



**SISTEMA PER L'INDIVIDUAZIONE E LA GRADUAZIONE DELLE  
POSIZIONI ORGANIZZATIVE  
COMUNI DI SOLIERA, NOVI DI MODENA E CAMPOGALLIANO**

Approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 47 del 15.05.2019

## INDICE

1. Identificazione delle posizioni organizzative .....	3
2. Criteri di graduazione delle Posizioni Organizzative .....	4
3. La metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative .....	5
4. Il processo di analisi e graduazione delle posizioni organizzative .....	8
5. Requisiti richiesti per l'attribuzione dell'incarico di posizione organizzativa .....	10
6. Criteri per il conferimento dell'incarico di posizione organizzativa .....	11
7. Conferimento degli incarichi di posizione organizzativa.....	11
8. Funzioni Vicarie .....	12
9. Revoca dell'incarico .....	12
10. Regime transitorio.....	12
11. Rinvio.....	13

## 1. Identificazione delle posizioni organizzative

Si prevedono le seguenti possibili tipologie di posizioni collocabili nell'area esplicitamente prevista dal nuovo CCNL delle Funzioni Locali 2016-2018 (artt. 13, 14, 15, 17 e 18), ovvero posizioni caratterizzate da:

- a) lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- b) lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal curriculum.

L'elemento comune alle ipotesi sopra citate è costituito dalla **assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato**.

La Giunta comunale individua il numero di posizioni organizzative, nell'ambito delle risorse finanziarie previste a bilancio e nel rispetto dei limiti finanziari stabiliti per legge o per contratto di lavoro nazionale, corrispondenti ai servizi di massima dimensione formalmente individuati secondo il sistema organizzativo autonomamente definito e adottato dall'amministrazione

La dimensione economica delle singole posizioni organizzative è definita tenendo conto della complessità, professionalità richiesta, e strategicità delle funzioni assegnate nonché della complessità della articolazione organizzativa del Settore.

Le proposte modificative all'assetto delle aree di posizione organizzative come sopra costituito, vanno comunicate tempestivamente anche al Collegio di Valutazione per le eventuali variazioni e riponderazioni delle graduazioni già espresse.

## 2. Criteri di graduazione delle Posizioni Organizzative

Alla luce di queste considerazioni si assumono i seguenti fondamentali criteri ai quali collegare la graduazione delle responsabilità connesse alle Posizioni Organizzative e quindi alla indennità di posizione prevista contrattualmente:

- la responsabilità organizzativa e gestionale
- la complessità
- la professionalità
- la strategicità

Il grado di **responsabilità organizzativa e gestionale** è riconducibile a:

- ✓ numero di collaboratori da gestire e composizione quali-quantitativa delle risorse umane
- ✓ entità delle risorse finanziarie assegnate

Il **grado di complessità è riconducibile** al tipo di posizione considerata. In particolare, da:

- ✓ disomogeneità e variabilità delle funzioni amministrative
- ✓ caratteristiche dei processi operativi gestiti, in termini di standardizzabilità/eterogeneità delle situazioni e tipologia di decisioni/modalità di soluzione dei problemi
- ✓ presidio da parte della posizione di obiettivi e funzioni innovative, tali da garantire la modernizzazione e il miglioramento qualitativo del funzionamento dell'ente
- ✓ l'esercizio di un ruolo centrale nello sviluppo e nel governo di un sistema articolato di relazioni con interlocutori esterni/interni

Il **grado di professionalità** è afferente a:

- ✓ caratteristica delle competenze professionali ed esperienze necessarie per lo svolgimento del ruolo
- ✓ facilità di reperimento nell'ambito del settore degli enti locali delle competenze richieste

Il **grado di strategicità** può essere ricondotto ai seguenti elementi, anche considerati disgiuntamente:

- ✓ il presidio da parte della posizione di aspetti prioritari del programma dell'amministrazione;
- ✓ la centralità della posizione rispetto ai risultati quali-quantitativi dell'ente.

### **3. La metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative**

La valutazione delle posizioni organizzative viene effettuata mediante un metodo di valutazione strutturato. Il metodo di valutazione contribuisce a fare in modo che le decisioni collegate alla valutazione delle posizioni avvengano attraverso un percorso chiaro, trasparente ed esplicitato a priori.

Il metodo di valutazione delle posizioni adottato è del 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 (categorie e fattori di valutazione) ritenuti idonei a rendere conto della criticità delle posizioni e quindi rilevanti ai fini delle graduazioni delle medesime.

In particolare, ciascuna categoria è articolata in fattori. Ciascun fattore viene graduato su tre livelli, in modo da consentire una valutazione analitica comparativa delle posizioni individuate. In questo senso la graduazione dei fattori non assume valore assoluto rispetto alla situazione generale dell'ente, ma relativo rispetto al gruppo di posizioni prese in considerazione. Si intende, quindi, che le posizioni selezionate presentano tutte caratteristiche significative di complessità e rilevanza strategica (presupposti fondamentali per la loro costituzione), ma potrebbero assumere, per ogni singolo fattore un valore relativamente diverso (basso, medio, alto) all'interno dello specifico universo delle posizioni valutate.

I criteri per la valutazione sono le seguenti:

***a) livello di autonomia e responsabilità corrispondente alla posizione;***

***b) complessità relativa al presidio della posizione;***

**c) caratteristiche relative alla professionalità necessaria per il presidio della posizione;**

**d) strategicità della posizione.**

Le categorie individuate vengono misurate rispetto ai seguenti otto fattori:

<b>Categorie</b>	<b>Fattori</b>
<b>Responsabilità organizzativa e gestionale</b>	numero di collaboratori da gestire risorse economiche attribuite alla posizione (da PEG)
<b>Complessità</b>	omogeneità delle funzioni caratteristiche dei processi operativi innovazione necessaria quadro delle relazioni
<b>Professionalità</b>	competenze professionali
<b>Strategicità</b>	impatto sui risultati dell'ente

Il *grado di autonomia* delle posizioni organizzative è ritenuto un fattore di individuazione delle stesse e non rappresenta quindi un elemento di differenziazione.

**Critério: livello di autonomia e responsabilità corrispondente alla posizione**

<b>1. Collaboratori da gestire (quantità e tipologia di profili)</b>		
Grado a	Grado b	Grado c
Complessità bassa	Complessità media	Complessità elevata

<b>2. Gestione risorse finanziarie</b>		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso	Medio	Elevato
Entità delle risorse finanziarie assegnate	Entità delle risorse finanziarie assegnate	Entità delle risorse finanziarie assegnate

**Critério: complessità relativa al presidio della posizione**

<b>3. Omogeneità delle funzioni</b>		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso	Medio	Elevato
Attività prevalentemente omogenee	Attività relativamente eterogenee	Attività altamente diversificate

<b>4. Caratteristiche dei processi operativi</b>		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso	Medio	Elevato
La posizione richiede in prevalenza il presidio di attività stabili, routinarie e/o altamente proceduralizzate e che richiedono soluzioni operative di base	La posizione richiede in prevalenza il presidio di attività mediamente prefigurabili, che presentano talvolta problemi non prevedibili e richiedono soluzioni operative originali	La posizione richiede in prevalenza il presidio di attività che presentano di frequente problemi non prevedibili e richiedono soluzioni operative dedicate e adeguate alle caratteristiche del contesto

<b>5. Fabbisogno di innovazione nelle funzioni</b>		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso	Medio	Elevato
Prevalenza di funzioni che presentano caratteri di stabilità o richiedono revisione ordinaria in termini di contenuto	Presenza significativa di funzioni che richiedono adattamento e attenzione costante all'adeguamento dei servizi e delle attività	Quadro delle funzioni in continua evoluzione e necessità di innovazione continua nei contenuti.

<b>6. Quadro di relazioni*</b>		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso  Il quadro delle relazioni (interne ed esterne) da gestire presenta aspetti di normale complessità	Medio  Il quadro delle relazioni (interne ed esterne) da gestire presenta aspetti di particolare complessità	Elevato  La posizione richiede di gestire una rete di relazioni qualificate all'interno e/o all'esterno

\* incluso rapporto con società controllate e partecipate

**Criterio: caratteristiche relative alla professionalità necessaria per il presidio della posizione**

<b>7. Competenze professionali</b>		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso  Le competenze fondamentali per la posizione sono relative ad un ambito disciplinare specifico e facilmente reperibili sul mercato	Medio  Le competenze fondamentali per la posizione sono relative a più ambiti disciplinari	Elevato  La posizione richiede un'approfondita competenza in più ambiti disciplinari fortemente valorizzata dal mercato

**Criterio: strategicità**

<b>8. Strategicità</b>		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso  La posizione ha un impatto relativamente contenuto sui risultati quali-quantitativi dell'ente	Medio  La posizione ha un impatto significativo sui risultati quali-quantitativi dell'ente	Elevato  La posizione ha un impatto molto rilevante sui risultati quali-quantitativi dell'ente

#### **4. Il processo di analisi e graduazione delle posizioni organizzative**

##### **a) Descrizione delle posizioni**

La fase iniziale è finalizzata a conoscere a fondo il contenuto della posizione, attraverso la raccolta dei dati e delle informazioni necessarie, che saranno riportate sulle apposite schede di rilevazione, riportate in allegato.

La **struttura interna di supporto al Collegio di Valutazione** provvede a collazionare i dati raccolti ed inseriti nelle apposite schede di rilevazione dagli attuali titolari delle posizioni.

**b) Graduazione delle posizioni organizzative**

In relazione agli otto fattori di valutazione sopra enunciati, viene utilizzata una scala di valutazione fondata su tre livelli corrispondenti alla gradazione che ciascun fattore può assumere rispetto alla specifica posizione (i valori della scala sono convenzionali e utilizzati per facilitare la gestione tecnica del sistema)

Fattore X		
<b>Grado a</b>	<b>Grado b</b>	<b>Grado c</b>
Fino a punti 1	Fino a punti 2	Fino a punti 3

La frazione minima di punteggio attribuibile è di 0.5

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.

Il punteggio totale viene determinato automaticamente come somma del punteggio ottenuto nei singoli fattori di valutazione. I limiti di punteggio attribuibile (minimo e massimo) sono i seguenti:

Range di graduazione	
Min	Max
8	24

**c) Collocazione in fasce e riconoscimento dell'indennità di posizione**

Al fine di graduare le posizioni organizzative e di collocarle in fasce omogenee per responsabilità si procede quindi alla definizione di distinte aggregazioni corrispondenti alle diverse fasce di posizioni.

Fascia A – Posizione di complessità massima		Fascia B – Posizione di complessità elevata		Fascia C – Posizione di complessità media		Fascia D – Posizione di complessità minima	
<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
<b>21</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>12</b>

La collocazione in fasce omogenee è funzionale al riconoscimento della complessità della posizione analizzata in relazione al contesto organizzativo in cui essa opera.

La definizione della graduazione e la collocazione nella relativa fascia di appartenenza viene formulata dal Collegio di Valutazione.

La definizione del valore economico per l'indennità di posizione è in funzione del punteggio attribuito alla singola Posizione Organizzativa e alla fascia di collocazione.

I valori economici vengono definiti dalla Giunta comunale sulla base delle disponibilità economiche relative al trattamento accessorio del personale in posizione organizzativa e in merito alle politiche retributive dell'ente.

#### d) **Iter procedurale per la graduazione delle Posizioni Organizzative**

Di seguito si fornisce il percorso decisionale di valutazione e graduazione delle posizioni.

<b>Fasi</b>	<b>Operazioni</b>	<b>Soggetti</b>
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Scelte di politica retributiva (livello di differenziazione retributiva, determinazione del valore retributivo minimo e massimo e delle fasce)</li></ul>	Giunta comunale
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analisi e descrizione delle posizioni organizzative</li></ul>	Collegio di Valutazione, sentiti gli attuali titolari di posizione organizzativa
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Applicazione del metodo di valutazione delle posizioni</li><li>• Definizione della graduazione di posizione</li></ul>	Collegio di valutazione gradua le Posizioni Organizzative
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Approvazione graduazione definitiva e atti conseguenti</li></ul>	Giunta comunale e Sindaco

### **5. Requisiti richiesti per l'attribuzione dell'incarico di posizione organizzativa**

L'incarico di posizione organizzativa può essere conferito al personale dipendente dell'Ente o a soggetti in posizione di comando, distacco funzionale, utilizzo condiviso in convenzione, inquadrato in categoria D, in possesso dei seguenti requisiti:

1) insussistenza di condizioni ostative, eventualmente previste dal "Piano triennale di prevenzione della corruzione" per le aree e i procedimenti ad elevato rischio, salvo eventuali deroghe che dovranno essere espressamente motivate;

2) non aver subito sanzioni disciplinari superiori al richiamo scritto negli ultimi due anni, salvo eventuali deroghe che dovranno essere espressamente motivate;

3) insussistenza di casi di inconfiribilità di incarichi ai sensi del D.Lgs. n. 39/2016 e 17 D.P.R. 62/2013 e s.m.i.

Il conferimento dell'incarico di posizione organizzativa a dipendenti inquadrati in categoria C è consentito in via eccezionale e nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 17, commi 3, 4 e 5 del CCNL 21 maggio 2018.

## **6. Criteri per il conferimento dell'incarico di posizione organizzativa**

Gli incarichi sono attribuiti dal Sindaco al personale di categoria D, in base ai seguenti criteri:

- a) Requisiti culturali (diploma di laurea, master, dottorati di ricerca ed altri titoli di studio) posseduti
- b) Natura e caratteristiche dei programmi ed obiettivi da realizzare
- c) Attitudini, conoscenze e capacità professionale
- d) Esperienza e competenza tecnica nelle materie da trattare
- e) Risultati conseguiti in relazione a precedenti incarichi/attività/funzioni svolte
- f) Valutazione delle competenze manageriali, organizzative (con particolare riferimento alla capacità di gestione di gruppi di lavoro), di contributo alla performance organizzativa, di qualità della prestazione e comportamento organizzativo.

Il provvedimento con cui si conferisce l'incarico deve essere motivato in relazione ai predetti criteri.

## **7 Conferimento degli incarichi di posizione organizzativa**

Gli incarichi di posizione organizzativa vengono conferiti Sindaco, in merito agli obiettivi da perseguire e a cui spetta il potere di direttiva e la revoca. La valutazione delle performance individuali dei titolari di posizione organizzative viene effettuata secondo i criteri definiti all'interno del sistema di valutazione delle prestazioni adottato dall'ente.

Gli incarichi assegnati non possono avere una durata superiore al periodo massimo definito nel CCNL e/o nella normativa vigente per gli Enti Locali privi di personale con qualifica dirigenziale e sono rinnovabili.

Gli incarichi vengono conferiti ed eventualmente rinnovati nel limite delle risorse destinate annualmente all'istituto.

## **8 Funzioni Vicarie**

Il Sindaco, con proprio provvedimento, individua in via generale e/o particolare il soggetto incaricato di svolgere le funzioni vicarie dei Responsabili di Servizio, titolari di incarichi di posizione organizzativa, in caso di loro assenza e/o impedimento.

Le funzioni vicarie sono attribuite, di norma, ad un dipendente addetto alla medesima struttura ed inquadrato in idonea categoria professionale (almeno categoria D). Le medesime funzioni possono essere attribuite anche a soggetto che, altrettanto, sia Responsabile di Servizio di altra struttura di massima dimensione dell'Ente. In via residuale e per esigenze particolarmente complesse o di lunga durata, le funzioni vicarie possono essere assegnate al Segretario Comunale.

Durante i periodi di assenza e/o impedimento, al titolare delle funzioni vicarie, già titolare di posizione organizzativa, nell'ambito della retribuzione di risultato, spetta un ulteriore importo, la cui misura può variare dal 15% al 25 % del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione organizzativa oggetto dell'incarico ad interim.

Durante i periodi di assenza e/o impedimento, al titolare delle funzioni vicarie non titolare di posizione organizzativa è riconosciuta una indennità per specifica responsabilità se e nella misura prevista dal Contratto Decentrato Integrativo

## **9 Revoca dell'incarico**

A seguito di specifico accertamento di inadempienze o risultati negativi da parte del titolare di posizione organizzativa, l'Amministrazione può revocare l'incarico affidato con provvedimento motivato e previa assicurazione del principio del contraddittorio. L'incarico di posizione organizzativa può essere, altresì, revocato anticipatamente, rispetto alla sua scadenza per motivate ragioni di natura gestionale ed organizzativa.

## **10 Regime transitorio**

In sede di prima applicazione del presente regolamento e per fronteggiare specifiche esigenze organizzative legate al rinnovo del mandato amministrativo, le posizioni organizzative

attualmente assegnate possono essere temporaneamente confermate al fine di assicurare la continuità dell'azione amministrativa in coerenza dell'art. 11 del CCNL 31/3/1999. Il regime transitorio termina con l'attribuzione delle posizioni organizzative individuate e definite nella loro dimensione organizzativa con il presente regolamento e comunque non oltre il 30 settembre 2019.

## **11 Rinvio**

Per tutto quanto non previsto nel presente regolamento si rinvia alle norme dei vigenti C.C.N.L. Funzioni Locali e dal regolamento degli Uffici e dei Servizi dell'ente che disciplinano la materia ovvero, per quanto concerne il tema della valutazione delle performance, al Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance dell'ente.

**. Allegato: la scheda di rilevazione delle posizioni organizzative**

POSIZIONE: ..... COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ENTE:	
<b>CATEGORIA DI VALUTAZIONE 1: livello di autonomia e responsabilità corrispondente alla posizione</b>	
<b>Fattori:</b>	<b>Elementi da considerare:</b>
<b>1a – RISORSE UMANE COORDINATE: le risorse umane gestite dalla posizione</b>	1) Ruolo - N. tot Risorse umane distinte per profilo: ..... 2) Ruolo – N. tot Risorse Umane <i>direttamente</i> dipendenti dalla posizione, distinte per profilo: ..... ..... 3) Collaboratori Atipici (Tempi Determinati, Collaborazioni) <i>direttamente</i> coordinati e profilo: ..... 4) Collaboratori Atipici (Tempi Determinati, Collaborazioni) <i>indirettamente</i> coordinati e profilo: .....
<b>1b –GESTIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE: le risorse economiche attribuite alla posizione (da PEG)</b>	1) Entrate correnti: ..... 2) Entrate da trasferimenti: ..... 3) Uscite correnti:..... 4) Uscite per investimento: .....

<b>CATEGORIA DI VALUTAZIONE 2: complessità relativa al presidio della posizione</b>	
<b>Fattori:</b>	<b>Elementi da considerare:</b>
<b>1a) OMOGENEITA' DELLE FUNZIONI:</b>	Processi presidiati dalla Posizione Organizzativa (elenco): - - - -
<b>2b) CARATTERISTICHE DEI PROCESSI OPERATIVI</b>	Descrizione delle caratteristiche prevalenti dei processi gestiti in termini di standardizzabilità/eterogeneità delle situazioni, tipologia di decisioni e di modalità di soluzione dei problemi. ... ... ...
<b>2c) FABBISOGNO DI INNOVAZIONE NELLE FUNZIONI</b>	Descrizione sintetica del fabbisogno di innovazione richiesto nei servizi gestiti: ... ... ...
<b>2d) GRADO DI RELAZIONI</b>	Indicare gli interlocutori con cui la posizione organizzativa prevalentemente entra in contatto nell'esercizio della sua attività: Interni:  Esterni: ... ...

**CATEGORIA DI VALUTAZIONE 3: caratteristiche relative alla professionalità necessaria per il presidio della posizione**

Fattore:	Elementi da considerare:
<b>3a) PROFESSIONALITA' RICHIESTA</b>	Back-ground di studi necessario:.....  Esperienza richiesta:.....  Reperibilità della figura nell'ambito del settore enti locali:.....

**CATEGORIA DI VALUTAZIONE 4: LA RILEVANZA STRATEGICA**

Fattore:	Elementi da considerare:
<b>4a) LA RILEVANZA STRATEGICA RISPETTO AI RISULTATI QUALI-QUANTITIVI DELL'ENTE</b>	Principali obiettivi assegnati alla posizione in sede di DUP - PEG/PP oppure presidio di strumenti di programmazione e pianificazione a valenza strategica per l'ente  ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....