

---

## ***I CRITERI DI INDIVIDUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE***

---

Le posizioni organizzative del Consorzio, in considerazione della vigente dotazione organica e del connesso organigramma, sono ricondotte alle seguenti due tipologie, opportunamente distinte in base alla natura delle funzioni svolte:

- a) Posizioni che richiedono lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- b) Posizioni che richiedono lo svolgimento di attività con contenuti di specifica professionalità correlate a diplomi di laurea e/o di scuole universitarie e/o alla iscrizione ad albi professionali;

Le posizioni organizzative di cui ai punti a), b) devono essere caratterizzate dalla assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato.

Le posizioni organizzative sono affidate, sulla base dei criteri sopra esposti, nonché della dotazione organica, con apposita determinazione del Direttore.

---

### **CRITERI PER L'INDIVIDUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE DI TIPO A) – AREA AMMINISTRATIVA ECONOMALE TECNICO**

---

Rientrano in tale tipologia le posizioni che richiedono lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa.

#### **A.1 COMPLESSITÀ GESTIONALE**

Esprime, in termini quantitativi, il “peso” obiettivo del coordinamento gestionale, inteso quale attività direttiva e di coordinamento delle risorse umane.

#### **A.2 COMPLESSITÀ FUNZIONALE**

Esprime, in termini qualitativi, la portata dell'attività di coordinamento delle risorse umane.

#### **A.3 COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA**

Esprime responsabilità procedimentale con la conseguente esigenza di una consistente e qualificata attività di tipo coordinamentale di unità organizzative eterogenee.

#### **A.4 AUTONOMIA STRATEGICA**

Rileva il livello di strategia direttamente gestito e il grado di coinvolgimento della posizione organizzativa nell'azione strategica dell'Ente, intesa quale possibilità, per la posizione stessa, di definire autonomamente le scelte e gli strumenti tecnici e organizzativi per perseguire gli obiettivi assegnati al settore dagli organi di vertice dell'ente.

#### **A.5 AUTONOMIA DECISIONALE**

Focalizza l'ampiezza dell'autonomia decisionale e il livello di discrezionalità tecnica rimesso alle facoltà dirimenti della posizione organizzativa, con riguardo al grado di dettaglio recato dalla formulazione degli obiettivi assegnati da parte del Direttore e/o dalla normativa che disciplina la materia.

#### **A.6 ATTIVITA' INTERSETTORIALI GESTITE**

Delinea il grado di coinvolgimento della posizione organizzativa in attività multisettoriali, con effetto esterno o interno, ed esprime il livello di polivalenza necessario per l'assolvimento delle attribuzioni connesse alla posizione, in termini professionali, organizzativi, gestionali, funzionali, cognitivi.

#### **A.7 STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE NECESSARI ALLO SVOLGIMENTO DELLE FUNZIONI**

Esprime il grado di complessità e innovatività strumentale e organizzativa richiesta dall'attività gestionale e/o coordinamentale e delle connesse cognizioni necessarie per l'assolvimento delle funzioni. Es. utilizzo degli strumenti di controllo di gestione, di gestione dei progetti, di benchmarking, di controllo della qualità, di soluzioni telematiche innovative, ecc.

#### **A.8 POSSIBILE DELEGABILITA' PASSIVA**

Rilevanza delle attività passivamente delegabili, da parte del Direttore, alla posizione organizzativa, con effetti rivolti sia verso l'esterno, che verso l'interno, denotando l'obiettivo livello di potenziale fiduciarità connesso alla posizione, in termini di funzioni gestibili in carenza di titolarità.

#### **A.9 ATTIVITA' PIANIFICATORIE NECESSARIE PER LA GESTIONE DI COMPETENZA**

Rileva il grado di programmazione e progettualità necessario per l'assolvimento dei compiti, in relazione al livello di dinamicità delle attività di competenza ed alle esigenze di programmazione dei servizi.

#### **A.10 COMPLESSITA' DEI PROCEDIMENTI E/O PROGETTI GESTITI**

Esprime il grado di complessità procedimentale e/o progettuale, rilevando numericamente i procedimenti complessi (quali, esemplificativamente, quelli fasici a formazione progressiva, o quelli intersettoriali) o i progetti di elevata complessità gestiti dalla posizione organizzativa.

#### **A.11 QUANTIFICAZIONE COMPLESSIVA DELLE RISORSE FINANZIARIE GESTITE**

Esprime l'obiettivo spessore economico delle attività di spesa svolte nell'ambito della posizione importo gare di appalto istruite, ecc.).

---

---

## **CRITERI PER L'INDIVIDUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE DI TIPO B) – AREA DI RESPONSABILITA' NELL'ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI SOCIALI**

---

---

Rientrano in tale tipologia le posizioni che richiedono lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione correlate a: laurea quadriennale – laurea 1° Livello (doctores juniores o equiparati) o Diploma universitario su materie specifiche attinenti il servizio sulla base degli indirizzi ex art. 12 L. 08.11.00 n° 328.

### **B.1 POSSIBILE DELEGABILITA' PASSIVA**

Esprime il grado di rilevanza delle attività passivamente delegabili, da parte del Direttore, alla posizione organizzativa, con effetti rivolti sia verso l'esterno, che verso l'interno, denotando l'obiettivo livello di potenziale fiduciarità connesso alla posizione, in termini di funzioni gestibili in carenza di titolarità.

Si intendono provvedimenti del Direttore che affidino poteri di gestione del personale assegnato (autorizzazione a ferie, permessi, ecc.).

### **B.2 MOLTEPLICITA' DELLE DISCIPLINE DI RIFERIMENTO**

Esprime lo spettro di conoscenze professionali che la posizione richiede per l'assolvimento delle funzioni, rilevando la natura delle nozioni specialistiche richieste (giuridica, tecnica, contabile, organizzativa, etc.). Il possesso necessario di cognizioni interdisciplinari incrementa la valutazione del ruolo.

### **B.3 SUPPORTO E/O CONSULENZA AD ORGANI COLLEGIALI O MONOCRATICI**

Rileva la partecipazione necessaria, per attività di supporto e/o di consulenza, ad organi collegiali o stessa attività istituzionalmente resa, necessariamente, ad organi monocratici. Focalizza il grado di apporto, assorbimento e coinvolgimento richiesto, alla posizione organizzativa, in attività proprie dell'ambito funzionale di altri organi istituzionali.

### **B.4 ATTIVITÀ' CONSULENZIALE AD ALTRI SETTORI**

Delinea il grado di coinvolgimento della posizione organizzativa in attività consulenziali rivolte a settori dell'Amministrazione" (es. Comuni afferenti il Consorzio) diversi da quello di appartenenza.

## **B.5 COMPLESSITA' DEL SISTEMA RELAZIONALE**

Rileva l'intensità del profilo rivestito, dalla posizione, nel complessivo sistema relazionale, esterno all'Ente (servizi di rete, istituzioni sovraordinate), con specifico riferimento al grado di complessità ed eterogeneità dei rapporti intersoggettivi ed interorganici da gestire.

## **B.6 ATTIVITA' DISCREZIONALE NELL'AN E NEL QUID**

Rileva il grado di autonomia e il livello di "elasticità" della gestione, in termini di facoltà optive, assumibile, dalla posizione, nella determinazione delle attività da svolgere e del loro contenuto, con conseguente elevazione delle problematiche pianificatorie ed organizzative.

## **B.7 VARIAZIONE DEL CONTESTO DISCIPLINATORIO INERENTE ALL'AMBITO DI ATTIVITA'**

Definisce il grado di evoluzione della disciplina giuridica che governa le materie assegnate alla posizione organizzativa, misurato nel medio-lungo periodo (triennio-quinquennio).

## **B.8 COMPETENZE PROFESSIONALI DI ELEVATA SPECIALIZZAZIONE**

Esprime lo spessore professionale di profilo particolarmente rilevante richiesto, per il compiuto e regolare assolvimento dei compiti assegnati alla posizione organizzativa, nonché il livello applicativo delle conoscenze nello svolgimento delle funzioni di competenza.

## **B.9 ESPOSIZIONE AL GIUDIZIO E ALLA RESPONSABILITA' NEI CONFRONTI DELL'AMBIENTE ESTERNO DI RIFERIMENTO**

Osserva i profili di responsabilità, tipologicamente diversificati, cui risulta esposta la posizione organizzativa nell'azione svolta verso l'esterno. Esprime l'intensità del sistema responsabilizzante, che presiede la posizione, verso soggetti esterni all'Ente.

## **B.10 ATTIVITA' DI STUDIO, RICERCA E FORMAZIONE/AGGIORNAMENTO RICHIESTA**

Evidenzia l'attività di studio e ricerca richiesta per l'assolvimento dei compiti assegnati alla posizione organizzativa, nonché le esigenze di permanente accrescimento formativo ed aggiornamento professionale conseguente alla evoluzione tecnico-culturale delle materie di competenza.

---

## **II. CRITERI PER L'INDIVIDUAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

---

L'individuazione dei titolari di posizioni organizzative avviene, ai sensi dell'art. 9, comma 1, del C.C.N.L. 31 marzo 1999, con atto determinativo del Direttore, da adottarsi entro 30 giorni dall'acquisita disponibilità effettiva delle relative risorse finanziarie, in applicazione dei criteri generali assunti con atto organizzativo del Consiglio di Amministrazione e nel rispetto del vigente sistema di relazioni sindacali contrattualmente definito, ai sensi del vigente Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e Servizi.

Gli incarichi relativi all'area delle posizioni organizzative sono conferiti dal Direttore per un periodo massimo non superiore a 5 anni, con atto scritto e motivato e possono essere rinnovati con le medesime formalità.

Per il conferimento degli incarichi il Direttore tiene conto, rispetto alle funzioni ed attività da svolgere, della natura e caratteristiche dei programmi da realizzare, dei requisiti culturali posseduti, delle attitudini e della capacità professionale ed esperienza acquisiti dal personale di categoria D.

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.

In ragione delle diversificate tipologie di posizione organizzativa (**a** e **b**), vengono di seguito indicati i requisiti che il dipendente, ascritto alla categoria D, deve possedere per accedere alla titolarità della posizione organizzativa, giustificandone la diversificata ponderazione in relazione alla peculiarità della posizione stessa.

---

### **CRITERI PER L'INDIVIDUAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE DI TIPO A)**

---

Considerate le caratteristiche peculiari della tipologia, i criteri per l'individuazione dei titolari devono enfatizzare la capacità di *leadership* degli stessi, intesa come capacità di creare un ambiente relazionale idoneo al conseguimento degli obiettivi.

In tale contesto assumono particolare rilievo le attitudini, la capacità professionale: competenza posseduta in attività di referenza o incarico procedurale ai sensi della L. 241/90, il potenziale professionale e la propensione al lavoro per obiettivi.

#### **A.1 REQUISITI DI ACCESSO** (I requisiti di accesso sono da intendersi come requisiti posseduti in senso alternativo)

- a) Anni di anzianità in ruolo: 12 nella Pubblica Amministrazione Locale nella categoria D.1 o in quella immediatamente inferiore;
- b) Categoria D.1 e Diploma Scuola Media Superiore;

## **A.2 ATTITUDINI**

- capacità di esaminare e scomporre in dettaglio i problemi, selezionandone ed aggregandone gli elementi essenziali
- capacità di rispettare i tempi assegnati
- capacità ad affrontare e risolvere problemi imprevisti
- capacità di costruire un ambiente di lavoro armonioso e collaborativo
- capacità di motivare i propri collaboratori, rendendoli partecipi degli obiettivi assegnati alla posizione organizzativa ed utilizzandone al meglio attitudini e potenzialità
- capacità di delegare potere decisionale ai collaboratori, mantenendo la responsabilità globale
- capacità di stimolare la creatività individuale, orientando il gruppo all'innovazione e ad affrontare in modo non ripetitivo le situazioni lavorative
- disponibilità ad accettare deleghe da parte dei superiori

Valutazione: da 1 a 10

## **A.3 ESPERIENZA E CAPACITA' PROFESSIONALE ACQUISITE IN MATERIA DI REFERENZA E INCARICO PROCEDURALE EX L. 241/90**

Tale parametro va valutato con particolare riguardo ai risultati conseguiti in precedenti esperienze lavorative di Referenza e Incarico Procedurale .

Valutazione da 1 a 10

Attestati di partecipazione ai corsi inerenti alle materie sulle quali è svolta l'attività di Referente o su materie riguardanti l'organizzazione, la gestione delle risorse umane, gli approcci organizzativi sulla gestione dei servizi o incarico Procedurale ex L. 241/90.

Valutazione da 1 a 5

## **A.4 PROPENSIONE AL LAVORO PER OBIETTIVI**

- capacità di lavorare in autonomia ottimizzando l'impiego di tutte le risorse (strumentali, umane e finanziarie), disponibili per il raggiungimento degli obiettivi
- capacità di pianificare il lavoro, articolandolo in fasi e obiettivi intermedi, verificandone continuamente lo sviluppo attuativo.

Valutazione da 1 a 10.

---

---

## **CRITERI PER L'INDIVIDUAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE DI TIPO B)**

---

---

Considerato che la tipologia in oggetto si caratterizza per la elevata specializzazione e professionalità, assumono particolare rilievo, ai fini dell'individuazione del titolare della medesima, anche i requisiti culturali posseduti e l'esperienza maturata su attività di elevata specializzazione.

Riguardo, invece, agli altri requisiti (attitudini, potenziale professionale e propensione al lavoro per obiettivi), pur mantenendo notevole importanza, si connoteranno in maniera diversa rispetto alla tipologia a), orientandosi maggiormente allo svolgimento di attività specialistiche piuttosto che a quelle di coordinamento.

### **B.1 REQUISITI DI ACCESSO** (I requisiti di accesso sono da intendersi come requisiti posseduti in senso alternativo)

- a) Anni di anzianità in ruolo: 12 nella Pubblica Amministrazione Locale nella categoria D.1 o in quella immediatamente inferiore;
- b) Categoria D.1 e Laurea quadriennale o diploma universitario (equiparati/equipollenti) o laurea triennale (doctori juniores) su materie specifiche attinenti il servizio sulla base degli indirizzi ex art. 12 L. 08.11.00 n° 328.

### **B.2 ATTITUDINI**

- Precisione nell'applicare la normativa di riferimento
- Capacità di tradurre in procedimenti semplici le disposizioni normative
- Capacità di risolvere i problemi in assenza di direttive precise
- Capacità di esaminare e scomporre in dettaglio i problemi

Valutazione: da 1 a 10

### **B.3 ESPERIENZA E CAPACITA' PROFESSIONALE ACQUISITE CON RIGUARDO ALLE MATERIE DI COMPETENZA.**

Tale parametro va valutato con particolare riguardo ai risultati conseguiti in precedenti esperienze lavorative in ambiti specialistici e/o con riferimento ad incarichi referenziali e procedurali ex L. 241/90.

Valutazione: da 1 a 10

Attestati di partecipazione a corsi su materie specifiche riguardanti la posizione organizzativa.

Valutazione da 1 a 5

ALLEGATO A – Deliberazione di C.d.A. n° 15 del 06.11.2007

#### **B.4 PROPENSIONE AL LAVORO PER OBIETTIVI**

- . capacità di lavorare in autonomia, ottimizzando l'impiego di tutte le risorse (strumentali, umane e finanziarie), disponibili per il raggiungimento degli obiettivi
- . capacità di rispettare i tempi assegnati
- . capacità di ridurre al minimo le fasi procedurali, evitandone inutili appesantimenti

Valutazione: da 1 a 10

---

### **III. CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI RELATIVI ALLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

---

La valutazione dei risultati conseguiti avviene attraverso apposito provvedimento del Direttore.

La valutazione avviene con cadenza annuale previa acquisizione del parere espresso dal nucleo di valutazione.

In caso di valutazione negativa, l'incarico di titolare di posizione organizzativa cessa a decorrere dalla data di adozione del provvedimento del direttore di revoca, determinando la perdita della retribuzione di posizione da parte del dipendente titolare (in tal caso il dipendente resta inquadrato nella categoria di appartenenza e viene restituito alle funzioni del profilo di appartenenza).

Il punteggio attribuito a ciascun titolare di posizione organizzativa, a consuntivo delle funzioni e dell'attività svolta nel corso dell'anno considerato, è determinato in funzione, principalmente, dei risultati conseguiti in riferimento agli obiettivi assegnati ed, in secondo luogo, in funzione della capacità di realizzare gli stessi in un contesto ambientale e gestionale favorevole.

---

#### **METODICA VALUTATIVA**

---

La metodica valutativa proposta tende a privilegiare l'effettivo conseguimento dei risultati in relazione agli obiettivi assegnati all'atto del conferimento dell'incarico di titolarità (da considerarsi quali parametri di valutazione), assumendo contestualmente altri elementi di valutazione (conseguimento di economie reali, utilizzo di strumenti gestionali innovativi, sviluppo di favorevoli fattori di clima gestionale e impiego razionale e ottimizzato del tempo/lavoro) quali elementi accessori da considerare alla stregua di indici di valutazione.

Affinché tale sistema di apprezzamento risulti efficace, occorre che a monte, cioè all'atto del conferimento dell'incarico, vi sia una puntuale valutazione/ponderazione degli obiettivi assegnati alla posizione, sulla base della quale si innesta il meccanismo di valutazione dei risultati conseguiti (PEG e provvedimenti attuativi).

Pertanto, il procedimento valutativo può essere articolato nelle seguenti fasi:

Fase 1 - Definizione e valutazione ponderata degli obiettivi assegnati alla posizione organizzativa;

Fase 2 - Valutazione dei risultati conseguiti dalla posizione organizzativa;

Fase 3 - Apprezzamento degli elementi accessori di valutazione e determinazione del punteggio finale;

Fase 4 - Collocazione della posizione organizzativa nella corrispondente fascia di retribuzione di risultato.

---

## FASE 1 - DEFINIZIONE E VALUTAZIONE PONDERATA DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

---

All'atto del conferimento dell'incarico di titolarità di posizione organizzativa, il Direttore definisce, con riferimento al PEG, qualora ciò non fosse sufficientemente precisato nello stesso, in modo dettagliato gli obiettivi annuali assegnati alla posizione stessa, nel nominato documento di programmazione, attribuendo ad ognuno di essi un valore numerico.

Tale valutazione numerica esprime, in maniera ponderata (cioè in relazione agli altri) il valore strategico dell'obiettivo per l'Amministrazione, nonché la difficoltà dello stesso (con riguardo, per es., alle risorse umane assegnate, alle risorse finanziarie assegnate, alla esposizione dell'obiettivo a situazioni endogene o esogene difficilmente prevedibili ex ante, ecc.).

Esempio:

Il Direttore (il PEG) assegna alla posizione organizzativa X n. 2 obiettivi:

Obiettivo A  valore 60

Obiettivo B  valore 40

Il Direttore (il PEG) assegna alla posizione organizzativa Y n. 4 obiettivi:

Obiettivo A  valore 30;

Obiettivo B  valore 25;

Obiettivo C  valore 30;

Obiettivo D  valore 15.

---

## FASE 2 - VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI DALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

---

La valutazione dei risultati conseguiti dalla posizione organizzativa avviene entro il mese di gennaio dell'anno successivo.

A tal fine ad ogni obiettivo assegnato il Direttore, vista la relazione del nucleo di valutazione, attribuisce un punteggio di conseguimento del risultato espresso in forma percentuale.

Moltiplicando il punteggio assegnato all'obiettivo con il valore percentuale di conseguimento di risultato si ottiene il *Valore di Risultato Parziale* (V. R. P.) relativo ad ogni obiettivo.

La somma dei *Valori di Risultato Parziale* di ciascun obiettivo determina il *Valore di Risultato Parziale Complessivo* (V.R.P.C.) relativo alla posizione organizzativa.

Esempio 1)

Posizione organizzativa X

obiettivo A  valore 60  realizzato al 100%

obiettivo B  valore 40)  realizzato al 40%

V. R. P. 60

V. R. P. 16

**V.R.P.C. = 76**



Esempio 2):

Posizione organizzativa Y V. R. P.C. = 60,5

Conseguimento di economie reali	= 0,9
Introduzione di strumenti gestionali innovativi	= 0,9
Sviluppo di favorevoli fattori di clima gestionale	= 0,9
Impiego razionale e ottimizzato del tempo/lavoro	= 0,9

$$V.R.D. = 60,5 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,9 = 39,6$$

---

#### **FASE 4 - COLLOCAZIONE DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA NELLA CORRISPONDENTE FASCIA DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

---

Una volta calcolato, per ciascuna posizione organizzativa, il Valore di Risultato definitivo, la posizione viene assegnata ad una fascia di retribuzione di risultato che ne determina l'importo da liquidare.

A tal fine sono individuate le seguenti Fasce di retribuzione di Risultato:

#### **Retribuzione di Risultato**

Fascia 1 <input type="checkbox"/> Fino a 20 punti <input type="checkbox"/>	0%	revoca automatica dell'incarico
Fascia 2 <input type="checkbox"/> Fino a 30 punti <input type="checkbox"/>	0%	
Fascia 3 <input type="checkbox"/> Fino a 50 punti <input type="checkbox"/>	10%	
Fascia 4 <input type="checkbox"/> Fino a 70 punti <input type="checkbox"/>	15%	
Fascia 5 <input type="checkbox"/> Fino a 90 punti <input type="checkbox"/>	20%	
Fascia 6 <input type="checkbox"/> Oltre 91 punti <input type="checkbox"/>	25%	

Il valore della retribuzione di risultato è espressa in termini percentuali rispetto alla retribuzione di posizione riconosciuta alla posizione organizzativa, ai sensi dell'art. 10, comma 3 del C.C.N.L. 31.03.1999.

Il valore della posizione organizzativa è stabilito annualmente. Per l'anno in corso si individuano i seguenti valori:

1. Area di responsabilità amministrativa economica e tecnica £. 10.000.000;
2. Area di responsabilità Programma Anziani, Handicap e Vice Direzione dell'Ente £. 11.000.000;
3. Area di responsabilità Programma Minori – Famiglie/Adulti e Servizio Sociale di base £. 10.000.000