5**
- **Da 1.000.001,00 a 5.000.000,00** **punti 7**
- **Da 5.000.001,00 a 30.000.000,00** **punti 9**
- **Oltre 30.000.001** **punti 10**

### **2.4 Servizi diretti (max punti 5)**

- **Fino a 3** **punti 3**
- **Oltre 3** **punti 5**

### **3 – RESPONSABILITÀ GESTIONALI INTERNE ED ESTERNE**

La misurazione delle responsabilità gestionali delle Posizioni dirigenziali è sempre stata oggetto di valutazioni diversificate ed a volte contrapposte, in relazione al contesto organizzativo in cui si opera.

Nel quadro organizzativo delineato dall'Amministrazione Comunale con il nuovo Regolamento emerge l'inserimento, nell'organizzazione comunale, di strutture sovraordinate alle altre (le Aree funzionali), le quali, per la loro collocazione strategica (1° livello) hanno funzioni che per la loro ampiezza e per i poteri di pianificazione, di coordinamento, d'iniziativa e di discrezionalità che comportano, gli consentono di imprimere indirizzi ed orientamenti al governo complessivo dell'Ente, sia pure nell'osservanza della volontà programmatica dell'Amministrazione Comunale.

Esse si differenziano dalle Direzioni, preposte a singole branche di attività, sicché la posizione di queste ultime, i loro poteri d'iniziativa e di gestione e le connesse responsabilità sono circoscritti agli ambiti delle rispettive competenze, sia nei confronti dell'Amministrazione Comunale che nei confronti di terzi.

La rilevanza delle decisioni spettanti alle Direzioni, con le connesse responsabilità, possono influire positivamente o negativamente sull'organizzazione e sull'utenza, sul risultato che si vuole conseguire, sulla sfera dei diritti dei cittadini, sulla dotazione finanziaria, ecc.

#### **3.1 RESPONSABILITÀ VERSO L'ESTERNO (MAX PUNTI 10).**

**Rileva il rischio di responsabilità civile, penale ed amministrativa della Posizione dirigenziale oltre al livello relazionale ed il relativo grado di responsabilità con soggetti istituzionali e stakeolder che la posizione richiede:**

<b>Responsabilità contenuta</b>	<b>punti 5</b>
<b>Responsabilità significativa</b>	<b>punti 10</b>
<b>Responsabilità elevata</b>	<b>punti 15.</b>



ALLA DISCREZIONALITÀ CONNESSA AI VINCOLI ED ALLA TEMPISTICA CUI È SOGGETTA L'ATTIVITÀ DI COMPETENZA della Posizione dirigenziale, da valutare sulla base del criterio della prevalenza in relazione alla vincolatività delle scadenze ed alla governabilità dei tempi di risposta;

ALLA DISCREZIONALITÀ NELL'INNOVAZIONE E SVILUPPO DI NUOVI SERVIZI AI CITTADINI OD ALL'UTENZA, valutabile in relazione alla prevalenza di attività e progetti innovativi ed efficaci con il coinvolgimento o meno di altre strutture o Posizioni dirigenziali;

ALLA FREQUENZA DECISIONALE, da valutare in relazione all'assunzione di decisioni anche in situazioni di emergenza.

Il grado di autonomia di ogni Posizione dirigenziale è ponderato in relazione:

GRADO CONTENUTO di autonomia, limitata dalla presenza di vincoli normativi, ambientali ed operativi: punti 5

GRADO SIGNIFICATIVO di autonomia, sufficientemente limitata da vincoli normativi, ambientali ed operativi: punti 7

GRADO ELEVATO di autonomia, poco limitato dalla presenza di vincoli normativi, ambientali ed operativi: punti 10.

#### 4 – Rilevanza Strategica

Per la prospettazione della rilevanza strategica di una Direzione rispetto alle altre si ritiene di dover riproporre quanto già considerato per le Aree funzionali.

La rilevanza strategica deve essere stabilita attribuendo ad ognuna di esse un peso che costituisca la rappresentazione dell'incidenza organizzativa ed operativa che una Direzione ha per l'Amministrazione Comunale in un periodo di tempo (annuale o pluriennale), per la traduzione operativa dei programmi e per il raggiungimento degli obiettivi che la stessa Amministrazione Comunale si è data.

In tal modo l'Amministrazione Comunale attribuisce alla Direzione una collocazione rispondente alle proprie necessità programmatiche, che possono variare in relazione alle realizzazioni che essa vuole perseguire.

Ad ogni Direzione è attribuito, da parte dell'Amministrazione Comunale, un peso strategico corrispondente al prospetto sotto riportato:

NORMALE rilevanza strategica, allorché una Direzione deve svolgere la propria funzione sostanzialmente ordinaria e non è richiesta per obiettivi e programmi specifici d'interesse preminente per l'Amministrazione Comunale nel periodo considerato: **punti fino a 5**

**MEDIA rilevanza strategica, allorché una Direzione deve svolgere la propria funzione per la realizzazione di obiettivi e programmi di interesse medio per l'Amministrazione Comunale nel periodo considerato: punti da 6 a 10**

SIGNIFICATIVA rilevanza strategica, allorché una Direzione deve svolgere la propria funzione per la realizzazione di obiettivi e programmi d'interesse preminente per l'Amministrazione Comunale nel periodo considerato: **punti da 11 a 15**

ELEVATA rilevanza strategica, allorché una Direzione deve svolgere la propria funzione per la realizzazione di obiettivi e programmi d'interesse elevato per l'Amministrazione nel periodo considerato: **punti da 16 a 20.**

MASSIMA rilevanza strategica, allorché una Direzione deve svolgere la propria funzione per la realizzazione di obiettivi e programmi il cui interesse per l'Amministrazione è massimo nel periodo considerato: **punti da 21 a 25.**

### **A.2.1. RETRIBUZIONE DI POSIZIONE**

Per quanto concerne la determinazione della retribuzione di posizione assegnata al titolare della Direzione, essa viene effettuata tramite la collocazione del punteggio complessivo ottenuto dalla singola Direzione in una delle tre fasce di punteggio: A, B, C, alle quali viene correlata una specifica retribuzione di posizione.

Alle tre fasce corrisponde un range di punteggio come di seguito definito:

Fascia A: punti da 85 a 100;

Fascia B: punti da 70 a 84;

Fascia C: punti da 55 a 69.

L'assegnazione del punteggio è effettuato dal Sindaco su proposta del Direttore Generale e del Nucleo di Valutazione, ai sensi dell'art. 17 del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

La determinazione della retribuzione di posizione assegnata ad ogni fascia di punteggio viene definita dalla Giunta Comunale tenuto conto delle clausole del CCNL – Area Dirigenza.

Viene rappresentato di seguito il prospetto relativo al sistema di valutazione delle posizioni dei Direzioni.



## **B - SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI**

Per quanto riguarda, invece, la “prestazione” dirigenziale come si affermava in precedenza essa viene valutata sotto il profilo del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al singolo Dirigente e sotto il profilo dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali dimostrate dal Dirigente stesso.

La prestazione è la dimensione della valutazione ritenuta più importante nell’ambito del processo manageriale di gestione dell’attività lavorativa e di gestione dei sistemi retributivi da parte dell’Amministrazione Comunale.

Per prestazione si intende un insieme di linee operative e comportamentali che il Dirigente è capace di garantire, sfruttando le sue competenze, per il raggiungimento di determinati obiettivi assegnati in sede di programmazione.

Gli elementi costitutivi che caratterizzano la prestazione dirigenziale nel suo complesso fanno capo alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, in termini di risultato ed alle competenze manifestate in comportamenti organizzativi e rivolte al perseguimento degli obiettivi stessi.

Obiettivi e competenze, intese quest’ultime come insieme di capacità, si configurano come le due componenti o aspetti della prestazione oggetto di monitoraggio continuo nell’ambito del processo valutativo.

L’oggetto della valutazione dirigenziale deve essere necessariamente costituito da entrambe le suddette componenti le quali consentono di coglierne a pieno il significato in termini di valore professionale.

I due elementi costitutivi della prestazione non possono essere considerati un tutt’uno essendo rappresentativi di due componenti dimensionali diverse, una di natura oggettiva che fa capo alla valutazione dei risultati conseguiti, l’altra di natura soggettiva che fa capo alla valutazione della prestazione lavorativa in termini di comportamenti, competenze e capacità.



La valutazione dei risultati conseguiti che si configura come l'aspetto quantitativo della prestazione richiama "la direzione per obiettivi", per mezzo della quale, la Dirigenza viene valutata sulla base della misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi effettivamente perseguiti e conseguiti.

La valutazione delle competenze che rappresenta l'aspetto qualitativo della prestazione, ha per oggetto l'insieme delle conoscenze, capacità ed esperienze inerenti alla modalità di conseguimento dei risultati, in relazione alla missione, ai valori ed agli obiettivi strategici dell'organizzazione comunale.

Un'organizzazione che auspica e tende al cambiamento gestionale ed organizzativo, per mezzo della valorizzazione e sviluppo delle risorse umane, non deve essere solo il risultato della somma di azioni dirigenziali individuali e/o collettive oggettivamente quantificabili ma anche, contestualmente, il risultato di un insieme di competenze organizzative che richiedono una sorta di nuove relazioni e coordinamento perché, seguire la logica del risultato per l'implementazione di una gestione per obiettivi senza la contestuale introduzione di una nuova cultura manageriale legata al miglioramento del comportamento organizzativo, è come perseguire un obiettivo a metà, i cui risultati non possono che essere parziali e di scarsa utilità per il Comune.

I sistemi operativi previsti nel Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi richiedono uno sforzo di cambiamento della metodologia operativa della Dirigenza nel suo complesso.

La valutazione delle prestazioni dirigenziali non potrà, quindi, esimersi dal verificare, nel breve-medio periodo, quanto e come questi sistemi abbiano permeato la cultura organizzativa e contraddistinto l'azione comunale per un netto miglioramento della sua efficacia ed efficienza e, conseguentemente, anche della sua economicità.

## **B.1 - SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIRETTORI D'AREA**

La valutazione delle prestazioni dei Direttori d'Area discende dalle considerazioni esplicitate in precedenza, ma in particolare tenendo conto dello specifico ruolo organizzativo da essi detenuto e dal loro rapporto fiduciario con l'Amministrazione Comunale dimostrato dal rapporto di lavoro a termine costituito e stipulato nel Dicembre 2004.

Da ciò consegue l'opportunità comunque di un processo valutativo dei risultati ottenuti e dalle prestazioni da loro disimpegnate, ma nello stesso tempo pare altrettanto opportuno definire il processo stesso secondo criteri che tengano conto della fiduciarità insita nel loro rapporto di lavoro con il Comune.

### **B.1.1 CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI**

A tal fine occorre prevedere una particolare attenzione nella fase di definizione degli obiettivi che per tale ruolo organizzativo coinvolge anche la dimensione strategica oltreché quella operativa e, conseguentemente, la condivisione degli stessi nel processo della loro definizione diviene assolutamente necessaria.

Peraltro tale azione sinergica va mantenuta per tutta la durata del periodo interessato dagli obiettivi e dal processo valutativo.

La definizione degli obiettivi per i Direttori d'Area è correlata al loro ruolo organizzativo e, conseguentemente, deve prospettarsi su linee strategiche più che operative.

La rilevanza degli obiettivi è contrassegnata dal loro livello di strategicità e complessità, il quale per questo ruolo organizzativo, richiede performance/risultati qualificanti e che spesso hanno realizzazione pluriennale.

La rilevanza dei singoli obiettivi è definita dal Direttore Generale in sede di predisposizione del Piano Dettagliato degli Obiettivi.

La misurabilità degli obiettivi attraverso l'individuazione di indicatori di performance/risultato è correlata, anch'essa, al ruolo organizzativo dei Direttori d'Area ed anche alla frequente valenza pluriennale degli obiettivi loro assegnati, cosicché il controllo direzionale concomitante e la valutazione finale assolvono più ad un'attività di verifica condivisa che ad un processo di valutazione.

A tale scopo l'attività di autoverifica dei Direttori d'Area assume un valenza fondamentale nel processo di verifica dei loro risultati da parte del Nucleo di Valutazione prima e dell'Amministrazione Comunale dopo.

## B.1.2 COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Questa dimensione valutativa rileva il grado di apporto individuale del Direttore d'Area nel perseguimento della missione del Comune.

In particolare viene sottoposta a valutazione la dimensione più soggettiva e qualitativamente rilevante.

Sono prese in considerazione le "Competenze Professionali" quali elementi di conoscenza, capacità ed abilità detenute ed applicate al fine di garantire una prestazione adeguata alle attese del ruolo organizzativo e funzionale assegnato ai Direttori d'Area dalla recente riorganizzazione della struttura comunale.

Le suddette competenze sono di seguito elencate:

- *ELABORARE SOLUZIONI*: quale capacità di analizzare e scorporare sistematicamente le parti di un problema o di una situazione nei suoi elementi costitutivi, effettuare il confronto sistematico tra caratteristiche ed aspetti diversi ed, infine, individuare le priorità su basi razionali;
- *PIANIFICARE E PROGRAMMARE LE ATTIVITÀ*: quale capacità di definire ed impostare prospettivamente e strategicamente delle azioni, individuando gli ambiti, il percorso, le risorse e la tempistica;
- *INIZIATIVA*: quale capacità di cogliere opportunità ed intraprendere azioni agendo proattivamente e decidendo con prontezza, sulla base di valutazioni accurate rispetto alle diverse alternative di una situazione, al fine di prevenire problemi;
- *GESTIONE DELLA VARIABILITÀ*: quale capacità di adattarsi e di lavorare efficacemente in differenti situazioni, anche e soprattutto problematiche, con diverse persone e gruppi;
- *ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO ED ALL'INNOVAZIONE*: quale capacità di infondere energia e di coinvolgere persone e gruppi sulla necessità di effettuare cambiamenti e/o di apportare innovazioni nell'azione comunale;

- *ORIENTAMENTO ALL'EFFICACIA ED ALL'EFFICIENZA*: quale capacità di operare proficuamente, stabilendo, oltre a quelli già definiti nella programmazione operativa degli Organi di Governo, standard di prestazione ed obiettivi di eccellenza - propri e della struttura di riferimento - in modo da migliorare le performance, la soddisfazione dei cittadini, degli utenti e dei clienti interni, mirando all'equilibrio costi/benefici e nel rispetto delle regole organizzative;
- *OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE DISPONIBILI*: quale capacità di utilizzare e far utilizzare le risorse pubbliche assegnate e disponibili in maniera oculata e produttiva al fine di creare valore sociale aggiunto;
- *COOPERAZIONE*: quale capacità di lavorare e collaborare con il Direttore Generale e con gli altri Direttori di Area per integrare il senso di appartenenza e la realizzazione delle politiche definite dall'Amministrazione Comunale.

Come si può facilmente dedurre esse attengono a profili prestazionali propri del "policy making" e del "problem solving", oltre a particolari attività volte al cambiamento organizzativo, all'innovazione tecnologica ed amministrativa, all'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse.

Pare opportuno rimarcare, in particolare, il profilo della valutazione sulla dimensione strategica della prestazione dei Direttori d'Area la quale è correlata alla loro funzione precipua di collaborazione nello svolgimento e realizzazione delle politiche definite dall'Amministrazione Comunale.

### **B.1.3. RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

La retribuzione di risultato dei Direttori d'Area è stabilita nella misura massima del 25% della retribuzione di posizione.

La retribuzione di risultato dei Direttori d'Area si compone di due quote: A e B.

Le due quote rappresentano singolarmente il 50% della retribuzione di risultato.

La quota A si riferisce alla performance operativa rappresentata dalla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi.

La determinazione della quota A, nella misura di una delle quattro percentuali del 50%, 75%, 90% e 100%, è conseguente ai report di autoverifica predisposti dai Direttori di Area, espressi sugli obiettivi assegnati e sugli indicatori di risultato individuati dal Nucleo di Valutazione.

La verifica dei risultati e la determinazione della percentuale della quota A come sopra accennato è svolta dal Nucleo di Valutazione, su proposta del Direttore Generale.

La quota B si riferisce ai comportamenti organizzativi rappresentati dalle prestazioni conseguenti alla dimostrazione delle "competenze professionali" e viene definita dal Nucleo di Valutazione su proposta del Direttore Generale e, successivamente, sottoposta al Sindaco per la valutazione definitiva.

La valutazione delle "competenze professionali" si svolge attraverso indici di valutazione, i quali determinano un punteggio totale che, collocato in una delle quattro fasce:

- fino a 100 punti;
- da 101 a 200 punti;
- da 201 a 300 punti;
- da 301 a 400 punti;

determina, a sua volta, una retribuzione, rispettivamente, pari al 50%, 75%, 90% e 100% della quota B.

La retribuzione di risultato corrisposta a ciascun Direttore di Area è data dalla somma degli importi delle due quote A e B, come in precedenza definite.

L'Amministrazione Comunale può valutare l'opportunità di integrare la retribuzione di risultato del singolo Direttore di Area come sopra stabilita di un ulteriore 5% della retribuzione di posizione, qualora lo stesso, avendo affidato un prolungato incarico "ad interim" della titolarità di una o più Direzioni appartenenti alla sua Area, abbia conseguito risultati particolarmente significativi.

Viene di seguito rappresentato il prospetto esemplificativo del sistema di valutazione delle prestazioni dei Direttori d'Area.

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIRETTORI DI AREA**

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI 50% DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO		INDICATORI DI RISULTATO	VERIFICA DI RISULTATO	MISURA RETRIBUZIONE DI RISULTATO	RETRIBUZIONE DI RISULTATO COMPLESSIVA																									
N°	OGGETTO																													
<b>QUOTA A</b>																														
1			Il Nucleo di Valutazione, attraverso report di autoverifica dei Direttori di Area, verifica i risultati raggiunti in ordine agli obiettivi assegnati ed individua la quota di retribuzione di risultato da assegnare alla prestazione del singolo Direttore di Area.	50% quota A	+																									
2				75% quota A																										
3				90% quota A																										
4				100% quota A																										
N+1																														
<b>QUOTA B</b>																														
RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI 50% DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO		Valutato sui seguenti fattori:  Capacità di elaborare soluzioni Capacità di pianificare e programmare le attività Capacità di iniziativa Capacità di gestione della variabilità Capacità di orientamento al cambiamento ed all'innovazione Capacità di orientamento all'efficacia e all'efficienza Capacità di ottimizzazione delle risorse disponibili Capacità di cooperazione	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">INDICE DI VALUTAZIONE</th> </tr> <tr> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10 punti</td> <td>30 punti</td> <td>50 punti</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	INDICE DI VALUTAZIONE			A	B	C	10 punti	30 punti	50 punti																PUNTEGGIO TOTALE	MISURA RETRIBUZIONE DI RISULTATO	
INDICE DI VALUTAZIONE																														
A	B	C																												
10 punti	30 punti	50 punti																												
COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO 50% DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO		Fino a 100 punti	50% quota B																											
			101 - 200 punti	75% quota B																										
			201 - 300 punti	90% quota B																										
			301 - 400 punti	100% quota B																										
<b>RETRIBUZIONE DI RISULTATO MAX 25% DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE</b>																														



## **B.2 - SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIRETTORI**

Se nel processo di valutazione dei Direttori d'Area si ritiene opportuno considerare la particolare valenza fiduciaria dell'incarico conseguente anche alla natura e termine del rapporto di lavoro, nel processo di valutazione dei Direttori tale assunto ha meno valore e, quindi, allo stesso devono presidiare quei principi elencati nell'art. 52 del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi e qui riportati:

- a. collaborazione dei valutati nella fase di definizione del sistema di valutazione;
- b. conoscenza dei risultati e dei comportamenti dei valutati;
- c. garanzia del contraddittorio in caso di valutazione negativa;
- d. comunicazione e discussione dei risultati della valutazione;
- e. collegamento tra risultati della valutazione con i sistemi sanzionatorio e premiante;
- f. periodicità della valutazione.

Sempre richiamando il predetto art. 52 del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, si evidenziano gli oggetti della valutazione:

- a. la capacità di conseguire gli obiettivi assegnati e di assicurare un utilizzo ottimale delle risorse;
- b. le attitudini, le competenze ed i comportamenti organizzativi e direzionali dimostrati nel corso della gestione;
- c. la propensione dimostrata a sostenere i processi di innovazione e di apprendimento organizzativo, partecipandovi attivamente.

Si richiamano, altresì, le finalità e gli effetti del processo di valutazione secondo le clausole contrattuali dei vari CCNL ed, in particolare, gli artt. 8 e 29 del CCNL 23.12.1999 e gli artt. 6 e 11 del CCNL 22.2.2006.

Anche il processo di valutazione dei Direttori attiene alle due dimensioni della performance operativa e del comportamento organizzativo.

L'attenzione incentrata sul risultato prende in considerazione le prestazioni che il singolo Direttore dovrà assicurare con riferimento al conseguimento degli obiettivi

individuati e concordati nella fase di programmazione in relazione anche alle risorse disponibili.

Le suddette prestazioni assumono un rilievo fondamentale per implementare il processo di cambiamento della cultura organizzativa del Comune di Alessandria che deve sempre più tendere anche al risultato anziché solo all'adempimento; processo che i sistemi operativi individuati e definiti nel Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi dovrebbero sicuramente facilitare.

L'attenzione incentrata sul comportamento organizzativo prende in considerazione le competenze professionali declinate dalle conoscenze, capacità ed abilità dimostrate dal Direttore.

### **B.2.1. CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI**

L'attività di definizione degli obiettivi coinvolge il ruolo dirigenziale dei Direttori sia nella fase di proposta al Direttore d'Area, nell'apporto collaborativo che quest'ultimo deve assicurare nella predisposizione della Relazione Previsionale e Programmatica e nel Piano Esecutivo di Gestione, che nella fase programmatica successiva, concernente la definizione del Piano Operativo riferito alla propria Direzione.

Gli obiettivi devono possedere i seguenti elementi:

- classe;
- rilevanza nell'ambito delle attività – in particolare di quelle gestionali – svolte dal Direttore;
- misurabilità;
- controllabilità da parte del valutato;
- chiarezza del limite temporale di riferimento.

L'elemento della classe attiene ai criteri che informano la gestione organizzata del Comune, ed in particolare, all'efficienza ed all'efficacia.

L'elemento della rilevanza attiene alle seguenti caratteristiche :

- A - obiettivi assegnati annualmente dall'Amministrazione Comunale con il Piano Esecutivo di Gestione e dal Direttore d'Area con il Piano Operativo relativi ai programmi/progetti definiti nella Relazione Previsionale e Programmatica;
- B - obiettivi contenuti nel Piano Operativo e relativi ad innovazioni e cambiamenti migliorativi rispetto ai servizi offerti, progetti od interventi straordinari;
- C - obiettivi contenuti nel Piano Operativo e relativi al miglioramento dell'efficienza interna, al miglioramento dell'efficacia e della qualità dei servizi svolti;
- D - obiettivi contenuti nel Piano Operativo di natura conservativa e relativi alle attività ordinarie della Direzione nell'ottica del consolidamento e del miglioramento dei risultati gestionali.

La rilevanza dei singoli obiettivi è assegnata in sede di predisposizione del Piano Operativo dal singolo Direttore di Area.

La rilevanza dei singoli obiettivi è successivamente definita dal Direttore Generale, sentito il Nucleo di Valutazione.

L'elemento della misurabilità richiede che in fase di definizione ed assegnazione degli obiettivi vengano individuati – in relazione alla tipologia degli stessi – modalità per la misurazione del loro grado di realizzazione.

A tale proposito sono individuati dal Nucleo di Valutazione – per ogni obiettivo assegnato - uno o più indicatori di risultato, sentiti il Direttore d'Area ed il Direttore, ai quali attribuire un valore ed un parametro predeterminato.

Gli indicatori dovranno attenersi ai criteri-obiettivo dell'efficacia e dell'efficienza e riscontrabili nelle seguenti tipologie:

- indicatori preventivi;
- indicatori consuntivi;
- indicatori qualitativi,
- indicatori quantitativi;
- indicatori temporali;
- indicatori monetari;
- indicatori di livello atteso;
- indicatori di andamento atteso.

Gli elementi della controllabilità da parte del valutato e del limite temporale di riferimento attengono, rispettivamente, al principio della responsabilizzazione nel senso che il conseguimento dell'obiettivo dipende solo od in misura prevalente dell'attività svolta dal valutato ed, al periodo temporale di riferimento, di norma con inizio o fine nell'arco del ciclo annuale di valutazione e, nel caso dovesse riguardare periodi pluriennali, si dovrà suddividere in fasi di attività annuali.

Il processo di valutazione delle performance operative è incentrato sugli obiettivi e sui relativi indicatori di risultato sopra accennati che permettono di riscontrare il grado di raggiungimento degli obiettivi stessi.

Per ogni obiettivo viene assegnato dal Nucleo di Valutazione un punteggio potenziale rappresentato da un coefficiente correlato alla "rilevanza" dell'obiettivo.

Il peso effettivo dell'obiettivo viene determinato dal rapporto tra il punteggio potenziale dell'obiettivo ed il punteggio potenziale massimo raggiunto nell'ente; il peso effettivo viene ulteriormente parametrato al punteggio massimo ottenibile.

Il grado di raggiungimento dell'obiettivo suddiviso in quattro fasce: 0%, 50%, 75% e 100% viene determinato valutando le performance secondo gli indicatori di risultato.

Il punteggio effettivo per ogni obiettivo è rappresentato dal prodotto tra il peso effettivo ed il grado di raggiungimento.

La sommatoria dei punteggi effettivi determina il punteggio totale il quale a seconda dell'inclusione in una delle quattro fasce determina a sua volta, rispettivamente, il 50%, 75%, 90% e 100% della quota A della retribuzione di risultato.

Il Sindaco individua – e comunica al Nucleo di Valutazione - gli obiettivi che assumono particolare rilevanza ai sensi dell'art. 11, comma 1, lett. a) e le direttive generali assegnate ai sensi dell'art. 11, comma 1, lett. b), del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo all'Area della Dirigenza del comparto "Regioni ed Autonomie Locali" per il quadriennio 2002-2005 e per il biennio 2002-2003, stipulato il 22.2.2006.

## B.2.2. COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Questa dimensione valutativa rileva il grado di apporto individuale del Direttore nello svolgimento efficiente ed efficace dell'azione del Comune.

In particolare viene sottoposta a valutazione la dimensione più soggettiva e qualitativamente rilevante.

Sono prese in considerazione le "Competenze Professionali" quali elementi di conoscenza, capacità ed abilità detenute ed applicate al fine di garantire una prestazione adeguata alle attese del ruolo organizzativo e funzionale assegnato dalla recente riorganizzazione della struttura comunale.

Le suddette competenze sono di seguito elencate:

- *ELABORARE SOLUZIONI*: quale capacità di analizzare e scorporare sistematicamente le parti di un problema o di una situazione nei suoi elementi costitutivi, effettuare il confronto sistematico tra caratteristiche ed aspetti diversi ed, infine, individuare le priorità su basi razionali;
- *GESTIONE DELLA VARIABILITÀ*: quale capacità di adattarsi e di lavorare efficacemente in differenti situazioni anche e soprattutto problematiche, con diverse persone e gruppi;
- *INIZIATIVA*: quale capacità di cogliere opportunità ed intraprendere azioni agendo proattivamente e decidendo con prontezza, sulla base di valutazioni accurate rispetto alle diverse alternative di una situazione, al fine di prevenire problemi;
- *TENSIONE ALLA REALIZZAZIONE*: quale capacità di azione tesa ad un obiettivo prestabilito o da definirsi autonomamente e di superamento degli ostacoli che possono limitare od impedire il raggiungimento dell'obiettivo;
- *ORIENTAMENTO ALL'EFFICACIA ED ALL'EFFICIENZA*: quale capacità di operare proficuamente, stabilendo, oltre a quelli già definiti nella programmazione operativa degli Organi di Governo, standard di prestazione ed obiettivi di

eccellenza - propri e della struttura di riferimento - in modo da migliorare le performance, la soddisfazione dei cittadini, degli utenti e dei clienti interni, mirando all'equilibrio costi/benefici e nel rispetto delle regole organizzative;

- *GESTIONE DELLE RISORSE DISPONIBILI*: quale capacità di gestire le risorse finanziarie, umane e strumentali assegnate e disponibili in maniera oculata e produttiva al fine di creare valore sociale aggiunto;
- *CLIMA ORGANIZZATIVO*: quale capacità di sviluppare un clima organizzativo positivo all'interno della Direzione al fine di creare il "benessere organizzativo" delle risorse umane;
- *COOPERAZIONE*: quale capacità di lavorare e collaborare con il Direttore Generale, con i Direttori di Area e con gli altri Direttori per integrare il senso di appartenenza e la realizzazione delle politiche definite dall'Amministrazione Comunale.

Come si può facilmente dedurre esse attengono a profili prestazionali propri del "problem solving", oltre a particolari attività volte alla propensione del conseguimento dei risultati, all'ottimizzazione della gestione delle risorse ed all'instaurazione di un positivo clima organizzativo.

### **B.2.3. RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

La retribuzione di risultato dei Direttori è rappresentata da una percentuale della retribuzione di posizione, non superiore al 25%.

Essa si compone di due quote: A e B; ognuna di esse rappresenta il 50% della retribuzione di risultato.

La quota A, relativa alla performance operative, viene determinata dal Nucleo di Valutazione in esito alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

La quota B si riferisce ai comportamenti organizzativi rappresentati dalle prestazioni conseguenti alla dimostrazione delle “competenze professionali” e viene definita dal Nucleo di Valutazione su proposta del Direttore di Area di riferimento e, successivamente, sottoposta al Sindaco per la valutazione definitiva.

La valutazione delle “competenze professionali” si svolge attraverso indici di valutazione, i quali determinano un punteggio totale che, collocato in una delle quattro fasce:

- fino a 100 punti;
- da 101 a 200 punti;
- da 201 a 300 punti;
- da 301 a 400 punti;

determina una retribuzione, rispettivamente, pari al 50%, 75%, 90% e 100 della quota B.

La retribuzione di risultato corrisposta a ciascun Direttore è data dalla somma degli importi delle due quote A e B, come in precedenza definite.

Viene di seguito rappresentato il prospetto esemplificativo del sistema di valutazione delle prestazioni dei Direttori.



