

# **COMUNE DI CARONNO VARESINO**

## **SISTEMA PER L'INDIVIDUAZIONE E LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

## INDICE

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

L'Amministrazione individua il numero di posizioni organizzative da finanziare tenendo conto della complessità 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, dettagliatamente motivate, vanno comunicate tempestivamente anche al Nucleo 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
- ✓ 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.

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

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 otto fattori:

<b>Categorie</b>	<b>Fattori</b>
<b>Responsabilità organizzativa e gestionale</b>	numero di collaboratori da gestire influenza su risultati economico-finanziari
<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.

**Criterio: 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
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 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	Presenza significativa di funzioni che richiedono adattamento e attenzione costante all'adeguamento	Quadro delle funzioni in continua evoluzione e necessità di innovazione continua nei contenuti.

di contenuto	dei servizi e delle attività	
--------------	------------------------------	--

#### 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

\* incluso rapporto con società controllate e partecipate

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

#### 7. 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

**Criterio: strategicità**

#### 8. 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 devono essere convalidate dai titolari delle posizioni organizzative valutate.

### 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		
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
8	24

**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 posizione 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
20	24	14	19	8	13

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 Nucleo di Valutazione su istruttoria della struttura tecnica di supporto.

La definizione del valore economico per l'indennità di posizione è in funzione del punteggio attribuito alla singola Posizione Organizzativa e in modalità direttamente proporzionale ad esso (metodo lineare).

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

**d) percorso decisionale di valutazione e graduazione delle posizioni.**

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

Fasi	Operazioni	Soggetti
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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sindaco e Giunta</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi e descrizione delle posizioni organizzative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struttura di supporto al Nucleo di Valutazione</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Applicazione del metodo di valutazione delle posizioni</li> <li>• Definizione della graduazione di posizione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struttura di supporto effettua istruttoria</li> <li>• Nucleo di valutazione gradua le Posizioni Organizzative</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approvazione graduazione definitiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sindaco e Giunta</li> </ul>

## **5. Funzioni e competenze delle posizioni organizzative**

L'incarico di posizione organizzativa comporta, nell'ambito delle deleghe assegnate e delle direttive dell'ente, 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 attribuiti;
- d) l'adozione in prima persona, con connessa responsabilità di firma (qualora formalmente assegnata), 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.

Il requisito sub b) potrà essere sostituito dal requisito della esperienza lavorativa di almeno due anni in categoria D o D3, nella posizione di lavoro di responsabile di unità organizzativa intermedia.

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

Gli incarichi sono attribuiti dal Sindaco con decreto al personale di categoria D, in base ai seguenti criteri, ai quali viene assegnato il peso accanto di ciascuno di essi segnato:

- a) Requisiti culturali (diploma di laurea, master, dottorati di ricerca ed altri titoli equivalenti) posseduti (fino a 10/100);
- b) Attitudini e capacità professionale (fino a 25/100);
- c) Esperienza e competenza tecnica nelle materie da trattare (fino a 40/100)
- d) Capacità di gestione di gruppi di lavoro (fino a 25/100);

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

## **8. Conferimento degli incarichi di posizione organizzativa**

Gli incarichi di posizione organizzativa vengono conferiti dal Sindaco, in merito agli obiettivi da perseguire e a cui spettano 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 dello SMVAP dell'ente.

Gli incarichi vengono assegnati per periodo pari a 3 anni (salvo quanto disposto dal Regolamento di Organizzazione dell'ente) e sono rinnovabili.

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

## **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. 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.

#### 4. Allegato: la scheda di rilevazione delle posizioni organizzative

<b>POSIZIONE:</b> ..... <b>COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ENTE:</b>	
<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) Spese correnti:..... 4) Spese 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>	<p>Processi presidiati dalla Posizione Organizzativa (elenco):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>
<b>2b) CARATTERISTICHE DEI PROCESSI OPERATIVI</b>	<p>Descrizione delle caratteristiche prevalenti dei processi gestiti in termini di standardizzabilità/eterogeneità delle situazioni, tipologia di decisioni e di modalità di soluzione dei problemi.</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>
<b>2c) FABBISOGNO DI INNOVAZIONE NELLE FUNZIONI</b>	<p>Descrizione sintetica del fabbisogno di innovazione richiesto nei servizi gestiti:</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>
<b>2d) GRADO DI RELAZIONI</b>	<p>Indicare gli interlocutori con cui la posizione organizzativa prevalentemente entra in contatto nell'esercizio della sua attività:</p> <p>Interni:</p> <p>Esterni:</p> <p>...</p> <p>...</p>

