# Scomposizione in parametri d'apprezzamento degli elementi connessi alla COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA

### B.1.1 Complessità del sistema interrelazionale gestito

- Sistema interrelazionale di tipo <u>complesso,</u>
  per professionalità implicate e rilevanza strategica, professionali e produttivi
- Sistema interrelazionale di tipo <u>complesso</u>, <u>Sistema interrelazionale di tipo della sistema interrelazionale di tipo complesso</u>, per professionalità implicate e rilevanza strategica, professionale di soggetti istituzionali e produttivi interrelazionale di soggetti istituzionali e produttivi interrelazionale di soggetti istituzionale e produttivi interrelazione di soggetti istituzionale e produttivi interrelazione di soggetti istituzione e produttivi interrelazione di soggetti di so
- Sistema interrelazionale di tipo <u>semplice</u>, <u>Sistema utendez orgale sideo semplios</u> per professionalità implicate e rilevanza strategica, <u>organismente e devanza strategica</u>, con <u>uno o più</u> soggetti istituzionali e produttivi

L'articolazione ponderativa adottata risulta finalizzata all'apprezzamento del complesso relazionale governante sia il sistema "produttivo" attinente all'unità di preposizione della posizione, sia l'ambito rapportivo intrattenuto con gli organi istituzionali (eminentemente interni).

Ciascuna posizione presenta, invero, inderogabili profili di gestione dei rapporti e delle relazioni interne strutturati tra i diversi fattori produttivi (risorse umane, strumentali, etc.), nonché sviluppati con i protagonisti istituzionali del governo politico dell'Ente, che si differenziano notevolmente in ragione della complessità della struttura gestita, della rilevanza strategica del ruolo ricoperto, dell'intensità quali-quantitativa della professionalità involta, della molteplicità di soggetti istituzionali coinvolti nei processi relazionali, della tipologia dei processi relazionali stessi intrattenuti con i diversi interpreti delle posizioni ricoperte, dalla eterogeneità delle competenze necessarie per l'utile gestione di una più o meno ampia trama dei profili rapportivi interessati e dalla necessità di integrazione di sistemi relazionali elementari o complessi.

Intuibile si appalesa la gradualità valutativa, che assiste, come ovvio, ad un'evoluzione incrementale della considerazione di posizione in coincidenza di articolazioni relazionali complesse e di una molteplicità di interlocutori istituzionali.

#### B.1.2

Partecipazione necessaria, per attività di supporto e/o di consulenza, ad organi collegiali o stessa attività istituzionalmente resa, necessariamente, ad organi monocratici

- Supporto e partecipazione ai lavori di organi istituzionali in misura superiore al 30 % dell'attività prestata
- Supporto e partecipazione ai lavori di organi istituzionali in misura superiore al 20 % dell'attività prestata
- Supporto e partecipazione ai lavori di organi istituzionali in misura <u>superiore al 10 %</u> dell'attività prestata
- Supporto e partecipazione ai lavori di organi istituzionali in misura pari o inferiore al 10 % dell'attività prestata

Il sistema ponderativo appare inteso alla valorizzazione degli ambiti d'apporto resi alla funzionalità degli organi istituzionali dell'Ente, siano essi collegiali che monocratici, sulla scorta di una opportuna valutazione del grado di supporto che, necessariamente, la posizione dirigenziale ricoperta è tenuta a fornire nell'ambito d'assolvimento attributivo ordinario.

L'elemento d'apprezzamento si sviluppa e prende le mosse dalla considerazione che l'attività ausiliatrice fornita risulta costituire momento prestazionale di elevato profilo qualitativo a diretta interazione con le conseguenti opzioni politiche assunte, di talchè la prestazione della stessa all'ambito determinativo, pur con apporto mediato, si pone quale connotato evidenziante il necessario spessore professionale che la posizione esprime.

La modulazione parametrica, infatti, colloca sul podio considerativo la posizione che presenta un rilevante momento partecipativo, in guisa di elevato aspetto professionale conferito in apporto all'organo istituzionale, relegando, per converso, a minima rilevanza, il contributo apportivo che si trova attestato su livelli di lieve coinvolgimento partecipativo o, addirittura, di trascurabile apporto.

#### B.2

## Scomposizione in parametri d'apprezzamento degli elementi connessi alla COMPLESSITÀ' ORGANIZZATIVA

- Nelle pagine successive sono riportate le rubriche degli elementi di valutazione connessi alla complessità organizzativa, quali individuati, e puntualmente descritti, nel precedente "Quadro A", sub A.2;
- segue, appresso a ciascun elemento di valutazione, la scomposizione dello stesso in parametri d'apprezzamento, con l'attribuzione dei relativi punteggi di riferimento;
- in calce ad ogni rappresentazione dei parametri d'apprezzamento, riferiti a ciascun elemento di valutazione, vengono fornite le linee descrittive dei medesimi, accompagnate da uno specifico commento esplicativo.

#### B.2.1 Attività intersettoriali gestite

- Preponderanza di attività intersettoriali ad effetto <u>esterno</u> con <u>rilevante</u> coinvolgimento multisettoriale
- Preponderanza di attività intersettoriali ad effetto <u>esterno</u> con <u>modesto</u> coinvolgimento multisettoriale
- Preponderanza di attività intersettoriali ad effetto <u>interno</u> con <u>rilevante</u> coinvolgimento multisettoriale
- Preponderanza di attività intersettoriali ad effetto <u>interno</u> con <u>modesto</u> coinvolgimento multisettoriale

La scala d'apprezzamento correlata al presente elemento è intesa ad esprimere lo spessore di "orizzontalità gestionale" che la posizione è chiamata ad assumere, mediante il coordinamento di linee funzionali e/o progetti a valenza intersettoriale, laddove si evidenzia, conseguentemente, il livello spettrico d'intervento, il grado quali-quantitativo di coinvolgimento di unità operative ed organizzative, nonché il profilo di variegazione professionale necessario, ciò che rileva, in buona sostanza, una opportuna gradazione di plurivalenza e polifunzionalità connesse al ruolo.

Il sistema di pesatura, peraltro, appare idoneamente integrato dall'individuazione dell'ambito di destinatarietà delle attribuzioni extrasettoriali gestite, sì da consentire la rilevazione della valenza finale quale esterna o interna all'Ente, in termini di effetti prodotti dal relativo coordinamento funzionale.

La ratio parametrica, dunque, non può non considerare riferibile all'apice valutativo la posizione dirigenziale che presenti una prevalenza, in senso comparativo, di funzioni ultrasettoriali da coordinare gestionalmente, qualificate da riflessi di destinatarietà esterna, quali situazioni erogative di maggiore complessità fenomenica, e da elevato grado d'interessamento multisettoriale, ove maggiormente poliedrica risulta l'espressione professionale, relegando, al minor indice ponderativo, la gestione intersettoriale adducente meri effetti interni alla struttura - e pertanto di più agevole gestione e controllo circostanziale - e ridotto coinvolgimento di assetti strutturali, espressivo di un contenuto apporto di eterogeneità professionale.

#### B.2.2 Livelli di coordinamento diretto

- Livelli di funzionalità direttiva molteplici ed eterogenei
- Livelli di funzionalità direttiva limitati ed eterogenei
- Livelli di funzionalità direttiva molteplici ed omogenei di fi na chi lità direttiva in literati ed omogenei
- Livelli di funzionalità direttiva limitati ed omogenei
- Livelli di funzionalità non direttiva molteplici ed eterogenei
- Livelli di funzionalità non direttiva limitati ed eterogenei
- Livelli di funzionalità non direttiva molteplici ed omogenei
- Livelli di funzionalità non direttiva limitati ed omogenei

Il sistema di parametrizzazione delineato risulta sviluppato in funzione di un'idonea misurazione della posizione, riguardata sotto il profilo delle ineludibili esigenze di coordinamento funzionale delle risorse professionali immediatamente dirette.

Appare evidente che il complesso valutativo non intende focalizzare la dimensione quantitativa dell'assetto dotazionale complessivo a disposizione della posizione, profilo di apprezzamento, questo, consegnato ad altro elemento di ponderazione (cfr. sub A.1.3/B.1.3), bensì fornire adeguata contezza delle situazioni di elevata professionalizzazione che la posizione è tenuta a gestire direttamente, nonché delle correlate performance (gestionali, funzionali, organizzative, di studio, di ricerca, etc.), valutate in termini qualitativi e quantitativi, sulla scorta della considerazione che, a maggior grado di professionalità espressa dalla posizione coordinata nei suespressi sensi, corrisponde un più elevato livello di doverosa professionalizzazione della posizione di direzione, non foss'altro che per impartire i necessari indirizzi e direttive d'azione, inalienabili strumenti gestionali del management pubblico, per tacere, poi, del conseguente esercizio delle intrasferibili funzioni di controllo da esercitarsi sui livelli di funzionalità diretti.

Alla luce delle riferite considerazioni, invero, l'articolazione dei parametri si sviluppa da un'apicalità valutativa assestata sulla gestione di maggiore complessità, ricomprendente aspetti di quantità (molteplici posizioni di dirigenza in coordinamento) e di qualità (diversificazione degli ambiti di intervento professionale dei livelii di coordinamento), ad un minimo articolato d'apprezzamento che, ancorchè fulcrato su omologhi aspetti, evidenzia un ben più limitato apporto funzionale (coordinamento di limitate posizioni non ascritte a qualifiche dirigenziali e caratterizzate da interventi e professionalità monoespressive).

- Attività vincolata (nell'an o nel quid) fino al 20 %
- Attività vincolata (nell'an o nel quid) fino al 40 %
- Attività vincolata (nell'an o nel quid) fino al 60 %
- Attività vincolata (nell'an o nel quid) fino al 80 %

Tale elemento di apprezzamento appare inteso ad evidenziare l'ambito ed il grado di attività discrezionalmente resa dalla posizione oggetto di valutazione: invero, l'osservazione viene condotta con specifico riguardo, ex adverso, agli aspetti di vincolatività dell'azione rimessa alla posizione, estendendosi a riguardare e l'obbligo di attivazione processuale o funzionale (an), e il relativo contenuto determinativo o gestionale (quid) di carattere vincolato, monitorando, in ultima analisi, l'incidenza, percentualmente espressa, dei complessi profili di vincolatività sulle attribuzioni di competenza, nonché, di conseguenza, lo spessore delle prestazioni discrezionalmente esercitate nel contesto del sistema funzionale ascritto alla posizione.

Il reticolo parametrico correlato a detto elemento, quindi, tende a maggiormente considerare la posizione che adduce un massimo grado di esercizio discrezionale delle attribuzioni, nel logico dedursi che laddove gli ambiti di funzione risultino puntualmente e rigidamente predefiniti, dal sistema normativo (a diverso titolo e grado espresso) governante la materia, nel loro esplicarsi e nelle loro modalità contenutistiche d'assolvimento, minor livello quali-quantitativo d'espressione funzionale è richiesto alla posizione, in uno con un correlato e conseguente minor grado di assunzione di responsabilità, da riconoscersi, viceversa, con valore certamente incrementale, laddove l'esercizio funzionale non rinvenga delineati ed inelastici parametri di riferimento, bensì debba prestarsi con ampi spazi discrezionali, maggiormente implicanti la necessaria sussistenza di aspetti qualitativi e responsabilizzanti d'esercizio funzionale.

#### B.2.4

### Attività discrezionale (nell'an e/o nel quid) e sua valutazione in termini percentuali rispetto alla complessiva attività svolta

- Attività vincolata (nell'an o nel quid) fino al 20 %
- Attività vincolata (nell'an o nel quid) fino al 40 %
- Attività vincolata (nell'an o nel quid) fino al 60 %
- Attività vincolata (nell'an o nel quid) fino al 80 %

L'indice ponderativo in parola risulta diametralmente opposto, in termini di osservazione, rispetto al precedente esaminato, essendo specularmente rivolto ad evidenziare lo spessore di vincolatività dell'azione rimessa alla posizione, attraverso la valutazione del grado di discrezionalità, percentualmente rilevato, d'esercizio funzionale: valgono, pertanto, al riguardo ancorché con angolazione visuale riflessa, le considerazioni svolte *sub* B.2.3.

L'opportunità di sviluppare un connesso reticolo valutativo muove dalla considerazione di poter pervenire ad una osservazione degli aspetti relativi all'esercizio discrezionale o vincolato dell'azione condotta dalla posizione, il più puntuale ed attendibile, in ragione, eminentemente, della circostanza che il rappresentato sistema d'apprezzamento, per quanto sufficientemente articolato per i fini di cui al presente lavoro, appare sviluppato per fasce percentuali di attivita assolta rispetto al complessivo spettro funzionale esercitato e, pertanto, risulta incapace di cogliere, con maggior dettaglio, l'effettivo profilo attributivo rimesso, con le caratteristiche specificamente osservate, alla posizione dirigenziale.

Da ciò, conseguentemente, il sistema dualistico: "ambito discrezionale - ambito vincolato", strutturato sotto il binomio B.2.3 e B.2.4, consente, puntualmente, di validare l'esame valutativo condotto, mediante un opportuno incrocio dei dati rilevati ad esito dell'attività ponderativa, nonché di incidere nel dettaglio del sistema stesso, rilevando, con compiuta specificità, i rispettivi livelli e contesti funzionali.

### B.2.5 Strumenti di gestione necessari allo svolgimento delle funzioni

- Strumenti di gestione ordinari di modesta complessità
- Strumenti di gestione ordinari di elevata complessità
- Strumenti di gestione straordinari di modesta complessità
- Strumenti di gestione straordinari di elevata complessità

Il sistema valutativo è orientato alla rilevazione dei profili di gestionalità strumentale che la posizione implica in funzione delle necessità erogatorie ed organizzative della struttura di preposizione.

La graduazione ponderativa attiene sia ad aspetti connessi alla complessità gestionale dello strumento (si pensi, ad esempio, all'introduzione ed al governo di sistemi informatici e/o informativi per la gestione tecnica delle attività o per la verifica dei risultati della gestione, di livelli di efficienza, di standard di efficacia, etc.), sia all'eccezionalità dello strumento stesso in ragione del conseguimento degli obiettivi istituzionali afferenti alla posizione (si consideri, ai riguardo, la necessità di attivare e sviluppare sistemi informativi di straordinario spessore e valenza, strumenti processuali o di planning operativo di carattere straordinario, etc.).

Pare appena il caso di evidenziare che, come intuibile, il maggior momento valutativo si presenterà in corrispondenza della posizione con governo di strumenti straordinari di gestione ed a rilevante difficoltà gestionale, in considerazione del necessario apprendimento delle correlate cognizioni e tecniche di amministrazione conseguente all'utilizzo di strumenti d'inusitato impiego, e alla complessità e problematicità sia dello strumento in sé considerato o delle relative metodiche d'uso, sia dell'introduzione ed attivazione strumentale dello stesso in ambienti sovente non predisposti per l'adozione di apparati e sistemi di rilevante criticità gestionale, necessitanti di elevate e qualificate professionalità, nonché di assetti strutturali appositamente disposti.

### B.2.6 Strumenti di organizzazione necessari allo svolgimento delle funzioni

- Strumenti di organizzazione ordinari di modesta complessità
- Strumenti di organizzazione ordinari di elevata complessità
- Strumenti di organizz.ne straordinari di modesta complessità
- Strumenti di organizz.ne straordinari di elevata complessità

Il presente modulo ponderativo attiene alla focalizzazione degli aspetti connessi al governo di strumenti organizzativi di cui la posizione abbisogni per il perseguimento degli obiettivi gestionali e funzionali propri della struttura di competenza. Operano, al riguardo, le considerazioni dianzi svolte sub B.2.5, con le specificazioni di seguito esposte:

- per organizzazione s'intende l'attività intesa a comporre i fattori "produttivi" (risorse umane, strumentali, economiche, ecc.) in vista del raggiungimento del risultato "d'impresa" (produzione di beni e/o di servizi);
- lo sviluppo valutativo, come in precedenza evidenziato, afferisce sia a profili di complessità gestionale dello strumento (si pensi, ad esempio, all'organizzazione e alla gestione di conferenze di servizi, alla mobilità interna del personale per costituire posizioni di "polivalenza", etc.), sia alla straordinarietà dello strumento stesso, impiegato per il raggiungimento dei risultati attribuiti alla posizione (si consideri, in merito, l'assunzione di nuovi assetti organizzativi, l'adozione di diversi modelli organizzativi, etc.).

L'articolazione parametrica, conseguentemente, risulta composta sulla scorta del precedente

omologo strumento di apprezzamento, laddove l'apicalità valutativa corrisponde alla gestione necessaria di strumenti organizzativi eccezionali e di rilevante difficolta di governo, rimessa alla posizione oggetto d'osservazione.

### B.2.7 Complessità organizzativa della struttura gestita

- Struttura con più di 3 centri decisionali di rilevante entità e con competenze in ambiti eterogenei
- Struttura con <u>non più di 3</u> centri decisionali di <u>rilevante</u> entità e con competenze in ambiti <u>eterogenei</u>
- Struttura con più di 3 centri decisionali di rilevante entità e con competenze in ambiti omogenei
  - Struttura con non più di 3 centri decisionali di rilevante entità e con competenze in ambiti omogenei
- Struttura con centri decisionali di modesta entità, a prescindere dal numero e dal relativo ambito d'intervento

Questo insieme soppesativo è rivolto a monitorare il grado di difficoltà gestionale della struttura di preposizione, riguardato sotto il profilo della sussistenza di ambiti decisionali governati, dotati di ampio livello di autonomia determinativa e di eterogeneità funzionale in ragione dei diversificati contesti d'intervento.

Di tutta evidenza risulta, pertanto, lo sviluppo del connesso reticolo parametrico, il quale pone sul più elevato momento valutativo la posizione di preposizione a struttura con molteplici contesti determinativi di consistente entità, ragguagliabile a centro decisionale di tipo dirigenziale ed a struttura evoluta, e con corrispondenti ambiti diversificati d'intervento, di talché la posizione considerata debba necessariamente addurre profili di abilità coordinamentale e di poliedricità professionale.

Si osservi, peraltro, che il connotato di rilevanza dell'entità strutturale delineato dal correlato reticolo valutativo attiene, insieme, e ad aspetti qualitativi - quale, ad esempio, un centro decisionale di natura dirigenziale (vedi sopra) - e a profili propriamente quantitativi - quali, a mo' di indicazione, l'entità dotazionale presentata dall'ambito decisionale amministrato (personale in servizio, dotazione organica giuridicamente definita, etc.) la dimensione dei processi complessi gestiti, etc. -.

Il minimale livello ponderativo attiene, viceversa, alla posizione dotata di contesti decisionali di limitata entità (nei suespressi sensi), indipendentemente da una pluralità o meno degli stessi e da una diversificazione o unicità della materia d'intervento, sul presupposto che, in tale ipotesi, la posizione esaminata non possa esprimere apprezzabili aspetti di difficoltà gestionale qualificanti la stessa.

### B.2.8 Tipologia delle cognizioni necessarie per l'assolvimento delle attribuzioni

- Cognizioni di tipo multidisciplinare di ampio spettro (giuridico, tecnico, contabile, organizzativo, etc.)
- Cognizioni di tipo multidisciplinare di modesto spettro
- Cognizioni di tipo monodisciplinare o multidisciplinare di spettro non significativo

L'articolazione considerativa in argomento appare intesa a rilevare la natura delle conoscenze professionali, funzionali all'espletamento delle attribuzioni proprie della posizione, riguardata sotto il profilo del carattere pluridisciplinare o monodisciplinare delle cognizioni richieste, nonché della latitudine conoscitiva, cioè del più o meno ampio orizzonte d'intervento della disciplinarietà diffusa che la posizione è tenuta ad addurre.

Professionalità multidisciplinare di vasto ambito d'intervento, pertanto, rinverrà un corrispondente elevato livello valutativo, in considerazione dell'ampiezza delle cognizioni richieste, attinenti a discipline diversificate (governate da sistemi, esperienze, regole, etc., dissimili), nonché della significativa vastità che le discipline stesse concorrono a comporre, in contesti gestionali e

funzionali tutt'affatto assimilabili; si pensi, ad esempio, ad una posizione dirigenziale, comune nelle Amministrazioni Locali, che debba governare le risorse umane e quelle strumentali/informatiche, con relativa gestione delle connesse strategie aziendali (ad es.: responsabilità del Servizio Personale e, contestualmente, del Servizio Informatico): può osservarsi, invero, che, in tal caso, la posizione esemplificata necessiterà di cognizioni certamente di natura pluridisciplinare (amministrative, informatiche, gestionali, etc.) e di rilevante ampiezza, spazianti dai profili giuridici, a quelli tecnicocontabili, a quelli, ancora, analitico-organizzativi.

Minimale spessore valutativo, al contrario, è riservato alla posizione implicante conoscenze di natura monodisciplinare o pluridisciplinare, ma di limitatissimo spettro d'intervento.

## B.2.9 Livello cognitivo ed applicativo delle conoscenze necessarie agli adempimenti di competenza

The state of the s

- Livello cognitivo ed applicativo di <u>elevatissima</u> specializzazione
- Livello cognitivo ed applicativo di elevata specializzazione
- Livello cognitivo ed applicativo di modesta specializzazione
- Livello cognitivo ed applicativo di <u>non significativa</u> special ne (quale livello cognitivo ed applicativo generale)

Il complesso d'apprezzamento in commento esprime lo spessore di conoscenze e di applicazioni richiesto, dalla posizione, per l'assolvimento delle attribuzioni alla stessa rimesse in funzione del conseguimento degli obiettivi prefissi.

L'elemento valutativo muove dalla considerazione che, nell'espletamento funzionale di competenza, il grado cognitivo ed attuativo del sistema governante la materia può esplicarsi con diversificata intensità, in ragione, eminentemente, delle specifiche finalità che il ruolo ricoperto appare orientato a perseguire.

Invero, l'assetto ponderativo, quale parametricamente articolato prende in necessaria considerazione il maggior grado di apprezzamento, corrispondendo, lo stesso, ad un rilevantissimo livello di specializzazione afferente al momento conoscitivo ed applicativo del sistema tutto governante la materia oggetto d'intervento, relegando, per contro, a gradualità inversa l'insieme cognitivo ed attuativo di carattere generale, scevro da connotati di specialità sia conoscitiva che empiricamente traduttiva.

Vale la pena di ricordare, ai fini valutativi di cui è argomento, che il livello di specializzazione richiesto per la conoscenza e l'attuazione del sistema di gestione della materia, si traduce in un elevato momento di governo della disciplina corrispondente che, per grado di approfondimento, difficoltà di formazione specifica, inusualità di tecniche gestionali e/o d'apprendimento, complessità del sistema di amministrazione in sé considerato, problematicità delle fattispecie ordinariamente affrontate e criticità speciali tipiche della materia, non trova riscontro comune e/o generale nel normalizzato complesso gestionale, funzionale, erogativo od organizzativo interessante il peculiare contesto d'intervento.

## B.2.10 Necessarietà od opportunità di precedenti esperienze professionali per la gestione delle funzioni

- Esperienze professionali precedenti ritenute necessarie
- Esperienze professionali precedenti ritenute opportune
- Esperienze professionali precedenti ritenute non significative

Il sistema valutativo è orientato alla rilevazione di profili di imprescindibilità o di opportunità di pregresse esperienze professionali ai fini del migliore assolvimento dell'insieme funzionale rimesso alla posizione.

Va da sé che, come intuibilmente può trarsi dalla natura dell'elemento in questione, i trascorsi professionali che rilevano allo scopo, sia in termini di necessaria inalienabilità di un formato spessore professionale, sia sotto il profilo della mera convenienza di un acquisto know-how, non possono che attenere alla specifica materia oggetto di intervento della posizione o, tutt'al più, all'ambito, tra più contesti di funzioni, d'intervento individuato attraverso un principio di prevalenza funzionale e gestionale, sia essa di tipo quantitativo, che di carattere qualitativo, di talché si possa pervenire, all'occorrenza, a richiamarsi, comunque, ad un nucleo funzionale caratterizzante la posizione stessa.

Appare di tutta evidenza, conseguentemente, che laddove il precedente professionale risulti non solo opportuno, bensì assolutamente irrinunciabile, l'insieme parametrico sviluppato tenda ad assumere una necessaria e corrispondente ponderazione incrementale, sulla scorta dell'ovvia considerazione che, in tale ipotesi, più difficoltosa si pone l'individuazione della necessaria professionalità sul mercato del lavoro, a fronte di uno specifico spessore professionale che, all'occorrenza, potrebbe anche difettare o, addirittura, non addurre alcuna rilevanza significativa ai fini della gestionalità funzionale di posizione.

### B.2.11

Ten an interpolate Visit character

Control of the Contro

the agreement of the property

FISH JONESON

### Attività progettuali o pianificatorie necessarie per la gestione di competenza

- Attività progettuali di elevato contenuto pianificatorio e ad assolvimento dinamico di tipo costante
- Attività progettuali di modesto contenuto pianificatorio e ad assolvimento dinamico di tipo costante
- Attività progettuali di <u>elevato</u> contenuto pianificatorio e ad assolvimento dinamico di tipo occasionale
- Attività progettuali di <u>modesto</u> contenuto pianificatorio e ad assolvimento dinamico di tipo <u>occasionale</u>

a (20% 310 E)

L'elemento ponderativo tiene in considerazione lo spessore quali-quantitativo dell'attività progettuale rimessa, alla posizione, in funzione di assolvimento diretto o strumentale.

I profili di rilievo connessi al presente aspetto d'apprezzamento attengono, eminentemente, e al rilevante o limitato ambito pianificatorio dell'attività progettuale di competenza (profilo qualitativo) - intendendosi, quale tratto pianificatorio, l'insieme programmatico afferente alla predisposizione operativa dell'intervento configurato, mediante composizione di ogni fattore produttivo, puntuale previsione degli elementi fasici, superamento dei momenti di- criticità, e qualsiasi ulteriore aspetto funzionale, gestionale ed organizzativo correlato all'intervento stesso - e, ancora, alla tipologia costante od occasionale dell'assolvimento progettuale richiesto alla posizione in considerazione (aspetto quantitativo).

I1 sistema parametrico articolato proietta al vertice valutativo la posizione che adduce un insieme funzionale di tipo progettuale con un rilevante contenuto di pianificazione operativa dell'attività, laddove la progettazione dell'intervento non può andare disgiunta dalla compiuta programmazione pratica dello stesso, accompagnata dall'assolvimento permanente, ancorché periodico o ciclico, dell'attività progettuale medesima, rimettendo, viceversa, a ponderazione minimale, nel contesto del reticolo di valutazione, la posizione presentante un limitato spessore pianificatorio, nei suindicati sensi, della prestazione progettuale richiesta, condotta, quest'ultima, altresì, con carattere di episodicità, cioè al di fuori di assestati ambiti sistematici di gestione dell'attività stessa, di talché questa risulti occasionalmente esercitata e, pertanto, tendenzialmente - e non professionalmente - assorbente, con carattere di continuità, i profili quali-quantitativi più sopra evidenziati.

## B.2.12 Grado di attendibilità necessario per l'assolvimento dell'attività pianificatoria

- Grado di attendibilità <u>elevatissimo</u> (da 85 a 100 %)
- Grado di attendibilità <u>elevato</u> (da 70 a 84 %)
- Grado di attendibilità modesto (da 55 a 69 %)
- Grado di attendibilità <u>limitatamente significativo</u> (sino a 54 %)

L'insieme di apprezzamento considerato si riconnette, strettamente, al precedente sub B.2.11, di cui costituisce, all'evidenza, aspetto complementare ed, insieme, ulteriore, estendendosi a monitorare, sul presupposto della tipologia quali-quantitativa dell'attività progettuale richiesta alla posizione, lo spessore di coerenza necessario per il migliore assolvimento dell'opera pianificatoria consequente all'esercizio della richiamata attività di progettazione.

Pare appena il caso di rilevare che il momento di maggiore ponderazione si rinviene in corrispondenza del più elevato grado di attendibilità richiesto con riguardo alla pianificazione operativa da assolversi, in ragione, evidentemente, del rilevante spessore di capacità previsionale e di idoneità/abilità gestionale di evolute tecniche di planning operativo richiesto in relazione alla posizione dirigenziale in considerazione, come pleonastico risulta osservare che, viceversa, il punto di minor apprezzamento valutativo è riferito alla posizione che presenta un livello di congruità "pianificazione-realizazzione" poco significativo ai fini della funzionalità rimessa alla posizione stessa, di talché un eventuale scostamento, verificatosi in ordine al predetto binomio di aderenza conformativa, non appaia idoneo ad incidere punto sui risultati attesi dalla gestione della posizione.

### Grado di delegificazione nel contesto d'intervento governato

中的年代中央 10岁 60 E

THE RESERVE AND A STATE OF

ALTERNATION !

- Grado di delegificazione <u>elevatissimo</u> (da 80 a 100 %)
  - Grado di delegificazione rilevante (da 50 a 79 %)
    - Grado di delegificazione modesto (da 30 a 49 %)
    - Grado di deleg.ne limitatamente significativo (inferiore a 30 %)

Il complesso valutativo in esame appare inteso a rilevare lo spessore di delegificazione dell'insieme funzionale attribuito alla posizione, generante un autonomo potere-dovere di autonormazione esteso agli ambiti non regolati normativamente o limitatamente disciplinati attraverso principi generali, disposizioni-quadro, prescrizioni-cornice, etc.

Va da sé che tale elemento ponderativo, afferendo all'esercizio di facoltà disciplinatorie rimesse direttamente o mediatamente alla posizione, non inerisce, strettamente, al fenomeno generale di delegificazione della materia oggetto d'intervento attributivo, bensì si diffonde a ricomprendere ogni sistema di deregolamentazione del contesto stesso, normativamente operato, che conduca, comunque, ad una rimessione, nell'ambito funzionale proprio della posizione, di competenze disciplinatorie, con assolvimento delle connesse e conseguenti attribuzioni, indipendentemente da una qualificazione propria del fenomeno giuridico che ne costituisca i presupposti d'esercizio. L'articolazione valutativa pone ai vertici d'apprezzamento l'ambito attributivo che assiste a massicci interventi di destrutturazione normativa, originanti l'attivazione di funzioni disciplinatorie ad opera della posizione, nell'evidente considerazione che lati spazi di regolazione degli aspetti d'intervento, laddove il sistema normativo preesistente si è ritratto, necessitino di solide competenze professionali, idonee non solo e tanto all'applicazione normativa, ma, quel ch'è più, alla creazione della stessa, che deve, per necessità, presentarsi quale la più funzionale alle competenze governate ed ai contesti d'intervento gestiti.

### B.2.14 Attività di tipo disciplinatorio

- Attività disciplinatoria di rilevante intensità (50 % e oltre)
- Attività disciplinatoria di modesta intensità (da 30 a 49 %)
- Attività disciplinatoria di limitatissima intensità (sino a 29 %)

Il complesso considerativo in parola risulta diametralmente speculare rispetto al precedente osservato, concernendo, invero, l'intensità esplicativa dell'attività di carattere disciplinatorio che, come si è visto, si estende a ricomprendere ambiti di gestione rimessi alla posizione in materie oggetto di processi di delegificazione impropriamente intesi.

Ancorché pleonastico parrebbe introdurre tale dato d'apprezzamento, in considerazione dell'adozione dell'elemento valutativo dinanzi evidenziato sub B.2.13, opportuna, viceversa, risulta la relativa ponderazione ai fini di una più puntuale rilevazione degli aspetti connessi al sistema "delegificazione-normazione" che interessa la posizione, ove solo si consideri che la duplice valutazione dei parametri sub B.2.13 e B.2.14 induce ad una peculiare osservazione della posizione esaminata, riguardata, opportunamente, sotto il profilo di un binomio di tipo complementare-integrativo che, appunto in quanto condotto per fasce percentuali di gradualità, risulta tanto più attendibile, quanto più incrociato con ulteriori sistemi di valutazione che finalizzano l'apprezzamento di posizione.

Intuibile si palesa il reticolo considerativo, laddove, quale *ratio* che presiede pure il precedente osservato, ad un significativo livello di attività disciplinatoria cui deve attendere la posizione, corrisponde il più elevato grado ponderativo, sulla scorta della richiamata riflessione, afferente alla necessaria acquisizione di un idoneo spessore di professionalita e di capacità gestionale correlate all'esercizio di attività propriamente disciplinatoria degli ambiti d'intervento rimessi alla posizione, dai quali esula il mero apporto interpretativo-applicativo proprio dei sistemi di gestione sussistenti in contesti già oggetto di appropriata ed idonea regolazione normativa.

#### B.2.15 Attività di studio e ricerca

- Attività di studio e ricerca di elevata intensità (50 % e oltre) e rilevante professionalità
- Attività di studio e ricerca di modesta intensità (da 30 a 49 %) e rilevante professionalità
- Attività di studio e ricerca di elevata intensità (50 % e oltre) e modesta professionalità
- Attività di studio e ricerca di modesta intensità (da 30 a 49 %) e modesta professionalità
- Attività di studio e ricerca di limitatissima intensità (sino al 29 %) e modesta professionalità
- Attività di studio e ricerca di modesta intensità (da 30 a 49 %) e limitatissima professionalità
- Attività di studio e ricerca di limitatissima intensità (sino a 29 %) e limitatissima professionalità

Tale complesso valutativo intende monitorare lo spessore qualitativo e quantitativo dell'attività rimessa, alla posizione, per l'assolvimento di attribuzioni di studio e di ricerca necessarie per il compiuto adempimento delle funzioni di competenza.

In ragione degli aspetti apprezzati, conseguentemente, il reticolo ponderativo prende le mosse da una situazione che, sotto il profilo quantitativo, si esprime con ridottissimo livello di entità funzionale, mentre, riguardata sotto quello qualitativo, implica una limitatissima intensità di investimento professionale, cui, intuibilmente, è rassegnata valutazione minimale di posizione, per giungere alla situazione d'apicalità considerativa, che esprime un rilevante profilo quantitativo d'assolvimento, nell'ambito delle attribuzioni generali conferite alla posizione, ed una connotazione qualitativa assestata su di un elevato grado di espressione professionale.

E' di tutta evidenza, peraltro, che l'aspetto qualitativo assunto in valutazione attiene alla specifica competenza professionale che la posizione è tenuta ad addurre nell'espletamento delle attività di studio e ricerca in commento, il cui livello di ponderazione appare sviluppato e sulla

oggettiva complessità della materia trattata, e sul grado di cognizioni necessario per l'idoneo esercizio delle funzioni attribuite, e, ancora, sui sistema di mercato per il reperimento di corrispondente professionalità, nonché sulla relativa capacità di risposta.

### B.2.16 Attività d'equipe (funzioni necessarie): tipologia

- Attività di gruppo di rilevante entità permanentemente assolta
- Attività di gruppo di <u>rilevante</u> entità <u>occasionalmente</u> assolta
- Attività di gruppo di modesta entità permanentemente assolta
- Attività di gruppo di modesta entità occasionalmente assolta
- Attività di gruppo di <u>lievissima</u> entità

Il sistema d'apprezzamento delineato tende ad evidenziare i profili quali-quantitativi correlati all'espletamento necessario di attività di gruppo cui la posizione risulta tenuta.

L'articolazione parametrica, invero, adduce uno sviluppo che risulta idoneo a "prezzare" sia il grado di entita d'assolvimento, intesa, quale momento qualitativo, in guisa di elemento più o meno determinante per l'utile conseguimento degli obiettivi dell'Ente, sia il livello di assiduità di svolgimento, di tipo occasionale, ovvero a tipologia costante, ricomprendendo, in tale ultima casistica, anche gli assolvimenti ciclici e periodici, se assestati nel tempo.

Si può assistere, pertanto, ad uno sviluppo d'apprezzamento che muove dalla minimale situazione di limitatissima significanza dell'attività collettiva assolta, con esclusione, in tal caso, di ogni ponderazione condotta sugli aspetti quantitativi, per approdare alla più evoluta situazione funzionale che mostra, oltre ad un profilo di costanza nell'espletamento, un aspetto di tutto rilievo nella condizione o partecipazione ad attività d'insieme,con ciò collocandosi al vertice del sisiema valutativo.

Corre appena l'obbligo di rilevare che, per lavoro d'equipe, è da intendersi quell'attività necessariamente svolta con sistema-congiunto e partecipato da più soggetti che, pur essendo o potendo essere portatori di interessi o di competenze differenziati, tendono al perseguimento di un obiettivo comune o, comunque, partecipano al suo conseguimento in ragione del titolo di partecipanza al lavoro di gruppo professionalmente assolto.

## B.2.17 Indice di variazione del contesto disciplinatorio, inerente all'ambito di gestione, nel medio-lungo periodo

- Indice di variazione di periodo (3/5 anni) da 180 a 200 (°)
- Indice di variazione di periodo (3/5 anni) da 150 a 179 (°)
- Indice di variazione di periodo (3/5 anni) da 120 a 149 (°)
- Indice di variazione di periodo (3/5 anni) da 100 a 119 (°)

(°) assunto 100 quale indice di contesto sostanzialmente immodificato e/o immodificabile nel periodo di riferimento.

Il sistema valutativo in commento è finalizzato ad evidenziare il grado di modificazione dell'assetto disciplinatorio regolante l'ambito di gestione rimesso alla posizione dirigenziale, apprezzato nel medio-lungo periodo, ovvero, nel contesto temporale che va dal triennio al quinquennio gestionale.

Non pare inopportuno rilevare, peraltro, che, in ipotesi di competenze pluridisciplinatorie affidate alla posizione esaminata, l'indice di variazione che viene assunto può essere indifferentemente riferito a seconda dell'elemento ponderativo che viene adottato quale dato

qualificante e/o caratterizzante la posizione al sistema disciplinatorio soggetto all'indice di revisione di maggior livello, cioè all'ambito di intervento che, nel periodo considerato, presenta il piu elevato grado di modificazione, indipendentemente dallo spessore quali-quantitativo d'assolvimento inerente alla materia interessata, ovvero all'ambito disciplinatorio che caratterizza, quali-quantitativamente, la posizione dirigenziale osservata, a prescindere dalla sussistenza di indici di variazione più elevati, riferiti a contesti di regolamentazione non caratterizzanti.

Appare di tutta evidenza, dunque, che la situazione gestionale di maggior apprezzamento nell'insieme valutativo prospettato, attiene alla posizione che, con riguardo anche agli elementi ponderativi di riferimento sopra cennati, si, trova a gestire contesti disciplinatori che adducono un elevato indice di variazione, nell'intuibile considerazione delle necessarie competenze tecnico-professionali, formative ed adeguative che la posizione deve inderogabilmente esprimere.

### B.2.18 Indice di variazione dei profili organizzativi nel lungo periodo

- Indice di variazione di periodo (quinquennio) da 180 a 200 (°)
- Indice di variazione di periodo (quinquennio) da 150 a 179 (°)
  - Indice di variazione di periodo (quinquennio) da 120 a 149 (°)
- Indice di variazione di periodo (quinquennio) da 100 a 119 (°)

(°) assunto 100 quale indice di contesto sostanzialmente immodificato e/o immodificabile nel periodo di riferimento.

Il complesso valutativo in esame appare destinato a rilevare l'indice di trasformazione dell'assetto organizzativo o dei più rilevanti profili organizzativi afferenti al contesto gestionale rimesso alla posizione dirigenziale nel lungo periodo, assunto quale quinquennio.

Valgono, al riguardo, le considerazioni precedentemente svolte *sub* B.2.17 in relazione all'elemento ponderativo di riferimento nell'ipotesi di ambiente pluridisciplinare o ad ampio spettro organizzativo d'intervento, ovviamente in rapporto ai profili organizzativi (*rectius*: riorganizzativi) che qui rilevano.

Pare appena il caso di evidenziare che - espresso convenzionalmente il concetto di "organizzazione", quale momento compositivo dei fattori produttivi (risorse umane, strumentali, economiche etc.) - gli aspetti revisionali che in questa sede assumono considerazione risultano riferiti, per esemplificare a mo' d'indicazione, alla costante ripetitività o meno del sistema produttivo, al permanente ricambio o meno della tipologia produttiva, alla costante o meno innovazione informativa e procedurale, ai sedimentati o meno profili informatici di produzione, etc.

Parallelamente al dato valutativo dinanzi esaminato, all'indice revisionale di periodo che si presenta più elevato, corrisponde un momento di apprezzamento maggiore nell'intuibile considerazione delle necessarie capacità gestionali, funzionali ed organizzative, che la posizione deve addurre per idoneamente governare i relativi processi revisionali e le connesse dinamiche e ricadute produttive.

### B.2.19 Informatizzazione ambientale e processuale inerente agli ambiti di competenza

- Grado di informatizzazione ambientale e processuale da 80 a 100 %
- Grado di informatizzazione ambientale e processuale da 50 a 79 %
- Grado di informatizzazione ambientale e processuale da 30 a 49 %
- Grado di informatizzazione ambientale e processuale inferiore a 30 %

L'insieme considerativo di cui si discute risulta inteso ad apprezzare il livello di informatizzazione dei processi e, nell'insieme, dell'ambito organizzativo-gestionale rimessi al governo attributivo-funzionale della posizione dirigenziale osservata.

Nonostante un primo approccio valutativo sembri rimettere un maggior grado di considerazione alla posizione operante in ambito adducente un limitato livello di informatizzazione processuale-ambientale, sul poco probabile presupposto delle difficoltà gestionali e funzionali connesse a profili di amministrazione condotti in assenza di idonei supporti strumentali di tipo informatico, purtuttavia il sistema in esame tende a massimamente soppesare la posizione operante in contesto adducente il più rilevante grado di informatizzazione diffusa e procedimentale, sulla scorta del più congruo presupposto costituito dalla considerazione che, a maggior livello di diffusione informatica nel contesto gestionale rimesso alla posizione, corrisponde un più elevato grado di capacità gestionale complessiva, conseguente all'acquisizione di un idoneo spessore professionale, funzionale al miglior approccio delle diverse criticità che, a differenziato livello, possano insorgere nella conduzione di un ambiente ad informatizzazione evoluta ed estesa.

Il reticolo parametrale, infatti, appare sviluppato ed assestato sulla considerazione testè svolta, con massima articolazione valutativa corrisposto ad ambiente d'intervento presentante il piu elevato grado d'informatizzazione complessiva.

## B.2.20 Dinamiche formative e/o d'aggiornamento necessarie per gli assolvimenti di competenza

tall interest of the

- Dinamiche formative e/o d'aggiornamento costanti ed estese
- Dinamiche formative e/o d'aggiornamento costanti e limitate
  - Dinamiche formative e/o d'aggiornamento occasionali ed estese
  - Dinamiche formative e/o d'aggiornamento occasionali e limitate
    - Dinamiche formative e/o d'aggiornamento non significative

Il presente complesso valutativo è inteso a rilevare il fabbisogno formativo e d'aggiornamento necessario per l'utile ed idoneo assolvimento delle attribuzioni rimesse alla competenza della posizione considerata.

Il sistema prende le mosse dalla considerazione di ricollegare al doveroso impegno formativo e/o d'aggiornamento che consegue ad un ambito d'intervento governato da aspetti e profili suscettibili di costante mutamento o adeguamento dinamico alle trasformazioni afferenti al contesto stesso, un momento di valutazione incrementale, in ragione e dell'evidente sforzo profuso per l'espletamento di tale attività strumentale, e del progressivo spessore professionale che, nel tempo, viene a costituirsi, con riguardo alla posizione, ad esito dei processi formativi e d'aggiornamento, difficilmente reperibile sul mercato del lavoro con specifica attinenza alle attribuzioni assolte dalla posizione ed ai connessi percorsi formativo-professionali.

Lo sviluppo d'apprezamento, infatti, appare improntato a collocare all'apice del sistema, con relativa maggior considerazione, la posizione che necessita di adeguati processi formativi e/o d'aggiornamento di tipo costante, epperciò permanentemente condotti, e ad articolazione estesa, ovvero presentanti rilevanti profili di quantità d'assolvimento (per numero d'interventi, per quantità di tempo d'assorbenza, etc.) o di qualità dello strumento (per complessità dell'intervento, per le necessarie competenze professionali che devono essere preventivamente possedute etc.).

- Grado di espressione richiesto nella posizione da 80 a 100 %
- Grado di espressione richiesto nella posizione da 50 a 79 %
- Grado di espressione richiesto nella posizione da 30 a 49 %
- Grado di espressione richiesto nella posizione inferiore a 30 %

L'insieme valutativo in parola risulta finalizzato ad evidenziare il livello di particolare professionalizzazione (di tipo verticale) richiesto per l'idoneo espletamento delle attribuzioni afferenti alla posizione osservata.

L'impostazione considerativa, invero, appare sviluppata eminentemente sotto un profilo a tipologia quantitativa, in ragione e dell'intrinseco valore qualitativo del dato esaminato, e dell'impossibità di ridurre ad unitarietà aspetti specialistici attinenti a discipline sovente assolutamente diversificate ed inerenti ad ambiti materie non adducenti profili comuni, di talché la scala parametrica si presenta graduata percentualmente in relazione alla complessiva attività di competenza della posizione valutata.

E' di chiara lettura, conseguentemente, che il quadro d'apprezamento colga il maggior valore ponderativo con riguardo alla posizione che implichi l'impiego di competenze professionali di rilevante esperienza con corrispondente maggior intensità percentualmente espressa, in considerazione, come ovvio, del più elevato livello di preparazione professionale necessario e, in connessione, del maggior impegno prestazionale e strumentale (ad es.: formativo, addestrativo, etc.) richiesto.

Non pare inopportuno rilevare, altresì, che il concetto di specializzazione nel presente contesto elaborato, concerne sia il livello di approfondimento con il quale necessita affrontare, operativamente, la materia, sia il sistema di offerta di tale professionalità espresso dal mercato.

### B.2.22 Numero di processi complessi gestiti

特 助 长细翅类 肾非常静脉

等的 医可提及 自由企業 (對金貨)

WHO IN THE STANFALL STANFALL

- Numero di procedimenti complessi gestiti superiore a 30
  - Numero di procedimenti complessi gestiti da 15 a 29
- Numero di procedimenti complessi gestiti da 5 a 14
- Numero di procedimenti complessi gestiti inferiore a 5

Tale sistema d'apprezzamento intende evidenziare, quantitativamente, i flussi processuali di tipo complesso, cioè ad evoluzione fasica e composizione progressiva, necessariamente gestiti dalla posizione in osservazione.

L'elemento in questione è orientato al monitoraggio del complesso procedimentale gestito, latamente considerato, in esso ricomprendendo, pertanto, non solo le sequenze processuali di diretta pertinenza della posizione (peraltro difficilmente configurabili in termini di governo immediato del procedimento, sia esclusivo, che ripartito), bensì ogni aggregazione fasica che, comunque, appaia riferibile, anche mediamente, alla posizione dirigenziale esaminata, cioè con riguardo alla quale siano ravvisabili profili di competenza, anche coordinamentale, e di connessa responsabilità riconducibili alla posizione stessa.

Appare d'intuibile interpretazione, dunque, il conseguente reticolo valutativo, che riconnette al maggior spessore quantitativo dei processi gestiti, il più elevato peso ponderativo, nell'evidente considerazione dell'incrementale carico funzionale e del maggior profilo di responsabilizzazione che fanno capo alla posizione adducente tali connotazioni.

Ovvia risulta, infine, l'omessa ponderazione di qualsivoglia aspetto qualitativo afferente al sistema processuale gestito, ciò in ragione dell'obiettiva incomparabilità qualitativa di flussi procedimentali eccessivamente diversificati per sviluppo e finalità.

#### B.2.23

### Presenza settimanale in servizio necessaria per l'ottimale ed efficiente assolvimento dei compiti affidati

- Presenza strettamente necessaria in servizio superiore a 6 ore al giorno
- Presenza strettamente necessaria in servizio superiore a 5 ore al giorno
- Presenza strettamente necessaria in servizio superiore a 4 ore al giorno
- Presenza strettamente necessaria in servizio superiore a 3 ore al giorno
- Presenza strettamente necessaria in servizio inferiore a 3 ore al giorno

L'aspetto considerativo in esame è orientato a monitorare l'impegno lavorativo costituito dalla necessaria presenza sul luogo di attività espressa in termini di ore settimanali di permanenza in servizio, irrinunciabile ai fini di assicurare l'utile ed idoneo assolvimento delle attibuzioni di posizione.

L'inserimento di detto profilo valutativo nel presente contesto trae le mosse dall'osservazione condotta in ordine al vigente sistema contrattuale disciplinante il rapporto dirigenziale, laddove, in ispecie, l'art.16 del vigente Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro della separata area della dirigenza afferente al personale dipendente da Regioni ed Enti Locali (C.C.N.L del 10 aprile 1996 e successive modifiche ed integrazioni, nonché il complesso contrattuale tutto (cfr. anche, art. 48, lett. m) del CC.N.L. stesso), hanno giuridicamente prodotto il superamento del c.d. debito orario" del dirigente nei confronti dell'Ente, originariamente determinato dall'art. 37 del D.P.R. 333/90 in n.36 ore settimanali, finalizzando l'impegno di cui trattasi alle esigenze funzionali della struttura di preposizione, nonché al migliore assolvimento dell'incarico ricevuto per il perseguimento degli obiettivi e dei risultati della gestione.

Tale assetto disciplinatorio ha, nei fatti, prima ancora che giuridicamente, vanificato una previsione, negoziale o normativa che sia, di debito orario predefinito ed universale, introducendo, viceversa, un più idoneo e consono sistema di responsabilizzazione del dirigente nella gestione ed amministrazione del proprio tempo-lavoro, la cui determinazione, come cennato, appare ora rimessa alla libera determinazione delle parti, ovvero a sistemi di disciplina paranegoziale (ad es. sistemi valutativi), ma non a regimi giuridici unilaterali e di natura normativa.

#### **B.3**

## Scomposizione in parametri d'apprezzamento degli elementi connessi alle RESPONSABILITA' GESTIONALI INTERNE ED ESTERNE

Nelle pagine successive sono riportate le rubriche degli elementi di valutazione connessi alle responsabilità - gestionali interne ed esterne, quali individuati, e puntualmente descritti, nel precedente "Quadro A", sub A.3;

segue, appresso a ciascun elemento di valutazione, la scomposizione dello stesso in parametri di apprezzamento, con l'attribuzione dei relativi punteggi di riferimento;

in calce ad ogni rappresentazione dei parametri d'apprezzamento, riferiti a ciascun elemento di valutazione, vengono fornite le linee descrittive dei medesimi, accompagnate da uno specifico commento esplicativo.

#### B.3.1 (\*) Responsabilità verso l'esterno

Responsabilità amministrativa (patrimoniale e contabile) e disciplinare

- Responsabilità civile
- Responsabilità penale

#### (\*) profili cumulabili

Il profilo valutativo in questione vuole rappresentare lo spessore di responsabilità che afferisce alla posizione considerata nell'assolvimento di attribuzioni cui conseguono effetti segnatamente verso soggetti esterni all'Ente, riguardato non tanto in termini di specifica intensità d'esposizione (aspetto quantitativo di pressoché improbabile rilevazione), bensì osservato su di un piano eminentemente qualitativo, attinente, cioè, alla particolare tipologia responsabilizzante, tradizionalmente assunta nella classica tripartizione.

Il sistema ponderativo, infatti, si presenta a costruzione progressiva (o cumulativa), per cui il valore apicale d'apprezzamento si riscontra, come intuibile, nella posizione che assomma ogni tipologia di responsabilità individuata.

E' da notare, peraltro, che sotto un unico aspetto di responsabilità - nel caso di specie: la responsabilità di tipo amministrativo - sono ricondotte le fattispecie tipizzate della stessa: patrimoniale, disciplinare e contabile (anche se per quella disciplinare sarà necessario, in prospettiva, riferirsi alla tipologia civilistica, attesa la prossima compiuta privatizzazione del rapporto di lavoro e dei connessi aspetti reattivi a fronte di inadempimenti contrattuali), ciò sulla base del riconoscimento ontologico del tipo di responsabilità, con gli specifici profili che la caratterizzano.

A ben guardare, nondimeno, appare, a chi scrive, di difficoltoso reperimento la posizione che, in via generale, non risulti destinataria del complessivo sistema di responsabilità delineato, con l'unica eccezione connessa ad un poco significativo distinguo che s'intenda introdurre con riguardo, come cennato, alle species del tipo "amministrativo".

### B.3.2 (\*) Responsabilità verso l'interno

the same that the same that the same is a second that the same that the

- Responsabilità di risultato
- Responsabilità amministrativa (patrimoniale e contabile) e disciplinare
- Responsabilità civile
- Responsabilità penale

#### (\*) profili cumulabili

In ordine al presente complesso valutativo valgono le considerazioni dinanzi espresse con riguardo al sistema di responsabilizzazione della posizione per attività assolte con effetti verso soggetti esterni all'Ente, ovviamente riferite all'insieme di responsabilità rivolte, viceversa, eminentemente all'interno dell'Amministrazione, correlate, cioè, ad attività che, comunque assolte, risultino idonee alla produzione di effetti che si risolvono nell'ambito della struttura organizzativa, siano essi funzionali e strumentali, ovvero di tipo finale e conclusivo.

Si osservi, tuttavia, che lo sviluppo parametrico elaborato assiste all'introduzione di un ulteriore tipologia responsabilizzante, assente, per contro, nel precedente sistema definito *sub* B.3.1, con funzione di armonizzazione e coordinamento dell'insieme ponderativo con il rinnovato assetto di responsabilizzazione legislativamente portato dall'art. 20 del D.Lgs. n. 29/93, e successive modifiche ed integrazioni, laddove, in effetti, si può rinvenire la postulazione normativa della responsabilità per omesso od insufficiente conseguimento dei risultati che, ad oggi, accompagna, in via generale, l'attività assolta dalla posizione dirigenziale (con le eccezioni che, ad avviso di chi scrive, sussistono, come, ad esempio, l'esercizio di attività professionali per il conseguimento di specifici obiettivi cui l'opera è prestata, le quali, ovviamente, obbligano, in virtù del rapporto di lavoro sottostante, alla prestazione, ma non anche al necessario raggiungimento del risultato cui questa è protesa).

Come intuibile, anche l'articolazione considerativa risulta omologamente sviluppata sul modello in precedenza delineato *sub* B.3.1.

V'è da rilevare, infine - fugando ogni eventuale equivoco che, al riguardo, possa insorgere - che il sistema di responsabilizzazione interno, se opera prevalentemente con riguardo ad attività che esauriscono i propri effetti nel contesto dell'ambiente gestionalé nel quale originano, purtuttavia pare idoneo ad essere applicato anche in riferimento a situazioni funzionali che producono esiti verso l'esterno dell'Ente, come, a corroborazione dell'assunto, indubitabile si pone la sussistenza di profili di responsabilità per omesso conseguimento di risultato connessi alla posizione dirigenziale preposta a servizi direttamente accessibili dall'utenza (asili nido, servizi demografici, servizi socio-assistenziali, etc.), e pertanlo tipicamente rivolti all'esterno dell'ambito gestionale.

Per converso, a ben vedere, può riscontrarsi funzionalità del sistema di responsabilizzazione esterna in relazione a posizioni assolventi eminentemente attribuzioni a valenza interna, come, ad esempio, nell'ipotesi in cui l'esercizio di dette funzioni presenti aspetti di diretta incidenza esogena (si pensi ad attività di recupero creditorio condotta, nei confronti di soggetti esterni, dall'Ufficio legale).

### B.3.3 Delegabilità passiva

- Preponderanza di attività delegabili a rilevante effetto esterno
- Preponderanza di attività delegabili a limitato effetto esterno
- Preponderanza di attività delegabili ad effetto interno

L'elemento ponderativo in esame risulta destinato a considerare il profilo di delegabilità passiva di attribuzioni riconducibili alla posizione dirigenziale osservata.

L'elaborazione di tale sistema valutativo muove dalla riflessione che la posizione dirigenziale autonomamente apprezzata ben può costituire insieme funzionale destinatario di attribuzioni delegate da altre posizioni dirigenziali in postura di supremazia gerarchica o, comunque, funzionale-gestionale, abilitate - ove espressamente assentito o previsto dall'ordinamento giuridico generale o speciale disciplinante la materia e/o l'assetto funzionale - al trasferimento dell'esercizio attributivo di determinati ambiti, più o meno ampi, del contesto d'intervento, pur mantenendone inalterata l'originaria o derivata titolarità

In ragione, peraltro, dell'insuperabile soggettività, connessa all'impiego della delegazione di funzioni da parte del soggetto delegante-implicante, anche, profili di fiduciarietà tra i soggetti agenti, nonché presupposti organizzativi e funzionali d'adozione rimessi al prudente apprezzamento del delegante, quale soggetto comunque investito delle relative responsabilità di vigilanza sull'esercizio delegato - la valutazione in contesto viene operata sulla eventualità astratta dell'impiego dell'istituto verso la posizione dirigenziale in osservazione, indipendentemente dal suo, successivo, reale esercizio ad opera della posizione delegante, che attiene a profili soggettivi di tipo gestionale-organizzativo, e non ad un momento ponderativo di tipo oggettivo ex ante condotto sull'asettico insieme funzionale costituente "posizione" dirigenziale.

Lo sviluppo parametrico, infatti, nella diversificata gradualità che lo connota e che lo attaglia a tale tipo di valutazione, è inteso alla rilevazione del diverso livello di intensità di delegazione passiva virtualmente considerata, sulla scorta proprio del generale e/o speciale sistema normativo che ammette, nell'ambito gestionale di competenza del delegante, l'esercizio della delegazione attributiva.

#### B.3.4 Livello di autonomia decisionale

- Autonomia decisionale nell'ambito di obiettivi di massima forniti dall'organo tecnico
- Autonomia decisionale nell'ambito di direttive ed indirizzi di massima forniti dall'organo tecnico
- Autonomia decisionale nell'ambito di obiettivi specifici forniti dall'organo tecnico
- Autonomia decisionale nell'ambito di direttive ed indirizzi specifici forniti dall'organo tecnico

### - Autonomia decisionale nell'ambito di disposizioni prescrittive fornite dall'organo tecnico

Il presente dato considerativo pone in rilievo lo spessore di autonomia determinativa rimessa alla posizione dirigenziale nell'ambito e nell'osservanza di obiettivi, direttive, indirizzi e disposizioni prescrittive rese da posizioni tecnico-dirigenziali sovraordinate, presupponendo, pertanto, la sussistenza funzionale delle stesse (ad es.: Direzione Gerierale, Direzione Operativa, Dirigenza in posizione di preposizione gerarchica o funzionale, etc.).

Il correlato articolato valutativo, invero, rimette a massima considerazione la posizione che "si muove", in termini di assunzione di autonome decisioni organizzativo-gestionali, nel contesto della mera formulazione di obiettivi di massima da conseguire, laddove lo spazio determinativo e le correlate responsabilità adottive si esprimono al più elevato grado, risultando prescrittivo il solo risultato assegnato; mentre, per converso, al minor tenore ponderativo è rimessa, nella sistematica in commento, la posizione destinataria, massimamente, di disposizioni di servizio puntualmente prescrittive, laddove, infatti, la posizione stessa opera nell'ambito di disposizioni che, oltre alla compiuta definizione dell'obiettivo da perseguire, recano, in dettaglio, le modalità ed i termini di conseguimento, con valenza obbligatoria e dispositiva cui è riconnessa, all'evidenza, relativa responsabilità d'osservanza.

Involvendo, anche in questo caso (come in quello sub B.3.3), l'elemento valutativo, aspetti di soggettività gestionale connessi a modalità d'esercizio delle facoltà organizzativo-funzionali proprie della posizione dirigenziale sovraordinata, l'osservazione è condotta con approccio di astrazione dalla reale situazione gestionale, indipendentemente, cioè, dal suo concreto evolversi, con giudizio ex ante reso sulla scorta del sistema giuridico, generale e/o speciale, disciplinante il complesso interrelazionale sviluppato tra posizioni funzionali di rilievo dirigenziale.

### B.3.5 Oggetto delle determinazioni caratterizzanti la posizione

- Determinazioni di elevato contenuto e spessore professionale in termini di responsabilità diretta
- Determinazioni di modesto contenuto e spessore professionale in termini di responsabilità diretta
- Determinazioni di contenuto e spessore qualificato con responsabilità indiretta
- Determinazioni di contenuto e spessore relativamente qualificato con responsabilità indiretta

Il complesso d'apprezzamento che si osserva esprime l'oggettivo livello di professionalità necessario per l'assunzione delle determinazioni che, qualitativamente, caratterizzano la posizione dirigenziale, con riguardo all'intensità di responsabilizzazione connessa all'adozione delle stesse.

Oggetto del processo valutativo non pare costituire il profilo quantitativo della tipologia determinativa che si assume quale più ricorrente o, comunque, preminente, bensì viene focalizzato l'atto decisorio che, tipizzato nella specie, presuppone l'acquisizione di un particolare grado di professionalizzazione, obiettivamente proiettato sulla posizione, sia per quanto attiene al concreto contenuto dispositivo dallo stesso recato, sia, per altro verso, in relazione alle finalità con l'atto perseguite, al quale grado si riconnette la conseguente assunzione di responsabilità, diretta o mediata che sia (si pensi, ad esempio, all'adozione di un atto di licenziamento del personale dipendente o, ancora, di rilascio o diniego di autorizzazione o concessione amministrativa, edilizia, etc.).

L'articolato parametrico, infatti, coglie compiutamente gli aspetti sopra evidenziati, allocando al vertice ponderativo la posizione esprimente un rilevante contenuto e profilo di professionalità, con diretta assunzione della corrispondente responsabilità (generalmente intesa), rimettendo, al contrario, a minima considerazione valutativa la posizione adducente determinazioni, nei suespressi sensi, connotate da poco significativo contenuto e scarso spessore professionale, cui consegue un sistema di responsabilità indiretta (in via generale per *culpa in vigilando*), ravvisabile in ordine ad atti, sovente ripetitivi o di ordinaria amministrazione predisposti da altre posizioni, anche dirigenziali, negli elementi essenziali.

### B.3.6 Numero dei capitoli (o interventi) di bilancio gestiti su delega o su P.E.G.

- Numero di capitoli (o interventi) superiore a 50
- Numero di capitoli (o interventi) da 30 a 50
- Numero di capitoli (o interventi) da 15 a 29
- Numero di capitoli (o interventi) inferiore a 15

Tale complesso valutativo è inteso a rilevare il dato numerico connesso alla quantificazione dei capitoli (o interventi) di bilancio gestiti, dalla posizione dirigenziale osservata, in base alle determinazioni assunte attraverso il piano esecutivo di gestione, ovvero ad esito di processi di delega gestionale operati da posizioni dirigenziali sovraordinate.

Pare appena il caso di riscontrare, come intuibile, che, a maggior numero di capitoli od interventi amministrati dalla posizione, corrisponde, nella sistematica d'apprezzamento che accompagna l'elemento in esame, un valore incrementale, in ragione dell'obiettiva responsabilità gestionale e/o di risultato, oltre che dell'inconfutabile complessità gestoria, che appare riconnettibile a posizioni adducenti profili di governo "multiintervento", cioè aspetti di distribuzione delle attività di competenza su plurimi e diversificati fronti di gestione finanziaria, orientata a specifiche finalità (interventi).

Va da sé che il numero di capitoli o interventi in gestione, quale rappresentato nella metodica ponderativa che si offre, è da ritenersi meramente indicativo, dovendo, ogni Ente, nella pratica traduzione applicativa del sistema, adeguare il dato quantitativo alla realtà gestionale ed organizzativa propria dell'ambiente che lo accoglie.

## B.3.7 Quantificazione complessiva delle risorse finanziarie gestite su delega o su P.E.G.

- Risorse gestite superiori a 15 milioni di E
- Risorse gestite superiori a 10 e fino 15 milioni di E
- Risorse gestite superiori a 5 e fino a 9 milioni di E
- Risorse gestite superiori a 1,5 e fino a 4 milioni di E
- Risorse gestite superiori a 0,5 e fino a 1,5 milioni di E
- Risorse gestite inferiori a 0,5 milioni di E

Tale insieme considerativo si presenta quale mera proiezione finanziaria dell'elemento numerico precedentemente esaminato sub B.3.6.

Alle considerazioni in merito allo stesso svolte, pertanto, si opera necessario rinvio, con gli

opportuni adeguamenti alle relative unità di valore che il sistema valutativo impone.

Unica osservazione degna di rilievo attiene alla circostanza che il reticolo ponderativo strutturato pone a base di valutazione della posizione l'insieme aggregato delle risorse finanziarie destinate alla gestione, quali specificamente allocate sui capitoli o interventi evidenziati nel contesto del precedente elemento d'apprezzamento.

## B.3.8 Tempi medi di risposta necessari per corrispondere alle istanze e/o alle esigenze funzionali

Tempi medi di risposta su processi caratterizzanti inferiori a 30 giorni

- Tempi medi di risposta su processi caratterizzanti pari o superiori a 30 ed inferiori a 90 giorni

- Tempi medi di risposta su processi caratterizzanti pari o superiori a 180 ed inferiori a 360 giorni
- Tempi medi di risposta su processi caratterizzanti pari o superiori a 360 giorni

L'insieme valutativo di cui si discute tende a monitorare i tempi medi di risposta, computati sui processi caratterizzanti, impiegati per l'assolvimento delle esigenze funzionali e gestionali proprie della posizione dirigenziale considerata.

Il sistema prende a base ponderativa i flussi procedimentali che, qualitativamente, più che quantitativamente, connotano la posizione, riducendo ad unitarietà media i diversi sviluppi temporali d'articolazione processuale, ovviamente con riguardo alle aggregazioni fasiche di maggior rilievo qualitativo, come accennato.

Da ciò discende che il reticolo parametrico d'apprezzamento rileva il maggior peso considerativo in corrispondenza di medie temporali d'assolvimento assai contenute, in relazione al più elevato grado di complessità organizzativo-funzionale, necessario per l'osservanza di termini sì brevi, mentre, per converso, minima entità valutativa è riservata a tempi medi di risposta assai dilatati, in ragione di considerazioni diametralmente opposte alle precedenti, pur con il necessario correttivo d'osservazione connesso all'ovvia adeguatezza dello sviluppo temporale alla complessità articolativa del relativo processo.

Pare opportuno evidenziare, peraltro, che le progressioni processuali in argomento sono da individuarsi in quelle successioni procedimentali che, comunque, appaiono riferibili, anche mediatamente, alla posizione dirigenziale, anche se di diretta competenza, pertanto, di posizioni, pure dirigenziali, sottordinate.