



COMUNE DI REGGIO EMILIA

POSIZIONI ORGANIZZATIVE

**MANUALE
PER L'ISTITUZIONE, LA GESTIONE
E LA VALUTAZIONE**

novembre 2006

Approvato con deliberazione G.C. n. 22583/310 del 29/11/2006

Aggiornato al 31.12.2008 con:

- **D.D. 25263 del 26.11.2008**

INDICE

1. Premessa	pag. 3
2. Articolazione delle posizioni organizzative	pag. 4
3. Le componenti del sistema di valutazione	pag. 6
3.1 La valutazione delle posizioni	
3.2 La valutazione delle prestazioni	
4. Responsabili di Unità Organizzative Complesse	pag. 13
4.1 Processo di Istituzione	
4.2 La valutazione	
4.2.1 <i>La valutazione della posizione</i>	
4.2.2 <i>La valutazione delle prestazioni</i>	
5. Coordinatori di Programma o di Progetto	pag. 23
5.1 Processo di Istituzione	
5.1.1 <i>La proposta</i>	
5.1.2 <i>L'istruttoria</i>	
5.1.3 <i>Delibera di Giunta e Determina dirigenziale</i>	
5.2 La valutazione	
5.2.1 <i>La valutazione della posizione</i>	
5.2.2 <i>La valutazione delle prestazioni</i>	
6. Alte Professionalità	pag. 35
6.1 Processo di Istituzione	
6.1.1 <i>La richiesta di istituzione</i>	
6.1.2 <i>L'istruttoria</i>	
6.1.3 <i>Delibera di Giunta e nomina</i>	
6.2 La valutazione	
6.2.1 <i>La valutazione della posizione</i>	
6.2.2 <i>La valutazione delle prestazioni</i>	
ALLEGATI	pag. 46

1. PREMESSA

Questo documento viene redatto con una duplice finalità: esplicitare in primo luogo l'articolazione delle posizioni organizzative, le modalità di istituzione e le caratteristiche del sistema di valutazione; in secondo luogo individuare le norme e le procedure a cui debbono attenersi tutti gli attori coinvolti nel processo di istituzione e di valutazione.

Nelle pagine successive vengono pertanto presentati in modo schematico i criteri utilizzati e le procedure da seguire per istituire e differenziare le diverse posizioni organizzative.

Prima di entrare nel merito dell'impianto analitico che viene qui proposto per "gestire" il sistema di valutazione delle posizioni organizzative, ci sembra utile evidenziare quali sono, a nostro giudizio, le principali caratteristiche di tale sistema ed evidenziarne anche le novità rispetto all'attuale situazione.

Sinteticamente si può affermare che questa proposta si regge, in particolare, su tre elementi:

- a) il primo è relativo alla scelta di utilizzare la stessa logica valutativa per l'insieme delle posizioni di lavoro o figure professionali presenti nel complesso mosaico organizzativo del Comune di Reggio Emilia. Tali figure, come viene argomentato in modo più esteso nel paragrafo successivo, sono i responsabili delle Unità Organizzative Complesse, i Coordinatori di Progetto o di Programma e le Alte Professionalità;
- b) il secondo è relativo alla scelta di utilizzare il concetto di competenze o, più precisamente, quello di competenze agite, per valutare la prestazione delle persone che ricoprono tali posizioni organizzative;
- c) il terzo è relativo alla scelta di utilizzare sia fonti e/o dati di tipo oggettivo sia fonti e/o dati di tipo soggettivo cercando di rendere virtuoso il rapporto fra un approccio rigoroso alla valutazione e la necessità di utilizzare delle strumentazioni operative che non appesantiscono la gestione quotidiana delle relazioni di lavoro. In questa direzione è andata la scelta di utilizzare alcuni dati oggettivi sul personale e sul budget finanziario ed elementi dotati di una certa discrezionalità per quanto riguarda il sistema delle relazioni e dei processi di lavoro.

2. ARTICOLAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

L'istituto delle Posizioni Organizzative viene introdotto a livello nazionale con il Ccnl 1998-2001 (art.8) in risposta alla necessità di differenziare le attività e le responsabilità di tipo gestionale e/o di rilevante contenuto professionale. Nell'ambito dei ruoli delle figure apicali il Comune di Reggio Emilia ha distinto sinteticamente tra le diverse posizioni di vertice, così come riportato dalla tabella 1.

Tabella 1 – Struttura organizzativa

	Coordinamento aggregazioni erogative omogenee	Coordinamento Programmi integrati	Coordinamento Processi definiti e stabili	Coordinamento Progetti	Esperti Contributo Professionale
Dirigenti	Direzione Area	Responsabili di Programma Strutture di policy	Responsabili di servizio	Responsabili unità di progetto	Staff
Posizioni Organizzative		Coordinatori di programma	Responsabili di unità organizzativa complessa	Coordinatori di progetto	Alta Professionalità

Il Comune di Reggio Emilia ha individuato tre tipologie di posizioni organizzative che richiedono assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato:

Responsabili di Unità Organizzative Complesse:

posizioni caratterizzate da un elevato contenuto gestionale, afferente la direzione di risorse umane e/o finanziarie e/o tecniche;

Coordinatori di Programma o di Progetto:

posizioni caratterizzate da un medio contenuto gestionale e da elevata autonomia ed esperienza;

Alte Professionalità:

posizioni caratterizzate dallo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione (attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo) correlate a diplomi di laurea e/o alla iscrizione ad albi professionali.

La distinzione dei tre diversi contributi professionali è stata guidata da un criterio di prevalenza, in quanto ad ognuna delle 3 tipologie vengono richiesti contributi sia di tipo gestionale sia di tipo professionale (il Responsabile di U.O.C. è anche esperto della materia presidiata, così come deve saper governare un gruppo di progetto; l'Alta Professionalità potrebbe coordinare un piccolo gruppo di collaboratori che fanno riferimento ad essa).

Per queste ragioni si esclude:

- la presenza di Alte Professionalità in materie presidiate in modo diretto ed esclusivo dal Dirigente o da altre Posizioni Organizzative,
- la presenza di Coordinatori di Programma o di Progetto in ambiti gestionali presidiati da altre Posizioni Organizzative.

Il ruolo di Coordinatore di Progetti ha, in ambito tecnico, un riferimento diretto al R.U.P. (Responsabile Unico del Procedimento), figura professionale prevista e disciplinata dalla legge n. 109/94 (legge Merloni). Questa figura trova una sua remunerazione ed incentivazione specifica all'interno del salario accessorio previsto dalla legge stessa. Pertanto si esclude la possibilità di individuare, nei R.U.P., delle Posizioni Organizzative.

Il contratto collettivo nazionale (Ccnl 1998-2001) prevede che gli incarichi siano conferiti dai dirigenti per un periodo non superiore a 5 anni e, comunque, non oltre la scadenza del loro incarico dirigenziale, previa determinazione di criteri generali da parte dell'ente, con atto scritto e motivato e che possano essere rinnovati con le medesime formalità (art. 9 comma 1). Tali incarichi sono conferiti esclusivamente a dipendenti classificati nella categoria D (art. 9 comma 2). Gli incarichi possono essere revocati prima della scadenza con atto scritto e motivato, in relazione a intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di specifico accertamento di risultati negativi (art. 9 comma 3). In tal caso il dipendente rimane inquadrato nella categoria di appartenenza e viene restituito alle funzioni del profilo di appartenenza (art. 9 comma 5).

3. LE COMPONENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il trattamento economico accessorio del personale della categoria D titolare delle posizioni organizzative è composto dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato. Queste due voci assorbono tutte le competenze accessorie e le indennità, compreso il compenso per il lavoro straordinario (cfr. figura 1).

Figura 1 – Il salario accessorio

Salario accessorio	=	Retribuzione di posizione	+	Retribuzione di prestazione
-------------------------------	---	--	---	--

La quota maggiore del compenso è assorbita dalla retribuzione di posizione. Il Ccnl dà facoltà agli enti locali di deciderne l'importo in sede di contrattazione decentrata, seppur all'interno di margini predefiniti. In base al contratto decentrato, il Comune di Reggio Emilia assegna per la retribuzione di posizione non più dell'85% del salario accessorio. Il restante 15% è destinato alla retribuzione di risultato. Ogni posizione organizzativa viene sottoposta a valutazione annuale. La valutazione positiva dà titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato.

I criteri e le procedure utilizzati per la valutazione delle posizioni e dei risultati saranno esplicitati nelle pagine successive.

Attualmente le fasce retributive previste sono tre.



3.1 La valutazione delle posizioni

La retribuzione di posizione è articolata in diversi livelli retributivi, previo un percorso di valutazione. Il soggetto preposto alla valutazione è la Direzione generale, che si avvale dell'istruttoria del Servizio Gestione e Sviluppo del Personale e dell'Organizzazione.

In questo primo passaggio la valutazione si focalizza sul peso che la posizione organizzativa ricopre all'interno dell'organizzazione e non considera il titolare della posizione. La valutazione delle posizioni ha come obiettivo un'effettiva determinazione del livello di complessità e di responsabilità connessi a ciascuna posizione di lavoro.

Le tre tipologie di posizioni organizzative vengono valutate individuando fattori distintivi e parametri di classificazione per ciascuna delle figure considerate (cfr. allegato 1). Il Servizio Gestione e Sviluppo del Personale e dell'Organizzazione, servendosi delle indicazioni contenute in questo manuale, collabora con la Direzione Generale all'istruttoria per la pesatura e graduazione delle diverse posizioni organizzative. La modalità di espressione della valutazione avviene attraverso l'attribuzione di punteggi.

Per ogni tipologia vengono individuati una serie di parametri distintivi, a ciascun parametro sono abbinati, attraverso un opportuno meccanismo di calcolo, dei possibili punteggi, che variano da una soglia minima ad una massima in base all'importanza del fattore considerato. È utile precisare inoltre che, per esemplificare le modalità di valutazione, sono presi in considerazione i principali processi di lavoro che contraddistinguono la posizione organizzativa e non la totalità delle attività lavorative che la coinvolgono.

I fattori di valutazione rappresentano l'elemento di base del sistema e i criteri di differenziazione per il peso delle diverse posizioni organizzative. I fattori che sono stati individuati per valutare le tre tipologie di posizioni organizzative sono i seguenti:

CRITERI

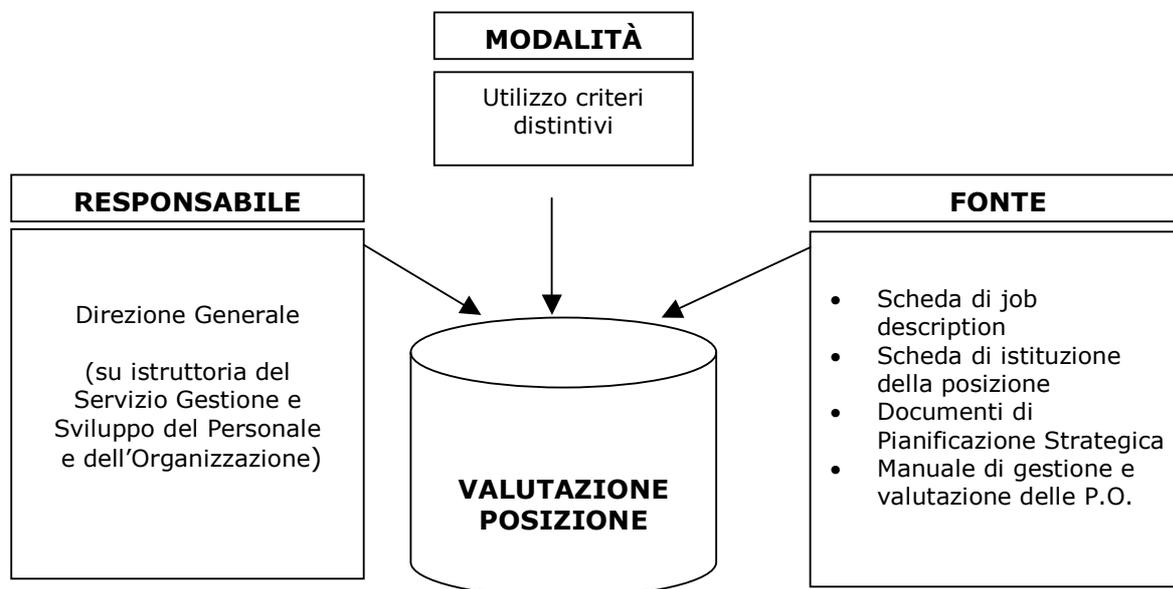
Unità organizzative complesse	Coordinatore di Programma o di Progetto	Alta Professionalità
<ul style="list-style-type: none">▪ Consistenza Personale gestito▪ Complessità Problem solving▪ Complessità Relazioni	<ul style="list-style-type: none">▪ Rilevanza della Strategicità▪ Consistenza gestionale: team progetto soggetti coinvolti budget di riferimento▪ Complessità dei processi di lavoro	<ul style="list-style-type: none">▪ Processi di lavoro : complessità e rilevanza▪ Contributo Professionale : rilevanza e frequenza

Questi criteri sono stati selezionati in modo specifico per ciascuna tipologia di Posizione Organizzativa.

I singoli fattori sono stati graduati al fine di differenziare in modo analitico il valore delle diverse posizioni organizzative. Ad ogni grado di ciascun fattore è attribuito un punteggio che concorre a determinare un valore misurabile sulla posizione organizzativa.

Un livello di punteggio più elevato esprime maggiori complessità e responsabilità connessi alla posizione di lavoro. In base ai punti ottenuti le posizioni vengono distinte in tre classi retributive, che determinano il corrispettivo economico da erogare. Per presidiare questa fase la Direzione Generale si avvale, oltre al sopraccitato Manuale, di diverse fonti di riferimento. In particolare un'altra serie di elementi decisivi per il processo di valutazione sono tratti dalla scheda di *job description* (allegato 2), per quanto riguarda i Responsabili di Unità Organizzative Complesse, dalla scheda di istituzione della posizione per quanto concerne i Coordinatori di Programma/Progetto o le Alte Professionalità. Altre informazioni utili sono tratte dai documenti della pianificazione strategica (Piano strategico del Comune). La figura 2 sintetizza l'intero processo.

Figura 2 – Illustrazione del processo di valutazione delle posizioni



3.2 La valutazione delle prestazioni

La seconda voce che compone il trattamento economico accessorio dei titolari di posizioni organizzative è rappresentato dalla retribuzione di risultato. Questa componente viene assegnata in parte in base al grado di conseguimento dei risultati e in parte in base alla valutazione delle competenze effettivamente agite nel corso dell'anno. In particolare l'importo della retribuzione di risultato dipende per il 50% dalla percentuale (compresa tra 0% e 100%) di risultati raggiunti rispetto agli obiettivi di P.E.G della Struttura di riferimento e per l'altro 50% dalla valutazione delle competenze agite.

Si fa riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi descritti nel P.E.G. del Servizio/U.d.P./Struttura di Policy di assegnazione, in una logica che associa il raggiungimento degli obiettivi complessivi alla collaborazione e cooperazione di tutti gli attori (dirigenti e Posizioni organizzative).

Il restante 50% è invece legato ai comportamenti attesi dei singoli titolari di Posizione Organizzativa.

Il sistema di valutazione delle prestazioni (figura 4) è identico per tutte e tre le tipologie di posizioni organizzative; in un'ottica che associa la valutazione dei risultati raggiunti da un punto di vista quantitativo alla qualità delle

prestazioni rese. Il sistema concilia la logica di valutazione legata agli obiettivi/risultati (*management by objective*) con la valutazione delle competenze, in un unico processo globale di valutazione della performance (*performance management*). Alla valutazione delle performance del titolare della posizione concorrono il Dirigente, il Direttore di Area e la Direzione Generale per quanto riguarda la definizione delle competenze da monitorare, mentre per la valutazione dei risultati si prendono come riferimento gli obiettivi assegnati alla struttura di riferimento in cui è inserita la posizione organizzativa.

La valutazione, effettuata con scadenza annuale, è il frutto di un raffronto tra gli obiettivi assegnati e quelli effettivamente raggiunti. Il confronto si sintetizza in un valore percentuale che rappresenta, in una scala da 1 a 100, il grado di raggiungimento degli obiettivi individuati nel PEG della struttura di riferimento, in base alla certificazione del responsabile del Controllo di Gestione.

Il risultato viene successivamente ponderato in rapporto alla quota percentuale da erogare (50%). L'erogazione del compenso è direttamente proporzionale alla percentuale raggiunta.

La valutazione della performance non si esaurisce in questo primo passaggio. L'intento non è, infatti, solamente quello di monitorare i risultati raggiunti nel breve periodo, ma misurare la prestazione offerta anche da un punto di vista qualitativo. L'attenzione in questo caso si focalizza sui comportamenti; così anche le competenze agite rientrano nella valutazione delle prestazioni, anche se in questo caso oggetto della valutazione non sono i risultati raggiunti "in senso stretto". L'assunto alla base della metodologia prescelta è che i titolari di posizione organizzativa sono chiamati ad utilizzare competenze funzionali allo svolgimento del proprio ruolo ed in linea con le esigenze organizzative.

Sono tre le competenze organizzative prese in considerazione e oggetto di monitoraggio, e vanno individuate relativamente agli obiettivi assegnati.

La Direzione generale individua due competenze per ognuna delle diverse tipologie di posizioni organizzative, scegliendole dal paniere delle competenze del Comune di Reggio Emilia (cfr. allegato 3). Al Dirigente della struttura di riferimento, con l'avvallo del Direttore di Area, spetta il compito di definire la terza competenza da monitorare, servendosi del medesimo documento per l'assegnazione. Alla fine dell'anno il Dirigente di riferimento, con il visto del Direttore di Area, dovrà indicare se le competenze sono state

agite in pieno, agite in parte o non agite. Al titolare della posizione verrà corrisposto parte o il restante 50% della retribuzione di risultato in base al grado di copertura delle competenze agite.

In caso di valutazione non positiva, il titolare di Posizione Organizzativa potrà proporre istanza di riesame alla Direzione Generale.

Il processo di valutazione delle prestazioni è illustrato in modo sintetico dalla figura 3.

Figura 3 – Illustrazione del processo di valutazione delle prestazioni

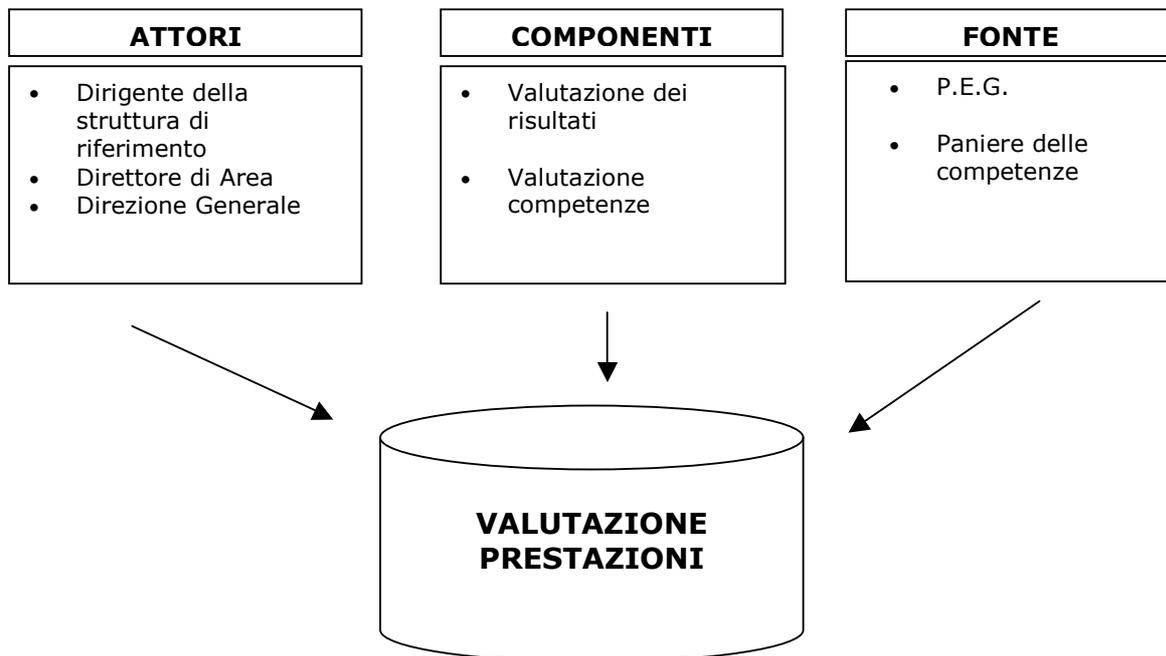
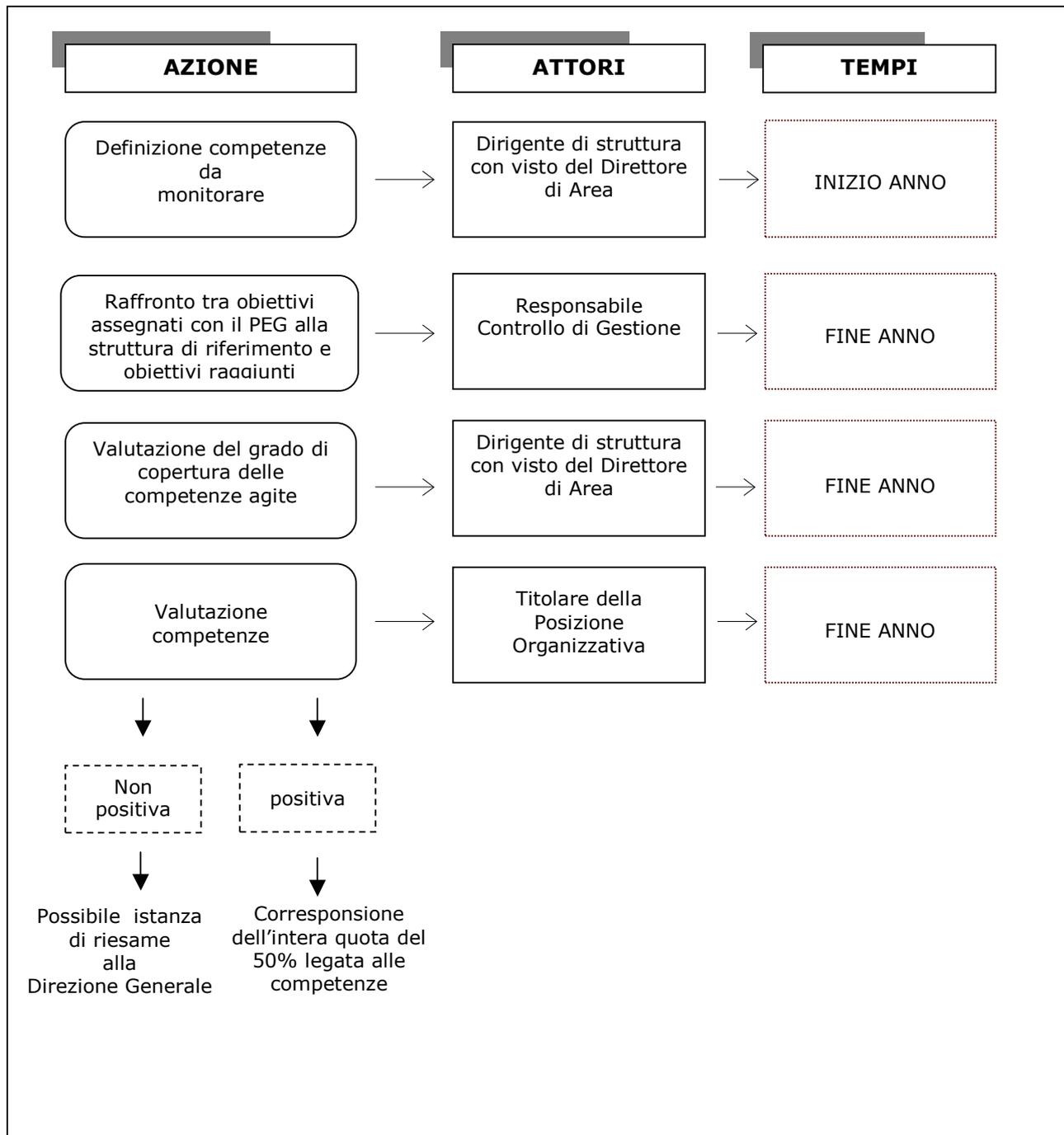


Figura 4 – Articolazione del processo di valutazione delle Prestazioni



4. RESPONSABILI DI UNITÀ ORGANIZZATIVE COMPLESSE

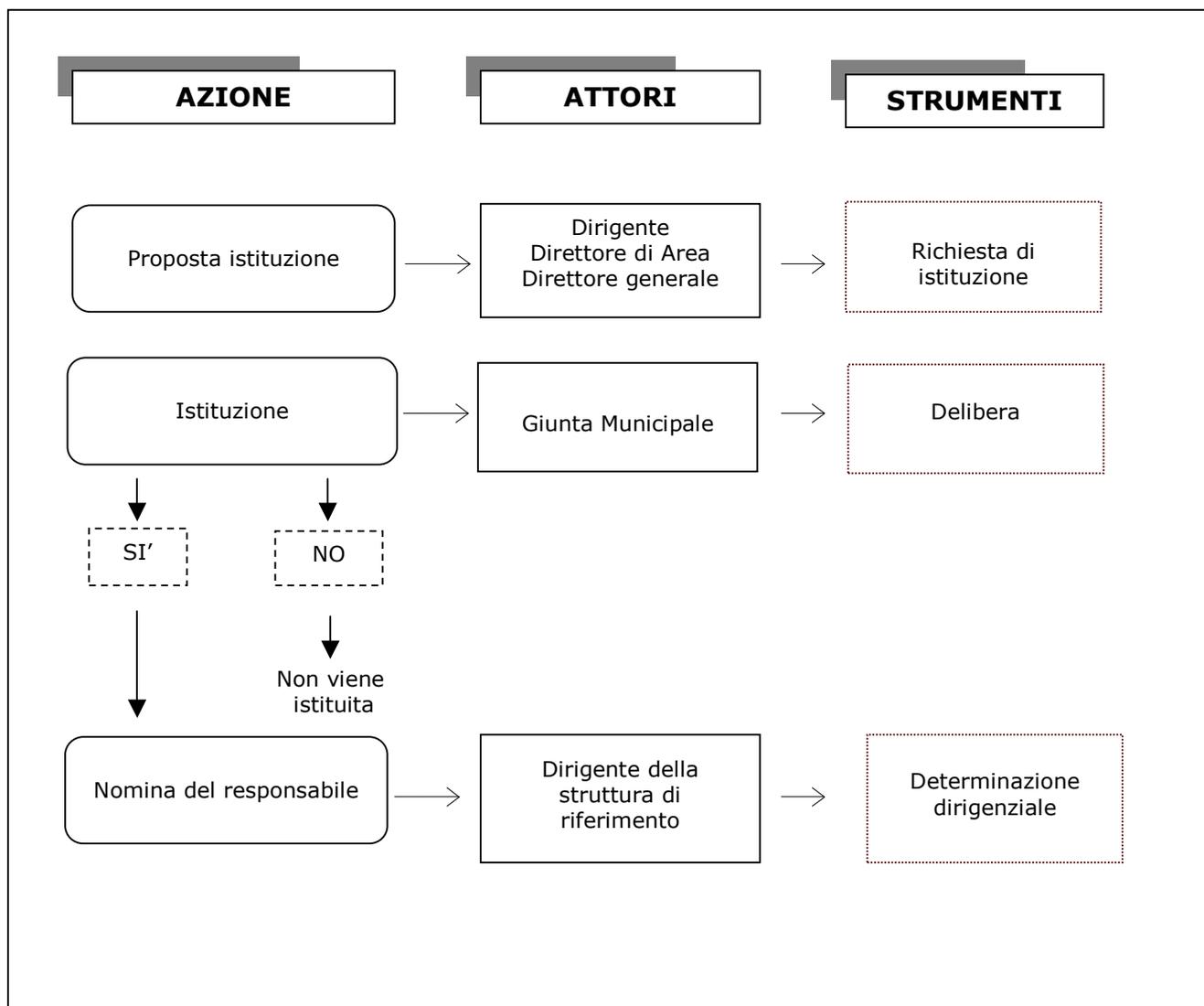
La prima tipologia di posizione organizzativa individuata dal Comune di Reggio Emilia è quella dei responsabili di **Unità Organizzative Complesse (UOC)**. Le U.O.C. rappresentano sub-articolazioni del servizio, istituite per posizioni di lavoro caratterizzate da autonomia gestionale e organizzativa, con assunzione di responsabilità di risultato ma senza responsabilità di budget. I responsabili di U.O.C. sono subordinati gerarchicamente al Dirigente.

4.1 Processo di istituzione

L'istituzione di una Unità Organizzativa Complessa avviene attraverso la richiesta del Dirigente del servizio, con il visto del Direttore di Area, alla Direzione generale. Il Dirigente proponente accompagna la domanda di istituzione con una prima valutazione della possibile nuova posizione. Qualora il Direttore di Area non intenda avallare la richiesta, ne darà informazione al Dirigente richiedente. In riferimento alla posizione organizzativa da istituire il Dirigente fa pervenire quindi alla direzione generale la domanda di istituzione, compilando l'apposita scheda per la valutazione, (allegato n. 4). I criteri e le modalità per effettuare la valutazione appaiono gli stessi utilizzati per la valutazione effettiva della posizione e sono illustrati nei paragrafi successivi. In particolare il Dirigente provvede all'attribuzione, per ciascuno dei criteri distintivi, dei livelli di punteggio, motivando le ragioni della classificazione. La valutazione effettuata dal Dirigente ha valore consultivo per la Direzione generale. È quest'ultimo, infatti, il soggetto che adempie alla valutazione effettiva delle posizioni organizzative istituite.

Una volta verificata la richiesta di istituzione, la Direzione Generale la presenta alla Giunta Municipale che, attraverso delibera, può istituire o meno la nuova struttura. In caso di risposta affermativa il Dirigente del servizio in cui è istituita l'Unità Organizzativa Complessa, sulla base di criteri che tengano conto del livello di responsabilità affidate e delle competenze richieste per l'esercizio del ruolo, provvede all'individuazione del responsabile di tale struttura. Il percorso di istituzione è illustrato dalla figura 5. Contestualmente all'istituzione viene redatta la relativa scheda di *job description*.

Figura 5 – Illustrazione del processo di istituzione di Unità Organizzative Complesse e nomina del relativo responsabile titolare di posizione organizzativa



4.2 La valutazione

4.2.1 La valutazione della posizione

La valutazione della posizione dei responsabili di Unità Organizzative Complesse e la relativa pesatura, avviene utilizzando tre fattori:

- il **personale gestito**;
- il **problem solving**;
- le **relazioni**.

Trattandosi di posizioni caratterizzate da un elevato contenuto gestionale, si individuano le posizioni che svolgono mansioni peculiari attraverso criteri che possano fornire delle indicazioni in merito alla complessità gestionale, alla variabilità delle attività controllate, al sistema relazionale.

*Il **personale gestito**, intende misurare la complessità organizzativa e gestionale. La valutazione avviene con una quantificazione numerica delle unità di personale gestito e l'attribuzione di un punteggio che aumenta al crescere dei lavoratori gerarchicamente o funzionalmente subordinati. L'obiettivo è misurare il grado di responsabilità che il titolare della posizione è chiamato ad assumersi, considerando il personale gestito esclusivamente da un punto di vista quantitativo.*

*Personale
gestito*

A ciascun fattore vengono attribuiti tre possibili punteggi, identificati con le diciture "C", per il punteggio minimo, "B" per il valore intermedio, "A" per il risultato massimo. Per quanto riguarda il personale gestito si sono individuate le seguenti possibili classi gestionali: fino a 10 collaboratori gestiti, viene riconosciuto il livello di punteggio minimo; numero di dipendenti compreso tra gli 11 e i 20: punteggio intermedio; oltre le 20 unità gestite, il punteggio raggiunge il valore massimo.

Le modalità di assegnazione del livello di punteggio sono riportate in tabella 2.

Tabella 2 – Il personale gestito - Schema per l'attribuzione del livello di punteggio

	LIVELLO PUNTEGGIO	DESCRIZIONE
PERSONALE GESTITO	A	Il responsabile dell'unità organizzativa complessa gestisce oltre 20 collaboratori
	B	Il responsabile dell'unità organizzativa complessa gestisce da 11 a 20 collaboratori
	C	Il responsabile dell'unità organizzativa complessa gestisce fino a 10 collaboratori

Fonte: job description

*Il **problem solving** è l'insieme di quelle operazioni che un individuo compie per affrontare e risolvere in maniera positiva una situazione problematica. Questo fattore considera quindi la dinamica dei processi produttivi e quanto questa capacità "pesa" nell'esercizio della funzione, sia da un punto di vista quantitativo sia qualitativo. L'obiettivo è misurare il grado di variabilità e disomogeneità delle attività controllate ed individuare i contesti caratterizzati da una più elevata complessità. La logica di attribuzione del punteggio prevede che l'utilizzo di questa capacità sia maggiore in presenza di processi di lavoro non standardizzati.*

Ai fini di determinare il livello di problem solving si utilizza la seguente matrice:

Matrice 1 – Determinazione del livello di punteggio per il fattore del problem solving

OUTPUT	Prevalentemente non definiti	MEDIO	ALTO
	Prevalentemente definiti	BASSO	MEDIO
		Prevalentemente definite	Prevalentemente non definite
PROCEDURE			

Un livello minore di punteggio è attribuito a quelle posizioni che gestiscono unità organizzative complesse caratterizzate da output e procedure prevalentemente codificati. Il livello intermedio viene riconosciuto alle posizioni organizzative operanti in contesti lavorativi contraddistinti da output prevalentemente codificati ma procedure prevalentemente variabili o viceversa. Un alto grado di variabilità e di disomogeneità delle procedure comporta il riconoscimento del livello massimo per la posizione considerata. La tabella 3 illustra l'attribuzione del livello di punteggio.

Tabella 3 – Il problem solving - Schema per l'attribuzione del livello di punteggio

	LIVELLO PUNTEGGIO	DESCRIZIONE
PROBLEM SOLVING	A	I principali processi presidiati dalla posizione organizzativa sono caratterizzati da output e procedure prevalentemente non definiti
	B	I principali processi presidiati dalla posizione organizzativa sono caratterizzati da procedure prevalentemente variabili e dalla produzione di output definiti e/o viceversa
	C	I principali processi presidiati dalla posizione organizzativa sono caratterizzati da output e procedure prevalentemente definiti

Fonte: job description

Le **relazioni** misurano il sistema relazionale, sia esterno che interno all'Ente, della posizione considerata. L'obiettivo è analizzare il quadro delle relazioni, degli interlocutori e la problematicità dei rapporti che la posizione intrattiene. La ricostruzione del sistema di relazioni si concretizza in una scala che classifica il livello di complessità del sistema relazionale che può essere, analogamente agli altri fattori, bassa, media e alta.

Per determinare il grado di complessità delle relazioni si utilizza la seguente matrice:

Matrice 2 – Determinazione del livello di complessità delle relazioni

DOMANDE INTERLOCUTORI	Prevalentemente variabili	MEDIO	MEDIO	ALTO
	Prevalentemente stabili	BASSO	BASSO	ALTO
		Prevalentemente interni	Prevalentemente esterni omogenei	Prevalentemente esterni eterogenei o esterni e interni
TIPOLOGIA INTERLOCUTORI				

In primo luogo viene presa in considerazione la tipologia **prevalente** di interlocutori con cui la posizione organizzativa intrattiene relazioni. Nel caso in cui queste ultime si sviluppino con differenti tipologie di utenti, esterni all'organizzazione, oppure sia con utenti esterni sia interni, sarà riconosciuto alla posizione organizzativa il livello più elevato di complessità. Per le posizioni organizzative che non intrattengono relazioni plurime, viene valutata la problematicità della relazione attraverso il grado di variabilità delle domande degli interlocutori.

La stabilità delle domande dell'utenza prevalente di riferimento, determina un livello minore di complessità. Una volta individuato il livello di complessità è possibile attribuire il relativo punteggio, seguendo lo schema riportato dalla tabella 4.

Tabella 4 – Le relazioni - Schema per l'attribuzione del livello di punteggio

	LIVELLO PUNTEGGIO	DESCRIZIONE
RELAZIONI	A	Le relazioni vengono intrattenute sia con utenti esterni sia interni oppure prevalentemente con soggetti esterni eterogenei.
	B	Le relazioni vengono sviluppate prevalentemente con utenti interni o con una tipologia omogenea di utenti esterni e le domande degli interlocutori sono variabili
	C	Le relazioni vengono sviluppate prevalentemente con utenti interni o con una tipologia omogenea di utenti esterni e le loro domande sono stabili

Fonte: job description

L'individuazione dei diversi livelli di punteggio consente l'attribuzione dei rispettivi valori. In questo modo è possibile delineare un punteggio per ciascuna posizione.

Le modalità di assegnazione dei punteggi sono illustrate dalla tabella 5.

Il punteggio raggiunto da ciascuna posizione oscilla tra valori compresi tra un minimo di 9 e un massimo di 30 punti.

Tabella 5 - Scheda per la pesatura delle posizioni organizzative responsabili di Unità Organizzative Complesse.

	Livello punteggio	Valore	
PERSONALE GESTITO	A	5	PUNTEGGIO TOTALE COMPRESO TRA 9 E 30
	B	3,5	
	C	2	
PROBLEM SOLVING	A	15	
	B	10	
	C	5	
RELAZIONI	A	10	
	B	5	
	C	2	

A questo punto le singole posizioni vengono classificate, a seconda del punteggio complessivo ottenuto, in **due** fasce retributive, utilizzando il prospetto riportato in tabella 6.

Tabella 6 – Scheda per la classificazione delle posizioni organizzative responsabili di Unità Organizzative Complesse

PUNTEGGIO TOTALE	FASCE
Maggiore di 24	A
Fino a 24	B

4.2.2 *La valutazione delle prestazioni*

Il nuovo sistema di valutazione delle Posizioni organizzative prevede che la determinazione dell'entità della retribuzione di risultato, che viene assegnata annualmente, avvenga in parte in base al grado di conseguimento dei risultati a fronte degli obiettivi assegnati al Servizio di riferimento e in parte in base alla valutazione delle competenze effettivamente agite nel corso dell'anno. In particolare l'importo della retribuzione di risultato dipende per il 50% dalla percentuale (compresa tra 0% e 100%) di risultati raggiunti rispetto agli obiettivi di P.E.G. assegnati alla struttura di appartenenza, e per l'altro 50% dalla valutazione delle competenze.

Per la valutazione degli obiettivi raggiunti dal servizio e delle competenze agite si utilizza un'apposita scheda (allegato 5).

L'allegato 6 fornisce un esempio meramente esemplificativo.

5. COORDINATORI DI PROGRAMMA O DI PROGETTO

I **Coordinatori di programma di policy o di progetto** (project manager) sono posizioni istituite all'interno di programmi o di progetti.

In particolare si configurano come incarichi per lo svolgimento di attività di programma di politiche pubbliche e di progetto di estrema rilevanza e particolare complessità.

5.1 Processo di istituzione

5.1.1 Proposta

I programmi di politiche pubbliche e i progetti che hanno la necessità di avere un coordinatore (Posizione Organizzativa) sono individuati attraverso un percorso articolato. Il piano di fattibilità del programma o del progetto viene redatto e presentato dal Dirigente, con il visto del Direttore di Area, alla Direzione Generale, secondo i seguenti requisiti (allegato 7):

1. **strategicità**: rilevanza del programma/progetto in rapporto ai documenti di pianificazione strategica.
2. **consistenza gestionale**: soggetti coinvolti nel programma o composizione del team di progetto, e budget di riferimento.
3. **complessità dei processi di lavoro presidiati**: con particolare riguardo al livello di frammentazione dei processi lavorativi che si andranno ad attivare.

Anche in questo caso se il Direttore di Area non intende avallare la richiesta, ne darà informazione al Dirigente richiedente che deve accompagnare la domanda di istituzione con una prima valutazione della possibile nuova posizione (allegato 7). I criteri e le modalità per effettuare la valutazione per l'istituzione sono gli stessi utilizzati per la valutazione effettiva della posizione e sono illustrati nei paragrafi successivi. Il Dirigente provvede all'attribuzione, per ciascuno dei criteri distintivi, dei livelli di punteggio, motivando le ragioni della classificazione. La valutazione effettuata dal Dirigente ha valore consultivo per la Direzione generale. È quest'ultimo, infatti, il soggetto che adempie alla valutazione effettiva delle posizioni organizzative istituite.

5.1.2 L'istruttoria

La Direzione generale, su istruttoria del Servizio Gestione e Sviluppo del Personale e dell'Organizzazione, valuta i contenuti della scheda del piano di fattibilità del programma o del progetto; in particolare per ogni macro area viene assegnato in primo luogo il relativo

punteggio. I livelli di punteggio sono identificati con le diciture "C" per il punteggio minimo, "B" per il valore intermedio, "A" per il risultato massimo.

*La **strategicità**, misura la rilevanza del programma o progetto da attivare rispetto ai documenti di pianificazione strategica del Comune. Un primo criterio distintivo è rappresentato quindi dal fatto che un determinato programma o un progetto possano avere un'importanza differente rispetto agli obiettivi complessivi dell'amministrazione. A tal proposito vengono presi in considerazione come parametri la presenza/assenza del programma e/o progetto nei documenti di pianificazione strategica dell'Ente e il fatto che questo riguardi una sola Area o più Aree, intendendo per "Area" anche l'ambito esterno all'Ente.*

Strategicità

Quando un Programma o un Progetto non è previsto nei documenti di pianificazione strategica dell'Ente e riguarda una sola Area, il punteggio assegnato alla posizione sarà basso.

Se il Programma o il Progetto è nei documenti di pianificazione strategica e riguarda una sola Area o viceversa riguarda più Aree, ma non è inserito nei documenti di pianificazione strategica, alla posizione viene riconosciuto un punteggio medio.

Quando il Programma o il Progetto è previsto nei documenti di pianificazione strategica e riguarda più Aree il punteggio sarà di livello alto (cfr. matrice 3).

Matrice 3 – Determinazione del livello di strategicità del programma/progetto

AREE	Più di una	MEDIO	ALTO
	Una	BASSO	MEDIO
		Non previsto nei documenti di pianificazione strategica	Previsto nei documenti di pianificazione strategica

La tabella 7 descrive l’attribuzione dei possibili livelli di punteggio in maniera schematica.

Tabella 7 – La strategicità - Schema per l’attribuzione del livello di punteggio

	LIVELLO PUNTEGGIO	DESCRIZIONE
STRATEGICITÀ	A	Il programma o il progetto è previsto nei documenti di pianificazione strategica e riguarda più aree
	B	Il programma o il progetto è previsto nei documenti di pianificazione strategica e riguarda una sola area, o viceversa riguarda più aree ma non è inserito nei documenti di pianificazione strategica
	C	Il programma o il progetto non è previsto nei documenti di pianificazione strategica e riguarda una sola area

Fonte: Scheda di istituzione, documenti di pianificazione strategica del Comune

La **consistenza gestionale** si compone di due sub-fattori, differenziati in base al ruolo ricoperto. Per i Coordinatori di Programma quelli considerati sono la **tipologia dei soggetti coinvolti dal Programma di Policy** e il **costo complessivo** dello stesso. Per i Coordinatori di Progetto vengono valutati: la **composizione del team di progetto** e il **budget** di riferimento.

Per i **Coordinatori di Programma** le modalità di valutazione del primo sub-fattore, la **tipologia dei soggetti coinvolti**, si focalizza sul tipo di utenza prevalente coinvolta dal Programma. Un livello di punteggio maggiore viene riconosciuto a quelle posizioni che intrattengono relazioni con differenti tipologie di soggetti esterni o con utenti sia esterni sia interni (cfr. tabella 8).

Tabella 8 – Tipologia dei soggetti coinvolti dal Programma di Policy - Schema per l'attribuzione del livello di punteggio

	LIVELLO PUNTEGGIO	DESCRIZIONE
SOGGETTI COINVOLTI	A	Il programma di policy coinvolge sia soggetti esterni sia interni, oppure prevalentemente soggetti esterni eterogenei
	B	Il programma di policy coinvolge prevalentemente una specifica tipologia di soggetti esterni
	C	Il programma di policy coinvolge prevalentemente soggetti interni

Fonte: Scheda di istituzione della posizione

Il secondo sub-fattore considera invece il **costo complessivo del Programma** indicato nel P.E.G. La tabella 9 fornisce le indicazioni per la determinazione del livello di punteggio.

Tabella 9 – Costo complessivo del Programma di Policy - Schema per l'attribuzione del livello di punteggio

	LIVELLO PUNTEGGIO	DESCRIZIONE
COSTO	A	Il programma ha un costo complessivo superiore a euro 700.000
	B	Il programma ha un costo complessivo compreso tra euro 301.000 e euro 700.000
	C	Il programma ha un costo compreso tra euro 50.000 e euro 300.000

Fonte: Scheda di istituzione della posizione

Per i **Coordinatori di Progetto** la valutazione del primo sub-fattore, la composizione del team di progetto, determina l'assegnazione del livello di punteggio a seconda del personale componente il gruppo di lavoro. Così come per i Responsabili di UOC, questo criterio tiene conto del personale assegnato, da un punto di vista quantitativo, al Coordinatore di Progetto. La determinazione del livello di punteggio è quindi direttamente proporzionale al numero di persone assegnate (cfr. tabella 8bis).

Tabella 8bis – Composizione del team di Progetto - Schema per l'attribuzione del livello di punteggio

	LIVELLO PUNTEGGIO	DESCRIZIONE
TEAM DI PROGETTO GESTITO	A	Il team di progetto è composto da oltre 10 collaboratori
	B	Il team di progetto è composto da 6 a 10 collaboratori
	C	Il team di progetto è composto da 0 a 5 collaboratori

Fonte: Scheda di istituzione della posizione

Il secondo aspetto gestionale considerato è il **budget diretto**, assegnato al Progetto, indicato nel P.E.G. L'attribuzione del livello di punteggio è illustrato dalla tabella 9bis.

Tabella 9bis – Budget diretto gestito - Schema per l'attribuzione del livello di punteggio.

	LIVELLO PUNTEGGIO	DESCRIZIONE
BUDGET DIRETTO	A	Il coordinatore del team di progetto gestisce un budget diretto superiore a 700.000 euro
	B	Il coordinatore del team di progetto gestisce un budget diretto compreso tra 301.000 euro e 700.000 euro
	C	Il coordinatore del team di progetto gestisce un budget diretto compreso tra 50.000 e 300.000 euro

Fonte: Scheda di istituzione della posizione

La complessità dei **processi di lavoro** intende valutare l'ampiezza dell'apporto professionale della posizione e, cioè, se i principali processi di lavoro su cui la posizione organizzativa agisce fanno riferimento ad una sola area o su processi di lavoro frammentati, trasversali a più aree o più politiche, intendendo per "Area" anche l'ambito esterno all'Ente.

La complessità sarà, seguendo questa logica, bassa se la posizione presidia un solo processo che insiste su di una sola area; media se i principali processi di lavoro presidiati dalla posizione insistono su una sola area o la posizione presidia un solo processo che insiste su più aree; alta quando i principali processi di lavoro presidiati dalla posizione insistono su più aree (cfr. matrice 4).

Matrice 4 – Determinazione del livello di complessità dei principali processi di lavoro

AREA	Più Aree	MEDIO	ALTO
	Una sola Area	BASSO	MEDIO
		Un processo	Più processi
		PROCESSO	

Determinata la complessità dei processi di lavoro si può individuare il livello di punteggio, così come indicato dalla tabella 10.

Tabella 10 – Complessità dei processi di lavoro - Schema per l'attribuzione del livello di punteggio

	LIVELLO PUNTEGGIO	DESCRIZIONE
PROCESSI DI LAVORO	A	I principali processi di lavoro presidiati dalla posizione insistono su più aree
	B	I principali processi di lavoro presidiati dalla posizione insistono su una sola area; oppure la posizione presidia un solo processo che insiste su più aree
	C	La posizione presidia un solo processo che insiste su di una sola area

Fonte: Scheda di istituzione della posizione

Una volta terminata la classificazione dei singoli fattori e sub-fattori, occorre attribuire i rispettivi punteggi. Non tutti i fattori sono pesati allo stesso modo. In particolare, trattandosi di posizioni Coordinatori di Programma o di Progetto, di posizioni cioè caratterizzate da contributi professionali maggiormente legati ai processi produttivi piuttosto che ad aspetti gestionali, si è deciso di attribuire una maggior rilevanza all'importanza strategica della posizione organizzativa e alla complessità dei processi di lavoro. I relativi punteggi sono indicati in tabella 11.

Tabella 11 – Scheda per la pesatura delle posizioni organizzative Coordinatori di Programma di Policy e/o di Progetto.

		LIVELLO PUNTEGGIO	VALORE	
STRATEGICITÀ		A	40	PUNTEGGIO TOTALE COMPRESO TRA 60 E 100
		B	32	
		C	24	
CONSISTENZA GESTIONALE	SOGGETTI COINVOLTI TEAM DI PROGETTO	A	10	
		B	8	
		C	6	
	COSTO COMPLESSIVO BUDGET DIRETTO	A	10	
		B	8	
		C	6	
PROCESSI DI LAVORO	A	40		
	B	32		
	C	24		

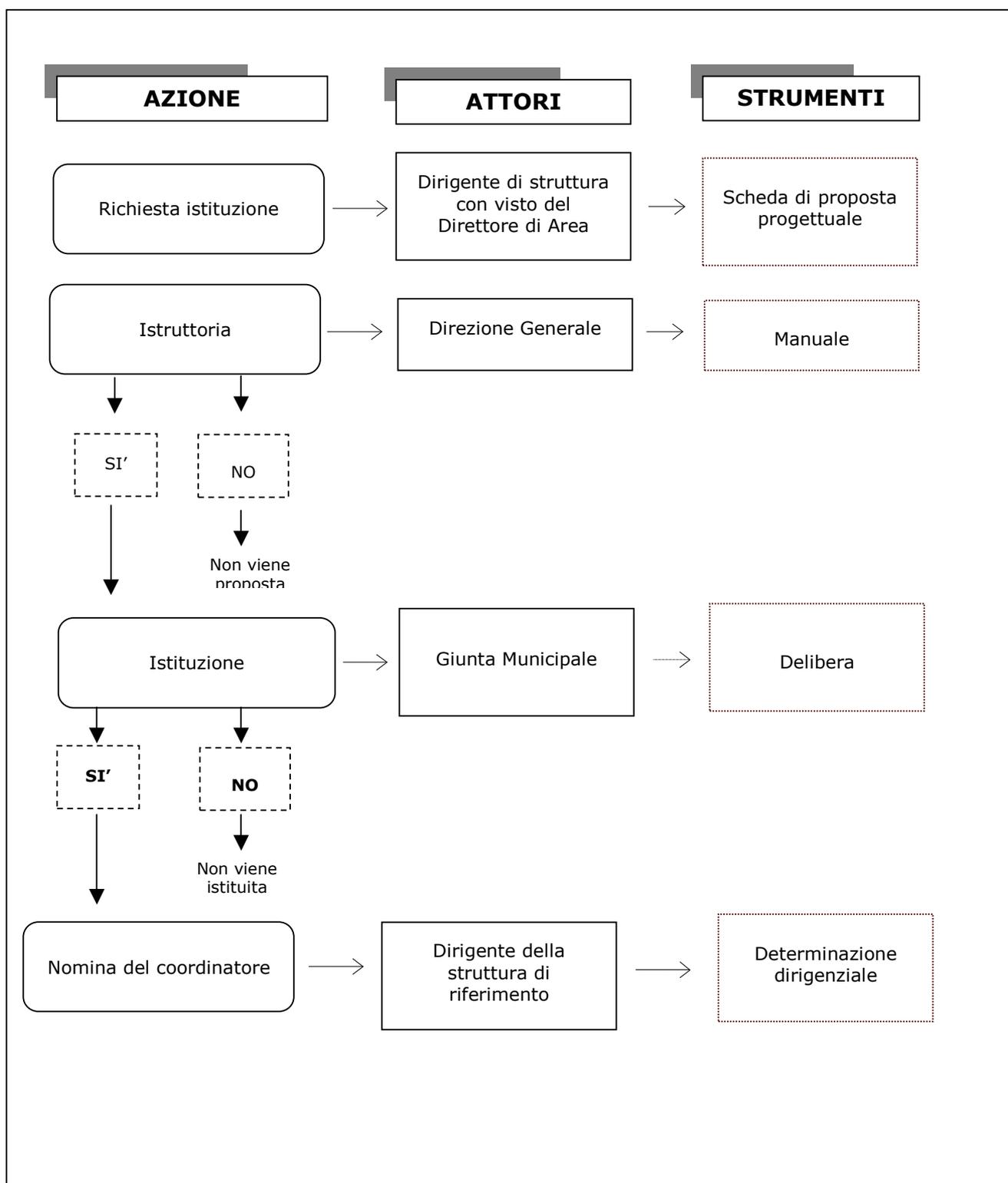
Una complessità gestionale maggiore, un'elevata strategicità, una significativa complessità dei processi di lavoro determinano un punteggio più alto.

Riscontro positivo da parte della Direzione Generale viene espresso unicamente se il punteggio finale è maggiore di 69; in caso contrario la Direzione Generale provvederà a darne motivazione al Dirigente richiedente.

5.1.3 Delibera di Giunta e Determinazione dirigenziale

Il riscontro positivo consente la proposta di istituzione alla Giunta municipale. In caso di approvazione è il Dirigente a provvedere alla nomina del Coordinatore, individuando la persona competente da incaricare e motivandone la scelta (cfr. figura 6). Non può essere incaricato un Coordinatore di Progetto se il progetto stesso è inserito all'interno di un Programma presidiato da un Coordinatore titolare di posizione organizzativa. Una volta istituita, la posizione viene elaborata la relativa scheda di *job description* (allegato 2).

Figura 6 – Illustrazione del processo di istituzione di posizioni organizzative Coordinatore di programma di policy o di progetto.



5.2 La valutazione

5.2.1 La valutazione della posizione

Il punteggio ottenuto al momento dell'istruttoria viene utilizzato anche per la valutazione di posizione, ripartendolo in tre fasce retributive. Il *range* di ciascuna fascia è indicato alla tabella 12.

Tabella 12 – Scheda per la classificazione delle posizioni organizzative Coordinatori di programma di policy e/o di progetto.

PUNTEGGIO TOTALE	FASCE
Maggiore di 80	A
Compreso tra 76 e 80	B
Compreso tra 70 e 75	C

5.2.2 La valutazione delle prestazioni

La determinazione dell'entità della retribuzione di risultato, che viene assegnata annualmente, avviene in parte in base al grado di conseguimento dei risultati a fronte degli obiettivi assegnati alla struttura di riferimento e in parte in base alla valutazione delle competenze effettivamente agite nel corso dell'anno. In particolare l'importo della retribuzione di risultato dipende per il 50% dalla percentuale (compresa tra 0% e 100%) di risultati raggiunti rispetto agli obiettivi di P.E.G. della struttura di appartenenza, e per l'altro 50% dalla valutazione delle competenze.

Per la valutazione degli obiettivi raggiunti e delle competenze agite si utilizza un'apposita scheda (allegato 5).

L'allegato 6 fornisce un esempio meramente esemplificativo.

Una volta definito compiutamente il sistema di programmazione, monitoraggio e controllo strategico, la scheda di valutazione dei risultati del Coordinatore di Programma verrà adeguata.

6. ALTE PROFESSIONALITÀ

Le **Alte professionalità** sono figure professionali inserite nelle strutture dell'Ente, subordinate gerarchicamente al Dirigente, che svolgono attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione. L'attribuzione dell'incarico si basa da un lato sulle esigenze organizzative e funzionali dell'Ente (obiettivi di elevato profilo e contenuto particolarmente strategico) e dall'altro sulle caratteristiche delle competenze necessarie per ciascuna posizione di alta professionalità.

6.1 Processo di istituzione

Le posizioni organizzative di alta professionalità sono istituibili, sulla base delle esigenze e dei programmi dell'Ente, laddove vi siano processi di lavoro caratterizzati da un alto grado di profondità o di ampiezza, che risultano di forte impatto organizzativo interno/esterno, rilevanti rispetto ai programmi dell'Ente e alla *mission* della struttura di appartenenza, in materie particolarmente specialistiche e non presidiate in modo diretto ed esclusivo dal Dirigente o da altra Posizione Organizzativa.

6.1.1 La richiesta di istituzione

L'istituzione di un'Alta professionalità avviene attraverso la richiesta del Dirigente, con il visto del Direttore di Area, alla Direzione generale. La richiesta di istituzione deve essere motivata e avviene attraverso la compilazione di un'apposita scheda (allegato 8) in cui si indica il profilo di appartenenza della nuova posizione, le competenze richieste, i processi di lavoro nei quali la posizione di lavoro sarà coinvolta e il tipo di contributo offerto. Nel caso in cui il Direttore di Area non intenda avallare la richiesta, ne darà informazione al Dirigente. Anche per le Alte Professionalità la domanda di istituzione deve essere accompagnata da una prima valutazione del Dirigente proponente (allegato 8). I criteri e le modalità per effettuare la valutazione sono gli stessi utilizzati per la valutazione effettiva della posizione e sono illustrati nei paragrafi successivi. Il Dirigente provvede all'attribuzione, per ciascuno dei criteri distintivi, dei livelli di punteggio, motivando le ragioni della classificazione. La valutazione effettuata dal Dirigente ha valore consultivo per la Direzione generale. È quest'ultimo, infatti, l'organo che adempie alla valutazione effettiva delle posizioni organizzative istituite. Prima di pervenire alla Direzione generale, la richiesta del Dirigente deve essere vistata dal Direttore di Area e nel caso in cui non intenda avallare la richiesta, ne darà informazione al Dirigente richiedente.

6.1.2 L'istruttoria

L'istruttoria si esplica attraverso due passaggi.

In primo luogo la verifica di congruità della richiesta: l'istituzione di una posizione di Alta professionalità è riconosciuta solo a posizioni professionali dove si richiedono competenze giuridiche, tecniche, organizzative/gestionali o socio-culturali profonde o ampie. La "profondità" individua le posizioni per le quali è richiesta una forte specializzazione; mentre l'"ampiezza" individua posizioni caratterizzate da competenze plurispecialistiche.

Se la posizione non rientra nei profili previsti alla Tabella 13 l'istanza si considera respinta.

Tabella 13 - Profili di Alta professionalità.

COMPETENZA		STRUTTURE	Policy	Area Autorizz.ria	Opere Pubbliche	Servizi alla Persona	Servizi interni
Giuridica Economica¹	Profondità			X	X	X	X
	Ampiezza			X			
Tecnica²	Profondità	X			X		
	Ampiezza			X	X		
Organizzativa Gestionale Informatica³	Profondità						X
	Ampiezza						X
Politico Socio-culturale⁴	Profondità	X				X	X
	Ampiezza	X				X	

¹ Elevate competenze di tipo giuridico amministrativo economico e finanziario.

² Elevate competenze di tipo tecnico in materia di edilizia civile, pianificazione territoriale, urbanistica e ambientale.

³ Elevate competenze in materie tecnico-gestionali, organizzative e integrazioni informatiche (e-business).

⁴ Elevata competenza in materia di comunicazione, relazioni pubbliche, politiche del territorio, scienze sociali, scienze educative e culturali.

Se la posizione rientra invece nei profili previsti nella precedente tabella si prosegue nell'istruttoria per istituire la nuova posizione. Tramite la scheda di richiesta dell'istituzione viene valutata la necessità di creare una nuova posizione di Alta professionalità, analizzando in particolare:

1. **I processi di lavoro**, misurando per ciascuna posizione:
 - La complessità dei principali processi lavorativi;
 - la rilevanza dei processi stessi rispetto ai programmi dell'Ente e alla *mission* della struttura di appartenenza;
2. **Il contributo**, valutato secondo due criteri:
 - la frequenza;
 - la rilevanza rispetto al processo.

Questa valutazione avviene quindi prendendo in considerazione i principali processi di lavoro nei quali la posizione è coinvolta, soffermandosi nel dettaglio sulla complessità dei processi lavorativi e sulla rilevanza che questi hanno rispetto alla *mission* della struttura di riferimento. Una riflessione aggiuntiva viene fatta sul contributo che la posizione dovrebbe apportare, focalizzandosi sulla frequenza dell'apporto e la rilevanza del contributo offerto rispetto all'intero processo.

Anche in questo caso, così come per i Coordinatori di progetto, i criteri sono analizzati con la medesima logica. Il punteggio per ciascuno dei quattro aspetti considerati varia da un livello minimo "C" ad un livello massimo "A".

*I **processi di lavoro** vengono misurati attraverso l'utilizzo di due sub-fattori: il primo intende misurare la **complessità** dei processi stessi che coinvolgono l'Alta professionalità, mentre il secondo riguarda la **rilevanza dei processi di lavoro** in cui la posizione opera, in rapporto ai programmi dell'Ente e/o alla mission della struttura di appartenenza.*

Ai fini di determinare il livello di complessità dei processi di lavoro che coinvolgono l'Alta professionalità si utilizza la matrice 5.

Matrice 5 – Determinazione del livello di complessità dei processi di lavoro

AREA	Più Aree	MEDIO	ALTO
	Una sola Area	BASSO	MEDIO
		Un processo	Più processi
		PROCESSO	

In questo caso è possibile parlare di complessità di livello basso se la posizione è coinvolta in un unico processo che riguarda una sola area; di complessità di livello medio se i principali processi di lavoro presidiati dalla posizione insistono su una sola area o la posizione presidia un solo processo che insiste su più aree; alta quando i principali processi di lavoro presidiati dalla posizione insistono su più aree.

Per "Area" si intende anche l'ambito esterno all'Ente. Le modalità di attribuzione del livello di punteggio sono riportati dalla tabella 14.

Tabella 14 – Complessità dei processi di lavoro – Schema per l’attribuzione del livello di punteggio.

	LIVELLO PUNTEGGIO	DESCRIZIONE
PROCESSI DI LAVORO	A	I principali processi di lavoro presidiati dalla posizione insistono su più aree
	B	I principali processi di lavoro presidiati dalla posizione insistono su una sola area; oppure la posizione presidia un solo processo che insiste su più aree
	C	La posizione presidia un solo processo che insiste su di una sola area

Fonte: Scheda di istituzione della posizione

Per quanto riguarda la rilevanza dei processi di lavoro attraverso l’utilizzo della tabella 15 illustra si determina il livello di punteggio.

Tabella 15 – Rilevanza dei processi di lavoro – Schema per l’attribuzione del livello di punteggio

	LIVELLO PUNTEGGIO	DESCRIZIONE
RILEVANZA PROCESSI LAVORO	A	Il processo o i principali processi che coinvolgono l’alta professionalità hanno rilevanza fondamentale in rapporto ai programmi dell’Ente
	B	Il processo o i principali processi che coinvolgono l’alta professionalità hanno rilevanza fondamentale in rapporto alla mission della struttura di appartenenza
	C	Il processo o i principali processi che coinvolgono l’alta professionalità sono rilevanti in rapporto alla mission della struttura di appartenenza

Fonte: Scheda di istituzione della posizione

Per misurare il **contributo della posizione** sono utilizzati due parametri: **la frequenza** del contributo e **la rilevanza**. Il primo parametro valuta se il contributo professionale è esplicito raramente o con continuità, mentre la **rilevanza** del contributo lavorativo considera l'apporto che la posizione professionale offre nei processi di competenza.

La determinazione della **frequenza** del contributo permette l'assegnazione del livello di punteggio (cfr. tabella 16).

Tabella 16 – Frequenza del contributo lavorativo - Schema per l'attribuzione del livello di punteggio.

	LIVELLO PUNTEGGIO	DESCRIZIONE
FREQUENZA CONTRIBUTO	A	Rispetto al processo o ai principali processi che caratterizzano la posizione, la frequenza del contributo è continua
	B	Rispetto al processo o ai principali processi che caratterizzano la posizione, la frequenza del contributo è periodico
	C	Rispetto al processo o ai principali processi che caratterizzano la posizione, la frequenza del contributo è occasionale

Fonte: Scheda di istituzione della posizione

Se il contributo lavorativo ha **rilevanza** sull'integrazione di attività omogenee o nell'ambito dell'esecuzione di attività specifiche del processo o di più processi, il livello di punteggio sarà minimo.

Se il contributo verte sull'integrazione di attività diverse tra loro per natura e prodotti, il livello di punteggio sarà intermedio.

Un livello di punteggio elevato è assegnato a quelle posizioni che hanno rilevanza fondamentale nell'ambito di più processi. (cfr. tabella 17).

Tabella 17 – Rilevanza del contributo lavorativo - Schema per l'attribuzione del livello di punteggio.

	Livello punteggio	Descrizione
RILEVANZA CONTRIBUTO	A	Il contributo della posizione ha rilevanza fondamentale nell'ambito di più processi
	B	La posizione integra, nell'ambito del processo/processi, attività diverse per natura e prodotti
	C	Il contributo della posizione ha rilevanza sull'integrazione di attività omogenee o nell'ambito dell'esecuzione di attività specifiche del processo/processi

Fonte: Scheda di istituzione della posizione

Dopo aver esaminato i diversi fattori e sub-fattori e individuato per ognuno il livello di punteggio, è possibile pesare le diverse posizioni.

Il numero possibile di punti attribuibili a ciascuna posizione oscilla da un valore minimo di 8 ad un massimo di 40 punti (cfr. tabella 18).

Tabella 18 – Scheda per la pesatura delle posizioni organizzative di Alta Professionalità.

		LIVELLO PUNTEGGIO	VALORE	
PROCESSI DI LAVORO	COMPLESSITÀ	A	10	PUNTEGGIO TOTALE COMPRESO TRA 8 E 40
		B	6	
		C	2	
	RILEVANZA	A	10	
		B	6	
		C	2	
CONTRIBUTO	FREQUENZA	A	10	
		B	6	
		C	2	
	RILEVANZA	A	10	
		B	6	
		C	2	

Riscontro positivo da parte della Direzione Generale viene espresso unicamente se il punteggio finale è maggiore di 29; in caso contrario la Direzione Generale provvederà a darne motivazione al Dirigente richiedente.

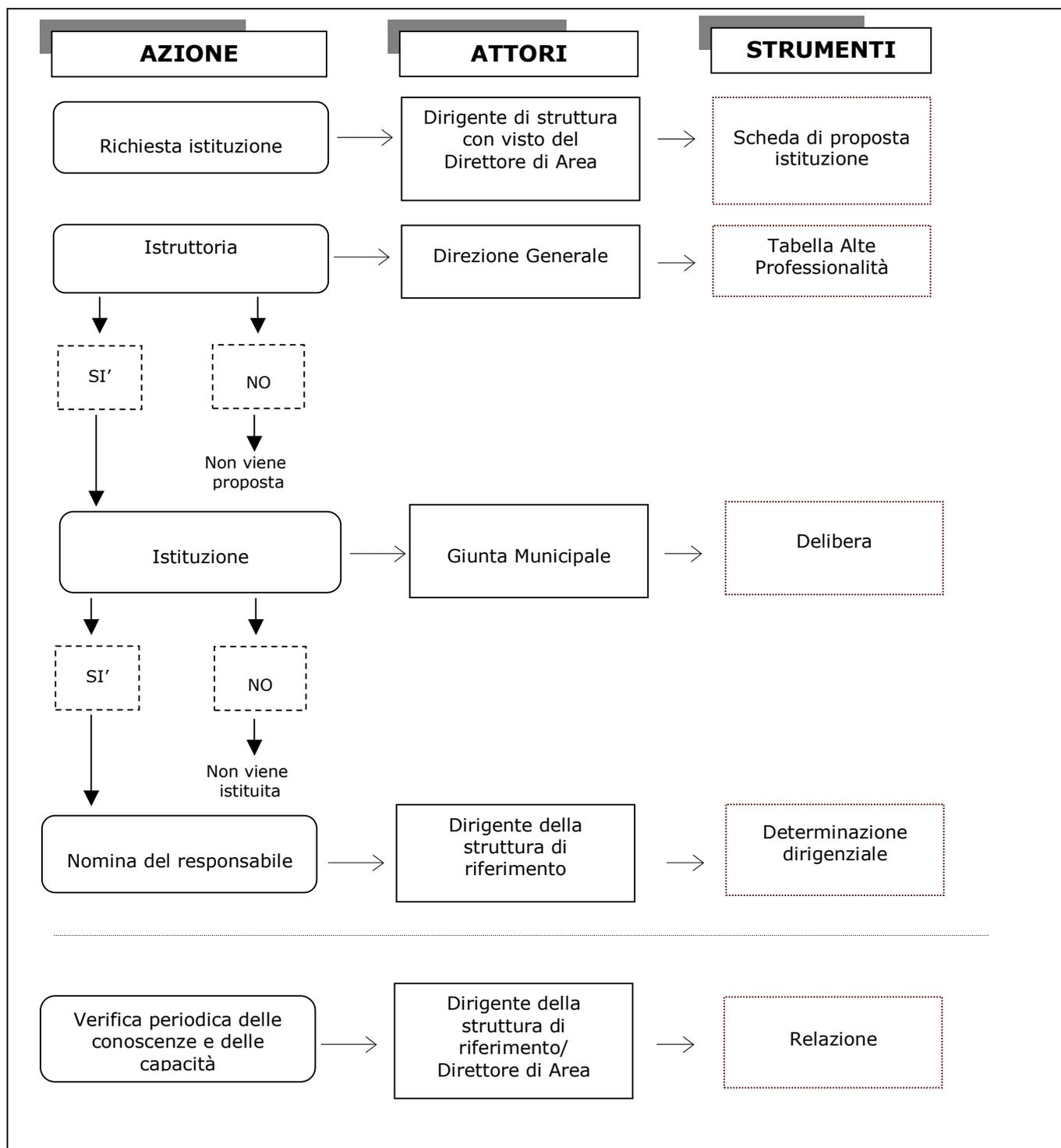
6.1.3 *Delibera di Giunta e nomina*

L'istanza valutata in modo positivo viene inviata alla Giunta Municipale per l'approvazione. In caso di approvazione è il Dirigente a provvedere alla nomina del Responsabile, individuando la persona competente da incaricare e motivandone la scelta. I requisiti necessari per l'assegnazione di incarico di Alta professionalità sono:

- Titolo di studio: Laurea
- Elevata autonomia ed esperienza rilevabile dal curriculum professionale
- Capacità e conoscenze tecnico/specialistiche particolarmente significative per la posizione specifica.

Una volta istituita la posizione organizzativa è possibile redigere la relativa scheda di *job description* (allegato 2). Il percorso di istituzione di questa tipologia di posizioni organizzative è illustrato nella figura 7. Il Dirigente di riferimento attesterà periodicamente (verifica biennale), con il visto del Direttore di Area, l'effettivo possesso delle capacità e conoscenze tecnico/specialistiche richieste, indicando gli eventuali percorsi formativi intrapresi dal titolare di Posizione Organizzativa, o necessari per l'adeguamento delle competenze (allegato 9).

Figura 7 – Illustrazione del processo di istituzione di posizioni organizzative di Alta Professionalità.



6.2 La valutazione

Il sistema di valutazione delle figure di Alta professionalità utilizza, per la valutazione della posizione, i criteri individuati per la richiesta di istituzione, mentre riprende, per la valutazione delle prestazioni, il modello utilizzato per i Responsabili di U.O.C.

6.2.1 La valutazione della posizione

Anche per quanto concerne le Alte professionalità, la valutazione fatta durante l'istruttoria consente di individuare la relativa fascia di retribuzione per quanto attiene la posizione. Per le Alte professionalità che hanno superato il processo istruttorio il punteggio ottenuto consente l'inserimento in una delle tre possibili fasce di retribuzione. Lo schema per l'assegnazione della rispettiva fascia è riportato dalla tabella 19.

Tabella 19 – Scheda per la classificazione delle posizioni organizzative di Alta Professionalità.

PUNTEGGIO TOTALE	FASCE
Maggiore di 37	A
Compreso tra 34 e 37	B
Compreso tra 30 e 33	C

6.2.2 La valutazione delle prestazioni

Anche per quanto concerne questa posizione organizzativa la retribuzione di risultato viene determinata in base al raggiungimento degli obiettivi esplicitati nel P.E.G. della struttura di appartenenza e in base alla valutazione delle competenze effettivamente agite nel corso dell'anno.

In particolare l'importo della retribuzione di risultato dipende per il 50% dalla percentuale (compresa tra 0% e 100%) di risultati raggiunti rispetto agli obiettivi di P.E.G. della struttura di appartenenza, e per l'altro 50% dalla valutazione delle competenze.

Per la valutazione degli obiettivi raggiunti e delle competenze agite si utilizza un'apposita scheda (allegato 5).

L'allegato 6 fornisce un esempio meramente esemplificativo.

Allegato 1 CRITERI UTILIZZATI PER LA VALUTAZIONE DI POSIZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

RESPONSABILI DI UNITÀ ORGANIZZATIVE COMPLESSE

	LIVELLO PUNTEGGIO	DESCRIZIONE	VALORE
PERSONALE	A	Il responsabile dell'unità organizzativa complessa gestisce oltre 20 collaboratori	5
	B	Il responsabile dell'unità organizzativa complessa gestisce da 11 a 20 collaboratori	3,5
	C	Il responsabile dell'unità organizzativa complessa gestisce fino a 10 collaboratori	2
PROBLEM SOLVING	A	I principali processi presidiati dalla posizione organizzativa sono caratterizzati da output e procedure prevalentemente non definiti	15
	B	I principali processi presidiati dalla posizione organizzativa sono caratterizzati da procedure prevalentemente variabili e dalla produzione di output definiti e/o viceversa	10
	C	I principali processi presidiati dalla posizione organizzativa sono caratterizzati da output e procedure prevalentemente definiti	5
RELAZIONI	A	Le relazioni vengono intrattenute sia con utenti esterni sia interni oppure prevalentemente con soggetti esterni eterogenei.	10
	B	Le relazioni vengono sviluppate prevalentemente con utenti interni o con una tipologia omogenea di utenti esterni e le domande degli interlocutori sono variabili	5
	C	Le relazioni vengono sviluppate prevalentemente con utenti interni o con una tipologia omogenea di utenti esterni e le loro domande sono stabili	2

COORDINATORI DI PROGRAMMA

	LIVELLO PUNTEGGIO	DESCRIZIONE	VALORE	
STRATEGICITÀ	A	Il programma è previsto nei documenti di pianificazione strategica e riguarda più aree	40	
	B	Il programma è previsto nei documenti di pianificazione strategica e riguarda una sola area, o viceversa riguarda più aree ma non è inserito nei documenti di pianificazione strategica	32	
	C	Il programma non è previsto nei documenti di pianificazione strategica e riguarda una sola area	24	
CONSISTENZA GESTIONALE	SOGGETTI COINVOLTI	A	Il programma di policy coinvolge sia soggetti esterni sia interni, oppure prevalentemente soggetti esterni eterogenei	10
		B	Il programma di policy coinvolge prevalentemente una specifica tipologia di soggetti esterni	8
		C	Il programma di policy coinvolge prevalentemente soggetti interni	6
	COSTO COMPLESSIVO	A	Il programma ha un costo complessivo superiore a euro 700.000	10
		B	Il programma ha un costo complessivo compreso tra euro 301.000 e euro 700.000	8
		C	Il programma ha un costo compreso tra euro 50.000 e euro 300.000	6
PROCESSI DI LAVORO	A	I principali processi di lavoro presidiati dalla posizione insistono su più aree	40	
	B	I principali processi di lavoro presidiati dalla posizione insistono su una sola area; oppure la posizione presidia un solo processo che insiste su più aree	32	
	C	La posizione presidia un solo processo che insiste su di una sola area	24	

COORDINATORI DI PROGETTO

	LIVELLO PUNTEGGIO	DESCRIZIONE	VALORE	
STRATEGICITÀ	A	Il progetto è previsto nei documenti di pianificazione strategica e riguarda più aree	40	
	B	Il progetto è previsto nei documenti di pianificazione strategica e riguarda una sola area, o viceversa riguarda più aree ma non è inserito nei documenti di pianificazione strategica	32	
	C	Il progetto non è previsto nei documenti di pianificazione strategica e riguarda una sola area	24	
CONSISTENZA GESTIONALE	TEAM DI PROGETTO	A	Il team di progetto è composto da oltre 10 collaboratori	10
		B	Il team di progetto è composto da 6 a 10 collaboratori	8
		C	Il team di progetto è composto da 0 a 5 collaboratori	6
	BUDGET DIRETTO	A	Il coordinatore del team di progetto gestisce un budget diretto superiore a 700.00 euro	10
		B	Il coordinatore del team di progetto gestisce un budget diretto compreso tra 301.000 euro e 700.000 euro	8
		C	Il coordinatore del team di progetto gestisce un budget diretto compreso tra 50.000 e 300.000 euro	6
PROCESSI DI LAVORO	A	I principali processi di lavoro presidiati dalla posizione insistono su più aree	40	
	B	I principali processi di lavoro presidiati dalla posizione insistono su una sola area; oppure la posizione presidia un solo processo che insiste su più aree	32	
	C	La posizione presidia un solo processo che insiste su di una sola area	24	

ALTE PROFESSIONALITÀ

		LIVELLO PUNTEGGIO	DESCRIZIONE	VALORE
PROCESSI DI LAVORO	COMPLESSITA'	A	I principali processi di lavoro presidiati dalla posizione insistono su più aree	10
		B	I principali processi di lavoro presidiati dalla posizione insistono su una sola area; oppure la posizione presidia un solo processo che insiste su più aree	6
		C	La posizione presidia un solo processo che insiste su di una sola area	2
	RILEVANZA	A	Il processo o i principali processi che coinvolgono l'alta professionalità hanno rilevanza fondamentale in rapporto ai programmi dell'Ente	10
		B	Il processo o i principali processi che coinvolgono l'alta professionalità hanno rilevanza fondamentale in rapporto alla mission della struttura di appartenenza	6
		C	Il processo o i principali processi che coinvolgono l'alta professionalità sono rilevanti in rapporto alla mission della struttura di appartenenza	2
CONTRIBUTO	FREQUENZA	A	Rispetto al processo o ai principali processi che caratterizzano la posizione, la frequenza del contributo è continua	10
		B	Rispetto al processo o ai principali processi che caratterizzano la posizione, la frequenza del contributo è periodico	6
		C	Rispetto al processo o ai principali processi che caratterizzano la posizione, la frequenza del contributo è occasionale	2
	RILEVANZA	A	Il contributo della posizione ha rilevanza fondamentale nell'ambito di piu' processi	10
		B	La posizione integra, nell'ambito del processo/processi, attività diverse per natura e prodotti	6
		C	Il contributo della posizione ha rilevanza sull'integrazione di attività omogenee o nell'ambito dell'esecuzione di attività specifiche del processo/processi	2

Allegato 2 JOB DESCRIPTION
SCHEDA DI DESCRIZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

RESPONSABILI UNITÀ ORGANIZZATIVE COMPLESSE

Denominazione

Area funzionale / Struttura di presidio della policy / Servizio

Collocazione nell'organigramma (rappresentazione grafica)

Obiettivi specifici (il livello di influenza del titolare nella realizzazione può essere diretta, condivisa, contributiva)

Collocazione della posizione nell'organizzazione, nel contesto istituzionale e ricostruzione del suo sistema di relazioni (interazioni interne/esterne)

Procedure/Processi presidiati

Risorse Umane

Requisiti chiave (competenze tecniche e cognitivo-relazionali)

JOB DESCRIPTION

SCHEDA DI DESCRIZIONE DEI COORDINATORI DI PROGRAMMA E DI PROGETTO

COORDINATORI DI PROGETTO/PROGRAMMA

Denominazione

Area funzionale / Struttura di presidio della policy / Servizio / Unità di progetto

Obiettivi specifici (il livello di influenza del titolare nella realizzazione può essere diretta, condivisa, contributiva)

Collocazione della posizione nell'organizzazione, nel contesto istituzionale e ricostruzione del suo sistema di relazioni (interazioni interne/esterne)

Procedure/Processi presidiati

Risorse Umane

Tipologie di utenti interni/esterni coinvolti nel programma (Solo per i coordinatori di programma)

Competenze tecniche e cognitivo-relazionali

JOB DESCRIPTION
SCHEDA DI DESCRIZIONE DELLE ALTE PROFESSIONALITA'

ALTE PROFESSIONALITÀ

Denominazione

Area funzionale / Struttura di presidio della policy / Servizio / Unità di progetto

Obiettivi specifici (il livello di influenza del titolare nella realizzazione può essere diretta, condivisa, contributiva)

Collocazione della posizione nell'organizzazione, nel contesto istituzionale e ricostruzione del suo sistema di relazioni (interazioni interne/esterne)

Procedure/Processi presidiati

Tipo di contributo che l'Alta professionalità fornisce nei vari processi che la coinvolgono

Competenze tecniche e cognitivo-relazionali

Peculiarità tecnico-specialistiche che distinguono questa posizione e la rendono particolarmente significativa

Gli eventuali titoli di studio, esperienze professionali o iscrizioni ad Albi, necessari per la copertura della Posizione.

Allegato 3 IL PANIERE DELLE COMPETENZE

Dall'analisi di alcune esperienze significative e sulla base del modello di competenze di Boyatzis, è stato definito un paniere di competenze ritenute rilevanti per l'organizzazione.

<p>1. Pensiero sistemico</p>	<p>Descrive la capacità di avere una prospettiva d'insieme dei fenomeni e/o problemi, ponendo attenzione alla relazione tra le parti e/o tra gli elementi principali.</p>	<p>Utilizza idee, questioni e osservazioni in un unico concetto riconoscendo gli aspetti chiave di una situazione complessa. Identifica utili rapporti fra dati complessi di situazioni non affini.</p>
<p>2. Capacità tecniche</p>	<p>Implica la padronanza di un corpo di conoscenze tecniche e rappresenta la capacità di utilizzarle e di trasferire quelle più appropriate alle diverse situazioni di lavoro.</p>	<p>Impiega profonda conoscenze tecniche che gli consentono di risolvere la generalità dei problemi del proprio ambito di competenza. Si aggiorna con continuità</p>
<p>3. Innovatività</p>	<p>Capacità di operare orientando il proprio contributo professionale alla ricerca/sviluppo di soluzioni innovative, implicando la sensibilità necessaria per il superamento di schemi e prassi consolidati, elaborando nuovi percorsi e valorizzando gli aspetti positivi del cambiamento.</p>	<p>Propone e si fa carico dell'introduzione di miglioramenti significativi dei processi di lavoro che coinvolgono direttamente e indirettamente l'ambito di attività presidiato. Supporta attivamente il vertice dell'Amministrazione nella definizione degli obiettivi e delle linee strategiche.</p>
<p>4. Empatia</p>	<p>È la capacità di comprendere in profondità il punto di vista dell'interlocutore e/o controparte attraverso un efficace ascolto attivo.</p>	<p>Comprende pensieri, preoccupazioni o sentimenti anche non espressi basandosi sull'ascolto e sull'osservazione pur senza assumere come proprio il punto di vista dell'altro.</p>
<p>5. Capacità di gestire e mediare conflitti</p>	<p>Capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano conflitti ricercando soluzioni di interesse comune per risolverli.</p>	<p>Cerca di capire le ragioni del conflitto. Stimola apertamente un comportamento maturo e costruttivo delle parti e riflette sul contesto organizzativo discutendone direttamente con le parti in causa</p>
<p>6. Abilità di negoziazione</p>	<p>Capacità di raggiungere il punto di accordo di massimo equilibrio e soddisfazione possibile fra le proprie opinioni/richieste e quelle dei propri interlocutori.</p>	<p>Crea nuove opzioni o nuove configurazioni di accordo sulle varie questioni in discussione massimizzando la soddisfazione di entrambe le parti e rendendo la negoziazione più ricca e proficua.</p>
<p>7. Costruzione di reti relazionali</p>	<p>Descrive la capacità di costruire e mantenere reti di relazioni finalizzate allo scambio di informazioni utili al raggiungimento degli obiettivi</p>	<p>Ha una vasta rete di contatti sia interni che esterni all'organizzazione, lavora attivamente per ampliarla e utilizza con successo strategie efficaci in diversi contesti.</p>
<p>8. Consapevolezza organizzativa</p>	<p>Descrive la volontà e la capacità di allineare i propri comportamenti alle necessità, alle priorità ed agli obiettivi della propria organizzazione</p>	<p>Adotta comportamenti che contribuiscono alla costruzione dell'immagine dell'Ente e della cultura organizzativa, massimizzando la possibilità di raggiungimento degli obiettivi.</p>

<p>9. Orientamento all'efficienza</p>	<p>Attitudine a perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati nel rispetto delle scadenze prefissate, utilizzando in modo flessibile ed efficiente le risorse a disposizione (gli strumenti, le risorse economiche, le risorse umane).</p>	<p>Trova costantemente soluzioni ottimali per minimizzare costi e tempi identificando scelte vantaggiose nel raggiungimento degli obiettivi.</p>
<p>10. Tensione al risultato</p>	<p>Saper raggiungere gli obiettivi anche in presenza di ostacoli e ricercare la massima efficacia globale del risultato, tendendo al miglioramento continuo degli standard di qualità.</p>	<p>Indirizza con impegno e determinazione la propria e l'altrui attività al raggiungimento degli obiettivi previsti, coerentemente alla natura e all'importanza degli stessi, minimizzando i rischi e cercando il mantenimento di elevati standard di eccellenza</p>
<p>11. Leadership</p>	<p>Capacità di organizzare il consenso, ottenere collaborazione e guidare persone e gruppi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi.</p>	<p>Assume un ruolo di "guida" utilizzando modalità coerenti con il tipo di relazione organizzativa ed interpersonale esistente. Influenza, coinvolge,,crea consenso e ottiene un'attiva collaborazione, fornendo adeguati feedback.</p>
<p>12. Empowerment e sviluppo dei collaboratori</p>	<p>Capacità di conoscere, motivare e valutare le risorse ai fini di una loro appropriata valorizzazione e sviluppo.</p>	<p>Mobilita le energie dei propri collaboratori tenendo conto delle loro caratteristiche per orientarle al raggiungimento degli obiettivi, favorendo il loro sviluppo e fornendo metodi e strumenti operativi per il miglioramento continuo.</p>
<p>13. Lavoro di gruppo e integrazione</p>	<p>Descrive la capacità di produrre lavoro integrato o di gruppo sviluppando la collaborazione tra i vari soggetti.</p>	<p>Stimola il confronto e la valorizzazione dei contributi del gruppo. Incoraggia esplicitamente la cooperazione. Contribuisce positivamente alle relazioni sia all'interno del gruppo sia tra gruppi diversi, integrando il contributo dei differenti ruoli professionali all'interno del team di lavoro.</p>
<p>14. Sicurezza di sè</p>	<p>È la fiducia nelle proprie capacità di ottenere risultati nell' affrontare situazioni difficili.</p>	<p>Conserva un atteggiamento positivo anche in situazioni difficili, senza perdere di vista la situazione ed il risultato da conseguire. Espone chiaramente e fermamente le proprie ragioni sostenendole anche se in contrasto con quelle degli altri.</p>
<p>15. Autocontrollo</p>	<p>E' la capacità di controllare le proprie emozioni i propri comportamenti di fronte a difficoltà, provocazioni in situazioni di tensione.</p>	<p>Mantiene l'equilibrio emotivo in ogni situazione. Agisce e coordina efficacemente le attività anche in situazione di forte tensione.</p>
<p>16. Programmazione</p>	<p>Capacità di pianificare, gestire e controllare le attività inerenti la propria area di responsabilità o uno specifico ambito progettuale.</p>	<p>Pianifica e programma attività anche complesse attraverso una visione d'insieme che gli consente di stabilire priorità e criticità. Previene e gestisce variazioni e picchi di carico operativo delle attività, mettendo adeguatamente a frutto le risorse e garantendone sempre i risultati.</p>

<p>17. Flessibilità</p>	<p>Capacità di lavorare efficacemente in una ampia gamma di situazioni adattando contenuti, approccio, aspettative e comportamenti e controllando costantemente le proprie azioni.</p>	<p>Rivede criticamente e modifica attivamente le scelte operate alla luce delle diverse situazioni e dei feed back ricevuti. Adegua le proprie azioni ai cambiamenti in atto nel contesto organizzativo.</p>
<p>18. Capacità decisionale</p>	<p>È la capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza e tempestività anche in condizione di incertezza e complessità stabilendo alternative possibili e assumendosene la responsabilità</p>	<p>Decide autonomamente in contesti non consolidati e/o diversificati. Prende decisioni rapidamente il cui impatto può essere rilevante assumendosene la responsabilità. Esamina e valuta le priorità prima di prendere una decisione.</p>

Allegato 4**SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE DI RESPONSABILE
UNITA' ORGANIZZATIVA COMPLESSA CHE ACCOMPAGNA LA RICHIESTA
DI ISTITUZIONE**

CRITERIO DI VALUTAZIONE	LIVELLO PUNTEGGIO	MOTIVAZIONE
In questa sezione sono indicati i fattori di riferimento per la valutazione della posizione	In questa sezione bisogna indicare il livello di punteggio attribuito (A - B - C)	In questa sezione occorre motivare la scelta del livello di punteggio attribuito
PERSONALE GESTITO		
PROBLEM SOLVING		
RELAZIONI		

Il Dirigente

Il Direttore di Area

Allegato 5 – Scheda di valutazione delle prestazioni

SCHEDA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI - ANNO

Nome e Cognome: _____ Posizione: _____

Data definizione obiettivi: __/__/____ Data valutazione obiettivi: __/__/____

OBIETTIVI/RISULTATI (50%)

COMPETENZE (50%)

Descrizione obiettivi di PEG (A)	Quantificaz obiettivo (B)	Quantificaz. obiettivo conseguito (C)	% raggiunta (D) (D = C/B)	Risultato ponderato (E) (D*50%/n° obiettivi)	Competenze (F)	Raggiungimento (G)	Punti (H)
Obiettivi a)					Competenza 1	agita	17
						mediamente agita	9
						non agita	5
b)					Competenza 2	agita	17
						mediamente agita	9
						non agita	5
c)					Competenza 3	agita	16
						mediamente agita	9
						non agita	5
d)						agita	16
						mediamente agita	9
						non agita	5
TOTALE							
TOTALE SCHEDA OBIETTIVO (E+H)							
Note							

Il valutato

Il Dirigente

Il Direttore di Area

GUIDA ALLA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA

- Le colonne A, B, F devono essere compilate ad inizio anno
- Nella colonna C viene indicato il grado del conseguimento dell'obiettivo
- Nella colonna D si indica in quale percentuale è stato raggiunto il singolo obiettivo
- Nella colonna E si calcola il valore ponderato di ciascun obiettivo, che determina la percentuale raggiunta rispetto al 50%
- Nella colonna G viene indicato se la competenza di riferimento è stata agita in pieno, parzialmente o non è stata agita
- Nell'ultima colonna H viene indicato il punteggio relativo al grado di copertura della competenza
- La somma della colonna E e della colonna H determinano il totale della "Scheda di valutazione delle prestazioni - Anno ...".

Allegato 6 – Scheda di valutazione delle prestazioni - esempio

SCHEDA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI - ANNO

Nome e Cognome: _____ Posizione: _____

Data definizione obiettivi: __/__/____ Data valutazione obiettivi: __/__/____

OBIETTIVI/RISULTATI (50%)

COMPETENZE (50%)

Descrizione obiettivi di PEG (A)	Quantificaz obiettivo (B)	Quantificaz. obiettivo conseguito (C)	% raggiunta (D) (D = C/B)	Risultato ponderato (E) (D*50%/n° obiettivi)	Competenze (F)	Raggiungimento (G)	Punti (H)
Obiettivi a) <i>riduzione costi di gestione</i> b) <i>aumento utenza servizio</i> c) d)	-5%	-4%	80%	20	Competenza 1	agita	17
						mediamente agita	
						non agita	
	+10%	+6%	60%	15	Competenza 2	agita	
						mediamente agita	9
						non agita	
					Competenza 3	agita	
						mediamente agita	9
					35		
TOTALE							
TOTALE SCHEDA OBIETTIVO (E+H)				70			
Note							

Il valutato

Il Dirigente

Il Direttore di Area

GUIDA ALLA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA

- Le colonne A, B, F devono essere compilate ad inizio anno
- Nella colonna C viene indicato il grado del conseguimento dell'obiettivo
- Nella colonna D si indica in quale percentuale è stato raggiunto il singolo obiettivo
- Nella colonna E si calcola il valore ponderato di ciascun obiettivo, che determina la percentuale raggiunta rispetto al 50%
- Nella colonna G viene indicato se la competenza di riferimento è stata agita in pieno, parzialmente o non è stata agita
- Nell'ultima colonna H viene indicato il punteggio relativo al grado di copertura della competenza
- La somma della colonna E e della colonna H determinano il totale della "Scheda di valutazione delle prestazioni - Anno ...".

Allegato 7 – Scheda istruttoria per l’istituzione di posizioni organizzative

Piano di fattibilità del Programma/Progetto

A cura Del Dirigente: _____

Data compilazione **gg** **mm** **aa**

Requisiti	Cosa inserire	Descrizione dettagliata	
Strategicità	<input type="checkbox"/> Programma	Indicare la rilevanza che il Programma ha rispetto ai documenti di programmazione strategica	Obiettivi Programma Durata Programma
	<input type="checkbox"/> Progetto	Indicare la rilevanza che il progetto ha rispetto ai documenti di programmazione strategica	Obiettivi Progetto Durata Progetto
Consistenza gestionale	Programma		
	<i>Soggetti coinvolti</i>	Indicare se trattasi di soggetti interni e/o esterni ed indicarne il tipo di coinvolgimento	
	<i>Costo Complessivo Programma</i>	Indicare il costo complessivo del programma (costi diretti e costi indiretti) <u>riportato nel PEG</u>	
	Progetto		
	<i>Composizione del team di progetto</i>	Indicare la composizione del gruppo progettuale, specificando la categoria di appartenenza dei componenti	
	<i>Budget di riferimento</i>	Indicare il budget di riferimento diretto dei singoli progetti riportato nel PEG	
Complessità dei processi di lavoro	<i>Processi strumentali alla realizzazione del Programma e/o del Progetto</i>	Descrivere su quali ambiti e servizi incidono i processi di lavoro inseriti nel Programma e/o nel Progetto e se questi incidono su più aree o su più politiche	

Valutazione della posizione a cura del Dirigente

Criterio di valutazione		Livello punteggio	Motivazione
In questa sezione sono indicati i fattori di riferimento per la valutazione della posizione		In questa sezione bisogna indicare il livello di punteggio attribuito (A - B - C)	In questa sezione occorre motivare la scelta del livello di punteggio attribuito
STRATEGICITÀ			
CONSISTENZA GESTIONALE	Persone/Utenti		
	Budget/Costo		
COMPLESSITÀ DEI PROCESSI DI LAVORO			

Il Dirigente

Il Direttore di Area

Allegato 8 – Scheda istruttoria per l’istituzione di posizioni organizzative

Scheda istruttoria per l’istituzione di Alte Professionalità

A cura del Dirigente:

Nome _____

Cognome _____

Data compilazione **gg** | **mm** | **aa**

Requisiti	Cosa inserire	Descrizione dettagliata
Profilo di appartenenza (vedi tabella 13)	Indicare il profilo dell’alta professionalità	
Area (vedi tabella 13)	Indicare l’area (o le aree) di riferimento in cui opererà l’alta professionalità	
Competenze	Descrivere la competenza richiesta	
Processi	Descrivere i processi di lavoro sui quali agirà l’Alta Professionalità	
Contributo	Indicare il tipo di contributo che l’Alta Professionalità deve fornire nei vari processi che la coinvolgono	

Valutazione della posizione a cura del Dirigente

Criterio di valutazione		Livello punteggio	Motivazione
In questa sezione sono indicati i fattori di riferimento per la valutazione della posizione		In questa sezione bisogna indicare il livello di punteggio attribuito (A - B - C)	In questa sezione occorre motivare la scelta del livello di punteggio attribuito
PROCESSI DI LAVORO	Complessità		
	Rilevanza		
CONTRIBUTO LAVORATIVO SUI PROCESSI	Frequenza		
	Rilevanza		

Il Dirigente

Il Direttore di Area

Allegato 9 – Alte professionalità/ Scheda di verifica delle competenze

<input type="checkbox"/> Denominazione ⁵
<input type="checkbox"/> Area funzionale / Struttura di presidio della policy / Servizio / Unità di progetto ⁶
<input type="checkbox"/> Requisiti chiave (competenze tecniche e cognitivo-relazionali) ⁷
<input type="checkbox"/> Competenze agite nell'esercizio del ruolo nel biennio ⁸
<input type="checkbox"/> Percorsi formativi intrapresi nel biennio (indicare il titolo dei corsi e le competenze acquisite)
<input type="checkbox"/> Fabbisogni formativi del biennio successivo
<input type="checkbox"/> Principali risultati attesi

Il Dirigente

Il Direttore di Area

⁵ Da "SCHEDA DI DESCRIZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE" (job description).

⁶ Da "SCHEDA DI DESCRIZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE" (job description).

⁷ Da "SCHEDA DI DESCRIZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE" (job description).

⁸ Da "SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI". Indicare il tipo di competenza monitorata e il grado di copertura.