



*Sistema di Valutazione per la determinazione
della graduazione delle Posizioni Dirigenziali*

Premessa:

A seguito della costituzione del fondo per la retribuzione dei Dirigenti e dell'approvazione degli atti programmatori quali Bilancio di previsione, pluriennale e del Piano Esecutivo di Gestione (con annessi piano della performance e piano dettagliato degli obiettivi), l'iter per la graduazione delle Posizioni Dirigenziali, ha inizio con la compilazione da parte degli stessi Dirigenti del questionario, in coda al presente, per descrivere la propria posizione. La compilazione dei questionari dovrà essere corredata da specifiche motivazioni che sostengano l'attribuzione dei valori indicati. Il questionario dovrà essere consegnato all'organo di valutazione, il quale provvederà a controllare e validare la congruità dei valori assegnati a ciascun fattore e sottofattore valutativo e conseguentemente ad effettuare la graduazione. Qualora l'organo di valutazione ritenga che la valutazione dei fattori e sottofattori effettuata dal Dirigente non sia sufficientemente fondata, provvederà a riconsegnare il questionario al Dirigente invitandolo a rivedere la propria valutazione entro dieci giorni. Nel caso che, a seguito di ripresentazione del questionario, l'Organo di valutazione rilevi il permanere delle condizioni che hanno determinato il rinvio, provvederà d'ufficio alla modifica della valutazione sui fattori e sottofattori ritenuti non congrui con la posizione. Terminata questa fase l'Organo di valutazione formerà la graduazione complessiva e la invierà al servizio Personale e agli stessi Dirigenti.

La determinazione dei punteggi relativi ai sottofattori verrà fatta mediante un apposito programma informatico che utilizza un algoritmo del tipo "Se - Allora". Tale algoritmo opera individuando e assegnando il massimo punteggio previsto per quel sottofattore al valore più alto tra le componenti valutate (settori). Dopo tale assegnazione distribuisce in forma progressiva i punteggi in proporzione agli altri valori delle rimanenti componenti valutate.

Esempio: Fattore Dimensione – Sottofattore numero di dipendenti.

Punteggio massimo attribuibile 240.

Componenti valutate (settori) 3.

Settore Amministrativo numero dipendenti 93

Settore finanziario numero dipendenti 56

Settore tecnico numero dipendenti 32.

Il programma assegna il punteggio massimo attribuibile (240) al settore con il maggior numero di dipendenti (nell'esempio il settore amministrativo). L'algoritmo assegna poi al secondo settore con il numero di dipendenti più alto (settore finanziario) - il punteggio di 144 punti e infine assegna al restante settore (settore tecnico) il punteggio di 82 punti. I punteggi di 144 e di 82 costituiscono la progressione proporzionale in diminuzione del punteggio massimo attribuibile.

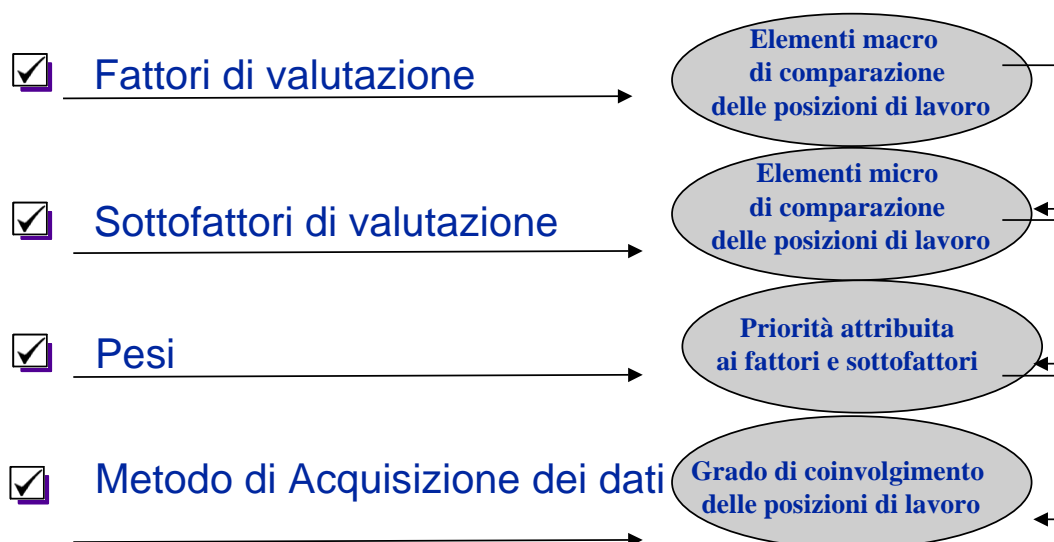


La procedura per la valutazione delle posizioni prevede diverse fasi:

- ✓ *Censimento delle posizioni;*
- ✓ *Rilevazione dati.* I Dirigenti forniscono all'Organo di Valutazione, su schede apposite, i dati afferenti alla posizione;
- ✓ *Analisi dei dati.* L'Organo di Valutazione elabora i dati rilevati fornendo una prima simulazione di graduazione della posizione;
- ✓ *Validazione definitiva dei dati rilevati;*
- ✓ *Graduazione della posizione.*

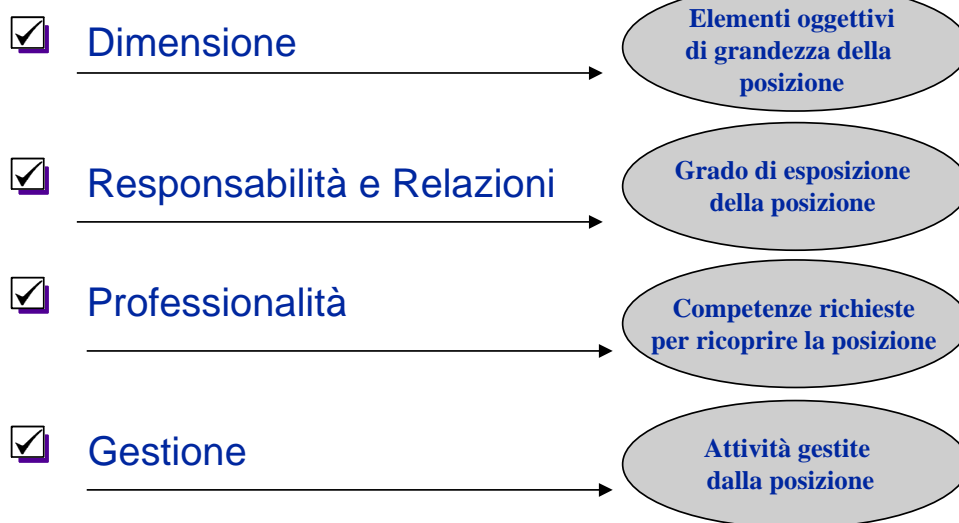
La rilevazione dei dati avviene mediante l'utilizzo della schede che acquisiscono informazioni relative a:

Il modello di valutazione





I fattori





I SOTTOFATTORI E I PESI		PUNTI		PUNTI			
PONDERAZIONE FATTORI				PONDERAZIONE SOTTOFATTORI			
		<i>Min.</i>	<i>Max.</i>			<i>Min.</i>	<i>Max.</i>
30 %	DIMENSIONE		600	40%	nr. dipendenti		240
				10%	suddivisione per categoria		60
				20%	Servizi dipendenti		120
				10%	Uffici dipendenti		60
				15%	Incarichi aggiuntivi		90
				5%	nr. professionisti esterni		30
30 %	RESPONSABILITA' E RELAZIONI		600	10%	responsabilità civile		60
				10%	responsabilità penale		60
				10%	responsabilità amministrativa		60
				25%	PEG assegnati		150
				25%	responsabilità organizzativa		150
				20%	relazioni esterne		120
10 %	PROFESSIONALITA'		200	100%	tipo professionalità		200
30 %	GESTIONE		600	40%	gestione procedimenti		240
				10%	progetti FESR, FSE		60
				20%	attività controllo		120
				15%	reperibilità e disponibilità		90
				15%	scenario normativo		90
100%			2.000				2.000





Si evidenzia che, ad integrazione di quanto specificato nella parte finale del sistema “Guida alla compilazione della scheda di valutazione”, per quanto riguarda il Fattore “Dimensione” nel Sottofattore “Dipendenti” vengono ricompresi tutti i soggetti che hanno un rapporto di lavoro con l’Ente sia a tempo indeterminato che a tempo determinato oltre a qualsiasi rapporto di lavoro flessibile. Vengono esclusi i rapporti professionali, i quali sono ricompresi nel sotto fattore “ Professionisti esterni”. In quest’ultimo Sottofattore, infatti, sono ricompresi tutti i professionisti coordinati (Ingegneri, Architetti, Avvocati ecc.), tutte le società e/o cooperative appaltatrici ecc. Nel Fattore “ Responsabilità e relazioni” il Sottofattore “Relazioni Esterne” ricomprende tutte le principali relazioni esterne di **particolare rilievo** della Posizione Dirigenziale, quali ad esempio l’utenza, Enti esterni, Società controllate, escluse quelle appaltatrici(che sono previste in altro Sottofattore) ecc.

La valutazione del “**particolare rilievo**” è ad esclusivo giudizio del Nucleo di Valutazione.

La scheda di Rilevazione dei dati è la seguente:

Organismo di Valutazione: metodologia graduazione Posizioni Dirigenziali
Rilevazione dati

SETTORE:.....

TITOLARE.: (nome e cognome).....

DATA COMPILAZIONE SCHEDA:

VISTO DEL DIRIGENTE:

VISTO DELL'ORGANISMO DI VALUTAZIONE:





RUOLO DELLA POSIZIONE.

(Definizione di ruolo: norme e attese che confluiscono su una persona in quanto occupante una posizione di lavoro)

.....

.....

.....

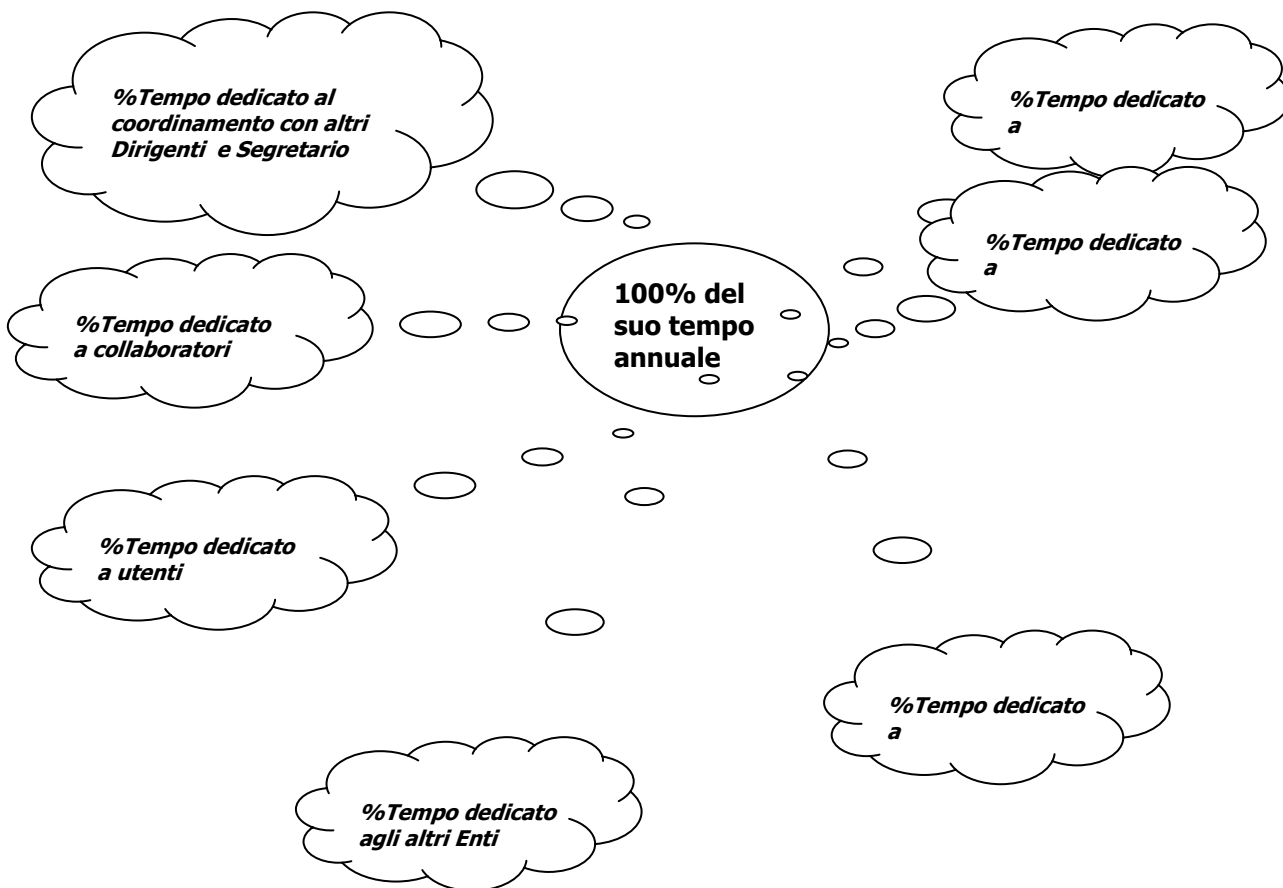
.....

.....

.....

.....

.....





1.DIMENSIONI

1.A. N°. DIPENDENTI ALLE DIPENDENZE (classificati per tipologia contrattuale):

1. Tipologia contrattuale
2. Tipologia contrattuale
3. Tipologia contrattuale
4. Tipologia contrattuale
5. Tipologia contrattuale
6. Tipologia contrattuale

1.B. SUDDIVISIONE PER CATEGORIE

- | | | |
|----|----|-------|
| D3 | n° | |
| D1 | n° | |
| C | n° | |
| B3 | n° | |
| B1 | n° | |
| A | n° | |

1.C. SERVIZI DIPENDENTI (numero e denominazione):

1.
2.
3.
4.
5.
6.



1.D. UFFICI DIPENDENTI (numero e denominazione):

1.E. INCARICHI AGGIUNTIVI

La posizione prevede ulteriori incarichi diversi dai compiti del servizio?

SI

NO

Se si specificare:.....

...

1.F. NUMERO DI PROFESSIONISTI E/O SOCIETA' ESTERNE COORDINATE

O AFFIDATARIE DI SERVIZI (numero e denominazione attività assegnata):

1.

2.

3.

4.



2. RESPONSABILITÀ E RELAZIONI

2.A. Gli atti e i comportamenti adottati prevedono una RESPONSABILITA' CIVILE? Se SI, riferita a...?

.....
.....
.....
.....

2.B Gli atti e i comportamenti adottati prevedono una RESPONSABILITA' PENALE? Se SI, riferita a...?

.....
.....
.....
.....

2.C Gli atti e i comportamenti adottati prevedono una RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVO CONTABILE e PATRIMONIALE? Se SI, riferita a...?

.....
.....
.....
.....

2.D .Gli atti e i comportamenti adottati prevedono conseguenze rilevanti per il funzionamento complessivo dell'organizzazione del Comune (RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVA)? Se SÌ, per che cosa e quali servizi vengono coinvolti?

.....
.....
.....



2.E CAPITOLI DI PEG ASSEGNATI (DIVISI IN ENTRATA E IN USCITA)

Entrate : N°

IMPORTO €.....

Uscite N°

IMPORTO

. **2.F. La posizione deve gestire RELAZIONI ESTERNE di particolare rilievo** (utenza, enti esterni, ecc.)?

Se **SI** quali?

.....
.....
.....
.....



3. PROFESSIONALITÀ

3.A.1. sapere

.....
.....
.....
.....

3.A.2. saper fare

.....
.....
.....
.....

3.A.3. saper essere

.....
.....
.....
.....



4. GESTIONE

4.A. Gestione dei procedimenti e processi

compilare scheda procedimenti allegata

4.B. Progetti gestiti con finanziamenti non ordinari (Europei, Ministeriali, Regionali)

SI **NO**

N° , descrizione del progetto, durata e consistenze economica

.....
.....
.....

4.C. Attività di controllo

Controllo sugli ATTI: complessità **alta** **media** **bassa**

Motivazione del giudizio:

.....
.....
.....
.....

Controllo sulle RISORSE UMANE: complessità **alta** **media** **bassa**

Motivazione del giudizio:

.....



.....
.....
.....

Controllo sulle RISORSE FINANZIARIE: complessità **alta o media o bassa o**

Motivazione del giudizio:

.....
.....
.....
.....

Controllo sulle RISORSE MATERIALI: complessità **alta o media o bassa o**

Motivazione del giudizio:

.....
.....
.....
.....

4.D. Esigenze particolari di reperibilità e disponibilità

SI o NO o

4.E. Attuale complessità dello scenario cui la posizione dirigenziale deve fare riferimento :

NORMATIVA **alta o media o bassa o**

SOCIALE (portatori di interesse) **alta o media o bassa o**



SISTEMA ISTITUZIONALE DI RIFERIMENTO alta media bassa

Breve descrizione dello scenario che determina i giudizi di complessità:

.....

.....

.....

.....

.....

.....



	PROCEDIMENTI	
1		
2		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		



18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34



35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51



52

53

54

55

56

57

58

59

60

61

62

63

64

65

66

67

68



69

70

71

72

73

74

75

76

77

78

79

80

81

82

83

84

85



86

87

88

89

90

91

92

93

94

95

96

97

98

99

100

101

102



103		
104		
105		
106		
107		
108		
109		
110		
111		
112		
113		
114		
115		
116		
117		
118		
119		



120		
121		
122		
123		
124		
125		
126		
127		
128		
129		
130		
131		
132		
133		
134		
135		
136		



137		
138		
139		
140		
141		
142		
143		
144		
145		
146		
147		
148		
149		
150		
151		
152		
153		



154		
155		
156		
157		
158		
159		
160		
161		
162		
163		
164		
165		
166		
167		
168		
169		
170		



171		
172		
173		
174		
175		
176		
177		
178		
179		
180		
181		
182		
183		
184		
185		
186		
187		



188		
189		
190		
191		
192		
193		
194		
195		
196		
197		
198		
199		
200		
201		
202		
203		
204		



205		
206		
207		
208		
209		
210		
211		
212		
213		
214		
215		
216		
217		
218		
219		
220		
221		



222		
223		
224		
225		
226		
227		
228		
229		
230		
231		
232		
233		
234		
235		
236		
237		
238		



239		
240		
241		
242		
243		
244		
245		
246		
247		
248		
249		
250		
251		
252		
253		
254		
255		



256		
257		
258		
259		
260		
261		
262		
263		
264		
265		
266		
267		
268		
269		
270		
271		
272		



273		
274		
275		
276		
277		
278		
279		
280		
281		
282		
283		
284		
285		
286		
287		
288		
289		



290		
291		
292		
293		
294		
295		
296		
297		
298		
299		
300		
301		
302		
303		
304		
305		
306		



307		
308		
309		
310		
311		
312		
313		
314		
315		
316		
317		
318		
319		
320		
321		
322		
323		



324		
325		
326		
327		
328		
329		
330		
331		
332		
333		
334		
335		
336		
337		
338		
339		
340		



341		
342		
343		
344		
345		
346		
347		
348		
349		
350		
351		
352		
353		
354		
355		
356		
357		



358		
359		
360		
361		
362		
363		
364		
365		
366		
367		
368		
369		
370		
371		
372		
373		
374		



375		
376		
377		
378		
379		
380		
381		
382		
383		
384		
385		
386		
387		
388		
389		
390		
391		



392		
393		
394		
395		
396		
397		
398		
399		
400		
401		
402		
403		
404		
405		
406		
407		
408		



409		
410		
411		
412		
413		
414		
415		
416		
417		
418		
419		
420		
421		
422		
423		
424		
425		



426		
427		
428		
429		
430		
431		
432		
433		
434		
435		
436		
437		
438		
439		
440		
441		
442		



443		
444		
445		
446		
447		
448		
449		
450		
451		
452		
453		
454		
455		
456		
457		
458		
459		



460		
461		
462		
463		
464		
465		
466		
467		
468		
469		
470		
471		
472		
473		
474		
475		
476		



477		
478		
479		
480		
481		
482		
483		
484		
485		
486		
487		
488		
489		
490		
491		
492		
493		



494		
495		
496		
497		
498		
499		
500		
501		
502		
503		
504		
505		
506		
507		
508		
509		
510		



511		
512		
513		
514		
515		
516		
517		
518		
519		
520		
521		
522		
523		
524		
525		
526		
527		



528		
529		
530		
531		
532		
533		
534		
535		
536		
537		
538		
539		
540		
541		
542		
543		
544		



545		
546		
547		
548		
549		
550		
551		
552		
553		
554		
555		
556		
557		
558		
559		
560		
561		



562		
563		
564		
565		
566		
567		
568		
569		
570		
571		
572		
573		
574		
575		
576		
577		
578		



579		
580		
581		
582		
583		
584		
585		
586		
587		
588		
589		
590		
591		
592		
593		
594		
595		



596		
597		
598		
599		
600		
601		
602		
603		
604		
605		
606		
607		
608		
609		
610		
611		
612		



613		
614		
615		
616		
617		
618		
619		
620		
621		
622		
623		
624		
625		
626		
627		
628		
629		



630		
631		
632		
633		
634		
635		
636		
637		
638		
639		
640		
641		
642		
643		
644		
645		
646		



647

648

649

650

651

652

653

654

655

656

657

658

659

660

661

662



GUIDA ALLA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

“Le Amministrazioni non nascono per osservare regole, ma per perseguire politiche, ossia per raggiungere finalità soddisfare bisogni collettivi, risolvere problemi della collettività, dare risposte alle domande sociali”

Terminologia Utilizzata

- ❑ **Posizione Organizzativa:** indica il ruolo e la funzione ricoperta all'interno dell'organizzazione.
- ❑ **Analisi della posizione:** è una rilevazione dei contenuti oggettivi della posizione dirigenziale, espressi come aggregati di compiti e responsabilità. Nell'analisi si rileva ciò che è richiesto, (in termini di compiti, di responsabilità ecc.) alla posizione indipendentemente dalle caratteristiche dell'individuo che in quel momento la ricopre (**sedia fredda**). L'analisi quindi non riguarda le caratteristiche soggettive possedute dal titolare della posizione. L'analisi della posizione descrive tutti quegli elementi oggettivi che la caratterizzano e la possono, eventualmente, differenziare dalle altre.
- ❑ **Obiettivo della valutazione:** la valutazione delle posizioni ha come finalità la definizione del “valore” o “importanza organizzativa” di una posizione Dirigenziale nell'organizzazione. Il grado di importanza della posizione può essere associato ad un valore economico (Es. indennità di posizione). L'obiettivo principale della valutazione è quello di stabilire una graduatoria di importanza organizzativa delle posizioni al fine di supportare le decisioni in materia di struttura retributiva.
- ❑ **Centro di Responsabilità:** il centro di responsabilità è definibile come segmento organizzativo a cui è preposto un Dirigente e attraverso il quale si realizza il collegamento tra attività di indirizzo e attività di gestione e tra sistema di programmazione e organizzazione dell'ente.
- ❑ **Linee:** in termini organizzativi con il termine Linee ci si riferisce a “settori” che hanno come oggetto la Produzione di Beni o Servizi.
- ❑ **Staff:** in termini organizzativi con il termine Staff ci si riferisce a attività di supporto dell'ente. Es. Direzione del personale; Servizi Finanziari; Affari Generali.
- ❑ **Obiettivi:** i risultati che l'Ente (o il servizio, o anche l'individuo) si propone di conseguire.
- ❑ **Organizzazione:** processo attraverso cui si stabiliscono le risorse e le attività occorrenti per raggiungere gli obiettivi dell'Ente, del combinarle nell'ambito di una struttura formale, dell'assegnare le responsabilità e attribuire autorità per svolgere gli incarichi affidati.



- ❑ **Organizzare:** determinare le risorse e le attività occorrenti al conseguimento degli obiettivi dell'Ente, combinarle in una struttura formale, assegnare a individui capaci la responsabilità del conseguimento dei singoli obiettivi attribuendo ad essi l'autorità necessaria.
- ❑ **Gestione/Guida:** con questa espressione si definisce la capacità di influire sul personale in modo che realizzi gli obiettivi, il che implica le qualità, gli stili e il potere del leader, nonché le attività di leadership di comunicare, motivare e disciplinare.
- ❑ **Lay-out:** la disposizione dell'area di lavoro.
- ❑ **Pianificare:** con tale espressione si intende l'azione dello scegliere e definire gli obiettivi e, quindi, del determinare le azioni occorrenti per il loro raggiungimento.
- ❑ **Pianificazione strategica:** comprende le attività con le quali si definisce la mission dell'Ente, si stabiliscono i suoi obiettivi generali e si elaborano le strategie che le consentiranno d'agire con successo nel suo ambiente.
- ❑ **Mission:** stabilisce il fine ultimo dell'organizzazione e ne individua i prodotti, i servizi e i clienti.

INFORMAZIONI RICHIESTE

Organizzativa: obiettivo di questo item è l'identificazione della posizione , cioè la sua denominazione: es. π Area Territorio π Area Finanziaria.

Scopo della posizione : indica le ragioni per le quali la posizione dirigenziale esiste nell'organizzazione

1. **Dimensione:** obiettivo di questo item è l'identificazione della composizione dell'area. Nello specifico si tratta di quantificare le risorse umane controllate.

La Dimensione è composta da:

- ❑ **1.A.** N° dipendenti alle dipendenze dirette
- ❑ **1.B** Suddivisione per Categorie
- ❑ **1.C.** Servizi dipendenti:. Indicare gli uffici che fanno capo all'unità organizzativa in oggetto.
- ❑ **1.D.** Uffici dipendenti:. Indicare i servizi che fanno capo all'unità organizzativa in oggetto.
- ❑ **1.E .** La posizione comprende ulteriori incarichi diversi dal servizio di riferimento.
- ❑ **1.F** Numero professionisti esterni coordinati.
 - Indicare il numero delle società/cooperative etc. coordinate dalla posizione.



2. Responsabilità e Relazioni: obiettivo di questo item è l'individuazione del grado di responsabilità della posizione sotto il profilo giuridico formale e sotto il profilo relazionale.

Essa si articola in:

- ❑ **2.A. Responsabilità Civile:** “La responsabilità civile si ha quando dalla trasgressione dei doveri di ufficio, da parte del Dirigente, ne derivi per l'ente pubblico o per i terzi un danno”¹;
- ❑ **2.B. Responsabilità Penale:** “La responsabilità penale sussiste nei casi in cui l'ordinamento considera la trasgressione degli obblighi inerenti al rapporto di servizio come violazione dell'ordine sociale generale, e cioè come illecito penale”²;
- ❑ **2.C. Responsabilità Amministrativa:** “La responsabilità amministrativa è propria dei rapporti di soggezione speciale in cui determinati soggetti si trovano rispetto all'amministrazione da cui dipendono³, e si distingue in: responsabilità disciplinare; responsabilità amministrativa patrimoniale; responsabilità contabile.
- ❑ **2.D. Responsabilità Organizzativa:** Gli atti e i comportamenti adottati prevedono conseguenze rilevanti per il funzionamento complessivo dell'organizzazione del Comune? Se sì, di che natura e quali servizi vengono coinvolti?
 - Nel compilare questo item è necessario interrogarsi se gli atti e i comportamenti sono “rilevanti per l'integrazione e/o per il funzionamento interno dell'Ente“. Naturalmente la risposta va incrociata/confrontata con gli altri Centri di Responsabilità.
- ❑ **2.E. Numero di capitoli di PEG assegnati (divisi in entrata e in uscita)**
 - Ammontare complessivo dei capitoli (divisi in entrata e uscita)
- ❑ **2.F** La posizione deve gestire **Relazioni esterne** di particolare rilievo (utenza, enti esterni..)? Se sì, Quali?
 - In questo caso il Responsabile deve descrivere le principali relazioni di natura istituzionale e di servizio della posizione con l'esterno.

3. Professionalità

- ❑ **3.A. Valutazione minima della Professionalità Richiesta “ a regime” della Posizione**
 - 3.a.1. Sapere. Riguarda il Cosa deve sapere
 - 3.a.2. Saper Fare. Riguarda il Cosa deve saper fare
 - 3.a.3. Sapere Essere. Riguarda il Come deve farlo.

¹ La definizione è di A.M. Sandulli, Manuale di diritto amministrativo, Napoli, 1989, 252

² A. M. Sandulli, op. cit., 316 ss.

³ In tal senso, P. Virga, Il pubblico impiego dopo la privatizzazione, Milano, 1993, 82.



Nel rispondere a questo item il responsabile deve fare riferimento al Centro di Responsabilità che gli è stato assegnato.

4. Gestione

4.A. Gestione Procedimenti (L.241/90 e s.m.i.).

In questo caso il Dirigente deve elencare i procedimenti affidati direttamente allo stesso Dirigente o da Lui delegati ad un proprio collaboratore. Sono da escludersi quei procedimenti per i quali, pur intervenendovi, non ha responsabilità diretta.

4.B. Progetti finanziati con finanziamenti non ordinari.

Il riferimento è a progetti finanziati con fondi Europei, Nazionali e Regionali; per quelli quest'ultimi sono esclusi quelli gestiti con trasferimenti ordinari.

4.C. Attività di Controllo

- Attività di controllo sugli Atti. il Dirigente deve indicare il livello di complessità di controllo sugli atti che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo. Il grado di complessità è funzione dell'insieme delle "variabili" che compongono l'atto.
- Attività di controllo sulle risorse umane. il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse umane e specificarne il motivo. In questo caso il giudizio è definito in relazione a variabili quali il N° delle risorse umane alle dirette.
- Attività di controllo sulle risorse Finanziarie: il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse finanziarie che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo.
- Attività di controllo sulle risorse Materiali: il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse materiali (mobili/immobili e strumentali/tecnologiche) che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo.

4.D. Esigenze particolari di reperibilità e disponibilità

Il Dirigente deve indicare se nel ruolo a cui è assegnato è formalmente incluso il grado di reperibilità e disponibilità.

4. E Attuale complessità dello scenario.

Indica il contesto complessivo dello scenario legislativo, sociale ed istituzionale in cui la posizione Dirigenziale deve operare:



- Complessità normativa. Evoluzione costante o complessità delle norme a cui la posizione dirigenziale deve fare riferimento.
- Complessità Sociale. Contesto socio-economico con cui la posizione dirigenziale deve confrontarsi nell'erogazione dei servizi attribuiti.
- Complessità del Sistema Istituzionale. Numero degli Assessori (Deleghe) e delle Istituzionali con cui la posizione deve relazionarsi.

⁴ Nella compilazione di questo item è consigliabile seguire un metodo di confronto con gli altri Centri di Responsabilità.