

**LA VALUTAZIONE
DELLE
POSIZIONI APICALI**

Dirigenti / Elevate Qualificazioni

**GUIDA ALLA DEFINIZIONE DELLA METODOLOGIA
DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI**

"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"

**CONCETTI RICORRENTI ALLA BASE DEL LAVORO DEL NUCLEO DI
VALUTAZIONE: METODO**

- **Posizione:** indica il ruolo e la funzione ricoperta all'interno dell'organizzazione.
- **Analisi della posizione:** è una rilevazione dei contenuti oggettivi della posizione, 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 graduazione delle posizioni:** 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*. Es. *Servizio Stato Civile; Servizio Anagrafe; Servizio Socio-Assistenziale; Sportello Unico; Ufficio Tecnico etc.*

- **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.

Il modello di valutazione del ruolo

Definizione di ruolo:



“Norme e aspettative che confluiscono su una persona in quanto occupante una posizione di lavoro”

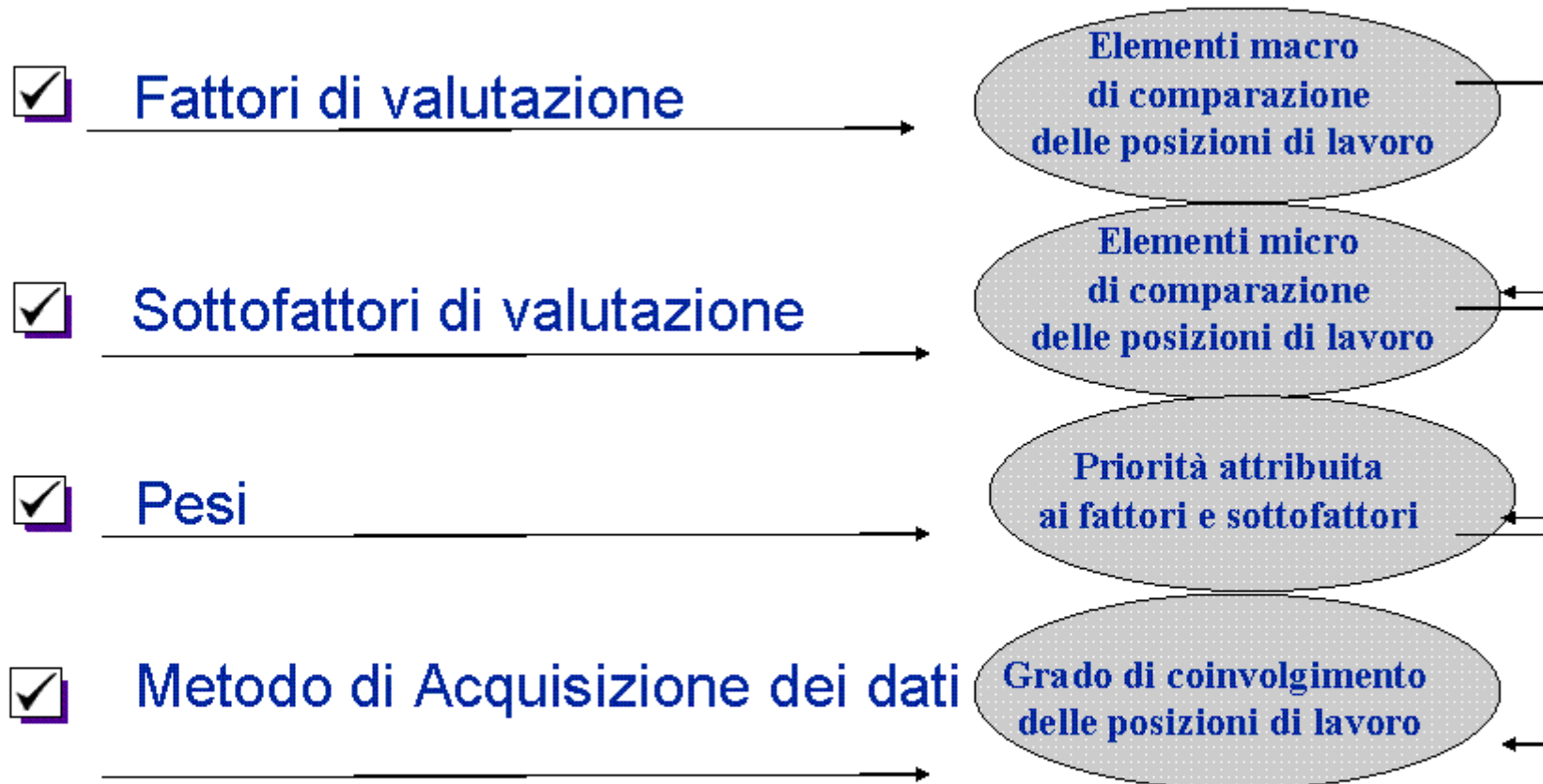
- Comparare dati omogenei tra ruoli diversi
- Determinare una graduazione che prescindenda dalla persona che ricopre il ruolo
- Evidenziare eventuali carenze nel modello organizzativo presente nell'Ente



La valutazione è della “Sedia Fredda”



Il modello di valutazione



I fattori indagati dalla Valutazione



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**



INFORMAZIONI RICHIESTE

- **Posizione:** obiettivo di questo item è l'identificazione della posizione, cioè la denominazione della posizione: es. - Ufficio Tributi - Ufficio Tecnico - Ufficio Finanziario.

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

Nello specifico si richiede una sintesi degli Uffici o delle Unità Organizzative gestiti

1. DATI DIMENSIONALI:

obiettivo di questo item è l'identificazione della *composizione della posizione*.

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 aree
- **1.C.** Uffici dipendenti: indicare gli uffici che fanno capo all'unità organizzativa in oggetto.
Es.: *Servizi Socio-Assistenziali; 2) Ufficio. Pubblica Istruzione Biblioteca; 3) Ufficio Relazioni con Il Pubblico.*
- **1.D.** Numero professionisti esterni coordinati.
Indicare il numero delle società/cooperative etc. coordinate dalla posizione.
- **1.E.** Numero di capitoli di PEG assegnati (divisi in entrata e in uscita)
 - Ammontare complessivo dei capitoli (divisi in entrata e uscita)
 - Numero di indirizzi strategici in cui è coinvolta la posizione (da DUP)

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 e delle dotazioni economiche assegnate.

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 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?

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.

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. Relazioni Esterne:**

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: Tribunale per i Minorenni, USL, Utenti del Servizio di Base, etc.

3. PROFESSIONALITÀ:

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

Es. per coprire il ruolo di Responsabile dell'Area Tecnica è necessario avere una Laurea in Ingegneria o Architettura.

- **3.B.** La posizione svolge il ruolo di Vice-Segretario, avendone i requisiti?

- **3.C** Valutazione minima della Professionalità Richiesta "a regime" della Posizione.

Analisi dei comportamenti organizzativi attesi per il Ruolo, suddivisi in competenze tecniche e competenze relazionali.

4. GESTIONE:

□ 4.A. Gestione Processi

In questo caso il Responsabile deve rispondere con un semplice sì o no.

In allegato alla scheda troverà un elenco di processi: dovrà semplicemente apporre una X sui processi che ricadono sotto la sua diretta responsabilità. Pertanto, sono da escludersi quei processi 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 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

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

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.** *Complessità dello scenario del settore*

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

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

I sotto fattori e i pesi

All. A

Ponderazione Fattori				Ponderazione Sotto Fattori			
		Minimo	Massimo			Minimo	Massimo
%	DIMENSIONE			Dipendenti	--%	--	--
				Aree	--%	--	--
				Uffici	--%	--	--
				Professionisti Coord	--%	--	--
				Peg	--%	--	--
%	RESPONSABILITA' E RELAZIONI			Resp. Amm-cont.	--%	--	--
				Resp. Civile	--%	--	--
				Resp. Penale	--%	--	--
				Resp.Org.	--%	--	--
				Rel. Est.	--%	--	--
%	PROFESSIONALITA'			Tit .Studio	--%	--	--
				Albi Prof.	--%	--	--
				Sapere	--%	--	--
				Saper fare	--%	--	--
				Saper essere	--%	--	--
%	GESTIONE			Gest. Processi	--%	--	--
				Prog. Innov.	--%	--	--
				Controllo Atti	--%	--	--
				Controllo Ris. Umane	--%	--	--
				Controllo Finanze	--%	--	--
				Controllo Strumenti	--%	--	--
				Rep. & disp.	--%	--	--
Scenario	--%	--	--				

100%

-- 2000

-- 2000

I sotto fattori e i pesi (ESEMPIO)

All.A

Ponderazione Fattori				Ponderazione Sotto Fattori			
		Minimo	Massimo			Minimo	Massimo
15%	DIMENSIONE	30	300	Dipendenti	20,00%	6	60
				Aree	10,00%	3	30
				Uffici	40,00%	12	120
				Professionisti Coord	10,00%	3	30
				Peg	20,00%	6	60
25%	RESPONSABILITA' E RELAZIONI	50	500	Resp. Amm-cont.	25,00%	13	125
				Resp. Civile	10,00%	5	50
				Resp. Penale	15,00%	8	75
				Resp.Org.	25,00%	13	125
				Rel. Est.	25,00%	13	125
20%	PROFESSIONALITA'	40	400	Tit. Studio	10,00%	4	40
				Albi Prof.	10,00%	4	40
				Sapere	10,00%	4	40
				Saper fare	35,00%	14	140
				Saper essere	35,00%	14	140
40%	GESTIONE	80	800	Gest. Processi	40,00%	32	320
				Prog. Innov.	15,00%	12	120
				Controllo Atti	9,00%	7	72
				Controllo Ris. Umane	9,00%	7	72
				Controllo Finanze	8,50%	7	68
				Controllo Strumenti	8,50%	7	68
				Rep. & disp.	5,00%	4	40
				Scenario	5,00%	4	40
100%		200	2000			200	2000

La valutazione

