



PROVINCIA DI ORISTANO

*Sistema di Valutazione per la determinazione della graduazione delle
Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità di cui all'art. 8 del
CCNL 31.03.1999 e art. 10 del CCNL 22.01.2004.*

PREMESSA

La graduazione delle posizioni organizzative e delle alte professionalità viene effettuata dopo che la Giunta Provinciale, mediante apposita deliberazione, ha provveduto ad istituire l'area delle Posizioni Organizzative e delle Alte professionalità. Con successiva deliberazione la stessa Giunta deve individuare i servizi presenti nei settori in cui i Dirigenti potranno attribuire gli incarichi di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità tra i dipendenti in categoria D. La determinazione dell'ammontare complessivo delle risorse destinate al finanziamento delle posizioni organizzative e delle Alte Professionalità è demandata alla contrattazione decentrata come previsto dai CCNL.

A seguito della costituzione del fondo per la retribuzione delle Posizioni Organizzative e delle Alte professionalità e dopo che i dirigenti hanno attribuito gli incarichi di cui trattasi, l'iter per la graduazione delle Posizioni e delle Alte Professionalità, ha inizio con la compilazione da parte degli stessi dirigenti del questionario, in coda al presente, per ogni singola Posizione e/o alta professionalità. La compilazione dei questionari dovrà essere corredata da specifiche motivazioni che sostengano l'attribuzione dei valori indicati. Il questionario dovrà essere consegnato all'organismo di valutazione, il quale provvederà a controllare e validare la congruità dei valori assegnati a ciascun fattore valutativo e conseguentemente ad effettuare la graduazione. Qualora l'organo di valutazione ritenga che la valutazione dei fattori, effettuata dal Dirigente, non sia sufficientemente fondata, provvederà a riconsegnare i questionari al dirigente invitandolo a rivedere la propria valutazione entro dieci giorni. Nel caso a seguito di ripresentazione del questionario in cui l'Organo di valutazione rileva il permanere delle condizioni che hanno determinato il rinvio provvederà d'ufficio alla modifica della valutazione sui fattori ritenuti non congrui con la posizione. Terminata questa fase l'Organo di valutazione formerà la graduazione complessiva e la invierà al settore G.R.U., che procederà ad emettere la determinazione di impegno di spesa per le posizioni e per le alte professionalità sulla base dei dati esitati dalla graduazione.

Il Sistema di analisi e graduazione delle Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità è uno strumento gestionale che consente di:

- ✓ Definire i contenuti "oggettivi" della Posizione a prescindere dalle caratteristiche professionali ed attitudinali possedute dal titolare;
 - ✓ Dotare l'organizzazione di una mappa sempre aggiornata delle posizioni oggetto dell'analisi e del successivo monitoraggio;
 - ✓ Ottenere una graduatoria dell'importanza di ciascuna Posizione mediante un metodo strutturato di valutazione del contenuto;
 - ✓ Evidenziare eventuali carenze e/o anomalie nel modello organizzativo dell'Ente.
-

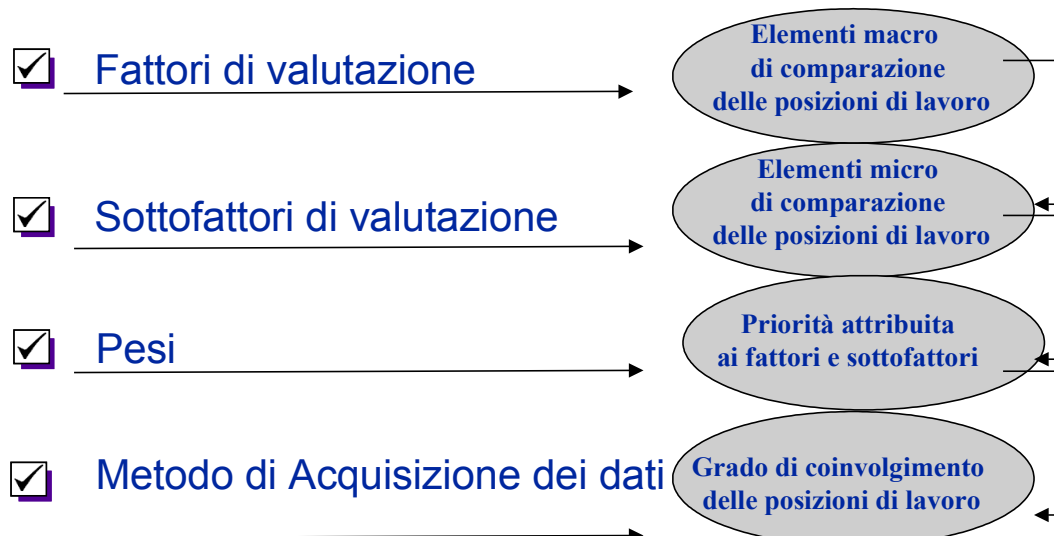
L'analisi della posizione è, pertanto, una rilevazione dei contenuti oggettivi della posizione, espressi come aggregati di compiti e di responsabilità. Si rileva ciò che è richiesto (in termini di compiti, di responsabilità ecc.) alla posizione, indipendentemente dalle caratteristiche dell'individuo che in quel momento la ricopre. L'analisi, quindi, non riguarda le caratteristiche soggettive possedute dal titolare. In definitiva la valutazione delle posizioni ha come finalità la definizione del "valore" o "importanza organizzativa" di una posizione nell'organizzazione, nonché stabilire una graduatoria di importanza organizzativa delle stesse, al fine di supportare le decisioni in materia di struttura retributiva.

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



Dimensione



Elementi oggettivi
di grandezza della
posizione



Responsabilità e Relazioni



Grado di esposizione
della posizione



Professionalità



Competenze richieste
per ricoprire la posizione



Gestione



Attività gestite
dalla posizione

I sottofattori e i pesi

Ponderazione Fattori		Punti	Ponderazione Sottofattori		Punti	
		min . max.			min . max.	
___%	Dimensione	___	___	n. dipendenti	___	___
			___	suddivisione per categoria	___	___
			___	uffici dipendenti	___	___
			___	N° professionisti esterni	___	___
___%	Responsabilità e Relazioni	___	___	responsabilità civile	___	___
			___	responsabilità penale	___	___
			___	responsabilità amministrativa	___	___
			___	PEG assegnati	___	___
			___	responsabilità organizzativa	___	___
			___	contatti enti esterni	___	___
___%	Professionalità	___	___	titolo di studio	___	___
			___	albi professionali	___	___
			___	tipo professionalità	___	___
___%	Gestione	___	___	gestione procedimenti	___	___
			___	progetti FESR, FSE, DOCUP	___	___
			___	attività controllo	___	___
			___	reperib. e disponib.	___	___
			___	scenario normativo	___	___
100%		___	2.000	Allegato B pag. 6		___
						2.000

La scheda di Rilevazione dei dati è la seguente:

Organismo di Valutazione: metodologia graduazione Posizioni Organizzative
Rilevazione dati

SETTORE:.....
.....

ORGANIZZATIVA:

POSIZIONE ORGANIZZATIVA:.....

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

DATA COMPILAZIONE SCHEDA:

VISTO DEL ORGANIZZATIVA:

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)

.....

.....

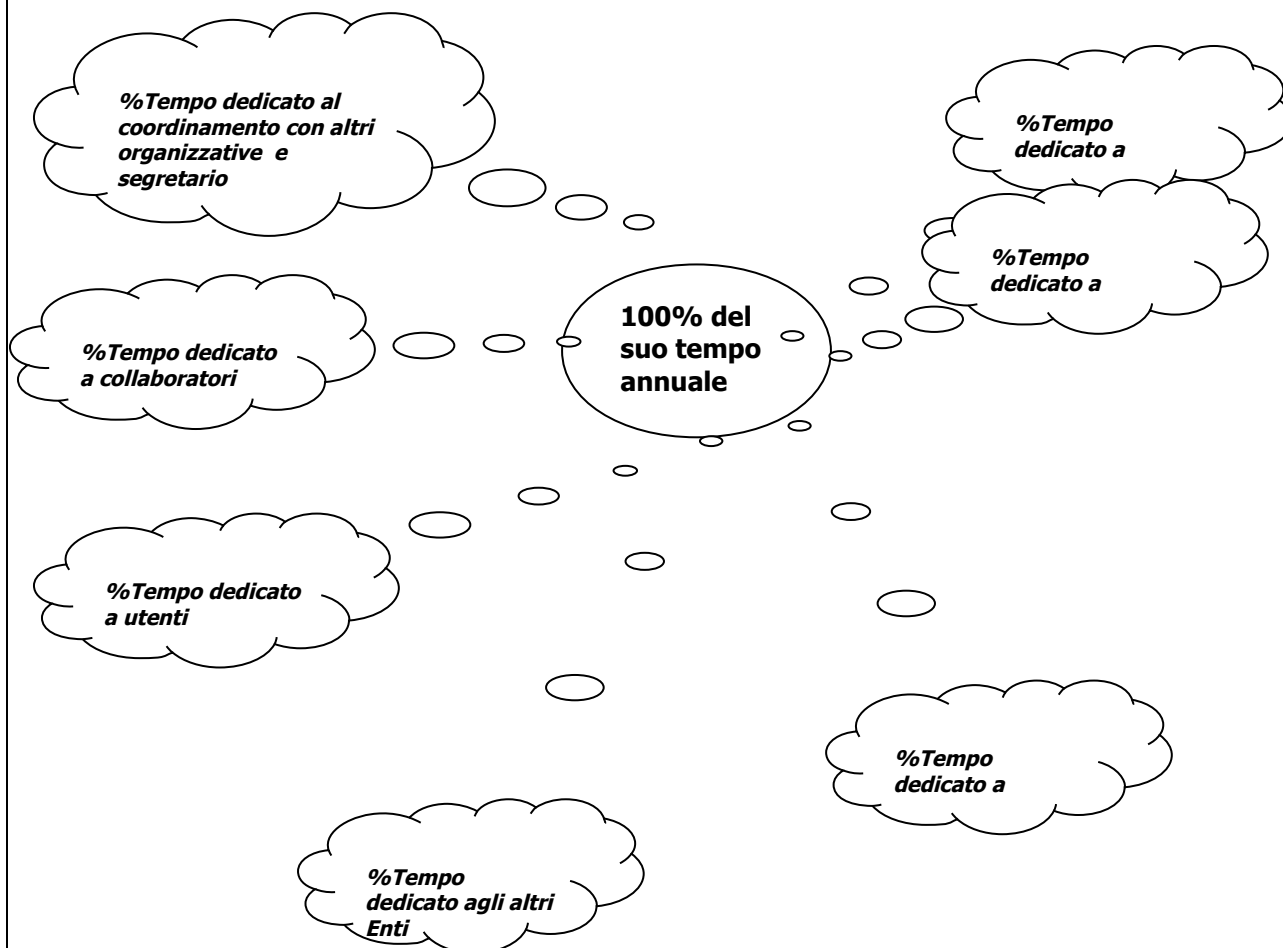
.....

.....

.....

.....

.....



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. UFFICI DIPENDENTI (numero e denominazione):

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

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

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

1.
2.
3.
4.

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

Entrate : N°

IMPORTO €.....

Uscite N°

IMPORTO

Numero di programmi della Relazione Previsionale e Programmatica attribuiti

N°

2. RESPONSABILITÀ E RELAZIONI

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

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

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

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

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

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

2.D .Gli atti e i comportamenti adottati prevedono conseguenze rilevanti per il funzionamento complessivo dell'organizzazione della Provincia (RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVA)?

Se SÌ, per che

cosa e quali servizi vengono coinvolti?

.....

.....

.....

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

Se **SI** quali?

.....

.....

.....

.....

3. PROFESSIONALITÀ

3.A Per coprire la posizione è richiesta una laurea specialistica? (da Regolamento Concorsi)

SI o

NO o

3.B. La posizione prevede ulteriori incarichi diversi dai compiti del servizio?

SI o

NO o

Se si specificare:.....

3.C Valutazione sintetica della professionalità richiesta “a regime” della Posizione

3.C.1. sapere

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

3.C.2. saper fare

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

3.C.3.saper essere

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

4. GESTIONE

4.A. Gestione dei procedimenti e processi SI o NO o

se SI, compilare scheda procedimenti allegata

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

SI o NO o

N° , descrizione del progetto, durata e consistenze economica

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

4.C. Attività di controllo

Controllo sugli ATTI: complessità alta o media o bassa o

Motivazione del giudizio:

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

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

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

(codificate per regolamento, delibera, accordi sindacali, ecc.)

SI o NO o

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

NORMATIVA

SOCIALE (portatori di interesse) alta o media obassa o

SISTEMA ISTITUZIONALE DI RIFERIMENTO alta o media o bassa o

Breve descrizione dello scenario che determina i giudizi di complessità:

	PROCEDIMENTI	Scrivere X su campo di coinvolgimento diretto
1	Abbonamenti per i vari Uffici dell'Ente	
2	Accertamenti e verifiche in materia ambientale su richieste di organi/istituzioni esterni	
4	Accertamenti e verifiche su richieste da parte di Organi ed Istituzioni esterne	
5	Accertamenti, verifiche ed evasione di richieste di informazioni da parte di enti/istituzioni esterni	
6	Accertamento reati ambientali	
7	Accertamento e riscossione delle Entrate	
8	Accertamento illeciti amministrativi ambientali	
9	Accesso agli atti predisposti e di competenza del Servizio	
10	Accordi di programma, convenzioni e protocolli d'intesa nelle materie gestite dal servizio	
11	Accordo Quadro Sviluppo Territoriale: finanziamenti, monitoraggio, progetti	
12	Acquisto beni e fornitura servizi in economia	
13	Acquisto beni e servizi per il funzionamento di tutti gli uffici dell'Ente a valere sui fondi della Cassa Economale.	
14	Affari legali e contenzioso dell'Amministrazione	
15	Affidamento e gestione degli incarichi a professionisti esterni per redazione studi, progetti e pubblicazioni	
16	Aggiornamento albo regionale delle cooperative sociali	
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		

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 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 responsabile 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 livelli
- ❑ **1.C.** Uffici dipendenti: indicare gli uffici che fanno capo all'unità organizzativa in oggetto. Es.: Ufficio Relazioni con Il Pubblico.

-
- ☐ **1.D. Numero professionisti esterni coordinati.** Indicare il numero delle società/cooperative etc. coordinate dalla posizione.

Numero di capitoli di PEG assegnati (divisi in entrata e in uscita)

- ☐ Ammontare complessivo dei capitoli (divisi in entrata e uscita)
- ☐ Numero di programmi della relazione Previsionale e Programmatica attribuiti

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 dell'impiegato, 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, che è quel tipo di responsabilità in cui incorrono coloro che hanno il maneggio di denaro pubblico”⁴;

- ☐ **2.D. Responsabilità Amministrativa:** Gli atti e i comportamenti adottati prevedono conseguenze rilevanti per il funzionamento complessivo dell'organizzazione della Provincia? 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.

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.

⁴ In tal senso, T. Miele, "La responsabilità degli amministratori e dei dipendenti degli enti locali", in Nuova rassegna, 1991, 5, 422.

-
- ☐ **2.E.** 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. Es. Servizio Socio-Assistenziale

3. Professionalità

- ☐ **3.A.** Per coprire la posizione dirigenziale è richiesta un **Titolo di Studio Specialistico** (da Regolamento degli Uffici e Servizi)?

- ☐ **3.B** La posizione comprende ulteriori incarichi diversi dal servizio di riferimento

- ☐ **3.C Valutazione minima della Professionalità Richiesta “a regime” della Posizione**

3.b.1. Sapere. Riguarda il Cosa deve sapere

3.b.2. Saper Fare. Riguarda il Cosa deve saper fare

3.b.3. Sapere Essere. Riguarda il Come deve farlo.

Nel rispondere a questo item il responsabile deve fare riferimento al Centro di Responsabilità che gli è stato assegnato e non semplicemente al suo ufficio o servizio. Pertanto è opportuno che lo stesso abbia una visione complessiva del Centro di Responsabilità affidatogli.

4. Gestione

- ☐ **4.A. Gestione Procedimenti (L.241/90).**

In questo caso il Responsabile deve rispondere con un semplice sì o no. In allegato alla scheda troverà un elenco non esaustivo di procedimenti e dovrà apporre una X sui procedimenti che ricadono sotto la sua diretta responsabilità ed elencare gli altri procedimenti di sua competenza non riportati nell'elenco citato. 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 Controllo⁵

- Attività di controllo sugli Atti. il responsabile 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 dipendenze del centro di responsabilità; il numero dei professionisti esterni coordinati; il "layout:: le risorse sono a diretto contatto con il responsabile del Centro di responsabilità..."
- 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 (codificate per regolamento, delibera, accordi sindacali...).

Il responsabile deve indicare se nel ruolo a cui è assegnato è formalmente inclusa la reperibilità e disponibilità.

❑ 4. E Attuale complessità dello scenario.

Indica il contesto complessivo dello scenario legislativo, sociale ed istituzionale in cui la posizione Organizzativa 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.

⁵ Nella compilazione di questo item è consigliabile seguire un metodo di confronto con gli altri Centri di Responsabilità.
