



Appendice al Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e Servizi
del Comune di Rho

REGOLAMENTO SUGLI INCARICHI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Art. 1

Oggetto

1. Il presente regolamento disciplina i criteri per il conferimento e la revoca, il sistema di graduazione della retribuzione di posizione e i criteri per l'attribuzione della retribuzione di risultato relativamente agli incarichi di posizione organizzativa, ai sensi degli artt. 13 e seguenti del CCNL Funzioni Locali del 21 maggio 2018.
2. Il presente Regolamento integra il Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e Servizi del Comune di Rho.

Art. 2

Requisiti per il conferimento degli incarichi

1. L'incarico di Posizione organizzativa può essere conferito al personale dipendente a tempo pieno ed indeterminato inquadrato in categoria D, previa verifica dell'insussistenza di eventuali condizioni ostative previste dal "Piano triennale di prevenzione della corruzione" e di casi di inconfiribilità di incarichi ai sensi del D.Lgs. n. 39/2016 e D.P.R. 62/2013 e s.m.i..

Art. 3

Procedura per il conferimento degli incarichi e rotazione

1. La Giunta individua con apposita deliberazione l'area delle posizioni organizzative da istituire, nella funzione attribuitale di definizione degli atti di macro-organizzazione dell'Ente. Nel medesimo atto la Giunta fissa il budget da destinare al finanziamento degli incarichi previsti, attivando il relativo sistema di relazione sindacale, ove previsto.
2. Per ogni posizione organizzativa istituita, i relativi dirigenti debbono redigere una descrizione della posizione (*job description*) secondo il modello di scheda allegato al presente documento, sul quale poi si baserà la scelta del soggetto da incaricare (All.1). Le schede descrittive sono approvate dalla Giunta comunale.
3. Il conferimento degli incarichi di posizione organizzativa è preceduto da un avviso esplorativo (riservato agli interni) a cura del Servizio Organizzazione e Risorse umane, finalizzato ad acquisire le candidature e i curricula dei dipendenti interessati.

4. L'avviso sarà pubblicato sul sito intranet dell'Ente per almeno (15) giorni consecutivi. Una volta acquisite le domande per ciascun incarico di posizione organizzativa da conferire, il Servizio Organizzazione e Risorse umane ne curerà l'inoltro al rispettivo dirigente competente che curerà la fase di selezione e di conferimento dell'incarico.
5. I candidati in possesso dei requisiti di accesso disciplinati all'art. 2 del presente Regolamento saranno valutati in considerazione della natura e delle caratteristiche dei programmi da realizzare, dei requisiti culturali posseduti, delle attitudini e delle capacità professionali, nonché delle esperienze acquisite e della carriera lavorativa in termini di valutazioni conseguite e comportamenti agiti. Si tiene in considerazione, tra l'altro, dei seguenti criteri:
 - a) titolo di studio e professionale adeguato per lo svolgimento delle funzioni assegnate, in rapporto alla specificità dell'incarico;
 - b) aver già coordinato strutture organizzative nell'arco della propria attività lavorativa;
 - c) capacità manifestata nella gestione di processi complessi, valutata in relazione all'oggettiva complessità delle disposizioni legislative e regolamentari che li regolano e della necessaria interrelazione con i procedimenti curati da altre strutture/Enti;
 - d) capacità di negoziazione, in relazione all'incarico da ricoprire;
 - e) esperienza almeno triennale nella gestione di funzioni e di attività su tematiche significative coerenti con l'incarico da ricoprire.
6. Il dirigente dell'Area di riferimento procede alla verifica della sussistenza dei requisiti di accesso di cui all'art. 2, con l'eventuale supporto del Servizio Organizzazione e Risorse umane e alla ponderazione e valutazione degli elementi di cui al precedente comma.
7. L'incarico di posizione organizzativa è conferito dal dirigente dell'Area/Servizio di riferimento, con atto scritto e motivato sulla base dei criteri definiti dal presente regolamento.
8. L'attribuzione dell'incarico è subordinata alla dichiarazione da parte del dipendente di insussistenza di cause di inconferibilità ed incompatibilità rispetto all'incarico da rivestire.
9. Nel caso in cui l'avviso sia andato deserto o nel caso in cui sia verificata l'assenza, tra le candidature pervenute, dei requisiti, delle attitudini e delle competenze richieste per la posizione da attribuire, il dirigente dell'Area interessata conferisce l'incarico di Posizione

organizzativa ad un dipendente di categoria D assegnato alla propria Area e in possesso di detti requisiti e competenze.

10. Per gli incarichi di Posizione organizzativa in aree o procedimenti esposti a rischio corruzione medio-alto è prevista la rotazione dell'incarico. In relazione ai profili di competenza richiesti dalla posizione, tali da incidere sulla continuità, efficienza ed efficacia dell'attività amministrativa, il Dirigente può prevedere eventuali, eccezionali e motivati casi di deroga, di cui dovrà essere data motivazione nell'atto di conferimento e tempestiva comunicazione al Responsabile della prevenzione della corruzione.

Art. 4

Durata degli incarichi

1. La durata degli incarichi è fissata dalla Giunta Comunale nell'atto di individuazione degli incarichi stessi e non può essere superiore a 3 anni, ai sensi del CCNL Funzioni Locali del 21 maggio 2018.
2. La durata degli incarichi non può comunque avere durata inferiore ad anni uno, e ciò in quanto strettamente connessa alla corrispondente durata della programmazione, assegnazione e valutazione delle attività o dei progetti da svolgere.
3. Gli incarichi possono essere rinnovati alla scadenza, previa apposite determinazioni della Giunta rispetto all'assetto organizzativo dell'Ente, purché ci sia stata una valutazione positiva della performance individuale resa da ciascun incaricato.

Art. 5

Revoca dell'incarico

1. Gli incarichi possono essere revocati prima della scadenza con atto scritto e motivato, dal soggetto che ha provveduto al loro conferimento, in relazione a intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di valutazione negativa della performance individuale. A tal fine, per valutazione negativa si intende una valutazione pari o inferiore al 65% del punteggio massimo previsto dal sistema di valutazione in vigore nell'Ente.
2. Il Dirigente, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato, anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di

sua fiducia; la stessa procedura di contraddittorio vale anche per la revoca anticipata dell'incarico di cui al comma 1.

3. La revoca dell'incarico comporta la perdita della retribuzione di posizione e di risultato e il dipendente resta inquadrato nel profilo e nella categoria di appartenenza.

Art. 6

Rinuncia incarico

1. Il titolare di posizione organizzativa può rinunciare all'incarico conferitogli mediante comunicazione scritta da inoltrare, di norma, con un preavviso di almeno 90 giorni.
2. E' in ogni caso facoltà dell'Ente accogliere o meno la richiesta ovvero differire il termine dell'incarico, onde contemperare le esigenze del dipendente con quelle organizzative.

Art. 7

Trattamento economico

1. Il trattamento economico accessorio del personale titolare delle posizioni di cui alla presente disciplina è composto dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato. Tale trattamento assorbe tutte le competenze accessorie e le indennità previste dal CCNL, compreso il compenso per il lavoro straordinario, fatto salvo quanto previsto dal comma 2 e da eventuali successive disposizioni normative e contrattuali in materia.
2. Ai titolari di posizione organizzativa, in aggiunta alla retribuzione di posizione e di risultato, possono essere erogati anche i trattamenti accessori previsti dall'articolo 18 del CCNL Funzioni Locali del 21 maggio 2018, a cui si rinvia.

Art. 8

Retribuzione di posizione

1. Il presente Regolamento individua il Sistema ed i criteri per la graduazione delle posizioni organizzative ai fini dell'attribuzione della relativa retribuzione.
2. Il Sistema tiene conto di quattro fattori trasversali e presenti in ogni attività in misura diversa e precisamente: Responsabilità, Complessità organizzativa, Autonomia gestionale e

organizzativa, Professionalità. Ogni fattore è suddiviso in più sottofattori, ciascuno dei quali con un peso relativo. A ogni sottofattore sono associati più micro ambiti.

3. Il sistema di graduazione delle posizioni organizzative è definito nel documento allegato alla presente a cui si rinvia (all.2).
4. Il Comune, in caso di variazioni delle funzioni attribuite alle posizioni organizzative ovvero di rilevanti modifiche agli altri elementi di valutazione considerati dal presente Regolamento, procede ad una nuova graduazione delle stesse.
5. Il Sistema assicura in ogni caso l'attribuzione del valore minimo previsto dal CCNL quale retribuzione di posizione.
6. Il processo di graduazione delle funzioni deve essere svolto in maniera complessiva con riguardo a tutte le Posizioni organizzative.

Art. 9

Soggetti e funzioni

1. Il Nucleo di valutazione, sentito il Dirigente alla cui Area di responsabilità è assegnata la Posizione Organizzativa e con la collaborazione del Servizio Organizzazione e Risorse umane, compila la scheda di valutazione della posizione, prevista nel sistema di cui al comma 3 dell'art. 9 del presente documento, contenente l'analisi delle funzioni assegnate a ciascuna posizione con riguardo ai singoli elementi di valutazione, assegnando conseguentemente i relativi punteggi.
2. Le risultanze delle operazioni di cui al precedente comma sono finalizzate alla determinazione della retribuzione di posizione, da riconoscersi nell'ambito e nel rispetto dei limiti sotto indicati (cd. valori di fascia):
 - Fino a punti 500: € 5.500,00
 - Da punti 501 fino a punti 700: € 7.500,00
 - Da punti 701 fino a punti 1.000: € 9.000,00.
3. Nell'eventualità in cui le risorse destinate complessivamente per il riconoscimento della retribuzione di posizione non fossero sufficienti per il riconoscimento dei sopra indicati "valori di fascia" si procede a proporzionale riduzione del valore delle singole fasce, fatto salvo il valore minimo della retribuzione fissato dal vigente CCNL in € 5.000,00.

4. Nel caso in cui, invece, agli esiti della pesatura si determinassero dei residui rispetto al budget disponibile per il finanziamento della retribuzione di posizione, questi saranno destinati ad incrementare in misura proporzionale il valore delle singole fasce, fatto salvo il valore massimo della retribuzione fissato dal vigente CCNL in € 16.000,00.
5. La Giunta, su proposta del Nucleo di Valutazione, approva la graduazione degli incarichi di Posizione organizzativa e la corrispondente retribuzione di posizione.

Art. 10

Retribuzione di risultato

1. I risultati delle attività svolte dai dipendenti cui siano attribuiti gli incarichi sono soggetti a valutazione annuale secondo il vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance approvato dall'Amministrazione, che tiene conto oltre che dei risultati conseguiti anche delle competenze professionali e manageriali dimostrate dagli incaricati.
2. La valutazione positiva dà titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato, i cui criteri generali di determinazione sono previsti nell'ambito della contrattazione integrativa ai sensi dell'articolo 7, comma 4, let. v), del CCNL Funzioni Locali del 21 maggio 2018.
3. Ai sensi dell'articolo 15, comma 4, del CCNL Funzioni Locali del 21 maggio 2018, i criteri specifici per la determinazione e per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato, nell'ambito dei criteri generali di cui al comma 2, sono stabiliti in apposita disciplina generale sul ciclo di valutazione della performance.

Art. 11

Incarichi ad interim

1. In caso di assenza, ovvero di impedimento, del titolare di posizione organizzativa, la competenza della gestione della specifica struttura viene avocata dal dirigente di riferimento, fatta salva la possibilità da parte di quest'ultimo di conferire incarico ad interim ad altro lavoratore della medesima Area che sia già titolare di posizione organizzativa.
2. Al lavoratore a cui sia conferito un incarico ad interim relativo ad altra posizione organizzativa, è attribuito, per la durata dello stesso e a titolo di retribuzione di risultato, un ulteriore importo la cui misura può variare dal 15% al 25% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione organizzativa oggetto dell'incarico ad interim. La percentuale è definita

dal dirigente che conferisce l'incarico ad interim, nell'ambito dello stesso.

3. Nella definizione della percentuale di cui al comma precedente, si tiene conto della complessità delle attività e del livello di responsabilità connessi all'incarico attribuito, nonché del grado di conseguimento degli obiettivi.
4. Nel caso di conferimento di un incarico di Posizione organizzativa ad interim a titolare di altro incarico, il residuo importo della retribuzione di posizione afferente alla Posizione vacante confluisce nel fondo per la retribuzione di risultato degli incaricati di Posizione organizzativa. Lo stesso principio si applica qualora la gestione della specifica struttura viene avocata dal dirigente di riferimento senza ricorrere all'istituto dell'incarico ad interim.

Art. 12

Decorrenza

1. Il presente Regolamento entra in vigore alla data di pubblicazione e trova applicazione per gli incarichi conferiti successivamente alla data medesima.

Scheda di descrizione della posizione

AREA/SERVIZIO DI RIFERIMENTO:

TITOLO POSIZIONE ORGANIZZATIVA:

DESCRIZIONE DEL RUOLO:

fornire una breve descrizione del ruolo rivestito dalla posizione organizzativa in termini di funzioni da svolgere e processi di lavoro attribuiti al responsabile della posizione

CARATTERISTICHE DEL RUOLO:

fornire una breve descrizione delle attività che connotano le caratteristiche della posizione anche con riferimento alla complessità delle competenze ed esperienze richieste nonché alle eventuali responsabilità che possono connotare la posizione, sia in termini di tipologia (amministrativa, contabile, penale) che esprimendo parametri di entità.

INQUADRAMENTO ORGANIZZATIVO DELLA POSIZIONE

descrivere la complessità della posizione organizzativa in relazione alla collocazione nella struttura, al grado di complessità tecnico/operativa dell'incarico, alla tipologia di collaboratori gestiti, alla tipologia di relazioni interne/esterne gestite, alla eterogeneità delle attività svolte e livello di innovazione. Specificare se sono conferite al titolare delle posizioni deleghe di funzioni dirigenziali con adozione di atti verso l'esterno, descrivendo le relative attività nello specifico delegate.

RISORSE UMANE IMPIEGATE NEI SERVIZI RICONDOTTI ALLA POSIZIONE

descrivere le risorse umane impiegate nel servizio di riferimento suddivise per categorie e profili professionali



SISTEMA DI PESATURA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

INDICE

1. LA VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE pag. 2
2. ELEMENTI DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI pag. 5
3. SCHEDA DI VALUTAZIONE pag. 13

1

LA VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE (*job evaluation*)

LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI. SCELTA DEL METODO DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

La valutazione delle posizioni (*job evaluation*) viene rappresentata attraverso la definizione di un insieme di criteri che consentono di stabilire a priori il valore relativo di una posizione e, quindi, la retribuzione di chi la ricopre indipendentemente dalle caratteristiche della sua persona.

La logica che guida lo sviluppo di un metodo di valutazione delle posizioni è quella di consentire la massima flessibilità e personalizzazione all'ente al fine di ottenere il massimo possibile di:

- A) COERENZA CON LE ESIGENZE AZIENDALI, la possibilità di definire tutti gli aspetti significativi del sistema di valutazione (fattori e pesi) sulla base delle esigenze specifiche dell'Azienda Comune.
- B) COERENZA CON GLI OBIETTIVI AZIENDALI, la possibilità di definire l'importanza delle singole posizioni in base alla loro area di risultato ed impatto sugli obiettivi dell'Ente.
- C) COERENZA CON LE CARATTERISTICHE AZIENDALI, la possibilità di definire l'assegnazione dei pesi in base alle differenze effettive di importanza delle singole posizioni ed alle caratteristiche dell'Ente.

CRITERI DI DEFINIZIONE DEI FATTORI

I criteri da seguire per una valida individuazione dei fattori di valutazione sono i seguenti:

- i fattori devono riflettere le caratteristiche più importanti presenti in tutte le posizioni da valutare;
- i fattori devono essere ben discriminati onde evitare sovrapposizioni o, quantomeno, limitare il più possibile le zone di sovrapposizione:

- i fattori devono consentire una certa gradualità.

Generalmente tutte le comparazioni si possono effettuare suddivise in gruppi caratterizzati da alcuni principi base, quali:

PRINCIPIO DELLA RARITA', per cui una posizione è tanto più rilevante quanto più essa richiede investimenti formativi, competenze e conoscenze complesse ed attitudini particolari. Queste posizioni sono ritenute "critiche" per la difficoltà di reperimento sul mercato del lavoro.

PRINCIPIO DELLE ATTIVITA', per cui una posizione è tanto più rilevante quanto più la sua complessità richiede un certo grado di iniziativa personale, capacità di giudizio, versatilità, capacità di analisi e sintesi.

PRINCIPIO DELL'IMPORTANZA, per cui una posizione è tanto più importante quanto più sono rilevanti i risultati dei compiti svolti per l'andamento dell'organizzazione.

SCELTA DEI FATTORI DI VALUTAZIONE

Per valutare una **POSIZIONE** organizzativa, il **METODO PROPOSTO** adotta 4 **FATTORI** trasversali e presenti in ogni attività in misura diversa e precisamente:

- * **F1 = RESPONSABILITA'**
- * **F2 = COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA**
- * **F3 = AUTONOMIA GESTIONALE E ORGANIZZATIVA**
- * **F4 = PROFESSIONALITÀ**

La metodologia proposta prevede che ogni **FATTORE** venga suddiviso in più **SOTTOFATTORI**, ciascuno dei quali con un peso relativo. A ogni sottofattore sono associati più micro ambiti.

Per la **VALUTAZIONE** complessiva della **POSIZIONE** vale la seguente relazione:

$$VP = \sum (ST \times GZ)$$

dove: **VP** = valore della posizione , **ST** = peso per ogni sottofattore, **GZ** = valore di giudizio microambiti di riferimento

Ogni sotto fattore viene valutato sulla base di tre o due gradi di giudizio attribuiti ai microambiti di riferimento (GZ).

In caso di tre gradi di giudizio il valore attribuibile è:

1= 0,33

2= 0,66

3= 1

In caso di due gradi di giudizio il valore attribuibile è:

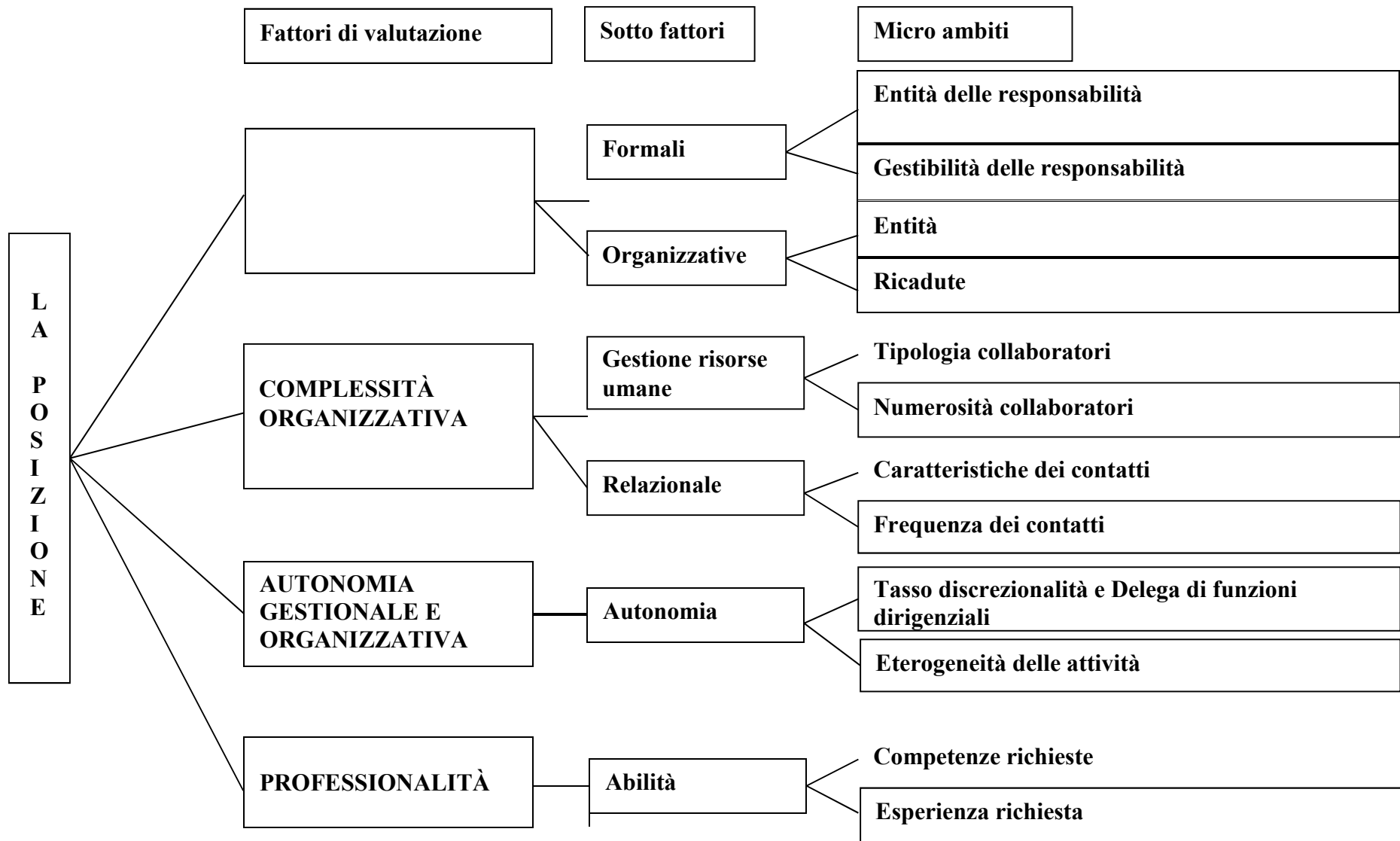
1= 0,5

2= 1

La pesatura della posizione è determinata sulla base della scheda di valutazione di cui al successivo paragrafo 5.

2

**ELEMENTI DI VALUTAZIONE
DELLE POSIZIONI**



DESCRIZIONE ELEMENTI DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

FATTORE DI VALUTAZIONE: RESPONSABILITÀ
SOTTOFAITTORE DI VALUTAZIONE: FORMALI

MICROAMBITI: A) ENTITÀ DELLE RESPONSABILITÀ
B) GESTIBILITÀ DELLE RESPONSABILITÀ

A) Entità

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
Responsabilità Amministrativa, contabile, penale	<ul style="list-style-type: none">- Bassa entità della sanzione dal punto di vista economico e/o giuridico	<ul style="list-style-type: none">- Media entità della sanzione dal punto di vista economico e/o giuridico	<ul style="list-style-type: none">- Alta entità della sanzione dal punto di vista economico e/o giuridico

B) Gestibilità della responsabilità

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
Responsabilità Amministrativa, contabile, penale	<ul style="list-style-type: none">- Alta gestibilità della responsabilità- Controllo della responsabilità	<ul style="list-style-type: none">- Media gestibilità della responsabilità- Possibilità di controllare almeno in parte la propria responsabilità	<ul style="list-style-type: none">- Bassa gestibilità della responsabilità- Nessun controllo della posizione sulla responsabilità

FATTORE DI VALUTAZIONE: RESPONSABILITÀ
SOTTOFATTORE DI VALUTAZIONE: ORGANIZZATIVE

MICROAMBITI: A) ENTITÀ
 B) RICADUTE

A) Entità

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
Responsabilità Organizzativa e di Immagine	<ul style="list-style-type: none">- Bassa entità del rischio organizzativo e di immagine	<ul style="list-style-type: none">- Media entità del rischio organizzativo e di immagine	<ul style="list-style-type: none">- Alta entità del rischio organizzativo e di immagine

B) Ricadute

	<i>Grado 1 - Interna</i>	<i>Grado 2 - Esterna</i>
Responsabilità Organizzativa (relativa alle conseguenze giuridico/tecniche e per l'ente) e di Immagine (relativa all'impatto sull'immagine dell'ente)	<ul style="list-style-type: none">- La ricaduta organizzativa è prevalentemente interna all'organizzazione- La ricaduta di immagine è prevalentemente interna all'ente	<ul style="list-style-type: none">- La ricaduta organizzativa è prevalentemente esterna all'organizzazione- La ricaduta di immagine è prevalentemente esterna all'ente

FATTORE DI VALUTAZIONE:
SOTTOFATTORE DI VALUTAZIONE:

COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA
GESTIONE RISORSE UMANE

MICROAMBITI:

A) TIPOLOGIA COLLABORATORI
B) NUMEROSITÀ COLLABORATORI

A) Tipologia collaboratori

		<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
Tipologia dipendenti	dei	- Dipendenti, incluso personale specializzato, con un elevato livello di autonomia operativa	- Dipendenti, incluso personale specializzato, con un sufficiente livello di autonomia operativa	- Dipendenti con compiti omogenei e ricorrenti, prevalentemente esecutivi

B) Numerosità collaboratori

		<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
Numero dipendenti	dei	- Fino a 5 dipendenti	- Da 6 a 10 dipendenti	- Oltre 10 dipendenti

FATTORE DI VALUTAZIONE: COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA
 SOTTOFATTORE DI VALUTAZIONE: RELAZIONALE

MICROAMBITI: A) CARATTERISTICHE DEI CONTATTI
 B) FREQUENZA DEI CONTATTI

A) CARATTERISTICHE DEI CONTATTI

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
Contatti interni/esterni	<p>- Normali</p> <p><u>Contatti interni:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Relazioni prevalentemente interne al settore/servizio di appartenenza - Informazioni di media complessità (trasmissioni di dati, comunicazioni di istruzioni, informazioni) - Relazioni prevalentemente fondate su pochi soggetti interagenti <p><u>Contatti esterni:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Informazioni di media complessità - Relazioni prevalentemente fondate su pochi soggetti interagenti 	<p>- Importanti</p> <p><u>Contatti interni:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contatti di natura complessa dove è fondamentale cooperare - Relazioni con più settori/servizi dell'ente - Informazioni di medio-alta complessità - Relazioni di natura negoziale - Relazioni fondate su più soggetti interagenti <p><u>Contatti esterni:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contatti di natura complessa dove è fondamentale cooperare - Informazioni di medio-alta complessità - Relazioni di natura negoziale - Relazioni fondate su più soggetti interagenti 	<p>- Alto livello</p> <p><u>Contatti interni:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevata e complessa attività negoziale - Informazioni complesse - Relazioni articolate di natura negoziale - Relazioni fondate su molti soggetti interagenti <p><u>Contatti esterni:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevata e complessa attività negoziale - Informazioni complesse - Relazioni articolate di natura negoziale - Relazioni fondate su molti soggetti interagenti

B) FREQUENZA DEI CONTATTI

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
Contatti interni/esterni	<ul style="list-style-type: none"> - Occasionali 	<ul style="list-style-type: none"> - Frequenti - Frequenza settimanale / giornaliera 	<ul style="list-style-type: none"> - Continui - Frequenza giornaliera - Elevata frequenza giornaliera

FATTORE DI VALUTAZIONE: AUTONOMIA GESTIONALE E ORGANIZZATIVA
 SOTTOFATTORE DI VALUTAZIONE: AUTONOMIA

MICROAMBITI: A) TASSO DISCREZIONALITÀ E DELEGA DI FUNZIONI DIRIGENZIALI
 B) ETEROGENEITÀ DELLE ATTIVITÀ

A) TASSO DISCREZIONALITÀ E DELEGA DI FUNZIONI DIRIGENZIALI

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
Discrezionalità dell'attività e di delega di funzioni dirigenziali	<ul style="list-style-type: none"> - Bassa discrezionalità dell'attività - Media/Bassa complessità dei problemi - Schemi di riferimento definiti o applicabili per analogia - Nessuna delega di funzioni dirigenziali 	<ul style="list-style-type: none"> - Media discrezionalità dell'attività - Medio/alta complessità dei problemi - Necessità di riferimento a modelli esterni applicabili per analogia - Ampie possibilità di soluzione dei problemi - delega ordinaria di funzioni dirigenziali in caso di assenza del dirigente 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta discrezionalità dell'attività - Elevata complessità dei problemi - Necessità di riferimento a modelli teorici non immediatamente utilizzabili/da adattare - Possibilità di soluzioni estremamente variabile - delega ordinaria di funzioni dirigenziali in caso di assenza del dirigente unita a delega di specifiche funzioni dirigenziali

B) ETEROGENEITÀ DELLE ATTIVITÀ E INNOVAZIONE

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
Eterogeneità delle attività e innovazione	<ul style="list-style-type: none"> - Attività omogenee in ambito professionale omogeneo - Basso livello di innovazione normativa, tecnica e tecnologica - Necessità di aggiornamento periodico 	<ul style="list-style-type: none"> - Attività diversificate - Attività poco omogenee in ambito professionale omogeneo - Medio livello di innovazione normativa, tecnica e tecnologica - Necessità di aggiornamento frequente 	<ul style="list-style-type: none"> - Attività molto diversificate - Attività eterogenee che richiedono conoscenze professionali diversificate - Alto livello di innovazione normativa, tecnica e tecnologica - Necessità di aggiornamento continuo

FATTORE DI VALUTAZIONE: PROFESSIONALITÀ
SOTTOFATTORE DI VALUTAZIONE: ABILITÀ

MICROAMBITI: A) COMPETENZE RICHIESTE
B) ESPERIENZA RICHIESTA

A) COMPETENZE RICHIESTE

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
Competenze richieste	<ul style="list-style-type: none">- Conoscenza di processi di lavoro di bassa complessità- Elevate conoscenze specialistiche e conoscenze plurispecialistiche di base	<ul style="list-style-type: none">- Conoscenza di processi di lavoro di media complessità- Medie conoscenze specialistiche e adeguate conoscenze plurispecialistiche	<ul style="list-style-type: none">- Conoscenza di processi di lavoro di alta complessità- Elevate conoscenze specialistiche e adeguate conoscenze plurispecialistiche

B) ESPERIENZA RICHIESTA

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
Esperienza richiesta nella posizione di lavoro	<ul style="list-style-type: none">- Capacità di gestione riferita agli aspetti micro -organizzativi e operativi- Normali capacità di analisi e sintesi- Normali capacità di comunicazione- Orientamento al cambiamento	<ul style="list-style-type: none">- Elevate capacità di gestione connesse sia agli aspetti micro organizzativi, che alla gestione tecnica delle risorse finanziarie e umane.- Buone capacità di analisi e sintesi- Buone capacità di comunicazione- Orientamento al cambiamento e creatività	<ul style="list-style-type: none">- Elevate capacità di gestione e di direzione manageriale- Elevate conoscenze plurispecialistiche- Ottime capacità di analisi e sintesi- Ottime capacità di comunicazione- Elevato orientamento al cambiamento e creatività

3

SCHEMA DI VALUTAZIONE

POSIZIONI ORGANIZZATIVE - VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

Area/Servizio

Posizione

--	--

		<i>Entità della responsabilità</i>			<i>Gestibilità delle responsabilità</i>			<i>Punti</i>					
		1	2	3	1	2	3						
30%	100%	RESPONSABILITA'		50%	Formali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	150
		<i>Entità</i>			<i>Ricadute</i>								
		1	2	3		1	2						
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	150	300				

		<i>Tipologia collaboratori</i>			<i>Numerosità collaboratori</i>			<i>Punti</i>					
		1	2	3	1	2	3						
25%	100%	COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA		50%	Gestione risorse umane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	125
		<i>Caratteristiche dei contatti</i>			<i>Frequenza dei contatti</i>								
		1	2	3		1	2	3					
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	125	250			

		<i>Tasso discrezionalità e delega funzioni dirigenziali</i>			<i>Eterogeneità delle attività</i>			Punti									
		1	2	3													
					1	2	3										
20%	100%	AUTONOMIA GESTIONALE E ORGANIZZATIVA		100%	Autonomia		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	200	200	

		<i>Competenze richieste</i>			<i>Esperienza richiesta</i>			Punti									
		1	2	3													
					1	2	3										
25%	100%	PROFESSIONALITA'		100%	Abilità		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	250	250	

Punteggio Posizione														1000
----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------