

COMUNE di CAVENAGO di BRIANZA



**METODOLOGIA DI GRADUAZIONE
DELLE
POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

Allegato "B" al Regolamento Comunale sull'Ordinamento Generale degli Uffici e dei Servizi

Approvato con delibera della Giunta Comunale n. 36 del 21.03.2019

GUIDA ALLA DEFINIZIONE DELLA METODOLOGIA DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

"Le Amministrazioni non nascono per osservare regole, ma per perseguire politiche, ossia per raggiungere finalità soddisfare bisogni collettivi, risolvere problemi della collettività, dare risposte alle domande sociali"

CONCETTI RICORRENTI ALLA BASE DEL LAVORO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE: METODO

- **Posizione:** indica il ruolo e la funzione ricoperta all'interno dell'organizzazione.
- **Analisi della posizione:** è una rilevazione dei contenuti oggettivi della posizione, espressi come aggregati di compiti e responsabilità. Nell'analisi si rileva ciò che è richiesto, (in termini di compiti, di responsabilità ecc.) alla posizione, indipendentemente dalle caratteristiche dell'individuo che in quel momento la ricopre (**sedia fredda**). L'analisi quindi non riguarda le caratteristiche soggettive possedute dal titolare della posizione. L'analisi della posizione descrive tutti quegli elementi oggettivi che la caratterizzano e la possono, eventualmente, differenziare dalle altre.
- **Obiettivo della graduazione delle posizioni:** la valutazione delle posizioni ha come finalità la definizione del "valore" o "importanza organizzativa" di una posizione nell'organizzazione. Il grado di importanza della posizione può essere associato ad un valore economico (Es. *indennità di posizione*). L'obiettivo principale della valutazione è quello di stabilire una graduatoria di importanza organizzativa delle posizioni al fine di supportare le decisioni in materia di struttura retributiva.
- **Centro di Responsabilità:** il centro di responsabilità è definibile come segmento organizzativo a cui è preposto un *responsabile* e attraverso il quale si realizza il collegamento tra attività di indirizzo e attività di gestione e tra sistema di programmazione e organizzazione dell'ente.
- **Linee:** in termini organizzativi con il termine Linee ci si riferisce a "settori" che hanno come oggetto la *Produzione di Beni o Servizi*. Es. *Servizio Stato Civile; Servizio Anagrafe; Servizio Socio-Assistenziale ; Sportello Unico; Ufficio Tecnico etc.*

- **Staff:** in termini organizzativi con il termine Staff ci si riferisce a attività di supporto dell'ente. Es. *Direzione del personale; Servizi Finanziari; Affari Generali.*
- **Obiettivi:** i risultati che l'Ente (o il servizio, o anche l'individuo) si propone di conseguire.
- **Organizzazione:** processo attraverso cui si stabiliscono le risorse e le attività occorrenti per raggiungere gli obiettivi dell'Ente, del combinarle nell'ambito di una struttura formale, dell'assegnare le responsabilità e attribuire autorità per svolgere gli incarichi affidati.
- **Organizzare:** determinare le risorse e le attività occorrenti al conseguimento degli obiettivi dell'Ente, combinarle in una struttura formale, assegnare a individui capaci la responsabilità del conseguimento dei singoli obiettivi attribuendo ad essi l'autorità necessaria.
- **Gestione/Guida:** con questa espressione si definisce la capacità di influire sul personale in modo che realizzi gli obiettivi, il che implica le qualità, gli stili e il potere del leader, nonché le attività di leadership di comunicare, motivare e disciplinare.
- **Lay-out:** la disposizione dell'area di lavoro.
- **Pianificare:** con tale espressione si intende l'azione dello scegliere e definire gli obiettivi e, quindi, del determinare le azioni occorrenti per il loro raggiungimento.
- **Pianificazione strategica:** comprende le attività con le quali si definisce la mission dell'Ente, si stabiliscono i suoi obiettivi generali e si elaborano le strategie che le consentiranno d'agire con successo nel suo ambiente.
- **Mission:** stabilisce il fine ultimo dell'organizzazione e ne individua i prodotti, i servizi e i clienti.

Il modello di valutazione del ruolo

Definizione di ruolo:

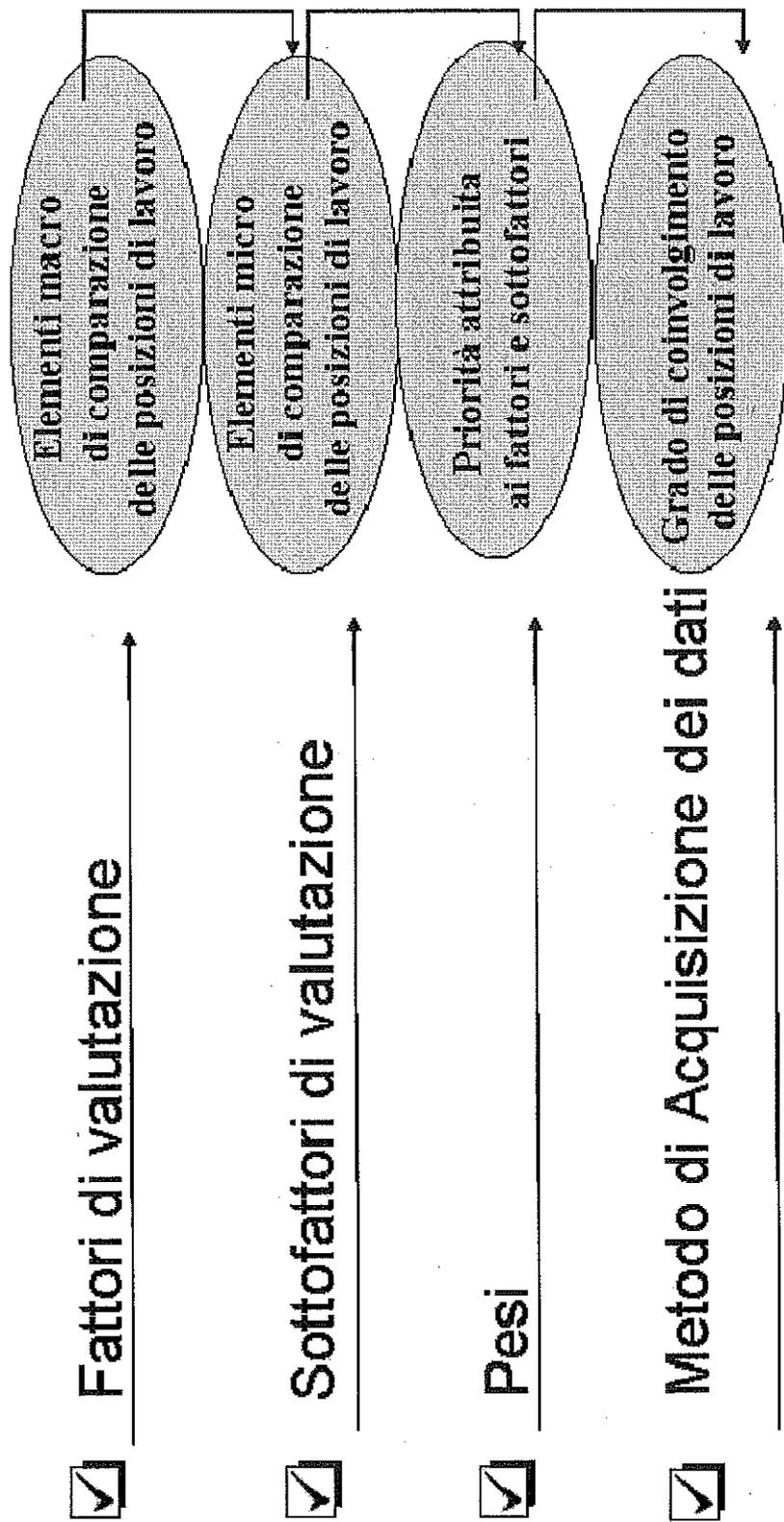
 "Norme e aspettative che confluiscono su una persona in quanto occupante una posizione di lavoro"

- Comparare dati omogenei tra ruoli diversi
- Determinare una graduazione che prescindenda dalla persona che ricopre il ruolo
- Evidenziare eventuali carenze nel modello organizzativo presente nell'Ente

 La valutazione è della "Sedia Fredda"



Il modello di valutazione



I fattori indagati dalla Valutazione



Dimensione



Elementi oggettivi
di grandezza della
posizione



Responsabilità e Relazioni



Grado di esposizione
della posizione



Professionalità



Competenze richieste
per ricoprire la posizione



Gestione



Attività gestite
dalla posizione



INFORMAZIONI RICHIESTE

- **Posizione:** obiettivo di questo item è l'identificazione della posizione, cioè la denominazione della posizione: es. □ Ufficio Tributi □ Ufficio Tecnico □ Ufficio Finanziario.

Scopo della posizione: indica le ragioni per le quali la posizione esiste nell'organizzazione

Nello specifico si richiede una sintesi degli Uffici o delle Unità Organizzative gestiti

1. DATI DIMENSIONALI:

obiettivo di questo item è l'identificazione della *composizione della posizione*.

Nello specifico si tratta di quantificare le *risorse umane controllate*.

La Dimensione è composta da:

- **1.A.** N° dipendenti alle dipendenze dirette

- **1.B** Suddivisione per livelli

- **1.C.** Uffici dipendenti: indicare gli uffici che fanno capo all'unità organizzativa in oggetto.
Es.: *Servizi Socio-Assistenziali ; 2) Ufficio. Pubblica Istruzione Biblioteca; 3) Ufficio Relazioni con Il Pubblico.*

- **1.D.** Numero professionisti esterni coordinati.
Indicare il numero delle società/cooperative etc. coordinate dalla posizione.

- **1.E.** Numero di capitoli di peg assegnati (divisi in entrata e in uscita)
 - Ammontare complessivo dei capitoli (divisi in entrata e uscita)
 - Numero di programmi della Relazione Previsionale e Programmatica

2. RESPONSABILITÀ E RELAZIONI:

obiettivo di questo item è l'individuazione del grado di responsabilità della posizione sotto il profilo giuridico formale e sotto il profilo relazionale e delle dotazioni economiche assegnate.

Essa si articola in:

□ 2.A. Responsabilità Civile:

"La responsabilità civile si ha quando dalla trasgressione dei doveri di ufficio, da parte dell'impiegato, ne derivi per l'ente pubblico o per i terzi un danno"¹;

□ 2.B. Responsabilità Penale:

"La responsabilità penale sussiste nei casi in cui l'ordinamento considera la trasgressione degli obblighi inerenti al rapporto di servizio come violazione dell'ordine sociale generale, e cioè come illecito penale"²;

□ 2.C. Responsabilità Amministrativa:

La responsabilità amministrativa è propria dei rapporti di soggezione speciale in cui determinati soggetti si trovano rispetto all'amministrazione da cui dipendono³, e si distingue in: responsabilità disciplinare; responsabilità amministrativa patrimoniale; responsabilità contabile, che è quel tipo di responsabilità in cui incorrono coloro che hanno il maneggio di denaro pubblico"⁴;

□ 2.D. Responsabilità Organizzativa:

Gli atti e i comportamenti adottati prevedono conseguenze rilevanti per il funzionamento complessivo dell'organizzazione del Comune ?

Se sì, di che natura e quali servizi vengono coinvolti?

¹ La definizione è di A.M. Sandulli, Manuale di diritto amministrativo, Napoli, 1989, 252

² A. M. Sandulli, op. cit., 316 ss.

³ In tal senso, P. Virga, Il pubblico impiego dopo la privatizzazione, Milano, 1993, 82.

⁴ In tal senso, T. Miele, "La responsabilità degli amministratori e dei dipendenti degli enti locali", in Nuova rassegna, 1991, 5, 422.

Nel compilare questo item è necessario interrogarsi se gli atti e i comportamenti sono *"rilevanti per l'integrazione e/o per il funzionamento interno dell'Ente"*.

Naturalmente la risposta va incrociata/confrontata con gli altri Centri di Responsabilità.

□ **2.E. Relazioni Esterne:**

La posizione deve gestire Relazioni esterne di particolare rilievo(utenza, enti esterni..)? Se si, Quali?

In questo caso il Responsabile deve descrivere le principali relazioni di natura istituzionale e di servizio della posizione con l'esterno. Es. Servizio Socio-Assistenziale: Tribunale per i Minorenni, USL, Utenti del Servizio di Base, etc.

3. PROFESSIONALITÀ:

- **3.A.** Per coprire la posizione è richiesta un Titolo di Studio Specialistico (da Regolamento degli Uffici e Servizi)?

Es. per coprire il ruolo di Responsabile dell'Area Tecnica è necessario avere una Laurea in Ingegneria o Architettura.

- **3.B.** La posizione svolge il ruolo di Vice-Segretario, avendone i requisiti?

- **3.C** Valutazione minima della Professionalità Richiesta " a regime" della Posizione.

Analisi dei comportamenti organizzativi attesi per il Ruolo, suddivisi in competenze tecniche e competenze relazionali.

4. GESTIONE:

□ 4.A. Gestione Processi

In questo caso il Responsabile deve rispondere con un semplice sì o no.

In allegato alla scheda troverà un elenco di processi: dovrà semplicemente apporre una X sui processi che ricadono sotto la sua diretta responsabilità. Pertanto sono da escludersi quei processi per i quali, pur intervenendovi, non ha responsabilità diretta.

□ 4.B. Progetti finanziati con finanziamenti non ordinari

Il riferimento è a progetti finanziati con fondi Europei, Nazionali e Regionali; per quest'ultimi sono esclusi quelli gestiti con trasferimenti ordinari.

□ 4.C. Attività di Controllo⁵

- *Attività di controllo sugli Atti*: il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sugli atti che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo. Il grado di complessità è funzione dell'insieme delle "variabili" che compongono l'atto.
- *Attività di controllo sulle risorse umane*: il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse umane e specificarne il motivo. In questo caso il giudizio è definito in relazione a variabili quali il N° delle risorse umane alle dirette dipendenze del centro di responsabilità; il numero dei professionisti esterni coordinati; il "layout": le risorse sono a diretto contatto con il responsabile del Centro di responsabilità..."
- *Attività di controllo sulle risorse Finanziarie*: il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse finanziarie che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo.
- *Attività di controllo sulle risorse Materiali*: il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse materiali (mobili/immobili e

⁵ Nella compilazione di questo item è consigliabile seguire un metodo di confronto con gli altri Centri di Responsabilità.

strumentali/tecnologiche) che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo.

□ **4.D. Esigenze particolari di reperibilità e disponibilità** (codificate per regolamento, delibera, accordi sindacali...). Il responsabile deve indicare se nel ruolo a cui è assegnato è formalmente inclusa la reperibilità e disponibilità.

□ **4.E. Complessità dello scenario del settore**

Indica il contesto complessivo dello scenario legislativo, sociale ed istituzionale in cui la posizione deve operare:

- *Complessità normativa.* Evoluzione costante o complessità delle norme a cui la posizione deve fare riferimento.
- *Complessità Sociale.* Contesto socio-economico con cui la posizione deve confrontarsi nell'erogazione dei servizi attribuiti.
- *Complessità del Sistema Istituzionale.* Numero degli Assessori (Deleghe) e delle Istituzionali con cui la posizione deve relazionarsi.

I sotto fattori e i pesi

Ponderazione Fattori		Ponderazione Sotto Fattori	
	Minimo	Massimo	
-- %		--	dipendenti -- % categorie -- % uffici -- % professionisti coord -- % Peg -- % Resp.amm-cont. -- % Resp.Civile -- % Resp.penale -- % Resp.Org. -- % Rel. Est. -- %
-- %		--	Tit.studio -- % Albi Prof. -- % sapere -- % saper fare -- % saper essere -- %
-- %		--	Gest. Processi -- % Prog. Innov. -- % Controllo atti -- % Controllo Ris Um -- % Controllo finanze -- % Controllo strumenti -- % Rep. & disp. -- % Scenario -- %

100%

2000

--

2000

I sotto fattori e i pesi

Ponderazione Fattori			Ponderazione Sotto Fattori			
	Minimo	Massimo		Minimo	Massimo	
15%	DIMENSIONE	30	300	20,00%	6	60
				10,00%	3	30
				40,00%	12	120
				10,00%	3	30
				20,00%	6	60
				25,00%	13	125
25%	RESPONSABILITA' RELAZIONI	50	500	10,00%	5	50
				15,00%	8	75
				25,00%	13	125
				25,00%	13	125
20%	PROFESSIONALITA'	40	400	10,00%	4	40
				10,00%	4	40
				10,00%	4	40
				35,00%	14	140
				35,00%	14	140
40%	GESTIONE	80	800	40,00%	32	320
				15,00%	12	120
				9,00%	7	72
				9,00%	7	72
				8,50%	7	68
				8,50%	7	68
				5,00%	4	40
				5,00%	4	40

100%

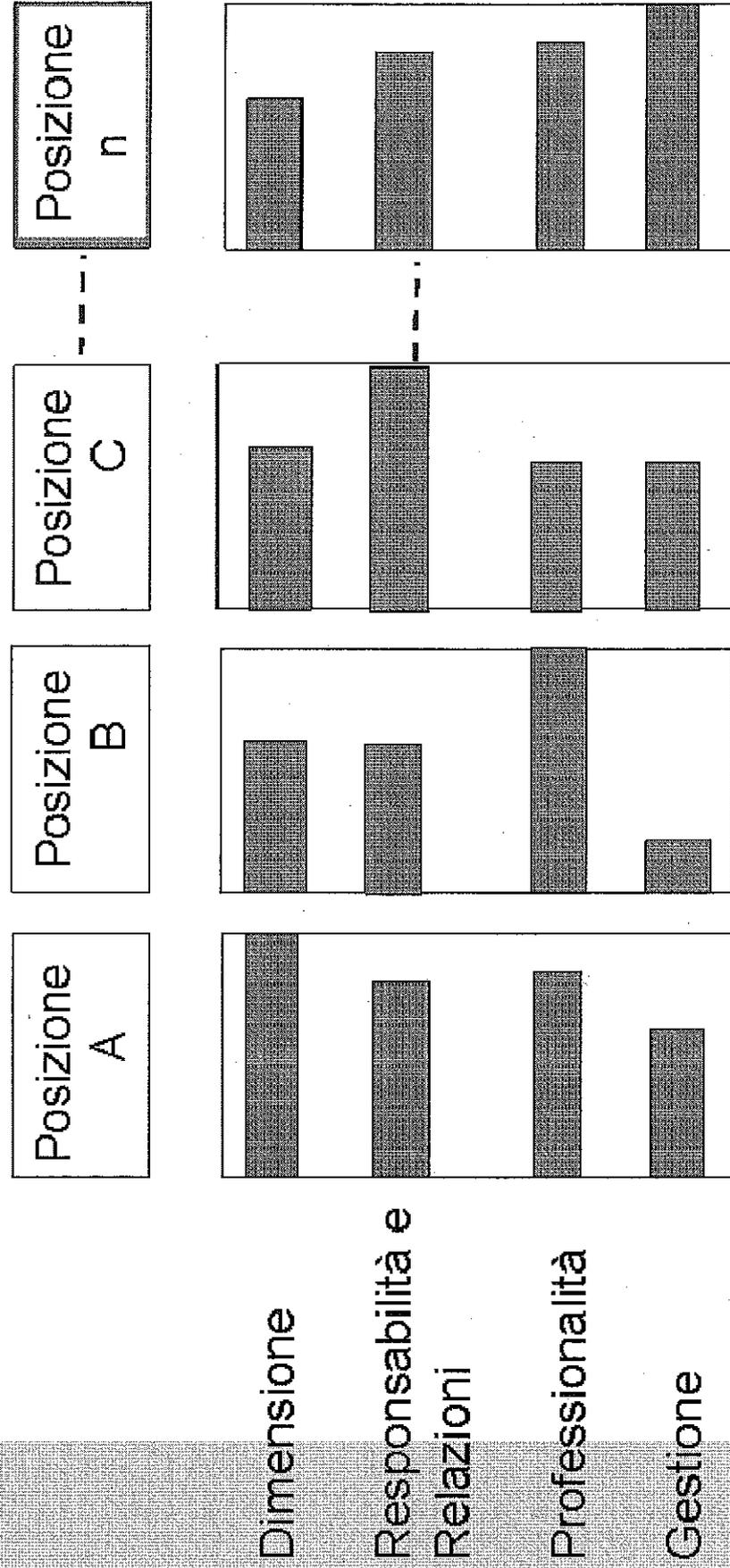
200

2000

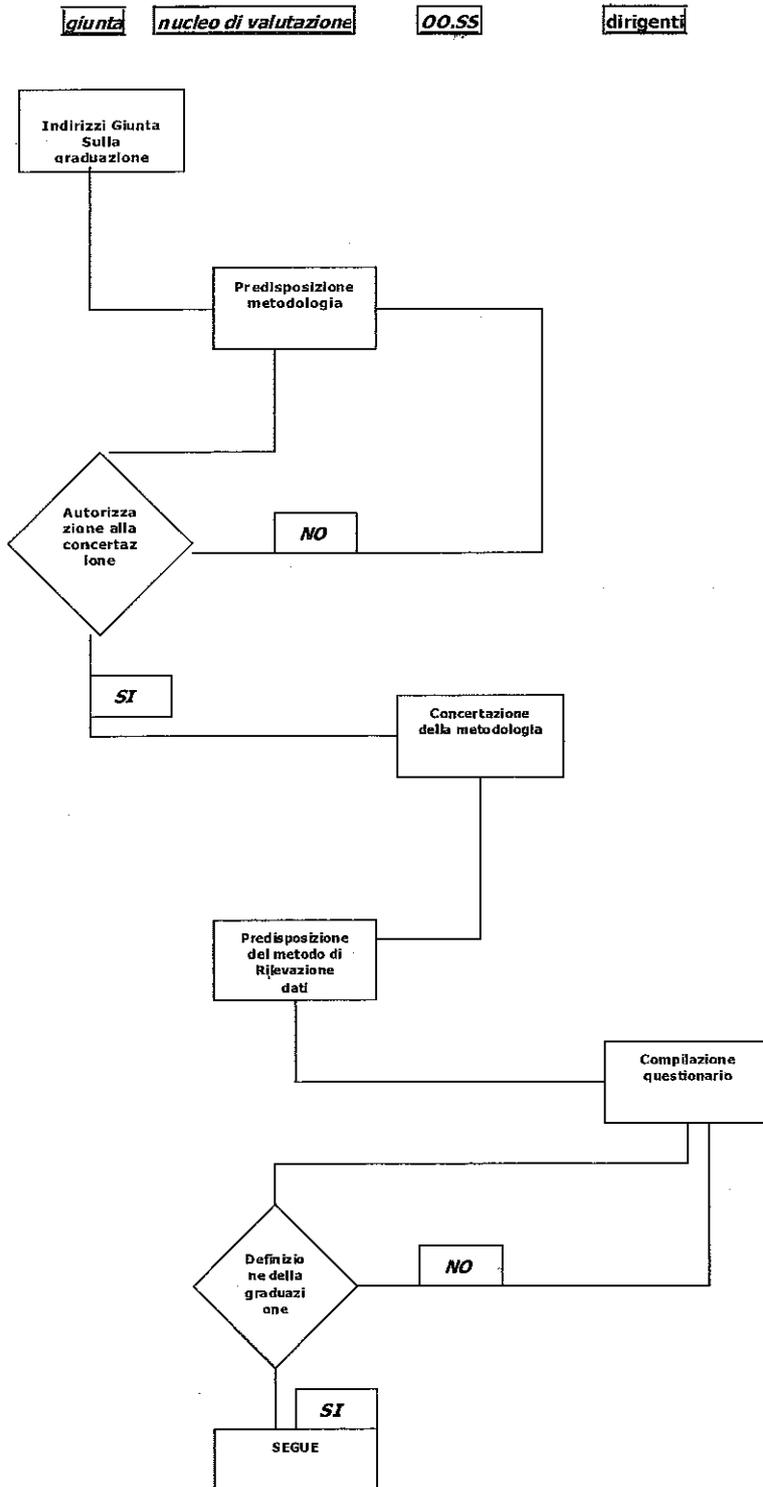
200

2000

La valutazione



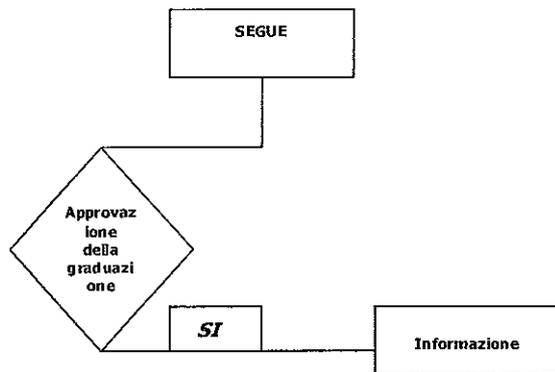
FLOW CHART Graduazione posizione



giunta

nucleo di valutazione

ooss



Compiuto tale processo il Sindaco predispose i Decreti comprensivi di compenso individuale annuale.



Organismi Indipendente di Valutazione/Nucleo di valutazione

SCHEDA POSIZIONE



POSIZIONE:

.....

TITOLARE: (nome e cognome)

.....

DATA COMPILAZIONE SCHEDA:

.....

VISTO DEL TITOLARE:

VISTO DEL NUCLEO:



**RUOLO
DELLA POSIZIONE APICALE.**

(Definizione di ruolo:

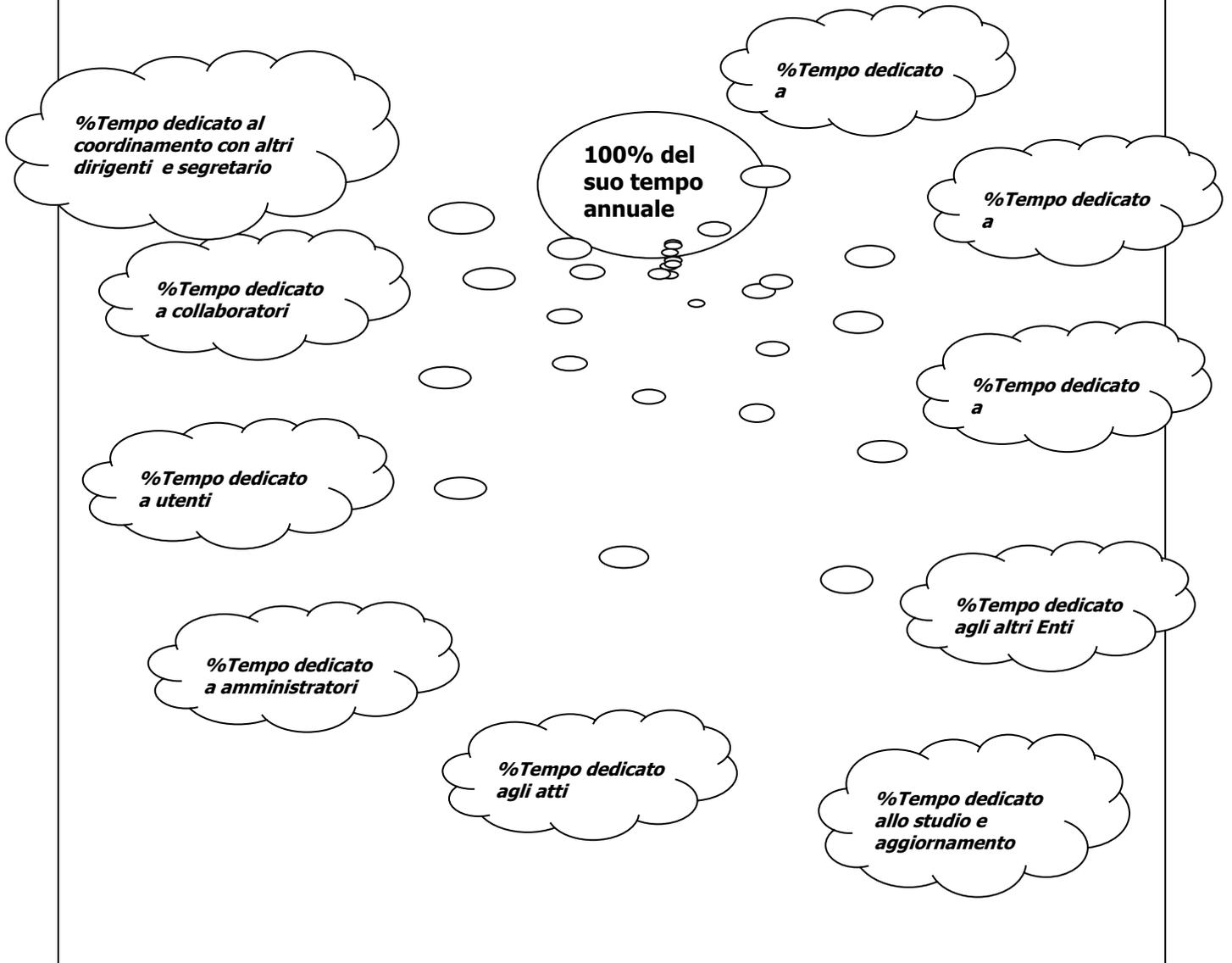
norme e attese che confluiscono su una persona in quanto occupante una posizione di lavoro)

.....

.....

.....

.....





1.DIMENSIONI

1.A. N° DIPENDENTI ALLE DIPENDENZE (si intendono quelli del servizio diretto):

1.B. SUDDIVISIONE PER LIVELLI

D3 n°

D1 n°

C n°

B3 n°

B1 n°

A n°

1.C. UFFICI DIPENDENTI (numero e denominazione):

1.

2.

3.

4.

.....

.....

.....

.....

1.D NUMERO DI PROFESSIONISTI E/O SOCIETA' ESTERNE COORDINATE O AFFIDATARIE DI SERVIZI

(numero e denominazione attività assegnata):

1.

2.

3.

4.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



CAPITOLI DI PEG ASSEGNATI (DIVISI IN ENTRATA E IN USCITA)

Entrate

N°

IMPORTO

Uscite

N°

IMPORTO

Numero di programmi della Relazione Previsionale e Programmatica attribuiti

N°



2. RESPONSABILITÀ E RELAZIONI

2.A. Gli atti e i comportamenti adottati prevedono una RESPONSABILITÀ CIVILE? Se SI, riferita a...?

.....
.....
.....
.....

2.B Gli atti e i comportamenti adottati prevedono una RESPONSABILITÀ PENALE? Se SI, riferita a...?

.....
.....
.....
.....

2.C Gli atti e i comportamenti adottati prevedono una RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVO CONTABILE e PATRIMONIALE? Se SI, riferita a...?

.....
.....
.....
.....

2.D .Gli atti e i comportamenti adottati prevedono conseguenze rilevanti per il funzionamento complessivo dell'organizzazione del Comune (RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVA)? Se SI, per che cosa e quali servizi vengono coinvolti?

.....
.....
.....
.....

2.E. La posizione deve gestire RELAZIONI ESTERNE di particolare rilievo (utenza, enti esterni, ecc.)? Se SI quali?

.....
.....
.....
.....



3. PROFESSIONALITÀ

3.A Per coprire la posizione è richiesta una laurea specialistica? (da Regolamento Concorsi)

SI

NO

3.B. La posizione ricomprende le competenze del Vice-Segretario? (Tit. di studio obbligatorio Laurea Giurisprudenza o equipollente)

SI

NO

3.C Valutazione sintetica della professionalità richiesta "a regime" della posizione

3.C.1. sapere

.....
.....
.....
.....

3.C.2. saper fare

.....
.....
.....
.....

3.C.3.saper essere

.....
.....
.....
.....



4. GESTIONE

4.A. Gestione dei procedimenti e processi

SI

NO

se **SI**, compilare scheda processi allegata

4.B. Progetti gestiti con finanziamenti non ordinari (Europei, Ministeriali, Regionali, Provinciali)

SI

NO

N° , descrizione del progetto, durata e consistenze economica

.....
.....
.....

4.C. Attività di controllo

Controllo sugli ATTI: complessità **alta** **media** **bassa**

Motivazione del giudizio:

.....
.....
.....
.....

Controllo sulle RISORSE UMANE: complessità **alta** **media** **bassa**

Motivazione del giudizio:

.....
.....
.....
.....

Controllo sulle RISORSE FINANZIARIE: complessità **alta** **media** **bassa**

Motivazione del giudizio:

.....
.....
.....
.....



Comune di
SCHEDA POSIZIONE APICALE

	PROCESSI/PROGRAMMI	Scrivere X su campo di coinvolgimento diretto
1	Servizi di supporto interno: organi istituzionali, rappresentanza, partecipazione e comunicazione istituzionale	
2	Servizi di supporto interno: gestire la segreteria, il protocollo e l'archivio	
3	Gestire la programmazione economico-finanziaria, l'economato, il controllo di gestione e le società partecipate	
4	Gestire i tributi locali e il catasto	
5	Gestire il patrimonio comunale (rilevazioni, concessioni, locazioni e vendite,	
6	Gestire l'edilizia privata, progettare e gestire manutenzione straordinaria e opere pubbliche e la manutenzione ordinaria e straordinaria del patrimonio (sedi istituzionali)	
7	Gestire i servizi demografici ed elettorali	
8	Servizi di supporto interno: gestire i sistemi informativi e statistici	
9	Servizi di supporto interno: gestire le risorse umane	
10	Fornire supporto legale e assicurare la difesa dell'ente avanti le diverse giurisdizioni. (Avvocatura + URP + Sportello cittadino)	
11	Gestire la sicurezza stradale, la polizia amministrativa, la polizia commerciale e le sanzioni	
12	Gestire le attività di supporto all'ordine pubblico e alla sicurezza	
13	Gestire le scuola dell'infanzia	
14	Servizi di supporto all'istruzione primaria e secondaria	
15	Gestire l'istruzione Universitaria	
16	Gestire i servizi di assistenza scolastica (Trasporto, Refezione, Doti scuola, Post scuola, ecc)	



Comune di
SCHEDA POSIZIONE APICALE

17	Gestire il patrimonio di interesse storico ed artistico	
18	Gestire la biblioteca, la attività culturali e le manifestazioni	
19	Gestire strutture, servizi ed iniziative sportive e del tempo libero	
20	Gestire interventi socio-educativi, formativi e ricreativi per i giovani	
21	Gestire servizi e manifestazioni turistiche	
22	Gestire l'urbanistica e la pianificazione territoriale	
23	Predisporre e gestire l'Edilizia Residenziale Pubblica	
24	Gestione del rischio geologico e SIT	
25	Valorizzazione ambientale e gestione del verde urbano	
26	Gestire il servizio di igiene urbana	
27	Gestire il servizio idrico integrato	
28	Gestire le aree protette e i parchi naturali	
29	Sviluppo sostenibile territorio montano	
30	Gestire la tutela dell'aria	
31	Gestire i trasporti pubblici locali	
32	Progettare e gestire viabilità, circolazione e servizi connessi (manutenzioni, segnaletica, illuminazione, parcheggi)	
33	Gestire la Protezione civile	



Comune di
SCHEDA POSIZIONE APICALE

34	Gestire l'asilo nido	
35	Gestire i servizi per l'infanzia e di tutela minori	
36	Gestire i servizi di assistenza a soggetti diversamente abili	
37	Gestire i servizi di assistenza agli anziani	
38	Gestire interventi a favore delle persone in difficoltà	
39	Gestire interventi per il diritto alla casa	
40	Gestire la programmazione dei servizi ed degli interventi di carattere sociale sul territorio	
41	Garantire la cooperazione ed associazionismo	
42	Gestire i servizi cimiteriali	
43	Gestire la regolamentazione delle attività produttive e commerciali (fisse ed ambulanti)	
44	Gestire lo Sportello Unico per le Attività Produttive	
45	Gestire la Farmacia	
46	Gestire iniziative per la formazione permanente e l'orientamento al lavoro	
47	Gestire la promozione dell'agricoltura	
48	Gestire le relazioni con altre autonomie territoriali (funzioni associate)	
49	Gestire il funzionamento delle attività e servizi relativi all'impiego delle fonti energetiche, incluse l'energia elettrica e il gas naturale.	
50	Gestire le Relazioni internazionali e Cooperazione allo sviluppo	



GUIDA ALLA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

"Le Amministrazioni non nascono per osservare regole, ma per perseguire politiche, ossia per raggiungere finalità soddisfare bisogni collettivi, risolvere problemi della collettività, dare risposte alle domande sociali"

Terminologia Utilizzata

- ❑ **Posizione:** indica il ruolo e la funzione ricoperta all'interno dell'organizzazione.
- ❑ **Analisi della posizione:** è una rilevazione dei contenuti oggettivi della posizione, espressi come aggregati di compiti e responsabilità. Nell'analisi si rileva ciò che è richiesto, (in termini di compiti, di responsabilità ecc.) alla posizione, indipendentemente dalle caratteristiche dell'individuo che in quel momento la ricopre (**sedia fredda**). L'analisi quindi non riguarda le caratteristiche soggettive possedute dal titolare della posizione. L'analisi della posizione descrive tutti quegli elementi oggettivi che la caratterizzano e la possono, eventualmente, differenziare dalle altre.
- ❑ **Obiettivo della valutazione:** la valutazione delle posizioni ha come finalità la definizione del "valore" o "importanza organizzativa" di una posizione nell'organizzazione. Il grado di importanza della posizione può essere associato ad un valore economico (Es. *indennità di posizione*). L'obiettivo principale della valutazione è quello di stabilire una graduatoria di importanza organizzativa delle posizioni al fine di supportare le decisioni in materia di struttura retributiva.
- ❑ **Centro di Responsabilità:** il centro di responsabilità è definibile come segmento organizzativo a cui è preposto un *responsabile* e attraverso il quale si realizza il collegamento tra attività di indirizzo e attività di gestione e tra sistema di programmazione e organizzazione dell'ente.
- ❑ **Linee:** in termini organizzativi con il termine Linee ci si riferisce a "settori" che hanno come oggetto la *Produzione di Beni o Servizi*. Es. *Servizio Stato Civile; Servizio Anagrafe; Servizio Socio-Assistenziale ; Sportello Unico; Ufficio Tecnico etc.*
- ❑ **Staff:** in termini organizzativi con il termine Staff ci si riferisce a attività di supporto dell'ente. Es. *Direzione del personale; Servizi Finanziari; Affari Generali.*
- ❑ **Obiettivi:** i risultati che l'Ente (o il servizio, o anche l'individuo) si propone di conseguire.
- ❑ **Organizzazione:** processo attraverso cui si stabiliscono le risorse e le attività occorrenti per raggiungere gli obiettivi dell'Ente, del combinarle nell'ambito di una struttura formale, dell'assegnare le responsabilità e attribuire autorità per svolgere gli incarichi affidati.
- ❑ **Organizzare:** determinare le risorse e le attività occorrenti al conseguimento degli obiettivi dell'Ente, combinarle in una struttura formale, assegnare a individui capaci la responsabilità del conseguimento dei singoli obiettivi attribuendo ad essi l'autorità necessaria.
- ❑ **Gestione/Guida:** con questa espressione si definisce la capacità di influire sul personale in modo che realizzi gli obiettivi, il che implica le qualità, gli stili e il potere del leader, nonché le attività di leadership di comunicare, motivare e disciplinare.
- ❑ **Lay-out:** la disposizione dell'area di lavoro.
- ❑ **Pianificare:** con tale espressione si intende l'azione dello scegliere e definire gli obiettivi e, quindi, del determinare le azioni occorrenti per il loro raggiungimento.



- Pianificazione strategica:** comprende le attività con le quali si definisce la mission dell'Ente, si stabiliscono i suoi obiettivi generali e si elaborano le strategie che le consentiranno d'agire con successo nel suo ambiente.
- Mission:** stabilisce il fine ultimo dell'organizzazione e ne individua i prodotti, i servizi e i clienti.

INFORMAZIONI RICHIESTE

Posizione: obiettivo di questo item è l'identificazione della posizione, cioè la denominazione della posizione: es. Ufficio Tributi Ufficio Tecnico Ufficio Finanziario.

Scopo della posizione: : indica le ragioni per le quali la posizione esiste nell'organizzazione

1. Dimensione: obiettivo di questo item è l'identificazione della *composizione della posizione*. Nello specifico si tratta di quantificare le *risorse umane controllate*.

La Dimensione è composta da:

- 1.A.** N° dipendenti alle dipendenze dirette
- 1.B** Suddivisione per livelli
- 1.C.** Uffici dipendenti: indicare gli uffici che fanno capo all'unità organizzativa in oggetto. Es.: *Servizi Socio-Assistenziali ; 2) Ufficio. Pubblica Istruzione Biblioteca; 3) Ufficio Relazioni con Il Pubblico.*
- 1.D.** Numero professionisti esterni coordinati. Indicare il numero delle società/cooperative etc. coordinate dalla posizione.

Numero di capitoli di PEG assegnati (divisi in entrata e in uscita)

- Ammontare complessivo dei capitoli (divisi in entrata e uscita)
- Numero di programmi della relazione Previsionale e Programmatica attribuiti

2. Responsabilità e Relazioni: obiettivo di questo item è l'individuazione del grado di responsabilità della posizione sotto il profilo giuridico formale e sotto il profilo relazionale.

Essa si articola in:

- 2.A. Responsabilità Civile:** *"La responsabilità civile si ha quando dalla trasgressione dei doveri di ufficio, da parte dell'impiegato, ne derivi per l'ente pubblico o per i terzi un danno"¹;*
- 2.B. Responsabilità Penale:** *"La responsabilità penale sussiste nei casi in cui l'ordinamento considera la trasgressione degli obblighi inerenti al rapporto di servizio come violazione dell'ordine sociale generale, e cioè come illecito penale"²;*

¹ La definizione è di A.M. Sandulli, Manuale di diritto amministrativo, Napoli, 1989, 252

² A. M. Sandulli, op. cit., 316 ss.



- 2.C. Responsabilità Amministrativa:** "La responsabilità amministrativa è propria dei rapporti di soggezione speciale in cui determinati soggetti si trovano rispetto all'amministrazione da cui dipendono³, e si distingue in: responsabilità disciplinare; responsabilità amministrativa patrimoniale; responsabilità contabile, che è quel tipo di responsabilità in cui incorrono coloro che hanno il maneggio di denaro pubblico"⁴;
- 2.D. Responsabilità Amministrativa:** Gli atti e i comportamenti adottati prevedono conseguenze rilevanti per il funzionamento complessivo dell'organizzazione del Comune? Se sì, di che natura e quali servizi vengono coinvolti?
Nel compilare questo item è necessario interrogarsi se gli atti e i comportamenti sono "rilevanti per l'integrazione e/o per il funzionamento interno dell'Ente". Naturalmente la risposta va incrociata/confrontata con gli altri Centri di Responsabilità.
- 2.E.** La posizione deve gestire **Relazioni esterne** di particolare rilievo (utenza, enti esterni..)? Se sì, Quali?
In questo caso il Responsabile deve descrivere le principali relazioni di natura istituzionale e di servizio della posizione con l'esterno. Es. Servizio Socio-Assistenziale: Tribunale per i Minorenni, Ausl, Utenti del Servizio di Base, etc.

3. Professionalità

- 3.A.** Per coprire la posizione è richiesta un **Titolo di Studio Specialistico** (da Regolamento degli Uffici e Servizi)?
Es. per coprire il ruolo di Responsabile dell'Area Tecnica è necessario avere una Laurea in Ingegneria o Architettura.
- 3.B** La posizione ricomprende le competenze del **Vice-Segretario**?
(Tit. di studio obbligatorio Laurea Giurisprudenza o equipollente)
- 3.C Valutazione minima della Professionalità Richiesta "a regime" della Posizione.**
- 3.b.1. Sapere. Riguarda il *Cosa deve sapere*
- 3.b.2. Saper Fare. Riguarda il *Cosa deve saper fare*
- 3.b.3. Sapere Essere. Riguarda il *Come deve farlo*.
- Nel rispondere a questo item il responsabile deve fare riferimento al Centro di Responsabilità che gli è stato assegnato e non semplicemente al suo ufficio o servizio. Pertanto è opportuno che lo stesso abbia una visione complessiva del Centro di Responsabilità affidatogli.

4. Gestione

- 4.A. Gestione Processi**

³ In tal senso, P. Virga, *Il pubblico impiego dopo la privatizzazione*, Milano, 1993, 82.

⁴ In tal senso, T. Miele, "La responsabilità degli amministratori e dei dipendenti degli enti locali", in *Nuova rassegna*, 1991, 5, 422.



In questo caso il Responsabile deve rispondere con un semplice sì o no. In allegato alla scheda troverà un elenco di processi: dovrà semplicemente apporre una X sui processi che ricadono sotto la sua diretta responsabilità. Pertanto sono da escludersi quei processi per i quali, pur intervenendovi, non ha responsabilità diretta.

4.B. Progetti finanziati con finanziamenti non ordinari.

Il riferimento è a progetti finanziati con fondi Europei, Nazionali e Regionali; per quelli quest'ultimi sono esclusi quelli gestiti con trasferimenti ordinari.

4.C. Attività di Controllo⁵

- *Attività di controllo sugli Atti.* il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sugli atti che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo. Il grado di complessità è funzione dell'insieme delle "variabili" che compongono l'atto.
- *Attività di controllo sulle risorse umane.* il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse umane e specificarne il motivo. In questo caso il giudizio è definito in relazione a variabili quali il N° delle risorse umane alle dirette dipendenze del centro di responsabilità; il numero dei professionisti esterni coordinati; il "*layout*": le risorse sono a diretto contatto con il responsabile del Centro di responsabilità..."
- *Attività di controllo sulle risorse Finanziarie:* il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse finanziarie che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo.
- *Attività di controllo sulle risorse Materiali:* il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse materiali (mobili/immobili e strumentali/tecnologiche) che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo.

4.D. Esigenze particolari di reperibilità e disponibilità (codificate per regolamento, delibera, accordi sindacali...).

Il responsabile deve indicare se nel ruolo a cui è assegnato è formalmente inclusa la reperibilità e disponibilità.

4. E Attuale complessità dello scenario.

Indica il contesto complessivo dello scenario legislativo, sociale ed istituzionale in cui la posizione deve operare:

- *Complessità normativa.* Evoluzione costante o complessità delle norme a cui la posizione deve fare riferimento.
- *Complessità Sociale.* Contesto socio-economico con cui la posizione deve confrontarsi nell'erogazione dei servizi attribuiti.
- *Complessità del Sistema Istituzionale.* Numero degli Assessori (Deleghe) e delle Istituzionali con cui la posizione deve relazionarsi.

⁵ Nella compilazione di questo item è consigliabile seguire un metodo di confronto con gli altri Centri di Responsabilità.