



Comune di Pontassieve

Sistema di valutazione delle posizioni dirigenziali

Parte Seconda
Il sistema adottato

In collaborazione con **AnTOS**
ANCITOSCANA SERVIZI & CONSULENZE

Indice

Indice	1
1. Il processo di sviluppo organizzativo in corso	2
1.1. Il nuovo assetto organizzativo	3
1.2. Il sistema di pesatura delle posizioni in essere	3
2. Le ipotesi formulate	4
2.1. Il metodo analitico.....	4
2.1.1. Individuazione delle posizioni.....	4
2.1.2. Analisi e descrizione delle posizioni	4
2.1.3. Valutazione delle posizioni	5
2.1.4. Categorie, piani e fattori di valutazione	6
2.1.5. Ponderazione delle categorie.....	6
2.1.6. Effettuazione della valutazione.....	7
2.1.7. Il meccanismo di calcolo.....	8
2.1.8. La determinazione delle classi.....	9
2.1.9. Il collegamento con il sistema retributivo	9
2.2. Il metodo sintetico.....	10
2.2.1. Le dimensioni della valutazione	10
2.2.2. La determinazione delle classi ed il collegamento con il sistema retributivo	12
3. Alcune valutazioni comparative tra il sistema analitico del punteggio e il sistema sintetico.....	13
4. Conclusioni.....	15

Comune di Pontassieve





Sistema di valutazione delle posizioni dirigenziali

Parte Seconda – Il sistema adottato









1. Il processo di sviluppo organizzativo in corso

Il Comune di Pontassieve è attualmente interessata da un importante progetto di sviluppo organizzativo teso a traguardare azioni di miglioramento a largo spettro dei fattori costituenti il *sistema-Comune*.

Il progetto ha come obiettivi generali:

-  potenziare e qualificare la funzione di governo
-  accrescere il livello qualitativo e quantitativo delle prestazioni
-  governare con efficienza il sistema delle risorse
-  esaltare il ruolo istituzionale dell'Ente.

L'articolazione del progetto, a sua volta, permette di prefigurare con maggiore precisione gli ambiti organizzativi interessati:

-  potenziamento della funzione di direzione generale;
-  qualificazione della funzione dirigenziale;
-  valorizzazione del quadro funzionariale intermedio;
-  potenziamento dei sistemi tecnologici di supporto;
-  ridisegno dell'ordinamento interno;
-  sviluppo di sistemi avanzati di gestione risorse professionali;
-  ulteriore qualificazione sistema di Programmazione e controllo;
-  ulteriore diffusione di sistemi gestionali avanzati.

E' facile notare come il quadro complessivo degli interventi abbracci l'insieme dei fattori che qualificano l'organizzazione comunale, ma è evidente come esso riversi particolare attenzione alle problematiche connesse all'*alta direzione* dell'Ente e alla qualificazione delle funzioni dirigenziali.

E' diffusa consapevolezza, infatti, che l'evoluzione del ruolo del Comune e la gravi difficoltà che gli enti stanno affrontando in virtù delle manovre finanziarie messe in campo per il controllo della spesa pubblica richiedano una generale crescita dei profili di competenza dei principali attori organizzativi, indispensabile sia per sorreggere l'elaborazione degli organi di governo, sia per

gestire la complessa rete di relazione che i diversi modelli di *governance* oggi richiedono, sia per attuare interventi significativi sul terreno dell'innovazione programmatica, organizzativa e gestionale. La sottovalutazione dell'importanza dei fattori organizzativi nella crescita di ruolo istituzionale e programmatico di un ente come il Comune di Pontassieve sarebbe un errore in grado, da solo, d'inficiare gran parte degli scenari evolutivi prefigurati.

1.1. Il nuovo assetto organizzativo

L'assetto organizzativo comunale sta subendo profonde innovazioni conseguenti:

- ✚ alla modifica del regolamento di organizzazione;
- ✚ all'implementazione del nuovo sistema di programmazione e controllo;
- ✚ alla predisposizione dei nuovi sistemi di pesatura delle posizioni dirigenziali ed organizzative nonché di valutazione delle prestazioni dell'insieme dei dipendenti dell'Ente.

Queste modificazioni hanno a loro volta determinato profonde innovazioni sulle caratteristiche delle posizioni dirigenziali e sui sistemi di relazione funzionale tra di esse e tra queste e il resto della struttura.

Diventava conseguente, pertanto, porre attenzione all'insieme degli elementi che componevano il *Sistema di valutazione* delle posizioni e delle prestazioni dirigenziali per verificare se nel nuovo assetto organizzativo e, soprattutto, nella sua esperienza applicativa, esso mantenesse o meno i necessari livelli di efficacia.

1.2. Il sistema di pesatura delle posizioni in essere

L'attuale sistema di valutazione e ponderazione delle posizioni dirigenziali determina una sostanziale *pesatura* delle posizioni in relazione alla *tipologia di posizioni dirigenziali* più che all'impiego di fattori di valutazione così come descritti in altra parte della presente relazione.

E' ovvio, per altro, come le modifiche intervenute al Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e l'evoluzione normativa generale determinino non solo la necessità di *ripesare* le posizioni, ma, invece, di *ridisegnare* il sistema per rispondere ad esigenze di classificazione non più *governabili* con il sistema in essere.

In un ordine sintetico esse possono venire così riassunte:

- ✚ l'evoluzione delle figure organizzative interne hanno modificato in modo significativo l'assetto delle responsabilità e delle competenze previste dal precedente schema organizzativo;
- ✚ il progressivo, ma costante, modificarsi delle funzioni dell'Ente Comune richiede una costante evoluzione del ruolo della dirigenza e, conseguentemente, un adeguamento altrettanto rapido dei fattori di valutazione utilizzati.

Consegue a questa serie di nuove *criticità* (nuove rispetto alle conosciute criticità d'impiego di sistemi di programmazione e controllo) la necessità, appunto, di una revisione profonda del sistema di valutazione delle posizioni dirigenziali.

Nelle pagine che seguono sono sviluppate due ipotesi alternative ed evolutive rispetto alla situazione attuale.

La prima ipotesi, **il metodo analitico** sviluppa in modo articolato i fattori di valutazione tipicamente riconducibili ad un tradizionale metodo del punteggio.

La seconda ipotesi, **il metodo sintetico** promuove, invece, un approccio *qualitativo* non tradizionale.

2. Le ipotesi formulate

2.1. Il metodo analitico

Il metodo di valutazione è di tipo analitico "per punteggio". Il metodo prevede quindi che ciascuna posizione venga ad essere indirettamente comparata con le altre sulla base di una serie di riferimenti (criteri e fattori di valutazione) ritenuti idonei a rendere conto della criticità delle posizioni e quindi rilevanti ai fini delle graduazioni in termini di complessità delle medesime.

Sul piano procedurale il sistema prevede:

1. una fase di individuazione delle posizioni;
2. una fase di analisi e descrizione del contenuto di lavoro, preordinata alla produzione di informazioni utili alla valutazione;
3. una fase di valutazione, attraverso il quale viene espresso e collocato in una graduatoria il valore delle singole posizioni;
4. una fase di collegamento con il sistema retributivo, mediante il quale il valore delle posizioni viene valorizzato economicamente.

2.1.1. Individuazione delle posizioni

L'individuazione delle posizioni dirigenziali non costituisce un problema sul piano tecnico, dal momento che le stesse coincidono con quelle previste dagli specifici atti di organizzazione.

2.1.2. Analisi e descrizione delle posizioni

La fase di analisi e descrizione delle posizioni dirigenziali permette di individuare le informazioni utili per la successiva valutazione. Costituisce oggetto dell'analisi il contenuto di lavoro di ciascuna posizione; non costituiscono oggetto dell'analisi le caratteristiche delle persone che attualmente ricoprono tali posizioni, i risultati che conseguono, il modo in cui lavorano, ecc.

Il contenuto delle singole posizioni viene analizzato e descritto in relazione ad una serie di profili selezionati:

- ✚ Identificazione della posizione
- ✚ Scopo della posizione
- ✚ Collocazione organizzativa
- ✚ Funzione della struttura
- ✚ Attribuzione della posizione
- ✚ Quadro dei vincoli
- ✚ Relazioni interne
- ✚ Relazioni eterne
- ✚ Risorse
- ✚ Elementi integrativi

Le informazioni raccolte rispetto a ciascun *profilo di posizione* permettono di definire un quadro unitario del contenuto di lavoro.

L'analisi viene condotta mediante un'apposita scheda (Scheda di analisi e descrizione delle posizioni) nella quale vengono meglio specificati i profili e sulla base della quale viene successivamente descritta ciascuna posizione. La descrizione di tutte le posizioni completa la fase di analisi e descrizione.

2.1.3. Valutazione delle posizioni




















Dal punto di vista tecnico, i riferimenti per la valutazione si articolano su tre livelli:

- ✚ le **categorie generali**; costituiscono i “pilastri “ del sistema e definiscono gli aspetti ritenuti rilevanti per la valutazione delle posizioni; possono avere diverso rilievo e quindi essere oggetto di ponderazione;
- ✚ i **piani di valutazione**; rappresentano le “dimensioni” fondamentali delle categorie generali e ne specificano quindi la natura ed il contenuto;
- ✚ i **fattori di valutazione**; rappresentano l'elemento di base del sistema e sono a loro volta espressivi delle diverse possibili componenti dei piani di valutazione.

2.1.4. Categorie, piani e fattori di valutazione

La Tabella 1 riporta un'ipotesi di categorie, piani e fattori di valutazione per il gruppo delle posizioni dirigenziali.

Tabella 1

<i>Posizioni dirigenziali</i>		
<i>Le categorie generali di valutazione</i>	<i>I piani di valutazione</i>	<i>I fattori di valutazione</i>
<i>Professionalità necessaria</i>	Conoscenze	<ul style="list-style-type: none">  Tecniche  Giuridiche  Gestionali
<i>Responsabilità</i>	Responsabilità giuridico formale Quadro finanziario di competenza Responsabilità organizzativa	<ul style="list-style-type: none">  Responsabilità giuridico formale  Spesa corrente gestita  Spesa per investimenti gestita  Entrate gestite  Personale direttivo che opera nell'ambito di competenza  Personale non direttivo che opera nell'ambito di competenza
<i>Complessità direzionale</i>	Complessità tecnico - operativa dell'attività' Relazioni interne Relazioni esterne Fabbisogno di innovazione	<ul style="list-style-type: none">  Grado di disomogeneità  Grado di variabilità  Quadro dei vincoli di contesto  Interlocutori istituzionali  Collegamento con la struttura  Relazioni con altre istituzioni  Destinatari  Innovazione nei processi  Innovazione nei servizi/attività  Innovazione nelle relazioni
<i>Strategicità</i>	Criticità rispetto al programma dell'amministrazione	

2.1.5. Ponderazione delle categorie

Attraverso il meccanismo della ponderazione delle singole categorie di valutazione è attribuito un peso specifico diverso in ragione del differente rilievo attribuito alle stesse ai fini della valutazione complessiva.

La Tabella 2 riporta un'ipotesi di pesi attribuibili alle singole categorie di valutazione.

Tabella 2 - Pesi percentuali attribuibili a ciascuna categoria di valutazione

<i>CATEGORIE</i>	<i>PESI</i>
Professionalità necessaria	15%
Responsabilità	25%
Complessità direzionale	40%
Strategicità	20%

2.1.6. Effettuazione della valutazione.

Viene utilizzata una scala di valutazione fondata su quattro livelli corrispondenti alla gradazione che ciascun fattore può assumere rispetto alla specifica posizione.

Nella Tabella 3 sono riportate (a titolo di esempio) le descrizioni delle gradazioni di alcuni fattori. Ad ogni grado corrisponde un valore convenzionale stabilito in punti, secondo la scala indicata nella Tabella 4. La valutazione consiste nel valutare comparativamente tutte le posizioni rispetto a ciascun fattore. La rilevanza che il fattore assume per la posizione determina il grado/punteggio ottenuto dalla specifica posizione rispetto allo specifico fattore.

Tabella 3 - Descrizione dei fattori di valutazione in relazione ai gradi della scala di valutazione

RIFERIMENTI DELLA VALUTAZIONE	DESCRIZIONE GRADO DELLA SCALA DI VALUTAZIONE			
	GRADO			
	A	B	C	D
A) CATEGORIA PROFESSIONALITA' NECESSARIA				
A.1) PIANO DI VALUTAZIONE: CONOSCENZE				
A 1.1) FATTORE DI VALUTAZIONE CONOSCENZE TECNICHE	Non sono richieste particolari conoscenze tecnico - specialistiche	Sono richieste conoscenze tecnico - specialistiche in un ambito disciplinare	Sono richieste elevate conoscenze tecnico - specialistiche in un ambito disciplinare	Sono richieste conoscenze tecnico - specialistiche in più ambiti disciplinari
A 1.2) FATTORE DI VALUTAZIONE CONOSCENZE GIURIDICHE	E' richiesta una conoscenza di base della normativa generale	E' richiesta una conoscenza di base della normativa specifica relativa all'ambito controllato	E' richiesta una approfondita conoscenza specifica relativa all'ambito controllato	E' richiesta una approfondita conoscenza specifica rispetto all'ambito controllato e ad altri ambiti dell'ente
A 1.3) FATTORE DI VALUTAZIONE CONOSCENZE GESTIONALI	Sono richieste conoscenze gestionali di base	Sono richieste conoscenze gestionali approfondite	Le conoscenze gestionali sono la componente dominante della professionalità	E' richiesta la padronanza di tematiche avanzate e di frontiera

Tabella 4 - Valori della scala di valutazione

FATTORE	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
X	PUNTI 10	PUNTI 25	PUNTI 35	PUNTI 40

2.1.7. Il meccanismo di calcolo

Effettuata questa operazione per tutti i fattori previsti dal sistema, il calcolo dei punteggi avviene in maniera automatica in quanto:

✚ il punteggio relativo al piano di valutazione viene fatto coincidere con la media dei punteggi ottenuti nei singoli fattori in cui si articola il piano di valutazione (ciò permette di evitare che alcuni piani di valutazione permettano di ottenere un numero maggiore di punti per il solo fatto di essere articolati in un maggior numero di fattori);

✚ il punteggio relativo alla categoria viene fatto coincidere con la media dei punteggi ottenuti nei piani di valutazione in cui si articola la categoria (ciò permette di evitare che alcune categorie

permettano di ottenere un numero maggiore di punti per il solo fatto di essere articolate in un maggior numero di piani di valutazione);

✚ il punteggio di ciascuna categoria viene moltiplicato per il “peso” che la categoria stessa assume ai fini della valutazione. Le categorie contribuiscono infatti in maniera differente alla determinazione del valore complessivo della posizione;

✚ la somma dei punteggi conseguiti in ciascuna categoria ponderati per il rispettivo peso permette di determinare il valore complessivo della posizione.

Nella Tabella 5 è riportato lo schema di ponderazione delle categorie che determina per ciascuna categoria, i punteggi minimi e massimi ottenibili.

Tabella 5 - Ponderazione delle categorie

Famiglie/categorie	Peso della categoria (*)	Punteggio gradi	Punteggi min - max ponderati
Professionalità	15	10 - 40	150 - 600
Responsabilità	25	10 - 40	250 - 1000
Complessità direzionale	40	10 - 40	400 - 1600
Strategicità	20	10 - 40	200 - 800
	100	Totale	1000 - 4000

2.1.8. La determinazione delle classi

Una volta pervenuti al valore di ciascuna posizione espresso in termini di punti, è necessario collocare le singole posizioni in “classi” di criticità omogenea, in modo da ridurre il significato differenziante che è implicito nell’utilizzo dei metodi analitici “a punteggio”. Raggruppando i punti in classi è inoltre possibile compensare eventuali errori compiuti nel corso della valutazione o comunque evitare ripercussioni retributive degli stessi.

2.1.9. Il collegamento con il sistema retributivo

A ciascuna delle classi viene preventivamente assegnata una determinata retribuzione di posizione. Tali valori, così come la numerosità e l’ampiezza delle classi, sono subordinate alla strategia retributiva per la dirigenza

2.2. *Il metodo sintetico*

Il secondo metodo qui proposto è di tipo sintetico e prevede quindi che ciascuna posizione venga ad essere indirettamente comparata con le altre sulla base di una serie di riferimenti (fattori di valutazione) ritenuti idonei a rendere conto della criticità delle posizioni e quindi rilevanti ai fini delle graduazioni in termini di complessità delle medesime.

Anche in questo caso, sul piano tecnico-procedurale il sistema prevede:



1. una fase di individuazione delle posizioni;
2. una fase di analisi e descrizione del contenuto di lavoro, preordinata alla produzione di informazioni utili alla valutazione;
3. una fase di valutazione, attraverso il quale viene espresso e collocato in una graduatoria il valore delle singole posizioni;
4. una fase di collegamento con il sistema retributivo, mediante il quale il valore delle posizioni viene valorizzato economicamente.

Le fasi di individuazione e di analisi delle posizioni ripercorrono metodologicamente i passi già descritti in precedenza.

2.2.1. **Le dimensioni della valutazione**

Il procedimento di valutazione, invece, richiede un approccio di natura differente.

Al riguardo, infatti, sono ipotizzabili due principali dimensioni di valutazione:

-  Grado di responsabilità
-  Grado di complessità gestionale ed organizzativa

Il **Grado di responsabilità** può essere ricondotto ai seguenti elementi:

- ‘ assunzione in capo alla posizione di rilevanti responsabilità connesse al processo decisionale o a quello relativo all’adozione di provvedimenti
- ‘ presidio da parte della posizione di aspetti prioritari del programma dell’amministrazione;
- ‘ influenza della posizione sui risultati complessivi dell’ente;
- ‘ presidio da parte della posizione di obiettivi e funzioni innovative, tali da garantire la modernizzazione e il miglioramento qualitativo del funzionamento dell’ente;
- ‘ pressioni di carattere ambientale legate alla dinamica della domanda.

Il **grado di complessità gestionale ed organizzativa** può essere ricondotto ai seguenti elementi:

- ˆ complessità dell'organizzazione controllata (strutture, processi e composizione quali - quantitativa delle risorse umane);
- ˆ autonomia e influenza sull'acquisizione e l'impiego di risorse finanziarie
- ˆ disomogeneità e variabilità delle funzioni amministrative
- ˆ quadro dei vincoli da governare
- ˆ esercizio di un ruolo centrale nello sviluppo e nel governo di un sistema articolato di relazioni con interlocutori esterni qualificati;

La valutazione avviene attraverso la predisposizione di una relazione sintetica che evidenzi le caratteristiche peculiari di ogni singola posizione relativamente alle due dimensioni di valutazione identificate e rispetto agli elementi qualificanti sopra elencati.

Si ribadisce il fatto che, a maggior ragione in ipotesi di metodo sintetico di valutazione, una diversa valorizzazione delle posizioni dirigenziali dovrebbe verificarsi a fronte di evidenti differenze con riguardo ai piani identificati.

Per ognuna delle due *dimensioni* di valutazione, dunque, sarà possibile formulare valutazioni sintetiche basate su fattori di valutazione che possono permettere di definire con maggiore precisione il processo.

Tabella 6 - Valutazione sintetica del Grado di responsabilità

Grado di responsabilità				
Fattore	Media	Elevata	Massima	
assunzione in capo alla posizione di rilevanti responsabilità connesse al processo decisionale o a quello relativo all'adozione di provvedimenti				
presidio da parte della posizione di aspetti prioritari del programma dell'amministrazione;				
influenza della posizione sui risultati complessivi dell'ente;				
presidio da parte della posizione di obiettivi e funzioni innovative, tali da garantire la modernizzazione e il miglioramento qualitativo del funzionamento dell'ente;				
pressioni di carattere ambientale legate alla dinamica della domanda.				
Valutazione di sintesi				

Tabella 7 - Valutazione sintetica del Grado di complessità gestionale ed organizzativa

	Grado di complessità gestionale ed organizzativa			
	Fattore	Media	Elevata	Massima
	complessità dell'organizzazione controllata (strutture, processi e composizione quali - quantitativa delle risorse umane);			
	autonomia e influenza sull'acquisizione e l'impiego di risorse finanziarie			
	disomogeneità e variabilità delle funzioni amministrative			
	quadro dei vincoli da governare			
	esercizio di un ruolo centrale nello sviluppo e nel governo di un sistema articolato di relazioni con interlocutori esterni qualificati;			
	Valutazione di sintesi			

2.2.2. La determinazione delle classi ed il collegamento con il sistema retributivo

Il collegamento con il sistema retributivo prevede una definizione di "classi" di criticità omogenea. A ciascuna delle classi viene preventivamente assegnata una determinata retribuzione di posizione.

Tabella 8 - Esempio di suddivisione in classi di retribuzione

Classe	Retribuzione di posizione base
1	Da definire
2	Da definire
3	Da definire
4	Da definire
5	Da definire
6	Da definire

Le combinazioni dei giudizi sintetici ottenute sono attribuite a ciascuna fascia di retribuzione, secondo la seguente logica:

Fascia	Complessità gestionale	Grado di responsabilità	Classe	Retribuzione di posizione base
	Massima	Massima		Da definire
	Massima	Elevata		Da definire
	Elevata	Massima		Da definire
	Massima	Media		Da definire
	Media	Massima		Da definire
	Elevata	Elevata		Da definire
	Elevata	Media		Da definire
	Media	Elevata		Da definire
	Media	Media		Da definire

3. Alcune valutazioni comparative tra il sistema analitico del punteggio e il sistema sintetico

Le due opzioni prospettate rispondono, evidentemente, a logiche e filosofie profondamente diverse.

Il primo sistema, di natura più analitica e strutturata, si pone in una linea di maggiore continuità rispetto ad una concezione che presuppone un alto livello di formalizzazione dei processi decisionali e il collegamento di questi ad elementi il più possibile oggettivabili. In tal senso il metodo si fonda sull'analisi approfondita delle posizioni dirigenziali, anche se ciò non deve indurre la ricerca di un'oggettività assoluta che comunque contrasta con la natura in parte discrezionale dei processi di valutazione.

La seconda ipotesi, che combina requisiti di maggiore sintesi e respiro qualitativo, assume senza dubbio una valenza fortemente innovativa anche rispetto alle caratteristiche della cultura organizzativa consolidata, garantendo inoltre una forte proiezione al futuro del sistema di valutazione.

Dal punto di vista tecnico il primo metodo presenta i seguenti vantaggi fondamentali:

- ✚ ha già conosciuto, sia pure con impostazioni differenziate, una significativa sperimentazione negli enti locali;
- ✚ rende esplicito e dettagliato il processo decisionale che conduce alla valutazione;
- ✚ fornisce una misura puntuale (seppure convenzionale) della rilevanza relativa delle diverse posizioni, evidenziandone le determinanti;
- ✚ presuppone un processo di analisi organizzativa che può fornire elementi utili e rilevanti per interventi di riprogettazione/ridisegno dei ruoli dirigenziali.

Al tempo stesso tale metodo presenta i seguenti possibili svantaggi:

- ✚ può risultare eccessivamente oneroso in presenza di un numero limitato di posizioni da valutare (rischio di sovradimensionamento dello strumento);
- ✚ può risultare troppo sensibile a variazione nell'assetto strutturale e nella distribuzione delle risorse e delle funzioni all'interno dell'ente (rischio di necessaria periodica riattivazione del processo di valutazione);
- ✚ può emergere il rischio che qualunque individuazione di fattori, in ogni caso necessariamente limitati, possa non tenere in giusto conto tutte le dimensioni rilevanti;
- ✚ può verificarsi che i tempi della valutazione (con i necessari confronti) risultino eccessivamente lunghi rispetto alle esigenze dell'ente e all'effettiva complessità del problema da governare (rischio di burocratizzazione della valutazione);
- ✚ la formulazione di una graduatoria puntuale, in situazioni di bassa differenziazione sostanziale, può indurre tensioni interne non funzionali al miglioramento dell'ente.

Prendendo, invece, in considerazione il secondo metodo proposto, di tipo sintetico sono riconducibili allo stesso i seguenti vantaggi principali:

- ✚ è sicuramente un metodo innovativo che porrebbe il Comune di Pontassieve all'avanguardia sul piano nazionale;
- ✚ presenta elementi di sicura sintonia con l'evoluzione in atto del rapporto di lavoro per le figure dirigenziali e le possibili prospettive che si apriranno con il prossimo rinnovo del contratto di lavoro;
- ✚ introduce una logica esplicita e trasparente di scambio tra l'ente e i dirigenti, che valorizza in maniera equilibrata le caratteristiche strutturali della posizione rispetto ai programmi di sviluppo dell'ente e alle condizioni più generali di mercato;
- ✚ presenta indubbiamente caratteri di maggiore snellezza e gestibilità sul piano operativo e procedurale;
- ✚ permette una valutazione più ampia ed organica della posizione, comprensiva di aspetti difficilmente inquadrabili in categorie analitiche;
- ✚ consente all'ente una più adeguata modulazione nel tempo del valore delle posizioni, tale da garantire tra l'altro un'effettiva equità di trattamento a coloro che saranno chiamati a ricoprirle.

Tra i possibili limiti, per contro, sono segnalabili i seguenti aspetti:

- ✚ presuppone l'accettazione di una logica più destrutturata che potrebbe risultare non in linea con la cultura organizzativa dominante;
- ✚ sacrifica gli aspetti di approfondimento delle condizioni organizzative, che costituiscono al contrario un "prodotto secondario" del primo metodo indicato;

✚ richiede una motivazione della valutazione più articolata e qualitativamente più complessa.

4. Conclusioni

E' del tutto fuor di dubbio come la realtà del Comune di Pontassieve induca fortemente a propendere per la scelta del sistema sintetico, del tutto confacente alla realtà di un comune dalla dimensione organizzativa non *eccessiva* e tuttavia con livelli di prestazioni tipiche di un comune di media grandezza.