

**METODOLOGIE:**

**- CON I CRITERI PER L'ISTITUZIONE,  
L'INDIVIDUAZIONE E LA VALUTAZIONE  
DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE.**

**- CON I CRITERI PER LA  
INDIVIDUAZIONE DEI TITOLARI E  
VALUTAZIONE DEI RISULTATI  
RELATIVI ALLE POSIZIONI  
ORGANIZZATIVE.**

*[Handwritten signatures and initials on the right margin]*

# CRITERI PER L'ISTITUZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Le posizioni organizzative della **Provincia di Trapani** sono ricondotte alle seguenti tre 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 alta professionalità e specializzazione correlate a diplomi di laurea e/o di scuole universitarie e/o alla iscrizione ad albi professionali;
- c) Posizioni che comportano lo svolgimento di attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevate autonomia ed esperienza.

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

Le posizioni organizzative sono istituite, sulla base dei criteri sopra esposti, con Determinazione del Dirigente del Settore nel quale la posizione stessa si colloca.

*[Handwritten signatures and initials on the right margin]*

## CRITERI PER L'INDIVIDUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE DI TIPO A)

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.

Per l'accesso all'Area delle posizioni organizzative di tipo A) è necessario il possesso di almeno sei dei requisiti sotto indicati.

### A.1 COMPLESSITÀ GESTIONALE

Consiste nella quantificazione numerica delle unità di personale direttamente gestite o coordinate ed esprime, in termini quantitativi, il "peso" obiettivo del coordinamento gestionale, inteso quale attività direttiva e coordinamentale delle risorse umane.

**Requisito minimo richiesto:** n. 2 unità di personale coordinate

### A.2 COMPLESSITÀ FUNZIONALE

Consiste nella quantificazione numerica dei profili professionali direttamente gestiti o coordinati, ed esprime, in termini qualitativi, la portata dell'attività coordinamentale delle risorse umane.

**Requisito minimo richiesto:** n. 2 profili professionali coordinati.

### A.3 COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA

Indica la presenza, nella struttura di preposizione, di più centri decisionali dotati di autonomia organizzativa o di responsabilità procedimentale (servizi, sezioni, unità operative, uffici), con la conseguente esigenza di una consistente e qualificata attività di tipo coordinamentale di unità organizzative eterogenee.

**Requisito minimo richiesto:** n. 2 unità organizzative omogenee o non omogenee coordinate.

### 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 strategiche e gli strumenti tecnici e organizzativi per perseguire gli obiettivi assegnati al settore dagli organi di vertice dell'ente.

**Requisito minimo richiesto:** presenza di una sufficiente autonomia strategica, almeno in un ambito di attività.

## A.5 AUTONOMIA DECISIONALE

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

*Requisito minimo richiesto: presenza di un livello sufficiente di autonomia tecnica, almeno in un ambito rilevante di attività.*

## 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.

*Requisito minimo richiesto: riferibilità, alla posizione organizzativa, di almeno 3 procedimenti, o progetti, o iniziative intersettoriali.*

## 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.

*Requisito minimo richiesto: riferibilità, alla posizione organizzativa, di almeno una parte di tali strumenti.*

## A.8 DELEGABILITA' PASSIVA

Esprime il grado di rilevanza delle attività passivamente delegabili, da parte del Dirigente, 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.

*Requisito minimo richiesto: delega, alla posizione organizzativa, attraverso espresso provvedimento dirigenziale, dei poteri di gestione del personale assegnato (autorizzazione a ferie, permessi, ecc.).*

## 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.

*[Handwritten signatures and initials on the right margin]*

**Requisito minimo richiesto:** riferibilità, alla posizione organizzativa, di una sufficiente attività pianificatoria e di programmazione.

#### **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.

**Requisito minimo richiesto:** riferibilità, alla posizione organizzativa, di almeno 2 procedimenti amministrativi e/o progetti complessi.

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

Esprime l'obiettivo spessore economico delle attività di spesa (rectius: d'intervento) svolte nell'ambito della posizione organizzativa ed è determinato dalla somma aritmetica delle risorse finanziarie allocate nei capitoli (o interventi) assegnati ai servizi gestiti e/o coordinati.

**Requisito minimo richiesto:** riferibilità alla posizione organizzativa, di una quantità di risorse finanziarie ammontanti ad almeno £. 50.000.000, da intendersi direttamente assegnate, o di £. 200.000.000 da intendersi indirettamente riconducibili alla posizione stessa (es. importo contratti stipulati, importo gare di appalto istruite, ecc.).

*[Handwritten signatures and initials on the right margin]*

## CRITERI PER L'INDIVIDUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE DI TIPO B)

Rientrano in tale tipologia le posizioni che richiedono lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione correlate a diplomi di laurea e/o di scuole universitarie e/o alla iscrizione ad albi professionali.

Per l'accesso all'Area delle posizioni organizzative di tipo B) è necessario il possesso di **almeno sei** dei requisiti sotto indicati.

### B.1 DELEGABILITA' PASSIVA

Esprime il grado di rilevanza delle attività passivamente delegabili, da parte del Dirigente, 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.

**Requisito minimo richiesto:** delega, alla posizione organizzativa, attraverso espresso provvedimento dirigenziale, dei 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.

**Requisito minimo richiesto:** riferibilità, alla posizione organizzativa, di almeno un ambito disciplinare di media complessità oltre a quello di stretta competenza.

### B.3 DELEGABILITA' ATTIVA

Definisce il grado di delegabilità delle competenze specialistiche di diretta pertinenza, operabile in capo ad altri livelli di responsabilità immediatamente gestiti. Ad un elevato profilo specialistico delle prestazioni richieste corrisponde una minore fungibilità delle funzioni stesse nei riguardi di altri livelli organizzativi.

**Requisito minimo richiesto:** Possibilità di porre le funzioni assegnate alla posizione organizzativa in capo ad altre posizioni dotazionali non particolarmente elevata.

### B.4 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.

**Requisito minimo richiesto:** riferibilità, alla posizione organizzativa, di una discreta attività di supporto e/o di consulenza ad organi istituzionali politici o tecnici.

#### **B.5 ATTIVITÀ' CONSULENZIALE AD ALTRI SETTORI**

Delinea il grado di coinvolgimento della posizione organizzativa in attività consulenziali rivolte a settori dell'Amministrazione diversi da quello di appartenenza.

**Requisito minimo richiesto:** Attività consulenziale di tipo sporadico rivolta ad almeno un settore dell' Amministrazione diverso da quello di appartenenza.

#### **B.6 COMPLESSITA' DEL SISTEMA RELAZIONALE**

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

**Requisito minimo richiesto:** riferibilità, alla posizione organizzativa, di una sufficiente attività di relazioni qualificate con agenzie, enti, associazioni, ed altri organismi esterni alla Provincia.

#### **B.7 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.

**Requisito minimo richiesto:** sufficiente livello di discrezionalità, nell'"an" e nel "quid", rispetto alle attività riconducibili alla posizione organizzativa.

#### **B.8 ATTIVITA' ISPETTIVE E/O CONTROLLO**

Evidenzia la consistenza dell'attività ispettiva e/o di controllo svolta dalla posizione organizzativa nell'ambito delle proprie competenze professionali scaturenti dall'osservanza delle normative vigenti.

**Requisito minimo richiesto:** riferibilità, alla posizione organizzativa, di un sufficiente livello di responsabilità circa le attività ispettive e/o di controllo

#### **B.9 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, correlazonato altresì

al grado di evoluzione della disciplina giuridica che governa le materie assegnate alla medesima posizione.

**Requisito minimo richiesto:** sufficiente applicazione di cognizioni specialistiche nello svolgimento delle funzioni attribuite alla posizione.

#### **B.10 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.

**Requisito minimo richiesto:** riferibilità, alla posizione organizzativa, di una discreta responsabilità verso agenzie, enti, associazioni, ed altri organismi esterni al Provincia.

#### **B.11 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.

E' esclusa da tale ambito l'attività di studio richiesta per lo svolgimento ordinario delle funzioni facenti capo alle posizioni dotazionali.

**Requisito minimo richiesto:** riferibilità, alla posizione organizzativa, di una discreta attività di studio e ricerca allo scopo di consentire costantemente l'innovazione all'interno dei rispettivi ambiti di intervento.

*[Handwritten signatures and initials on the right margin]*



## CRITERI PER L'INDIVIDUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE DI TIPO C)

Posizioni che comportano lo svolgimento di attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevate autonomia ed esperienza.

Per l'accesso all'Area delle posizioni organizzative di tipo C) è necessario il possesso di almeno 3 dei requisiti sotto indicati.

### C.1 SUPPORTO/CONSULENZA, AD ORGANI COLLEGIALI O MONOCRATICI, DI NATURA POLITICA E/O TECNICA.

Evidenzia il grado di apporto e coinvolgimento richiesto, alla posizione organizzativa, in attività qualificate (e difficilmente fungibili con altre posizioni dotazionali) di consulenza e/o di supporto, al fine di consentire agli organi di direzione tecnica o politica di sviluppare l'attività decisionale di propria competenza.

Requisito minimo richiesto: riferibilità, alla posizione organizzativa, di una discreta attività di supporto e consulenza, avente il carattere della non occasionalità.

### C.2 ATTIVITÀ ISPETTIVA E DI CONTROLLO

Evidenzia la consistenza dell'attività ispettiva e/o di controllo svolta dalla posizione organizzativa per conto degli organi di vertice dell'Amministrazione (Sindaco, Giunta, Direzione Generale) nonché per gli organismi di controllo e di valutazione.

Tale attività, rivolta agli altri uffici dell'Amministrazione, è finalizzata al controllo di gestione, al controllo sulla qualità dei servizi, sulla realizzazione degli obiettivi assegnati a ciascun settore, sulla efficacia degli interventi, ecc.

Requisito minimo richiesto: riferibilità, alla posizione organizzativa, di un sufficiente livello di responsabilità circa le attività ispettive e/o di controllo svolte per conto degli organi di vertice dell'Amministrazione.

### C.3 TIPOLOGIA DELLE COGNIZIONI NECESSARIE PER L'ASSOLVIMENTO DELLE ATTRIBUZIONI

Esprime lo spettro di conoscenze professionali che la posizione organizzativa richiede per l'assolvimento delle funzioni di competenza (giuridica, tecnica, contabile, organizzativa, etc.): incrementa la valutazione del ruolo il necessario possesso di cognizioni di elevatissima specializzazione o di carattere interdisciplinari.

Requisito minimo richiesto: : riferibilità, alla posizione organizzativa, di almeno un ambito disciplinare di discreta complessità.

### C.4 NECESSARIETÀ OD OPPORTUNITÀ DI PRECEDENTI ESPERIENZE PROFESSIONALI

Valuta l'eventuale esigenza, od opportunità, di riservare l'assegnazione della posizione organizzativa a soggetti in possesso di adeguata ed idonea esperienza professionale o a personale iscritto a specifici albi professionali.

A vertical column of handwritten signatures and initials on the right side of the page. From top to bottom, there is a large, stylized signature, a smaller signature, a signature with a large flourish, a signature with a large flourish, a signature with a large flourish, and a signature with a large flourish.

Requisito minimo richiesto: Esigenza di avvalersi di personale iscritto ad apposito albo professionale o con esperienza di almeno due anni sulle materie di competenza, maturata in ambito interno o esterno all'Amministrazione.

**C.5 ATTIVITÀ DI STUDIO E RICERCA APPLICATA**

Evidenzia l'attività di studio e ricerca richiesta per l'assolvimento dei compiti assegnati alla posizione organizzativa.

E' esclusa da tale ambito l'attività di studio richiesta per lo svolgimento ordinario delle funzioni facenti capo alle posizioni dotazionali, mentre per "ricerca applicata" è da intendersi l'attività di ricerca finalizzata o propedeutica alla realizzazione di progetto concreti e innovativi (studi di fattibilità, ricerche riguardanti l'ambiente esterno con il quale vanno ad interagire gli interventi innovativi dell'amministrazione, ricerche di mercato, ecc.).

Requisito minimo richiesto: riferibilità, alla posizione organizzativa, di una sufficiente attività di studio e ricerca applicata rispetto alle funzioni ordinarie svolte dal settore di appartenenza.

*[Handwritten signatures and initials on the right side of the page]*

# 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 CCNL 31.03.99, con atto determinativo del dirigente, da adottarsi entro 20 giorni dall'acquisita disponibilità effettiva delle relative risorse finanziarie, in applicazione dei criteri generali assunti con atto organizzativo di Giunta e nel rispetto del vigente sistema di relazioni sindacali contrattualmente definito, ai sensi dell'art. .... del vigente Regolamento degli Uffici e Servizi della **Provincia di Trapani**.

L'incarico ha durata non superiore a 5 anni, rinnovabile alla scadenza o revocabile prima della scadenza, in relazione ad intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di specifico accertamento di risultati negativi, ai sensi dell'art. 9, comma 3 del citato CCNL.

In ragione delle diversificate tipologie di posizione organizzativa (a, b, c), vengono di seguito menzionati 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.

*[Handwritten signatures and initials on the right margin]*

## 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 coordinamento) e la propensione al lavoro per obiettivi.

### A.1 REQUISITI CULTURALI POSSEDUTI

- Titolo di studio posseduto
- Attestati di partecipazione ai corsi inerenti alle materie sulle quali è svolta l'attività di coordinamento o su materie riguardanti l'organizzazione, la gestione delle risorse umane, gli approcci organizzativi sulla gestione dei servizi. (qualità totale, projet management, projet financing, benchmarking, tecniche di negoziazione, ecc.)

### 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

### A.3 ESPERIENZA E CAPACITA' PROFESSIONALE ACQUISITE IN MATERIA DI COORDINAMENTO.

Tale parametro va valutato con particolare riguardo prioritariamente ai risultati conseguiti in precedenti esperienze lavorative svolte come titolare di posizione organizzativa e/o Dirigente vicario.

*Mineo*  
*12*

#### 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.

Il Dirigente, nella scelta dei titolari a cui attribuire la Posizione Organizzativa, dovrà tener conto, oltre che della natura e caratteristiche dei programmi da realizzare, del rispetto dell'ordine dei requisiti sopra indicati. La deroga ai predetti ordinati criteri dovrà essere adeguatamente motivata. Resta salva la facoltà dell'escluso in possesso dei precitati requisiti di discutere, in contraddittorio con il Dirigente, anche coadiuvato da un rappresentante delle OO.SS., le motivazioni relative alla scelta del titolare.

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*  
*[Handwritten signature]*  
*[Handwritten signature]*  
*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*  
*[Handwritten signature]*  
*[Handwritten signature]*  
*[Handwritten signature]*

## 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 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 CULTURALI POSSEDUTI

- Titolo di studio posseduto
- Attestati di partecipazione a corsi su materie specifiche riguardanti la posizione organizzativa

### 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

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

Tale parametro va valutato con particolare riguardo prioritariamente ai risultati conseguiti in precedenti esperienze lavorative svolte come titolare di posizione organizzativa e/o Dirigente vicario.

### 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

*[Handwritten signatures and initials on the right margin]*

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

Evidenziato che la posizione organizzativa di tipo c) comporta lo svolgimento di attività di staff e/o di studio, di ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo, con notevole autonomia ed esperienza, assumono particolare rilievo, ai fini dell'individuazione del titolare della medesima, le attitudini personali orientate all'approfondimento di tematiche finalizzate alla realizzazione degli obiettivi per i quali la stessa posizione organizzativa è stata istituita (controllo di gestione, controllo sulla qualità dei servizi, ricerca applicata, ecc.) e di tematiche giuridiche, tecniche, contabili che l'elevata specializzazione della posizione organizzativa richiede.

Assume, inoltre, particolare importanza anche la propensione al lavoro per obiettivi, considerate le peculiarità della tipologia di posizione organizzativa di riferimento.

### C.1 REQUISITI CULTURALI POSSEDUTI

- Titolo di studio posseduto
- Attestati di partecipazione a corsi su materie specifiche riguardanti la posizione organizzativa o su materie riguardanti l'organizzazione, la gestione delle risorse umane, gli approcci organizzativi sulla gestione dei servizi (qualità totale, projet management, projet financing, benchmarking, tecniche di negoziazione, ecc.)

### C.2 ATTITUDINI

- Capacità di approfondimento di tematiche specifiche di carattere giuridico, tecnico, contabile, organizzativo per l'assolvimento delle funzioni di competenza
- Capacità di produrre soluzioni idee nuove ed alternative alle problematiche affrontate
- Capacità di comunicare efficacemente in forma scritta e orale

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

Tale parametro va valutato con particolare riguardo prioritariamente ai risultati conseguiti in precedenti esperienze lavorative svolte come titolare di posizione organizzativa e/o Dirigente Vicario.

### C.4 PROPENZIONE 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

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

- capacità di elaborare le cognizioni specialistiche e di tradurle in strategie nuove ed alternative per l'analisi e la soluzione delle le fasi procedurali, evitandone inutili appesantimenti.

*Dr.*

*[Handwritten signature]*

*Min.*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*



# CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Ai fini dell'assegnazione della retribuzione di posizione, di cui all'art. 10 del CCNL 31.03.1999, a ciascuna posizione organizzativa è, in via preliminare, assegnato un punteggio, sulla base dei criteri di seguito esposti che sarà aumentato

La valutazione della posizione organizzativa è effettuata dal Dirigente del Settore di appartenenza della posizione stessa, sentito il responsabile del Settore Personale/Organizzazione, che ne attesta la congruità.

La valutazione è condotta, in via generale, con cadenza annuale, tenendo conto della situazione al momento esistente. A tal fine non si tiene conto di eventuali variazioni che dovessero intervenire in corso d'anno.

L'individuazione del valore economico di ciascuna posizione organizzativa avviene sulla base dell'iscrizione della posizione alle fasce di compattamento di ciascuna tipologia.

*[Handwritten signatures and initials on the right side of the page]*



## A.2 COMPLESSITÀ FUNZIONALE

Quantità dei profili professionali coordinati:

n. 1 profilo professionale	.....	3
n. 2 profili professionali	.....	5
n. 3 profili professionali	.....	7
fino a n. 4 profili professionali	.....	9
fino a n. 5 profili professionali	.....	12
fino a n. 6 profili professionali	.....	16
oltre n. 6 profili professionali	.....	20

## A.3 COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA

Quantità di unità organizzative coordinate:

n. 1 u.o. omogenee	.....	2
n. 2 u.o. omogenee	.....	3
n. 3 u.o. omogenee (o 2 non omogenee)	.....	5
n. 4 u.o. omogenee	.....	6
n. 5 u.o. omogenee (o 3 non omogenee)	.....	8
Oltre 5 u.o. omogenee (o più di 3 non omogenee)	.....	10

## A.4 AUTONOMIA STRATEGICA

Autonomia strategica riconosciuta alla posizione organizzativa:

Sufficiente in un ambito di attività	.....	3
Discreta in un ambito di attività	.....	4
Abbastanza elevata in un ambito di attività	.....	5
Elevata in un ambito di attività	.....	6
Molto elevata in un ambito di attività	.....	7

se riferita a più di un ambito di attività, il parametro è moltiplicato per 2.

se riferita a più di due ambiti di attività, il parametro è moltiplicato per 2,5.

## A.5 AUTONOMIA DECISIONALE

Discrezionalità tecnica riconosciuta alla posizione organizzativa:

Sufficiente in un ambito rilevante di attività	.....	2
Discreta in un ambito rilevante di attività	.....	3
Elevata in un ambito rilevante di attività	.....	5
Molto elevata in un ambito rilevante di attività	.....	7

se riferita a più di un ambito rilevante di attività, il parametro è moltiplicato per 2.  
 se riferita a più di due ambiti rilevanti di attività, il parametro è moltiplicato per 2,5.

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

Quantità di procedimenti, o progetti, o iniziative, intersettoriali, riferibili alla posizione organizzativa.

n. 1 procedimento	.....	1
fino a 3 procedimenti	.....	3
fino a 5 procedimenti	.....	5
fino a 7 procedimenti	.....	7
oltre 7 procedimenti	.....	10

\* Per le posizioni riconducibile a servizi di staff si rilevano i procedimenti. Per le posizioni riconducibili a servizi "finali" si rilevano solo i procedimenti, o progetti, o iniziative che riguardano altri servizi "finali".

Se i processi gestiti sono di media complessità il valore è moltiplicato per il coeff. 1,5.

Se i processi gestiti sono di elevata complessità il valore è moltiplicato per il coeff. 2.

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

Innovatività strumentale e organizzativa richiesta dall'attività gestionale e/o coordinamentale riferibile alla posizione organizzativa. Il punteggio è cumulabile.

Controllo di gestione	.....	2
Gestione dei progetti (project management)	.....	2
Benchmarking	.....	2
Controllo della qualità	.....	2
Soluzioni telematiche innovative	.....	2

#### A.8 DELEGABILITA' PASSIVA

Attività passivamente delegabili, da parte del Dirigente, alla posizione organizzativa:

Autorizzazioni al personale (ferie, permessi, ecc.)	.....	3
Liquidazione di fatture	.....	6
Stipulazione di contratti	.....	9
Determinazioni di impegno di spesa	.....	12

Se riguardano tutti gli ambiti disciplinari, con affidamento di funzioni vicarie, il parametro è moltiplicato per 2.

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

Grado di programmazione e progettualità necessario per l'assolvimento dei compiti riconducibili alla posizione organizzativa:

Sufficiente .....	2
Discreto .....	4
Rilevante .....	6
Elevato .....	8
Molto elevato .....	10

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

Quantità di procedimenti e/o progetti complessi riferibili alla posizione organizzativa.

1 procedimento/progetto complesso .....	2
fino a 3 procedimenti/progetti complessi .....	3
fino a 5 procedimenti/progetti complessi .....	5
fino a 7 procedimenti/progetti complessi .....	6
fino a 9 procedimenti/progetti complessi .....	7
fino a 10 procedimenti/progetti complessi .....	8
oltre 10 procedimenti/progetti complessi .....	10

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

Quantità di risorse di bilancio riferibili alla posizione organizzativa:

Gestione diretta		Gestione indiretta	
fino a £. 5 milioni .....	2	fino a £. 50 milioni .....	2
fino a £. 7 milioni .....	4	fino a £. 100 milioni .....	4
fino a £. 10 milioni .....	5	fino a £. 200 milioni .....	5
fino a £. 20 milioni .....	6	fino a £. 400 milioni .....	6
fino a £. 50 milioni .....	7	fino a £. 700 milioni .....	7
fino a £. 80 milioni .....	9	fino a £. 1 miliardo .....	9
fino a £. 100 milioni .....	11	fino a £. 2 miliardi .....	11
fino a £. 200 milioni .....	14	fino a £. 3 miliardi .....	14
fino a £. 500 milioni .....	17	fino a £. 5 miliardi .....	17
oltre £. 500 milioni .....	20	oltre £. 5 miliardi .....	20

Le 2 scale di parametri non sono cumulabili

## CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE DI TIPO B)

Rientrano in tale tipologia le posizioni che richiedono lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione correlate a diplomi di laurea e/o di scuole universitarie e/o alla iscrizione ad albi professionali.

Per l'accesso all'Area delle posizioni organizzative di tipo B) è necessario il possesso di almeno sei dei requisiti sotto indicati.

### POSIZIONI ORGANIZZATIVE APPARTENENTI ALLA TIPOLOGIA B)

Fasce di compattamento ai fini della determinazione del valore economico di ciascuna

PUNTEGGIO TOTALE		RETRIBUZIONE DI POSIZIONE
Fino a 40	.....	10.000.000
Fino a 60	.....	14.000.000
Fino a 80	.....	18.000.000
Fino a 100	.....	22.000.000
Oltre 100	.....	25.000.000

### B.1 DELEGABILITA' PASSIVA

Attività passivamente delegabili, da parte del Dirigente, alla posizione organizzativa:

Autorizzazioni al personale (ferie, permessi, ecc.) .....	3
Liquidazione di fatture .....	6
Stipulazione di contratti .....	9
Determinazioni di impegno di spesa .....	12

Se riguardano tutti gli ambiti disciplinari, con affidamento di funzioni vicarie, il parametro è moltiplicato per 2.

## B.2 MOLTEPLICITA' DELLE DISCIPLINE DI RIFERIMENTO

Ambiti disciplinari di media complessità riferibili alla posizione organizzativa (oltre a quello di stretta competenza)

Punteggio cumulativo

Giuridico	fino a	8
Tecnico	fino a	8
Contabile	fino a	8
Organizzativo	fino a	8
Pedagogico	fino a	8

## B.3 DELEGABILITA' ATTIVA

Possibilità di porre le funzioni assegnate alla posizione organizzativa in capo ad altre posizioni dotazionali.

Discreta	.....	3
Sufficiente	.....	5
Limitata	.....	9
Molto limitata	.....	12

## B.4 SUPPORTO E/O CONSULENZA AD ORGANI COLLEGIALI O MONOCRATICI

Partecipazione necessaria, per attività di supporto e/o di consulenza, ad organi collegiali e/o monocratici.

Discreta	.....	2
Significativa	.....	4
Elevata	.....	7
Molto elevata	.....	10

## B.5 ATTIVITÀ CONSULENZIALE AD ALTRI SETTORI

Coinvolgimento della posizione organizzativa in attività consulenziali rivolte a settori dell'Amministrazione diversi da quello di appartenenza.

Sporadica	.....	2
Occasionale	.....	4
Abbastanza ricorrente	.....	7
Molto ricorrente	.....	10

### B.6 COMPLESSITA' DEL SISTEMA RELAZIONALE

Attività di relazioni qualificate con agenzie, enti, associazioni, ed altri organismi esterni al Comune:

Sufficiente	.....	2
Discreta	.....	4
Rilevante	.....	7
Elevata	.....	10

In caso di relazioni qualificate con un numero elevato di agenzie, enti, associazioni, ed altri organismi esterni al Comune, il valore è moltiplicato per 1,5.

### B.7 ATTIVITA' DISCREZIONALE NELL'AN E NEL QUID

Livello di discrezionalità, nell'"an" e nel "quid", rispetto alle attività riconducibili alla posizione organizzativa:

Sufficiente	.....	2
Discreto	.....	4
Significativo	.....	5
Rilevante	.....	6
Elevato	.....	8
Molto elevato	.....	10

### B.8 ATTIVITA' ISPETTIVE E DI CONTROLLO

Livello di responsabilità circa le attività ispettive e/o di controllo.

Minimo	.....	3
Modesto	.....	5
Discreto	.....	7
Significativo	.....	9
Elevato	.....	11
Molto elevato	.....	13

### B.9 COMPETENZE PROFESSIONALI DI ELEVATA SPECIALIZZAZIONE

Grado di applicazione delle cognizioni specialistiche nello svolgimento delle funzioni attribuite alla posizione:

Sufficiente	.....	3
Discreto	.....	5
Significativo	.....	7
Elevato	.....	8
Molto elevato	.....	10



**B.10 ESPOSIZIONE A GIUDIZIO ED A RESPONSABILITA' NEI CONFRONTI DELL'AMBIENTE ESTERNO DI RIFERIMENTO**

Responsabilità, riconducibile alla posizione organizzativa, nei confronti di agenzie, enti, associazioni, ed altri organismi esterni al Comune, nonché verso i cittadini:

Discreta	.....	3
Significativa	.....	5
Elevata	.....	8
Molto elevata	.....	10

**B.11 ATTIVITA' DI STUDIO, RICERCA E FORMAZIONE/AGGIORNAMENTO RICHIESTA**

Attività di studio e ricerca richiesta alla posizione organizzativa allo scopo di consentire costantemente l'innovazione all'interno dei propri ambiti di intervento.

Discreta	.....	3
Significativa	.....	5
Elevata	.....	7
Molto elevata	.....	10

*[Handwritten signatures and initials on the right side of the page]*

## CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE DI TIPO C)

### POSIZIONI ORGANIZZATIVE APPARTENENTI ALLA TIPOLOGIA C)

Fasce di compattamento ai fini della determinazione del valore economico di ciascuna

Rientrano in tale tipologia le posizioni che richiedono lo svolgimento di attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevate autonomia ed esperienza.

Per l'accesso all'Area delle posizioni organizzative di tipo C) è necessario il possesso di almeno tre dei requisiti sotto indicati.

PUNTEGGIO TOTALE		RETRIBUZIONE DI POSIZIONE
Fino a 30	.....	10.000.000
Fino a 40	.....	13.000.000
Fino a 50	.....	16.000.000
Fino a 60	.....	19.000.000
Fino a 70	.....	22.000.000
Oltre 70	.....	25.000.000

### C.1 SUPPORTO/CONSULENZA, AD ORGANI COLLEGIALI O MONOCRATICI, DI NATURA POLITICA E/O TECNICA.

Partecipazione necessaria, per attività di supporto e/o di consulenza, ad organi collegiali e/o monocratici.

Discreta	.....	3
Significativa	.....	6
Elevata	.....	8
Molto elevata	.....	10

### C.2 ATTIVITÀ ISPETTIVA E DI CONTROLLO

Livello di responsabilità, riconducibile alla posizione organizzativa, circa le attività ispettive e/o di controllo svolte per conto degli organi di vertice dell'Amministrazione.

Livello di responsabilità		Ambiti di intervento	
Sufficiente	..... 1	Limitato	..... 2
Discreta	..... 1,5	Sufficiente	..... 4
Significativa	.... 2	Discreto	..... 6

Elevata ..... 2,5  
Molto elevata .. 3

Significativo ..... 8  
Elevato ..... 10

Il parametro "Ambito di intervento" si moltiplica per l'indice "Livello di responsabilità".

### C.3 TIPOLOGIA DELLE COGNIZIONI NECESSARIE PER L'ASSOLVIMENTO DELLE ATTRIBUZIONI

Conoscenze professionali che la posizione organizzativa richiede per l'assolvimento delle funzioni di competenza (giuridica, tecnica, contabile, organizzativa, etc.):

Giuridica ..... fino a 5  
Tecnica ..... fino a 5  
Contabile ..... fino a 5  
Organizzativa ..... fino a 5  
Pedagogico/Educativa ..... fino a 5

### C.4 NECESSARIETÀ OD OPPORTUNITÀ DI PRECEDENTI ESPERIENZE PROFESSIONALI

Necessità di avvalersi di personale in possesso di adeguata ed idonea esperienza professionale o iscritto a specifici albi professionali:

Scarsa ..... 3  
Sufficiente ..... 6  
Significativa ..... 8  
Elevata ..... 10  
Ineludibile ..... 12

### C.5 ATTIVITÀ DI STUDIO E RICERCA APPLICATA

Attività di studio e di ricerca applicata richiesta per l'assolvimento dei compiti assegnati alla posizione organizzativa:

Sufficiente ..... 3  
Discreta ..... 6  
Significativa ..... 8  
Elevata ..... 10  
Molto elevata ..... 12

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

La valutazione dei risultati conseguiti avviene attraverso un provvedimento del Dirigente responsabile della struttura organizzativa di massima dimensione alla quale la posizione organizzativa risulta funzionalmente assegnata.

La valutazione avviene con cadenza annuale entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento.

In caso di valutazione negativa, l'incarico di titolare di posizione organizzativa cessa a decorrere dalla data di adozione del provvedimento dirigenziale 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.

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 Dirigente definisce in maniera dettagliata gli obiettivi annuali assegnati alla posizione stessa, attribuendo ad ognuno di essi un valore numerico in modo che la somma dei punteggi assegnati a ciascun obiettivo sia uguale a 100.

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.).

Nel caso di conferimento di un incarico di durata superiore a 1 anno, il Dirigente procede comunque alla definizione annuale degli obiettivi da assegnare al titolare della posizione organizzativa al fine di poter valutare il consuntivo annuale della attività.

Nel caso, invece, di conferimento di suddetto incarico in corso d'esercizio, la definizione degli obiettivi avviene per la restante parte dell'anno.

**Esempio:**

Il **Dirigente A** assegna alla **posizione organizzativa X** n. 2 obiettivi:

Obiettivo A  $\Rightarrow$  valore 60

Obiettivo B  $\Rightarrow$  valore 40

Il **Dirigente B** assegna alla **posizione organizzativa Y** n. 4 obiettivi:

Obiettivo A  $\Rightarrow$  valore 30;

Obiettivo B  $\Rightarrow$  valore 25;

Obiettivo C  $\Rightarrow$  valore 50;

Obiettivo D  $\Rightarrow$  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 Dirigente 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)**

(Dirigente A) **Posizione organizzativa X**

obiettivo A  $\Rightarrow$  valore 60  $\Rightarrow$  realizzato al 100%  $\Rightarrow$  V. R. P. 60

obiettivo B  $\Rightarrow$  valore 40)  $\Rightarrow$  realizzato al 40%  $\Rightarrow$  V. R. P. 16

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

*Handwritten signatures and initials on the right side of the page, including a large signature at the top right and several smaller ones below it.*

## Esempio 2)

(Dirigente B) **Posizione organizzativa Y**

obiettivo A ⇒ valore 30 ⇒ realizzato al 100%	⇒ V. R. P. 30
obiettivo B ⇒ valore 25 ⇒ realizzato al 50%	⇒ V. R. P. 12,5
obiettivo C ⇒ valore 50 ⇒ realizzato al 10%	⇒ V. R. P. 5
obiettivo D ⇒ valore 15 ⇒ realizzato al 100%	⇒ V. R. P. 15
	<b>V.R.P.C. = 62,5</b>

### FASE 3 - APPREZZAMENTO DEGLI ELEMENTI ACCESSORI DI VALUTAZIONE E DETERMINAZIONE DEL PUNTEGGIO FINALE

Una volta stabilito il valore di risultato parziale complessivo relativo alla posizione organizzativa, occorre porre tale valore in relazione ad alcuni elementi accessori di valutazione, i quali assurgono al rango di **indici di valutazione**.

#### Elementi Accessori di Valutazione:

- 1) conseguimento di economie reali,
- 2) introduzione di strumenti gestionali innovativi,
- 3) sviluppo di favorevoli fattori di clima gestionale,
- 4) impiego razionale e ottimizzato del tempo/lavoro.

Si parla in questo caso di elementi accessori in quanto gli stessi hanno solo indirettamente a che fare con i risultati conseguiti. Essi esprimono non il "quanto" di conseguimento degli obiettivi, piuttosto il "come" i risultati sono stati conseguiti.

La valutazione (positiva o negativa) di tali elementi accessori può produrre un incremento o un decremento del valore di risultato parziale complessivo.

A tal fine ad ogni elemento accessorio di valutazione il Dirigente assegna un valore compreso tra 0,9 e 1,1.

Nel caso in cui uno o più elementi accessori siano estranei alle caratteristiche tipologiche della posizione organizzativa, il Dirigente assegna un valore uguale a 1.

Moltiplicando il Valore di risultato parziale complessivo (V.R.P.C.) per gli indici di valutazione dei 4 elementi accessori, si ottiene il Valore di Risultato Definitivo (V.R.D.) riguardante la posizione organizzativa.

**Esempio 1):**

**Posizione organizzativa X**      V. R. P.C. = 76

Conseguimento di economie reali	= 1,1
Introduzione di strumenti gestionali innovativi	= 0,9
Sviluppo di favorevoli fattori di clima gestionale	= 1,1
Impiego razionale e ottimizzato del tempo/lavoro	= 1

$$\text{V.R.D.} = 76 \times 1,1 \times 0,9 \times 1,1 \times 1 = \mathbf{82,76}$$

**Esempio 2):**

**Posizione organizzativa Y**      V. R. P.C. = 62,5

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

$$\text{V.R.D.} = 62,5 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,9 = \mathbf{41,0}$$

**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

<b>Fascia 1</b> ⇒ Fino a 20 punti ⇒	0%	revoca automatica dell'incarico
<b>Fascia 2</b> ⇒ Fino a 30 punti ⇒	0%	
<b>Fascia 3</b> ⇒ Fino a 50 punti ⇒	10%	
<b>Fascia 4</b> ⇒ Fino a 70 punti ⇒	15%	
<b>Fascia 5</b> ⇒ Fino a 90 punti ⇒	20%	
<b>Fascia 6</b> ⇒ Oltre 91 punti ⇒	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.

\*\*\*\*\*

*[Handwritten signatures and initials]*