

Comune di Borgomanero

Metodologia di graduazione delle posizioni dirigenziali

1 PREMESSA

Il presente documento descrive la metodologia per confrontare le posizioni dirigenziali del Comune di Borgomanero, in modo sistematico e formalizzato. L'obiettivo intermedio della metodologia proposta è di consentire una graduazione di dette posizioni (determinando, quindi, l'importanza relativa di una posizione rispetto ad un'altra). L'obiettivo finale è invece quello di definire una base per l'attribuzione della retribuzione di posizione prevista dal contratto di lavoro.

È opportuno chiarire preliminarmente che il sistema di graduazione proposto *non valuta le persone, bensì le posizioni*. Si tratta, in sostanza, di stabilire una graduatoria di queste ultime a prescindere dal potenziale e dalle performance delle persone che riceveranno l'incarico di posizione.

La graduazione delle posizioni dirigenziali va intesa come strumento per la gestione delle risorse umane e per tale motivo è passibile di aggiornamenti al verificarsi di modifiche rilevanti nell'organizzazione del Comune.

2 I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

Nella definizione di una metodologia per la graduazione delle posizioni dirigenziali è ineliminabile un certo grado di discrezionalità del percorso che conduce all'elaborazione del risultato finale, qualunque metodologia venga adottata. Per questa ragione, è necessario prestare particolare attenzione, oltre agli aspetti più propriamente di metodo, al processo decisionale della graduazione.

La funzione della metodologia di graduazione è quella di limitare il grado di soggettività delle decisioni, aiutando i decisori ad assumere le proprie scelte secondo percorsi predefiniti e trasparenti.

All'interno del processo di graduazione occorre distinguere diversi ruoli:

- il “tecnico della graduazione” è il Nucleo di valutazione, che è chiamato a proporre soluzioni metodologiche al problema della graduazione;
- le posizioni dirigenziali, coinvolte attivamente nella definizione della metodologia;
- le OO.SS., per quanto previsto dalla normativa vigente;
- la Giunta comunale, che rappresenta l’organo deputato all’approvazione della metodologia.

3 LA PROPOSTA PER IL COMUNE DI BORGOMANERO

3.1 L’INDIVIDUAZIONE DELLE POSIZIONI

Va premesso che *non esiste una corrispondenza biunivoca tra le posizioni dirigenziali e le unità organizzative* previste in organigramma. Infatti, potrebbero esserci:

- a) posizioni che comportano funzioni di direzione di unità organizzativa di particolare complessità caratterizzate da un elevato grado di autonomia gestionale ed organizzativa;
- b) posizioni che riguardano attività con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l’iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal curriculum.

La posizione dirigenziale coincide perciò con le funzioni ad essa attribuite.

3.2 IL QUADRO DI RIFERIMENTO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

La proposta per il Comune di Borgomanero non può che richiamarsi:

- alle norme sulla graduazione delle posizioni dirigenziali previste dal contratto collettivo nazionale del Comparto Funzioni locali;
- a quanto definito nel Regolamento per il funzionamento degli uffici e dei servizi.

3.3 IL METODO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

Premesso che si intende operare secondo una metodologia mista di tipo sia qualitativo che quantitativo, essa viene di seguito esplicitata.

Innanzitutto è necessario effettuare un primo raggruppamento delle posizioni dirigenziali a seconda che esse si riferiscano a posizioni di struttura o meno.

Successivamente, nell'ambito di ciascun raggruppamento, è necessario graduare le posizioni attraverso una metodologia quali-quantitativa che ne colga le specificità e che preveda:

- l'esplicitazione dei fattori di graduazione;
- l'attribuzione dei pesi a ciascun fattore di graduazione;
- l'assegnazione del punteggio per ciascun fattore e per ciascuna posizione.

3.3.1 Esplicitazione dei fattori di graduazione

I fattori di graduazione generali e gli elementi specifici di graduazione sono quelli riportati nella seguente tabella.

Tavola 1 - Fattori di graduazione delle posizioni

FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE
Consistenza delle risorse assegnate	Consistenza delle risorse umane (dipendenti) Consistenza delle risorse finanziarie
Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	Complessità del quadro normativo Complessità del quadro delle relazioni Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati Complessità interna dell'unità organizzativa:
Autonomia gestionale e responsabilità	Ampiezza e contenuto delle funzioni dirigenziali delegate Pluralità e rilevanza degli incarichi aggiuntivi Obbligo di iscrizione in albi professionali per l'accesso alla posizione Responsabilità amministrativa e penale
Strategicità della posizione	Strategicità della posizione

3.3.2 *Attribuzione dei pesi a ciascun fattore di graduazione*

Pesi attribuiti

Ciascun fattore generale di graduazione va opportunamente pesato al fine di considerarne l'importanza relativa nella formulazione del giudizio finale sulla posizione.

In una scala graduata da 0 a 100, a ciascun fattore è stato attribuito un peso, in termini di punteggio massimo che è possibile attribuire a tale fattore. In particolare i pesi sono i seguenti:

Tavola 2: Pesi dei fattori di graduazione

FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	MAX PUNTI
Consistenza delle risorse umane e finanziarie assegnate	10
Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	50
Autonomia gestionale e responsabilità	20
Strategicità della posizione	20
	100

Ogni fattore generale di graduazione è articolato in uno o più elementi specifici. Ad ogni elemento specifico è attribuito un peso, consistente nella fascia di punteggio (da minimo a massimo), che è possibile attribuire a tale elemento.

Nella Tavola 3 viene riportata la scheda di graduazione utilizzata, contenente il dettaglio dei pesi attribuiti a ciascun elemento specifico utilizzato per la pesatura delle posizioni dirigenziali.

Tavola 3: Scheda di graduazione delle posizioni dirigenziali

DENOMINAZIONE POSIZIONE			
FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE	PUNTI	MAX PUNTI
A. Consistenza delle risorse umane e finanziarie	A1. Consistenza delle risorse umane	da 0 a 4	
	A2. Consistenza delle risorse finanziarie	da 0 a 6	
TOTALE FATTORE		10	10
B. La complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	B1. Complessità del quadro normativo	da 0 a 10	
	B2. Complessità del quadro delle relazioni	da 0 a 10	
	B3. Complessità del processo di programma- zione e di prevedibilità e/o misurabilità dei risultati	da 0 a 10	
	B4. Complessità interna	da 0 a 20	
TOTALE FATTORE		50	50
C. Autonomia gestionale e responsabilità	C1. Ampiezza e contenuto delle funzioni diri- genziali delegate	da 0 a 10	
	C2. Pluralità e rilevanza degli incarichi ag- giuntivi	da 0 a 2	
	C3. Obbligo di iscrizione in albi professionali per l'accesso alla posizione	da 0 a 2	
	C4. Responsabilità amministrativa e penale	da 0 a 6	
TOTALE FATTORE		20	20
D. Strategicità della posizio- ne	D1. Rilevanza della posizione rispetto alla mission aziendale, al programma di man- dato e al funzionamento dell'organizza- zione	Da 0 a 20	
TOTALE FATTORE		20	20
TOTALE COMPLESSIVO			100

Criteri di valutazione adottati

Per una completa comprensione dei criteri di valutazione adottati è ora necessario analizzare, **per ciascun elemento specifico di valutazione:**

- le informazioni utilizzate per la valutazione;
- i criteri in base ai quali sono assegnati i punteggi.

A. Consistenza delle risorse umane e finanziarie assegnate

A1. Consistenza delle risorse umane (punteggio da 0 a 4)

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
Si considerano: • le risorse umane assegnate all'unità organizzativa, espresse in termini di unità FTE (es. un dipendente a tempo pieno corrisponde a 1 unità FTE, un dipendente part-time al 50% corrisponde a 0,5 FTE); • i capitoli di spesa del personale (Macroaggregato 101) riferiti alle risorse umane assegnate all'unità organizzativa. In sede di prima applicazione della metodologia, e comunque a seguito di una riorganizzazione complessiva della struttura organizzativa, si prendono in considerazione la consistenza del personale assegnato e gli stanziamenti dei capitoli di spesa del personale così come risultanti a seguito della Deliberazione di riorganizzazione. Nel caso di una rigradiazione periodica, si prendono in considerazione la dotazione di personale assegnata con l'ultimo PEG approvato e gli stanziamenti assestati dei relativi capitoli di spesa del personale.	Il punteggio verrà attribuito nel seguente modo: • per ciascuno dei due fattori considerati (risorse umane, spesa di personale) si individua l'unità organizzativa che presenta il valore più elevato. A questa si attribuisce il punteggio massimo. Per le altre unità dirigenziali, il punteggio viene determinato in misura proporzionale; • il punteggio complessivo di ciascuna unità organizzativa viene determinato calcolando la media aritmetica dei punteggi attribuiti ai due fattori.

A2. Consistenza delle risorse finanziarie (punteggio da 0 a 6)

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
La consistenza delle risorse finanziarie viene determinata prendendo in considerazione: • i capitoli di spesa corrente (Tit. 1) assegnati all'unità organizzativa, esclusi i capitoli di spesa del personale (Macroaggregato 101) (40%); • gli altri capitoli di spesa assegnati all'unità organizzativa, esclusi quelli dei Tit. 4, 5, 7 (20%); • i capitoli di entrata assegnati all'unità organizzativa, esclusi quelli dei Tit. 6, 7, 9 (40%). La somma ponderata dei valori di cui all'elenco precedente determina la consistenza delle risorse finanziarie di ciascuna unità organizzativa. Per il calcolo, si prendono in considerazione gli stanziamenti assestati relativi all'esercizio in cui viene effettuata la graduazione.	Il punteggio verrà attribuito nel seguente modo: • per ciascuno dei tre fattori considerati (spesa corrente, altri capitoli di spesa, altri capitoli di entrata) si individua l'unità organizzativa che presenta il valore più elevato. A questa si attribuisce il punteggio massimo. Per le altre unità dirigenziali, il punteggio viene determinato in misura proporzionale; • il punteggio complessivo di ciascuna unità organizzativa viene determinato calcolando la media ponderata dei punteggi attribuiti ai tre fattori.

B. Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata*B1. Complessità del quadro normativo (punteggio da 1 a 10)*

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
Si prenderanno in considerazione: - la pluralità ed eterogeneità delle fonti normative di riferimento per i procedimenti gestiti dall'unità organizzativa; - la variabilità e la dinamicità del quadro normativo che caratterizza gli ambiti di attività dell'unità organizzativa. Punto di riferimento principale dell'analisi e della valutazione di tale fattore sarà la mappa dei procedimenti amministrativi assegnati all'unità organizzativa.	Il punteggio viene attribuito utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in "basso", "medio", "alto"). Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia, con l'attribuzione di un punteggio specifico all'interno dell'intervallo di punti che caratterizza il quadrante.

B2. Complessità del quadro delle relazioni (punteggio da 1 a 10)

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
Si prenderà in considerazione la numerosità e la varietà dei portatori di interesse esterni ed interni (uffici e assessorati) con cui si relaziona l'unità organizzativa. Saranno valutate: - la complessità delle relazioni. Per relazione non si intende la sola trasmissione di documentazione ma il confronto sui contenuti in sede di conferenza dei servizi, gruppo di lavoro, elaborazione di pareri, ecc.; - la frequenza delle relazioni. Punto di riferimento per tale analisi sarà una mappa dei portatori di interessi di ogni unità organizzativa, definita sulla base di una griglia di riferimento omogenea per tutto l'ente	Il punteggio viene attribuito utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in "basso", "medio", "alto"). Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia, con l'attribuzione di un punteggio specifico all'interno dell'intervallo di punti che caratterizza il quadrante.

B3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati (punteggio da 1 a 10)

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
Si prenderanno in considerazione la complessità della programmazione e il grado di prevedibilità /misurabilità dei risultati. Punti di riferimento per la valutazione di tali aspetti saranno: - una mappa dei servizi/processi erogati da ogni unità organizzativa nella quale sarà specificata la modalità di gestione adottata (diretta/esternalizzata, singola/associata o di rete); - la mappa dei procedimenti amministrativi assegnati all'unità organizzativa, pubblicata sulla Sezione «Amministrazione trasparente» del sito internet istituzionale.	Il punteggio viene attribuito utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in "basso", "medio", "alto"). Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia, con l'attribuzione di un punteggio specifico all'interno dell'intervallo di punti che caratterizza il quadrante.

B4. Complessità interna (punteggio da 1 a 20)

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
Saranno prese in considerazione la gamma delle professionalità e la varietà e complessità dei procedimenti amministrativi gestiti. I punti di riferimento per tale analisi saranno costituiti: - dalla mappa dei procedimenti amministrativi assegnati all'unità organizzativa; - dalla dotazione organica assegnata all'unità organizzativa, espressa in unità F.T.E., così come risultante dall'ultimo PEG approvato o dall'ultimo provvedimento di riorganizzazione deliberato, evidenziando le tipologie di categoria e di profilo professionale del personale stesso, nonché il rapporto tra dotazione organica e personale effettivamente in servizio. - dall'articolazione della unità organizzativa.	Il punteggio viene attribuito utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in "basso", "medio", "alto"). Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia, con l'attribuzione di un punteggio specifico all'interno dell'intervallo di punti che caratterizza il quadrante.

C. Autonomia gestionale e responsabilità (Punteggio da 1 a 20)

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
Al fine di valutare tali parametri, oltre alle responsabilità desumibili dalla normativa e dai regolamenti interni, per ciascuna posizione saranno presi in considerazione: <i>l'ampiezza ed il contenuto delle eventuali funzioni dirigenziali formalmente delegate</i> con attribuzione di poteri di firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna, risultante da atti formalizzati dell'ente; - l'obbligo di <i>iscrizione ad albi professionali</i>, eventualmente richiesto per poter ricoprire la posizione, risultante dai regolamenti interni all'ente; - gli <i>incarichi aggiuntivi</i> connessi a specifiche responsabilità formalmente assegnati alla stessa (es. RSSP, Vice – segretario, Responsabile prevenzione corruzione, Responsabile transizione digitale, Responsabile protezione dati, ecc.), desumibili dalla normativa, dai regolamenti interni, oppure da atti organizzativi dell'ente; - il <i>grado di responsabilità amministrativa e penale</i>, dando particolare rilievo alle responsabilità specifiche e formalizzate attribuite dalle normative di settore, nonché all'entità del premio di assicurazione sui rischi professionali assegnati alla posizione.	Il punteggio complessivo risulta dalla somma dei punteggi attribuiti a ciascuno dei seguenti fattori: - ampiezza e contenuto delle funzioni dirigenziali delegate (<i>il punteggio si riduce in funzione del numero e della complessità delle deleghe dirigenziali attribuite alle PO. Nel caso di assenza di PO nell'Area, oppure di mancata delega di funzioni dirigenziali, viene mantenuto un punteggio massimo</i>); - pluralità e rilevanza degli incarichi aggiuntivi; - obbligo di iscrizione in albi professionali per l'accesso alla posizione; - responsabilità amministrativa e penale.

D. Strategicità della posizione (Punteggio da 1 a 20)

Rilevanza della posizione rispetto alla mission aziendale, al programma di mandato e al funzionamento dell'organizzazione.

Il punteggio verrà attribuito secondo le seguenti fasce:

POSIZIONE	STRATEGICITÀ		
	BASSA	MEDIA	ALTA
	0 - 6	7 - 13	14 - 20

All'interno di tali fasce la valutazione sarà di tipo qualitativo, e scaturirà da un confronto con la Giunta, effettuato prendendo come punto di riferimento gli indirizzi emergenti dalle Linee programmatiche per azioni e progetti (art. 46, c. 3 D.Lgs. 267/00) e i contenuti della programmazione strategica ed operativa definiti nell'ultimo DUP approvato dall'ente.

3.3.3 Assegnazione del punteggio per ciascun fattore e per ciascuna posizione

Il percorso di determinazione della pesatura di ciascuna posizione prevede i seguenti passaggi operativi:

1. **Acquisizione delle informazioni.** Il Nucleo di valutazione/OIVP acquisisce le informazioni necessarie per definire il punteggio di ciascuno degli elementi specifici di graduazione. A tal fine saranno utilizzate apposite schede di rilevazione e raccolta delle informazioni. Le informazioni sono elaborate e trasmesse dagli uffici dell'ente. Ciascun ufficio assume piena responsabilità ai fini di legge in merito alla veridicità ed attendibilità delle informazioni fornite.
2. **Confronto con gli uffici dell'ente.** Acquisite le informazioni necessarie, il Nucleo di valutazione effettuerà colloqui con i referenti dell'ente che riterrà necessario sentire per avere un quadro completo degli elementi valutativi.
3. **Definizione delle proposte di graduazione.** Sulla base degli elementi raccolti nelle fasi precedenti, il Nucleo di valutazione/OIVP definisce le proposte di graduazione di ciascuna posizione dirigenziale, utilizzando la scheda di cui alla Tavola 3.
4. **Presentazione delle proposte di graduazione.** Le proposte di graduazione sono oggetto di un apposito incontro di presentazione in Giunta, a seguito del quale il Nucleo di valutazione procede all'elaborazione definitiva delle graduazioni.

* * *

Applicata la pesatura, le posizioni dirigenziali verranno valorizzate secondo il seguente criterio proporzionale:

$$IP_i = IP / P_{tot} * P_i$$

Dove

IP_i = indennità di posizione individuale

IP = importo complessivo indennità di posizione come definito nel Contratto Decentrato Integrativo di ciascun anno

P_{tot} = punteggio complessivo attribuito alle posizioni (somma dei punteggi di tutte le posizioni)

P_i = punteggio individuale attribuito alla posizione

Con lo stesso criterio sarà determinata l'indennità di risultato teorica spettante a ciascuna posizione.

La retribuzione di posizione e di risultato erogabili per ciascuna posizione sono definite in esito alla pesatura ed in ragione dei limiti posti dalla normativa sull'importo del trattamento accessorio da corrispondere al personale.

SCHEDA DI PESATURA DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

Data di approvazione					
Fattori generali di graduazione	Elementi specifici di graduazione	Punteggio max	Divisione Finanze	Divisione Tecnica	Divisione Servizi alla persona
A. Consistenza delle risorse umane e finanziarie	A1. Consistenza delle risorse umane	4	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	A2. Consistenza delle risorse finanziarie	6	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Totale fattore A		10	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
B. La complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	B1. Complessità del quadro normativo	10	0	0	0
	B2. Complessità del quadro delle relazioni	10	0	0	0
	B3. Complessità del processo di programmazione e di prevedibilità e/o misurabilità dei risultati	10	0	0	0
	B4. Complessità interna	20	0	0	0
Totale fattore B		50	0	0	0
C. Autonomia gestionale e responsabilità	C1. Ampiezza e contenuto delle eventuali funzioni dirigenziali formalmente delegate	10	0	0	0
	C2. Pluralità e rilevanza degli incarichi aggiuntivi	2	0	0	0
	C3. Obbligo di iscrizione in albi professionali per l'accesso alla posizione	2	0	0	0
	C4. Responsabilità amministrativa e penale	6	0	0	0
Totale fattore C		20	0	0	0
D. Strategicità della posizione	D1. Rilevanza della posizione rispetto alla mission aziendale, al programma di mandato e al funzionamento dell'organizzazione	20	0	0	0
Totale fattore		20	0	0	0
Totale complessivo		100	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Fascia indennità di posizione	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
-------------------------------	---------	---------	---------

a1. Personale										
Posizione	Risorse umane assegnate		Spesa personale assegnato		Punteggio complessivo	% Personale totale				
	Positi coperti (FTE)	%	Spesa personale assegnato	%						
Divisione Finanze		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!				
Divisione Tecnica		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!				
Divisione Servizi alla persona		#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!				
	-	#DIV/0!	€	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!				
a2. Budget delle risorse finanziarie										
	40%	20%	40%							
Posizione	Spese correnti	Spese in Capitale	Entrate finali	Risorse complessive		Punti				
Divisione Finanze						6,00				
Divisione Tecnica				-		#DIV/0!				
Divisione Servizi alla persona				-		#DIV/0!				
	0			-		#DIV/0!				
	0			-		#DIV/0!				
	0			-		#DIV/0!				
	0			-		#DIV/0!				
	€	- €	€	- €		#DIV/0!				
A. Totale consistenza risorse umane e finanziarie										
Posizione	Punteggio Risorse umane	Punteggio Risorse finanziarie	Punteggio totale							
Divisione Finanze	#DIV/0!		#DIV/0!							
Divisione Tecnica	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!							
Divisione Servizi alla persona	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!							

B1. Complessità del quadro normativo

Fonti normative	Molto eterogenee e trasversali	5-6	7-8	9-10
	Parzialmente eterogenee	3-4	5-6	7-8
	Omogenee e specifiche	0-2	3-4	5-6
		Bassa	Media	Alta
Variabilità del quadro normativo				

[illegible]

B2. Complessità del quadro delle relazioni

Complessità relazioni esterne	Alta	5-6	7-8	9-10
	Media	3-4	5-6	7-8
	Bassa	0-2	3-4	5-6
		Bassa	Media	Alta
		Complessità relazioni interne		

Settore	Punteggio
0	
0	
0	
0	
0	
0	
0	
0	
0	

Scale di valutazione

Complessità relazioni interne

Valutazione	Descrizione
-------------	-------------

B2

Bassa	Interfacce interne poco numerose e specifiche. Relazioni prevalenti con un solo assessorato
Media	Interfacce interne numerose ed omogenee. Relazioni prevalenti con almeno 2 assessorati
Alta	Interfacce interne numerose e differenziate. Relazioni prevalenti con almeno 3 assessorati

Complessità relazioni esterne

Valutazione	Descrizione
Bassa	Interfacce esterne poco numerose e specifiche
Media	Interfacce esterne numerose e omogenee
Alta	Interfacce esterne numerose e differenziate

B3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati

Complessità programmaz.	Alta	5-6	7-8	9-10
	Media	3-4	5-6	7-8
	Bassa	0-2	3-4	5-6
	Alta	Media	Bassa	
	Prevedibilità/misurabilità dei risultati			

Settore	Punteggio
0	
0	
0	
0	
0	
0	
0	
0	
0	

Scale di valutazione

Complessità programmazione

Valutazione	Descrizione
-------------	-------------

B3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati

Complessità programmaz.	Alta	5-6	7-8	9-10
	Media	3-4	5-6	7-8
	Bassa	0-2	3-4	5-6
	Alta	Media	Bassa	
	Prevedibilità/misurabilità dei risultati			

Settore	Punteggio
0	
0	
0	
0	
0	
0	
0	
0	
0	

Scale di valutazione

Complessità programmazione

Valutazione	Descrizione
-------------	-------------

Bassa	Prevalenza di servizi esternalizzati. Prevalenza di situazioni gestionali ripetitive, che richiedono soluzioni già codificate e sperimentate.
Media	Presenza significativa di servizi gestiti in forma diretta, singola o associata. Prevalenza di situazioni gestionali differenziate, che richiedono la ricerca di nuove soluzioni o iniziative nell'ambito di procedure codificate.
Alta	Prevalenza di servizi gestiti in forma diretta, con presenza significativa di servizi gestiti in forma associata. Prevalenza di situazioni gestionali nuove e impreviste, che richiedono lo sviluppo di soluzioni innovative e non codificate.

Prevedibilità/misurabilità dei risultati

Valutazione	Descrizione
Alta	Risultati dei processi in prevalenza standardizzati e prevedibili, con variazioni definite e predeterminate. Modeste necessità di innovazione dei processi.
Media	Risultati dei processi variabili, pur nell'ambito di procedure codificate e standardizzate. Discrete necessità di innovazione dei processi, indotte perlopiù da adeguamenti del quadro normativo.
Bassa	Risultati dei processi variabili e poco prevedibili, nell'ambito di procedure poco codificabili e standardizzabili. Elevate necessità di innovazione dei processi, indotte modifiche del quadro normativo e/o dagli obiettivi dell'ente.

B4. Complessità interna

Alta	9-12	13-16	17-20
Media	5-8	9-12	13-16
Bassa	0-4	5-8	9-12
	Bassa	Media	Alta
Numerosità e varietà dei procedimenti amministrativi gestiti			

Settore	Punteggio
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0

Scale di valutazione

Numerosità/varietà dei procedimenti amministrativi gestiti

Valutazione	Descrizione
Bassa	Procedimenti amministrativi poco numerosi rispetto alla media. Procedimenti rientranti in aree omogenee
Media	Procedimenti amministrativi allineati rispetto alla media. Procedimenti rientranti in aree almeno in parte eterogenee
Alta	Procedimenti amministrativi molto numerosi rispetto alla media. Procedimenti rientranti in aree caratterizzate da forte eterogeneità

Gamma delle professionalità

Valutazione	Descrizione
Bassa	Gruppi di lavoro non numerosi. Profili professionali omogenei. Profili professionali prevalentemente esecutivi e a bassa specializzazione. Personale in servizio sostanzialmente adeguato rispetto alla dotazione organica.
Media	Gruppi di lavoro numerosi. Profili professionali almeno in parte eterogenei. Profili professionali prevalentemente operativi e a media specializzazione. Personale in servizio leggermente sottodimensionato rispetto alla dotazione organica.
Alta	Gruppi di lavoro numerosi. Profili professionali eterogenei. Profili professionali prevalentemente direttivi e ad alta specializzazione. Personale in servizio significativamente sottodimensionato rispetto alla dotazione organica.

C. Autonomia gestionale e responsabilità

Divisione Finanze	Criteri di valutazione	Punteggio attribuito
Ampiezza e contenuto delle eventuali funzioni dirigenziali formalmente delegate	Bassa (0-3 punti) Media (4-7 punti) Alta (8-10 punti)	
Pluralità e rilevanza degli incarichi aggiuntivi	Assenza (0 punti) Presenza (1-2 punti)	
Obbligo di iscrizione in albi professionali per l'accesso alla posizione	Sì (2 punti) No (0 punti)	
Responsabilità amministrativa e penale	Bassa (0-2 punti) Media (3-4 punti) Alta (5-6 punti)	
Autonomia gestionale e responsabilità		0

Divisione Tecnica	Criteri di valutazione	Punteggio attribuito
Ampiezza e contenuto delle eventuali funzioni dirigenziali formalmente delegate	Bassa (0-3 punti) Media (4-7 punti) Alta (8-10 punti)	
Pluralità e rilevanza degli incarichi aggiuntivi	Assenza (0 punti) Presenza (1-2 punti)	
Obbligo di iscrizione in albi professionali per l'accesso alla posizione	Sì (2 punti) No (0 punti)	
Responsabilità amministrativa e penale	Bassa (0-2 punti) Media (3-4 punti) Alta (5-6 punti)	
Autonomia gestionale e responsabilità		0

Divisione Servizi alla persona	Criteri di valutazione	Punteggio attribuito
Ampiezza e contenuto delle eventuali funzioni dirigenziali formalmente delegate	Bassa (0-3 punti) Media (4-7 punti) Alta (8-10 punti)	
Pluralità e rilevanza degli incarichi aggiuntivi	Assenza (0 punti) Presenza (1-2 punti)	
Obbligo di iscrizione in albi professionali per l'accesso alla posizione	Sì (2 punti) No (0 punti)	
Responsabilità amministrativa e penale	Bassa (0-2 punti) Media (3-4 punti) Alta (5-6 punti)	
Autonomia gestionale e responsabilità		0

D

D. Strategicità della posizione

	<i>Bassa (da 0 a 6)</i>	<i>Media (da 7 a 13)</i>	<i>Alta (da 14 a 20)</i>	<i>Tot.</i>
Divisione Finanze				0
Divisione Tecnica				0
Divisione Servizi alla persona				0