

Appendice n. 2

Città di Seregno
(Provincia di Monza e Brianza)



CRITERI GENERALI PER LA PONDERAZIONE

DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E INDIVIDUAZIONE DEGLI INCARICATI

Servizio gestione risorse umane

LA "PROCEDURA"

Il sistema di pesatura delle posizioni organizzative elaborato prevede distinti momenti di valutazione posti in carico a soggetti differenti.

La pesatura è preceduta dall'istituzione dell'area delle posizioni organizzative nell'ambito della struttura organizzativa dell'Ente

Sono definite tre tipologie di posizione organizzativa:

1. **posizioni organizzative di coordinamento:** sono preposte al coordinamento di servizi e/o uffici. Danno impulso alla realizzazione degli obiettivi assegnati, favorendo l'organizzazione, la pianificazione, la comunicazione, il monitoraggio degli obiettivi e la valorizzazione delle rispettive competenze. Contribuiscono positivamente alle relazioni sia interne che esterne con differenti interlocutori, anche con complessità negoziale e mediativa;
2. **posizioni organizzative su funzioni:** sono preposte alla organizzazione, alla pianificazione, alla gestione e al controllo di strutture, processi produttivi, gruppi di lavoro ecc. in funzione dell'utilizzo efficiente delle risorse e dell'efficace perseguimento degli obiettivi nell'ambito di un area organizzativa omogenea. Contribuiscono positivamente alle relazioni sia interne, con particolare riferimento agli organi di governo dell'Ente, che esterne con differenti interlocutori, anche con complessità mediativa;
3. **posizioni organizzative su progetto:** sono preposte alla progettazione, pianificazione, conduzione e controllo di progetti diretti all'erogazione di servizi e/o alla realizzazione di obiettivi a rilevanza strategica. Governano relazioni sia interne, con particolare riferimento agli organi di governo dell'Ente, che esterne, anche con elevata complessità negoziale e mediativa.

L'istituzione dell'area delle posizioni organizzative nell'ambito della struttura organizzativa dell'Ente è di competenza esclusiva della Giunta Comunale, tenuto conto degli obiettivi programmatici e delle necessità connesse con il miglioramento dei servizi e verificata la sussistenza dei presupposti previsti all'art. 8 del CCNL 31.3.1999.

La Giunta Comunale, su proposta del Direttore Generale:

- attribuisce ad ogni singola posizione organizzativa individuata i "pesi" dei macro fattori di valutazione:
 - Competenze;
 - Responsabilità;
 - Relazioni;
 - Complessità organizzativa
- individua i valori economici minimo e massimo della retribuzione di posizione per ogni singola "tipologia".

La Direzione Generale, unitamente alla Conferenza dei dirigenti, procede alla pesatura delle posizioni organizzative individuate sulla base dei fattori di valutazione individuati, declinati nel presente manuale e concertati con le organizzazioni sindacali.

Il valore della retribuzione di posizione di ogni singola posizione organizzativa viene determinata proporzionalmente al proprio "peso" nell'ambito dei valori economici individuati dalla Giunta Comunale.

Il valore minimo di pesatura di una posizione organizzativa è 60/100.

Successivamente il singolo dirigente procede all'individuazione dell'incaricato attraverso un procedimento selettivo che tiene conto della valutazione dei comportamenti organizzativi degli ultimi tre anni desunti dalla scheda di valutazione di cui al sistema permanente di valutazione adottato dell'Ente, nonché dello sviluppo professionale e formativo.

Lo sviluppo professionali e formativo sarà definito con riferimento alle seguenti dimensioni:

1. progressioni economiche orizzontali negli ultimi 5 anni e nella categoria di inquadramento ;
2. progressioni verticali negli ultimi 5 anni e nella categoria di inquadramento;
3. sviluppo formativo negli ultimi 5 anni;
4. mansioni superiori;
5. precedenti incarichi nell'area delle posizioni organizzative;
6. curriculum vitae degli ultimi 5 anni con particolare riferimento ad incarichi esterni, docenze e pubblicazioni.

Il personale di cat. D, in possesso dei requisiti d'accesso di seguito elencati, presenta il proprio curriculum vitae:

- inquadramento professionale nell'area di riferimento
- iscrizione alla cat. D con un'anzianità minima di 3 anni
- valutazioni annuali delle prestazioni dell'ultimo triennio non inferiore a 4
- diploma di scuola media superiore o laurea

Il dirigente sulla base delle informazioni acquisite esprime la propria valutazione e redige la graduatoria di merito. Della stessa ne viene data comunicazione a tutti i soggetti valutati.

Successivamente con propria determinazione conferisce l'incarico.

L'incarico può essere revocato ad opera del Dirigente con provvedimento scritto e motivato qualora si verificano le seguenti ipotesi:

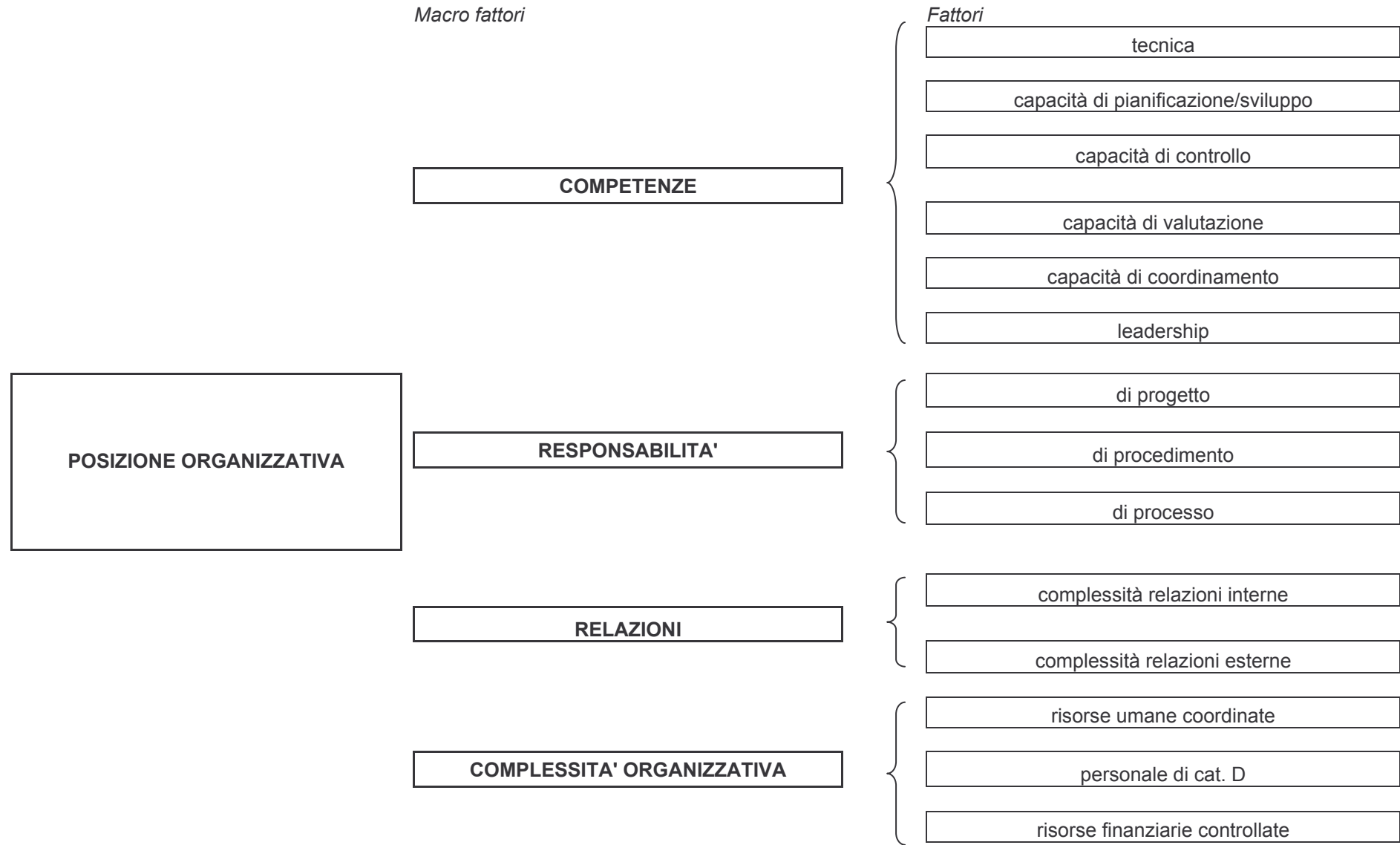
1. mutamenti organizzativi o qualsiasi modifica organizzativa che renda inopportuna la sussistenza della posizione organizzativa;
2. risultati negativi accertati dal mancato raggiungimento degli obiettivi, previo contraddittorio tra le parti. Il dipendente potrà farsi assistere dalle organizzazioni sindacali.

La retribuzione di risultato di ogni singola posizione organizzativa è definita annualmente sulla base degli obiettivi assegnati alla stessa, e contenuti nella scheda allegata.

Spetta alla Direzione Generale l'attribuzione del valore di retribuzione di risultato in relazione al valore strategico degli obiettivi assegnati alla stessa rispetto alla più generale programmazione e pianificazione dell'Ente.

I FATTORI DI PESATURA DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Macro fattori



GLOSSARIO

MACRO FATTORI

Competenze: Indicano le caratteristiche individuali che determinano la capacità di compiere una determinata attività secondo canoni di eccellenza, attraverso il possesso e la messa in atto di saperi, capacità, abilità, comportamenti ed esperienze.

Responsabilità: Individuano l'ampiezza e la profondità della responsabilità che attiene ad una determinata posizione organizzativa e di cui può essere tipicamente chiamato a rispondere (*Responsabilità di processo, di coordinamento, di istruttoria etc.*).

Relazioni: Evidenziano il sistema relazionale e l'assetto dei rapporti tipicamente gestibili da una determinata posizione organizzativa, che possono essere tipicamente chiamati ad intrattenere (*Relazioni interne, con organi di governo, con istanze sindacali, esterne, con organi istituzionali, complesse, strategiche, elementari etc.*).

Complessità organizzativa: Indica le conoscenze e gli strumenti più attuali per operare in ambiti complessi, rappresentati dal lavoro in team e dalla gestione efficace dei processi di problem solving e di decisione nei gruppi.

FATTORI

Capacità di pianificazione/sviluppo = saper adeguatamente prevedere le fasi di sviluppo di un evento, pianificando le misure di intervento per fronteggiarlo adeguatamente, pur in presenza di margini di incertezza più o meno estesi, utilizzando altresì diverse tecniche di gestione.

Capacità di controllo = saper svolgere attività di controllo dei processi produttivi, implicanti il monitoraggio costante degli andamenti, l'individuazione degli scostamenti rispetto alle previsioni.

Capacità di valutazione = saper gestire il momento valutativo di un evento al fine di individuare opportuni correttivi in itinere nonché l'attivazione diretta e/o lo svolgimento di funzioni di supporto nell'attivazione dei necessari interventi di riallineamento.

Leadership= capacità di assumere un ruolo di guida e di responsabilità, di sviluppare e motivare i collaboratori, ottenendone il consenso e favorendone la crescita professionale, anche attraverso momenti valutativi e di analisi degli aspetti motivazionali.

Responsabilità di progetto = responsabilità, formalmente assegnata, riferita alla realizzazione di un progetto, ossia di un'impresa complessa, unica e determinata rivolta al raggiungimento di un obiettivo chiaro e predefinito mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate e con vincoli di tempo, costi e qualità.

Responsabilità di procedimento = responsabilità, formalmente assegnata, riferita alla gestione del complesso delle fasi in cui si articola un procedimento amministrativo (istruttoria, adempimenti procedurali implicati, adozione del provvedimento finale ecc.) nel rispetto delle prescrizioni normativamente fissate (termine del procedimento, comunicazioni/ pubblicazioni/ notificazioni implicate ecc.)

Responsabilità di processo = responsabilità riferita ad una sequenza di attività correlate ed ad alta ripetitività, e finalizzate ad uno specifico prodotto ausiliario o finale.

Relazioni interne: sistema di relazioni che si sviluppa in un contesto di riferimento prevalentemente o esclusivamente interno alla struttura o, comunque, all'Ente di appartenenza;

Relazioni esterne: sistema di relazioni che si sviluppa in un contesto di riferimento prevalentemente costituito da soggetti estranei all'Ente (altre istituzioni, organizzazioni, utenti esterni);

I FATTORI DI VALUTAZIONI

COMPETENZE

	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Tecnica	Conoscenza minima di elementi connessi alla posizione organizzativa	Conoscenza di elementi connessi alla posizione organizzativa	Conoscenza specifica di elementi connessi alla posizione organizzativa	Conoscenza specifica con elaborazione di proposte migliorative	Elevata conoscenza specifica con elaborazione di proposte innovative
Capacità di pianificazione - sviluppo	conoscenza minima di elementi di pianificazione e sviluppo connessi alla posizione organizzativa	Conoscenza di elementi di pianificazione e sviluppo connessi alla posizione organizzativa	Conoscenza specifica di elementi di pianificazione e sviluppo connessi alla posizione organizzativa	Conoscenza specifica con elaborazione di proposte di pianificazione e sviluppo migliorative	Elevata conoscenza specifica con elaborazione di proposte innovative di pianificazione e sviluppo
Capacità di controllo	conoscenza minima di elementi di controllo interno connessi alla posizione organizzativa	Conoscenza di elementi di controllo connessi alla posizione organizzativa	Conoscenza specifica di elementi di controllo connessi alla posizione organizzativa	Conoscenza specifica di elementi di controllo con elaborazione di proposte migliorative	Elevata conoscenza specifica di elementi di controllo con elaborazione di proposte innovative

	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Capacità di valutazione	conoscenza minima di elementi di valutazione connessi alla posizione organizzativa	Conoscenza di elementi di valutazione connessi alla posizione organizzativa	Conoscenza specifica di elementi di valutazione connessi alla posizione organizzativa	Conoscenza specifica di elementi di valutazione con elaborazione di proposte di controllo migliorative	Elevata conoscenza specifica di elementi di valutazione con elaborazione di proposte innovative

	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Capacità di coordinamento	scarsa	bassa	media	alta	elevata

	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Leadership	scarsa	bassa	media	alta	elevata

RESPONSABILITA'

	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Di progetto	scarsa	bassa	media	alta	elevata

	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Di procedimento	scarsa	bassa	media	alta	elevata

	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Di processo	scarsa	bassa	media	alta	elevata

RELAZIONI

	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Complessità relazioni interne	scarsa	bassa	media	alta	elevata

	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Complessità relazioni esterne	scarsa	bassa	media	alta	elevata

COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA

	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Risorse umane coordinate	Da 0 a 7 unità	Da 8 a 14 unità	Da 15 a 21 unità	Da 22 a 29 unità	Da 30 e più unità

	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Personale di cat. D	5 o più unità	Da 3 a 4 unità	Da 2 a 3 unità	Da 1 a 2 unità	Assenza personale

	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Risorse finanziarie controllate	Da 0 a 400.000,00= €	Da 400.000,01= a 800.000,00= €	Da 800.000,01= a 1.200.000,00=	Da 1.200.000,01= a 2.000.000,00= €	Oltre 2.000.000,00= €

ALLEGATI

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

Posizione

0,00

COMPETENZE	<input type="text"/>	tecnica	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	0,00	<input type="text" value="0,00"/>
	<input type="text"/>	capacità di pianificazione/sviluppo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	0,00	
	<input type="text"/>	capacità di controllo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	0,00	
	<input type="text"/>	capacità di valutazione	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	0,00	
	<input type="text"/>	capacità di coordinamento	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	0,00	
	<input type="text"/>	leadership	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	0,00	

RESPONSABILITA'	<input type="text"/>	di progetto	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	0,00	<input type="text" value="0,00"/>
	<input type="text"/>	di procedimento	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	0,00	
	<input type="text"/>	di processo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	0,00	

RELAZIONI	<input type="text"/>	complessità relazioni interne	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	0,00	<input type="text" value="0,00"/>
	<input type="text"/>	complessità relazioni esterne	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	0,00	

COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA	<input type="text"/>	risorse umane coordinate	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	0,00	<input type="text" value="0,00"/>
	<input type="text"/>	personale di cat. D	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	0,00	
	<input type="text"/>	risorse finanziarie controllate	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	0,00	

GRIGLIA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE

POSIZIONE ORGANIZZATIVA	valore minimo	valore massimo
di coordinamento		
su funzioni		
su progetto		

I FATTORI DI VALUTAZIONE DEI CANDIDATI

PRE-REQUISITI inquadramento professionale nella area di riferimento
 ascrizione alla cat. D, con un'anzianità minima di 3 anni
 valutazioni annuali delle prestazioni dell'ultimo triennio non inferiore a 4
 diploma di scuola media superiore o laurea

<i>Dimensione</i>	<i>Fattori</i>	n	n-1	n-2
Rendimento quantitativo e qualitativo	Grado di adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità.			
	Spirito di iniziativa e contributo innovativo (capacità propositiva e progettuale, assunzione di compiti di responsabilità)			
	Attenzione dimostrata al risultato. Qualità, dei risultati ottenuti			
Competenza professionale e capacità tecnica	Preparazione professionale dimostrata; studio, ricerca, elaborazione/progettazione dei dati e/o piani di elevata specializzazione. Conoscenze professionali. Capacità di diversificare e sviluppare competenze.			
	Capacità professionali e tecniche (conoscenze pratiche delle procedure, grado di specializzazione raggiunto ..)			
Integrazione personale nell'organizzazione	Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio			
	Capacità di rapportarsi con l'utenza finale interna ed esterna. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e favorire...			
Capacità organizzative e gestionali	Capacità dimostrata nell'organizzare e/o coordinare il lavoro proprio e di unità semplici. Programmazione delle attività. Capacità di gestione delle risorse.			
	Capacità di gestione del personale; leadership, autorevolezza, consapevolezza			

SVILUPPO PROFESSIONALE	progressione orizzontale negli ultimi 5 anni
	progressione verticale negli ultimi 5 anni
	sviluppo percorso formativo degli ultimi 5 anni
	Mansioni superiori
	precedenti incarichi di posizione organizzativa
	curriculum vitae degli ultimi 5 anni

Valutazione del dirigente

CURRICULUM VITAE

INFORMAZIONI PERSONALI

Nome		
Indirizzo		
Telefono		
Fax		
E-mail		

Nazionalità		
-------------	--	--

Data di nascita		
-----------------	--	--

ISTRUZIONE E FORMAZIONE

- Date (da – a)
- Nome e tipo di istituto di istruzione o formazione
- Qualifica conseguita

ESPERIENZA PROFESSIONALE

- Date (da – a)
- Nome e indirizzo del datore di lavoro
- Tipo di azienda o settore
- Tipo di impiego
- Principali mansioni e responsabilità

CAPACITÀ E COMPETENZE PERSONALI

Acquisite nel corso della vita e della carriera ma non necessariamente riconosciute da certificati e diplomi ufficiali.

PRIMA LINGUA

ALTRE LINGUE

ALTRE CAPACITÀ E COMPETENZE

Competenze non precedentemente indicate.

PATENTE O PATENTI

ULTERIORI INFORMAZIONI

ALLEGATI

Città , data

NOME E COGNOME (FIRMA)

AREA DELLE POSIZ. ORGANIZZATIVE			
DIPENDENTE			
PRODOTTO RISULTATO	1.		
Data inizio incarico		Data fine incarico	
Retribuzione di posizione	€	% Massima della Retribuzione di risultato	
Risorse finanziarie impiegate nel prodotto/risultato			

Anno 200..

Descrizione dettagliata delle singole fasi	Data inizio	Data fine	Responsabile della fase	Data controllo	% risultato alla data di controllo	% retribuzione legata al risultato ottenuto
		31.12.0				

.....

Condizioni per la revoca automatica dell'area delle posizioni organizzative

- Mancato raggiungimento dei seguenti obiettivi di quantità alle date a fianco indicate:
- Mancato raggiungimento dei seguenti obiettivi qualitativi alle date a fianco indicate:

Data e firma del Dipendente incaricato: _____

Data e firma del dirigente: _____