

COMUNE DI VENEGONO INFERIORE

SISTEMA PER L'INDIVIDUAZIONE E LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 49 del 08.04.2019 e modificato con
deliberazione di Giunta Comunale n. 113 del 12.12.2020

INDICE

1. Identificazione delle posizioni organizzative
2. Criteri di graduazione delle Posizioni Organizzative
3. La metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative
4. Il processo di analisi e valutazione delle posizioni organizzative
5. Funzioni e competenze delle posizioni organizzative
6. Requisiti richiesti per l'attribuzione dell'incarico di posizione organizzativa
7. Conferimento degli incarichi di posizione organizzativa
8. Revoca dell'incarico
9. Rinvio

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**.

Il Sindaco, sentito il Segretario, individua il numero di posizioni organizzative da finanziare tenendo conto della complessità e strategicità delle funzioni assegnate nonché della complessità della articolazione organizzativa del Comune, assegnerà l'incarico di posizione organizzativa ai dipendenti individuati.

Il Sindaco, con relazione dettagliatamente motivata, può modificare l'assetto delle Aree Organizzative dell'Ente e quindi rimodulare il numero delle Posizioni Organizzative.

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
- ✓ influenza sui risultati economico-finanziari della struttura di appartenenza

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

- ✓ 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
- ✓ pressioni di carattere ambientale e legate alla dinamica della domanda
- ✓ capacità di lavorare in squadra (team working)
- ✓ capacità di collaborazione
- ✓ assegnazione di incarico aggiuntivo di Vice Segretario

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

- ✓ caratteristica delle competenze professionali necessarie per lo svolgimento del ruolo
- ✓ facilità di reperimento nell'ambito del settore degli enti locali delle competenze richieste
- ✓ capacità di risoluzione dei problemi posti (problem solving)

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;
- ✓ l'influenza della posizione sui risultati complessivi dell'ente;
- ✓ il 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 qualificati;
- ✓ la centralità della posizione rispetto alle caratteristiche, alle aspettative e alle dinamiche del contesto socio-economico-territoriale.

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 e basate sugli elementi oggettivi 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.

Le caratteristiche e i fattori individuati per la valutazione della diversa rilevanza organizzativa delle posizioni sono differenti in relazione al gruppo di posizioni considerato.

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 undici fattori:

Categorie	Fattori
Responsabilità organizzativa e gestionale	numero di collaboratori da gestire influenza su risultati economico-finanziari
Complessità	omogeneità delle funzioni caratteristiche dei processi operativi innovazione necessaria quadro delle relazioni team working capacità di collaborazione incarico aggiuntivo – Vice segretario
Professionalità	competenze professionali problem solving
Strategicità	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.

Criterio: livello di autonomia e responsabilità corrispondente alla posizione

1. Collaboratori da gestire (quantità e tipologia di profili)		
Grado a	Grado b	Grado c
Complessità bassa Fino a due dipendenti	Complessità media Da 3 a 4 dipendenti	Complessità elevata Più di 4 dipendenti

2. Gestione risorse finanziarie		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso	Medio	Elevato
Grado di influenza sui risultati economico-finanziari dell'ente	Grado di influenza sui risultati economico-finanziari dell'ente	Grado di influenza sui risultati economico-finanziari dell'ente

Criterio: complessità e capacità relative alla posizione

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

4. Caratteristiche dei processi operativi		
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

5. Fabbisogno di innovazione nelle funzioni		
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.
---	--	---

6. Quadro di relazioni*

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

7. Team working

Grado a	Grado b	Grado c
Basso	Medio	Elevato
Sufficiente capacità di organizzazione del lavoro e gestione dei collaboratori all'interno dell'area	Buona capacità di organizzazione del lavoro e gestione dei collaboratori all'interno dell'area	.Ottime capacità di organizzazione del lavoro e gestione dei collaboratori all'interno dell'area

8. Capacità di collaborazione

Grado a	Grado b	Grado c
Basso	Medio	Elevato
Sufficiente capacità di collaborazione con altri settori all'interno dell'Ente	Buona capacità di collaborazione con altri settori dell'Ente	Ottima capacità di collaborazione con altri settori dell'Ente

9. Incarichi aggiuntivi – Vice segretario

Grado a	Grado b	Grado c
Basso	Medio	Elevato
Mancata assegnazione di incarichi aggiuntivi	Assegnazione di incarichi aggiuntivi di media difficoltà	Assegnazione di incarico di vicesegretario dell'Ente

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

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

10. Problem solving		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso	Medio	Elevato
Sufficiente capacità e flessibilità nell'analisi della situazione problematica e individuazione della soluzione migliore nel medio periodo	Buona capacità e flessibilità nell'analisi della situazione problematica e individuazione della soluzione migliore in breve tempo	Ottima capacità e flessibilità nell'analisi della situazione problematica e individuazione della soluzione migliore in tempi brevissimi

Criterio: strategicità

11. Strategicità		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso	Medio	Elevato
La posizione ha un impatto relativamente contenuto sui risultati quali-quantitativi dell'ente	La posizione ha un impatto significativo sui risultati quali-quantitativi dell'ente	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 Nucleo di Valutazione** provvede a raccogliere i dati necessari, anche attraverso incontri con gli attuali titolari delle posizioni e contatti con gli uffici competenti, ed a compilare le apposite schede di rilevazione.

Le schede di rilevazione sono convalidate dal Segretario Comunale.

b) Graduazione delle posizioni organizzative

In relazione agli undici 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		
Grado a	Grado b	Grado c
1	2	3

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
12	36

c) Collocazione in fasce per il riconoscimento dell'indennità di posizione

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

Fascia A		Fascia B		Fascia C	
Min	Max	Min	Max	Min	Max
26	36	17	25	12	16

La definizione della graduazione e la collocazione nella relativa fascia di appartenenza viene validata dal Nucleo di Valutazione su proposta dell'ente.

La definizione del valore economico viene definita dal Sindaco e dalla Giunta sulla base delle disponibilità economiche relative al trattamento accessorio del personale in posizione organizzativa e in merito alle politiche retributive dell'ente stesso. Tale importo verrà diviso per il numero ottenuto dalla somma dei singoli punteggi conseguiti dai dipendenti incaricati di posizione organizzativa. Il quoziente ottenuto verrà moltiplicato per ogni singolo punteggio e il risultato conseguito, arrotondato con esclusione dei centesimi, sarà la misura dell'indennità da corrispondere.

d) Collocazione in fasce per il riconoscimento dell'indennità di posizione

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

Fasi	Operazioni	Soggetti
1	<ul style="list-style-type: none">• Scelte di politica retributiva (livello di differenziazione retributiva, determinazione del valore retributivo minimo e massimo e delle fasce)	<ul style="list-style-type: none">• Sindaco e Giunta
2	<ul style="list-style-type: none">• Analisi e descrizione delle posizioni organizzative	<ul style="list-style-type: none">• Struttura di supporto al Nucleo di Valutazione, sentiti dirigenti
3	<ul style="list-style-type: none">• Applicazione del metodo di valutazione delle posizioni• Definizione della graduazione di posizione	<ul style="list-style-type: none">• Nucleo di valutazione
4	<ul style="list-style-type: none">• Approvazione graduazione definitiva	<ul style="list-style-type: none">• Sindaco e Giunta

5. Funzioni e competenze delle posizioni organizzative

L'incarico di posizione organizzativa comporta, nell'ambito delle deleghe assegnate e delle direttive impartite dal competente organo attraverso gli strumenti di programmazione, le seguenti funzioni e competenze:

- a) la gestione delle attività volte al raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- b) la gestione delle risorse umane e strumentali assegnate alla struttura di competenza;
- c) la responsabilità dei procedimenti amministrativi;
- d) l'adozione in prima persona, con connessa responsabilità di firma, di ogni provvedimento espressamente delegato, conformemente alle vigenti disposizioni di legge.

6. Requisiti richiesti per l'attribuzione dell'incarico di posizione organizzativa

L'incarico di posizione organizzativa può essere conferito al personale dipendente a tempo pieno e indeterminato inquadrato in categoria D, in possesso dei seguenti requisiti:

- a) esperienza lavorativa maturata nell'ente, in categoria D, in posizione di lavoro richiedente significativo grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- b) preparazione culturale correlata a titoli accademici relativi a materie concernenti l'incarico assegnato.

7. Conferimento degli incarichi di posizione organizzativa

Gli incarichi di posizione organizzativa vengono conferiti dal Sindaco, in merito agli obiettivi da perseguire attraverso l'istituzione delle posizioni organizzative e/o delle alte professionalità.

Spetta al Sindaco il potere di direttiva e la proposta di revoca della Posizione Organizzativa.

Gli incarichi vengono assegnati per un periodo pari ad un anno e sono rinnovabili.

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

8. Revoca dell'incarico

Il Sindaco che conferisce l'incarico, a seguito di specifico accertamento di inadempienze o risultati negativi da parte del dipendente, può revocare l'incarico affidato con provvedimento motivato e previa assicurazione del principio del contraddittorio. L'incarico di posizione organizzativa può essere, altresì, revocato dal Sindaco anticipatamente, rispetto alla sua scadenza, sentito il parere del Segretario Comunale, per motivate ragioni di natura gestionale ed organizzativa.

9. Rinvio

Per tutto quanto non previsto nel presente regolamento si rinvia alle norme dei vigenti C.C.N.L. 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 1: scheda di rilevazione delle posizioni organizzative

POSIZIONE:	
CATEGORIA DI VALUTAZIONE 1: livello di autonomia e responsabilità corrispondente alla posizione	
Fattori:	Elementi da considerare:
RISORSE UMANE COORDINATE: le risorse umane gestite dalla posizione	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ruolo - N. tot Risorse umane distinte per profilo: 2) Collaboratori Atipici (Tempi Determinati, Collaborazioni) <i>direttamente</i> coordinati e profilo: 3) Volontari, stagisti, personale Servizio Civile, Lavoratori di Pubblica Utilità, ecc. coordinati del profilo
RISORSE FINANZIARIE GESTITE	Quantità risorse finanziarie gestite dal profilo

CATEGORIA DI VALUTAZIONE 2: complessità relativa al presidio della posizione	
Fattori:	Elementi da considerare:
OMOGENEITA' DELLE FUNZIONI:	Settori gestiti dalla Posizione Organizzativa: - - - -
CARATTERISTICHE DEI PROCESSI OPERATIVI	Descrizione delle caratteristiche prevalenti dei processi gestiti in termini di standardizzabilità/eterogeneità delle situazioni, tipologia di decisioni e di modalità di soluzione dei problemi.
FABBISOGNO DI INNOVAZIONE NELLE FUNZIONI	Descrizione sintetica del fabbisogno di innovazione richiesto nei servizi gestiti:
GRADO DI RELAZIONI	Indicare gli interlocutori con cui la posizione organizzativa prevalentemente entra in contatto nell'esercizio della sua attività: Interni: Esterni:
TEAM WORKING	Attività messe in atto nell'Area di appartenenza al fine di migliorare il lavoro di squadra e il coordinamento dei collaboratori:
CAPACITA' DI COLLABORAZIONE	Attività svolte in collaborazione con altre Aree dell'Ente e processi messi in atto per l'interscambio di informazioni tra le Aree:
INCARICHI AGGIUNTIVI – VICE SEGRETARIO	Incarichi aggiuntivi assegnati alla posizione organizzativa ed in particolare incarico di Vice segretario dell'Ente

Allegato 1: scheda di valutazione delle posizioni organizzative

POSIZIONE:	
CATEGORIA DI VALUTAZIONE 1: livello di autonomia e responsabilità corrispondente alla posizione	
Fattori:	Punteggio attribuito
RISORSE UMANE COORDINATE: le risorse umane gestite dalla posizione	
RISORSE FINANZIARIE GESTITE	

CATEGORIA DI VALUTAZIONE 2: complessità relativa al presidio della posizione	
Fattori:	Punteggio attribuito:
OMOGENEITA' DELLE FUNZIONI:	
CARATTERISTICHE DEI PROCESSI OPERATIVI	
FABBISOGNO DI INNOVAZIONE NELLE FUNZIONI	
GRADO DI RELAZIONI	
TEAM WORKING	
CAPACITA' DI COLLABORAZIONE	
INCARICHI AGGIUNTIVI – VICE SEGRETARIO	

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

Fattore:	Punteggio attribuito:
PROFESSIONALITA' RICHIESTA	
PROBLEM SOLVING	

CATEGORIA DI VALUTAZIONE 4: LA RILEVANZA STRATEGICA

Fattore:	Punteggio attribuito:
RILEVANZA STRATEGICA RISPETTO AI RISULTATI QUALI-QUANTITIVI DELL'ENTE	

Punteggio totale attribuito _____