



ALLEGATO "A" pag. 02  
**DOTAZIONE ORGANICA**

ALLEGATO "B" pag. 03  
**DEFINIZIONE DEI PROFILI PROFESSIONALI**

ALLEGATO "C" pag. 15  
**STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ESU – A.R.D.S.U DI VERONA**

ALLEGATO "D" pag. 26  
**PROFILI PROFESSIONALI DEI DIPENDENTI NELL'AMBITO DELLA  
STRUTTURA ORGANIZZATIVA ESU DI VERONA**

ALLEGATO "E" pag. 29  
**ORDINAMENTO AREA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE. C.C.N.L. DEL  
COMPARTO REGIONI AUTONOMIE LOCALI SOTTOSCRITTO IN DATA  
31.03.1999.**

ALLEGATO "F" pag. 33  
**ORDINAMENTO AREA DELLA DIRIGENZA  
C.C.N.L. DEL COMPARTO REGIONI AUTONOMIE LOCALI**

ALLEGATO "A"  
**DIRETTORE DELL'AZIENDA**  
**(Organo istituzionale L.R. n. 8/98)**

**DOTAZIONE ORGANICA ESU DI VERONA**

<b>Categoria – Percorso economico</b>	<b>DOTAZIONE ORGANICA</b>	<b>POSTI VACANTI RISERVATI ALLA PROGRESSIONE INTERNA VERTICALE</b>	<b>POSTI VACANTI RISERVATI AI CONCORSI PUBBLICI ESTERNI</b>
Dirigenza	2	/	1
D.3 – D.6	/	/	/
D.1 – D.6	5	/	1
C.1 – C.5	17	2	2
B.3 – B.7	6	/	1
B.1 – B.7	8	/	/
<b>TOTALE</b>	<b>38</b>	<b>2</b>	<b>5</b>

## ALLEGATO "B"

### **DEFINIZIONE DEI PROFILI PROFESSIONALI**

#### **CRITERI PER L'ATTRIBUZIONE DEI PROFILI:**

Il profilo professionale dei dipendenti è determinato avuto riguardo alle disposizioni contrattuali vigenti, in via generale, nel Comparto Regioni Autonomie Locali. Nel quadro generale sopra indicato, i criteri di riferimento per l'attribuzione del profilo professionale sono i seguenti:

1. Concorso con il quale è avvenuta l'immissione in ruolo oppure l'ultima variazione di profilo.
2. Titolo di studio posseduto dall'interessato.
3. Il personale proveniente da altri Enti (es. trasferimento dallo Stato o da Enti Locali) mantiene il profilo professionale originario (o, in ogni caso, il più affine in relazione al titolo di studio posseduto).
4. In via residuale si considereranno, nel caso in cui i suddetti criteri non dovessero consentire l'attribuzione del profilo, le mansioni effettivamente svolte nell'ambito della categoria di appartenenza od il curriculum professionale certificato o riscontrabile dalla documentazione in possesso dell'Amministrazione.
5. L'attribuzione definitiva del profilo nell'ambito della categoria di appartenenza viene effettuata con Decreto del Direttore.

#### MOBILITA' ORIZZONTALE

(Cambio di profilo professionale)

- Il cambio del profilo professionale, qualora non sia disposto con un provvedimento di riorganizzazione di uffici o di servizi e conseguente riallocazione delle risorse umane, avviene con Decreto del Direttore;
- Nel provvedimento dovrà darsi atto della verifica dell'adeguato livello di correlazione tra curriculum individuale e professionalità richiesta;
- Potrà essere ritenuta necessaria una prova pratica di accertamento in relazione ai contenuti professionali del profilo da attribuire;
- E' imprescindibile il possesso del titolo di studio o del titolo professionale eventualmente accompagnati dalle abilitazioni previste per l'accesso dall'esterno in relazione ai seguenti profili:
  - Assistente tecnico.



## ELENCO ARTICOLATO PER CATEGORIE E PROFILI PROFESSIONALI

### **CATEGORIA B - PROFILI PROFESSIONALI**

Posizione economica iniziale **B.1**

1.	Collaboratore esecutivo
----	-------------------------

Posizione economica iniziale **B.3**

1.	Collaboratore professionale
----	-----------------------------

### **CATEGORIA C - PROFILI PROFESSIONALI**

1.	Assistente amministrativo/contabile
2.	Assistente Tecnico
3.	Assistente servizi multimediali e informativi

### **CATEGORIA D - PROFILI PROFESSIONALI**

Posizione economica iniziale **D.1**

1.	Istruttore Direttivo Amministrativo
----	-------------------------------------

Posizione economica iniziale **D.3**

1.	Funzionario amministrativo
----	----------------------------

### **CATEGORIA DIRIGENZA – PROFILI PROFESSIONALI**

1.	Qualifica unica dirigenziale
----	------------------------------

Vengono di seguito indicati i titoli di studio specifici in relazione ai singoli profili professionali compresi i requisiti di accesso dall'interno, fatta salva la possibilità di indicare nel bando ulteriori e diversi titoli di studio in relazione all'evoluzione degli stessi ed ai mutamenti organizzativi dell'Azienda.

## DECLARATORIE

Nell'ambito di tutte le sottoindicate attività, vanno in ogni caso ricompresi tutti i compiti aggiuntivi collegati all'esercizio delle mansioni proprie della categoria di appartenenza, nonché tutte le operazioni, complementari e non prevalenti, che, pur di diverso contenuto professionale, tuttavia completano il compimento delle funzioni assegnate.

### **Categoria B**

Appartengono a questa categoria i lavoratori che svolgono attività caratterizzate da:

- Buone conoscenze specialistiche (la base teorica di conoscenze è acquisibile con la scuola dell'obbligo generalmente accompagnato da corsi di formazione specialistici) ed un grado di esperienza discreto;
- Contenuto di tipo operativo con responsabilità di risultati parziali rispetto a più ampi processi produttivi/amministrativi;
- Discreta complessità dei problemi da affrontare e discreta ampiezza delle soluzioni possibili;
- Relazioni organizzative interne di tipo semplice anche tra più soggetti interagenti, relazioni esterne (con altre istituzioni) di tipo indiretto e formale. Relazioni con gli utenti di natura diretta.

Ai lavoratori appartenenti alla categoria possono essere assegnate altre mansioni equivalenti per capacità professionali, conoscenze preliminari ed esperienza in relazione alle specifiche posizioni di lavoro. Possono, inoltre, essere assegnati compiti accessori e collegati all'esercizio delle mansioni proprie della categoria nonché, in via complementare e non prevalente, operazioni a diverso contenuto professionale, che integrano e completano le funzioni assegnate.

In ogni caso può essere richiesto l'uso di apparecchiature elettroniche e/o informatiche.

#### Posizione economica iniziale B.1

A titolo esemplificativo vi rientra il lavoratore la cui attività può comportare il mantenimento di rapporti diretti interni ed esterni all'unità operativa organica di assegnazione per trattare questioni o pratiche. Il lavoratore in questione ha autonomia operativa nell'ambito di istruzioni generali, non necessariamente dettagliate.

Appartengono alla categoria B, posizione economica iniziale B.1, i seguenti profili professionali:

#### **1. Collaboratore esecutivo**

- esegue le attività amministrative che comportano operazioni di archivio, protocollo, registrazione e reperimento di atti, documenti e pubblicazioni, tenuta e aggiornamento di inventari, mediante l'utilizzo delle apparecchiature in dotazione;
- collabora alla minuta istruzione di natura contabile, tecnica e amministrativa delle pratiche, assolvendo anche ad operazioni amministrative complementari;
- esegue attività di trattamento testi, dattilografia e collazionatura di dattiloscritti, da originali e registrazioni, mediante impiego delle apparecchiature in dotazione compresi i personal computer;
- effettua operazioni di esecuzione dei programmi di elaborazione, secondo procedure definite;
- può essere addetto alla gestione delle casse ed al controllo sulla qualità e quantità dei pasti distribuiti e sull'accesso alla mensa degli aventi diritto.
- è addetto all'esercizio di impianti telefonici complessi;
- invio, ricezione e registrazione delle comunicazioni a mezzo fax e prelievo della posta elettronica;

Addetto all'esecuzione di operazioni tecnico manuali con l'utilizzo di attrezzature e macchinari anche complessi. In relazione alle esigenze organizzative del settore di assegnazione esegue lavori di pulizie e di ordinaria manutenzione dei beni mobili ed immobili, delle attrezzature e degli impianti dei complessi edilizi dell'Azienda. Svolge attività connesse al ricevimento degli studenti assegnatari di alloggi, al servizio posta ed alla sorveglianza e custodia della portineria e delle strutture edilizie dell'Azienda.

Requisiti di accesso dall'esterno:

Titolo di studio: scuola dell'obbligo. Può essere altresì richiesta specifica esperienza o specializzazione professionale oppure il possesso di abilitazioni o patenti in relazione al settore di assegnazione.

Accesso dall'interno (dalla categoria A): procedure selettive volte all'accertamento dell'idoneità e/o della professionalità richiesta.

Requisiti: titolo di studio previsto per l'accesso dall'esterno e due anni di lavoro nella categoria di provenienza. Per chi è sprovvisto del titolo di studio, nel caso in cui quest'ultimo non sia requisito necessario per lo svolgimento dell'attività professionale, fatti salvi i titoli professionali o abilitativi per legge, si richiede una esperienza lavorativa triennale nella categoria di provenienza e nella professionalità richiesta nel settore di assegnazione oppure cinque anni di lavoro nella categoria di provenienza.

Progressione economica verso le posizioni di categoria B: secondo i criteri di cui all'art. 5 del CCNL sul sistema di classificazione del personale del comparto, da definirsi in sede di contrattazione decentrata.

Posizione economica iniziale B.3

A titolo esemplificativo vi rientra il lavoratore:

- Addetto alle funzioni tecniche che richiedono conoscenze preliminari ed esperienza a livello di operai ed operatori ad alta specializzazione con connessa responsabilità di indirizzo e coordinamento di posizioni di lavoro a minor contenuto professionale;
- Che opera con autonomia operativa completa nell'ambito di prescrizioni di massima riferite a procedure generali;

Sono comunque comprese nella posizione economica iniziale B.3 le posizioni di lavoro che appartengono ad attività professionali comportanti l'uso complesso di dati per l'espletamento delle prestazioni lavorative; possono altresì essere richieste una preparazione tecnica e una particolare conoscenza delle tecnologie di lavoro, con eventuale impiego di apparecchiature complesse.

In particolare può essere assegnata al Collaboratore in posizione iniziale B3, oltre a mansioni riferibili alla qualifica immediatamente inferiore, la responsabilità di tutte le attività necessarie ad un corretto svolgimento delle mansioni riferibili ai seguenti profili professionali:

### **1. Collaboratore professionale**

- Svolge lavori di carattere amministrativo contabile che comportano utilizzo di strumentazione informatica per l'archiviazione e la protocollazione degli atti e la gestione degli archivi; utilizzo dei sistemi di videoscrittura, di database e di elaborazioni con sistemi informativi nei linguaggi di uso corrente;
- Opera con autonomia operativa nell'ambito di prescrizioni di massima all'istruzione contabile e amministrativa delle pratiche. Può essere addetto alla gestione e al coordinamento delle casse e del controllo sulla qualità e quantità dei pasti distribuiti e sull'accesso alla mensa degli aventi diritto.
- Presidia l'ingresso di sedi ed uffici con coordinamento di addetti ed uso di apparecchiatura e sistemi di rilevazione e controllo degli impianti di sicurezza, ivi compresi i sistemi elettronici e informatici.
- Presidia gli immobili dell'Azienda svolgendo compiti che richiedono valutazioni di merito e l'uso di strumenti per la corretta esecuzione di lavori e interventi per la manutenzione ordinaria e straordinaria degli immobili e impianti dell'Azienda, dei quali cura la pulizia ordinaria e straordinaria.
- Opera con autonomia esecutiva, anche in condizioni di possibile disagio, svolgendo attività specializzate attinenti in particolare ai mestieri di falegname, idraulico, elettricista e manutentore di impianti.
- E' addetto ai controlli ed alle verifiche dei lavori svolti da altro personale e può coordinare posizioni di lavoro a minor contenuto professionale.

Requisiti di accesso dall'esterno:

Titolo di studio: scuola dell'obbligo. Può essere altresì richiesta specifica esperienza o specializzazione professionale in relazione al posto da ricoprire.

Accesso dall'interno (dalla categoria A o posizione economica iniziale B.1): procedure selettive volte all'accertamento dell'idoneità e/o della professionalità richiesta.

Requisiti: titolo di studio previsto per l'accesso dall'esterno e due anni di lavoro nella categoria di provenienza. Per chi è sprovvisto del titolo di studio, nel caso in cui quest'ultimo non sia requisito necessario per lo svolgimento dell'attività professionale, fatti salvi i titoli professionali o abilitativi per legge, si richiede un'esperienza lavorativa triennale nella categoria di provenienza e nella professionalità richiesta nel settore di assegnazione, oppure cinque anni di lavoro nella categoria di provenienza.

Progressione economica verso le posizioni di categoria B: secondo i criteri di cui all'art. 5 del CCNL sul sistema di classificazione del personale del comparto, da definirsi in sede di contrattazione decentrata.

## **Categoria C**

Appartengono a questa categoria i lavoratori che svolgono attività caratterizzate da:

- Approfondite conoscenze monospecialistiche (la base teorica di conoscenze è acquisibile con la scuola superiore) ed un grado di esperienza pluriennale, con necessità di aggiornamento;
- Contenuto di concetto con responsabilità di risultati relativi a specifici processi produttivi/amministrativi;
- Media complessità dei problemi da affrontare basata su modelli esterni predefiniti e significativa ampiezza delle soluzioni possibili;
- Relazioni organizzative interne anche di natura negoziale ed anche con posizioni organizzative al di fuori delle unità organizzative di appartenenza, relazioni esterne (con altre istituzioni) anche di tipo diretto. Relazioni con gli utenti di natura diretta, anche complesse, e negoziale.

A titolo esemplificativo rientra nella categoria il lavoratore le cui posizioni di lavoro comportano:

- L'uso complesso di dati per l'espletamento di prestazioni lavorative, di natura tecnica, amministrativa e contabile, a livello culturale di base del diploma di maturità di scuola media superiore;
- L'attività di coordinamento degli addetti a qualifiche inferiori e il mantenimento di rapporti diretti interni ed esterni all'unità di appartenenza per la trattazione di questioni e pratiche di un certo rilievo;
- L'iniziativa nel contesto di istruzioni di massima, nonché di norme e procedure ordinarie nell'ambito della sfera di attività di competenza, per l'assolvimento della quale è richiesta una preparazione in genere derivante da uno specifico

titolo professionale. Cura la raccolta, la conservazione e il reperimento di documenti, atti e norme; la ricerca, l'utilizzo e l'elaborazione semplice di elementi (atti, dati, istruzioni e documenti) anche complessi, secondo istruzioni di massima; la redazione su schemi definiti di provvedimenti che richiedono procedure anche complesse; la corrispondenza e le relazioni esterne correnti collegate anche ai compiti di segreteria; la redazione sintetica di verbali, comunicazioni, testi e documenti; la rendicontazione, le attività economiche correnti, la rilevazione statistica; altri compiti assimilabili per capacità professionali, conoscenze ed esperienze.

In ogni caso può essere richiesto l'uso di apparecchiature elettroniche e/o informatiche.

Ai lavoratori appartenenti alla categoria possono essere assegnate altre mansioni equivalenti per capacità professionali, conoscenze preliminari ed esperienza in relazione alle specifiche posizioni di lavoro. Possono, inoltre, essere assegnati compiti accessori e collegati all'esercizio delle mansioni proprie della categoria nonché, in via complementare e non prevalente, operazioni a diverso contenuto professionale che integrano e completano le funzioni assegnate.

Appartengono alla categoria C i seguenti profili professionali:

### **1. Assistente amministrativo/contabile**

Provvede all'istruzione e all'espletamento, con autonomia operativa, delle procedure attinenti le pratiche amministrative, contabili e di bilancio anche con l'utilizzo di sistemi informatici, per le quali sono richieste le conoscenze teoriche e pratiche per la corretta applicazione di norme, su direttive impartite da appartenenti a categorie superiori. E' addetto ai rapporti con l'utenza, con capacità di trattare nel merito i problemi prospettati nell'ambito dei settori di propria competenza. Coordina le posizioni di lavoro di minore contenuto professionale delle quali è in grado di assolvere i compiti.

Requisiti di accesso dall'esterno:

Titolo di studio : diploma di maturità.

### **2. Assistente tecnico**

Provvede all'istruzione ed all'espletamento, con autonomia operativa, delle procedure attinenti le pratiche di natura tecnica. Pone in essere le attività correnti, quali indagini, rilievi, perizie, analisi, misurazioni, elaborati progettuali, disegni e sovrintende tecnicamente le operazioni effettuate da appartenenti a categorie inferiori o da personale esterno. Controlla lo stato degli impianti e degli immobili predisponendo idonei interventi per assicurarne il normale funzionamento e la corretta conservazione onde evitare rapide usure.

Requisiti di accesso dall'esterno:

Titolo di studio: diploma di maturità tecnica di geometra, di perito edile e diploma di maturità professionale di tecnico dell'edilizia.

### **3. Assistente servizi multimediali e informativi**

Cura l'attuazione dei programmi assegnati e gestisce i rapporti operativi con i docenti e gli studenti universitari. Coordina tutte le attività necessarie alla realizzazione di supporti multimediali; controlla i risultati tecnici e le funzionalità delle azioni eseguite; coordina tutte le fasi di post-produzione fino al confezionamento del prodotto finito. Cura il controllo e tenuta della documentazione di gestione dei progetti, delle attrezzature e dei materiali in dotazione. Cura l'addestramento teorico e pratico delle professionalità inferiori durante le fasi della lavorazione.

Ha competenze generali nella comunicazione esterna e/o interna, con particolare attenzione all'immagine che l'amministrazione vuole dare all'utenza; è di supporto nella gestione dei rapporti dell'amministrazione con i mass media e l'ufficio relazioni con il pubblico (URP) o strutture analoghe. Può operare nel campo della pubblicità, del marketing, della comunicazione aziendale e in quello delle pubbliche relazioni.

Cura la manutenzione e collabora ai progetti di sviluppo del sistema informatico di azienda, ne gestisce il normale funzionamento fornendo agli utenti utilizzatori tutto il necessario supporto di consulenza e assistenza per un corretto utilizzo dei programmi e delle risorse di rete. Cura la realizzazione e l'efficienza della connettività esterna e il suo sviluppo in funzione delle necessità delle sedi periferiche e delle utenze.

Requisiti di accesso dall'esterno:

Titolo di studio: diploma di maturità e specifica esperienza lavorativa, almeno triennale, nei settori del multimedia, della comunicazione e informatico, in relazione al posto da ricoprire.

Accesso dall'interno (dalla categoria B): procedure selettive volte all'accertamento dell'idoneità e/o della professionalità richiesta.

Requisiti: titolo di studio per l'accesso dall'esterno e due anni di lavoro nella categoria di provenienza. Per chi è sprovvisto del titolo di studio, nel caso in cui quest'ultimo non sia requisito necessario per lo svolgimento dell'attività professionale, fatti salvi i titoli professionali o abilitativi per legge, si richiede un'esperienza lavorativa triennale nella categoria di provenienza nella professionalità richiesta nel settore di assegnazione, oppure cinque anni di lavoro nella categoria di provenienza.

Progressione economica verso le posizioni di categoria C: secondo i criteri di cui all'art. 5 del CCNL sul sistema di classificazione del personale del comparto, da definirsi in sede di contrattazione decentrata.

## **Categoria D**

Appartengono a questa categoria i lavoratori che svolgono attività caratterizzate da:

➤ Elevate conoscenze pluri-specialistiche (la base teorica di conoscenze è

acquisibile con la laurea breve o il diploma di laurea) ed un grado di esperienza pluriennale con frequente necessità di aggiornamento;

- Contenuto di tipo tecnico, gestionale o direttivo con responsabilità di risultati relativi ad importanti e diversi processi produttivi/amministrativi;
- Elevata complessità dei problemi da affrontare basata su modelli teorici non immediatamente utilizzabili ed elevata ampiezza delle soluzioni possibili;
- Relazioni organizzative interne di natura negoziale e complessa, gestite anche tra unità organizzative diverse da quella di appartenenza, relazioni esterne (con altre istituzioni) di tipo diretto anche con rappresentanza istituzionale. Relazioni con gli utenti di natura diretta, anche complesse e negoziale.

Ai lavoratori appartenenti alla categoria possono essere assegnate altre mansioni equivalenti per capacità professionali, conoscenze preliminari e esperienza in relazione alle specifiche posizioni di lavoro. Possono, inoltre, essere assegnati compiti accessori e collegati all'esercizio delle mansioni proprie della categoria nonché, in via complementare e non prevalente, operazioni a diverso contenuto professionale, che integrano e completano le funzioni assegnate.

#### Posizione economica iniziale D.1

A titolo esemplificativo vi rientra il lavoratore che:

- Svolge attività di studio e ricerca per la preparazione di provvedimenti o interventi preordinati all'attuazione dei programmi di lavoro, alla cui impostazione è tenuto a collaborare nell'ambito della struttura organizzativa di appartenenza;
- Si avvale degli strumenti e delle metodologie informative ed informatiche presenti in azienda; provvede ad altri compiti assimilabili per capacità professionale, conoscenze preliminari ed esperienza;
- Nell'esercizio delle sue funzioni ha iniziativa ed autonomia operativa nell'ambito di prescrizioni generali contenute in norme o procedure definite o in direttive di massima, anche individuando i procedimenti necessari alla soluzione dei problemi afferenti la propria sfera di competenza;
- Nella posizione economica iniziale D1 sono comprese le posizioni di lavoro, comprendenti anche l'interpretazione di norme e l'applicazione di procedure complesse, che comportano:
  - a)attività di natura tecnica, amministrativa e contabile consistente nell'istruttoria formale di atti e provvedimenti o nella elaborazione dei dati;
  - b)attività di studio e di ricerca;
  - c)collaborazione con titolari di posizioni di lavoro di maggior contenuto professionale;
  - d)eventuale coordinamento di gruppi informali di lavoro o di unità operative semplici;

e)utilizzo di strumentazione informatica.

Appartengono alla categoria D, posizione economica iniziale D.1, i seguenti profili professionali:

### **1. Istruttore Direttivo Amministrativo**

Predisporre gli atti amministrativi contabili e di bilancio per la cui stesura sono richieste conoscenze ed esperienze specifiche. Esegue direttamente procedure complesse o soggette a frequenti variazioni. Trasmette le opportune istruzioni al personale che occupa posizioni di lavoro a minor contenuto professionale per la loro corretta esecuzione ed è responsabile di fronte ai superiori degli atti istruttori assegnati.

#### Requisiti di accesso dall'esterno:

Titolo di studio: diploma di laurea in giurisprudenza, scienze politiche, economia e commercio ed equipollenti.

Accesso dall'interno (dalla categoria C): procedure selettive volte all'accertamento dell'idoneità e/o della professionalità richiesta.

Requisiti: titolo di studio per l'accesso dall'esterno e due anni di lavoro nella categoria di provenienza. Per chi è sprovvisto del titolo di studio, nel caso in cui quest'ultimo non sia requisito necessario per lo svolgimento dell'attività professionale, fatti salvi i titoli professionali o abilitativi per legge, si richiede un'esperienza lavorativa triennale nella categoria di provenienza nella professionalità richiesta nel settore di assegnazione, oppure cinque anni di lavoro nella categoria di provenienza.

Progressione economica verso le posizioni di categoria D: secondo i criteri di cui all'art. 5 del CCNL sul sistema di classificazione del personale del comparto, da definirsi in sede di contrattazione decentrata.

#### Posizione economica iniziale D.3

A titolo esemplificativo vi rientra il lavoratore che:

- Svolge attività di studio e ricerca per la preparazione di provvedimenti o interventi preordinati all'attuazione dei programmi di lavoro, alla cui impostazione è tenuto a collaborare, nell'ambito della struttura organizzativa di appartenenza; svolge altresì attività di organizzazione nella raccolta ed elaborazione dei dati relativi allo stato di attuazione dei programmi e al grado di incidenza degli interventi;
- Nel suo stesso ambito, predisponendo i relativi dati e documenti, collabora alla redazione di progetti e di schemi di articolati pareri e istruttorie di specifica complessità e rilevanza; può partecipare a gruppi di lavoro per obiettivi, in relazione ai compiti affidati;
- Espleta attività di progettazione e formazione in interventi di aggiornamento, qualificazione o riqualificazione; si avvale degli strumenti e delle metodologie informative ed informatiche presenti in azienda; espleta le attività proprie di specifiche discipline che comportano assunzioni di autonoma responsabilità, per la quale sia prevista l'abilitazione professionale;

- Nell'ambito della struttura organizzativa di appartenenza, può essere incaricato, con responsabilità personale, di indirizzare l'attività degli impiegati assegnati a un'unità operativa organica. In tale ipotesi verifica il rispetto dei tempi e delle procedure previsti dai programmi di lavoro e dalle norme; definisce le procedure di routine; segue gli affari di complessità non ordinaria e le relazioni esterne; relaziona periodicamente sull'efficienza e razionalità delle procedure dell'organizzazione, anche con riferimento ai carichi di lavoro;
- Nella posizione economica iniziale D.3 sono comprese le posizioni di lavoro, che possono comportare:
  - a)attività di ricerca durante l'elaborazione di piani e programmi, secondo criteri di specializzazione professionale;
  - b)controllo dei risultati nei settori amministrativi e tecnico- scientifici;
  - c)istruttoria, predisposizione e formazione di atti e provvedimenti di notevole grado di difficoltà;
  - d)responsabilità di un ufficio ed esercizio di funzioni con rilevanza esterna;
  - e)utilizzo di strumentazione informatica.

Appartengono alla categoria D posizione economica iniziale D.3 i seguenti profili professionali:

### **1. Funzionario amministrativo**

Svolge attività di studio e di ricerca mediante l'elaborazione di piani e di programmi. Ha il compito di istruire e predisporre atti e provvedimenti di natura complessa e di aggiornare i propri collaboratori sulla evoluzione legislativa e sulle procedure. Propone al dirigente le innovazioni tecniche ed organizzative necessarie per la migliore produttività dell'ufficio o degli uffici cui è preposto. Garantisce il conseguimento degli obiettivi qualitativi e quantitativi assegnatigli. Coordina il lavoro del personale a lui sottoposto e ne controlla i risultati. Nell'ambito della propria competenza intrattiene rapporti con Enti e organizzazioni esterne all'Azienda.

#### Requisiti di accesso dall'esterno:

Titolo di studio: diploma di laurea in giurisprudenza, scienze politiche, economia e commercio ed equipollenti.

Accesso dall'interno (dalla categoria C o posizione economica iniziale D.1): procedure selettive volte all'accertamento dell'idoneità e/o della professionalità richiesta.

Requisiti: titolo di studio per l'accesso dall'esterno e due anni di lavoro nella categoria di provenienza. Per chi è sprovvisto del titolo di studio, nel caso in cui quest'ultimo non sia requisito necessario per lo svolgimento dell'attività professionale, fatti salvi i titoli professionali o abilitativi per legge, si richiede un'esperienza lavorativa triennale nella categoria di provenienza nella professionalità richiesta nel settore di assegnazione, oppure cinque anni di lavoro nella categoria di provenienza.

Progressione economica verso la posizione di categoria D: secondo i criteri di cui all'art. 5 del CCNL sul sistema di classificazione del personale del comparto, da definirsi in sede di contrattazione decentrata.



ALLEGATO "C"  
**Struttura organizzativa dell'ESU – A.R.D.S.U di Verona**

L'ESU – A.R.D.S.U di Verona è articolato in due Direzioni, con le relative aree di intervento, che fanno capo al Direttore dell'Azienda:

- Direzione Amministrativa:
  - Area Affari Generali e Patrimonio;
  - Area Risorse Umane;
  - Area Risorse Finanziarie.
- Direzione Benefici e Servizi
  - Area Benefici

Nella dotazione organica aziendale si prevede che il responsabile di ogni Direzione sia inquadrato nella qualifica unica dirigenziale e ogni responsabile d'area in categoria D.

I Dirigenti hanno la responsabilità organizzativa delle aree, dei servizi e degli uffici di propria competenza e provvedono a:

- a) organizzare le strutture di competenza coordinandone i programmi di lavoro e l'utilizzo delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate;
- b) formulare proposte al Direttore in ordine alle adozioni di progetti e ai criteri generali di organizzazione degli uffici;
- c) ai fini della legge 07.08.1990 n. 241 e successive modificazioni ed integrazioni, quando non sia già direttamente stabilito per legge e per regolamento, ogni Dirigente è "responsabile di procedimento" relativamente agli atti di competenza della Direzione qualora la responsabilità dell'attività istruttoria di ogni altro adempimento procedimentale non sia già espressamente individuata ed attribuita ai responsabili dell'Area, degli uffici o dei servizi;
- d) autorizzare i permessi, gli straordinari, i recuperi e le ferie dei capi Area, dei capi ufficio e dei capi servizio dei quali sono responsabili.

Il responsabile di area, individuato dal Direttore, svolge l'attività necessaria al raggiungimento dei risultati di gestione ed ha la responsabilità dell'Area di competenza. Inoltre:

- a) verifica periodicamente la distribuzione del lavoro, della produttività della struttura e dei singoli dipendenti assegnati e ripartisce eventuali lavori e mansioni non espressamente previsti nel presente provvedimento tra gli uffici ed i servizi di riferimento;

- b) formula proposte al Dirigente in ordine alle adozioni di progetti e ai criteri generali di organizzazione degli uffici;
- c) autorizza i permessi, gli straordinari, i recuperi e le ferie dei responsabili degli uffici e dei servizi dell'area di cui è responsabile.

Entro il mese di dicembre di ogni anno i Dirigenti trasmettono al Direttore Generale una relazione sull'attività svolta nell'anno. Entro il mese di settembre ogni Dirigente propone al Direttore Generale il programma operativo per l'anno successivo.

Struttura dell'Azienda:

### **DIREZIONE AMMINISTRATIVA**

#### AREA Affari Generali e Patrimonio

All'Area fanno capo i seguenti uffici:

Ufficio Patrimonio e Lavori Pubblici

Ufficio Affari Generali e Provveditorato

#### AREA Risorse umane

All'area fanno capo i seguenti uffici:

Ufficio Personale

#### AREA Risorse Finanziarie

All'area fanno capo i seguenti uffici:

Ufficio Contabilità

Ufficio Controllo di gestione

### **DIREZIONE BENEFICI E SERVIZI AGLI STUDENTI**

Ufficio Staff alla Direzione

Ufficio Gestione S.I.A.

#### AREA Benefici

All'area fanno capo i seguenti uffici:

Ufficio Gestione benefici

# STRUTTURA ORGANIZZATIVA ESU DI VERONA

## DIRETTORE DELL'AZIENDA (organo istituzionale L.R. n. 8/98)

### **DIREZIONE AMMINISTRATIVA**

#### **Responsabile Direzione**

Qualifica unica dirigenziale n. 1

### **AREA AFFARI GENERALI E PATRIMONIO**

#### **Responsabile Area**

D\_1 - D\_6 Istruttore direttivo amministrativo n. 1

#### Ufficio Patrimonio e Lavori Pubblici

C.1 - C.5 Assistente tecnico n. 1

C.1 - C.5 Assistente amministrativo/contabile n. 1

B.3 – B.7 Collaboratore professionale n. 2

B\_1 - B\_7 Collaboratore esecutivo n. 5

#### Ufficio Affari Generali e Provveditorato

C.1- C.5 Assistente amministrativo/contabile n. 2

B.\_1 - B\_7 Collaboratore esecutivo n. 1

### **AREA RISORSE UMANE**

#### **Responsabile Area**

D\_1 - D\_6 Istruttore direttivo amministrativo n. 1

#### Ufficio Personale

C.1 - C.5 Assistente amministrativo/contabile n. 2

### **AREA RISORSE FINANZIARIE**

#### **Responsabile Area**

D\_1 - D\_6 Istruttore direttivo amministrativo n. 1

#### Ufficio contabilità

C.1 - C.5 Assistente amministrativo/contabile n. 2

Ufficio controllo di gestione

C.1 - C.5 Assistente amministrativo/contabile n. 1

**DIREZIONE BENEFICI E SERVIZI AGLI STUDENTI**

**Responsabile Direzione**

Qualifica unica dirigenziale n. 1

Ufficio STAFF alla Direzione

D\_1 - D\_6 Istruttore direttivo amministrativo n. 1

C.1 - C.5 Assistente amministrativo/contabile n. 3

Ufficio GESTIONE SIA

C.1 - C.5 Assistente servizi multimediali e informativi n. 2

B.3 - B.7 Collaboratore professionale n. 1

**AREA BENEFICI**

**Responsabile Area**

D\_1 - D\_6 Istruttore direttivo amministrativo n. 1

Ufficio GESTIONE BENEFICI

C.1 - C.5 Assistente amministrativo/contabile n. 3

B.3 - B.7 Collaboratore professionale n. 3

B\_1 - B\_7 Collaboratore esecutivo n. 2

## Le Direzioni, le Aree e gli Uffici

I responsabili degli uffici, anche ai fini della legge n. 241 del 07.08.1990 e successive modificazioni ed integrazioni, hanno la responsabilità dell'attività istruttoria e di ogni altro adempimento procedimentale relativi ai compiti assegnati al fine del perseguimento degli obiettivi di carattere generale di cui alla Legge Regionale n. 8 del 1998 e degli obiettivi specifici assegnatigli dal responsabile di area o di Direzione.

Collaborano con il responsabile di area o di direzione alla gestione del personale dell'ufficio cui sono preposti e formulano proposte in ordine agli obiettivi, all'organizzazione del lavoro e per il raggiungimento e la verifica dei risultati.

Autorizzano i permessi, i recuperi, gli straordinari e le ferie del personale dipendente dell'ufficio.

Entro il 15 dicembre di ogni anno trasmettono al responsabile di area o di direzione una relazione sull'attività svolta nell'anno.

A titolo esemplificativo, ma non esaustivo, alle direzioni, alle aree e agli uffici sono assegnati i seguenti compiti:

### **DIREZIONE AMMINISTRATIVA**

Il Dirigente preposto alla Direzione Amministrativa è sovraordinato ai responsabili delle Aree "Affari Generali e Patrimonio", "Risorse Umane" e "Risorse Finanziarie", nei confronti dei quali svolge funzioni di coordinamento e controllo per il raggiungimento degli obiettivi loro assegnati.

### **AREA AFFARI GENERALI E PATRIMONIO**

L'area Affari Generali e Patrimonio coordina ogni attività relativa a predisposizione opere, manutenzioni, gestione procedure amministrative relative alla predisposizione di tutti i regolamenti.

L'Area è composta dai seguenti uffici:

#### Ufficio Patrimonio e Lavori Pubblici

L'ufficio predispone nell'ambito della normativa vigente e compatibilmente con le risorse umane, tecnologiche e di bilancio disponibili, i progetti per l'attività di manutenzione ordinaria e straordinaria del patrimonio mobiliare e immobiliare dell'Azienda. Si occupa della manutenzione delle strutture e coordina il servizio di pulizie.

### Ufficio Affari Generali e Provveditorato

L'ufficio mantiene e cura i rapporti con il Presidente, il Consiglio di Amministrazione e gli altri soggetti istituzionali escluso il Collegio dei Revisori dei Conti. Gestisce il Protocollo Generale dell'Azienda, la posta in arrivo e in uscita. Cura l'iter tecnico amministrativo per tutte le gare relative ai servizi, forniture e lavori dell'ESU. Acquisisce i beni e i servizi occorrenti per assicurare il regolare svolgimento dell'attività degli uffici o settori dell'Azienda.

## **AREA RISORSE UMANE**

Gestisce nel suo complesso le risorse umane dell'Azienda, il percorso economico e giuridico del personale dipendente provvedendo a tutti gli adempimenti previsti dalla legge.

### Ufficio Personale

L'ufficio registra e tiene riepiloghi periodici di presenze, assenza, ferie permessi, straordinari, recuperi, congedi, aspettative, malattie, ecc., e ne cura la gestione anche con la predisposizione di atti. Segue l'espletamento dei concorsi ed i processi di mobilità per l'assunzione ed il trasferimento di personale ed il relativo inquadramento. Cura il trattamento economico, fiscale, previdenziale ed assistenziale dei compensi a terzi e dei redditi da lavoro. Espleta le pratiche e le comunicazioni obbligatorie inerenti il rapporto di lavoro, compresa l'anagrafe dei dipendenti della pubblica amministrazione, gli incarichi, le autorizzazioni di attività extraufficio.

## **AREA RISORSE FINANZIARIE**

L'area Risorse Finanziarie si occupa della gestione contabile dell'Azienda, predisponendo lo schema di bilancio annuale e pluriennale di previsione, la relazione previsionale e programmatica, il piano esecutivo di gestione, il piano economico-finanziario, la contabilità economica, il conto del patrimonio (registrazione sul bilancio economico patrimoniale), la contabilità fiscale e gestione IVA. Salvaguardia degli equilibri di bilancio.

### Ufficio Contabilità

E' in carico a questo ufficio la gestione della contabilità economico-finanziaria dell'Azienda prevista dalla L.R. 8/98 art. 19 e disciplinata dalla L.R. 39/2001, integrata con la tenuta di scrittura economico-patrimoniali. Gestisce il servizio di cassa mediante esecuzione delle minute spese di funzionamento.

### Ufficio Controllo di gestione

L'ufficio di controllo di gestione fornisce periodicamente le conclusioni ai responsabili di Direzione al fine della verifica dello stato di attuazione degli obiettivi programmati affinché questi abbiano gli elementi necessari per valutare l'andamento della gestione degli uffici di cui sono responsabili.

## **DIREZIONE BENEFICI E SERVIZI AGLI STUDENTI**

La Direzione Benefici e Servizi agli Studenti viene individuata quale Direzione operativa in quanto riassume in essa tutte le strutture rivolte agli interventi istituzionali previsti dalle norme sul diritto allo studio.

Gli interventi della Direzione sono attuati attraverso l'attribuzione di benefici e servizi di varia natura e nell'ottica di garantire la qualità del servizio erogato.

Alla Direzione fa riferimento l'Ufficio Staff alla Direzione, l'Ufficio Gestione SIA e l'Area Benefici.

### Ufficio STAFF alla Direzione

L'Ufficio è preposto alla predisposizione amministrativa e all'istruttoria dei bandi di concorso e delle procedure amministrative di tutti i servizi.

Gestisce i rapporti giuridici e operativi con gli organismi esterni (Università, Associazioni, Cooperative, ecc.) con le quali sono stati o verranno stipulati accordi di collaborazione o vengono assegnati incarichi di gestione dei servizi.

### Ufficio GESTIONE S.I.A.

Attraverso la Gestione del SIA viene mantenuta la funzionalità del Sistema Informativo Aziendale. L'ufficio si occupa inoltre della ideazione e predisposizione dei materiali informativi relativi ai servizi aziendali. Collabora con l'ufficio Comunicazione dell'Università. Garantisce la fruizione di computers e periferiche con programmi di uso comune e di connettersi ad Internet come fonte di informazione per uso scolastico attraverso l'Aula Informatica.

## **AREA BENEFICI**

L'Area Benefici si occupa della gestione in front-office di tutti i servizi e benefici. Coordina le attività di sportello e svolge attività di ispezione e vigilanza sul rispetto dei regolamenti relativi ai servizi e benefici.

### Ufficio GESTIONE BENEFICI

Ufficio preposto alla gestione dei benefici e servizi attraverso lo sportello benefici e URP. Raccoglie le domande dei benefici e gestisce direttamente tutti i benefici. Si occupa della gestione del servizio "Presto Bici".

## **RESPONSABILI DELLE DIREZIONI, DELLE AREE E DEGLI UFFICI**

I responsabili delle Direzioni sono i seguenti:

DIREZIONE AMMINISTRATIVA	Responsabilità assunta dal Direttore
DIREZIONE BENEFICI E SERVIZI A.S.	Bertaiola Luca

I responsabili delle aree sono i seguenti:

⇒ Affari Generali e Patrimonio	Ferigo Francesca
⇒ Risorse Umane	Tomelleri Stefano
⇒ Risorse Finanziarie	Pasetto Paolo
⇒ Benefici	Filacaro Antonio

I responsabili degli uffici sono i seguenti:

### **DIREZIONE AMMINISTRATIVA**

#### AREA AFFARI GENERALI E PATRIMONIO

<u>Ufficio Patrimonio e Lavori Pubblici</u>	Volpato
<u>Ufficio Affari Generali e Provveditorato</u>	Modenini

#### AREA RISORSE UMANE

<u>Ufficio Personale</u>	Madinelli
--------------------------	-----------

#### AREA RISORSE FINANZIARIE

<u>Ufficio Contabilità</u>	Battisti
<u>Ufficio Controllo di gestione</u>	Bacchetta

### **DIREZIONE BENEFICI E SERVIZI AGLI STUDENTI**

<u>Ufficio STAFF alla Direzione</u>	Responsabilità assunta dal Dirigente
<u>Ufficio GESTIONE S.I.A.</u>	Finetto

#### AREA BENEFICI

<u>Ufficio GESTIONE BENEFICI</u>	Montoncello
----------------------------------	-------------

## **Obiettivi e strumenti organizzativi**

L'Azienda definisce i propri obiettivi e gli strumenti organizzativi necessari per la loro realizzazione con i provvedimenti annuali di programmazione ai quali si rimanda.

La struttura organizzativa che viene individuata per il migliore conseguimento degli obiettivi è il decentramento gestionale ed il potenziamento dell'attività di controllo ed indirizzo centrale. A tale processo verrà accompagnato un programma di formazione che terrà conto delle urgenze organizzative.

### **Le posizioni dirigenziali**

Esclusa la figura del direttore, organo istituzionale, per il quale le caratteristiche del rapporto di lavoro, le competenze ed il trattamento economico sono stabiliti con norme e provvedimenti della Regione Veneto, ai sensi della Legge Regionale n.8 del 07.04.1998, la dotazione organica dell'Azienda prevede due dirigenti.

Essi sono preposti alla Direzione Amministrativa e alla Direzione Benefici e Servizi.

La loro posizione, le loro attività e lo svolgimento delle funzioni di dirigenziali sono coordinate dal Direttore dell'Azienda e sono volte a realizzare gli obiettivi ed i programmi individuati annualmente nei documenti di programmazione aziendale.

Tenuto conto della complessità organizzativa delle due direzioni e delle responsabilità gestionali interne ed esterne connesse all'incarico, ai sensi dell'art. 27 del C.C.N.L. 1998/2001 area della dirigenza ed in base ai criteri stabiliti con deliberazione della Giunta Regione Veneto n.488 del 01.03.2001 per la determinazione del trattamento economico del personale dirigenziale degli enti strumentali ed all'art. 4 del CCDI della Regione Veneto del 01.08.2006, le posizioni di dirigente individuate in pianta organica sono equiparate alla posizione "C" prevista dal vigente Contratto Collettivo Decentrato Integrativo per l'area dirigenziale della Regione Veneto e la retribuzione di posizione annuale è quantificata in € 25.644,00.

### **Le posizioni organizzative**

Lo strumento delle posizioni organizzative, assieme a quello delle posizioni di responsabilità e al sistema permanente di valutazione del personale, costituiscono lo strumento di cui si dota l'Azienda al fine di un più efficace coinvolgimento e di una più completa responsabilizzazione del personale, ai fini del raggiungimento degli obiettivi dell'Azienda.

L'incaricato di posizione organizzativa assicura la propria presenza in servizio ed organizza il proprio lavoro correlandoli in modo flessibile alle esigenze della

struttura cui è preposto ed alla responsabilità affidata osservando il vincolo contrattuale delle 36 ore settimanali articolate in cinque giorni di lavoro..

Pertanto, data la struttura consolidata dell'Azienda, vengono definite le posizioni organizzative qui descritte, attribuendole ai responsabili di area di categoria D delle seguenti Aree, per la realizzazione degli obiettivi stabiliti nei provvedimenti annuali di programmazione aziendale.

#### RESPONSABILE AREA AFFARI GENERALI E PATRIMONIO

Durata: 1 anno

Obiettivi:

Così come stabiliti annualmente nei provvedimenti di programmazione aziendale

Retribuzione di posizione: € 7.682,22 annue al netto degli oneri per l'azienda

Retribuzione di risultato: fino al 25% della retribuzione di posizione, in base ai risultati raggiunti

#### RESPONSABILE AREA RISORSE UMANE

Durata: 1 ANNO

Obiettivi:

Così come stabiliti annualmente nei provvedimenti di programmazione aziendale

Retribuzione di posizione: € 7.682,22 annue al netto degli oneri per l'azienda

Retribuzione di risultato: fino al 25% della retribuzione di posizione, in base ai risultati raggiunti

#### RESPONSABILE AREA RISORSE FINANZIARIE

Durata: 1 anno

Obiettivi:

Così come stabiliti annualmente nei provvedimenti di programmazione aziendale

Retribuzione di posizione: € 7.682,22 annue al netto degli oneri per l'azienda

Retribuzione di risultato: fino al 25% della retribuzione di posizione, in base ai risultati raggiunti

ALLEGATO "D"  
**PROFILI PROFESSIONALI DEI DIPENDENTI NELL'AMBITO DELLA  
STRUTTURA ORGANIZZATIVA ESU DI VERONA**

**DIRETTORE DELL'AZIENDA**  
(organo istituzionale L.R. n. 8/98)

**Gabriele Verza**

**DIREZIONE AMMINISTRATIVA**

**Responsabile Direzione**

Qualifica unica dirigenziale

DIR 1 posto vacante

**AREA AFFARI GENERALI E PATRIMONIO**

**Responsabile Area**

D\_1 - D\_6 Istruttore direttivo amministrativo

D\_4 Ferigo

Ufficio Patrimonio e Lavori Pubblici

C.1 - C.5 Assistente tecnico

C.3 Volpato

C.1 - C.5 Assistente amministrativo/contabile

C.3 Gelmini

B.3 - B.7 Collaboratore professionale

B.7 Tosi

B.3 - B.7 Collaboratore professionale

B.5 Carbognin

B\_1 - B\_7 Collaboratore esecutivo

B\_5 Villan

B\_1 - B\_7 Collaboratore esecutivo

B\_4 Villanova

B\_1 - B\_7 Collaboratore esecutivo

B\_4 Mascanzoni

B\_1 - B\_7 Collaboratore esecutivo

B\_3 Castelletti

B\_1 - B\_7 Collaboratore esecutivo

B\_2 Pancheri

Ufficio Affari Generali e Provveditorato

C.1- C.5 Assistente amministrativo/contabile

C.3 Modenini

C.1- C.5 Assistente amministrativo/contabile

C.1 Ambra

B.\_1 - B\_7 Collaboratore esecutivo

B\_6 Casti

## **AREA RISORSE UMANE**

### **Responsabile Area**

D\_1 - D\_6 Istruttore direttivo amministrativo D\_5 Tomelleri

#### Ufficio Personale

C.1 - C.5 Assistente amministrativo/contabile C.3 Madinelli

C.1 - C.5 Assistente amministrativo/contabile 1 posto vacante

## **AREA RISORSE FINANZIARIE**

### **Responsabile Area**

D\_1 - D\_6 Istruttore direttivo amministrativo D\_6 Pasetto

#### Ufficio contabilità

C.1 - C.5 Assistente amministrativo/contabile C.3 Battisti

C.1 - C.5 Assistente amministrativo/contabile 1 posto vacante

#### Ufficio controllo di gestione

C.1 - C.5 Assistente amministrativo/contabile C.3 Bacchetta

## **DIREZIONE BENEFICI E SERVIZI AGLI STUDENTI**

### **Responsabile Direzione**

Qualifica unica dirigenziale DIR Bertaiola

#### Ufficio STAFF alla Direzione

D\_1 - D\_6 Istruttore direttivo amministrativo n. 1 posto vacante

C.1 - C.5 Assistente amministrativo/contabile C.5 Martini

C.1 - C.5 Assistente amministrativo/contabile C.4 Saglia

C.1 - C.5 Assistente amministrativo/contabile n. 1 posto vacante

#### Ufficio GESTIONE S.I.A.

C.1 - C.5 Assistente servizi multimediali e informatici C.3 Finetto

C.1 - C.5 Assistente servizi multimediali e informatici C.5 Cuselli

B.3 - B.7 Collaboratore professionale B.3 Ribolati

## **AREA BENEFICI**

### **Responsabile Area**

D\_1 - D\_6 Istruttore direttivo amministrativo

D\_2 Filacaro

### Ufficio GESTIONE BENEFICI

C.1 - C.5 Assistente amministrativo/contabile

C.3 Montoncello

C.1 - C.5 Assistente amministrativo/contabile

C.2 Strambaci

C.1 - C.5 Assistente amministrativo/contabile

n. 1 posto vacante

B.3 - B.7 Collaboratore professionale

B.7 Tomio

B.3 - B.7 Collaboratore professionale

B.3 Gardoni

B.3 - B.7 Collaboratore professionale

n. 1 posto vacante

B\_1 - B\_7 Collaboratore esecutivo

B\_6 D'Angelo

B\_1 - B\_7 Collaboratore esecutivo

B\_5 Benedetti

Totale posti organico: 38

Totale dipendenti in servizio: 31

ALLEGATO "E"

**ORDINAMENTO AREA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE. C.C.N.L. DEL COMPARTO REGIONI AUTONOMIE LOCALI SOTTOSCRITTO IN DATA 31.03.1999.**

**A) CONFERIMENTO E DURATA DEGLI INCARICHI**

1. Con provvedimento del Consiglio di Amministrazione vengono istituite le posizioni di lavoro che richiedono assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato:
  - funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità;
  - attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione;
  - attività di staff e/o di studio, di ricerca, d'ispezione, di vigilanza e controllo caratterizzata da elevata autonomia ed esperienza.
2. Gli incarichi relativi a queste particolari Posizioni Organizzative sono conferiti con provvedimento del Direttore, immediatamente eseguibile, scritto e motivato in relazione ai criteri elencati nel successivo punto B)
3. La durata dell'incarico non può superare i 5 anni; alla scadenza l'incarico della posizione organizzativa può essere rinnovato con le medesime formalità.

**B) CRITERI PER L'INDIVIDUAZIONE DEI DIPENDENTI DA INSERIRE NELL'AREA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

1. L'incarico di posizione organizzativa viene assegnato esclusivamente a dipendenti classificati nella categoria D:
2. Costituiscono criteri generali per la nomina:
  - le esperienze lavorative e i risultati raggiunti;
  - i titoli di studio e/o le specializzazioni ed altri titoli attinenti;
  - la complessità dei procedimenti di competenza, valutata in relazione, all'oggettiva complessità delle disposizioni legislative e regolamentari che disciplinano le specifiche materie;
  - le professionalità acquisite nello svolgimento di attività attinenti agli incarichi da conferire;
  - il collocamento in posizione di responsabile di area nella struttura organizzativa dell'ESU di Verona;
  - una formazione culturale adeguata alle funzioni da svolgere;
  - l'attitudine ad assumere le responsabilità connesse con le funzioni attribuite;
  - il coordinamento di strutture complesse.

## **C) VALUTAZIONE**

1. Entro il 31 gennaio di ogni anno ciascuna posizione organizzativa presenta al Direttore dell'Azienda una relazione illustrativa dei risultati raggiunti nell'ultimo esercizio finanziario concluso. In relazione a tale esercizio finanziario il Direttore provvede nel mese di marzo alla valutazione delle attività svolte dalle singole Posizioni Organizzative.
2. La valutazione consiste nell'attribuzione di un punteggio desunto in relazione ad un'analisi economico finanziaria, gestionale, qualitativa e quantitativa.
3. La valutazione delle posizioni organizzative, con riferimento agli obiettivi, agli indirizzi, alle direttive, alle priorità degli organi di governo, tiene conto, in particolare.
  - a) della dimensione quantitativa dell'organizzazione gestita, in termini di risorse finanziarie, umane, tecniche e strumentali;
  - b) della complessità dell'organizzazione gestita: standardizzabilità delle attività, variabilità, tensione, innovazione del contesto di riferimento, grado di interrelazione e livello di interdipendenza con le strutture organizzative interne, relazioni con l'utenza;
  - c) delle responsabilità giuridiche, gestionali di risultato;
  - d) della propensione allo sviluppo, alla sperimentazione e all'innovazione (di servizio o di processo organizzativo);
  - e) dei comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative ad essi assegnati;
  - f) della considerazione per gli incarichi dirigenziali ispettivi, di consulenza, studio e ricerca, del grado di autonomia tecnica e funzionale, della rilevanza giuridica, economica e sociale dei provvedimenti predisposti, dei margini di discrezionalità rispetto alle prescrizioni di norme giuridiche o alle istruzioni di organi sovraordinati, del livello di impegno e di disagio richiesto dalla specifica posizione, del livello di professionalità e specializzazione richiesto, dall'eventuale coordinamento di altre professionalità anche esterne all'amministrazione, ed anche nell'ambito di commissioni, gruppi di studio, organi collegiali.

La valutazione del personale incaricato, espressa dal Direttore, viene quantificata in otto variabili ripartite secondo il seguente schema:

VARIABILI	GRADUAZIONE				
	Nulla	Insoddisfacente	sufficiente	Discreto	Ottimo
1. Raggiungimento degli obiettivi d'Area	0	1	3	4	5
1. Autonomia dell'Area	0	1	3	4	5
1. Motivazione dei collaboratori	0	1	3	4	5
1. Pianificazione	0	1	3	4	5
1. Coordinamento Area	0	1	3	4	5
1. Affidabilità dell'Area in termini di Servizio verso l'utenza	0	1	3	4	5
1. Capacità di innovarsi e di innovare	0	1	3	4	5
1. Disponibilità	0	1	3	4	5

La sommatoria dei punti ottenuti va moltiplicata per il coefficiente economico di risultato, equivalente a venticinque quarantesimi.

Il risultato ottenuto corrisponderà alla percentuale da applicare alla retribuzione di posizione per la determinazione della retribuzione di risultato.

4. Il raggiungimento di valori inferiori al 10% della retribuzione di posizione equivale ad una valutazione negativa della posizione organizzativa.
5. In presenza di elementi che possono portare ad un esito negativo verrà attuato un contraddittorio con la posizione organizzativa interessata. Il dipendente, informato dal Direttore, potrà conferire eventuale mandato di rappresentanza ad un'organizzazione sindacale o a persona di sua fiducia.

#### **D) TRATTAMENTO ECONOMICO**

1. Il trattamento economico accessorio delle posizioni organizzative è dato dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato. Tale trattamento assorbe tutte le competenze accessorie e le indennità previste dal vigente CCNL, compreso il compenso per il lavoro straordinario.
2. La quantificazione della retribuzione di posizione viene indicata dal Consiglio di Amministrazione nel provvedimento di individuazione delle posizioni organizzative, variando da un minimo di € 5.164,57 ad un massimo di € 12.911,42 annui lordi.
3. L'erogazione della retribuzione di posizione suddivisa in 13 mensilità, previa determinazione di impegno di spesa del responsabile dell'Area Risorse Finanziarie, decorre dalla data di emanazione del provvedimento di nomina.

4. Con provvedimento del Direttore, a seguito di valutazione annuale positiva, viene erogata in un'unica soluzione la retribuzione di risultato calcolata secondo la procedura indicata nel punto C).

#### **E) REVOCA DELL'INCARICO**

1. L'incarico di posizione organizzativa può essere revocato prima della scadenza con provvedimento del Direttore, immediatamente eseguibile, scritto e motivato in relazione a:
  - intervenuti mutamenti organizzativi dell'ente,
  - in conseguenza di accertamento da parte del Direttore di risultati negativi.
2. La procedura di revoca presuppone il contraddittorio con il dipendente incaricato che può chiedere l'assistenza di un'organizzazione sindacale o conferire mandato di rappresentanza ad una persona di sua fiducia.
3. La revoca comporta:
  - a) Quando conseguente ad interventi organizzativi:
    - la perdita immediata senza effetti retroattivi della retribuzione di posizione e di risultato;
  - b) Quando conseguente all'accertamento di risultati negativi:
    - la perdita immediata senza effetti retroattivi della retribuzione di posizione;
    - la mancata erogazione della retribuzione di risultato;
    - l'impossibilità di acquisire nei cinque anni successivi ulteriori incarichi di posizione organizzativa.

ALLEGATO "F"  
**ORDINAMENTO AREA DELLA DIRIGENZA**  
**C.C.N.L. DEL COMPARTO REGIONI AUTONOMIE LOCALI**

Gli incarichi dirigenziali vengono conferiti in applicazione dell'art. 13 del C.C.N.L. e con riferimento ai principi stabiliti dall'art. 19 del D. Lgs. 195/2001.

Per il conferimento di ciascun incarico di funzione dirigenziale si tiene conto, in relazione alla natura e alle caratteristiche degli obiettivi prefissati, delle attitudini e delle capacità professionali del singolo dirigente, valutate anche in considerazione dei risultati conseguiti con riferimento agli obiettivi fissati nella programmazione annuale.

Con il provvedimento di conferimento dell'incarico sono individuati l'oggetto dell'incarico e gli obiettivi da conseguire, con riferimento alle priorità, ai piani e ai programmi definiti dall'organo di vertice nei propri atti di indirizzo e alle eventuali modifiche degli stessi che intervengano nel corso del rapporto, nonché la durata dell'incarico, che deve essere correlata agli obiettivi prefissati e che, comunque, non può essere inferiore a tre anni né eccedere il termine di cinque anni. Gli incarichi sono rinnovabili.

Considerata la complessità organizzativa delle direzioni alle quali sono preposti e delle responsabilità gestionali interne ed esterne connesse all'incarico, ai sensi dell'art. 27 del C.C.N.L. 1998/2001, area della dirigenza, ed in base ai criteri stabiliti con deliberazione della Giunta Regione Veneto n. 488 del 01.03.2001 per la determinazione del trattamento economico del personale dirigenziale degli enti strumentali, le posizioni di dirigente individuate in pianta organica sono equiparate alla posizione "C2", prevista dal C.C.D.I. per l'area dirigenziale della Regione Veneto del 24.10.2000 e confermata nell'Accordo siglato in data 07.08.2002.

Le posizioni dirigenziali individuate in pianta organica, esclusa la figura del Direttore che è organo istituzionale, sono equiparate alla posizione C dei dirigenti della Regione Veneto (art. 43 del C.C.D.I. del 01.08.2006) quantificando la Retribuzione di Posizione in € 24.500,00.

Gli obiettivi dell'incarico vengono ridefiniti annualmente con atti di programmazione aziendale e la revoca può avvenire solo per motivate ragioni organizzative e produttive o per effetto dell'applicazione del procedimento di valutazione adottato dall'Azienda.

La funzione dirigenziale è ordinata in un'unica qualifica e in un unico profilo professionale correlato al contenuto peculiare della prestazione, ai titoli e alle abilitazioni professionali prescritte dalla legge.

L'accesso alla qualifica di dirigente avviene per concorso per titoli ed esami.

Le modalità e le tecniche di selezione sono in ogni caso intese a valutare i candidati sul piano delle conoscenze disciplinari, delle tecniche di gestione e delle capacità direzionali riferite alle posizioni da ricoprire.

I requisiti per l'ammissione al concorso sono fissati, in relazione al posto da ricoprire, dal bando di concorso che deve in ogni caso richiedere:

- a) il possesso di diploma di laurea;
- b) cinque anni di comprovata esperienza professionale nella pubblica amministrazione, in enti di diritto pubblico o privato, maturati in qualifica corrispondente, per contenuto, grado di autonomia e responsabilità, alla qualifica immediatamente inferiore a quella dirigenziale.

L'esperienza professionale richiesta può essere sostituita dal comprovato esercizio della libera professione o di altre attività professionali di particolare qualificazione.

Gli incarichi di funzioni dirigenziali sono conferiti dal Direttore sulla base dei seguenti criteri:

- a) formazione culturale adeguata alle funzioni da affidare;
- b) risultati conseguiti e professionalità acquisita nello svolgimento di attività rilevanti agli effetti degli incarichi da conferire;
- c) attitudine ad assolvere le responsabilità connesse con le funzioni da attribuire.

## **VERIFICA DEI RISULTATI E VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI.**

### **SOGGETTI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE**

#### IL COMITATO DI VALUTAZIONE

Il comitato di valutazione, istituito ai sensi e con le modalità di cui all'art. 26 della L.R n °1/97 ed ai sensi del comma 4, nello svolgimento del processo di valutazione assicura la correttezza metodologica.

Il Comitato di Valutazione svolge i seguenti compiti:

- ◇ definisce i parametri di valutazione e la loro graduazione;
- ◇ definisce il modello della scheda per lo svolgimento della fase di valutazione;
- ◇ individua e definisce i criteri per il processo di valutazione;
- ◇ **esamina le schede compilate ed al fine di assicurare la coerenza complessiva del processo di valutazione, può richiedere la convocazione del Valutatore affinché espliciti le motivazioni della Valutazione espressa, ovvero illustri le condizioni di particolare criticità evidenziate dal Valutato, nella specifica sezione della scheda destinata a raccogliere le contro deduzioni.**

**Il Comitato ha la facoltà di apportare i correttivi necessari per garantire l'omogeneità nella Valutazione.**

- ◇ formula eventuali pareri, suggerimenti e/o prescrizioni per assicurare il rispetto del principio della correttezza metodologica del processo Valutativo.

## IL VALUTATORE

Valutatore dei dirigenti è il Direttore dell'Azienda.

Valutatore del Direttore, organo istituzionale, è direttamente il Presidente dell'Azienda.

Il Valutatore deve:

- ◇ Indicare sulle apposite scale, della scheda di valutazione predisposta, il livello di rispondenza del Valutato rispetto ai fattori definiti.

Tale livello può essere rappresentato da valori intermedi rispetto a quelli segnati, i valori possono essere espressi anche per esteso ( es. 37; 64; 98)

Il livello di assoluta mancanza di adesione alle attese dell'Ente è rappresentato dal valore 0, mentre quello di prestazione, decisamente e riconosciutamente superiore alle attese dell'Ente è rappresentato dal valore 100; si evidenzia che:

il Valutato che svolge la propria attività soddisfacendo compiutamente le esigenze dell'Azienda si colloca nell'ambito delle posizioni, rappresentate dai valori compresi nell'intervallo 60÷90 che consentono di graduare il valore qualitativo delle prestazioni.

I valori estremi rappresentano per il Valutatore l'opportunità di evidenziare sia situazioni di particolare carenza rispetto alla posizione occupata, sia situazioni di significativa brillantezza (eccellenza) nello svolgimento delle attività.

Il Valutatore deve circostanziare la motivazione del suo giudizio.

Si evidenzia, che qualora siano espresse valutazioni che si collocano sopra o sotto la fascia di adeguatezza compresa tra 60 e 90, la motivazione è obbligatoria e devono essere evidenziati solamente fatti o circostanze che supportano tale giudizio.

Ciò è tanto più importante in quanto si può porre l'opportunità di valutare il potenziale in funzione di ipotesi di sviluppo prospettico, mentre rispetto all'area della non sufficienza e/o della sufficienza si pone la necessità di impostare attività di supporto e di miglioramento sia motivazionale che gestionale.

- ◇ Comunicare al Valutato il risultato analitico della valutazione illustrando adeguatamente i punti di forza ed i punti di debolezza individuati. In particolare rispetto a questi ultimi è importante che il Valutatore sappia fornire al Valutato le motivazioni e gli eventuali suggerimenti operativi per il loro superamento.
- ◇ Raccogliere la firma del Valutato e le sue eventuali osservazioni in merito ai singoli punti. Si evidenzia la particolare delicatezza della comunicazione e la sua rilevanza al fine di favorire un importante momento di confronto, che adeguatamente gestito diventa un significativo momento motivante; altrettanto importante è che il Valutatore assuma correttamente le eventuali contro deduzioni del Valutato incanalandole in un confronto costruttivo, esaminando congiuntamente le possibili azioni per uno stimolo al miglioramento ed i possibili supporti anche prospettici che il Valutatore stesso ritiene di potere adottare in quanto rientranti nelle sue autonome discrezionalità;
- ◇ Trasmettere la scheda di valutazione al Comitato di Valutazione;

- ◇ Partecipare, se convocato, alle riunioni del Comitato per l'approfondimento circa i criteri seguiti nella compilazione della scheda. Si sottolinea che il Valutatore, essendo il responsabile delle Risorse Umane affidategli è quindi responsabile della valutazione stessa;

**Si evidenzia che la valutazione è assolutamente riservata, pertanto il contenuto della scheda, comprendendosi anche le eventuali contro deduzioni del Valutato non possono costituire oggetto di comunicazione al di fuori dei soggetti definiti.**

### IL VALUTATO

Si intende per Valutato il Dirigente soggetto passivo del processo di Valutazione

#### Il Valutato deve :

- ◇ Prendere atto della valutazione analitica espressa dal superiore diretto e sottoscrivere la scheda per presa visione;
- ◇ Qualora ritenga di non condividere il giudizio del Valutatore, circa i singoli parametri, può esprimere nella specifica sezione della scheda proprie contro deduzioni ragionate, tali osservazioni possono riguardare i singoli punti ovvero esprimere una considerazione complessiva, nell'ambito delle contro deduzioni possono altresì essere indicate le azioni che il Valutato ritenga debbano essere prese in considerazione da parte del superiore diretto per il superamento delle criticità espresse. Possono essere allegati alla scheda anche fogli aggiuntivi debitamente sottoscritti.

## MODALITA' DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione avviene utilizzando la specifica scheda individuale allegata

### SCHEMA DI VALUTAZIONE

La scheda di valutazione si compone di tre sezioni e precisamente:

Frontespizio: tale sezione è destinata a contenere una descrizione sintetica delle attività svolte, delle Responsabilità e delle Risorse Umane gestite dal Valutato.

Devono cioè essere rappresentati tutti quegli elementi dai quali è possibile dedurre quelli che possono essere considerati elementi caratterizzanti l'articolazione e la complessità della posizione di lavoro, senza alcun riferimento al titolare della posizione stessa.

#### Area di valutazione:

La sezione di valutazione vera e propria è articolata in una serie di fattori di merito rispetto ai quali deve essere svolta la valutazione.

Per ciascun fattore sono riportati:

- una declaratoria che evidenzia il significato attribuito al fattore e l'articolazione degli elementi che devono essere considerati dal Valutatore nella formulazione del giudizio analitico.
- la scala di giudizio: relativamente a questa si evidenzia che nell'ambito del processo di valutazione le posizioni alla sinistra (0 ÷ 59) consentono di rappresentare l'esistenza di criticità rispetto alle attese/esigenze dell'Ente, mentre le posizioni alla destra (91 ÷ 100) permettono di indicare atteggiamenti significativamente superiori a quelli attesi.

Pertanto, come espresso in altra parte, il Dirigente che opera nel rispetto delle procedure, ricoprendo in modo apprezzabile la posizione assegnata e quindi soddisfacendo le attese del proprio Superiore e dell'Ente, sarà collocato nella fascia compresa fra i valori 60 ÷ 90.

Tale intervallo consente al Valutatore di graduare il proprio giudizio.

Possono essere espressi anche valori intermedi es. 37, 72, 96, ecc.

- il riquadro destinato a raccogliere le motivazioni della valutazione espressa.

Le motivazioni, come detto in precedenza, sono obbligatorie quando la valutazione esprime valori ai quali sono riconducibili criticità ovvero situazioni di particolare brillantezza.

La motivazione, in tali situazioni, non può essere generica ma adeguatamente circostanziata, supportata cioè da fatti o situazioni significative per l'Ente.

- Le linee guida indicanti, in via esemplificativa, gli elementi che devono essere considerati nella formulazione del giudizio.

L'utilizzo di questa sezione, Area di valutazione, è comprensibilmente molto delicata per due aspetti sostanziali; innanzi tutto e cosa non sempre agevole, il Valutatore deve porsi in una situazione di oggettività rispetto al Valutato e considerare unicamente il modo in cui questi si rapporta, nello svolgimento della propria attività, ai parametri indicati, in secondo luogo il processo di valutazione, essendo insito nelle responsabilità del Valutatore, costituisce indirettamente elemento permeante la valutazione di questi da parte dell'organo di governo aziendale.

Relativamente ai fattori di valutazione, questi sono stati individuati al fine di cogliere i molteplici aspetti che caratterizzano la prestazione di lavoro tenendo in particolare considerazione che il processo è indirizzato ai Dirigenti che nell'ambito dell'Ente svolgono un importante ruolo gestionale.

Retro: tale sezione comprende:

- a) una parte destinata a contenere gli obiettivi definiti per ogni singola posizione di lavoro
- b) una parte destinata a raccogliere le contro deduzioni ed altre osservazioni che il Valutato ritiene di dovere esprimere

Relativamente agli obiettivi questi devono :

- essere indicati con un proprio grado di rilevanza, definito dal Valutatore in funzione degli indirizzi e delle priorità,
- essere singolarmente specificati con il livello quantitativo di raggiungimento, espresso in percentuale.

Circa gli obiettivi, si evidenzia che deve trattarsi di obiettivi programmatici, di rilevanza istituzionale e devono essere riferibili al Valutato o a gruppi di lavoro di cui il Valutato ha la responsabilità; obiettivi che costituiscono un "valore aggiunto" rispetto all'ordinaria attività che deve essere comunque garantita.

Il numero di obiettivi non potrà essere inferiore a 3

Per la determinazione della rilevanza di ogni singolo obiettivo si deve tenere presente che, indipendentemente dal loro numero, la somma delle rilevanze singole deve essere uguale a 100 ed in relazione all'importanza specifica il Valutatore attribuirà un valore evitando di attribuire a ciascuno la stessa importanza ( es. 3 Obiettivi: uno potrà avere rilevanza 60, uno 25 e l'ultimo 15)

## LA VALUTAZIONE

Come detto in altra parte il Valutatore esprime il proprio giudizio indicando, per ogni fattore, il grado di rispondenza del Valutato nella scala di merito.

Il Valutatore procederà a comunicare al Valutato il giudizio formulato per ogni singolo fattore.

Espletata la comunicazione del giudizio al Valutato e raccolte eventuali contro deduzioni, il Valutatore deve trasmettere le schede al Comitato di Valutazione.

La scheda di valutazione non può essere lasciata nella disponibilità del Valutato.

## VERIFICA DELLE SCHEDE ED ELABORAZIONE DEL GIUDIZIO DI SINTESI

Il Comitato di Valutazione, in relazione alle motivazioni prodotte dal Valutatore a sostegno dei valori attribuiti, potrà intervenire per apportare i correttivi necessari per garantire l'omogeneità nella Valutazione e procederà alla verifica dei risultati.

L'elaborato predisposto dal Comitato e le schede di valutazione saranno trasmesse al Consiglio di Amministrazione, cui compete l'elaborazione di un giudizio ponderato per la valutazione annuale della Dirigenza.



## **1. PRESIDIO DEL RUOLO**

Questo fattore contempera il livello e l'ampiezza delle conoscenze (norme, tecniche metodi, ecc.) del valutato sia per quanto necessario allo svolgimento della propria attività che per quanto connesso al ruolo ed alla capacità di interpretarlo rispetto alle attese dell'Ente ed a quelle dell'utenza (intesa come esterna, soggetti diversi dall'Ente che interna, soggetti dell'Amministrazione che possono considerarsi "utenti" della Direzione o Servizio cui è preposto il valutato.

	10		20		30		40		50		60		70		80		90		100
--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	-----

**MOTIVAZIONE: esprimere i motivi che hanno determinato la valutazione (obbligatoria per valutazioni che si collocano negli intervalli 0 – 59 e 91 - 100)**


### **LINEE GUIDA**

Il fattore vuole favorire la valutazione del Dirigente rispetto alla capacità dimostrata di saper modulare il proprio atteggiamento per il perseguimento degli obiettivi dell'Ente; pertanto si considera oltre che il livello e l'ampiezza della conoscenze, la capacità di superare eventuali resistenze a condividere le politiche e/o le strategie dell'Ente, la disponibilità al cambiamento personale per un efficace orientamento agli obiettivi sia specifici della Direzione affidatagli che generali.



### **3. RAPPORTI INTERPERSONALI**

Il fattore vuole evidenziare la capacità a sviluppare ed intrattenere adeguati rapporti con superiori, colleghi e collaboratori, nonché con esterni per il corretto flusso delle informazioni necessarie per il conseguimento degli obiettivi funzionali, si considera altresì la capacità di cogliere le indicazioni degli altri integrandole con le proprie conoscenze.

	10		20		30		40		50		60		70		80		90		100
--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	-----

**MOTIVAZIONE: esprimere i motivi che hanno determinato la valutazione (obbligatoria per valutazioni che si collocano negli intervalli 0 – 59 e 91 – 100)**


#### **LINEE GUIDA**

In relazione alla valenza del fattore, il valutatore deve considerare le abilità dimostrate dal collaboratore nello sviluppo dei rapporti interpersonali e nella loro gestione, anche in condizioni di elevata criticità o di conflitto. Si considerano inoltre, le capacità di adattamento dei propri comportamenti, anche in situazioni negoziali, alle caratteristiche dell'interlocutore in funzione degli obiettivi dell'Ente.

## **4. GUIDA E SVILUPPO DEI COLLABORATORI**

Il fattore considera la capacità del valutato nella gestione complessiva della risorsa umana affidatagli. Ciò comporta la valutazione rispetto alle seguenti situazioni:

- a) saper creare un adeguato clima partecipativo al fine di ottenere prestazioni qualitativamente coerenti con le esigenze dell'azienda, attraverso una reale motivazione dei collaboratori ed una loro effettiva assunzione di responsabilità;
- b) assegnazione dei lavori in relazione alle professionalità presenti;
- c) curare lo sviluppo professionale dei collaboratori.

	10		20		30		40		50		60		70		80		90		100
--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	-----

**MOTIVAZIONE: esprimere i motivi che hanno determinato la valutazione (obbligatoria per valutazioni che si collocano negli intervalli 0 – 59 e 91 - 100)**


### **LINEE GUIDA**

Nell'ambito del fattore vengono considerati sia la capacità dimostrata nella gestione delle risorse umane sotto il profilo organizzativo e motivazionale che l'attenzione a parametri economici quali straordinario, trasferte e missioni. Si considerano anche le abilità dimostrate nello sviluppo dei collaboratori sotto il profilo del miglioramento delle loro competenze professionali attraverso la rotazione interna fra diverse mansioni e l'incremento dei livelli di autonomia e responsabilità, nonché l'organizzazione e la gestione dei gruppi di lavoro.

## **5. SOLUZIONE DEI PROBLEMI**

Il parametro vuole mettere in rilievo l'abilità del valutato nell'affrontare i problemi connessi allo svolgersi della propria attività, in particolare:

- a) capire i problemi relativi alla sua Struttura;
- b) analizzare correttamente i problemi e fare diagnosi delle cause;
- c) individuare soluzioni, anche innovative, adeguate alle esigenze dell'Amministrazione;
- d) garantire soluzioni tempestive all'emergenza dei problemi.

	10		20		30		40		50		60		70		80		90		100
--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	-----

**MOTIVAZIONE: esprimere i motivi che hanno determinato la valutazione (obbligatoria per valutazioni che si collocano negli intervalli 0 – 59 e 91 - 100)**


### **LINEE GUIDA**

Si considera la capacità che il valutato ha dimostrato nell'inquadrare correttamente i problemi e nell'individuare, sulla base dell'analisi delle cause adeguate soluzioni e loro alternative, anche originali per il perseguimento degli obiettivi dell'Ente, sapendo fornire risposte adeguate anche in situazioni di emergenza ovvero eccezionali.



## **7. CAPACITA' DI COMUNICAZIONE**

Il parametro consente di cogliere l'efficacia del valutato nel gestire i processi di comunicazione, individuando e fornendo gli elementi necessari, nella forma più opportuna e nel rispetto dei tempi, utili per il soddisfacimento delle esigenze dell'Ente.

	10		20		30		40		50		60		70		80		90		100
--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	-----

**MOTIVAZIONE: esprimere i motivi che hanno determinato la valutazione (obbligatoria per valutazioni che si collocano negli intervalli 0 – 59 e 91 - 100)**


### **LINEE GUIDA**

La valutazione deve considerare l'abilità che il valutato ha dimostrato nel predisporre i contenuti e le modalità, più idonei anche in termini di forma, delle comunicazioni, in relazione alle vicende gestite ed agli interlocutori, sapendo svolgere adeguate sintesi di fattori complessi e garantendo un processo di comunicazione funzionale alle proprie esigenze ed a quelle più complessive dell'Ente.

## 8. RISULTATI QUALITATIVI

Il parametro esprime l'attenzione del valutato ai livelli qualitativi delle prestazioni della struttura affidatagli.

Vengono colti gli aspetti interni (esempio correttezza delle procedure, layout degli uffici, adeguatezza delle dotazioni strumentali, ecc.), che gli aspetti esterni (modalità di "confezionamento" del "prodotto", chiarezza nell'esposizione, ecc.).

	10		20		30		40		50		60		70		80		90		100
--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	-----

**MOTIVAZIONE: esprimere i motivi che hanno determinato la valutazione (obbligatoria per valutazioni che si collocano negli intervalli 0 – 59 e 91 - 100)**


### **LINEE GUIDA**

Il fattore esprime l'attenzione posta dal valutato agli aspetti qualitativi del proprio lavoro e di quello espletato dalla struttura affidatagli. Pertanto non devono essere considerati soltanto gli aspetti di forma quali la completezza della attività e la sua perfezione ma anche l'adeguatezza delle funzioni di controllo sia relativamente all'emissione degli elaborati, che del contenuto e modalità delle informazioni verbali. Si considera afferente al parametro l'attenzione che il valutato ha posto e pone ai problemi della sicurezza sul lavoro che contemplano il lay - out degli uffici ed il loro mantenimento in ordine.



## **10.CAPACITA' DI GESTIONE DELLE CRITICITA'**

Il parametro tempera l'abilità del Valutato nell'individuare tempestivamente le criticità gestionali, di analizzarne le cause e le possibili implicazioni, individuando corrette modalità per il loro superamento attraverso l'efficiente gestione delle Risorse affidategli ed eventualmente il supporto di Strutture esterne.

	10		20		30		40		50		60		70		80		90		100
--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	----	--	-----

**MOTIVAZIONE: esprimere i motivi che hanno determinato la valutazione (obbligatoria per valutazioni che si collocano negli intervalli 0 – 59 e 91 - 100)**


### **LINEE GUIDA**

La valutazione considera la capacità dimostrata di saper affrontare situazioni anomale o caratterizzate da elevati margini di incertezza, attraverso l'individuazione delle attività coerenti e dei comportamenti propri e della propria Struttura, per il loro superamento; si deve considerare anche l'abilità espressa nell'individuare, sollecitare ed ottenere adeguati supporti esterni di cui ha saputo coordinare efficacemente l'azione.

