ALLEGATO B)

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DEL COMUNE DI BIELLA

PRINCIPI GUIDA E VALORI DI RIFERIMENTO

Il Comune di Biella, quale sistema aziendale finalizzato all'erogazione di servizi atti a soddisfare bisogni della collettività, è consapevole che servizi di qualità si possono realizzare solo se i processi attraverso i quali essi vengono erogati sono di qualità; (la qualità dei servizi è funzione della qualità dei processi aziendali che tali servizi realizzano; nel senso che non si può garantire la qualità dei risultati senza garantire la qualità di processi che li realizzano).
Risultati di qualità dipendono dunque da processi di qualità. I processi di qualità sono influenzati dalla prestazione dei lavoratori e, a sua volta, la prestazione sarà, influenzata dalla motivazione.
La correlazione tra prestazione e motivazione può essere espressa dalla seguente relazione: la qualità della prestazione dipende direttamente dal livello della motivazione e dal know-how.
P=f (motivazione, know-how)

Per cui se il livello di motivazione è pari a zero pure la qualità della prestazione sarà pari a zero. In altri termini, non vi è processo di qualità senza prestazioni di qualità.

Know-how significa letteralmente "sapere come fare" ed è pertanto il fattore che esprime l'abilità, l'addestramento, l'esperienza, l'apprendimento acquisito.
La motivazione può essere definita come la forza interiore che spinge il comportamento e lo indirizza verso il raggiungimento di un obiettivo.
La motivazione dipende:
a) dalla convinzione che l'impegno determini una prestazione migliore (aspettativa);
b) dalla convinzione che il risultato una volta raggiunto, abbia un valore di scambio, permetta cioè di ottenere una ricompensa (strumentalità);
c) dal grado di appetibilità ed attrattiva, per la persona in esame, della ricompensa (valenza).
Dunque, risultati di qualità dipendono da processi di qualità che dipendono da prestazioni di qualità che dipendono dal know-how di qualità e dall'alto indice di motivazione.
La motivazione dipende in larga parte dalla "attenzione alle risorse umane" prestata; attenzione che porta alla valorizzazione e sviluppo delle risorse umane.
Un processo continuo e sistematico di gestione, sviluppo e valorizzazione delle risorse umane necessita di un adeguato sistema di valutazione dei dipendenti.
Quindi la filosofia che anima questa amministrazione nel progettare la presente guida alla valutazione dei dirigenti è che la valutazione delle prestazioni in logica MBO orientata cioè ai risultati, costituisce lo strumento principale per lo sviluppo e valorizzazione delle risorse umane.

La Valutazione

La valutazione è un processo spontaneo e continuo di apprendimento insito in ciascun individuo. E' un processo "Autofinalizzato" in quanto permette all'individuo (Valutatore) di elaborare e classificare le informazioni (attribuendone significato) provenienti dall'esterno al fine di indirizzare il proprio comportamento verso il fine prefisso.
La capacità di valutare è un indice importante di intelligenza di un individuo infatti Scharck così definisce l'intelligenza:" L'intelligenza è la capacità di reagire a qualcosa di nuovo in maniera finalizzata". Anche le organizzazioni necessitano di valutazione.
La valutazione è però eterofinalizzata, cioè non è rivolta a soddisfare esigenze del valutatore, ma a dirigere e guidare l'organizzazione (ente) verso la realizzazione dei fini istituzionali (obiettivi). Quindi la valutazione è esigenza dell'ente e del valutato e non del valutatore.
Per il secondo principio della termodinamica, la valutazione è necessaria al fine di contrastare il processo entropico a cui inevitabilmente tutte le organizzazioni tendono.
Essa costituisce un formidabile strumento di propulsione allo sviluppo organizzativo.
La valutazione si realizza attraverso il controllo di gestione quale sistema di misurazione per il pilotaggio dell'ente.

La valutazione dei dipendenti.

La valutazione dei dipendenti quale partizione ed intersezione del sistema di controllo di gestione e del sistema di gestione e valorizzazione delle risorse umane, viene considerato da questa amministrazione elemento essenziale per il perseguimento di elevati livelli di qualità dei servizi resi dall'ente locale. La valutazione delle prestazioni non è dunque uno strumento burocratico Imposto dalla legge, ma un formidabile mezzo per sviluppare all'interno del Comune di Biella, capacità manageriali in logica MBO (Management by objectives).

La valutazione dei dirigenti.

FINALITÀ[5]

Il sistema proposto di valutazione dei dirigenti per il Comune di Biella, è finalizzato a:
a) Determinare un modello di riferimento per il calcolo della componente retributiva di risultato.
b) Permettere un miglioramento continuo e sistematico delle prestazioni dirigenziali, attraverso il feed-back sui risultati offenuti.

FINALITÀ DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI
DEL COMUNE DI BIELLA

- Retribuire > Sistema Premiante

SI VALUTA PER

- Migliorare -----> Sistema di apprendimento

METODO

Si valuta quindi per sapere che cosa è stato fatto in termini di risultati raggiunti e come è stato fatto.
Si valuta attraverso la:

- *Componente MBO: Che cosa è stato fatto.*

Ovvero il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati

DEFINIZIONE DI OBIETTIVO

Per obiettivo si intende "Un risultato di lavoro atteso, definito, misurabile e riferito ad un determinato periodo di tempo".

Alla determinazione di obiettivi concorrono:
Il valutato
Il comitato di valutazione
La normativa.

- *Componente Skill: Come è stato fatto.*

Il tipo di prestazione offerta dal dirigente; in altri termini il comportamento organizzativo espletato dal dirigente.

DEFINIZIONE DI COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO.

I comportamenti organizzativi sono l'espressione delle capacità e qualità manageriali che il comune di Biella richiede ai propri dirigenti e funzionari.

DIRIGENTE	si comporta	in una situazione di lavoro	per raggiungere gli obiettivi attesi

Da quanto sopra esplicitato circa la valutazione delle prestazione dei dirigenti ne deriva che la valutazione ha per oggetto:
- La prestazione del dirigente, non il dirigente come persona. (La Performance e non il Performer).

- I comportamenti organizzativi espressi dal dirigente.
- Il passato, cioè l'anno di riferimento, non il futuro (la prestazione e non il potenziale manageriale del Dirigente).

La valutazione delle prestazioni del dirigente non costituisce un giudizio Nunc et semper sulla persona, ma un bilancio dinamico della prestazione professionale del dirigente che varia al variare della prestazione stessa.

In pratica, il sistema di valutazione delle prestazioni dei dirigenti consiste nell'utilizzo combinato di una logica di definizione degli obiettivi (MBO) con una logica di individuazione delle capacità ed abilità (SKILL) che costituiscono le competenze necessarie e di pregio che il comune di Biella richiede ai propri dirigenti.
Attenzione: gli obiettivi non rappresentano le attività correnti; non sono cioè la descrizione dei carichi di lavoro tipici della mansione affidata in rapporto al ruolo ricoperto.

METODOLOGIA PROPOSTA

1 Per la componente MBO

PARTE A: CHE COSA SI DEVE FARE

Vengono individuati e concordati con il dirigente responsabile per ciascun settore gli obiettivi (assegnati o prefissi).
Alla determinazione di questi obiettivi concorrono:
Il valutato
li comitato di valutazione La normativa.

Vedere allegato A.

Ponderazione. Per ciascun obiettivo viene concordato con il valutatore il peso, il grado di difficoltà, il grado di complessità, il grado di priorità rispetto agli altri.
L'indicatore di risultato: Per ciascun obiettivo prefisso viene individuato l'algoritmo di individuazione del grado di conseguimento in termini quantitativi e qualitativi.

PARTE B: CHE COSA SI E' FATTO.

Consiste nella rilevazione di quello che è stato fatto alfine di determinare mediante l'algoritmo di misurazione del risultato, il grado di conseguimento degli obiettivi ovvero il risultato raggiunto in rapporto all'obiettivo atteso;

PARTE C: ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI.

Vengono individuate le differenze tra quanto preventivato ed i risultati effettivamente

ottenuti; vengono esplicitate le cause ditali differenze.

2 Per la componente SKILL;

Al fine di valutare come è stata ottenuta la prestazione, con quali stili di influenza, con quali metodologie cognitive etc, che chiameremo "COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO" vengono individuate delle MACRO AREE chiamate "fattori di valutazione", concordando con ciascun dirigente i metri di misurazione ed il punteggio massimo attribuibile a ciascun comportamento organizzativo.

I fattori di valutazione sono così in sintesi nomenclati:

-A) - CAPACITA' DI GESTIONE DEL TEMPO LAVORO

-B)- (da omettere perché rientrante nela componente MBO) GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI

-C) - CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE

-D) - CAPACITA' DI RISPETTARE LE REGOLE CON METODI NON BUROCRATICI

-E) - CAPACITA' DI PROMUOVERE GESTIRE L'INNOVAZIONE

-E) - CAPACITA' DI GESTIRE IL CONTROLLO

-G)- QUALITÀ' DELL'APPORTO PERSONALE SPECIFICO

-H)- ORIENTAMENTO AL PROCESSO E CAPACITA' DI ADATTAMENTO.

In altri termini l'impostazione metodologica proposta è progettata in relazione alla seguente domanda. Preso atto che il dirigente X, in rapporto agli obiettivi assegnati ha raggiunto i seguenti risultati (Grado di conseguimento degli obiettivi assegnati), occorre stabilire come, con quali modalità, esplicitando quali capacità ed abilità egli ha ottenuto tali risultati. Ovvero con quali capacità di gestione del tempo lavoro, con quali capacità di gestione del personale, con quale capacità di rispettare le regole con metodi non burocratici, con quali capacità di promuovere e gestire l'innovazione, con quali capacità di gestire il controllo, con quale qualità dell'apporto personale specifico, ed infine con quale capacità di adattamento.
Inoltre le capacità, come sopra descritte, esplicitate dal dirigente nel conseguimento dei risultati prefissi in quale grado hanno rispecchiato i comportamenti organizzativi voluti dal comune di Biella.
Ad esempio, la capacità di gestire il controllo si è espletata mediante l'elaborazione del piano di sviluppo globale degli obiettivi; mediante la pianificazione delle attività e la tempificazione delle stesse; mediante l'identificazione ed eliminazione delle anomalie; l'identificazione e il recupero dei ritardi, ecc.

I comportamenti organizzativi che il Comune di Biella ritiene essere le migliori modalità di svolgimento ed espletamento delle attività dirigenziali e che rappresentano quindi

l'espressione delle capacità, in logica qualità totale, che il Comune di Biella richiede ai suoi dirigenti riguardano:
-L'autonomia decisionale
-La leadership
-La valorizzazione delle risorse umane
-L'innovazione
-La determinazione

-L'integrazione
-La conoscenza o apprendimento;
-L'organizzazione
-L'efficienza gestionale;

AUTONOMIA DECISIONALE:

Per autonomia decisionale il comune di Biella intende la capacità del dirigente di identificare i problemi egli obiettivi, definire il processo decisionale, riconoscere l'importanza della decisione ed essere in grado di comunicarla e farla recepire; valutare i risultati dell'azione intrapresa, accettare i rischi ed assumere le responsabilità.

LEADERSHIP:

Per leadership il Comune di Biella intende la capacità del dirigente di fornire e stimolare modelli di comportamento e di prestazioni orientati ai risultati; dirigere le risorse a disposizione efficacemente verso il raggiungimento degli obiettivi; promuovere consenso e coesione.

VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Per valorizzazione delle risorse umane il Comune di Biella intende la capacità del dirigente di responsabilizzare i propri collaboratori, fornire un quadro chiaro delle rispettive competenze assegnando loro obiettivi coerenti; promuovere la motivazione massimizzando la convergenza degli interessi e delle aspirazioni personali dei collaboratori con gli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza; creare un clima partecipativo ed incoraggiante tale da ottenere il contributo di idee e proposte da parte dei collaboratori sulle decisioni od iniziative da prendere in una visione comune di reparto.

INNOVAZIONE

Per innovazione il Comune di Biella intende la capacità del dirigente di individuare, proporre e realizzare soluzioni nuove ad esempio adattando nuovi procedimenti amministrativi o procedure tecniche-operative o migliorando quelle esistenti.

DETERMINAZIONE:

Per determinazione il Comune di Biella intende la capacità del dirigente di agire con risolutezza ed efficacia perseverando nello sforzo di conseguire i risultati prefissi, rispettando il principio di priorità.
Capacità di resistere allo stress e di autocontrollo anche in situazioni complicate e critiche.

INTEGRAZIONE:

Per integrazione il Comune di Biella intende la capacità del dirigente di ascoltare, convincere razionalmente, di comunicare ai processi a monte la proprie esigenze concordando con essi gli input. Di considerare il processo a valle (gli utilizzatori del proprio output) un CLIENTE da soddisfare nelle sue necessità.

CONOSCENZE ED APPRENDIMENTO

Per conoscenze ed apprendimento il Comune di Biella intende la capacità del dirigente di conoscere la normativa con precisione, puntualità ed autorevolezza aggiornandosi tempestivamente senza indurre in inutili discussioni sulla corretta interpretazione di, leggi, circolari regolamenti e procedure. Quindi la capacità di assistere con competenza e professionalità gli organi di governo dell'ente.

ORGANIZZAZIONE

Per organizzazione il Comune di Biella intende la capacità del dirigente di definire ruoli e responsabilità dei collaboratori, definendo con equità e congruità i carichi di lavoro, identificando vincoli strutturali per la realizzazione di programmi e progetti.

EFFICIENZA GESTIONALE

Per efficienza gestionale, il Comune di Biella intende la capacità del dirigente di ottimizzare l'uso delle risorse, riducendo gli sprechi, impegnandosi a fare le cose bene fin dalla prima volta, ottenendo economie di gestione misurabili.

VALUTAZIONE FINALE

Premesso che la valutazione dovrà essere sempre comunicata, la valutazione finale effettuata, previo contraddittorio con ciascun dirigente, si esprime:

- MEDIANTE LA FORMULAZIONE DI UNA BARS necessaria ad impostare il processo di miglioramento continuo e sistematico delle prestazioni.
Le bars sono (Behaviorally Achored Rating Scales) delle scale di giudizio basate sul comportamento, ovvero la formulazione di una scala di giudizio con delle descrizioni comportamentali che rappresentano diversi livelli di prestazioni qualitative.

- MEDIANTE IL CALCOLO DEL PUNTEGGIO OTTENUTO necessario alla quantificazione della componente retributiva di risultato o merito.

Al riguardo, il punteggio massimo attribuibile è di 1000 punti.
Questo per maggiore padronanza alfine di evitare valori numerici con troppe cifre decimali.
Occorrerà stabilire il numero di punti da attribuire alla componente MBO; ad esempio a questa componente potrebbero essere attribuiti massimo 700 punti da ripartire per ciascuno obiettivo prefisso.
Alla componente Skill (Comportamenti organizzativi), potrebbero essere attribuiti un massimo di 300 punti da ripartire da prima per ciascun fattore di valutazione (ad eccezione del punto di cui alla lettera b che riguarda la componente MBO) e nell'ambito di ciascun fattore di valutazione, per ciascun comportamento organizzativo quale indicatore di riferimento.

Modalità di svolgimento

FASE PRELIMINARE

Questa fase consiste nell'esplicitare ai dirigenti la metodologia in oggetto al fine di concordare con essi eventuali modifiche o correzioni.
Una volta ottenuta l'approvazione di massima da parte dei dirigenti, il comitato di valutazione provvederà a redigere il "Manuale di valutazione delle prestazioni dei dirigenti" da sottoporre alla giunta per la relativa approvazione.

FASE ANTECEDENTE

Approvata la metodologia ed il relativo manuale di valutazione, il comitato di valutazione provvederà, mediante colloquio con il dirigente, ad individuare gli obiettivi ed a redigere la scheda di cui all'allegato "A".

FASE CONCOMITANTE

Periodicamente, il comitato di valutazione verificherà con il dirigente lo stato di realizzazione degli obiettivi prefissi, procedendo ad individuare eventuali variazioni riportandoli sulla scheda di cui all'allegato "A".

FASE CONSEGUENTE

Valutazione finale.

Il comitato di valutazione provvederà ad effettuare un colloquio finale di valutazione in cui il dirigente renderà noto, fornendo eventuale idonea documentazione, i risultati raggiunti.
Verrà quindi compilata in contraddittorio con il dirigente, la parte terza

(Controllo conseguente) della scheda di valutazione di cui all'allegato"A"; stabilendo in pratica per ciascun obiettivo i relativi risultati raggiunti e per conseguenza, il punteggio ottenuto.

Per ogni comportamento organizzativo, sempre in contraddittorio con il dirigente, si procederà quindi ad attribuire il relativo punteggio. Il comitato di valutazione quindi, sulla base del punteggio ottenuto dal dirigente e sulla base delle osservazioni riportate dal dirigente nell'analisi degli scostamenti, provvederà a formulare una Bars finale che verrà comunicata al dirigente, il quale potrà chiedere che sulla scheda siano riportate, a fianco della Bars, le sue osservazioni.

Valutazione finale	Osservazioni Dirigente

ALLEGATO A)

COMUNE DI BIELLA

SOGGETTO VALUTATO :
POSIZIONE : DIRIGENTE
FIRMA DELEGATO COMITATO VALUTAZIONE
FIRMA VALUTATO
DATA COLLOQUIO INIZILALE
DATA COLLOQUIO FINALE

	CONTROLLO PREVENTIVO PROGRAMMAZIONE : CONTROLLO EX ANTE					CONTROLLO CONCOMITANTE MODIFICHE		CONTROLLO CONSEGUENTE ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI		
N. PR.	DESCRIZIONE OBIETTIVI	ALGORITMO DI CALCOLO GRADO DI CONSEGUIMENTO	GRADO DI PRIORITA'	GRADO DI DIFFICOLTA' E COMPLESSITA'	PUNTEGGIO DI PONDERAZIONE	DATA MODIFICA	NUOVO GRADO DI PRIORITA'	GRADO DI CONSEGUIMENTO DELL'OBIETTIVO (RISULTATO)	PUNTEGGIO ATTRIBUITO	ANALISI SCOSTAMENTO
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
	TOTALI								0	

TOTALE	PUNTEGGIO MASSIMO PREVISTO
TOTALE	PUNTEGGIO ATTRIBUITO
	SCOSTAMENTO

COMUNE DI BIELLA

TABELLA SINOTTICA SISTEMA DI VALUTAZIONE DIRIGENTI

		PUNTEGGIO OTTENUTO	PUNTEGGIO MASSIMO	VOTO IN DECIMI
1	CAPACITA' DI GESTIONE DEL TEMPO LAVORO			
2	GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI			
3	CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE			
4	CAPACITA' DI RISPETTARE LE REGOLE CON METODI NON BUROCRATICI			
5	CAPACITA' DI PROMUOVERE E GESTIRE L'INNOVAZIONE			
6	CAPACITA' DI GESTIRE IL CONTROLLO			
7	QUALITA' DELL' APPORTO PERSONALE SPECIFICO			
8	ORIENTAMENTO AL PROCESSO E CAPACITA' D'ADATTAMENTO			
	TOTALE			

TABELLA SINOTTICA DELLA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL DIRIGENTE

SKILL DA VALUTARE (ART. 43)

	VOTO MIN DEC	VOTO MASSIMO	VOTO ATTRIBUITO	INDICATORI DI RIFERIMENTO	
A	0	26	0	CAPACITA' DI GESTIONE DEL TEMPO LAVORO	
A1	0	9	0	IDENTIFICAZIONE DELLE PRIORITA'	AUTONOMIA DECISIONALE
A2	0	8	0	RISPETTO DELLE PRIORITA'	DETERMINAZIONE
A3	0	6	0	LAVORO EFFETTUATO IN ORE NON D'UFFICIO	DETERMINAZIONE
A4	0	3	0	RISPETTO DELLA PUNTUALITA' DEGLI APPUNTAMENTI PRESI	DETERMINAZIONE
B	0	724	0	GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI	
B1	0	24	0	GRADO DI REALIZZAZIONE DELLE ATTIVITA' ORDINARIE O CORRENTI	OBIETTIVI RAGGIUNTI
B2	0	230	0	GRADO DI CONSEGUIMENTO DI OBIETTIVI DIFFICILI	OBIETTIVI RAGGIUNTI
B3	0	150	0	GRADO DI CONSEGUIMENTO DI OBIETTIVI COMPLESSI	OBIETTIVI RAGGIUNTI
B4	0	320	0	GRADO DI CONSEGUIMENTO DI OBIETTIVI ORDINARI	OBIETTIVI RAGGIUNTI
C	0	25	0	CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE	
C1	0	2	0	CREAZIONE DI UN CLIMA PARTECIPATIVO ED INCORAGGIANTE	LEADERSHIP
C2	0	3	0	AUMENTO DELLA MOTIVAZIONE NEI COLLABORATORI	LEADERSHIP
C3	0	3	0	VALUTAZIONE ADEGUATA DEI COLLABORATORI	LEADERSHIP
C4	0	3	0	SVILUPPO DELLA CAPACITA' E CONOSCENZE DEI COLLABORATORI	SVILUPPO RISORSE UMANE
C5	0	2	0	VALORIZZAZIONE DI CALLABORATORI PARTICOLARMENTE MOTIVATI	SVILUPPO RISORSE UMANE
C6	0	3	0	INDIVIDUAZIONE E CORREZIONE DI ERRORI COMMESSI DAI COLLABORATORI	EFFICACIA GESTIONALE
C7	0	3	0	EQUA DISTRIBUZIONE CARICHI LAVORO AI COLLABORATORI	LEADERSHIP
C8	0	3	0	RESPONSABILIZZAZIONE CORRETTA DEI COLLABORATORI	LEADERSHIP
C9	0	3	0	ESATTA ATTRIBUZIONE DI RUOLI E COMPETENZE AI COLLABORATORI	ORGANIZZAZIONE
D	0	35	0	CAPACITA' DI RISPETTARE LE REGOLE CON METODI NON BUROCRATIC.	
D1	0	10	0	CONOSCENZA DELLA NORMATIVA E DELLE REGOLE	CONOSCENZE-APPRENDIMENTO
D2	0	10	0	TEMPESTIVITA' NELL'AGGIORNAMENTO NORMATIVO	CONOSCENZE-APPRENDIMENTO
D3	0	5	0	REALIZZAZIONE DI PROCESSI AMMINISTRATIVI SEMPLICI	INNOVAZIONE
D4	0	10	0	SEMPLIFICAZIONE DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI	INNOVAZIONE
E	0	45	0	CAPACITA' DI PROMUOVERE E GESTIRE L'INNOVAZIONE	
E1	0	9	0	UTILIZZO DELLE PROCEDURE INFORMATICHE	INNOVAZIONE
E2	0	9	0	UTILIZZO DI STRUMENTI TECNOLOGICAMENTE AVANZATI	INNOVAZIONE
E3	0	6	0	FORMAZIONE DEI COLLABORATORI USO STRUMENTI TECNOLOGICAMENTE AVAN	INNOVAZIONE
E4	0	7	0	MIGLIORAMENTI APPORTATI AI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI	INNOVAZIONE
E5	0	8	0	NUOVI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI ADOTTATI	INNOVAZIONE
E6	0	6	0	VECCHI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI ELIMINATI	INNOVAZIONE
F	0	45	0	CAPACITA' DI GESTIRE IL CONTROLLO	
F1	0	5	0	ELABORAZIONE DEL PIANO DI SVILUPPO GLOBALE DEGLI OBIETTIVI	AUTONOMIA DECISIONALE
F2	0	3	0	PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITA' (carichi di lavoro)	ORGANIZZAZIONE
F4	0	3	0	TEMPIFICAZIONE DELLE ATTIVITA'	ORGANIZZAZIONE
F5	0	3	0	IDENTIFICAZIONE DELLE ANOMALIE	ORGANIZZAZIONE
F6	0	3	0	IDENTIFICAZIONE DEI RITARDI	ORGANIZZAZIONE
F7	0	4	0	ELIMINAZIONE DELLE ANOMALIE	DETERMINAZIONE
F8	0	4	0	RECUPERO DEI RITARDI	DETERMINAZIONE
F9	0	2	0	PREDISPOSIZIONE SISTEMA DI INDICATORI DI PILOTAGGIO	ORGANIZZAZIONE
F10	0	3	0	IDENTIFICAZIONE DEGLI SCOSTAMENTI	ORGANIZZAZIONE
F11	0	3	0	ANALISI MOTIVAZIONALE DEGLI SCOSTAMENTI	LEADERSHIP
F12	0	3	0	GRADO DI UTILIZZO DELLE RISORSE DI SPESA ASSEGNATE	EFFICIENZA GESTIONALE
F13	0	3	0	GRADO DI UTILIZZO DELLE RISORSE STRUMENTALI ASSEGNATE	EFFICIENZA GESTIONALE
F14	0	3	0	GRADO DI UTILIZZO DELLE RISORSE UMANE ASSEGNATE	EFFICIENZA GESTIONALE
F15	0	3	0	ECONOMIE DI GESTIONE REALIZZATE	EFFICIENZA GESTIONALE
G	0	50	0	QUALITA' DELL' APPORTO PERSONALE SPECIFICO	
G1	0	10	0	CAPACITA' DI SVOLGERE I CARICHI DI LAVORO DEI COLLABORATORI	CONOSCENZE-APPRENDIMENTO
G1	0	5	0	APPORTO PERSONALE ALL'IDENTIFICAZIONE DI OBIETTIVI E PROGETTI	AUTONOMIA DECISIONALE
G3	0	5	0	APPORTO PERSONALE ALLA PROPOSIZIONE DI OBIETTIVI E PROGETTI	AUTONOMIA DECISIONALE
G4	0	5	0	CAPACITA' DI VALUTARE LE CONSEGUENZE DERIVANTI DAGLI ERRORI	EFFICIENZA GESTIONALE
G5	0	5	0	CAPACITA' DI RESISTERE ALLO STRESS	DETERMINAZIONE
G6	0	5	0	CAPACITA' DI AUTOCONTROLLO	DETERMINAZIONE
G7	0	5	0	QUALITA' DELL'ASSISTENZA AGLI ORGANI DI GOVERNO	EFFICIENZA GESTIONALE
G8	0	5	0	CAPACITA' DI FARE LE COSE BENE FIN DALLA PRIMA VOLTA	EFFICIENZA GESTIONALE
G9	0	5	0	GRADO DI RESPONSABILITA' ASSUNTE E RISCHI CONNESSI	AUTONOMIA DECISIONALE
H	0	50	0	ORIENTAMENTO AL PROCESSO E CAPACITA' D'ADATTAMENTO	
H1	0	13	0	ACCETTABILITA' DEL PROPRIO OUTPUT DAL PROCESSO A VALLE	INTEGRAZIONE
H2	0	13	0	COMUNICAZIONE DELLE PROPRIE ESIGENZE AL PRECCESSO A MONTE	INTEGRAZIONE
H3	0	12	0	CONCORDARE CON I PROCESSI A MONTE I RELATIVI INPUT	INTEGRAZIONE
H4	0	12	0	CONCORDARE CON I PROCESSI A VALLE I PROPRI OUTPUT	INTEGRAZIONE

COMSA DI BELLA

ALLEGATO C)

[redacted]

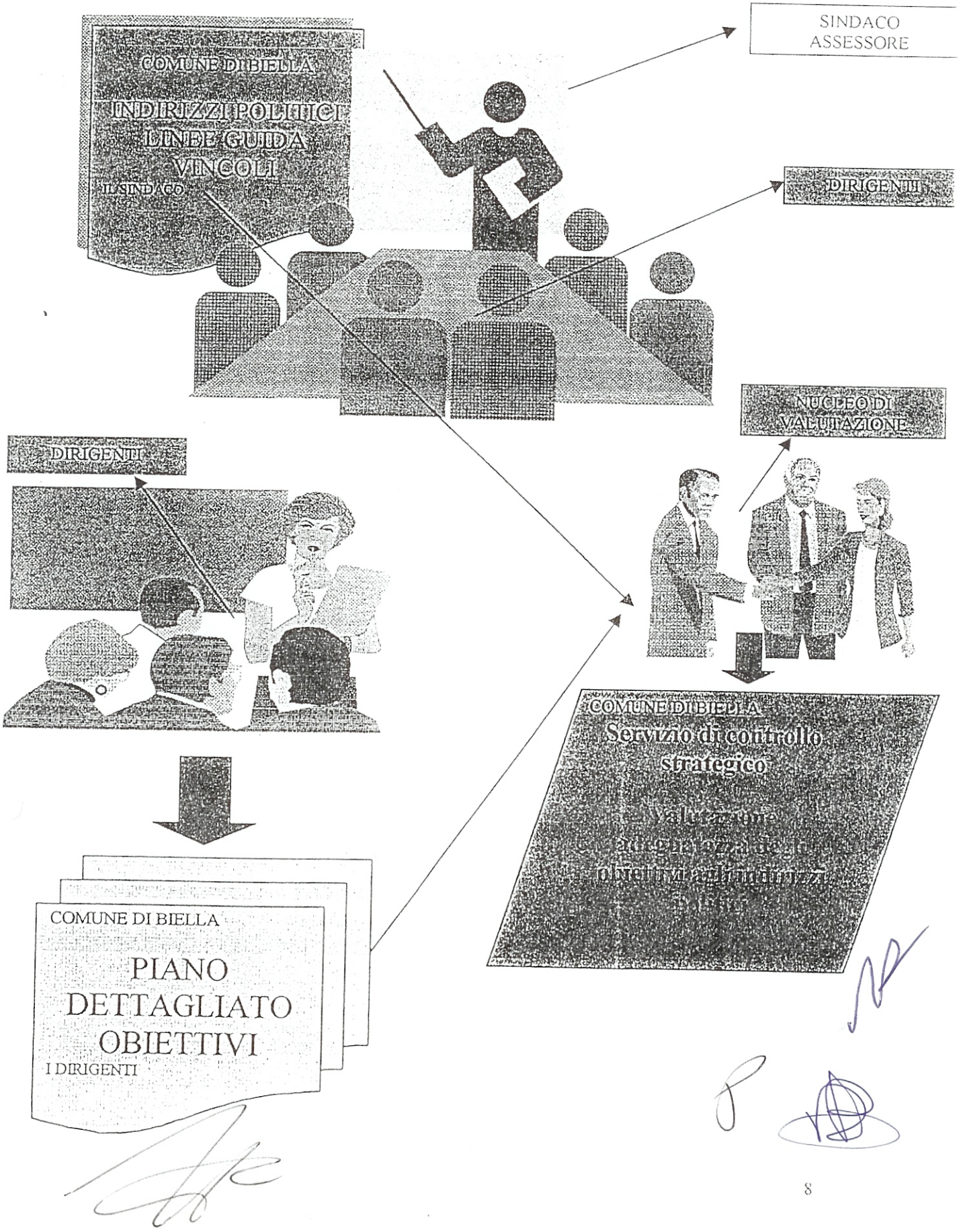
LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI DIRIGENTI

CONCERTAZIONE EX ARTICOLO 8 NUOVO CCNL COMPARTO DIRIGENTI ENTI LOCALI

COMUNE DI BIELLA

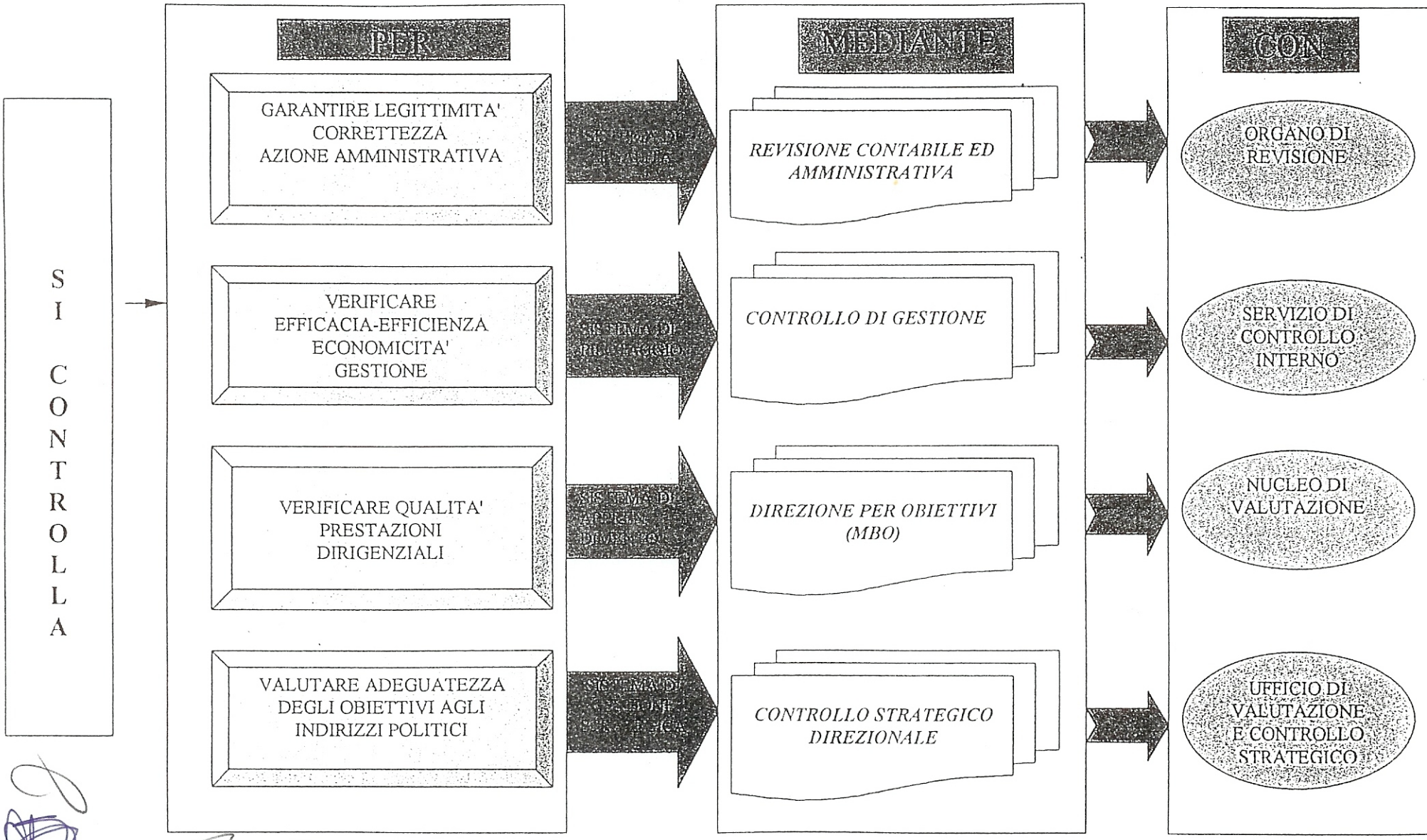
Assessorato al Bilancio ed al Personale

ARTICOLAZIONE CONTROLLO STRATEGICO



SISTEMA CONTROLLI INTERNI

Comune di Biella



I controlli interni negli enti locali

L'articolazione del sistema dei controlli interni previsti dal decreto legislativo del 30/07/1999 n. 286 introduce chiarezza nell'ordinamento ed elimina le distonie consequenziali al cumulo tra controlli collaborativi e controlli repressivi esistenti nella normativa precedente.
Il controllo quale attività direzionale costituisce il processo articolato mediante il quale l'ente si assicura che l'azienda sia gestita nel rispetto di idonei ed appropriati principi manageriali in logica qualità totale.
Il controllo permette di verificare che l'attività è realizzata ottimizzando l'uso delle risorse secondo gli indirizzi e le direttive impartite dall'organo di direzione politica nel rispetto della legalità.
Pertanto secondo l'impostazione della nuova legge, devono essere progettati, in maniera integrata, scientifica in modo tale da permettere di raggiungere l'eccellenza in logica qualità totale:

- Il sistema di legalità, ossia, l'insieme delle procedure atte ad assicurare che le attività gestionali avvengano secondo il puntuale rispetto della normativa di riferimento;

- Il sistema di diagnosi e pilotaggio, ossia, l'insieme di indicatori che verificano le condizioni di efficienza, efficacia ed economicità della gestione;

- Il sistema di apprendimento, ossia, il processo di valutazione delle prestazioni dirigenziali che ne permette il miglioramento continuo e sistematico;

- Il sistema di programmazione strategica, ossia, l'insieme delle valutazioni che verificano la congruità e la rispondenza degli obiettivi programmati agli indirizzi politici;

Occorre quindi che preposti alla realizzazione di tali attività vi siano appositi organi aziendali inseriti in posizione "line e/o staff" nell'organigramma dell'ente.

L'organo di revisione composto da revisori contabili nominati dalla componente politica sarà preposto alla verifica della legittimità, regolarità e correttezza amministrativa; esso è indipendente ed autonomo e non risponde

del proprio operato ad altro organo interno all'ente. Inoltre i revisori non possono essere chiamati a comporre il nucleo di valutazione, o l'ufficio di controllo strategico.

Il servizio di controllo interno composto da personale proprio dell'ente sarà preposto alla verifica dell'efficienza, efficacia ed economicità della gestione; esso dipende direttamente dal direttore generale o è inserito in posizione di staff all'interno della direzione finanziaria.

Il nucleo di valutazione, composto anche da personale esterno esperto in tecniche di valutazione, sarà preposto alla valutazione delle prestazioni dirigenziali; esso, inserito in posizione di staff nell'organigramma dell'ente, per il proprio operato, risponde direttamente al sindaco.

L'ufficio di valutazione per il controllo strategico, composto eventualmente anche da personale esterno particolarmente esperto in tecniche di direzione strategica dell'impresa, sarà preposto alla valutazione della congruità degli obiettivi rispetto agli indirizzi manifestati dagli organi politici. Anch'esso, inserito in posizione di staff, per il proprio operato, risponde direttamente al sindaco.

Per realizzare a pieno il sistema dei controlli previsti dalla normativa, occorrono dati ed informazioni che devono essere opportunamente analizzati, elaborati, classificati e rappresentati.

I processi di classificazione, elaborazione e rappresentazione di tale insieme strutturato (data warehousing) di informazioni permetterà di valutare il grado di "salute" amministrativa, finanziaria, legale, patrimoniale, direzionale del sistema azienda in logica "customer satisfaction".

Il sistema dei controlli permette inoltre di configurare la gestione strategica dell'ente locale mediante il seguente processo logico:

gli organi di direzione politica, analizzati i bisogni, espressi ed impliciti, della collettività, prefigurano degli scenari di evoluzione socio economica e territoriale ed effettuano le consequenziali scelte politiche mediante la formalizzazione di finalità da conseguire. Tali indirizzi politici contenenti le linee guida e i relativi vincoli vengono comunicati ai dirigenti i quali li trasformano in obiettivi ossia in risultati attesi, definiti, misurabili e riferiti ad un periodo di tempo. L'ufficio di controllo strategico li definisce congruenti e convergenti.

Tale processo di programmazione strategica si completa, dunque, con la pianificazione operativa[1] e termina con l'approvazione del piano esecutivo di gestione e la formale assegnazione degli obiettivi ai dirigenti.
Il servizio di controllo interno mediante il proprio sistema di indicatori finanziari e quantitativi verifica le condizioni in cui si svolge l'attività gestionale e redige i previsti reports periodici secondo schemi standard.
Il nucleo di valutazione incontra i dirigenti al fine di verificare quello che fanno e come lo fanno e procedono alla valutazione delle loro prestazioni per permettere di erogare con correttezza la retribuzione di risultato.
Il servizio di valutazione e controllo strategico valuta l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti ed obiettivi predefiniti. In altri termini effettua un'analisi, in termini di scostamenti motivazionali, tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi operativi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché nella identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione, dei possibili rimedi.
L'organo di revisione verifica il rispetto della legge, e la correttezza dell'azione amministrativa.

MODALITA' PROPOSTA EROGAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Premesso che il nuovo contratto della dirigenza non prevede più che il 50 per cento del fondo per la retribuzione di risultato sia erogato a non più del 20% dei dirigenti, che l'articolo 4 prevede che "i criteri generali per la distribuzione delle risorse destinate alla retribuzione di posizione ed a quella di risultato" sono oggetto di contrattazione collettiva decentrata integrativa a livello di ente e l'articolo 8 prevede che "i criteri generali relativi alle modalità di determinazione e di attribuzione della retribuzione collegata ai risultati ed al raggiungimento degli obiettivi assegnati" sono oggetto di concertazione;

si propone l'adozione della seguente metodologia di ripartizione, di determinazione ed attribuzione della retribuzione di risultato.

[1] La pianificazione operativa consiste nell'individuazione e fissazione degli obiettivi e nell'esplosione degli stessi in fasi che vengono tempificate e quantificate

Il coefficiente di complessità inteso come un parametro che varia da 0 a 1 viene introdotto in sostituzione del coefficiente di posizione per le ragioni descritte nella lettera inviata a tutti i dirigenti e che si allega alla presente come parte integrante.
Il criterio proposto si concilia con il nuovo sistema di controllo strategico previsto dal legislatore con decreto legislativo numero 286 del 31/07/1999.
Infatti, ottenuti gli indirizzi strategici dall'organo politico, il dirigente deve esplodere tali finalità in obiettivi sfidanti, strategicamente rilevanti, che implicano il pieno ed ottimale utilizzo delle risorse a disposizione.
Qualora gli obiettivi non fossero ritenuti congrui, o non esattamente convergenti rispetto agli indirizzi formulati o di facile raggiungimento rispetto alle risorse a disposizione, a quell'insieme di obiettivi verrebbe attribuito un coefficiente di complessità inferiore ad 1 con la conseguenza che l'ammontare della retribuzione di risultato ad egli riservata verrebbe automaticamente a ridursi pur in presenza del pieno e totale raggiungimento degli obiettivi prefissati; pertanto sarà cura del dirigente attivarsi al fine di dimostrare di aver adeguatamente inteso le finalità politiche che gli amministratori intendono perseguire e di aver orientato le proprie prestazioni al raggiungimento di tali finalità nel rispetto delle linee guida e dei vincoli posti dagli organi politici esplodendo e proponendo in sede di programmazione operativa un piano dettagliato di obiettivi convergente e congruo (controllo strategico).

Il criterio proposto di ripartizione fra i dirigenti del fondo per la retribuzione di risultato prevede che al dirigente spetti una quota, per riparto, che sia in funzione sia del livello delle proprie prestazioni che del grado di complessità degli obiettivi.
Più precisamente il criterio proposto prevede che a ciascun dirigente spetti una quota del fondo, a titolo di retribuzione di risultato, calcolata dividendo il fondo per la retribuzione di risultato per la somma dei coefficienti di complessità degli obiettivi attribuiti a ciascun dirigente, il risultato moltiplicato per il coefficiente di complessità attribuito agli obiettivi del singolo dirigente; il risultato moltiplicato per il coefficiente non ponderato

che esprime il punteggio attribuito al dirigente dal nucleo di valutazione.

Il criterio proposto prevede la seguente ripartizione nelle ipotesi limite (che valgono solo ai fini teorici e conoscitivi dell'algoritmo di ripartizione).
Le ipotesi estreme sono:

1) *grado di complessità assegnato agli obiettivi di ciascun dirigente massimo (pari al coefficiente 1), punteggio ottenuto da ciascun dirigente 1000 (massimo previsto): in tal caso a ciascun dirigente spetterebbe un'identica quota di retribuzione di risultato dato dal rapporto fondo diviso numero dei dirigenti (gli obiettivi pienamente raggiunti da ciascun dirigente sono stati ritenuti omogenei rispetto a quelli degli altri dirigenti per complessità ed eterogeneità). TABELLA "A"*
2) *grado di complessità assegnato a ciascun dirigente inesistente che vuol dire che gli obiettivi sono stati ritenuti attività ordinarie (pari al coefficiente 0), punteggio ottenuto 1000: in tal caso non è prevista alcuna distribuzione della retribuzione di risultato in assenza di obiettivi significativi. TABELLA "B"*
3) *grado di complessità assegnato a ciascun dirigente massimo (pari al coefficiente 1), punteggio ottenuto 0: in tal caso non è prevista alcuna distribuzione della retribuzione di risultato in quanto gli obiettivi assegnati non sono stati raggiunti. TABELLA "C"*

Il presente metodo di ripartizione è valido quando il coefficiente medio di complessità non è inferiore a 0,50 (somma dei coefficienti di complessità attribuiti agli obiettivi dei dirigenti diviso il numero dei dirigenti), al contrario in presenza di un coefficiente medio di difficoltà basso si arriverebbe al caso limite dato dal seguente esempio:
un solo dirigente ottiene un coefficiente di complessità superiore a 0 e tutti gli altri pari a zero. In questa ipotesi l'intero fondo della retribuzione di risultato spetterebbe al dirigente che ha ottenuto il coefficiente superiore a zero e agli altri niente. ***Il che non appare equo e congruo****. TABELLA "D"*

Pertanto la soluzione proposta resta valida a condizione che la media aritmetica semplice dei coefficienti di complessità non sia inferiore ad almeno 0,50.
Qualora ciò non si verificasse occorrerebbe adottare, in alternativa, la soluzione per la quale a ciascun dirigente spetterebbe una quota calcolata nel seguente modo:
il fondo diviso la somma dei punteggi ottenuti da ogni singolo dirigente, il risultato moltiplicato il punteggio ottenuto dal singolo dirigente, il risultato moltiplicato per il coefficiente di complessità attribuito al dirigente. SOLUZIONE "4"

TABELLA "A"

COMUNE DI BIELLA

TABELLA SIMULATIVA RIPARTIZIONE FONDO RETRIBUZIONE RISULTATO DIRIGENTI

SOMMA DA RIPARTIRE 1999 10.000.000 10.000.000

NUMERO DIRIGENTI 5

	COEFFICIENTE RIPARTIZIONE	COEFFICIENTE RIPARTIZIONE 2.000.000	COEFFICIENTE RIPARTIZIONE 2.000.000	SOMMA PRO CAPITE 2.000.000	COEFFICIENTE RIPARTIZIONE 2.000	A COEFF. PUNTI TOTALI PON.TI	B COEFFIC. COMP.TA'	C PUNTI MBO	D PUNTI MBO PONDERATI	E PUNTI SKILL	F PUNTI TOTALI PONDERATI	G PUNTI TOTALI NON PONDERATI
	SOLUZIONE DELIBERATA	SOLUZIONE 1	SOLUZIONE 2	SOLUZIONE 3	SOLUZIONE 4							
		FONDO/Σ B* B*G	FONDO/Σ A* A	FONDO/15*COL. "A"	IL FONDO DIVISO LA SOMMA DEI PUNTEGGI							
	Il 50% del fondo ai primi tre, ripartito in parti uguali, l'altro 50% ripartito agli altri dirigenti per fasce in maniera ponderata sulla base del punteggio medio per ciascuna fascia.	Il fondo diviso la somma dei coefficienti di complessità; il risultato moltiplicato per il coef-ficiente di difficoltà per il punteggio non ponderato diviso mille.	Il fondo diviso la somma dei punteggi ponderati ottenuti da ciascun dirigente, il risultato moltiplicato per il punteggio ponderato di ciascun dirigente.	il fondo diviso il numero dei dirigenti (5), il risultato moltiplicato per il punteggio ottenuto rettificato sulla base del coefficiente di difficoltà.	OTTENUTO DA CIASCUN DIRIGENTE * IL PUNTEGGIO DI CIASCUN DIRIGEN PER IL COEFFICIENT DI DIFFICOLTA'		SI	SI		SI		
DIRIGENTE						A COEFF. PUNTI TOTALI PON.TI	B COEFFIC. COMP.TA'	C PUNTI MBO	D PUNTI MBO PONDERATI	E PUNTI SKILL	F PUNTI TOTALI PONDERATI	G PUNTI TOTALI NON PONDERATI
1 A	5.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	1,000	1,0	700	700	300	1000	1000
2 B	1.250.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	1,000	1,0	700	700	300	1000	1000
3 C	1.250.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	1,000	1,0	700	700	300	1000	1000
4 D	1.250.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	1,000	1,0	700	700	300	1000	1000
5 E	1.250.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	1,000	1,0	700	700	300	1000	1000
6 F			-	-	-	0,000	0	0	0	0	0	0
7 G			-	-	-	0,000	0	0	0	0	0	0
8 H			-	-	-	0,000	0	0	0	0	0	0
9 I			-	-	-	0,000	0	0	0	0	0	0
10 L			-	-	-	0,000	0	0	0	0	0	0
Tot. Ripartito	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	5,00	5,00					5.000
Tot. Non R	-	0	0	-	0	DA DESTINARE AL FONDO 2000 O RISPARMIO						

TABELLA "B"

COMUNE DI BIELLA

TABELLA SINTETICA RIPARTIZIONE FONDO RISTRUTTURAZIONE RISULTATO DIRIGENTI

SOMMA DA RIPARTIRE 1999		10.000.000			10.000.000							
NUMERO DIRIGENTI					5							
	COEFFICIENTE RIPARTIZIONE	COEFFICIENTE RIPARTIZIONE ########################	COEFFICIENTE RIPARTIZIONE 6.666.667	SOMMA PRO CAPITE 2.000.000	COEFFICIENTE RIPARTIZIONE 2.000	A COEFF. PUNTI TOTALI PON.TI	B COEFFIC. COMP.TA'	C PUNTI MBO	D PUNTI MBO PONDERATI	E PUNTI SKILL	F PUNTI TOTALI PONDERATI	G PUNTI TOTALI NON PONDERATI
	SOLUZIONE DELIBERATA	SOLUZIONE 1	SOLUZIONE 2	SOLUZIONE 3	SOLUZIONE 4							
	Il 50% del fondo ai primi tre, ripartito in parti uguali, l'altro 50% ripartito agli altri dirigenti per fasce in maniera ponderata sulla base del punteggio medio per ciascuna fascia.	FONDO/Σ B* B*G Il fondo diviso la somma dei coefficienti di complessità; il risultato moltiplicato per il coef-ficiente di difficoltà per il punteggio non ponderato diviso mille.	FONDO/Σ A* A Il fondo diviso la somma dei punteggi ponderati ottenuti da ciascun dirigente, il risultato moltiplicato per il punteggio ponderato di ciascun dirigente.	FONDO/15*COL. "A" il fondo diviso il numero dei dirigenti (5), il risultato moltiplicato per il punteggio ottenuto rettificato sulla base del coefficiente di difficoltà.	IL FONDO DIVISO LA SOMMA DEI PUNTEGGI OTTENUTO DA CIASCUN DIRIGENTE * IL PUNTEGGIO DI CIASCUN DIRIGEN PER IL COEFFICIENT DI DIFFICOLTA'		SI	SI		SI		
						A COEFF. PUNTI TOTALI PON.TI	B COEFFIC. COMP.TA'	C PUNTI MBO	D PUNTI MBO PONDERATI	E PUNTI SKILL	F PUNTI TOTALI PONDERATI	G PUNTI TOTALI NON PONDERATI
DIRIGENTE												
1 A	5.000.000		2.000.000	600.000	-	0,300	0,0	700	0	300	300	1000
2 B	1.250.000		2.000.000	600.000	-	0,300	0,0	700	0	300	300	1000
3 C	1.250.000		2.000.000	600.000	-	0,300	0,0	700	0	300	300	1000
4 D	1.250.000		2.000.000	600.000	-	0,300	0,0	700	0	300	300	1000
5 E	1.250.000		2.000.000	600.000	-	0,300	0,0	700	0	300	300	1000
6 F			-	-	-	0,000	0	0	0	0	0	0
7 G			-	-	-	0,000	0	0	0	0	0	0
8 H			-	-	-	0,000	0	0	0	0	0	0
9 I			-	-	-	0,000	0	0	0	0	0	0
10 L			-	-	-	0,000	0	0	0	0	0	0
Tot. Ripartito	10.000.000	-	10.000.000	3.000.000	-	1,50	0,00					5.000
Tot. Non R	-	10.000.000	0	7.000.000	10.000.000	DA DESTINARE AL FONDO 2000 O RISPARMIO						

TABELLA "C"

COMUNE DI BIELLA

TABELLA RIPARTIZIONE FONDO RETRIBUZIONE RISULTATO DIRIGENTI

SOMMA DA RIPARTIRE 1999		10.000.000			10.000.000								
NUMERO DIRIGENTI					5								
	COEFFICIENTE RIPARTIZIONE	COEFFICIENTE RIPARTIZIONE 2.000.000	COEFFICIENTE RIPARTIZIONE 10.000.000.282.819.300	SOMMA PRO CAPITE 2.000.000	COEFFICIENTE RIPARTIZIONE 999.999.994.975.241	A COEFF. PUNTI TOTALI PON.TI	B COEFFIC. COMP.TA'	C PUNTI MBO	D PUNTI MBO PONDERATI	E PUNTI SKILL	F PUNTI TOTALI PONDERATI	G PUNTI TOTALI NON PONDERATI
	SOLUZIONE DELIBERATA	SOLUZIONE 1	SOLUZIONE 2	SOLUZIONE 3	SOLUZIONE 4							
	Il 50% del fondo ai primi tre, ripartito in parti uguali, l'altro 50% ripartito agli altri dirigenti per fasce in maniera ponderata sulla base del punteggio medio per ciascuna fascia.	FONDO/Σ B* B*G Il fondo diviso la somma dei coefficienti di complessità; il risultato moltiplicato per il coef-ficiente di difficoltà per il punteggio non ponderato diviso mille.	FONDO/Σ A* A Il fondo diviso la somma dei punteggi ponderati ottenuti da ciascun dirigente, il risultato moltiplicato per il punteggio ponderato di ciascun dirigente.	FONDO/15*COL. "A" il fondo diviso il numero dei dirigenti (5), il risultato moltiplicato per il punteggio ottenuto rettificato sulla base del coefficiente di difficoltà.	IL FONDO DIVISO LA SOMMA DEI PUNTEGGI OTTENUTO DA CIASCUN DIRIGENTE * IL PUNTEGGIO DI CIASCUN DIRIGEN PER IL COEFFICIENT DI DIFFICOLTA'		SI	SI		SI		
						A COEFF. PUNTI TOTALI PON.TI	B COEFFIC. COMP.TA'	C PUNTI MBO	D PUNTI MBO PONDERATI	E PUNTI SKILL	F PUNTI TOTALI PONDERATI	G PUNTI TOTALI NON PONDERATI
DIRIGENTE												
1 A	5.000.000		-	-	-	0,000	1,0	0	0	0	0	0
2 B	1.250.000		-	-	-	0,000	1,0	0	0	0	0	0
3 C	1.250.000		-	-	-	0,000	1,0	0	0	0	0	0
4 D	1.250.000		-	-	-	0,000	1,0	0	0	0	0	0
5 E	1.250.000		-	-	-	0,000	1,0	0	0	0	0	0
6 F			-	-	-	0,000	0	0	0	0	0	0
7 G			-	-	-	0,000	0	0	0	0	0	0
8 H			-	-	-	0,000	0	0	0	0	0	0
9 I			-	-	-	0,000	0	0	0	0	0	0
10 L			-	-	-	0,000	0	0	0	0	0	0
Tot. Ripartito	10.000.000	-	-	-	-	0,00	5,00					0
Tot. Non R	-	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	DA DESTINARE AL FONDO 2000 O RISPARMIO						

TABELLA "D"

COMUNE DI BIELLA

TABELLA PER LA RIPARTIZIONE FONDO RETRIBUZIONE RISULTATO DIRIGENTI

SOMMA DA RIPARTIRE 1999		10.000.000			10.000.000								
NUMERO DIRIGENTI					5								
	COEFFICIENTE RIPARTIZIONE	COEFFICIENTE RIPARTIZIONE 99.999.999	COEFFICIENTE RIPARTIZIONE 6.369.427	SOMMA PRO CAPITE 2.000.000	COEFFICIENTE RIPARTIZIONE 2.000	A COEFF. PUNTI TOTALI PON.TI	B COEFFIC. COMP.TA'	C PUNTI MBO	D PUNTI MBO PONDERATI	E PUNTI SKILL	F PUNTI TOTALI PONDERATI	G PUNTI TOTALI NON PONDERATI
	SOLUZIONE DELIBERATA	SOLUZIONE 1 FONDO/Σ B* B*G	SOLUZIONE 2 FONDO/Σ A* A	SOLUZIONE 3 FONDO/15*COL. "A"	SOLUZIONE 4 IL FONDO DIVISO LA SOMMA DEI PUNTEGGI OTTENUTO DA CIASCUN DIRIGENTE * IL PUNTEGGIO DI CIASCUN DIRIGEN PER IL COEFFICIENT DI DIFFICOLTA'		SI	SI		SI		
DIRIGENTE	Il 50% del fondo ai primi tre, ripartito in parti uguali, l'altro 50% ripartito agli altri dirigenti per fasce in maniera ponderata sulla base del punteggio medio per ciascuna fascia.	Il fondo diviso la somma dei coefficienti di complessità; il risultato moltiplicato per il coef-ficiente di difficoltà per il punteggio non ponderato diviso mille.	Il fondo diviso la somma dei punteggi ponderati ottenuti da ciascun dirigente, il risultato moltiplicato per il punteggio ponderato di ciascun dirigente.	il fondo diviso il numero dei dirigenti (5), il risultato moltiplicato per il punteggio ottenuto rettificato sulla base del coefficiente di difficoltà.		A COEFF. PUNTI TOTALI PON.TI	B COEFFIC. COMP.TA'	C PUNTI MBO	D PUNTI MBO PONDERATI	E PUNTI SKILL	F PUNTI TOTALI PONDERATI	G PUNTI TOTALI NON PONDERATI
1 A	5.000.000	10.000.000	2.356.688	740.000	200.000	0,370	0,1	700	70	300	370	1000
2 B	1.250.000		1.910.828	600.000	-	0,300	0,0	700	0	300	300	1000
3 C	1.250.000		1.910.828	600.000	-	0,300	0,0	700	0	300	300	1000
4 D	1.250.000		1.910.828	600.000	-	0,300	0,0	700	0	300	300	1000
5 E	1.250.000		1.910.828	600.000	-	0,300	0,0	700	0	300	300	1000
6 F			-	-	-	0,000	0	0	0	0	0	0
7 G			-	-	-	0,000	0	0	0	0	0	0
8 H			-	-	-	0,000	0	0	0	0	0	0
9 I			-	-	-	0,000	0	0	0	0	0	0
10 L			-	-	-	0,000	0	0	0	0	0	0
Tot. Ripartito	10.000.000	10.000.000	10.000.000	3.140.000	200.000	1,57	0,10					5.000
Tot. Non R	-	0	0	6.860.000	9.800.000	DA DESTINARE AL FONDO 2000 O RISPARMIO						

S O L U Z I O N E A P P L I C A T A

COMUNE DI BIELLA

[redacted]

SOMMA DA RIPARTIRE

NUMERO DIRIGENTI

COEFFICIENTE RIPARTIZIONE

Soluzione 1

[redacted]

FONDO/Σ B* B*G

Il fondo diviso la somma dei coefficienti di complessità; il risultato moltiplicato per il coefficiente di difficoltà per il punteggio non ponderato diviso mille.

A	B	C	D	E	F	G
COEFF. PUNTI TOTALI PON.TI	COEFFIC. COMP.TA'	PUNTI MBO	PUNTI MBO PONDERATI	PUNTI SKILL	PUNTI TOTALI PONDER	PUNTI TOTALI NON PONDERATI
	SI	SI		SI		

A	B	C	D	E	F	G
COEFF. PUNTI TOTALI PON.TI	COEFFIC. COMP.TA'	PUNTI MBO	PUNTI MBO PONDERATI	PUNTI SKILL	PUNTI TOTALI PONDER	PUNTI TOTALI NON PONDERATI