



***Organismi Indipendente di Valutazione/Nucleo di valutazione***

***SCHEDA POSIZIONE APICALE***



**POSIZIONE:**

.....

**TITOLARE:** (nome e cognome)

.....

**DATA COMPILAZIONE SCHEDA:**

.....

**VISTO DEL TITOLARE:**

**VISTO DEL NUCLEO:**



**RUOLO  
DELLA POSIZIONE APICALE.**

*(Definizione di ruolo:  
norme e attese che confluiscono su una persona in quanto occupante una posizione di lavoro)*

.....

.....

.....

.....





**1.DIMENSIONI**

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

**1.B. SUDDIVISIONE PER AREE**

Area dei Funzionari e delle Elevate Qualificazioni	n°	.....
Area degli Istruttori	n°	.....
Area degli Operatori Esperti	n°	.....
Area degli Operatori	n°	.....

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

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....
9. ....

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

(numero e denominazione attività assegnata): .....

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....
9. ....

**1.E CAPITOLI DI PEG ASSEGNATI (DIVISI IN ENTRATA E IN USCITA)**

**Entrate**

N°: .....

IMPORTO: .....



**Comune di**  
**SCHEDA POSIZIONE APICALE**

**Uscite**

N°: .....

IMPORTO: .....

**Numero di programmi in cui è coinvolta la posizione (DUP)**

N°: .....



**2. RESPONSABILITÀ E RELAZIONI**

**2.A** Gli atti e i comportamenti adottati prevedono una **RESPONSABILITA' CIVILE**? Se **SÌ**, riferita a?

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

**2.B** Gli atti e i comportamenti adottati prevedono una **RESPONSABILITA' PENALE**? Se **SÌ**, riferita a?

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

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

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

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

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

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

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



**3. PROFESSIONALITÀ**

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

**SÌ** o

**NO** o

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

**SÌ** o

**NO** o

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

**3.C.1. sapere**

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

**3.C.2. saper fare**

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

**3.C.3. saper essere**

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



**4. GESTIONE**

**4.A. Gestione dei procedimenti e processi**

**SÌ**  **NO**

se **SÌ**, compilare scheda processi allegata

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

**SÌ**  **NO**

N°, descrizione del progetto, durata e consistenze economica

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

**4.C. Attività di controllo**

**Controllo sugli ATTI:**

complessità **alta**  **media**  **bassa**

Motivazione del giudizio:

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

**Controllo sulle RISORSE UMANE:**

complessità **alta**  **media**  **bassa**

Motivazione del giudizio:

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

**Controllo sulle RISORSE FINANZIARIE:**

complessità **alta**  **media**  **bassa**

Motivazione del giudizio:

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







**Comune di**  
**SCHEDA POSIZIONE APICALE**

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



**Comune di**  
**SCHEDA POSIZIONE APICALE**

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



**Comune di**  
**SCHEDA POSIZIONE APICALE**

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



**GUIDA ALLA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE**

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

**Terminologia Utilizzata**

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



**INFORMAZIONI RICHIESTE**

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

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

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

La Dimensione è composta da:

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

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

- Ammontare complessivo dei capitoli (divisi in entrata e uscita)
- Numero di programmi del DUP

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

Essa si articola in:

- 2.A. Responsabilità Civile:** *"La responsabilità civile si ha quando dalla trasgressione dei doveri di ufficio, da parte dell'impiegato, ne derivi per l'ente pubblico o per i terzi un danno"<sup>1</sup>;*
- 2.B. Responsabilità Penale:** *"La responsabilità penale sussiste nei casi in cui l'ordinamento considera la trasgressione degli obblighi inerenti al rapporto di servizio come violazione dell'ordine sociale generale, e cioè come illecito penale"<sup>2</sup>;*
- 2.C. Responsabilità Amministrativa:** *"La responsabilità amministrativa è propria dei rapporti di soggezione speciale in cui determinati soggetti si trovano rispetto all'amministrazione da cui dipendono"<sup>3</sup>, e si distingue in: responsabilità disciplinare; responsabilità amministrativa patrimoniale;*

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

<sup>2</sup> A. M. Sandulli, op. cit., 316 ss.

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



*responsabilità contabile, che è quel tipo di responsabilità in cui incorrono coloro che hanno il maneggio di denaro pubblico”<sup>4</sup>;*

- 2.D. Responsabilità Amministrativa:** Gli atti e i comportamenti adottati prevedono conseguenze rilevanti per il funzionamento complessivo dell’organizzazione del Comune? Se sì, di che natura e quali servizi vengono coinvolti?

Nel compilare questo item è necessario interrogarsi se gli atti e i comportamenti sono “*rilevanti per l’integrazione e/o per il funzionamento interno dell’Ente* “. Naturalmente la risposta va incrociata/confrontata con gli altri Centri di Responsabilità.

- 2.E.** La posizione deve gestire **Relazioni esterne** di particolare rilievo (utenza, enti esterni.)? Se sì, Quali?

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

### 3. Professionalità

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

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

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

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

3.b.1. Sapere. Riguarda il *Cosa deve sapere*

3.b.2. Saper Fare. Riguarda il *Cosa deve saper fare*

3.b.3. Sapere Essere. Riguarda il *Come deve farlo*.

Nel rispondere a questo item il responsabile deve fare riferimento al Centro di Responsabilità che gli è stato assegnato e non semplicemente al suo ufficio o servizio. Pertanto, è opportuno che lo stesso abbia una visione complessiva del Centro di Responsabilità affidatogli.

### 4. Gestione

- 4.A. Gestione Processi**

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

<sup>4</sup> In tal senso, T. Miele, "La responsabilità degli amministratori e dei dipendenti degli enti locali", in Nuova rassegna,



**4.B. Progetti finanziati con finanziamenti non ordinari.**

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

**4.C. Attività di Controllo<sup>5</sup>**

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

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

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

**4. E Attuale complessità dello scenario.**

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

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

---

1991, 5, 422.

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