

**SISTEMA DI GRADUAZIONE DEGLI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE
CON POSIZIONE DI RESPONSABILITÀ DI DIREZIONE DI UNITÀ ORGANIZZATIVE
DI PARTICOLARE COMPLESSITÀ (ART. 16 COMMA 2, LETT. A) CCNL 2019/2021)**

L'istituzione delle posizioni di Elevata Qualificazione con carattere direzionale, comportanti dirette ed autonome facoltà gestionali e responsabilità di posizione e di risultato, comporta la necessità di introdurre e disciplinare i criteri valutativi. I macroelementi di valutazione e graduazione consistono in:

- *Collocazione nella struttura (fino a 15 punti);*
- *Complessità organizzativa (fino a 40 punti);*
- *Responsabilità interna ed esterna (fino a 30 punti);*
- *Strategicità della posizione (fino a 15 punti).*

I superiori criteri si scompongono nei seguenti indicatori:

A) COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA (fino a 15 punti):

A1) Risorse finanziarie gestite

Esprime lo spessore economico delle attività di spesa e di entrata svolte nell'ambito della posizione.

2	3	4	5
Fino a € 400.000	Da € 400.001 a € 1.000.000	Da € 1.000.001 a € 2.000.000	Oltre € 2.000.000

A2) Personale assegnato

Esprime il "peso" obiettivo del coordinamento delle risorse umane assegnate, anche in rapporto alla tipologia delle professionalità assegnate.

All'interno di ogni scala viene assegnato un punteggio maggiore in caso eterogeneità di categorie professionali.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Max 2 dipendenti		Tra 3 e 5 dipendenti		Tra i 6 e 10 dipendenti		Tra 11 e 20 Dipendenti		Superiore a 20 dipendenti	

B) COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA (fino a 40 punti):

B1) Complessità dei processi gestionali e grado di interfunzionalità degli stessi

Esprime lo spessore della difficoltà di gestione dei processi operativi della posizione, anche in relazione al grado di interfunzionalità degli stessi (numerosità delle fasi e articolazione su più aree/servizi)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La posizione coordina e integra un numero molto limitato di processi prevalentemente omogenei			La posizione coordina e integra un numero limitato di processi eterogenei			La posizione coordina e integra un numero elevato di processi sostanzialmente omogenei		La posizione coordina e integra un numero elevato di processi eterogenei	

B2) Sistema di relazione con soggetti esterni e/o interni

Esprime l'intensità del sistema relazionale costantemente gestito dalla posizione, sia esterno che interno all'Ente, con specifico riferimento al grado di eterogeneità dei rapporti intersoggettivi ed interorganici da gestire.

B.2.1 Relazioni interne

Rileva il grado di complessità delle relazioni nei confronti dei soggetti interni all'Ente.

Relazioni che comportano scambio di informazioni di modesta complessità e/o con uffici/unità dello stesso servizio	Relazioni che comportano informazioni complesse e/o con uffici/unità di altri servizi
Da 1 a 2 punti	Da 3 a 4 punti

B.2.2. Relazioni esterne

Rileva il grado di complessità e problematicità delle relazioni che gestisce l'ufficio con varie categorie di interlocutori (cittadini, imprese, enti pubblici, categorie professionali e associazioni di cittadini).

Relazioni indispensabili ed elementari	Relazioni che comportano informazioni di media complessità e problematicità	Relazioni che comportano informazioni di alta complessità, anche con funzioni di rappresentanza dell'Ente
Da 1 a 2 punti	Da 3 a 4 punti	Da 5 a 6 punti

B3) Complessità del quadro normativo

Esprime la complessità del grado normativo che determina un ampliamento della discrezionalità nell'agire amministrativo e della conseguente esposizione a contenzioso.

B.3.1. Ampiezza del panorama normativo

1	2	3	4	5
BASSO		MEDIO	ALTO	

B.3.2. Complessità e incertezza applicativa

1	2	3	4	5
BASSA		MEDIA	ALTA	

B4) Ampiezza degli ambiti di intervento e molteplicità delle competenze specialistiche richieste/coinvolve

Esprime lo spettro di competenze specialistiche che la posizione richiede per l'assolvimento delle funzioni (giuridica, tecnica, contabile, organizzativa, etc.) e, insieme, il necessario grado di specializzazione professionale: incrementa la valutazione del ruolo l'esigenza di cognizioni interdisciplinari.

1	2	3	4	5
BASSA		MEDIA	ALTA	

B5) Complessità nella programmazione delle attività

Esprime il grado di complessità nella programmazione delle attività in conseguenza di fattori interni e/o esterni (frequente modifica del contesto normativo, ambientale, organizzativo).

1	2	3	4	5
BASSA		MEDIA	ALTA	

C) RESPONSABILITÀ INTERNA ED ESTERNA (fino a 30 punti):

C1) Tipologia delle responsabilità verso l'esterno e verso l'interno dell'Ente

Esprime la tipologia dei profili di responsabilità cui risulta esposta la posizione nell'azione svolta verso l'esterno (penale, civile, amministrativa, tecnica) e verso l'interno (di esecuzione, di risultato finale).

1	2	3	4	5
BASSA		MEDIA	ALTA	

C2) Esposizione erariale della posizione

Esprime il grado di esposizione erariale della posizione anche in rapporto alle risorse finanziarie gestite.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BASSO				MEDIO			ALTO		

C3) Ampiezza e contenuto delle funzioni dirigenziali delegate con attribuzione dei poteri di firma

Esprime l'ampiezza delle funzioni dirigenziali delegate, rappresentata dall'attribuzione del potere di firma dei provvedimenti finali a rilevanza esterna. Tiene anche conto della differenziazione degli ambiti di intervento e dell'eventuale introduzione di limiti di valore allo svolgimento delle funzioni stesse.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Attribuzione del potere di firma di provvedimenti a rilevanza esterna di natura omogenea e bassa complessità				Attribuzione del potere di firma per una pluralità di provvedimenti a rilevanza esterna di media complessità			Attribuzione del potere di firma per una pluralità di provvedimenti a rilevanza esterna di alta complessità e per materie eterogenee		

C4) Tempi medi di risposta necessari per corrispondere alle istanze e/o alle esigenze funzionali

Esprime il grado di tempestività medio richiesto nell'esecuzione delle performance, nel rispetto degli standard erogativi quali-quantitativi dell'Ente (termini medi di resa dei servizi di competenza, avuto riguardo alle concrete ed obiettive esigenze dei relativi destinatari (sia interni che esterni)).

1	2	3	4	5
BASSA		MEDIA	ALTA	

D) STRATEGICITA' DELLA POSIZIONE (fino a 15 punti):

D1) Strategicità della posizione

Esprime la rilevanza strategica della posizione in termine di rilevanza delle attività e degli atti cui collabora con riferimento alle linee di mandato e priorità dell'Amministrazione contenute nei documenti di programmazione dell'Ente.

1	2	3	4	5
BASSA		MEDIA	ALTA	

D2) Preposizione a funzioni associate, unificate o di più enti

Esprime l'estensione dell'incarico negli ambiti lavorativi condivisi da più enti, in forza sia di convenzioni associative o di conferimento di attività all'Unione, che di eventuali accordi tra due o più enti finalizzati a condividere uffici o risorse umane.

1	2	3	4	5
BASSA		MEDIA	ALTA	

D3) Valenza trasversale nella relazione con gli Organi di Governo

Esprime il grado di "orizzontalità" delle funzioni conferite rispetto alla complessiva articolazione operativa dell'ente o degli enti interessati, in termini di sostegno istruttorio e propositivo alla regolazione e all'organizzazione intersettoriale delle materie e dei processi gestionali e produttivi.

1	2	3	4	5
BASSA		MEDIA	ALTA	

SISTEMA DI GRADUAZIONE DELLE ELEVATE QUALIFICAZIONI CON POSIZIONE DI RESPONSABILITA' CON CONTENUTI DI ALTA PROFESSIONALITA' (ART. 16 COMMA 2, LETT. B) CCNL 2019/2021)

I macroelementi di valutazione e graduazione per gli incarichi con contenuti di alta professionalità consistono in:

- *Complessità organizzativa e funzionale (fino a 30 punti);*
- *Grado di responsabilità (fino a 30 punti).*

Essi si scompongono nei seguenti indicatori:

A) COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA E FUNZIONALE (fino a 30 punti):

A1) Sistema di relazione permanente con soggetti esterni e/o interni

Esprime l'estensione del sistema relazionale costantemente gestito dalla posizione, sia esterno che interno all'Ente, con specifico riferimento al grado di eterogeneità dei rapporti intersoggettivi ed interorganici da gestire.

A.1.1 Relazioni interne

Rileva il grado di complessità delle relazioni nei confronti dei soggetti interni all'Ente.

Relazioni che comportano scambio di informazioni di modesta complessità e/o con uffici/unità dello stesso servizio	Relazioni che comportano informazioni complesse e/o con uffici/unità di altri servizi
Da 1 a 2 punti	Da 3 a 4 punti

A.1.2. Relazioni esterne

Rileva il grado di complessità e problematicità delle relazioni che gestisce l'ufficio con varie categorie di interlocutori (cittadini, imprese, enti pubblici, categorie professionali e associazioni di cittadini).

Relazioni indispensabili ed elementari	Relazioni che comportano informazioni di media complessità e problematicità	Relazioni che comportano informazioni di alta complessità, anche con funzioni di rappresentanza dell'Ente
Da 1 a 2 punti	Da 3 a 4 punti	Da 5 a 6 punti

A2) Grado di specializzazione e poliedricità delle cognizioni necessarie

Esprime lo spettro di conoscenze professionali che la posizione richiede per l'assolvimento delle funzioni (giuridica, tecnica, contabile, organizzativa, etc.) e, insieme, il necessario grado di specializzazione professionale: incrementa la valutazione del ruolo l'esigenza di cognizioni interdisciplinari.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BASSO				MEDIO			ALTO		

A3) Complessità professionale

Esprime il grado di complessità professionale, in termini di criticità delle problematiche da affrontare e di varietà delle soluzioni possibili che il soggetto incaricato deve affrontare per l'adeguato svolgimento e presidio delle funzioni attribuitegli.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BASSO				MEDIO			ALTO		

B) GRADO DI RESPONSABILITÀ (fino a 30 punti):

B1) Responsabilità diretta

Esprime il livello di responsabilità assunte in via diretta e personale, in conseguenza dell'espletamento dell'incarico e dell'adozione di atti e decisioni che impegnano l'ente verso l'esterno. Vi rientra anche la responsabilità professionale nelle sue diverse configurazioni.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BASSO				MEDIO			ALTO		

B2) Responsabilità indiretta

Esprime il livello di responsabilità assunte in conseguenza dell'espletamento dell'incarico e dell'adozione di atti e decisioni, che pur non impegnando direttamente l'ente verso l'esterno, risultano tuttavia propedeutici o preparatori rispetto ad altri atti di competenza di altri soggetti.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BASSO				MEDIO			ALTO		

B3) Tempi medi di risposta necessari per corrispondere alle istanze e/o alle esigenze funzionali

Esprime il grado di tempestività medio richiesto nell'esecuzione delle performance, nel rispetto degli standard erogativi quali-quantitativi dell'Ente (termini medi di resa dei servizi di competenza, avuto riguardo alle concrete ed obiettive esigenze dei relativi destinatari (sia interni che esterni)).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BASSO				MEDIO			ALTO		

CRITERI DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEGLI INCARICATI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

Il modello di valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative è basato su due distinti profili di valutazione:

1. Area dei risultati:

Gli obiettivi sono assegnati e dichiarati - nell'ambito della programmazione dell'Ente - nel Piano Esecutivo di Gestione (PEG) e, all'interno di questo, nel Piano della Performance (PdP). Nelle more dell'approvazione dei predetti piani, ciascun dirigente può assegnare agli incaricati di Elevata Qualificazione degli obiettivi provvisori, da rimodulare, eventualmente, nel corso della gestione.

2. Area dei comportamenti, delle competenze agite, della gestione e dello sviluppo della performance individuale dei collaboratori: quest'area riguarda la capacità dell'incaricato di rivestire ed interpretare il ruolo assunto nell'organizzazione, ruolo che implica, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, capacità organizzativa, ottimizzazione delle risorse assegnate, capacità gestionale rivolta al raggiungimento degli obiettivi, propri e della struttura diretta, esercizio del ruolo di guida di un gruppo e delle funzioni proprie del datore di lavoro.

L'“Area dei risultati” e l'“Area dei comportamenti” hanno ciascuna un peso pari al 50%.

A.1. Area dei risultati

Gli obiettivi assegnati agli incaricati di E.Q. si suddividono, a seconda della loro tipologia, in:

A. Obiettivi generali di cui al D.Lgs. n. 74/2017 (politiche pubbliche, linee guida funzione pubblica): gli obiettivi in oggetto, come definiti dalla normativa succitata, verranno individuati e declinati con decreto ministeriale a seguito di intesa raggiunta in sede di conferenza unificata; detti obiettivi dovrebbero essere identici per tutti gli enti territoriali.

Nel presente sistema si attribuisce, a tali obiettivi, una pesatura fissa pari al 5% del peso complessivo assegnato all'Area dei risultati; si stabilisce, inoltre, che in caso di mancata definizione di tale tipologia di obiettivi ai sensi di quanto previsto dal predetto D.Lgs. n. 74/2017, detto 5% verrà assegnato agli obiettivi cd. trasversali che, pertanto, passeranno da un peso pari al 15% sino a raggiungere il 20%.

B. Obiettivi specifici di Ente, a loro volta suddivisi tra:

b1. Obiettivi trasversali a tutta la struttura/Settore: tali obiettivi consistono negli obiettivi comuni a tutta o parte della struttura/Settore e che, per il loro raggiungimento, necessitano del fattivo contributo di più Servizi.

Questi obiettivi vengono, dal presente sistema, pesati in misura fissa pari al 15% del peso complessivo assegnato al Servizio, fatto salvo l'incremento al 20% per l'ipotesi menzionata al precedente punto.

Gli obiettivi di carattere trasversale vengono assegnati, di norma, a tutte le Elevanti Qualificazioni facenti parte di un Settore e il dirigente svolge l'attività di coordinamento tra tutti i Servizi interni al Settore.

Il dirigente, al termine dell'esercizio, valuta il contributo di ciascuna Elevata Qualificazione diretta al perseguimento dell'obiettivo trasversale assegnato al Settore e/o all'intero Ente.

b2. Obiettivi del Servizio diretto: si tratta degli obiettivi assegnati a ciascun Servizio cui è correlata l'Elevata Qualificazione.

La pesatura massima assegnata a detti obiettivi è pari al 80% del peso complessivo assegnato all'Area risultati.

Questa tipologia di obiettivi, a sua volta, si divide in:

1. Obiettivi di mantenimento attività/servizi continuativi: si tratta di obiettivi che si ripetono nel tempo e che hanno lo scopo di garantire un livello standard dei servizi. Si caratterizzano, pertanto, per essere parametrati ad uno standard di riferimento (di norma quantitativo o temporale).

2. Obiettivi di sviluppo: si tratta di obiettivi che si caratterizzano per la loro novità, ovvero per l'introduzione di modalità differenti di gestione di servizi o attività tipiche, nonché per la creazione di nuovi servizi, l'ottimizzazione o il miglioramento di quelli esistenti; di norma sono parametrati a standard di efficacia o efficienza del risultato ottenuto.

3. Obiettivi di sviluppo strategico: si tratta di obiettivi che l'Amministrazione ha inteso qualificare come di carattere strategico. In linea di principio sono obiettivi che portano ad attuazione i programmi qualificanti del mandato; possono, peraltro, essere qualificati come strategici anche obiettivi di mantenimento, sempre che il parametro o standard di riferimento abbia un carattere sfidante e strategico.

A.2. Area dei comportamenti

I comportamenti attesi oggetto della valutazione esprimono i valori dell'Amministrazione (*“Essere dei professionisti e degli attori del servizio pubblico che lavorano insieme nel rispetto delle regole dell'organizzazione”*) e rappresentano un insieme di impegno nel lavoro, di capacità di azione e di competenze agite funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.

La valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda:

A. Conoscenza tecnica delle materie relative al servizio affidato;

B. Capacità organizzativa;

C. Competenza gestionale ed il cd. *problem solving*;

D. Orientamento al risultato;

E. Capacità di programmazione;

F. Capacità di innovazione e introdurre miglioramenti nei servizi.

Nel modello di scheda di valutazione - **Allegato C** - sono precisati e dettagliati i comportamenti oggetto di valutazione.

B. Procedura

Ogni anno, dapprima in via provvisoria e, in seguito, con l'approvazione del PEG e del PdP da parte dell'Ente, viene definito, a livello generale, il numero e la qualificazione - generale, trasversale, di mantenimento, di sviluppo, di sviluppo strategico - di ciascun obiettivo assegnato dai dirigenti agli incaricati di Elevata Qualificazione.

Ciascun dirigente dovrà stabilire il diverso peso – nel limite del 80% complessivo – tra gli obiettivi di mantenimento, di sviluppo e di sviluppo strategici.

La pesatura dei comportamenti organizzativi di cui al precedente punto A.2 è quella indicata nella scheda riportata nell'Allegato "C".

SCHEDA DI VALUTAZIONE INCARICATI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

**SCHEDA RISULTATO
ELEVATA QUALIFICAZIONE**

A. AREA RISULTATI (in relazione agli obiettivi assegnati dall'Ente)			PESO ATTRIBUIBILE 50/100
ARTICOLAZIONE OBIETTIVI	MACRO DESCRIZIONE OBIETTIVI	MICRO	PESATURA
A. Obiettivi generali D.Lgs.n. 74/2017 (politiche pubbliche, linee guida funzione pubblica) *	Definiti con DM dopo Intesa in sede di conferenza unificata identici per tutti gli enti territoriali		5%
B. Obiettivi specifici di Ente	b1. Obiettivi trasversali a tutta la struttura/Settore		15%
	b2. Obiettivi del Servizio diretto	1. Obiettivi di mantenimento attività/ servizi continuativi	80%
		2. Obiettivi di sviluppo 3. Obiettivi di sviluppo strategico	
* In caso di mancata definizione di tali obiettivi verrà incrementato sino a 20 punti il peso degli obiettivi trasversali.			

B. AREA COMPORAMENTI (ovvero capacità di esercitare il ruolo)		PESO ATTRIBUIBILE 50/100
COMPETENZE RICHIESTE PER L'ESERCIZIO DEL RUOLO	DESCRIZIONE	PESATURA
CONOSCENZA TECNICA DELLE MATERIE RELATIVE AL SERVIZIO AFFIDATO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità di applicare e approfondire le conoscenze specialistiche e tecniche necessarie allo svolgimento della propria attività. 2. Capacità di aggiornamento e autoformazione nelle materie relative all'ambito disciplinare di competenza. 	15%
CAPACITA' ORGANIZZATIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità di operare scelte di gestione in autonomia e in coerenza con gli obiettivi concordati. 2. Capacità di pianificare, gestire e controllare le attività inerenti la propria area di responsabilità o uno specifico ambito progettuale, attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse umane, economiche e strumentali disponibili, in funzione degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli esistenti. 3. Capacità di comunicare e di favorire la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione. 4. Rispetto per gli utenti ed i cittadini, attenzione al rapporto con destinatari e beneficiari e al contenimento dei disagi. 	20%
COMPETENZA GESTIONALE - PROBLEM SOLVING	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità di affrontare e risolvere problemi nuovi ed imprevisti attivando le risorse controllate. 2. Capacità di risposta in termini di tempo e qualità alle problematiche che si presentino nel proprio contesto di attività. 3. Capacità di definire e diffondere nella propria unità organizzativa e nell'ente conoscenze e procedure finalizzate al miglioramento delle attività. 4. Capacità di interagire in modo costruttivo con tutti i soggetti istituzionali. 5. Capacità operare in un'ottica di superamento di logiche settoriali, di orientamento ai processi complessivi dell'ente e alla integrazione organizzativa. 6. Capacità di utilizzare in maniera appropriata gli strumenti organizzativi di gestione e sviluppo dei collaboratori. 	20%

	7. Esercizio efficace e sviluppo del ruolo manageriale.	
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità di individuare soluzioni e definire le priorità proponendo opzioni di intervento alternative e di rendere conto a consuntivo dei risultati raggiunti. 2. Capacità di operare scelte di gestione in autonomia e in coerenza con gli obiettivi. 3. Flessibilità e attenzione ad assicurare la continuità del servizio pubblico ed a gestire efficacemente le emergenze e le urgenze. 	20%
CAPACITA' DI PROGRAMMAZIONE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità di razionalizzare progressivamente la struttura dei costi delle attività governate senza alterare il livello di risultati. 2. Capacità di prevenire e gestire variazioni e picchi di attività, di valutare ed assegnare il grado di priorità agli obiettivi propri e dei collaboratori. 	15%
CAPACITA' DI INNOVAZIONE E INTRODURRE MIGLIORAMENTI NEI SERVIZI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità di introdurre miglioramenti e innovazioni nelle materie di competenza. 2. Capacità di reinterpretare norme e regole in modo costruttivo. 3. Capacità di verificare sistematicamente il contenuto delle funzioni gestite ed elaborare e attuare interventi di miglioramento. 4. Capacità di elaborare e attuare piani e progetti diretti all'introduzione di innovazioni gestionali. 	10%