



COMUNE DI TAURIANOVA

(Provincia di Reggio Calabria)

AREA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

METODOLOGIA PER L'ATTRIBUZIONE DELL'INCARICO E PER LA GRADUAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE

INDICE

Art. 1 - Premessa

Art. 2 - Area delle posizioni organizzative

Art. 3 - Valore delle posizioni organizzative

Art. 4 - Criteri di individuazione dei titolari di posizione organizzativa

Art. 5 - Funzioni e competenze

Art. 6 - Durata, rinnovo e revoca dell'incarico

Art. 7 - Esercizio delle funzioni dirigenziali nei periodi di assenza dell'incaricato

Art. 8 - Valutazione dei risultati. Rinvio

Art. 9 - Orario di lavoro

Art. 10 - Criteri per la graduazione delle posizioni organizzative

Art. 11 - Abrogazioni e rinvio

Art. 12 - Entrata in vigore

Allegato A - Criteri per la graduazione dell'indennità di posizione delle posizioni organizzative

Art. 1 - Premessa

1. Ai sensi degli artt. 8 e seguenti del C.C.N.L. 31.03.1999 e dell'art. 15 del C.C.N.L. 22.01.2004 del comparto Regioni ed Autonomie locali, il Comune di Taurianova (di seguito "Comune") istituisce l'Area delle posizioni organizzative.

2. La posizione organizzativa (di seguito "P.O.") è una posizione di lavoro cui possono accedere dipendenti in posizione apicale (categoria "D") e che prevede lo svolgimento di funzioni di direzione di una delle strutture di vertice in cui si articola l'organizzazione burocratica del Comune (Settori), con la contestuale attribuzione della titolarità dei poteri connessi all'esercizio delle funzioni dirigenziali.

3. Le P.O. sono connesse all'organigramma funzionale e gestionale del Comune. Qualsiasi modifica, purché non irrilevante, intervenga in ambito organizzativo può comportare variazioni nel loro "peso", fino alla loro soppressione, con conseguente modifica di incarico al responsabile individuato come titolare di P.O..

4. Il C.C.N.L. lascia, in tema di valutazione, ampia libertà e discrezionalità alle Amministrazioni, imponendo esclusivamente che le P.O. devono essere "graduate", ai fini della determinazione dell'indennità di posizione, attraverso la definizione di criteri connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa ed alle responsabilità derivanti dalla funzione assolta. Gli stessi criteri a loro volta possono essere scomposti in variabili e indicatori.

5. L'organo competente alla graduazione è il Nucleo di valutazione, che effettuerà la valutazione "a sedia vuota", ovvero valuterà la posizione e non la persona che la occupa. L'esito della valutazione, ovvero la proposta del Nucleo di valutazione, viene approvata dalla Giunta comunale.

Art. 2 - Area delle posizioni organizzative

1. Nel rispetto dei criteri contenuti nelle seguenti disposizioni sono istituite, presso il Comune, posizioni di lavoro caratterizzate dalla assunzione diretta di responsabilità di prodotto e risultato ai sensi dell'art. 8 del C.C.N.L. 31.03.1999 del comparto Regioni ed Autonomie Locali, coincidenti con l'Unità Organizzativa di massima dimensione organizzativa (Settore).

2. La Giunta comunale determina, tenendo conto delle dimensioni e della struttura organizzativa del Comune, delle risorse del bilancio e del programma di mandato dell'Amministrazione, nonché degli eventuali vincoli legislativi, il numero delle P.O., il valore da attribuire alle singole posizioni e la durata degli incarichi ai titolari.

3. L'individuazione dei titolari di P.O. avviene, all'interno dei singoli Settori, con provvedimento del Sindaco, ai sensi e per gli effetti degli artt. 50 e 109 del D.Lgs. 18.08.2000, n. 267, e s.m.i., che attribuiscono al capo dell'Amministrazione il potere di decisione in merito all'attribuzione della titolarità delle funzioni apicali e gestionali.

Art. 3 - Valore delle posizioni organizzative

1. Ai fini dell'assegnazione della retribuzione di posizione a ciascuna P.O., in via preliminare, viene assegnato un punteggio, sulla base dei criteri di cui alla presente metodologia.

2. La valutazione è condotta, in via generale, con cadenza annuale, tenendo conto della situazione al momento esistente. A tal fine non si tiene conto di eventuali variazioni che dovessero intervenire in corso d'anno, fatte salve le modificazioni che, per eccezionale ampiezza, non suggeriscano la necessità o la rilevante opportunità di apportare correttivi valutativi in corso di gestione.

3. Ferma restando la soglia di retribuzione minima pari ad € 5.164,57, il valore della retribuzione di posizione viene determinata tenendo conto delle fasce retributive evidenziate nella tabella di seguito riportata:

Valore punteggio assegnato	Retribuzione di posizione attribuita
fino a 60 punti	€ 5.164,57

da 61 a 70 punti	€ 8.654,91
da 71 a 80 punti	€ 10.073,75
da 81 a 90 punti	€ 11.492,58
da 91 a 100 punti	€ 12.911,42

4. La Giunta comunale, sulla base della proposta del Nucleo di valutazione, con la quale si procede alla graduazione della rilevanza delle singole P.O., nel rispetto dei criteri fissati nella presente metodologia, fissa il valore economico delle P.O.. Tale valore costituisce l'importo annuo lordo della retribuzione di posizione assegnata a ciascuna P.O., da corrispondere a ciascun titolare per tredici mensilità.

5. La Giunta comunale, in base alle disponibilità di bilancio o ad eventuali vincoli legislativi di carattere economico-finanziario, può definire annualmente la retribuzione di posizione massima attribuibile, anche in misura inferiore a quella prevista contrattualmente (€ 12.911,42). In tal caso, le fasce retributive di cui al comma 3° del presente articolo, saranno rideterminate proporzionalmente, in modo tale che la prima fascia non sia comunque inferiore alla minima retribuzione stabilita di volta in volta dal C.C.N.L. di riferimento.

6. E' fatto comunque divieto all'Amministrazione comunale di corrispondere trattamenti economici di posizione sostanzialmente omologhi a P.O. obiettivamente non equiparabili sul piano della complessità gestionale ed organizzativa e delle connesse responsabilità.

7. Nel rispetto delle disposizioni di legge vigenti nel tempo, è facoltà del Comune convenzionare personale di altre Amministrazioni, cui eventualmente attribuire la titolarità di P.O.. In tal caso, la retribuzione di posizione complessivamente percepibile tra gli Enti convenzionati dal dipendente è di € 16.000,00, mentre la retribuzione di risultato, a valutazione positiva, oscillerà tra il 10 e il 30% della retribuzione di posizione assegnata.

8. Resta inteso che sia la retribuzione di posizione che quella di risultato saranno suddivise tra gli Enti in funzione delle ore di lavoro settimanali rese dal dipendente sulla base delle ore convenzionate. I Sindaci di ciascun Ente, previo accordo, definiscono nei rispettivi decreti l'ammontare della retribuzione di posizione, nel rispetto di quanto si andrà a stabilire nella convenzione.

9. La retribuzione di posizione e quella correlata di risultato assorbono tutte le indennità previste dal vigente C.C.N.L., compreso il compenso per lavoro straordinario.

Art. 4 - Criteri di individuazione dei titolari di posizione organizzativa

1. L'incarico di P.O. può essere conferito esclusivamente a dipendenti inquadrati nella categoria "D", in possesso dei seguenti requisiti, anche alternativi:

- a) esperienza lavorativa maturata nell'Ente (almeno 6 mesi) o presso altre P.A. o aziende private (almeno 2 anni), in posizioni di lavoro che richiedano significativo grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- b) preparazione culturale correlata a titoli accademici (diploma di laurea, *master*, dottorati di ricerca ed equivalenti) relativi a materie concernenti l'incarico e capacità di gestione di gruppi di lavoro.

2. I titolari di P.O. sono individuati, prevalentemente, nel rispetto dei seguenti criteri:

- a) posizione giuridica posseduta all'interno della categoria D;
- b) funzioni ed attività da svolgere;
- c) natura, caratteristiche dei programmi da realizzare e propensione al lavoro per obiettivi;
- d) requisiti culturali posseduti;
- e) attitudini, capacità professionale ed esperienza acquisita.

3. Il conferimento dell'incarico dovrà avvenire con provvedimento debitamente motivato con riferimento ai criteri sopra indicati.

Art. 5 - Funzioni e competenze

1. L'incarico di P.O. comporta la piena responsabilità delle attività svolte e dei risultati conseguiti, secondo le disposizioni normative in materia, in particolare:

- a) la gestione delle attività volte al raggiungimento degli obiettivi assegnati, anche mediante l'attività del personale assegnato;
- b) la gestione delle risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate al Settore di competenza;
- c) la responsabilità dei procedimenti amministrativi, se non espressamente demandata ai dipendenti assegnati al Settore;
- d) l'adozione in prima persona, con connessa responsabilità, di tutti gli atti gestionali in grado di impegnare l'Ente verso l'esterno.

Art. 6 - Durata, rinnovo e revoca dell'incarico

1. Gli incarichi di P.O. hanno durata coincidente, di norma, con il mandato del Sindaco in carica; in ogni caso, non possono avere durata inferiore ad un anno o superiore al mandato amministrativo del Sindaco in carica.

2. Alla scadenza, gli incarichi cessano automaticamente, salvo espresso rinnovo e/o proroga con formale provvedimento del Sindaco. Nelle more della riassegnazione degli incarichi, i dipendenti a tempo indeterminato cui siano attribuiti incarichi di P.O. continuano ad esercitare per un periodo non superiore a 45 giorni le funzioni relative all'incarico cessato in regime di *prorogatio*.

3. Gli incarichi di P.O., prima della loro naturale scadenza, possono essere revocati con atto motivato per le seguenti cause:

1. intervenuti mutamenti organizzativi;
2. inosservanza delle direttive del Sindaco;
3. risultati negativi oggetto di specifico accertamento.

4. Il soggetto competente alla revoca dell'incarico è il Sindaco.

5. L'atto di revoca comporta:

1. la cessazione immediata dell'incarico di P.O. e di responsabilità della relativa U.O., con contestuale riassegnazione alle funzioni della categoria e del profilo di appartenenza;
2. la perdita immediata della retribuzione di posizione connessa;
3. la non attribuzione della indennità di risultato;
4. eventuali altri provvedimenti di natura disciplinare connessi alla gravità delle inadempienze accertate.

6. Prima dell'adozione dell'atto di revoca, il Sindaco deve darne comunicazione all'interessato e questi ha facoltà di essere sentito assistito dall'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato, ovvero da persona di fiducia.

7. Per il conferimento e la revoca degli incarichi si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni di cui all'art. 19, commi 1 e 1-bis, del D.Lgs. 30.03.2001, n. 165, e s.m.i..

Art. 7 - Esercizio delle funzioni dirigenziali nei periodi di assenza dell'incaricato

1. La retribuzione di posizione spetterà al dipendente incaricato anche durante il periodo delle ferie, dei permessi previsti dalle vigenti disposizioni contrattuali e delle malattie, purché inferiori a 30 giorni. Tutte le altre assenze, a qualsiasi titolo godute, non daranno diritto né alla retribuzione di posizione né a quella di risultato.

2. Nei casi di assenza o impedimento di durata non inferiore a 30 giorni del dipendente incaricato di P.O., il relativo incarico potrà essere attribuito a chi, ordinariamente, è incaricato delle funzioni vicarie, ovvero, a scavalco, ad altro incaricato di P.O. o ad altro personale appartenente alla categoria "D" che ne abbia i requisiti e le capacità. I predetti incarichi sono attribuiti con provvedimento motivato del Sindaco.

3. Nei casi di cui al presente articolo al sostituto, incaricato di P.O., spetta la quota della retribuzione di posizione e di risultato rapportata al periodo di svolgimento delle funzioni vicarie.

4. In subordine, soltanto in caso di accertata assenza o indisponibilità di personale avente i requisiti richiesti per lo svolgimento delle funzioni vicarie, la responsabilità di singoli Settori potrà essere affidata al Segretario Generale, senza che tuttavia ciò comporti né l'attribuzione della P.O. né di indennità di sorta. Di tali incarichi si tiene comunque conto in sede di valutazione annuale, quali incarichi aggiuntivi.

Art. 8 . Valutazione dei risultati. Rinvio

1. L'importo della retribuzione di risultato varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione e verrà riconosciuta a seguito di valutazione annuale.

2. La valutazione dell'attività svolta dai titolari di P.O., ai fini della corresponsione dell'indennità di risultato, è oggetto di apposita metodologia, cui espressamente si rinvia.

Art. 9 - Orario di lavoro

1. Al dipendente incaricato della P.O. è concessa la flessibilità necessaria nella gestione del proprio tempo di lavoro, idonea al raggiungimento degli obiettivi assegnati, fermo restando il limite minimo di 36 ore medie settimanali in caso di *full time* da calcolarsi su base mensile. Nel caso in cui il dipendente titolare di P.O. sia a *part time*, lo stesso deve garantire le ore minime riferite al *part time* stesso. Ai medesimi dipendenti si applicano tutte le tipologie di permessi in essere e le forme di riduzione dell'orario previste per legge o dal C.C.N.L., ad esclusione del recupero dell'orario straordinario, feriale, notturno e festivo.

2. Nel caso in cui il titolare di P.O., alla fine del mese, abbia svolto un numero di ore inferiori al monte orario d'obbligo mensile, non giustificato da permessi (permessi, ferie, malattie, ecc., nel rispetto delle disposizioni contrattuali vigenti), lo stesso dovrà procedere al recupero delle ore non lavorate, entro il mese successivo; in difetto, si procederà alla detrazione sullo stipendio di un importo pari al valore contrattuale delle ore effettuate in meno.

3. I titolari di P.O. sono a disposizione dell'Amministrazione oltre l'orario di obbligo, per le esigenze connesse alla funzionalità affidatagli.

Art. 10 - Criteri per la graduazione delle posizioni organizzative

1. Il sistema di valutazione prevede l'individuazione di una serie di parametri (fattori generali di valutazione) che, a loro volta, si scompongono in elementi specifici di valutazione, indicatori e punteggi collegati a ciascun indicatore, per come meglio evidenziato nell'allegato "A".

2. I fattori generali di valutazione sono:

- A. Responsabilità delle risorse umane e finanziarie;
- B. Complessità gestionale;
- C. Complessità specialistica;
- D. Rilevanza esterna delle responsabilità;
- E. Rilevanza strategica.

Art. 11 - Abrogazioni e rinvio

1. A decorrere dalla data di entrata in vigore della presente metodologia sono abrogate tutte le disposizioni che risultino incompatibili con le norme in essa previste.

2. Per tutto quanto non previsto dalla presente metodologia si rinvia alle disposizioni legislative, statutarie, regolamentari e contrattuali vigenti nel tempo.

3. Qualunque modifica od integrazione alle disposizioni che riguardino la disciplina delle P.O. e che venissero emanate successivamente all'approvazione della presente metodologia, troveranno di-

retta e immediata applicazione nel Comune, senza necessità di alcun recepimento o presa d'atto da parte dell'Ente.

Art. 12 - Entrata in vigore

1. La presente metodologia entra in vigore dalla data di esecutività della delibera con cui viene approvata.

ALLEGATO "A"

CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELL'INDENNITA' DI POSIZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

§ 1 - Premessa

Nella progettazione delle P.O. occorre prestare particolare attenzione per evitare il rischio di *condizionare* la struttura organizzativa e l'uso dei meccanismi organizzativi e di gestione del personale alle persone che, in un determinato momento, ricoprono una determinata posizione.

E' molto facile infatti cadere nell'errore, spesso inconscio, di valutare una posizione come rilevante e, quindi, inserirla nell'Area delle P.O. ai sensi dell'art. 8 del C.C.N.L. 31.03.1999 del comparto Regioni ed Autonomie locali sulla base del potenziale e delle prestazioni delle persone che, presumibilmente, riceveranno l'incarico e che, con ogni probabilità, in quel particolare momento, ricoprono la posizione stessa. Bisogna pertanto tenere sempre a mente che oggetto della valutazione è la posizione e non la persona.

Lo scopo primo della definizione delle P.O. deve essere quello di migliorare le *performance* dell'organizzazione, consapevoli delle sue criticità e del suo orientamento strategico.

Sulla base di questa finalità si cerca poi di costruire un sistema di regole e meccanismi organizzativi e di gestione del personale coerenti.

§ 2 - La graduazione delle posizioni organizzative

La graduazione (o "pesatura") delle P.O. non deve essere intesa come un mero adempimento amministrativo necessario ai fini della corresponsione di una quota della retribuzione. Perché essa sia veramente uno strumento di gestione delle risorse umane è bene tener presente che essa è innanzitutto uno strumento di differenziazione retributiva connessa alla diversa complessità degli ambiti organizzativi dell'Ente ed alla variabilità della loro importanza relativa nel tempo.

Ma la graduazione è anche un significativo strumento di motivazione di coloro che ricoprono, o che saranno chiamati a ricoprire, tali posizioni di particolare complessità e responsabilità e potrebbe essere funzionale ad un possibile percorso di carriera da prospettare ai dipendenti, o almeno a quelli potenzialmente incaricabili.

E' necessario pertanto che la graduazione delle P.O.:

- sia tenuta costantemente aggiornata, in virtù delle modificazioni della struttura organizzativa, della mutata complessità delle attività e delle attribuzioni delle singole P.O. e, in generale, in qualsiasi momento si verifichi una variazione non irrilevante in uno degli ambiti oggetto di valutazione ai fini della graduazione;
- sia ben compresa ed accettata, nei principi e nella metodologia, dai soggetti potenzialmente coinvolti; questo "accorgimento di percorso" si rende necessario per evitare la sopravvenienza di disaccordi e contrasti all'interno dell'organizzazione, che minerebbero alla base la possibilità di cogliere le opportunità di cambiamento organizzativo e di miglioramento delle *performance* dell'Ente che l'istituto offre;
- sia certificata dal Nucleo di valutazione, nella metodologia e nelle risultanze della sua applicazione, in quanto soggetto naturalmente deputato alla valutazione delle prestazioni del personale con incarico dirigenziale, ai sensi delle vigenti disposizioni di legge e di regolamento. Ciò in virtù della necessità di assicurare la coerenza dei sistemi di valutazione adottati.

Occorre infine ricordarsi di un aspetto fondamentale insito in qualsiasi metodologia di valutazione: la presenza di elementi di soggettività. Per quanto le metodologie si sforzino di cercare parametri ed elementi di valutazione oggettivi, infatti, una componente di soggettività è inevitabile e gli sforzi fatti nel tentativo di perseguire l'assoluta oggettività del metodo hanno spesso determinato quale risultato solamente la complessità e la farraginosità dello strumento adottato.

§ 3 - Metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative

L'intento che si vuole perseguire con la metodologia proposta è quello di fornire uno strumento utile per la gestione del personale e per l'analisi organizzativa, ma al tempo stesso snello, per evitare che rimanga uno strumento, utile ma poco utilizzato, e magari non aggiornato causa la sua complessità.

La graduazione va effettuata attraverso una metodologia analitico-quantitativa che prevede:

- l'esplicitazione di fattori di valutazione;
- l'attribuzione di pesi a ciascun fattore di valutazione;
- l'assegnazione di un punteggio per ciascun fattore e per ciascuna posizione.

La struttura portante della metodologia che, ricordiamo, deve valutare la complessità di un ambito organizzativo, è data dai fattori che sono una specificazione di aree critiche ipoteticamente determinanti la complessità.

I fattori generali di valutazione sono:

- F. Responsabilità delle risorse umane e finanziarie;
- G. Complessità gestionale;
- H. Complessità specialistica;
- I. Rilevanza esterna delle responsabilità;
- J. Rilevanza strategica.

(La scheda di seguito presentata li pone in evidenza)

SCHEDA DI VALUTAZIONE

DENOMINAZIONE POSIZIONE: _____			
FATTORI GENERALI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI VALUTAZIONE	PUNTI	TOTALE PUNTI
A. RESPONSABILITÀ DELLE RISORSE UMANE E FINANZIARIE	A1. Risorse umane gestite e coordinate	da 1 a 10	
	A2. Risorse finanziarie gestite e accertate	da 1 a 10	
Totale fattore			max 20
B. COMPLESSITÀ GESTIONALE	B1. Complessità del quadro normativo	da 1 a 15	
	B2. Complessità del quadro delle relazioni, interne ed esterne	da 1 a 15	
	B3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati	da 1 a 20	
Totale fattore			max 50
C. COMPLESSITÀ SPECIALISTICA	C1. Specializzazione professionale	da 1 a 15	
Totale fattore			max 15
D. RILEVANZA ESTERNA DELLE RESPONSABILITÀ	D1. Responsabilità tecnica, contabile e amministrativa	da 1 a 5	
	D2. Responsabilità su acquisti e scelta fornitori	da 1 a 5	
Totale fattore			max 10
E. RILEVANZA STRATEGICA	E1. Rilevanza strategica	da 1 a 5	
Totale fattore			max 5
TOTALE GENERALE			max 100

Gli elementi specifici di valutazione esplicativi dei fattori generali sono così identificati:

A. RESPONSABILITÀ DELLE RISORSE UMANE E FINANZIARIE

A1. Risorse umane gestite

La complessità e il coordinamento dell'ambito gestionale corrispondente ad una P.O. (Settore) si determinano tenendo conto sia del numero che della professionalizzazione delle risorse umane gestite. In particolare, la complessità della responsabilità rivestita va esaminata con riferimento alla quantità e alla qualità (professionalità) delle persone gestite e coordinate.

Questo fattore si articola pertanto nei seguenti elementi:

- **professionalità gestite:** esamina la professionalizzazione;
- **risorse umane gestite:** esamina l'aspetto quantitativo delle risorse umane.

Per esprimere la professionalità delle risorse gestite si fa riferimento alla specifica categoria di inquadramento. Pertanto, con l'utilizzo della seguente formula ci si propone di cogliere la complessità globale della gestione e del coordinamento delle risorse umane:

$$\text{Peso} = [(n^\circ \text{ pers. cat. D} \times 1,0) + (n^\circ \text{ pers. cat. C} \times 0,8) + (n^\circ \text{ pers. cat. B} \times 0,6) + (n^\circ \text{ pers. cat. A} \times 0,4)]$$

A2. Risorse finanziarie gestite

Per la valutazione della complessità derivante dalla gestione delle risorse finanziarie si fa riferimento:

- all'ammontare delle risorse assegnate al centro di responsabilità (Settore) in qualità di responsabile del procedimento di spesa;
- alla consistenza delle entrate accertate da ciascun centro di responsabilità.

B. COMPLESSITÀ GESTIONALE

Gli elementi che permettono di esplicitare tale fattore sono riconosciuti nei seguenti:

B1. Complessità del quadro normativo

Si definisce in base al rapporto tra la tipologia delle fonti normative che il responsabile deve consultare ed applicare nel normale svolgimento delle proprie attività ed il livello di complessità/dinamicità delle fonti stesse. L'obiettivo è quello di distribuire diversamente il peso a seconda che i centri di responsabilità evidenzino una gestione, più o meno, condizionata dalla normativa.

La matrice di riferimento intende collocare la P.O. nel riquadro più idoneo prendendo in considerazione:

- il tipo/livello di normativa d'interesse (europea, nazionale, locale);
- la velocità/dinamicità di evoluzione delle norme stesse.

Si assegnano punteggi più alti in presenza di norme comunitarie perché si considera inevitabile un confronto costante con le norme subalterne. Allo stesso modo, si riconosce un valore più consistente in presenza di un quadro normativo che muta velocemente e frequentemente.

B2. Complessità del quadro delle relazioni con l'esterno e con l'interno

Si definisce in base alla complessità dei rapporti con soggetti esterni ed interni all'Ente che il responsabile deve intrattenere nel normale svolgimento delle proprie attività.

B3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati

Si definisce in base al rapporto esistente tra la programmabilità dell'attività e la prevedibilità/misurabilità dei risultati.

L'obiettivo è quello di collocare la posizione del riquadro della matrice più coerente e idoneo a rappresentare la sua situazione. A situazioni di alta complessità nella definizione degli obiettivi/progetti da perseguire si attribuiscono pesi più elevati. Così come a situazioni che presentano una bassa prevedibilità e misurabilità dei risultati raggiunti si attribuiscono pesi inferiori. Naturalmente l'allocazione nella matrice è subordinata alla lettura dei documenti dell'Ente dai quali si possono desumere obiettivi e risultati previsti (DUP, RPP, PEG, *report* sullo stato di attuazione dei programmi e progetti, *report* dei controlli interni, ecc.) di ogni centro di responsabilità.

C. COMPLESSITÀ SPECIALISTICA

Per *pesare* tale fattore si prende in esame l'elemento specializzazione.

C1. Specializzazione professionale

Si definisce in base al grado di specializzazione professionale che la posizione richiede (competenze e conoscenze giuridiche e/o tecniche).

D. RILEVANZA ESTERNA DELLE RESPONSABILITÀ

Analizza l'esposizione verso l'esterno (i terzi con i quali l'Ente ha rapporti) del centro di responsabilità, evidenziando le diverse responsabilità che ne derivano.

D1. Responsabilità tecnica, contabile e amministrativa

Si definisce in base al grado di responsabilità tecnica, contabile e amministrativa connessa al normale esercizio delle funzioni attribuite alla posizione. In relazione alle attività affidate ad ogni centro di responsabilità si potranno desumere i connessi livelli di responsabilità.

D2. Responsabilità su acquisti e scelta fornitori

Si definisce in base al grado di responsabilità che la posizione riveste nella scelta autonoma dei terzi fornitori di beni e servizi verso i quali impegnare l'Ente. La verifica del diverso grado di responsabilità potrà avvenire leggendo gli obiettivi del Piano esecutivo di gestione o facendo riferimento alle competenze affidate alle posizioni sulla scorta dei documenti interni all'Ente.

E. RILEVANZA STRATEGICA

E1. Rilevanza strategica

Con questo parametro si intende valorizzare il peso, la complessità derivante dalla gestione di attività ritenute strategiche dall'Amministrazione in carica. La valutazione della complessità derivante da questo ambito è desunta dagli atti adottati o comunque posti in essere dagli organi di governo dell'Ente (Consiglio, Giunta e Sindaco), in particolar modo dagli atti di programmazione relativi al mandato amministrativo dell'Amministrazione. Considerata la sua relativa soggettività, l'incidenza di questa valutazione sul peso finale della posizione non può essere particolarmente rilevante.

§ 4 - L'attribuzione dei pesi

1. Risorse umane gestite

La definizione del punteggio per ogni specifica posizione si ha attribuendo il massimo dei punti (10) al responsabile che ha ottenuto il valore maggiore nell'applicazione della formula sopra descritta (A.1). Gli altri punteggi vengono definiti tramite interpolazione lineare, cioè:

(Punteggio massimo x Valore formula del responsabile considerato)/Valore formula massimo

2. Risorse finanziarie gestite

La definizione del punteggio per ogni specifica posizione si ha attribuendo:

- n. 6 punti al responsabile che ha l'ammontare maggiore di risorse finanziarie in qualità di responsabile del procedimento;
- n. 4 punti al responsabile che ha la somma più consistente in termini di responsabile dell'accertamento.

Gli altri punteggi vengono definiti tramite interpolazione lineare, cioè:

$(\text{Punteggio massimo} \times \text{Quantità risorse della posizione considerata}) / \text{Quantità risorse massima}$

3. Complessità del quadro normativo

La definizione del punteggio per ogni specifica posizione si ottiene posizionando nel quadrante della matrice relativa la posizione considerata (max 15) .

4. Complessità del quadro delle relazioni

La definizione del punteggio si ottiene analizzando la quantità delle relazioni, esterne ed interne, di ogni posizione e procedendo alla valutazione comparata tra gli uffici (max 15).

5. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati

La definizione del punteggio per ogni specifica posizione si ottiene posizionando nel quadrante della matrice relativa la posizione considerata (max 20).

6. Specializzazione professionale

La definizione del punteggio si ottiene attribuendo un punteggio (max 15) ad ogni posizione sulla base del profilo previsto a copertura della posizione stessa.

7. Responsabilità tecnica, contabile e amministrativa

La definizione del punteggio si ottiene attribuendo un punteggio (max 5) ad ogni posizione sulla base del grado di responsabilità che la posizione riveste verso l'esterno.

8. Responsabilità su acquisti e scelta fornitori

La definizione del punteggio si ottiene attribuendo un punteggio (max 5) ad ogni posizione guardando al grado di esposizione che procura all'Ente nei confronti dei terzi.

9. Rilevanza strategica

La definizione del punteggio si ottiene attribuendo un punteggio (max 5) ad ogni posizione sulla base della rilevanza, rispetto alla complessiva attività, desunta dagli atti di programmazione, che l'Amministrazione attribuisce alla posizione stessa.