



**COMUNE DI BRUGHERIO**  
(PROVINCIA DI MILANO)

COPIA

Prot. n. 10518

21 marzo 2002

Ai Dirigenti del Comune di Brugherio:

LORO SEDE

Alle OO.SS.:

C.G.I.L. – Fax n. 039/745413

C.I.S.L. – Fax n. 039/2300756

U.I.L. – Fax n. 039/380843

C.S.A. – Fax n. 02/700500531

DIRSTAT – Fax n. 06/3212690

CONFEDIR – Fax n. 06/68803688

OGGETTO: Avvio concertazione per introduzione nuovo sistema di valutazione delle posizioni dei Dirigenti e costituzione fondo

Al fine di portare a conclusione il confronto, in sede di concertazione, sull'applicazione del nuovo sistema di valutazione delle posizioni dei Dirigenti (n. 4 in tutto l'Ente) e la costituzione del relativo fondo per la retribuzione di posizione e di risultato, si allegano alla presente i seguenti documenti:

1. "Sistema di valutazione delle posizioni dei Dirigenti" consegnato informalmente agli stessi Dirigenti già dal 5 marzo u.s. e discusso nella riunione del 20 marzo u.s. alle ore 15,30;
2. Costituzione fondo per la retribuzione di posizione e di risultato.

Cordiali saluti.

IL SEGRETARIO/DIRETTORE GENERALE  
Dott. Angelo Spasari

L'ASSESSORE ALL'ORGANIZZAZIONE  
E PERSONALE  
Rolando Pallanti



COMUNE DI BRUGHERIO  
(PROVINCIA DI MILANO)

*Valutazione delle Posizioni dei Dirigenti*

## FONDO PER LA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE E RISULTATO

Il fondo per la retribuzione di posizione e risultato, costituito ai sensi dell'art. 26 del contratto collettivo nazionale di lavoro del personale con qualifica dirigenziale (1998-2001), è finalizzato a compensare le funzioni dirigenziali, le connesse responsabilità e i risultati effettivamente conseguiti.

Gli enti sono liberi di definire la distribuzione del fondo tra le due componenti: posizioni e risultato (fatta salva la quota del 15% del fondo da distribuire al premio di risultato ai sensi dell'art. 28 del CCLN).

### Retribuzione di posizione

La logica che sottende alla costituzione di questo fondo è quella di premiare le figure dirigenziali che svolgono compiti e si assumono responsabilità superiori.

Inoltre tale remunerazione consente, nell'ambito della qualifica unica, di differenziare le posizioni dirigenziali sulla base del contributo che ciascun dirigente offre all'amministrazione dell'Ente.

Per procedere all'erogazione del fondo per la remunerazione della posizione dirigenziale occorre considerare i seguenti elementi:

- Le indennità vengono corrisposte mensilmente
- L'assegnazione presuppone un'analisi delle posizioni

Tutti i dirigenti beneficiano di un'indennità, salvo quelli che per gravi motivi personali, professionali o disciplinari non hanno alcuna responsabilità, né svolgono compiti con alta specializzazione.

Dall'enunciato del contratto la differenziazione tra le tipologie di dirigenti dipende dai seguenti requisiti:

- Collocazione nella struttura;
- Complessità organizzativa;
- Responsabilità gestionali interne ed esterne.

Il contenuto di questi tre criteri però non è definito dal contratto ma è demandato al libero accordo tra le parti, pertanto occorrerà specificare con puntualità ciascun punto al fine di completare le indicazioni contrattuali.

### DESCRIZIONE GENERALE DEL SISTEMA

Al fine della valutazione delle posizioni il contratto fornisce le indicazioni di principio demandando alle Amministrazioni una definizione più puntuale degli elementi cardine del sistema di valutazione delle posizioni. Quest'ultimo può essere definito come un sistema a punti per valorizzare l'importanza relativa di una posizione da determinare a livello complessivo dell'Ente.

Sulla base di questa definizione si può procedere ad un'individuazione delle caratteristiche generali del sistema che sono le seguenti:

- **Sistema a punti** = per differenziare le singole posizioni vengono indicati dei parametri di giudizio a ciascuno dei quali viene assegnato un punteggio che sintetizza il giudizio complessivo sulla posizione;
- **Non riguarda la persona ma la posizione** = il punteggio complessivo che si associa a ciascuna posizione identifica una valutazione della complessità del posto di lavoro, a prescindere dalla capacità e dai risultati conseguiti da chi occupa concretamente la posizione (esemplificando può capitare che una persona capace che occupa una posizione di scarso rilievo riceva

un'indennità inferiore rispetto ad una persona incapace che occupa una posizione di rilievo);

## 1. Definizione delle scale

Per quanto riguarda la definizione delle scale di misurazione si specificano i seguenti punti:

- I parametri sono 5 (vedi pagine successive);
- A ciascun parametro sarà attribuito un punteggio da 1 a 10;
- I punteggi complessivi saranno differenziati per ogni singola posizione.

Il contratto per quanto riguarda la parte destinata ai dirigenti propone dei limiti minimi e massimi all'importo erogabile (17.000.000 e 82.000.000 - quest'ultimo può essere derogato), demandando alle Amministrazioni locali la definizione delle modalità e dei criteri di distribuzione dei valori intermedi.

Una prima ipotesi consiste nel definire un valore economico per ogni punto di complessità conseguito; in questo modo si otterrebbe il massimo di differenziazione tra le remunerazioni dirigenziali riconoscendo le differenziazioni anche minime.

Di converso però nascerebbe un sistema di premio assai complesso e di difficile gestione che non si giustifica in termini di benefici organizzativi e soprattutto dato l'utilizzo di criteri qualitativi tenderebbe a misurare correttamente le differenze tra posizioni in termini di grandi numeri, mentre probabilmente risulterebbe molto più inaffidabile quando venisse utilizzato per differenziare posizioni assai simili.

Per questa ragione si preferisce definire alcune categorie di punteggio all'interno delle quali vengono distribuite le medesime somme.

E' necessario precisare che i dirigenti che occupano più incarichi di direzione riceveranno per intero l'indennità di posizione corrispondente all'incarico di maggiore complessità (e di conseguenza di maggiore valore economico). A questa si aggiungerà un'ulteriore indennità pari al 40% del valore economico dell'altra posizione che il dirigente occupa e dello stipendio tabellare annuo della qualifica unica dirigenziale così come determinato dal vigente Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro. L'indennità di posizione aggiuntiva è contenuta entro i limiti dell'apposito fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato, (1).

<b>PUNTEGGIO</b>	<b>REMUNERAZIONE</b>
46 - 50	EURO 25.822,84 £. 50.000.000
41 - 45	EURO 23.240,56 £. 45.000.000
16 - 40	EURO 20.658,28 £. 40.000.000
11 - 15	EURO 12.911,42 £. 25.000.000
0 - 10	EURO 10.329,14 £. 20.000.000

Tab. 1.1

(1) Si tenga conto che un'integrazione remunerativa per chi copre incarichi plurimi deve essere considerato un evento eccezionale e di durata determinata, infatti non può che riguardare posizioni che l'ente intende coprire con nuove assunzioni e che momentaneamente vengono affidate ad un dirigente. Ove la situazione di doppio incarico perdurasse si dovrebbe considerare che non si tratta di due posizioni diverse ricoperte da un solo dirigente, bensì di una posizione unica con più attività che deve essere pesata nella sua complessità e remunerata in base alla tabella punteggi/remunerazione (tab. 1.1).



## 2. Definizione dei parametri di valutazione

Nell'individuazione dei parametri di valutazione della posizione si terrà conto del fatto che la struttura organizzativa presenta un numero contenuto di dirigenti e che, di conseguenza, i compiti che i dirigenti sono chiamati a svolgere sono sostanzialmente omogenei, con riguardo a:

- a) compiti di coordinamento tra settori ed uffici, intesi come presidio dell'efficacia complessiva dell'azione;
- b) responsabilità sulle strutture, sugli obiettivi e sulla gestione delle risorse umane ed economiche;
- c) erogazione di servizi rivolti direttamente ai cittadini e che dunque producono un beneficio diretto all'utenza.

### I PARAMETRI

Stante quanto premesso, si sono individuati i seguenti criteri.

Tali criteri tendono a specificare in elementi misurabili i principi generali individuati.

Di seguito saranno descritti analiticamente uno per volta e per ciascuno saranno individuati dei punti che rendono ulteriormente oggettivo il criterio di valutazione adottato. Tuttavia è bene specificare fin d'ora che l'oggettivazione non può né deve essere assoluta, pertanto una parte della valutazione deve essere necessariamente demandata alla discrezionalità del soggetto valutatore.

Il giudizio che sarà formulato sinteticamente in forma numerica (punteggio) non deve specificare il valore di ciascun sotto punto (ogni singolo fattore) ma deve essere sinteticamente attribuito a ciascun parametro nel suo complesso.

#### 1. Capacità direzionali e competenze richieste dalla posizione ricoperta.

Fattori da considerare:

- la varietà, la novità, intese quali caratteristiche dell'attività lavorativa;
- la presenza di norme, prassi, procedure, precedenti, dati storici a cui riferirsi;
- il tipo di decisioni assunte (tecnico-professionali o direzionali).

#### 2. Responsabilità formali e conseguenze degli errori.

Fattori da considerare:

- le responsabilità formalmente attribuite (da leggi e regolamenti);
- la rilevanza dei danni e conseguenti aumento dei costi, ritardi, inattività, non rispetto dei tempi e dei programmi;
- la probabilità che si verifichi l'errore, l'intensità di attenzione richiesta per evitarlo.

#### 3. Complessità della struttura diretta.

Questo criterio misura la complessità della struttura diretta tenendo conto di due fattori: le risorse umane assegnate e i servizi gestiti indirettamente, perché affidati all'esterno, attraverso appalti, convenzioni, istituzioni, accordi con altre istituzioni.

La definizione delle risorse umane di competenza della posizione va qualificata in termini di numero delle persone che fanno riferimento alla posizione e loro livello di inquadramento formale.

Questi due termini di valutazione devono essere utilizzati in maniera differente infatti: un alto numero di dipendenti comporta una crescita della complessità, se però le risorse umane di riferimento sono caratterizzate da personale con un elevato inquadramento, questo secondo aspetto riduce la complessità di gestione dal momento che chi occupa la posizione può delegare compiti e dunque semplificare processi di sua competenza.

Fattori da considerare:

- N. dipendenti categoria A;
- N. dipendenti categoria B;
- N. dipendenti categoria C;
- N. dipendenti categoria D;
- N. dipendenti responsabili di Posizione organizzativa.

La gestione di servizi all'esterno è un fattore di complessità in quanto essa non si conclude con l'assegnazione dell'appalto o con la conclusione della convenzione/accordo, ma richiede una costante attività di indirizzo e controllo dell'attività del soggetto esterno e del servizio; è necessario infatti verificare, in certi casi anche quotidianamente e con personale di elevata specializzazione, che il soggetto esterno rispetti il capitolato di appalto, l'accordo, gli indirizzi dell'amministrazione, relazionandosi in modo costante con i responsabili per evitare scostamenti che porterebbero poi a situazioni molto problematiche.

Inoltre occorre svolgere anche per i servizi in appalto una costante attività di monitoraggio e valutazione della loro efficacia ed efficienza, per proporre e concordare variazioni, miglioramenti, modifiche. Tale criterio va qualificato sia in termini di numero di gestioni esternalizzate che di importo contrattuale.

Fattori da considerare:

- N° gestioni esternalizzate e, in particolare:
  - a) importo contrattuale in Euro:.....
  - b) importo contrattuale in Euro:.....
  - c) importo contrattuale in Euro:.....
  - d) importo contrattuale in Euro:.....

#### 4. Rilevanza e visibilità esterne

Per definizione gli atti della Pubblica Amministrazione hanno una maggiore visibilità esterna rispetto agli atti di qualsiasi organismo privato. Questo aspetto rende assai più problematica la gestione perché le decisioni della Pubblica Amministrazione non si possono ispirare solo a principi di efficienza produttiva e ottimalità tecnica.

Diverso è l'impatto sull'esterno delle varie attività che si svolgono nell'Amministrazione Comunale, tuttavia questo parametro di valutazione è quello di più difficile determinazione dal momento che si lega a valutazioni di tipo sociologico e politico. Per contestualizzare i criteri di valutazione sono stati individuati i seguenti tre :

Fattori da considerare:

- Programma politico;
- Aree di sensibilità sociale;
- Presenza su organi di informazione.

Tuttavia per valorizzare quest'elemento si ricorre ad una valutazione discrezionale da parte dell'organismo politico che rappresenta in ultima analisi l'interprete della volontà popolare riguardo il programma, la sensibilità sociale e tutto ciò che si riferisce a questo aspetto della posizione.

## Rilevanza per l'integrazione

L'integrazione può essere definita come l'insieme di logiche, ruoli o strumenti che costringono le diverse unità organizzative a mantenere una congruenza rispetto alle finalità istituzionali.

- In questo senso dunque si distinguono posizioni che si caratterizzano per una marcata specializzazione tecnica del loro intervento e posizioni che invece si qualificano quale momento di raccordo tra più settori affinché questi operino in maniera coordinata.

La rilevanza per l'integrazione può essere valutata attraverso i seguenti :

Fattori da considerare:

- Settori coinvolti (tutti; alcuni; uno);
- Contenuto dei compiti (specializzazione tecnica o azione di raccordo tra più settori);
- Trasversalità delle attività.

In termini di rilevanza per l'integrazione sono da considerare solo le relazioni intrattenute con settori diversi dal proprio.