



Approvato con deliberazione C.C. N. 276

del 22-12-2006

L'Impiegato Responsabile

(Gianetto Gianetto)

COMUNE DI TAVAGNACCO
PROVINCIA DI UDINE

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE (RESPONSABILI DI SERVIZIO)

Premesse: Con il Contratto Collettivo Decentrato Integrativo Aziendale del 10.12.2003 (art. 40) sono stati individuati e approvati anche i criteri generali per un sistema di Valutazione delle Posizioni. Con deliberazione della Giunta comunale n. 37 del 23.2.2004 è stato approvato il sistema di Valutazione delle Posizioni.

A distanza di quasi cinque anni dalla suddetta approvazione si rende necessario procedere ad una revisione e aggiornamento del citato sistema, pur mantenendo fermi i criteri generali come sopra approvati. Ciò anche in considerazione della recente approvazione del CCRL di data 7 dicembre 2006.

Mediante l'adozione di un rinnovato sistema di Valutazione delle Posizioni, l'Amministrazione comunale disporrà di un **unico e strutturato strumento** di valutazione (oltre l'autonomo e indipendente sistema di Valutazione delle Prestazioni) che, nel rispetto di quanto previsto dal C.C.R.L. 1°8.2002 e dal successivo C.C.R.L. 7.12.2006, permetterà una equa e ponderata gestione delle seguenti AZIONI:

- 1) SUPPORTO PER L'ISTITUZIONE-REGOLAZIONE E PER IL CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA (art. 34 CCRL/2002, art. 40 e art. 42 CCRL/2006)
- 2) GRADUAZIONE STRUTTURATA DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE (art. 33, comma 2 CCRL/2002 e art. 44, comma 3 CCRL/2006)
- 3) GRADUAZIONE STRUTTURATA DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO (art. 44, comma 6 CCRL/2006)

Definizione delle finalità della metodologia

In considerazione del fatto che la formulazione e l'attuazione di un sistema (programma) di analisi e valutazione delle posizioni richiede una pianificazione accurata, finalizzata a considerare tutti gli aspetti rilevanti per la positiva applicazione dello stesso, di seguito si illustrano le finalità e le logiche d'impiego della metodologia di che trattasi.

La prima e principale finalità (**funzione di sostegno al cambiamento**) è quella di dotare l'Amministrazione comunale di un sistema di valutazione delle posizioni, che supporti e sostenga il processo di cambiamento in atto negli enti locali, un sistema che contribuisca ad introdurre una cultura della valutazione intesa come istituto "normale" di gestione interna.

Altra finalità è quella di svolgere una **funzione di servizio**, contribuendo al funzionamento degli altri sistemi operativi di gestione delle risorse umane, quali il sistema retributivo (**utile per definire la retribuzione di posizione o per riconoscere la retribuzione di risultato**), il sistema di carriera (**utile per la progressione orizzontale/verticale**), il sistema di formazione (**punteggio utilizzabile quale credito formativo**), il sistema di mobilità etc., e generando informazioni utili per il più generale sistema informativo del personale.

Ultima finalità è quella di svolgere una **funzione direzionale**, mettendo a disposizione dell'Ente uno strumento di governo delle risorse umane: la definizione del contenuto e la determinazione del valore della posizione, permettono di chiarire all'ente (e al titolare stesso della posizione organizzativa), gli aspetti salienti della medesima e l'importanza che essa assume rispetto alla struttura complessiva; da ciò la logica conseguenza che, se alcune posizioni presentano incongruenze rilevanti in termini di contenuto, è possibile procedere ad una loro ridefinizione, al fine di evitare valutazioni distorte su posizioni non rispondenti al disegno dell'organizzazione.

Definizione del metodo di analisi e valutazione delle posizioni

Il metodo di Valutazione delle Posizioni, è basato su un sistema di valutazione indiretta e analitica per "punteggio".

Si evidenzia il fatto che il sistema di che trattasi costituisce una esplicitazione dei criteri definiti dall'art. 44, comma 5, del C.C.R.L. 7.12.2006, nell'ambito dei criteri generali richiamati in premessa e approvati in sede di CCDIA del 10.12.2003.

Il metodo prevede quindi che ciascuna posizione (limitatamente alle posizioni di Categoria D e PLB), presente in dotazione organica e attualmente incaricata di Posizione Organizzativa, venga ad essere indirettamente comparata con le altre sulla base di una serie di elementi (criteri e fattori di valutazione) ritenuti idonei a rendere conto della criticità delle singole posizioni e, quindi, rilevanti ai fini delle graduazioni in termini di complessità delle medesime.

Nell'ambito di tale sistema, fondamentale passaggio è quello di riconoscere in capo al Segretario/Direttore Generale la titolarità e la responsabilità di condurre tutte le operazioni finalizzate al censimento e all'analisi delle posizioni e ad effettuare la valutazione; non c'è dubbio che il valutatore debba avere una buona conoscenza del contenuto delle posizioni da valutare e degli aspetti tecnici del metodo di valutazione.

Al "Servizio di controllo interno" (nucleo di valutazione), composto dal Segretario/Direttore Generale e da due componenti esterni alla Amministrazione comunale, spetta poi la valutazione delle prestazioni delle posizioni organizzative incaricate, così come appositamente previsto nel regolamento per il funzionamento del servizio di controllo interno.

La giunta comunale è competente in via esclusiva ad approvare il sistema di valutazione delle posizioni, da adottarsi con specifico atto deliberativo.

La metodologia del sistema di Valutazione delle Posizioni si articola in tre fasi distinte che vengono qui di seguito descritte.

FASI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

Fase 1: Analisi e descrizione del contenuto della singola posizione

Mediante la raccolta di dati da varie "fonti" comunali; mediante un'intervista diretta al titolare attuale

MA

della posizione; mediante compilazione di apposita scheda; mediante verifiche e confronti. In questa fase è determinante la definizione dei tempi entro cui portare a termine il censimento.

Fase 2: Valutazione delle singole posizioni

Partendo dal presupposto che si tratta di un metodo basato "sul punteggio", in questa fase si effettua una valutazione, ossia una "pesatura" con predisposizione di una graduatoria finale, limitata alle sole posizioni apicali (Categoria D e PLB) o, se occorrente e ritenuto opportuno, estesa a tutte le posizioni. In tale fase viene definito anche il peso ponderale per ciascun criterio.

PONDERAZIONE DEI PUNTEGGI

Nella valutazione delle posizioni, viene utilizzato un sistema di punteggi ponderati che si basa su n. 4 CRITERI principali, suddivisi in più FATTORI, e si articola nelle seguenti fasi:

- a) attribuzione del peso percentuale a ciascun criterio;
- b) attribuzione dei punti ad ogni singolo FATTORE;
- c) somma dei punti assegnati ai fattori su cui è articolato uno stesso CRITERIO;
- d) calcolo della media dei punti così attribuiti;
- e) moltiplicazione della media per il peso percentuale predeterminato per il singolo criterio (punteggio PONDERATO);
- f) somma dei punteggi ponderati relativi a tutti i CRITERI.

Fase 3: Collegamento con il sistema retributivo

E' l'ultima fase nella quale si effettua il collegamento tra il sistema di valutazione della posizione ("pesatura") ed il sistema retributivo (valorizzazione monetaria).

In questa fase si stabiliscono eventuali fasce diversificate di punteggio, la soglia di punteggio oltre la quale riconoscere la possibilità di attribuire (con provvedimento del Sindaco) la Posizione Organizzativa, la definizione della graduazione della retribuzione di posizione, con relativa metodologia, ai sensi dell'art. 44 comma 3 del CCRL 7.12.2006.

A tal proposito si sottolinea che il sistema di Valutazione di Posizione, tenendo conto della applicazione in Regione Friuli Venezia Giulia del nuovo ordinamento professionale e del nuovo contratto di lavoro introdotti con il C.C.R.L. 7 dicembre 2006, serve quale strumento di supporto alla individuazione e definizione delle Posizioni Organizzative (i cui titolari vengono nominati con apposito Decreto del Sindaco) e alla graduazione della relativa retribuzione di posizione e di risultato.

Considerazione finale: il sistema sin qui descritto, essendo attinente a posizioni soggette a continue modifiche, vuoi per interventi diretti e interni all'ente, vuoi per fattori di cambiamento esterni all'organizzazione, richiederà necessariamente un continuo monitoraggio, al fine di adeguare quantitativamente e qualitativamente la struttura delle posizioni organizzative (apicali).

MR

METODOLOGIA

Valutazione delle Posizioni Direzionali-Organizzative

I criteri individuati per la valutazione, con i relativi pesi percentuali, sono i seguenti:

CRITERIO	PESO
1) Responsabilità organizzativa	30%
2) Responsabilità economica (di budget)	20%
3) Complessità e Responsabilità di risultato	30%
4) Relazioni	20%
Totale: 100%	

L'articolazione dei criteri: i fattori di valutazione e i gradi

Ciascuno dei quattro (4) criteri è stato articolato in una serie di (sotto)fattori di valutazione. Ciascun fattore è stato a sua volta **graduato** secondo tre livelli di intensità (grado a = 10 punti, grado b = 20 punti, grado c = 30 punti), corrispondenti all'intensità con la quale il fattore può essere presente nella posizione:

CRITERIO 1) Responsabilità organizzativa (30%)

Fattore 1.1 Collaboratori che riportano alla posizione

Consiste nella quantificazione numerica delle unità di personale, nonché nella quantificazione numerica dei profili professionali direttamente gestiti o coordinati.

Grado a: 10 p fino a 2 collaboratori.

Grado b: 20 p fino a 5 collaboratori.

Grado c: 30 p oltre 5 collaboratori.

* Il personale part-time e quello a tempo determinato, viene calcolato in maniera proporzionale.

Fattore 1.2 Esposizione al giudizio e alla responsabilità verso l'esterno

Considera il livello di esposizione della posizione al giudizio di terzi ed esprime l'intensità del sistema responsabilizzante, che caratterizza la posizione stessa verso soggetti esterni all'Ente.

Grado a: 10 nessun disagio rilevante o disagi lievi a singoli utenti, con bassa esposizione al giudizio di terzi. Nessun tipo di responsabilità verso l'esterno.

Grado b: 20 disagi rilevanti ad una pluralità di utenti o a categorie di utenti, con un livello medio di esposizione al giudizio di terzi. Assunzione frequente di responsabilità verso l'esterno.

Grado c: 30 disagi gravi a livello generale, con danni per la collettività, con un livello alto di esposizione al giudizio di terzi. Assunzione continua di responsabilità verso l'esterno.

Fattore 1.3 Esposizione a responsabilità formali

Considera l'esposizione alla responsabilità penale, civile, amministrativa e contabile, in conseguenza delle funzioni e delle attività svolte.

Grado a: 10 Non comporta assunzione di responsabilità formali.

Grado b: 20 La posizione comporta l'assunzione occasionale e non continuativa di responsabilità formali.

Grado c: 30 La posizione comporta una costante assunzione di responsabilità formali.

Fattore 1.4 Autonomia decisionale

Focalizza l'ampiezza dell'autonomia decisionale e il livello di discrezionalità tecnica della posizione organizzativa, con riguardo al grado di dettaglio recato dalla formulazione degli obiettivi assegnati. Indica il grado di autonomia nella soluzione di problemi.

Grado a: 10 in relazione agli obiettivi assegnati, non presuppone alcuna autonomia decisionale né l'effettuazione di scelte di tipo discrezionale-tecnico. La posizione richiede il presidio e la gestione di una quantità ridotta di attività, che presuppongono una capacità minima di analisi dei problemi emersi.

Grado b: 20 in relazione agli obiettivi assegnati, presuppone una discreta autonomia decisionale ed un grado medio di discrezionalità tecnica. La posizione richiede il presidio e la gestione di una quantità media di attività, la cui articolazione comporta lo stabilire priorità operative ed il possesso di una buona capacità di analisi dei problemi evidenziati, finalizzata alla soluzione degli stessi.

Grado c: 30 in relazione agli obiettivi assegnati, presuppone una elevata autonomia decisionale ed un ampio livello di discrezionalità tecnica. La posizione richiede il presidio e la gestione di una quantità elevata di attività, la cui articolazione presuppone capacità di perseguire obiettivi autonomi e di delegarne altri, nonché il possesso di una ottima capacità di analisi dei problemi, con conseguente soluzione dei problemi emersi.

CRITERIO 2) Responsabilità economica (di budget) (20%)

Esprime l'obiettivo spessore economico delle attività di entrata/spesa, svolte nell'ambito della posizione considerata ed è determinato dalla somma aritmetica delle risorse finanziarie allocate nei capitoli (o interventi), assegnate con gli strumenti di programmazione, per i servizi direttamente gestiti e/o coordinati.

Fattore 2.1 Spesa gestita – Budget (correnti e c/capitale)	
Grado a: 10	posizione che mediamente gestisce somme fino a 50.000 Euro, con procedure di spesa semplici.
Grado b: 20	posizione che mediamente gestisce somme tra 50.001 e 250.000 Euro, con procedure di spesa mediamente semplici.
Grado c: 30	posizione che mediamente gestisce somme oltre 250.000 Euro, con procedure di spesa anche complesse.

Fattore 2.2 Entrate gestite (correnti e c/capitale)	
Grado a: 10	fino a 50.000 Euro
Grado b: 20	da 50.000 a 250.000 Euro.
Grado c: 30	oltre 250.000 Euro.

CRITERIO 3) Complessità e responsabilità di risultato (30%)

Fattore 3.1 Complessità gestionale e funzionale	
Tenuto conto della quantificazione numerica delle unità di personale mediamente assegnato, esprime il livello del coordinamento gestionale, inteso quale attività direttiva e di coordinamento delle risorse umane, nonché il livello di attività di programmazione e controllo richiesti.	
Grado a: 10	Occasionale attività di direzione e coordinamento di risorse umane. Nessuna attività di programmazione e controllo.
Grado b: 20	Presuppone una discreta attività di direzione e coordinamento di risorse umane. Limitata attività di programmazione e controllo.
Grado c: 30	Presuppone una costante e qualificata attività di direzione e coordinamento di risorse umane. Prevede una ampia attività di programmazione e controllo dei servizi assegnati.

Ch

Fattore 3.2 Complessità (della struttura) organizzativa

In relazione alla collocazione della posizione nella struttura organizzativa, indica la presenza di uno o più centri decisionali dotati di autonomia organizzativa o di responsabilità procedimentale (uffici, unità operative, servizi), con la conseguente esigenza di una consistente e qualificata attività di organizzazione e coordinamento di unità organizzative anche eterogenee.

Grado a: 10 La posizione attiene a strutture organizzative di tipo semplice che non richiedono alcuna attività di organizzazione e coordinamento.

Grado b: 20 La posizione può comportare anche un'attività non continuativa di coordinamento e di organizzazione di altre strutture organizzative di tipo semplice.

Grado c: 30 La posizione richiede una costante e qualificata attività di direzione, coordinamento ed organizzazione di altre unità operative di tipo semplice e/o complesso, anche eterogenee tra loro.

Fattore 3.3 Complessità dei procedimenti/progetti gestiti

Esprime il grado di complessità procedimentale e/o progettuale, rilevando qualitativamente i procedimenti complessi o i progetti di elevata complessità gestiti dalla posizione considerata.

Grado a 10 la posizione richiede in prevalenza il presidio di attività e procedimenti stabili, routinari e/o altamente proceduralizzati, che richiedono soluzioni operative semplici.

Grado b 20 la posizione richiede in prevalenza il presidio di attività, procedimenti e/o progetti di media complessità, che presentano talvolta problemi non prevedibili e richiedono l'adozione di soluzioni operative originali e/o alternative.

Grado c 30 la posizione richiede il presidio di procedimenti, progetti ed attività di elevata complessità, che presentano di frequente problemi non prevedibili e richiedono al titolare l'adozione di soluzioni operative specifiche ed adeguate alle caratteristiche di contesto.

Fattore 3.4 Tipologia di cognizioni per assolvere le attribuzioni

Esprime lo spettro di conoscenze professionali che la posizione richiede per l'assolvimento delle funzioni di competenza (giuridica, tecnica, contabile, organizzativa, etc.). Il necessario possesso di cognizioni di elevata specializzazione o di carattere interdisciplinare incrementa la valutazione del ruolo.

Evidenzia altresì l'attività di studio e ricerca richiesta per l'assolvimento dei compiti assegnati alla posizione.

Grado a 10 la posizione richiede conoscenze tecniche e/o giuridico-amministrative di base inerenti l'ambito di attività. La posizione non richiede particolari attività di studio, ricerca e aggiornamento.

Grado b 20 la posizione richiede un livello approfondito di conoscenze tecniche e/o giuridico-amministrative inerenti l'ambito di attività. La posizione richiede una discreta attività di studio, ricerca e aggiornamento.

Grado c 30 l'ampiezza delle conoscenze tecniche e/o giuridico-amministrative costituiscono la dominante della professionalità. La posizione richiede una elevata e costante attività di studio, ricerca e aggiornamento applicata ai compiti assegnati.

Ab

Fattore 3.5 Livello di responsabilità legata al risultato

Esprime il grado di complessità degli obiettivi da raggiungere e il conseguente livello di responsabilità di risultato.

Grado a 10 alla posizione vengono affidati obiettivi di mantenimento (routinari), non aventi rilevanza strategica e di poco impatto sull'utenza esterna. Il grado di responsabilità di risultato è minimo.

Grado b 20 alla posizione vengono affidati di norma obiettivi di mantenimento (routinari), occasionalmente anche obiettivi di sviluppo, aventi talvolta rilevanza strategica. Il grado di responsabilità di risultato è di livello medio.

Grado c 30 alla posizione vengono affidati obiettivi di sviluppo, prioritari e strategici per l'Amministrazione, comportanti anche la firma di atti di rilevante importanza e complessità verso l'esterno. Di norma tali obiettivi si riferiscono a servizi rivolti al cittadino-utente. Il grado di responsabilità di risultato è di livello medio-alto.

CRITERIO 4) Relazioni (20%)

Fattore 4.1 Complessità del sistema relazionale

Rileva l'intensità del profilo rivestito dalla posizione, nel complessivo sistema relazionale, interno ed esterno all'Ente, con specifico riferimento al grado di complessità ed eterogeneità dei rapporti da gestire.

Grado a 10 la posizione richiede l'attivazione di relazioni interne semplici, relative alla normale comunicazione e collegamento con le altre posizioni della struttura. La posizione non richiede l'attivazione di particolari relazioni con l'esterno.

Grado b 20 la posizione richiede l'attivazione di relazioni di tipo propositivo e collaborativo con alcune posizioni interne per acquisire/fornire servizi e/o risolvere problematiche comuni. La posizione richiede l'attivazione di relazioni di tipo collaborativo e propositivo con soggetti, istituzioni e organismi esterni.

Grado c 30 la posizione richiede di gestire una rete di relazioni qualificate con altre posizioni della struttura. Le relazioni con l'esterno hanno un'influenza significativa sulla qualità dei risultati delle attività che la posizione deve assicurare.

Fattore 4.2 Autonomia strategica

Rileva il livello di programmazione direttamente gestito e il grado di coinvolgimento della posizione considerata nell'azione di pianificazione strategica (3-5 anni) e di programmazione (un anno) dell'Ente, intesa quale possibilità, per la posizione stessa, di definire autonomamente le scelte strategiche e gli strumenti tecnici e organizzativi per perseguire gli obiettivi assegnati dagli organi di vertice dell'ente.

Grado a 10 Non prevede compartecipazione né in attività di pianificazione né in attività di programmazione. Non richiede attività di negoziazione degli obiettivi con gli organi di indirizzo e/o con il vertice della struttura burocratica, se non in casi sporadici e occasionali.

Grado b 20 Non prevede compartecipazione in attività di pianificazione e prevede scarso coinvolgimento in attività di programmazione. La posizione richiede una discreta attività di negoziazione e di supporto tecnico agli organi politici nella fase di programmazione, e di collaborazione con il vertice burocratico.

Grado c 30 La posizione richiede una costante e qualificata attività di supporto tecnico agli organi politici e al vertice burocratico della struttura ed una costante attività di negoziazione degli obiettivi, mediante una continua partecipazione alle fasi di pianificazione, programmazione e verifica degli obiettivi stessi.

AL

Fattore 4.3 Evoluzione del quadro di riferimento

Definisce il grado delle complessità che insistono sulla posizione, a causa dei cambiamenti di ordine normativo e/o tecnologico; ciò anche in relazione all'attività di studio, ricerca ed autonomo aggiornamento conseguenti e necessari per assicurare un adeguato livello del servizio.

Grado a 10 la posizione è riferita ad attività fortemente standardizzate, caratterizzate da mutamenti rari e non significativi della normativa di riferimento.

Grado b 20 la posizione è riferita ad attività mediamente standardizzate, caratterizzate da mutamenti poco frequenti e non significativi della normativa di riferimento.

Grado c 30 la posizione è riferita ad attività non standardizzate, caratterizzate da mutamenti frequenti e significativi della normativa di riferimento.

DEFINIZIONE FASCE DI PUNTEGGIO

Al termine della fase relativa alla valutazione ("pesatura") delle singole posizioni apicali, si procederà a collocare le stesse all'interno delle fasce di punteggio ("Classi") così di seguito determinate:

FASCE DI PUNTEGGIO

a) Da 10,00 a 13,00 punti	CLASSE 6
b) Da 13,01 a 17,00 punti	CLASSE 5
c) Da 17,01 a 20,00 punti	CLASSE 4

SOGLIA POSIZIONI ORGANIZZATIVE ----- SOGLIA POSIZIONI ORGANIZZATIVE

d) Da 20,01 a 22,00 punti	CLASSE 3
e) Da 22,01 a 25,00 punti	CLASSE 2
f) Da 25,01 a 30,00 punti	CLASSE 1

Sulla base delle fasce di punteggio sopra formulate, si stabilisce che la **soglia minima di punteggio per acquisire la Posizione Organizzativa è punti 20,01**. Pertanto le posizioni il cui peso resta al di sotto di tale fascia (Classi 4, 5 e 6) non possono essere individuate quali Posizioni Organizzative; quelle invece al di sopra (Classi 1, 2 e 3) possono essere destinatarie del provvedimento del Sindaco con il quale si conferisce la Posizione Organizzativa al singolo dipendente.

RM

COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO (RETRIBUZIONE DI POSIZIONE)
(Fase 3)

Il collegamento tra il sistema di valutazione delle posizioni e il sistema retributivo (definizione e attribuzione della Retribuzione di posizione), avviene mediante la seguente graduazione:

Classe	Punti da "pesatura"	Criterio di calcolo retribuzione posizione	Valore singolo punto
Classe 3	punti da 20,01 a 22,00	€ 4.151 + (differenza tra € 6.200 e € 4.151)/2,00	€ 1024,5
Classe 2	punti da 22,01 a 25,00	€ 6.201 + (differenza tra € 8.270 e € 6.201)/3,00	€ 689,6667
Classe 1	punti da 25,01 a 30,00	€ 8.271 + (differenza tra € 10.350 e € 8.271)/5,00	€ 415,8

L'importo della retribuzione di risultato non può superare il 35%, né essere inferiore al 15% della retribuzione di posizione specificatamente attribuita.

La retribuzione di risultato è corrisposta a seguito di valutazione annuale, solo nel caso l'esito della stessa risulti positivo (art. 33, comma 3, del CCRL/2002, art. 41, comma 7 e art. 44, comma 6 del CCRL/2006).

Per la graduazione della stessa si fa esplicito rinvio al vigente sistema di valutazione delle prestazioni delle posizioni organizzative.

Tavagnacco, 18 novembre 2008.

IL SEGRETARIO/DIRETTORE GENERALE
RUSSI dr. ROBERTO



RISERVATA / VA.POS. / METODOLOGIA TAVAGNACCO 18 NOVEMBRE 2008