

SISTEMA
PER LA VALUTAZIONE
E L’AFFIDAMENTO DEGLI
INCARICHI DI POSIZIONI
ORGANIZZATIVE
ART 9 C.C.N.L. 31.03.1999

Premessa

La struttura organizzativa del Comune di Casina si articola in Settori e Servizi in quattro aree – Servizi. La proposta di Regolamento di organizzazione degli uffici e dei Servizi, attualmente all'esame delle R.S.U. prevede invece una articolazione in Settori e Servizi dove:

- il Settore è l'unità organizzativa preposta al governo di insiemi di attività omogenee, integrate e relativamente ampie, cui è demandata la programmazione delle attività, la gestione delle attività (diretta o mediante delega gestionale ad unità organizzative subordinate), il controllo direzionale sul grado di conseguimento degli obiettivi;
- i Servizi sono invece unità organizzative di secondo livello, collocate nell'ambito dei Settori, progettati secondo criteri di razionale suddivisione dei compiti e di flessibilità e corrispondenti ad ambiti omogenei sotto il profilo gestionale;
- oltre ai Settori ed ai Servizi, possono essere previste altre unità organizzative di minore complessità quali gli Uffici, che fanno parte della microstruttura e pertanto rispondono a esigenze di flessibilità e di adeguamento dell'organizzazione a necessità operative contingenti.
- L'articolazione della struttura in Settori, Servizi e Uffici deve essere considerata uno schema di riferimento di massima per la progettazione organizzativa.
- Le responsabilità di gestione vengono identificate nei centri di responsabilità, coincidenti nelle Posizioni Organizzative, cui sono assegnati formalmente obiettivi di gestione, dotazioni da impiegare per il raggiungimento degli obiettivi e responsabilità sul raggiungimento degli obiettivi e sull'utilizzo delle dotazioni; pertanto, le Posizioni Organizzative sono le posizioni di lavoro che richiedono la gestione di risorse di varia natura, umane – finanziarie – strumentali, per il raggiungimento di obiettivi esplicitamente e formalmente definiti mediante l'espletamento di tutte le procedure e l'assunzione di tutti gli atti necessari al perseguimento degli obiettivi assegnati, anche con assunzione di responsabilità verso l'esterno;
- Le posizioni di Responsabile oggi di Area – Servizio successivamente di Settore sono state individuate dal Comune di Casina come Posizioni Organizzative, con atto di Giunta Comunale n. _____ del _____.

L'art. 8 del C.C.N.L. 1998/2001 – Comparto autonomie locali – prevede l'istituzione dell'area delle posizioni organizzative ai fini della responsabilità di prodotto e di risultato per:

- a) direzione di unità organizzative, di particolare complessità caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;

- b) svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione, correlate al possesso di titoli di studio universitari e/o iscrizione ad albi professionali;
- c) attività di staff, studio, ricerca, ispettiva, di vigilanza, di controllo.

Le posizioni di Responsabile di Area – Servizio, successivamente di Settore, sono state individuate dal Comune di Casina come Posizioni Organizzative, con atto di Giunta Comunale n. _____ del _____.

A distanza di tre anni si ritiene necessario, anche alla luce del percorso seguito dai Responsabili di P.O. unitamente al Nucleo di Valutazione, modificare i criteri generali adottati per la valutazione e l'affidamento degli incarichi di Posizioni Organizzative, in particolare modo relativamente al sistema di graduazione delle singole posizioni.

Si ritiene pertanto

- di confermare in tali posizioni i dipendenti Responsabili di ciascuna Area – Servizio, successivamente di Settore, inquadrati nella categoria D,
- di valutare la singola posizione sulla base dei seguenti fattori:
 - 1) collocazione nella struttura (peso 25%)
 - 2) complessità organizzativa (peso 25%)
 - 3) responsabilità gestionale (peso 50%)con le modalità di cui agli allegati che seguono.

VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE

COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA

	Percentuale	Punteggio			
RILEVANZA PER L'INTEGRAZIONE	15%	5	10	15	20
CONOSCENZE TECNICO/PROFESSIONALI	5%	5	10	15	20
ATTIVITA' DI STUDIO E RICERCA	5%	5	10	15	20

COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA

RISORSE UMANE	5%	5	10	15	20
RISORSE FINANZIARIE	5%	5	10	15	20
SISTEMA DI RELAZIONI	15%				

RESPONSABILITA' GESTIONALE

AUTONOMIA DECISIONALE	20%	5	10	15	20
TIPOLOGIA DI ATTIVITA'	15%	5	10	15	20
T IPOLOGIA DI UTENZA	15%__	5	10	15	20

AREE	FATTORI	LIVELLI	PUNTEGGIO	
<p style="text-align: center;">COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA (peso 25%)</p>	<p style="text-align: center;">RILEVANZA PER L'INTEGRAZIONE: Definisce il grado e l'ampiezza delle funzioni di integrazione esercitate dalla posizione in relazione alla maggiore o minore omogeneità dei processi e delle attività gestite: 15%</p>	<p>La posizione integra e coordina un numero limitato di obiettivi e processi prevalentemente omogenei. 5</p> <p>La posizione integra e coordina un numero elevato di obiettivi e processi prevalentemente omogenei. 10</p> <p>La posizione coordina e integra molti obiettivi e numerosi processi di natura eterogenei. 15</p> <p>La posizione coordina e integra numerosi obiettivi e numerosi processi di natura eterogenea. 20</p>		
	<p style="text-align: center;">CONOSCENZE TECNICO PROFESSIONALI: Definisce la formazione scolastica e l'esperienza necessarie per ricoprire il ruolo. 5%</p>	<p>Formazione specialistica e insieme di conoscenze acquisite attraverso esperienze lavorative 5</p> <p>Formazione di livello universitario, ovvero. padronanza di una disciplina professionale e/o insieme di conoscenze di base di vario tipo acquisiti attraverso una coerente esperienza lavorativa e/o iscrizione in albi professionali. 10</p> <p>Formazione di livello universitario. Insieme di conoscenze specifiche e/o consolidata competenza specialistica, unitamente ad esperienza professionale maturata in ruoli di responsabilità. 15</p>		
	<p style="text-align: center;">ATTIVITA' DI STUDIO Definisce il livello di attività di studio e di ricerca per la predisposizione di soluzioni innovative e di semplificazione espletate dalla posizione. 5%</p>	<p>Formazione di livello universitario integrata da ulteriori opportunità formative (corsi, specializzazioni, ecc.). Esperienza di molti anni, maturati in posizioni di dirigenza internamente o esternamente all'Ente. Insieme vasto di conoscenze e/o alta specializzazione, che consente di fornire consulenze ad alto livello. 20</p> <p>Attività di studio e di ricerca di modesta entità. 5</p> <p>Attività di studio e di ricerca di elevata entità 10</p> <p>Attività di studio e di ricerca di rilevante a intensità 15</p> <p>Attività di studio e di ricerca di rilevante professionalità accompagnata da attività formativa nei confronti di tutto il personale e rilevante professionalità 20</p>		

AREE	FATTORI	LIVELLI	PUNTEGGIO
COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA (peso 25%)	RISORSE UMANE GESTITE: Considera la quantità e la qualità di risorse umane coordinate direttamente o indirettamente 5%	La posizione gestisce un numero limitato di risorse umane (fino a 6). La posizione gestisce un numero elevato di risorse umane (da 6 a 12) La posizione gestisce un numero molto elevato di risorse umane differenziato per ruoli e competenze (da 12 a 30). La posizione gestisce un numero elevatissimo di risorse umane.(oltre 30)	5 10 15 20
	RISORSE FINANZIARIE: Considera la quantità di risorse finanziarie gestite dalla posizione (sono escluse le spese per il personale) 5%	La posizione gestisce una quantità limitata di risorse finanziarie. La posizione gestisce una modesta quantità di risorse finanziarie. La posizione gestisce una quantità elevata di risorse finanziarie. La posizione gestisce una quantità elevatissima di risorse finanziarie.	5 10 15 20
	SISTEMA DI RELAZIONI: Definisce l'ampiezza e la complessità dei rapporti che la posizione intrattiene sia all'interno che all'esterno dell'ente. 15%	Il sistema di relazioni entro cui opera la posizione è interno all'Ente ed è rivolto ad un numero limitato di soggetti esterni. Il sistema di relazioni entro cui opera la posizione è circoscritto all'ambito funzionale ed è rivolto ad un numero estremamente ridotto di soggetti esterni. Il sistema di relazioni entro cui opera la posizione è caratterizzato da una fitta rete di rapporti e di interazioni con la generalità delle altre funzioni comunali o con Enti esterni. Le interazioni con l'esterno sia pure numerose seguono normalmente procedure consolidate. Il sistema di relazioni entro cui opera la posizione è caratterizzato da un'elevata intensità di rapporti con Enti istituzioni e organizzazioni soprattutto esterne alla struttura comunale, la cui gestione efficace è determinante per il raggiungimento degli obiettivi della posizione. Questi rapporti presuppongono un elevato grado di autonomia decisionale.	5 10 15 20

AREE	FATTORI	LIVELLI	PUNTEGGIO
RESPONSABILITA' GESTIONALE (PESO 50%)	AUTONOMIA DECISIONALE: Considera i limiti e i livelli derivanti dal contesto direzionale e politico nonché dal quadro normativo e procedurale 20%	La posizione persegue obiettivi specifici e circostanziati operando entro precise direttive con autonomia limitata alla gestione delle risorse disponibili.	5
		La posizione opera nell'ambito di direttive con discreta autonomia gestionale delle risorse disponibili.	10
		La posizione opera nell'ambito di direttive politiche che concedono ampia autonomia nella definizione di tecniche e metodi. La posizione richiede interpretazione e flessibilità nello svolgimento delle proprie attività.	15
		La posizione opera nell'ambito di indirizzi e linee guida provenienti dal vertice dell'ente perseguendo obiettivi di carattere generale anche di medio/lungo termine. Il quadro normativo costituisce riferimento di carattere generale lasciando spazio a diverse opzioni.	200
	TIPOLOGIA DI ATTIVITA': Definisce gli elementi caratteristici dell'attività della posizione. 15%	L'attività della posizione ha un prevalente contenuto tecnico – specialistico	5
		L'attività della posizione oltre ad un prevalente contenuto specialistico, interviene direttamente sui processi operativi, anche con responsabilità di supervisione funzionale di attività altrui.	10
		L'attività della posizione ha un prevalente contenuto direzionale con piena responsabilità sulla programmazione e controllo delle attività e sulla gestione delle risorse assegnate in vista del raggiungimento di obiettivi concordati.	15
		L'attività della posizione per il carattere fortemente innovativo degli obiettivi da perseguire, comporta un rilevante contenuto direzionale con forti implicazioni sulla programmazione e sul raggiungimento dei risultati dell'intero ente.	20
	TIPOLOGIA DI UTENZA: Definisce il tipo e l'ampiezza dell'utenza cui è indirizzata l'attività gestita dalla posizione. 15%	Gli utenti dei servizi/attività della posizione sono prevalentemente interni.	5
		Gli utenti del servizio sono prevalentemente interni e con gli esterni svolgono procedure consolidate.	10
		Gli utenti dei servizi /attività della posizione sono sia interni che esterni.	15
		I principali prodotti/servizi della posizione sono rivolti all'esterno della struttura comunale, verso fasce di utenza, quantitativamente significativi: la qualità dei servizi ha impatto su settori e ambiti di dimensione sovracomunale.	20

L 'AFFIDAMENTO DEGLI INCARICHI

Nel definire i criteri per l'affidamento degli incarichi di posizione organizzativa è necessario tenere in considerazione alcune indicazioni.

Innanzitutto, il rapporto tra Sindaco che affida l'incarico ed il funzionario incaricato è un rapporto basato sostanzialmente su un vincolo fiduciario.

In secondo luogo, l'affidamento di incarichi di posizione organizzativa rappresenta contestualmente:

- * uno strumento di gestione del personale;
- * uno strumento di organizzazione.

Nella prima accezione l'affidamento di incarichi può essere visto come ulteriore sviluppo di carriera per i dipendenti appartenenti alla categoria D. Risulta evidente come tale possibilità rappresenti uno strumento potentissimo per la motivazione del personale potenzialmente interessato.

Affinchè questo sia vero tuttavia è necessario lasciare spazio alla possibilità reale dei dipendenti dell'ente di accedere a tali posizioni. Se ciò non fosse, se cioè le posizioni organizzative fossero sostanzialmente *bloccate*, tale motivazione verrebbe meno. Ovviamente, nella determinazione di tali possibilità gli enti di dimensioni medio- piccole, come nel caso del Comune di Casina, sono penalizzati vista la ristrettezza del campo dei dipendenti di categoria D potenzialmente interessati e con i requisiti minimi necessari alle posizioni organizzative ed alle specifiche professionalità richieste da alcune posizioni.

Partendo da quanto afferma il contratto e dalle considerazioni appena viste quindi, per l'affidamento degli incarichi per la copertura di posizioni organizzative si adotteranno criteri che, pur dando una indicazione circa i requisiti per l'accesso ed i criteri alla base della scelta, lascino spazi sufficienti alla discrezionalità nel momento dell'affidamento dell'incarico.

Pertanto:

1. i requisiti per potersi candidare per un incarico di posizione organizzativa sono:

- * aver conseguito, una media positiva delle valutazioni delle prestazioni negli ultimi tre anni;
- * avere conoscenza dei processi che fanno capo alla posizione da coprire (conoscenza desumibile dal curriculum professionale e formativo del dipendente);
- * attitudine ad operare per obiettivi.

2. esperienza professionale e titoli formativi desumibili dal curriculum professionale dovranno invece essere presi in considerazione dal Sindaco al momento della individuazione dei soggetti cui affidare gli incarichi;

3. gli incarichi possono essere affidati sia a dipendenti dell'ente sia con contratto a tempo indeterminato che a tempo determinato sia a soggetti non dipendenti dell'ente;

4. è possibile assegnare più incarichi per la copertura di posizioni organizzative ad uno stesso soggetto, adottando le regole sul cumulo delle funzioni per la graduazione della posizione e la determinazione della retribuzione di posizione e di risultato;

La gestione dell'istituto delle posizioni organizzative sottolinea una volta di più l'importanza delle informazioni relative ai dipendenti. Per la gestione dell'istituto appare quindi necessario strutturare un curriculum tipo, eventualmente modificabile e integrabile da parte dello stesso dipendente, da aggiornare costantemente con le informazioni relative all'individuo (valutazioni, carriera, corsi, ecc.). La mancanza di questi strumenti informativi di supporto renderebbe difficilmente gestibile non soltanto l'affidamento di incarichi per posizioni organizzative ma anche, ad esempio, la gestione dei percorsi di carriera (e non solo del personale interessato all'area delle posizioni organizzative).

Questo criterio ovviamente andrà a regime quando vi saranno almeno tre valutazioni acquisite (2002). La media delle valutazioni significa che per un anno il dipendente può aver conseguito anche un punteggio negativo. L'importante è che nell'arco del triennio la media delle valutazioni sia positiva, sulla base della metodologia per la valutazione delle prestazioni che verrà adottata.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI
TITOLARI DI P.O.

DIPENDENTE _____

SETTORE _____

PARAMETRI	VALUTAZIONE	PUNTI
1) RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI STRATEGICI ASSEGNATI	Dal 50 al 70%	30
	Dal 71 al 85%	60
	Dal 86% al 100%	100
2) RISPETTO DEI TERMINI ASSEGNATI	Minimo	30
	Significativo	60
	Elevato	100
3) CONSEGUITAMENTO DI ECONOMIE REALI NEL RAGGIUNGIMENTO DI OBIETTIVI E RISULTATI O NELLA REALIZZAZIONE DI PROGRAMMI (riduzione di spese “non obbligatorie” attraverso la realizzazione di nuove soluzioni organizzative e gestionali; ottenimento di finanziamenti esterni, anche di natura sponsorizzata; progettualità per concorrere a finanziamenti)	Minimo	20
	Mediocre	40
	Significativo	60
	Elevato	80
4) COMPETENZE MANAGERIALI (Leadership; capacità di sostituirsi, di delegare, di avocare. Orientamento allo sviluppo degli altri)	Minimo	20
	Mediocre	40
	Significativo	60
	Elevato	80
5) SVILUPPO DI FAVOREVOLI SETTORI DI “CLIMA” GESTIONALE E DI MOTIVAZIONE OPERATIVO, ANCHE ATTRAVERSO IL MIGLIORE IMPIEGO DEGLI ISTITUTI CONTRATTUALI (giuridici ed economici); capacità di dirimere gli eventuali conflitti interpersonali tra i collaboratori anche attraverso la riorganizzazione di compiti da svolgere; utilizzo della mobilità interna, capacità di motivare le risorse umane; corretto ed efficace uso della produttività collettiva e individuale.	Minimo	20
	Mediocre	40
	Significativo	60
	Elevato	80

PUNTI ASSEGNATI _____

LEGENDA:

fino a 200	10%
Da 201 a 250	15%
Da 251 a 350	20%
Da 351 a 400	23%
Da 401 a 440	25%

