

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE DEL 08.06.2000 n° 55

**OGGETTO:** Approvazione metodologie per la valutazione delle posizioni organizzative istituite all'interno dell'Ente.

L'anno DUEMILA il giorno OTTO del mese di GIUGNO, alle ore 11,45 nella sala delle adunanze del Comune suddetto, convocata con appositi avvisi, la Giunta Comunale si è riunita con la presenza dei signori:

Piras	Atilio	SINDACO	P	Loi	Tito	ASSESSORE	A
				Piras	Ugo	ASSESSORE	P

quindi presenti 2 e assenti 1

Partecipa il Segretario Comunale Dott.ssa Murgia M. Chiara.

Il Sindaco, constatato che gli intervenuti sono in numero legale, dichiara aperta la seduta ed invita i convocati a deliberare sull'oggetto sopraindicato.

**LA GIUNTA COMUNALE**

Vista la legge 5 giugno 1990, n.142;

Vista la circolare del Ministero dell'Interno n.17102 in data 7 giugno 1990;

Premesso che sulla proposta della presente deliberazione:

- > il responsabile del Servizio interessato, per quanto concerne la regolarità tecnica;
- > il responsabile del Servizio Finanziario per quanto concerne la regolarità contabile;

ai sensi dell'art. 53 della legge 8 giugno 1990, n° 142 hanno espresso parere favorevole, allegati in copia, che costituiscono parte integrante e sostanziale del presente deliberato.

IL SEGRETARIO COMUNALE  
Dott.ssa M. Chiara Murgia

Dalla residenza Comunale il \_\_\_\_\_

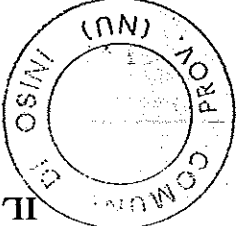
che la presente deliberazione:

- è stata affissa all'Albo Pretorio Comunale per QUINDICI giorni consecutivi dal \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ senza reclami;
- è divenuta esecutiva il giorno \_\_\_\_\_
- decorsi 20 giorni dalla ricezione da parte dell'Organo di controllo;
- dell'atto (46, comma 1);
- dei chiarimenti o elementi integrativi di giudizio richiesti (art.46, comma 4) senza che sia stata comunicata l'adozione del provvedimento di annullamento;
- avendo l'Organo di controllo comunicato di aver riscontrato vizi di legittimità (art. 46, comma 5);

**ATTESTA**

Il sottosegretario Comunale, visti gli atti d'Ufficio:

IL SEGRETARIO COMUNALE  
Dott.ssa M. Chiara Murgia



Dalla residenza Comunale, il \_\_\_\_\_

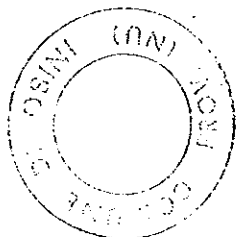
che la presente deliberazione, in applicazione della legge 8 giugno 1990, n.142:

- (E' stata affissa all'albo pretorio comunale il giorno \_\_\_\_\_ per rimanere per QUINDICI giorni consecutivi (art.47, comma 1);
- (E' stata comunicata, con lettera n. 8363, in data \_\_\_\_\_ ai capigruppo consiliari (art.45, comma 3, trattandosi di materia prevista dal comma 2);
- E' stata trasmessa al Co.Re.Co. per iniziativa della Giunta Comunale (art. 45, comma 1);

**ATTESTA**

Il sottoscritto Segretario Comunale, visti gli atti d'ufficio,

L'ASSESSORE  
Dr. Tito Loi  
Prof. Ugo Piras



IL SINDACO  
Rag. Attilio Piras

IL SEGRETARIO COMUNALE  
Dott.ssa M. Chiara Murgia

Proprieta riservata.

Metodologia a cura del Dr. Marco LAZZA  
Esperto in Sviluppo Organizzativo e  
Gestione delle risorse Umane  
per la Pubblica Amministrazione

VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI  
MANUALE DI VALUTAZIONE

2006. 10. 55

## PREMESSA

L'istituzione delle Posizioni Organizzative permette di individuare all'interno di ogni Ente i ruoli strategici cui attribuire responsabilità e livelli di autonomia particolari, ruoli deputati a divenire, per gli Enti privi di Dirigenza, la stessa struttura manageriale e, per gli Enti con la Dirigenza, destinati ad integrare e a potenziare la struttura direzionale esistente.

Questi ruoli, espressi dalle "Posizioni Organizzative", hanno quindi una importanza essenziale nell'assetto strutturale e nello svolgimento dei processi operativi dell'Amministrazione in quanto il loro scopo è quello di assicurare e presidiare il momento di cerniera tra la fase decisionale - manageriale, tipica delle posizioni dirigenziali, e le fasi più operative tipiche dei profili professionali funzionari e impiegatizi.

Quattro le stesse Posizioni non rappresentino già l'apicalità nell'Ente, in termini generali si può indicare che alle nuove Posizioni Organizzative vadano assegnate, nell'ambito delle direttive formulate dal dirigente competente, specifiche responsabilità - anche disgiunte -, in termini di :

- gestione del budget e/o di risorse direttamente assegnate;
- organizzazione e gestione di funzioni complesse in forma autonoma;
- attivazione e gestione, in autonomia, di rapporti con le altre strutture dell'Ente e con l'esterno relativamente al proprio ambito di attività.

Nella specifica realtà organizzativa dell'Ente, oggi assume valore strategico e rilevanza primaria il presidio del *know how* (acquisizione, elaborazione, mantenimento, sviluppo, diffusione delle competenze), rispetto alla gestione dei processi tipici; è cioè importante mantenere alto il livello di professionalità rispetto all'aspetto di mera esecuzione del prodotto, che diventa sempre più appannaggio dei ruoli operativi.

La "nuova" Posizione Organizzativa vede quindi uno spostamento del proprio baricentro di ruolo da situazioni di presidio delle attività d'ufficio (*routine*) verso le sfere di presidio delle competenze (*professionalità*) e decisionale (*dirigenza*), diventando a pieno titolo "predirigenza".

In considerazione di questa evoluzione, lo sviluppo del ruolo delle posizioni di "Quadro" è su due direttrici:

- assicurare il presidio delle aree di competenza strategica e critiche per la missione e l'attività dell'Ente;
- assicurare il presidio delle aree operative in termini gestionali e gerarchici ai fini del raggiungimento dei risultati operativi;

*I macrocriteri per l'individuazione delle posizioni organizzative*

Alla luce delle caratteristiche sopraelencate e tenuto conto che il modello organizzativo degli Enti di riferimento della regione Sardegna è mediamente ridotto, quando addirittura non minimo, (reatà comunali con una media non superiore ai venti dipendenti), si ritiene che le posizioni organizzative debbano essere numericamente contenute, e che vadano identificate con riferimento alle due diverse "prospettive" individuate:

- Posizioni con responsabilità di unità operativa, ovvero con responsabilità gerarchiche e gestionali (P.G.G.) e
- Posizioni con responsabilità di funzioni professionali e/o specialistiche, ovvero a presidio di aree di competenza (P.A.C.)

In maniera dimensionale inversa, a seconda se il riferimento è fatto ad Enti ove è presente la Dirigenza (numericamente molto pochi), o a Enti in cui manca (la grande maggioranza).

Ovviamente, dove è presente la dirigenza, le posizioni con responsabilità di presidio di aree funzionali professionali e/o specialistiche saranno più numerose delle posizioni con presidio di responsabilità gestionale e/o gerarchica.

Negli enti privi di dirigenza tale dimensionamento si inverte in favore di un maggiore dimensionamento delle posizioni con contenuti di presidio gestionale e gerarchico.

I parametri su cui basare il processo d'identificazione, ovvero i futuri FATTORI DI VALUTAZIONE, fanno riferimento a cinque categorie:

1. La COLLOCAZIONE IN STRUTTURA
2. La COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA
3. La RESPONSABILITÀ GESTIONALE (con riferimento alla TIPOLOGIA DELLE RELAZIONI)
4. La RESPONSABILITÀ GESTIONALE (con riferimento all'IMPATTO SUI RISULTATI FINALI)
5. Le CONOSCENZE, le CAPACITÀ e l'ESPERIENZA RICHIESTE

I primi quattro Fattori di Valutazione sono, fra l'altro, quelli contemplati specificatamente all'art. 39, comma 2°, del C.C.N.L. dell'area della Dirigenza del 11/4/1996 e costituiscono un più che utile aggancio a fattori identici nell'ambito di una metodologia unificata, Area della Dirigenza - Area di comparto, nell'ottica di una esistente, reale e concreta continuità operativa e non solo metodologica.

Gli stessi elementi costituiranno quindi i valori modali di riferimento nell'ambito valutativo (cioè quelli ai quali verrà assegnato un maggior peso nella graduazione dei sottofattori).

Questi elementi distintivi caratterizzano e specificano le Posizioni appartenenti alle due aree: quella con presidio di aree di competenza specialistiche e professionali e quella con presidio delle responsabilità di tipo gerarchico e gestionale.

- *Specializzazione delle competenze* richieste per gestire l'attività. Si intende che per gestire l'attività occorre disporre di competenze gestionali e di conoscenze tecniche o operative specifiche (5.1.);
- *Autoconsistenza del prodotto finale dell'unità*. Si intende un prodotto/servizio che non deve richiedere ulteriori contributi né ulteriori manipolazioni da parte di altre unità organizzative per poter essere utilizzato dai suoi destinatari (4.1.)
- *Responsabilità di gestione di rapporti critici "multiculturali" verso l'interno o l'esterno della struttura* (3.1.);
- *Esigenze di capacità organizzativa*: la posizione richiede un apporto in termini di esigenze di capacità organizzativa (pianificare, programmare, organizzare, dirigere, coordinare, controllare, valutare) in relazione alle risorse assegnate (2.1.);
- *Responsabilità di direzione di strutture*. È il primo e fondamentale fattore che discrimina i ruoli gestionali da tutti gli altri, compresi quelli professionali e/o specialistici (1.1. e 1.2.);

Per i ruoli gestionali gli elementi distintivi della Posizione fanno riferimento a criteri di:

- *Elevata preparazione specialistica*, correlata a diplomi di laurea e/o all'iscrizione ad albi professionali ed al possesso di elevate conoscenze plurispecialistiche e di elevate capacità cognitive (sottofattore 5.4.);
- *Responsabilità diretta su tematiche strategiche per l'ente di particolare visibilità verso l'esterno* (4.3.);
- *Responsabilità di gestione di rapporti critici verso l'interno e/o l'esterno della struttura* nelle aree di specializzazione disciplinare (3.3.);
- *Presidio di un filone di competenze disciplinari distinte*. Si intende che la Posizione deve avere specifici compiti di aggiornamento, trasferimento e consulenza interna al resto della struttura (2.4.);

In particolare, i ruoli professionali/specialistici gli elementi distintivi della Posizione fanno riferimento a criteri di:

## IMPOSTAZIONE DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE E DEI PUNTEGGI

La scheda di valutazione delle Posizioni contempla un'analisi relativa a 5 Fattori, quelli citati nella pagina precedente.

Ai cinque fattori è stato attribuito un "peso" identico, cioè di 20 punti ciascuno, sul totale di 100. I cinque sottofattori sono stati "graduati", sono cioè stati divisi in "sottofattori".

I sottofattori o gradi del fattore sono, complessivamente 26, di cui:

- ◆ 12 sottofattori sono caratterizzanti le Posizioni con responsabilità specifiche e formalizzate di tipo gerarchico e gestionale (P.G.G.);
- ◆ 12 sottofattori sono caratterizzanti le Posizioni con responsabilità specifiche e formalizzate di presidio di aree di competenza (P.A.C.)

◆ 2 sottofattori sono comuni alle due aree posizionali.

Ogni sottofattore è valutabile attraverso il prodotto di due scale pentinarie che ne misurano:

- il "livello di complessità", secondo opportuni indicatori
- il "Grado di rilevanza", secondo una scala di giudizio

Il massimo grado raggiungibile da ogni sottofattore è, quindi, di 25. Siccome ai cinque fattori iniziali sono stati attribuiti, complessivamente, 100 punti, (vedi 3 riga di questa pagina); questi 100 punti vengono "assegnati", attraverso una valutazione per sottofattori, con un effetto moltiplicativo che arriva, al massimo, a 2.500 punti, cioè a  $100 \times 25$ .

Il punteggio totale previsto dai 26 sottofattori nella scheda è, quindi, di 2500 punti.

Siccome la scheda è divisa in due "parti", una riferita alle Posizioni con responsabilità di P.G.G. e l'altra riferita a Posizioni con responsabilità di P.A.C., si avranno due punteggi separati:

- Le posizioni P.G.G. hanno un punteggio massimo (teorico) raggiungibile di 1.300 punti.
- Le posizioni P.A.C. hanno un punteggio massimo (teorico) raggiungibile di 1.200 punti.