

METODOLOGIA DI GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI
Scheda di valutazione

Posizione Dirigenziale: Area _____

PREMESSA METODOLOGICA

La scheda si compone come segue:

- 1) **Criteri (A, B e C):** indicano una macro-area di analisi della posizione valutata;
- 2) **Fattori (A.1, A.2; B.1, ecc.):** indicano gli elementi di specificazione del singolo criterio per la posizione valutata;
- 3) **Indicatore (A.1.1, A.1.2, ecc.):** in base alla descrizione dello stesso, individua un indice delle singole attività/competenze/funzioni/ responsabilità e le relative dimensioni, nell'ambito della posizione valutata, al fine di associare in maniera univoca un punteggio tra i punteggi assegnabili, conseguentemente, tra i diversi indicatori del singolo fattore, va assegnato un singolo punteggio corrispondente all'indicatore nel quale può essere inquadrata la posizione oggetto di valutazione;
- 4) **Punteggio Assegnabile:** per ciascun indicatore è riportato il corrispondente punteggio assegnabile. Tale punteggio rappresenta un numero fisso non modificabile da alcuna valutazione discrezionale.
- 5) **Punteggio Assegnato:** nella casella vuota va indicato il punteggio concretamente assegnato, scelto tra i punteggi assegnabili, in relazione all'indicatore che di più corrisponde alla posizione valutata (il punteggio corrisponde altresì all'incidenza percentuale del peso della struttura, nell'ambito del peso complessivo attribuito al criterio);
- 6) **Commento:** nella casella va precisato quale indicatore è stato applicato nella valutazione della singola posizione e deve essere sinteticamente motivata la scelta, eventualmente anche avvalendosi di riferimenti a dati oggettivi, statistici o storici, ove disponibili.
- 7) **Totale punteggio attribuito:** è dato dalla sommatoria dei punteggi assegnati per ciascun fattore;
- 8) **Fascia economica attribuita:** è stabilita in tre fasce economiche.

A) COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA (Peso complessivo 15%)

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
A.1 – RILEVANZA DELLA STRUTTURA: (definisce il grado di complessità e l'ampiezza delle funzioni esercitate dalla posizione in relazione ai processi ed alle attività gestite).	A.1.1: la posizione svolge attività di ampia rilevanza ed è preposta alla gestione e/o al coordinamento di numerose attività e processi di natura eterogenea	11	
	A.1.2: la posizione gestisce e coordina obiettivi e processi di natura sostanzialmente omogenea e/o è preposta alla gestione di un numero limitato di obiettivi e di processi di natura eterogenea.	7	
	A.1.3: la posizione non svolge attività gestionale, se non in maniera occasionale, ma esplica prevalentemente attività di studio, ricerca, ispettiva o di consulenza e supporto.	3	
Commento: Indicatore A.1.1 – L'area svolge attività di ampia rilevanza in quanto provvede alla gestione delle risorse umane, del contenzioso dell'Ente, nonché di tutti gli adempimenti in materia di performance, trasparenza e anticorruzione.			

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
A.2- COLLOCAZIONE STRATEGICA (fa riferimento al contenuto strategico che contraddistingue l'area di competenza presidiata in relazione agli obiettivi complessivi dell'Ente).	A.2.1: la posizione dirigenziale è strettamente coinvolta nell'azione strategica di ARPAL, in quanto le aree di intervento assegnate sono direttamente collegate alla missione perseguita dall'Ente stesso.	4	
	A.2.2: la posizione dirigenziale è mediamente coinvolta nell'azione strategica di ARPAL, in quanto le aree di intervento assegnate incidono relativamente nella missione generale dell'Ente stesso.	2	
	A.2.3: la posizione dirigenziale è limitatamente coinvolta nell'azione strategica di ARPAL, in quanto le aree di intervento assegnate incidono solo indirettamente nella missione generale dell'Ente stesso, essendo frutto di attività di studio, ricerca, ispettiva o di consulenza e supporto.	1	
Commento: Indicatore A.2.1 – L'area svolge attività incidono trasversalmente sulla missione generale dell'Ente.			



B) COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA (Peso complessivo 42%)

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>B.1 – RISORSE UMANE GESTITE:</u> (considera il numero delle risorse umane gestite e coordinate, ivi compreso il personale con rapporto di lavoro subordinato in posizione di comando, distacco e/o temporaneo utilizzo)	B.1.1: la posizione gestisce un numero di risorse umane pari o superiore a 10.	5	
	B.1.2: la posizione gestisce un numero di risorse umane compreso tra 5 e 9.	3	
	B.1.3: la posizione non gestisce risorse umane ovvero gestisce un numero di unità di personale inferiore a 5.	1	
Commento: Indicatore B.1.1 – L’area gestisce n. 7 risorse umane.			

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>B.2 – RISORSE FINANZIARIE GESTITE O INFLUENZATE:</u> (considera il rapporto con le risorse economiche gestite e quelle su cui la posizione influisce)	B.2.1: la posizione gestisce o influenza un elevato ammontare di risorse finanziarie (superiore ad euro 25.000.000,00).	5	
	B.2.2: la posizione gestisce o influenza un quantitativo limitato di risorse finanziarie (fino ad euro _____)	3	
	B.2.3: la posizione non gestisce, né influenza risorse finanziarie, se non in maniera occasionale.	1	
Commento: Indicatore B.2.1 - la posizione non gestisce risorse finanziarie.			

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>B.3 – SISTEMA DI RELAZIONI</u> (definisce la frequenza e la complessità dei rapporti e/o procedimenti che la posizione intrattiene sia all'interno che all'esterno di ARPAL).	B.3.1: il sistema di relazioni entro cui opera la posizione è caratterizzato da una fitta rete di rapporti e di interazioni con le strutture della Giunta regionale e con Enti, istituzioni e organizzazioni esterne ad ARPAL, la cui gestione è determinante per il raggiungimento degli obiettivi della posizione. La posizione è chiamata a svolgere ordinariamente attività negoziale, occasionalmente anche non rientrante in procedure già regolamentate e consolidate.	8	
	B.3.2: il sistema di relazioni entro cui opera la posizione è caratterizzato da una discreta rete di rapporti e di interazioni con le strutture della Giunta regionale e con Enti, istituzioni e organizzazioni esterne ad ARPAL, la cui gestione efficace è significativa per il raggiungimento degli obiettivi della posizione. La posizione è chiamata a occasionalmente svolgere attività negoziale, tendenzialmente rientrante in procedure già regolamentate e consolidate.	6	
	B.3.3: il sistema di relazioni entro cui opera la posizione è prevalentemente interno ad ARPAL e circoscritto all'ambito funzionale cui la posizione è preposta, con rapporti con altri interlocutori assenti o puramente occasionali. In nessun caso la posizione è chiamata a svolgere attività negoziale, se non in via del tutto eccezionale.	3	
Commento: Indicatore B.3.1 – L'Area si relaziona costantemente con i Dipartimenti regionali e spesso con altri Enti esterni ad ARPAL, nonché con utenti esterni.			





Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>B.4. – COMPLESSITÀ DEI PROCESSI/PROCEDIMENTI</u> (considera la quantità e qualità dei processi/procedimenti gestiti e il grado di standardizzazione degli stessi).	B.4.1: i principali e più qualificanti processi/procedimenti su cui opera la posizione (direttamente o con ruolo di coordinamento) hanno carattere innovativo e non ripetitivo, ovvero comportano l'elaborazione <i>ex novo</i> di regole, procedure o atti di programmazione e pianificazione, o richiedono generalmente una procedura <i>ad hoc</i> .	12	
	B.4.2: i principali e più qualificanti processi/procedimenti su cui opera la posizione (direttamente o con ruolo di coordinamento) sono totalmente o in gran parte standardizzati o standardizzabili, regolati o regolabili, anche nel loro svolgimento operativo, da procedure esistenti e/o atti di pianificazione e programmazione ai quali conformarsi e/o dei quali i procedimenti in questione costituiscano attuazione, monitoraggio, verifica e/o controllo.	8	
	B.4.3: i principali e più qualificanti processi/procedimenti su cui opera la posizione hanno un prevalente contenuto tecnico-specialistico, ma non intervengono direttamente sui processi operativi e gestionali, salvo che per funzioni ispettive, di studio e ricerca, o supporto e consulenza.	4	
Commento: Indicatore B.4.1 – L'Area opera elaborando procedimenti e modelli organizzativi innovativi, che richiedono spesso lo studio di nuove normative e l'applicazione di nuovi processi di programmazione.			

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>B.5. – TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ</u> (definisce gli elementi caratteristici dell'attività della posizione)	B.5.1: l'attività della posizione ha un prevalente contenuto “direzionale” e richiede competenze specialistiche pluri-disciplinari con forti implicazioni e responsabilità sulla programmazione e sul raggiungimento dei risultati dell'intero Ente.	12	
	B.5.2: l'attività della posizione ha un prevalente contenuto “direzionale” e richiede competenze specialistiche mono disciplinari, con piena responsabilità sulla programmazione e controllo delle attività e sulla gestione delle risorse assegnate in vista del raggiungimento degli obiettivi concordati.	8	
	B.5.3: l'attività della posizione ha un prevalente contenuto tecnico-specialistico, ma non interviene direttamente sui processi operativi e gestionali, salvo che per funzioni ispettive, di studio e ricerca, o supporto e consulenza.	4	
Commento: Indicatore B.5.2 - L'attività dell'Area richiede competenze specialistiche con piena responsabilità sulla programmazione e controllo delle attività.			

C) RESPONSABILITÀ GESTIONALI INTERNE ED ESTERNE (Rilevanza massima 43%)

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>C.1 – AUTONOMIA DECISIONALE</u> (considera i limiti e i livelli derivanti dal contesto direzionale, nonché dal quadro normativo procedurale).	C.1.1: la posizione opera nell'ambito di direttive che concedono ampia autonomia nella definizione di tecniche e metodi, con una supervisione di carattere generale, nell'ambito di un quadro normativo e procedurale di riferimento che richiede capacità di interpretazione e rilevante flessibilità nello svolgimento delle proprie attività.	10	



	C.1.2: la posizione persegue obiettivi specifici e circostanziati, operando con un elevato grado di autonomia nella definizione di tecniche e metodi, nell'ambito di un quadro normativo che richiede capacità di interpretazione e moderata flessibilità nello svolgimento delle proprie attività.	6	
	C.1.3: la posizione persegue obiettivi specifici e circostanziati operando entro precise direttive con autonomia limitata e area di responsabilità caratterizzata da prassi consolidata e procedure definite e vincolanti nell'esercizio dell'attività, ovvero, svolge in proprio e con piena autonomia funzioni ispettive, di studio e ricerca, o supporto e consulenza	2	
Commento: Indicatore C.1.2 – L'Area opera elaborando ed attuando processi che richiedono una adeguata capacità di interpretazione ed una moderata flessibilità.			

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>C.2 – TIPOLOGIA DI UTENZA:</u> (definisce l'ampiezza, la criticità e la natura dei rapporti con l'utenza, interna ed esterna, cui è indirizzata l'attività gestita).	C.3.1: i principali prodotti/servizi della posizione sono rivolti a numerosi gruppi di utenza interna ed esterna con rapporti complessi e diversificati.	11	
	C.3.2: i principali prodotti/servizi della posizione sono rivolti a limitati gruppi di utenza esterna e/o a un'utenza interna quantitativamente significativa	7	
	C.2.3: i principali prodotti/servizi della posizione sono rivolti prevalentemente a un'utenza interna, ovvero, sono rivolte a un'utenza esterna limitatamente allo svolgimento di funzioni ispettive, di studio e ricerca, o supporto e consulenza.	3	
Commento: Indicatore C.3.1 – L'Area si interfaccia con utenti interni ed esterni.			

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>C.3 – TIPOLOGIA E NATURA DEGLI ATTI E PROVVEDIMENTI ADOTTATI</u> (si riferisce alla natura degli atti/provvedimenti predisposti e adottati dalla struttura dirigenziale).	C.3.1: la posizione implica prevalentemente l'adozione di atti di natura generale, di programmazione, pianificazione e regolamentazione.	6	
	C.3.2: la posizione implica prevalentemente l'adozione di atti di sviluppo, ossia di provvedimenti che introducono modifiche significative nei modelli operativi ed organizzativi.	4	
	C.3.3: la posizione implica prevalentemente l'adozione di atti di mantenimento, ossia atti e/o provvedimenti di carattere gestionale di amministrazione attiva o di controllo (ivi incluse le sanzioni), adottati in costanza di modelli operativi ed organizzativi già esistenti.	2	
	C.3.4: la posizione implica l'adozione di atti di natura meramente consultiva (pareri), o documenti redatti in esito ad attività di studio e ricerca, o supporto e consulenza (relazioni, rapporti, elaborati statistici, ecc.)	1	
Commento: Indicatore C.3.1 – L'attività dell'Area implica prevalentemente l'adozione di atti che introducono anche modifiche significative nei modelli operativi ed organizzativi.			

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>C.4 – RESPONSABILITÀ ESTERNA (GIURIDICA)</u>	C.4.1: la posizione comporta l'espletamento di azioni a rilevanza esterna cui è connessa una elevata responsabilità giuridica.	8	



(evidenzia i vari tipi di responsabilità giuridica - amministrativa, civile, penale - potenzialmente insita nell'azione dotata di rilevanza esterna quale l'adozione di provvedimenti conclusivi di procedimenti, di pareri tecnico-amministrativi definitivi su provvedimenti, rilievi agli organi di controllo, acquisizione di beni e servizi)	C.4.2: la posizione comporta l'espletamento di azioni a rilevanza esterna cui è connessa una moderata responsabilità giuridica.	6	
	C.4.3: la posizione non comporta l'espletamento di azioni a rilevanza esterna, ovvero comporta azioni a rilevanza esterna cui è connessa una responsabilità giuridica in concreto trascurabile o nulla.	3	

Commento:

Indicatore C.4.1 – L'Area svolge attività che comporta l'adozione di atti a rilevanza esterna cui è connessa una moderata responsabilità giuridica.

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>C.5 –LIVELLO DEL RISCHIO DI DANNO ECONOMICO</u> (si riferisce all'entità del rischio di arrecare danni economici a terzi che possa derivare dai procedimenti gestiti dalla posizione).	C.5.1: la posizione è responsabile di tematiche e/o procedimenti da cui possono derivare ingenti danni di natura economica all'erario o a terzi.	8	
	C.5.2: la posizione è responsabile di tematiche e/o procedimenti da cui possono derivare limitati danni di natura economica all'erario o a terzi.	6	
	C.5.3: la posizione è responsabile di tematiche e/o procedimenti da cui non possono derivare danni di natura economica all'erario o a terzi, se non in maniera del tutto occasionale e comunque in misura trascurabile o nulla.	3	

Commento:

Indicatore C.5.1 – L'Area è responsabile di tematiche e/o procedimenti da cui possono derivare limitati danni di natura economica all'Ente, all'erario o a terzi

TOTALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO

FASCIA ASSEGNABILE E RELATIVA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE

PUNTEGGIO	FASCIA ASSEGNATA	VALORE ECONOMICO ATTRIBUITO
da 81 a 100	"A"	€ 46.000,00
da 60 a 80	"B"	€ 30.000,00
fino a 59	"C"	€ 18.500,00

FASCIA RETRIBUTIVA CORRISPONDENTE

Data

Firma

.....



METODOLOGIA DI GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI

Scheda di valutazione

Posizione Dirigenziale: Area 1 - Affari generali, Legali, Anticorruzione, Performance e Risorse umane

PREMESSA METODOLOGICA	
La scheda si compone come segue:	
1)	Criteri (A, B e C): indicano una macro-area di analisi della posizione valutata;
2)	Fattori (A.1, A.2; B.1, ecc.): indicano gli elementi di specificazione del singolo criterio per la posizione valutata;
3)	Indicatore (A.1.1, A.1.2, ecc.): in base alla descrizione dello stesso, individua un indice delle singole attività/competenze/funzioni/ responsabilità e le relative dimensioni, nell'ambito della posizione valutata, al fine di associare in maniera univoca un punteggio tra i punteggi assegnabili, conseguentemente, tra i diversi indicatori del singolo fattore, va assegnato un singolo punteggio corrispondente all'indicatore nel quale può essere inquadrata la posizione oggetto di valutazione;
4)	Punteggio Assegnabile: per ciascun indicatore è riportato il corrispondente punteggio assegnabile. Tale punteggio rappresenta un numero fisso non modificabile da alcuna valutazione discrezionale.
5)	Punteggio Assegnato: nella casella vuota va indicato il punteggio concretamente assegnato, scelto tra i punteggi assegnabili, in relazione all'indicatore che di più corrisponde alla posizione valutata (il punteggio corrisponde altresì all'incidenza percentuale del peso della struttura, nell'ambito del peso complessivo attribuito al criterio);
6)	Commento: nella casella va precisato quale indicatore è stato applicato nella valutazione della singola posizione e deve essere sinteticamente motivata la scelta, eventualmente anche avvalendosi di riferimenti a dati oggettivi, statistici o storici, ove disponibili.
7)	Totale punteggio attribuito: è dato dalla sommatoria dei punteggi assegnati per ciascun fattore;
8)	Fascia economica attribuita: è stabilita in tre fasce economiche.

A) COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA (Peso complessivo 15%)

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>A.1 – RILEVANZA DELLA STRUTTURA:</u> (definisce il grado di complessità e l'ampiezza delle funzioni esercitate dalla posizione in relazione ai processi ed alle attività gestite).	A.1.1: la posizione svolge attività di ampia rilevanza ed è preposta alla gestione e/o al coordinamento di numerose attività e processi di natura eterogenea	11	11
	A.1.2: la posizione gestisce e coordina obiettivi e processi di natura sostanzialmente omogenea e/o è preposta alla gestione di un numero limitato di obiettivi e di processi di natura eterogenea.	7	
	A.1.3: la posizione non svolge attività gestionale, se non in maniera occasionale, ma esplica prevalentemente attività di studio, ricerca, ispettiva o di consulenza e supporto.	3	
Commento: Indicatore A.1.1 – L'area svolge attività di ampia rilevanza in quanto provvede alla gestione delle risorse umane, del contenzioso dell'Ente, nonché di tutti gli adempimenti in materia di performance, trasparenza e anticorruzione.			

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>A.2- COLLOCAZIONE STRATEGICA</u> (fa riferimento al contenuto strategico che contraddistingue l'area di competenza presidiata in relazione agli obiettivi complessivi dell'Ente).	A.2.1: la posizione dirigenziale è strettamente coinvolta nell'azione strategica di ARPAL, in quanto le aree di intervento assegnate sono direttamente collegate alla missione perseguita dall'Ente stesso.	4	2
	A.2.2: la posizione dirigenziale è mediamente coinvolta nell'azione strategica di ARPAL, in quanto le aree di intervento assegnate incidono relativamente nella missione generale dell'Ente stesso.	2	
	A.2.3: la posizione dirigenziale è limitatamente coinvolta nell'azione strategica di ARPAL, in quanto le aree di intervento assegnate incidono solo indirettamente nella missione generale dell'Ente stesso, essendo frutto di attività di studio, ricerca, ispettiva o di consulenza e supporto.	1	



Commento:

Indicatore A.2.1 – L'area svolge attività incidono trasversalmente sulla missione generale dell'Ente.

B) COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA (Peso complessivo 42%)

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>B.1 – RISORSE UMANE GESTITE:</u> (considera il numero delle risorse umane gestite e coordinate, ivi compreso il personale con rapporto di lavoro subordinato in posizione di comando, distacco e/o temporaneo utilizzo)	B.1.1: la posizione gestisce un numero di risorse umane pari o superiore a 10.	5	3
	B.1.2: la posizione gestisce un numero di risorse umane compreso tra 5 e 9.	3	
	B.1.3: la posizione non gestisce risorse umane ovvero gestisce un numero di unità di personale inferiore a 5.	1	

Commento:

Indicatore B.1.1 – L'area gestisce n. 7 risorse umane.

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>B.2 – RISORSE FINANZIARIE GESTITE O INFLUENZATE:</u> (considera il rapporto con le risorse economiche gestite e quelle su cui la posizione influisce)	B.2.1: la posizione gestisce o influenza un elevato ammontare di risorse finanziarie (superiore ad euro 25.000.000,00).	5	1
	B.2.2: la posizione gestisce o influenza un quantitativo limitato di risorse finanziarie (fino ad euro _____)	3	
	B.2.3: la posizione non gestisce, né influenza risorse finanziarie, se non in maniera occasionale.	1	

Commento:

Indicatore B.2.1 - la posizione non gestisce risorse finanziarie.

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>B.3 – SISTEMA DI RELAZIONI</u> (definisce la frequenza e la complessità dei rapporti e/o procedimenti che la posizione intrattiene sia all'interno che all'esterno di ARPAL).	B.3.1: il sistema di relazioni entro cui opera la posizione è caratterizzato da una fitta rete di rapporti e di interazioni con le strutture della Giunta regionale e con Enti, istituzioni e organizzazioni esterne ad ARPAL, la cui gestione è determinante per il raggiungimento degli obiettivi della posizione. La posizione è chiamata a svolgere ordinariamente attività negoziale, occasionalmente anche non rientrante in procedure già regolamentate e consolidate.	8	8
	B.3.2: il sistema di relazioni entro cui opera la posizione è caratterizzato da una discreta rete di rapporti e di interazioni con le strutture della Giunta regionale e con Enti, istituzioni e organizzazioni esterne ad ARPAL, la cui gestione efficace è significativa per il raggiungimento degli obiettivi della posizione. La posizione è chiamata a occasionalmente svolgere attività negoziale, tendenzialmente rientrante in procedure già regolamentate e consolidate.	6	
	B.3.3: il sistema di relazioni entro cui opera la posizione è prevalentemente interno ad ARPAL e circoscritto all'ambito funzionale cui la posizione è preposta, con rapporti con altri interlocutori assenti o puramente occasionali. In nessun caso la posizione è chiamata a svolgere attività negoziale, se non in via del tutto eccezionale.	3	



Commento:

Indicatore B.3.1 – L'Area si relaziona costantemente con i Dipartimenti regionali e spesso con altri Enti esterni ad ARPAL, nonché con utenti esterni.

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
B.4. – COMPLESSITÀ DEI PROCESSI /PROCEDIMENTI (considera la quantità e qualità dei processi/procedimenti gestiti e il grado di standardizzazione degli stessi).	B.4.1: i principali e più qualificanti processi/procedimenti su cui opera la posizione (direttamente o con ruolo di coordinamento) hanno carattere innovativo e non ripetitivo, ovvero comportano l'elaborazione <i>ex novo</i> di regole, procedure o atti di programmazione e pianificazione, o richiedono generalmente una procedura <i>ad hoc</i> .	12	12
	B.4.2: i principali e più qualificanti processi/procedimenti su cui opera la posizione (direttamente o con ruolo di coordinamento) sono totalmente o in gran parte standardizzati o standardizzabili, regolati o regolabili, anche nel loro svolgimento operativo, da procedure esistenti e/o atti di pianificazione e programmazione ai quali conformarsi e/o dei quali i procedimenti in questione costituiscano attuazione, monitoraggio, verifica e/o controllo.	8	
	B.4.3: i principali e più qualificanti processi/procedimenti su cui opera la posizione hanno un prevalente contenuto tecnico-specialistico, ma non intervengono direttamente sui processi operativi e gestionali, salvo che per funzioni ispettive, di studio e ricerca, o supporto e consulenza.	4	

Commento:

Indicatore B.4.1 – L'Area opera elaborando procedimenti e modelli organizzativi innovativi, che richiedono spesso lo studio di nuove normative e l'applicazione di nuovi processi di programmazione.

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
B.5. – TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ (definisce gli elementi caratteristici dell'attività della posizione)	B.5.1: l'attività della posizione ha un prevalente contenuto "direzionale" e richiede competenze specialistiche pluri-disciplinari con forti implicazioni e responsabilità sulla programmazione e sul raggiungimento dei risultati dell'intero Ente.	12	8
	B.5.2: l'attività della posizione ha un prevalente contenuto "direzionale" e richiede competenze specialistiche mono disciplinari, con piena responsabilità sulla programmazione e controllo delle attività e sulla gestione delle risorse assegnate in vista del raggiungimento degli obiettivi concordati.	8	
	B.5.3: l'attività della posizione ha un prevalente contenuto tecnico-specialistico, ma non interviene direttamente sui processi operativi e gestionali, salvo che per funzioni ispettive, di studio e ricerca, o supporto e consulenza.	4	

Commento:

Indicatore B.5.2 - L'attività dell'Area richiede competenze specialistiche con piena responsabilità sulla programmazione e controllo delle attività.

C) RESPONSABILITÀ GESTIONALI INTERNE ED ESTERNE (Rilevanza massima 43%)

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
-----------------------	------------	-----------------------	---------------------



<u>C.1 – AUTONOMIA DECISIONALE</u> (considera i limiti e i livelli derivanti dal contesto direzionale, nonché dal quadro normativo procedurale).	C.1.1: la posizione opera nell'ambito di direttive che concedono ampia autonomia nella definizione di tecniche e metodi, con una supervisione di carattere generale, nell'ambito di un quadro normativo e procedurale di riferimento che richiede capacità di interpretazione e rilevante flessibilità nello svolgimento delle proprie attività.	10	6
	C.1.2: la posizione persegue obiettivi specifici e circostanziati, operando con un elevato grado di autonomia nella definizione di tecniche e metodi, nell'ambito di un quadro normativo che richiede capacità di interpretazione e moderata flessibilità nello svolgimento delle proprie attività.	6	
	C.1.3: la posizione persegue obiettivi specifici e circostanziati operando entro precise direttive con autonomia limitata e area di responsabilità caratterizzata da prassi consolidata e procedure definite e vincolanti nell'esercizio dell'attività, ovvero, svolge in proprio e con piena autonomia funzioni ispettive, di studio e ricerca, o supporto e consulenza	2	
Commento: Indicatore C.1.2 – L'Area opera elaborando ed attuando processi che richiedono una adeguata capacità di interpretazione ed una moderata flessibilità.			

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>C.2 – TIPOLOGIA DI UTENZA:</u> (definisce l'ampiezza, la criticità e la natura dei rapporti con l'utenza, interna ed esterna, cui è indirizzata l'attività gestita).	C.3.1: i principali prodotti/servizi della posizione sono rivolti a numerosi gruppi di utenza interna ed esterna con rapporti complessi e diversificati.	11	7
	C.3.2: i principali prodotti/servizi della posizione sono rivolti a limitati gruppi di utenza esterna e/o a un'utenza interna quantitativamente significativa	7	
	C.2.3: i principali prodotti/servizi della posizione sono rivolti prevalentemente a un'utenza interna, ovvero, sono rivolte a un'utenza esterna limitatamente allo svolgimento di funzioni ispettive, di studio e ricerca, o supporto e consulenza.	3	
Commento: Indicatore C.3.1 – L'Area si interfaccia con utenti interni ed esterni.			

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>C.3 – TIPOLOGIA E NATURA DEGLI ATTI E PROVVEDIMENTI ADOTTATI</u> (si riferisce alla natura degli atti/provvedimenti predisposti e adottati dalla struttura dirigenziale).	C.3.1: la posizione implica prevalentemente l'adozione di atti di natura generale, di programmazione, pianificazione e regolamentazione.	6	4
	C.3.2: la posizione implica prevalentemente l'adozione di atti di sviluppo, ossia di provvedimenti che introducono modifiche significative nei modelli operativi ed organizzativi.	4	
	C.3.3: la posizione implica prevalentemente l'adozione di atti di mantenimento, ossia atti e/o provvedimenti di carattere gestionale di amministrazione attiva o di controllo (ivi incluse le sanzioni), adottati in costanza di modelli operativi ed organizzativi già esistenti.	2	
	C.3.4: la posizione implica l'adozione di atti di natura meramente consultiva (pareri), o documenti redatti in esito ad attività di studio e ricerca, o supporto e consulenza (relazioni, rapporti, elaborati statistici, ecc.)	1	
	Commento: Indicatore C.3.1 – L'attività dell'Area implica prevalentemente l'adozione di atti che introducono anche modifiche significative nei modelli operativi ed organizzativi.		



Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>C.4 – RESPONSABILITÀ ESTERNA (GIURIDICA)</u> (evidenzia i vari tipi di responsabilità giuridica - amministrativa, civile, penale - potenzialmente insita nell'azione dotata di rilevanza esterna quale l'adozione di provvedimenti conclusivi di procedimenti, di pareri tecnico-amministrativi definitivi su provvedimenti, rilievi agli organi di controllo, acquisizione di beni e servizi)	C.4.1: la posizione comporta l'espletamento di azioni a rilevanza esterna cui è connessa una elevata responsabilità giuridica.	8	6
	C.4.2: la posizione comporta l'espletamento di azioni a rilevanza esterna cui è connessa una moderata responsabilità giuridica.	6	
	C.4.3: la posizione non comporta l'espletamento di azioni a rilevanza esterna, ovvero comporta azioni a rilevanza esterna cui è connessa una responsabilità giuridica in concreto trascurabile o nulla.	3	
Commento: Indicatore C.4.1 – L'Area svolge attività che comporta l'adozione di atti a rilevanza esterna cui è connessa una moderata responsabilità giuridica.			

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>C.5 –LIVELLO DEL RISCHIO DI DANNO ECONOMICO</u> (si riferisce all'entità del rischio di arrecare danni economici a terzi che possa derivare dai procedimenti gestiti dalla posizione).	C.5.1: la posizione è responsabile di tematiche e/o procedimenti da cui possono derivare ingenti danni di natura economica all'erario o a terzi.	8	6
	C.5.2: la posizione è responsabile di tematiche e/o procedimenti da cui possono derivare limitati danni di natura economica all'erario o a terzi.	6	
	C.5.3: la posizione è responsabile di tematiche e/o procedimenti da cui non possono derivare danni di natura economica all'erario o a terzi, se non in maniera del tutto occasionale e comunque in misura trascurabile o nulla.	3	
Commento: Indicatore C.5.1 – L'Area è responsabile di tematiche e/o procedimenti da cui possono derivare limitati danni di natura economica all'Ente, all'erario o a terzi			

TOTALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO	74
------------------------------------	-----------

FASCIA ASSEGNABILE E RELATIVA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE

PUNTEGGIO	FASCIA ASSEGNATA	VALORE ECONOMICO ATTRIBUITO
da 81 a 100	"A"	€ 46.000,00
da 60 a 80	"B"	€ 30.000,00
fino a 59	"C"	€ 18.500,00

FASCIA RETRIBUTIVA CORRISPONDENTE	B
--	----------

Data

Firma

.....



METODOLOGIA DI GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI

Scheda di valutazione

Posizione Dirigenziale: Area 2 - Gestione finanziaria, Gare e appalti e Politiche attive del lavoro

PREMESSA METODOLOGICA	
La scheda si compone come segue:	
1)	Criteri (A, B e C): indicano una macro-area di analisi della posizione valutata;
2)	Fattori (A.1, A.2; B.1, ecc.): indicano gli elementi di specificazione del singolo criterio per la posizione valutata;
3)	Indicatore (A.1.1, A.1.2, ecc.): in base alla descrizione dello stesso, individua un indice delle singole attività/competenze/funzioni/ responsabilità e le relative dimensioni, nell'ambito della posizione valutata, al fine di associare in maniera univoca un punteggio tra i punteggi assegnabili, conseguentemente, tra i diversi indicatori del singolo fattore, va assegnato un singolo punteggio corrispondente all'indicatore nel quale può essere inquadrata la posizione oggetto di valutazione;
4)	Punteggio Assegnabile: per ciascun indicatore è riportato il corrispondente punteggio assegnabile. Tale punteggio rappresenta un numero fisso non modificabile da alcuna valutazione discrezionale.
5)	Punteggio Assegnato: nella casella vuota va indicato il punteggio concretamente assegnato, scelto tra i punteggi assegnabili, in relazione all'indicatore che di più corrisponde alla posizione valutata (il punteggio corrisponde altresì all'incidenza percentuale del peso della struttura, nell'ambito del peso complessivo attribuito al criterio);
6)	Commento: nella casella va precisato quale indicatore è stato applicato nella valutazione della singola posizione e deve essere sinteticamente motivata la scelta, eventualmente anche avvalendosi di riferimenti a dati oggettivi, statistici o storici, ove disponibili.
7)	Totale punteggio attribuito: è dato dalla sommatoria dei punteggi assegnati per ciascun fattore;
8)	Fascia economica attribuita: è stabilita in tre fasce economiche.

A) COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA (Peso complessivo 15%)

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>A.1 – RILEVANZA DELLA STRUTTURA:</u> (definisce il grado di complessità e l'ampiezza delle funzioni esercitate dalla posizione in relazione ai processi ed alle attività gestite).	A.1.1: la posizione svolge attività di ampia rilevanza ed è preposta alla gestione e/o al coordinamento di numerose attività e processi di natura eterogenea	11	11
	A.1.2: la posizione gestisce e coordina obiettivi e processi di natura sostanzialmente omogenea e/o è preposta alla gestione di un numero limitato di obiettivi e di processi di natura eterogenea.	7	
	A.1.3: la posizione non svolge attività gestionale, se non in maniera occasionale, ma esplica prevalentemente attività di studio, ricerca, ispettiva o di consulenza e supporto.	3	
Commento: Indicatore A.1.1 – L'area svolge attività di ampia rilevanza in quanto provvede alla gestione del bilancio e delle risorse finanziarie dell'Ente, adotta le azioni in materia di politiche attive del lavoro e coordina tutte le procedure di acquisizione di beni e servizi.			

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>A.2- COLLOCAZIONE STRATEGICA</u> (fa riferimento al contenuto strategico che contraddistingue l'area di competenza presidiata in relazione agli obiettivi complessivi dell'Ente).	A.2.1: la posizione dirigenziale è strettamente coinvolta nell'azione strategica di ARPAL, in quanto le aree di intervento assegnate sono direttamente collegate alla missione perseguita dall'Ente stesso.	4	4
	A.2.2: la posizione dirigenziale è mediamente coinvolta nell'azione strategica di ARPAL, in quanto le aree di intervento assegnate incidono relativamente nella missione generale dell'Ente stesso.	2	
	A.2.3: la posizione dirigenziale è limitatamente coinvolta nell'azione strategica di ARPAL, in quanto le aree di intervento assegnate incidono solo indirettamente nella missione generale dell'Ente stesso, essendo frutto di attività di studio, ricerca, ispettiva o di consulenza e supporto.	1	



Commento:**Indicatore A.2.1** – L'area svolge attività strettamente collegate alla missione perseguita dall'Ente stesso.**B) COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA (Peso complessivo 42%)**

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>B.1 – RISORSE UMANE GESTITE:</u> (considera il numero delle risorse umane gestite e coordinate, ivi compreso il personale con rapporto di lavoro subordinato in posizione di comando, distacco e/o temporaneo utilizzo)	B.1.1: la posizione gestisce un numero di risorse umane pari o superiore a 10.	5	5
	B.1.2: la posizione gestisce un numero di risorse umane compreso tra 5 e 9.	3	
	B.1.3: la posizione non gestisce risorse umane ovvero gestisce un numero di unità di personale inferiore a 5.	1	

Commento:**Indicatore B.1.1** – L'area gestisce n. 12 risorse umane.

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>B.2 – RISORSE FINANZIARIE GESTITE O INFLUENZATE:</u> (considera il rapporto con le risorse economiche gestite e quelle su cui la posizione influisce)	B.2.1: la posizione gestisce o influenza un elevato ammontare di risorse finanziarie (superiore ad euro 25.000.000,00).	5	5
	B.2.2: la posizione gestisce o influenza un quantitativo limitato di risorse finanziarie (fino ad euro _____)	3	
	B.2.3: la posizione non gestisce, né influenza risorse finanziarie, se non in maniera occasionale.	1	

Commento:**Indicatore B.2.1** - la posizione gestisce o influenza un elevato ammontare tutte le risorse finanziarie dell'Ente.

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>B.3 – SISTEMA DI RELAZIONI</u> (definisce la frequenza e la complessità dei rapporti e/o procedimenti che la posizione intrattiene sia all'interno che all'esterno di ARPAL).	B.3.1: il sistema di relazioni entro cui opera la posizione è caratterizzato da una fitta rete di rapporti e di interazioni con le strutture della Giunta regionale e con Enti, istituzioni e organizzazioni esterne ad ARPAL, la cui gestione è determinante per il raggiungimento degli obiettivi della posizione. La posizione è chiamata a svolgere ordinariamente attività negoziale, occasionalmente anche non rientrante in procedure già regolamentate e consolidate.	8	8
	B.3.2: il sistema di relazioni entro cui opera la posizione è caratterizzato da una discreta rete di rapporti e di interazioni con le strutture della Giunta regionale e con Enti, istituzioni e organizzazioni esterne ad ARPAL, la cui gestione efficace è significativa per il raggiungimento degli obiettivi della posizione. La posizione è chiamata a occasionalmente svolgere attività negoziale, tendenzialmente rientrante in procedure già regolamentate e consolidate.	6	
	B.3.3: il sistema di relazioni entro cui opera la posizione è prevalentemente interno ad ARPAL e circoscritto all'ambito funzionale cui la posizione è preposta, con rapporti con altri interlocutori assenti o puramente occasionali. In nessun caso la posizione è chiamata a svolgere attività negoziale, se non in via del tutto eccezionale.	3	



Commento:

Indicatore B.3.1 – L'Area si relaziona costantemente con i Dipartimenti regionali, con i CPI e spesso con altri Enti esterni ad ARPAL, nonché con utenti esterni.

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>B.4. – COMPLESSITÀ DEI PROCESSI/PROCEDIMENTI</u> (considera la quantità e qualità dei processi/procedimenti gestiti e il grado di standardizzazione degli stessi).	B.4.1: i principali e più qualificanti processi/procedimenti su cui opera la posizione (direttamente o con ruolo di coordinamento) hanno carattere innovativo e non ripetitivo, ovvero comportano l'elaborazione <i>ex novo</i> di regole, procedure o atti di programmazione e pianificazione, o richiedono generalmente una procedura <i>ad hoc</i> .	12	12
	B.4.2: i principali e più qualificanti processi/procedimenti su cui opera la posizione (direttamente o con ruolo di coordinamento) sono totalmente o in gran parte standardizzati o standardizzabili, regolati o regolabili, anche nel loro svolgimento operativo, da procedure esistenti e/o atti di pianificazione e programmazione ai quali conformarsi e/o dei quali i procedimenti in questione costituiscano attuazione, monitoraggio, verifica e/o controllo.	8	
	B.4.3: i principali e più qualificanti processi/procedimenti su cui opera la posizione hanno un prevalente contenuto tecnico-specialistico, ma non intervengono direttamente sui processi operativi e gestionali, salvo che per funzioni ispettive, di studio e ricerca, o supporto e consulenza.	4	

Commento:

Indicatore B.4.1 – L'Area opera elaborando procedimenti e modelli organizzativi innovativi, che richiedono spesso lo studio di nuove normative e l'applicazione di nuovi processi di programmazione.

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>B.5. – TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ</u> (definisce gli elementi caratteristici dell'attività della posizione)	B.5.1: l'attività della posizione ha un prevalente contenuto "direzionale" e richiede competenze specialistiche pluri-disciplinari con forti implicazioni e responsabilità sulla programmazione e sul raggiungimento dei risultati dell'intero Ente.	12	8
	B.5.2: l'attività della posizione ha un prevalente contenuto "direzionale" e richiede competenze specialistiche mono disciplinari, con piena responsabilità sulla programmazione e controllo delle attività e sulla gestione delle risorse assegnate in vista del raggiungimento degli obiettivi concordati.	8	
	B.5.3: l'attività della posizione ha un prevalente contenuto tecnico-specialistico, ma non interviene direttamente sui processi operativi e gestionali, salvo che per funzioni ispettive, di studio e ricerca, o supporto e consulenza.	4	

Commento:

Indicatore B.5.2 - L'attività dell'Area ha un prevalente contenuto "direzionale" e richiede competenze specialistiche, con piena responsabilità sulla programmazione e controllo delle attività e sulla gestione delle risorse assegnate.

C) RESPONSABILITÀ GESTIONALI INTERNE ED ESTERNE (Rilevanza massima 43%)

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
-----------------------	------------	-----------------------	---------------------



<u>C.1 – AUTONOMIA DECISIONALE</u> (considera i limiti e i livelli derivanti dal contesto direzionale, nonché dal quadro normativo procedurale).	C.1.1: la posizione opera nell'ambito di direttive che concedono ampia autonomia nella definizione di tecniche e metodi, con una supervisione di carattere generale, nell'ambito di un quadro normativo e procedurale di riferimento che richiede capacità di interpretazione e rilevante flessibilità nello svolgimento delle proprie attività.	10	6
	C.1.2: la posizione persegue obiettivi specifici e circostanziati, operando con un elevato grado di autonomia nella definizione di tecniche e metodi, nell'ambito di un quadro normativo che richiede capacità di interpretazione e moderata flessibilità nello svolgimento delle proprie attività.	6	
	C.1.3: la posizione persegue obiettivi specifici e circostanziati operando entro precise direttive con autonomia limitata e area di responsabilità caratterizzata da prassi consolidata e procedure definite e vincolanti nell'esercizio dell'attività, ovvero, svolge in proprio e con piena autonomia funzioni ispettive, di studio e ricerca, o supporto e consulenza	2	
Commento: Indicatore C.1.2 – L'Area opera elaborando ed attuando processi che richiedono una adeguata capacità di interpretazione ed una moderata flessibilità.			

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>C.2 – TIPOLOGIA DI UTENZA:</u> (definisce l'ampiezza, la criticità e la natura dei rapporti con l'utenza, interna ed esterna, cui è indirizzata l'attività gestita).	C.3.1: i principali prodotti/servizi della posizione sono rivolti a numerosi gruppi di utenza interna ed esterna con rapporti complessi e diversificati.	11	11
	C.3.2: i principali prodotti/servizi della posizione sono rivolti a limitati gruppi di utenza esterna e/o a un'utenza interna quantitativamente significativa	7	
	C.2.3: i principali prodotti/servizi della posizione sono rivolti prevalentemente a un'utenza interna, ovvero, sono rivolte a un'utenza esterna limitatamente allo svolgimento di funzioni ispettive, di studio e ricerca, o supporto e consulenza.	3	
Commento: Indicatore C.3.1 – L'Area si interfaccia con utenti interni ed esterni e con fornitori, nell'ambito di rapporti diversificati.			

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>C.3 – TIPOLOGIA E NATURA DEGLI ATTI E PROVVEDIMENTI ADOTTATI</u> (si riferisce alla natura degli atti/provvedimenti predisposti e adottati dalla struttura dirigenziale).	C.3.1: la posizione implica prevalentemente l'adozione di atti di natura generale, di programmazione, pianificazione e regolamentazione.	6	6
	C.3.2: la posizione implica prevalentemente l'adozione di atti di sviluppo, ossia di provvedimenti che introducono modifiche significative nei modelli operativi ed organizzativi.	4	
	C.3.3: la posizione implica prevalentemente l'adozione di atti di mantenimento, ossia atti e/o provvedimenti di carattere gestionale di amministrazione attiva o di controllo (ivi incluse le sanzioni), adottati in costanza di modelli operativi ed organizzativi già esistenti.	2	
	C.3.4: la posizione implica l'adozione di atti di natura meramente consultiva (pareri), o documenti redatti in esito ad attività di studio e ricerca, o supporto e consulenza (relazioni, rapporti, elaborati statistici, ecc.)	1	
	Commento: Indicatore C.3.1 – L'attività dell'Area implica prevalentemente l'adozione di atti di natura generale, di programmazione, pianificazione e regolamentazione.		



Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>C.4 – RESPONSABILITÀ ESTERNA (GIURIDICA)</u> (evidenzia i vari tipi di responsabilità giuridica - amministrativa, civile, penale - potenzialmente insita nell'azione dotata di rilevanza esterna quale l'adozione di provvedimenti conclusivi di procedimenti, di pareri tecnico-amministrativi definitivi su provvedimenti, rilievi agli organi di controllo, acquisizione di beni e servizi)	C.4.1: la posizione comporta l'espletamento di azioni a rilevanza esterna cui è connessa una elevata responsabilità giuridica.	8	8
	C.4.2: la posizione comporta l'espletamento di azioni a rilevanza esterna cui è connessa una moderata responsabilità giuridica.	6	
	C.4.3: la posizione non comporta l'espletamento di azioni a rilevanza esterna, ovvero comporta azioni a rilevanza esterna cui è connessa una responsabilità giuridica in concreto trascurabile o nulla.	3	
	Commento: Indicatore C.4.1 – L'Area svolge attività che comporta l'adozione di atti a rilevanza esterna cui è connessa una elevata responsabilità giuridica.		

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>C.5 –LIVELLO DEL RISCHIO DI DANNO ECONOMICO</u> (si riferisce all'entità del rischio di arrecare danni economici a terzi che possa derivare dai procedimenti gestiti dalla posizione).	C.5.1: la posizione è responsabile di tematiche e/o procedimenti da cui possono derivare ingenti danni di natura economica all'erario o a terzi.	8	8
	C.5.2: la posizione è responsabile di tematiche e/o procedimenti da cui possono derivare limitati danni di natura economica all'erario o a terzi.	6	
	C.5.3: la posizione è responsabile di tematiche e/o procedimenti da cui non possono derivare danni di natura economica all'erario o a terzi, se non in maniera del tutto occasionale e comunque in misura trascurabile o nulla.	3	
	Commento: Indicatore C.5.1 – L'Area è responsabile di tematiche e/o procedimenti da cui possono derivare ingenti danni di natura economica all'Ente, all'erario o a terzi		

TOTALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO	92
------------------------------------	-----------

FASCIA ASSEGNABILE E RELATIVA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE

PUNTEGGIO	FASCIA ASSEGNATA	VALORE ECONOMICO ATTRIBUITO
da 81 a 100	"A"	€ 46.000,00
da 60 a 80	"B"	€ 30.000,00
fino a 59	"C"	€ 18.500,00

FASCIA RETRIBUTIVA CORRISPONDENTE	A
--	----------

Data

Firma

.....



Allegato D
METODOLOGIA DI GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI
Scheda di valutazione

Posizione Dirigenziale: Area 3 - Progettazione, Formazione professionale, Osservatorio del Mercato del lavoro

PREMESSA METODOLOGICA

La scheda si compone come segue:

- 1) **Criteri (A, B e C):** indicano una macro-area di analisi della posizione valutata;
- 2) **Fattori (A.1, A.2; B.1, ecc.):** indicano gli elementi di specificazione del singolo criterio per la posizione valutata;
- 3) **Indicatore (A.1.1, A.1.2, ecc.):** in base alla descrizione dello stesso, individua un indice delle singole attività/competenze/funzioni/ responsabilità e le relative dimensioni, nell'ambito della posizione valutata, al fine di associare in maniera univoca un punteggio tra i punteggi assegnabili, conseguentemente, tra i diversi indicatori del singolo fattore, va assegnato un singolo punteggio corrispondente all'indicatore nel quale può essere inquadrata la posizione oggetto di valutazione;
- 4) **Punteggio Assegnabile:** per ciascun indicatore è riportato il corrispondente punteggio assegnabile. Tale punteggio rappresenta un numero fisso non modificabile da alcuna valutazione discrezionale.
- 5) **Punteggio Assegnato:** nella casella vuota va indicato il punteggio concretamente assegnato, scelto tra i punteggi assegnabili, in relazione all'indicatore che di più corrisponde alla posizione valutata (il punteggio corrisponde altresì all'incidenza percentuale del peso della struttura, nell'ambito del peso complessivo attribuito al criterio);
- 6) **Commento:** nella casella va precisato quale indicatore è stato applicato nella valutazione della singola posizione e deve essere sinteticamente motivata la scelta, eventualmente anche avvalendosi di riferimenti a dati oggettivi, statistici o storici, ove disponibili.
- 7) **Totale punteggio attribuito:** è dato dalla sommatoria dei punteggi assegnati per ciascun fattore;
- 8) **Fascia economica attribuita:** è stabilita in tre fasce economiche.

A) COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA (Peso complessivo 15%)

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>A.1 – RILEVANZA DELLA STRUTTURA:</u> (definisce il grado di complessità e l'ampiezza delle funzioni esercitate dalla posizione in relazione ai processi ed alle attività gestite).	A.1.1: la posizione svolge attività di ampia rilevanza ed è preposta alla gestione e/o al coordinamento di numerose attività e processi di natura eterogenea	11	11
	A.1.2: la posizione gestisce e coordina obiettivi e processi di natura sostanzialmente omogenea e/o è preposta alla gestione di un numero limitato di obiettivi e di processi di natura eterogenea.	7	
	A.1.3: la posizione non svolge attività gestionale, se non in maniera occasionale, ma esplica prevalentemente attività di studio, ricerca, ispettiva o di consulenza e supporto.	3	
	Commento: Indicatore A.1.1 – L'area svolge attività di ampia rilevanza in quanto provvede alla gestione delle risorse umane, del contenzioso dell'Ente, nonché di tutti gli adempimenti in materia di performance, trasparenza e anticorruzione.		

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
A.2- COLLOCAZIONE STRATEGICA (fa riferimento al contenuto strategico che contraddistingue l'area di competenza presidiata in relazione agli obiettivi complessivi dell'Ente).	A.2.1: la posizione dirigenziale è strettamente coinvolta nell'azione strategica di ARPAL, in quanto le aree di intervento assegnate sono direttamente collegate alla missione perseguita dall'Ente stesso.	4	2
	A.2.2: la posizione dirigenziale è mediamente coinvolta nell'azione strategica di ARPAL, in quanto le aree di intervento assegnate incidono relativamente nella missione generale dell'Ente stesso.	2	
	A.2.3: la posizione dirigenziale è limitatamente coinvolta nell'azione strategica di ARPAL, in quanto le aree di intervento assegnate incidono solo indirettamente nella missione generale dell'Ente stesso, essendo frutto di attività di studio, ricerca, ispettiva o di consulenza e supporto.	1	
Commento: Indicatore A.2.1 – L’area svolge attività incidono trasversalmente sulla missione generale dell'Ente.			



B) COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA (Peso complessivo 42%)

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>B.1 – RISORSE UMANE GESTITE:</u> (considera il numero delle risorse umane gestite e coordinate, ivi compreso il personale con rapporto di lavoro subordinato in posizione di comando, distacco e/o temporaneo utilizzo)	B.1.1: la posizione gestisce un numero di risorse umane pari o superiore a 10.	5	3
	B.1.2: la posizione gestisce un numero di risorse umane compreso tra 5 e 9.	3	
	B.1.3: la posizione non gestisce risorse umane ovvero gestisce un numero di unità di personale inferiore a 5.	1	
Commento: Indicatore B.1.1 – L’area gestisce n. 7 risorse umane.			

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>B.2 – RISORSE FINANZIARIE GESTITE O INFLUENZATE:</u> (considera il rapporto con le risorse economiche gestite e quelle su cui la posizione influisce)	B.2.1: la posizione gestisce o influenza un elevato ammontare di risorse finanziarie (superiore ad euro 25.000.000,00).	5	1
	B.2.2: la posizione gestisce o influenza un quantitativo limitato di risorse finanziarie (fino ad euro _____)	3	
	B.2.3: la posizione non gestisce, né influenza risorse finanziarie, se non in maniera occasionale.	1	
Commento: Indicatore B.2.1 - la posizione non gestisce risorse finanziarie.			

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>B.3 – SISTEMA DI RELAZIONI</u> (definisce la frequenza e la complessità dei rapporti e/o procedimenti che la posizione intrattiene sia all'interno che all'esterno di ARPAL).	B.3.1: il sistema di relazioni entro cui opera la posizione è caratterizzato da una fitta rete di rapporti e di interazioni con le strutture della Giunta regionale e con Enti, istituzioni e organizzazioni esterne ad ARPAL, la cui gestione è determinante per il raggiungimento degli obiettivi della posizione. La posizione è chiamata a svolgere ordinariamente attività negoziale, occasionalmente anche non rientrante in procedure già regolamentate e consolidate.	8	8
	B.3.2: il sistema di relazioni entro cui opera la posizione è caratterizzato da una discreta rete di rapporti e di interazioni con le strutture della Giunta regionale e con Enti, istituzioni e organizzazioni esterne ad ARPAL, la cui gestione efficace è significativa per il raggiungimento degli obiettivi della posizione. La posizione è chiamata a occasionalmente svolgere attività negoziale, tendenzialmente rientrante in procedure già regolamentate e consolidate.	6	
	B.3.3: il sistema di relazioni entro cui opera la posizione è prevalentemente interno ad ARPAL e circoscritto all'ambito funzionale cui la posizione è preposta, con rapporti con altri interlocutori assenti o puramente occasionali. In nessun caso la posizione è chiamata a svolgere attività negoziale, se non in via del tutto eccezionale.	3	
	Commento: Indicatore B.3.1 – L'Area si relaziona costantemente con i Dipartimenti regionali e spesso con altri Enti esterni ad ARPAL, nonché con utenti esterni.		



Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>B.4. – COMPLESSITÀ DEI PROCESSI /PROCEDIMENTI</u> (considera la quantità e qualità dei processi/procedimenti gestiti e il grado di standardizzazione degli stessi).	B.4.1: i principali e più qualificanti processi/procedimenti su cui opera la posizione (direttamente o con ruolo di coordinamento) hanno carattere innovativo e non ripetitivo, ovvero comportano l'elaborazione <i>ex novo</i> di regole, procedure o atti di programmazione e pianificazione, o richiedono generalmente una procedura <i>ad hoc</i> .	12	12
	B.4.2: i principali e più qualificanti processi/procedimenti su cui opera la posizione (direttamente o con ruolo di coordinamento) sono totalmente o in gran parte standardizzati o standardizzabili, regolati o regolabili, anche nel loro svolgimento operativo, da procedure esistenti e/o atti di pianificazione e programmazione ai quali conformarsi e/o dei quali i procedimenti in questione costituiscano attuazione, monitoraggio, verifica e/o controllo.	8	
	B.4.3: i principali e più qualificanti processi/procedimenti su cui opera la posizione hanno un prevalente contenuto tecnico-specialistico, ma non intervengono direttamente sui processi operativi e gestionali, salvo che per funzioni ispettive, di studio e ricerca, o supporto e consulenza.	4	
Commento: Indicatore B.4.1 – L'Area opera elaborando procedimenti e modelli organizzativi innovativi, che richiedono spesso lo studio di nuove normative e l'applicazione di nuovi processi di programmazione.			

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>B.5. – TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ</u> (definisce gli elementi caratteristici dell'attività della posizione)	B.5.1: l'attività della posizione ha un prevalente contenuto “direzionale” e richiede competenze specialistiche pluri-disciplinari con forti implicazioni e responsabilità sulla programmazione e sul raggiungimento dei risultati dell'intero Ente.	12	8
	B.5.2: l'attività della posizione ha un prevalente contenuto “direzionale” e richiede competenze specialistiche mono disciplinari, con piena responsabilità sulla programmazione e controllo delle attività e sulla gestione delle risorse assegnate in vista del raggiungimento degli obiettivi concordati.	8	
	B.5.3: l'attività della posizione ha un prevalente contenuto tecnico-specialistico, ma non interviene direttamente sui processi operativi e gestionali, salvo che per funzioni ispettive, di studio e ricerca, o supporto e consulenza.	4	
Commento: Indicatore B.5.2 - L'attività dell'Area richiede competenze specialistiche con piena responsabilità sulla programmazione e controllo delle attività.			

C) RESPONSABILITÀ GESTIONALI INTERNE ED ESTERNE (Rilevanza massima 43%)

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>C.1 – AUTONOMIA DECISIONALE</u> (considera i limiti e i livelli derivanti dal contesto direzionale, nonché dal quadro normativo procedurale).	C.1.1: la posizione opera nell'ambito di direttive che concedono ampia autonomia nella definizione di tecniche e metodi, con una supervisione di carattere generale, nell'ambito di un quadro normativo e procedurale di riferimento che richiede capacità di interpretazione e rilevante flessibilità nello svolgimento delle proprie attività.	10	6



	C.1.2: la posizione persegue obiettivi specifici e circostanziati, operando con un elevato grado di autonomia nella definizione di tecniche e metodi, nell'ambito di un quadro normativo che richiede capacità di interpretazione e moderata flessibilità nello svolgimento delle proprie attività.	6	
	C.1.3: la posizione persegue obiettivi specifici e circostanziati operando entro precise direttive con autonomia limitata e area di responsabilità caratterizzata da prassi consolidata e procedure definite e vincolanti nell'esercizio dell'attività, ovvero, svolge in proprio e con piena autonomia funzioni ispettive, di studio e ricerca, o supporto e consulenza	2	
Commento: Indicatore C.1.2 – L'Area opera elaborando ed attuando processi che richiedono una adeguata capacità di interpretazione ed una moderata flessibilità.			

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>C.2 – TIPOLOGIA DI UTENZA:</u> (definisce l'ampiezza, la criticità e la natura dei rapporti con l'utenza, interna ed esterna, cui è indirizzata l'attività gestita).	C.3.1: i principali prodotti/servizi della posizione sono rivolti a numerosi gruppi di utenza interna ed esterna con rapporti complessi e diversificati.	11	7
	C.3.2: i principali prodotti/servizi della posizione sono rivolti a limitati gruppi di utenza esterna e/o a un'utenza interna quantitativamente significativa	7	
	C.2.3: i principali prodotti/servizi della posizione sono rivolti prevalentemente a un'utenza interna, ovvero, sono rivolte a un'utenza esterna limitatamente allo svolgimento di funzioni ispettive, di studio e ricerca, o supporto e consulenza.	3	
Commento: Indicatore C.3.1 – L'Area si interfaccia con utenti interni ed esterni.			

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>C.3 – TIPOLOGIA E NATURA DEGLI ATTI E PROVVEDIMENTI ADOTTATI</u> (si riferisce alla natura degli atti/provvedimenti predisposti e adottati dalla struttura dirigenziale).	C.3.1: la posizione implica prevalentemente l'adozione di atti di natura generale, di programmazione, pianificazione e regolamentazione.	6	4
	C.3.2: la posizione implica prevalentemente l'adozione di atti di sviluppo, ossia di provvedimenti che introducono modifiche significative nei modelli operativi ed organizzativi.	4	
	C.3.3: la posizione implica prevalentemente l'adozione di atti di mantenimento, ossia atti e/o provvedimenti di carattere gestionale di amministrazione attiva o di controllo (ivi incluse le sanzioni), adottati in costanza di modelli operativi ed organizzativi già esistenti.	2	
	C.3.4: la posizione implica l'adozione di atti di natura meramente consultiva (pareri), o documenti redatti in esito ad attività di studio e ricerca, o supporto e consulenza (relazioni, rapporti, elaborati statistici, ecc.)	1	
Commento: Indicatore C.3.1 – L'attività dell'Area implica prevalentemente l'adozione di atti che introducono anche modifiche significative nei modelli operativi ed organizzativi.			

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>C.4 – RESPONSABILITÀ ESTERNA (GIURIDICA)</u>	C.4.1: la posizione comporta l'espletamento di azioni a rilevanza esterna cui è connessa una elevata responsabilità giuridica.	8	



(evidenzia i vari tipi di responsabilità giuridica - amministrativa, civile, penale - potenzialmente insita nell'azione dotata di rilevanza esterna quale l'adozione di provvedimenti conclusivi di procedimenti, di pareri tecnico-amministrativi definitivi su provvedimenti, rilievi agli organi di controllo, acquisizione di beni e servizi)	C.4.2: la posizione comporta l'espletamento di azioni a rilevanza esterna cui è connessa una moderata responsabilità giuridica.	6	
	C.4.3: la posizione non comporta l'espletamento di azioni a rilevanza esterna, ovvero comporta azioni a rilevanza esterna cui è connessa una responsabilità giuridica in concreto trascurabile o nulla.	3	

Commento:

Indicatore C.4.1 – L'Area svolge attività che comporta l'adozione di atti a rilevanza esterna cui è connessa una moderata responsabilità giuridica.

Fattore (descrizione)	Indicatore	Punteggio Assegnabile	Punteggio Assegnato
<u>C.5 –LIVELLO DEL RISCHIO DI DANNO ECONOMICO</u> (si riferisce all'entità del rischio di arrecare danni economici a terzi che possa derivare dai procedimenti gestiti dalla posizione).	C.5.1: la posizione è responsabile di tematiche e/o procedimenti da cui possono derivare ingenti danni di natura economica all'erario o a terzi.	8	6
	C.5.2: la posizione è responsabile di tematiche e/o procedimenti da cui possono derivare limitati danni di natura economica all'erario o a terzi.	6	
	C.5.3: la posizione è responsabile di tematiche e/o procedimenti da cui non possono derivare danni di natura economica all'erario o a terzi, se non in maniera del tutto occasionale e comunque in misura trascurabile o nulla.	3	

Commento:

Indicatore C.5.1 – L'Area è responsabile di tematiche e/o procedimenti da cui possono derivare limitati danni di natura economica all'Ente, all'erario o a terzi

TOTALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO	74
------------------------------------	-----------

FASCIA ASSEGNABILE E RELATIVA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE

PUNTEGGIO	FASCIA ASSEGNATA	VALORE ECONOMICO ATTRIBUITO
da <u>81</u> a <u>100</u>	"A"	€ 46.000,00
da <u>60</u> a <u>80</u>	"B"	€ 30.000,00
fino a <u>59</u>	"C"	€ 18.500,00

FASCIA RETRIBUTIVA CORRISPONDENTE	B
--	----------

Data

Firma

.....

