

NUCLEO di VALUTAZIONE
Comune di CELLIO CON BREIA

Alla c.a .del Sindaco
e p.c. ai Titolari di Posizione Organizzativa

Verbale n° 1/2023

Proposta di una nuova Metodologia di pesatura della Posizione Organizzativa

RICHIAMATI:

- l'art. 12 del C.C.N.L. Comparto Regioni e Autonomie Locali del 21.05.2018, in ordine ai Comuni, come il presente, privi di posizioni dirigenziali;
- l'art. 13 del C.C.N.L. Comparto Regioni e Autonomie Locali del 21.05.2018, in ordine all'area delle posizioni organizzative;
- l'art. 14 del C.C.N.L. Comparto Regioni e Autonomie Locali del 21.05.2018, in ordine al conferimento e revoca degli incarichi per le posizioni organizzative;

La valutazione delle Posizioni ha come finalità la definizione del "valore" o "importanza organizzativa" di una posizione nell'organizzazione. L'obiettivo principale della valutazione è quello di stabilire una graduatoria di importanza organizzativa delle posizioni al fine di supportare le decisioni in materia di struttura retributiva.

Una volta definita la graduazione spetta poi al Sindaco e alla Giunta attribuire le risorse economiche definite dall'art. 15 CCNL 21.5.2018, nel rispetto del risultato della pesatura nei seguenti limiti:

- limite massimo di spesa complessiva (posizione + risultato) per le posizioni organizzative pari a quella sostenuta nell'Anno 2016
- eventuale applicazione dell'art. 11 bis comma 2 del Decreto semplificazione (Legge n° 12 del 11/02/2019);

IL NV propone una nuova metodologia di pesatura delle Posizioni Organizzative (ALLEGATO 1).

La determinazione dell'importo della retribuzione di posizione viene effettuata sulla base dei seguenti criteri:

- A) DIMENSIONE DELL'AREA
- B) RESPONSABILITA' E RELAZIONI
- C) PROFESSIONALITA'
- D) GESTIONE DELL'ATTIVITA'

Si rimanda alla Giunta l'eventuale deliberazione di una nuova metodologia.

Si ricordano all'amministrazione anche le modifiche intervenute sulle relazioni sindacali contenute nel nuovo CCNL 21.5.2018, al fine di adottare la metodologia di cui al presente verbale.

allegato 1: Metodologia di pesatura delle Posizioni Organizzative

Il Nucleo di Valutazione

Cristina Gertosio



POSIZIONI ORGANIZZATIVE

"Criteri generali per la selezione delle posizioni organizzative e relativa graduazione delle funzioni, nonché per il conferimento degli incarichi relativi alle posizioni organizzative e relativa valutazione periodica 2019/2021"

- a) L'ente ha istituito le posizioni di lavoro che richiedono, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato (posizioni organizzative) finalizzate a:
 - lo svolgimento di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
 - lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità;
- b) la complessità delle attività e delle prestazioni riferite alle posizioni organizzative si colloca tra i profili professionali appartenenti alla Categoria "D";
- c) tutte le aree previste per l'attivazione delle posizioni organizzative hanno pari dignità;
- d) l'attribuzione degli incarichi determina anche l'area di appartenenza della posizione organizzativa;
- e) il destinatario dovrà essere soggetto a delega dirigenziale con un provvedimento scritto ai sensi degli artt. 107 e 109 del DLgs 267/00;
- f) gli incarichi di posizione organizzativa, in fase di prima applicazione e sperimentazione, in attesa di previsione nel regolamento per la disciplina generale del rapporto di lavoro a tempo parziale, sono costituiti come rapporti di lavoro a tempo pieno e sono individuati come "posizioni di lavoro di particolare responsabilità",
- g) i tetti minimo e massimo di retribuzione di posizione organizzativa è definito in relazione al ruolo ed ai compiti assegnati con l'incarico;
- h) la graduazione delle P.O. è effettuata con metodologia vigente adottata con delibera di Giunta;
- i) la retribuzione di posizione può variare da un minimo di € 5.000,00 ad un massimo di € 16.000,00.

Il fondo per retribuzione di risultato è costituito con un importo almeno pari al 15% della retribuzione di posizione, l'indennità di risultato attesa è attribuita all'inizio dell'anno sulla base degli obiettivi assegnati, secondo i criteri adottati dall'Ente e può variare in conseguenza della valutazione finale annuale;

il budget complessivo per l'attivazione e la gestione delle posizioni organizzative è determinato annualmente.

Per l'anno 2019 è inizialmente fissato in €

- j) La retribuzione accessoria assorbe tutte le competenze accessorie e le indennità previste dal CCNL vigente:
 - produttività collettiva

- indennità per particolari responsabilità
- indennità di turno, reperibilità, maneggio denaro, rischio
- compenso per lavoro straordinario art 14 comma1

Il valore complessivo della retribuzione di posizione e di risultato non può comunque essere inferiore all'importo delle competenze accessorie e delle indennità assorbite.

- k) la retribuzione di posizione e di risultato spetta anche per i periodi di congedo di maternità obbligatoria anche se il periodo coincide con la scadenza contrattuale di posizione organizzativa;
- l) l'attivazione di Posizioni Organizzative deve essere coerente col vigente ordinamento professionale, con l'assetto strutturale ed organizzativo, con i piani delle attività e degli obiettivi dell'Ente; di norma, gli incarichi di Posizione Organizzativa hanno durata triennale e comunque corrispondente a quella dell'incarico del Sindaco. Nel periodo transitorio intercorrente tra la cessazione dell'incarico del Dirigente uscente e la nuova nomina, il dipendente incaricato continua a svolgere le funzioni in regime di prorogatio per un massimo di 120 giorni.
- m) sulla base di specifiche esigenze e motivazioni, possono comunque essere attivate Posizioni Organizzative con durata diversa nel limite del ccnl vigente. Gli incarichi di posizione organizzativa sono formalizzati per iscritto, con specifico contratto di lavoro; sono conferiti dal Sindaco fornendo nella motivazione dell'atto scritto che formalizza l'incarico, un'adeguata giustificazione della scelta dei dipendenti effettivamente incaricati;
- n) l'assegnazione degli incarichi di P.O. è effettuata dal Sindaco, previa selezione, tenendo conto della natura e caratteristiche dei programmi da realizzare e dei requisiti culturali posseduti nonché delle attitudini, della capacità professionale e dell'esperienza acquisita dal personale della Categoria D. Questi requisiti devono essere valutati con riferimento ai dipendenti teoricamente destinatari degli incarichi per l'individuazione di quelli che maggiormente corrispondono ai requisiti prescritti;
- o) il personale incaricato di P.O. è tenuto ad effettuare prestazioni lavorative settimanali non inferiori a 36 ore, essendo soggetto alla vigente disciplina relativa a tutto il personale dell'Ente ed agli ordinari controlli sulla relativa quantificazione;
- p) il responsabile di una P.O. non può delegare ad altri dipendenti le relative funzioni in quanto ciò finirebbe per svuotare di contenuti e responsabilità la sua funzione e poiché l'istituto della delega è di competenza dei dirigenti;
- q) il dipendente al quale viene conferito un incarico di P.O. può rifiutare l'incarico stesso nel caso di difficoltà oggettive e motivate a raggiungere gli obiettivi assegnati per insufficiente disponibilità di risorse umane, strumentali e finanziarie;

- r) l'incarico assegnato al dipendente in posizione organizzativa può essere revocato in qualsiasi momento dal Sindaco:
- a seguito di riorganizzazione dei Settori;
 - a seguito di valutazione negativa;
 - in caso di comportamenti omissivi o pregiudizievoli reiterati sui programmi e sugli obiettivi concordati, con gli strumenti di programmazione dell'Ente;
 - in caso di grave violazione del Codice Disciplinare;
- s) a seguito o della soppressione della posizione o di motivata relazione di merito sui comportamenti o di assenze superiori a tre mesi continuativi (fatti salvi i diritti del lavoratore/lavoratrice padre/madre e, in generale, i diritti tutelati dalla vigente normativa). Nel caso di assenza temporanea del dipendente collocato in posizione organizzativa, il Sindaco può procedere alla revisione organizzativa dell'ente o attribuire un incarico ad interim. La retribuzione di risultato per la gestione ad interim è stabilita in un importo massimo pari a 25% della retribuzione di posizione gestita ad interim.



**LA VALUTAZIONE
DELLE
POSIZIONI APICALI**

Dirigenti / Posizioni Organizzative

GUIDA ALLA DEFINIZIONE DELLA METODOLOGIA DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

"Le Amministrazioni non nascono per osservare regole, ma per perseguire politiche, ossia per raggiungere finalità soddisfare bisogni collettivi, risolvere problemi della collettività, dare risposte alle domande sociali"

CONCETTI RICORRENTI ALLA BASE DEL LAVORO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE: METODO

- **Posizione:** indica il ruolo e la funzione ricoperta all'interno dell'organizzazione.
- **Analisi della posizione:** è una rilevazione dei contenuti oggettivi della posizione, espressi come aggregati di compiti e responsabilità. Nell'analisi si rileva ciò che è richiesto, (in termini di compiti, di responsabilità ecc.) alla posizione, indipendentemente dalle caratteristiche dell'individuo che in quel momento la ricopre (**sedia fredda**). L'analisi quindi non riguarda le caratteristiche soggettive possedute dal titolare della posizione. L'analisi della posizione descrive tutti quegli elementi oggettivi che la caratterizzano e la possono, eventualmente, differenziare dalle altre.
- **Obiettivo della graduazione delle posizioni:** la valutazione delle posizioni ha come finalità la definizione del "valore" o "importanza organizzativa" di una posizione nell'organizzazione. Il grado di importanza della posizione può essere associato ad un valore economico (Es. *indennità di posizione*). L'obiettivo principale della valutazione è quello di stabilire una graduatoria di importanza organizzativa delle posizioni al fine di supportare le decisioni in materia di struttura retributiva.
- **Centro di Responsabilità:** il centro di responsabilità è definibile come segmento organizzativo a cui è preposto un *responsabile* e attraverso il quale si realizza il collegamento tra attività di indirizzo e attività di gestione e tra sistema di programmazione e organizzazione dell'ente.
- **Linee:** in termini organizzativi con il termine Linee ci si riferisce a "settori" che hanno come oggetto la *Produzione di Beni o Servizi*. Es. *Servizio Stato Civile; Servizio Anagrafe; Servizio Socio-Assistenziale ; Sportello Unico; Ufficio Tecnico etc.*

- **Staff:** in termini organizzativi con il termine Staff ci si riferisce a attività di supporto dell'ente. Es. *Direzione del personale; Servizi Finanziari; Affari Generali.*
- **Obiettivi:** i risultati che l'Ente (o il servizio, o anche l'individuo) si propone di conseguire.
- **Organizzazione:** processo attraverso cui si stabiliscono le risorse e le attività occorrenti per raggiungere gli obiettivi dell'Ente, del combinarle nell'ambito di una struttura formale, dell'assegnare le responsabilità e attribuire autorità per svolgere gli incarichi affidati.
- **Organizzare:** determinare le risorse e le attività occorrenti al conseguimento degli obiettivi dell'Ente, combinarle in una struttura formale, assegnare a individui capaci la responsabilità del conseguimento dei singoli obiettivi attribuendo ad essi l'autorità necessaria.
- **Gestione/Guida:** con questa espressione si definisce la capacità di influire sul personale in modo che realizzi gli obiettivi, il che implica le qualità, gli stili e il potere del leader, nonché le attività di leadership di comunicare, motivare e disciplinare.
- **Lay-out:** la disposizione dell'area di lavoro.
- **Pianificare:** con tale espressione si intende l'azione dello scegliere e definire gli obiettivi e, quindi, del determinare le azioni occorrenti per il loro raggiungimento.
- **Pianificazione strategica:** comprende le attività con le quali si definisce la mission dell'Ente, si stabiliscono i suoi obiettivi generali e si elaborano le strategie che le consentiranno d'agire con successo nel suo ambiente.
- **Mission:** stabilisce il fine ultimo dell'organizzazione e ne individua i prodotti, i servizi e i clienti.

Il modello di valutazione del ruolo

Definizione di ruolo:

 "Norme e aspettative che confluiscano su una persona in quanto occupante una posizione di lavoro"

- Comparare dati omogenei tra ruoli diversi
- Determinare una graduazione che prescindenda dalla persona che ricopre il ruolo
- Evidenziare eventuali carenze nel modello organizzativo presente nell'Ente

 La valutazione è della "Sedia Fredda"



Il modello di valutazione



Fattori di valutazione



Elementi macro
di comparazione
delle posizioni di lavoro



Sottofattori di valutazione



Elementi micro
di comparazione
delle posizioni di lavoro



Pesi



Priorità attribuita
ai fattori e sottofattori



Metodo di Acquisizione dei dati



Grado di coinvolgimento
delle posizioni di lavoro



I fattori indagati dalla Valutazione



Dimensione

Elementi oggettivi
di grandezza della
posizione



Responsabilità e Relazioni

Grado di esposizione
della posizione



Professionalità

Competenze richieste
per ricoprire la posizione



Gestione

Attività gestite
dalla posizione



INFORMAZIONI RICHIESTE

- **Posizione:** obiettivo di questo item è l'identificazione della posizione, cioè la denominazione della posizione: es. □ Ufficio Tributi □ Ufficio Tecnico □ Ufficio Finanziario.

Scopo della posizione: indica le ragioni per le quali la posizione esiste nell'organizzazione

Nello specifico si richiede una sintesi degli Uffici o delle Unità Organizzative gestiti

1. DATI DIMENSIONALI:

obiettivo di questo item è l'identificazione della *composizione della posizione*.

Nello specifico si tratta di quantificare le *risorse umane controllate*.

La Dimensione è composta da:

- **1.A.** N° dipendenti alle dipendenze dirette
- **1.B** Suddivisione per livelli
- **1.C.** Uffici dipendenti: indicare gli uffici che fanno capo all'unità organizzativa in oggetto.
Es.: *Servizi Socio-Assistenziali ; 2) Ufficio. Pubblica Istruzione Biblioteca; 3) Ufficio Relazioni con Il Pubblico.*
- **1.D.** Numero professionisti esterni coordinati.
Indicare il numero delle società/cooperative etc. coordinate dalla posizione.
- **1.E.** Numero di capitoli di peg assegnati (divisi in entrata e in uscita)
 - Ammontare complessivo dei capitoli (divisi in entrata e uscita)
 - Numero di programmi della Relazione Previsionale e Programmatica

2. RESPONSABILITÀ E RELAZIONI:

obiettivo di questo item è l'individuazione del grado di responsabilità della posizione sotto il profilo giuridico formale e sotto il profilo relazionale e delle dotazioni economiche assegnate.

Essa si articola in:

□ 2.A. Responsabilità Civile:

"La responsabilità civile si ha quando dalla trasgressione dei doveri di ufficio, da parte dell'impiegato, ne derivi per l'ente pubblico o per i terzi un danno"¹;

□ 2.B. Responsabilità Penale:

"La responsabilità penale sussiste nei casi in cui l'ordinamento considera la trasgressione degli obblighi inerenti al rapporto di servizio come violazione dell'ordine sociale generale, e cioè come illecito penale"²;

□ 2.C. Responsabilità Amministrativa:

La responsabilità amministrativa è propria dei rapporti di soggezione speciale in cui determinati soggetti si trovano rispetto all'amministrazione da cui dipendono³, e si distingue in: responsabilità disciplinare; responsabilità amministrativa patrimoniale; responsabilità contabile, che è quel tipo di responsabilità in cui incorrono coloro che hanno il maneggio di denaro pubblico"⁴;

□ 2.D. Responsabilità Organizzativa:

Gli atti e i comportamenti adottati prevedono conseguenze rilevanti per il funzionamento complessivo dell'organizzazione del Comune ?

Se sì, di che natura e quali servizi vengono coinvolti?

¹ La definizione è di A.M. Sandulli, Manuale di diritto amministrativo, Napoli, 1989, 252

² A. M. Sandulli, op. cit., 316 ss.

³ In tal senso, P. Virga, Il pubblico impiego dopo la privatizzazione, Milano, 1993, 82.

⁴ In tal senso, T. Miele, "La responsabilità degli amministratori e dei dipendenti degli enti locali", in Nuova rassegna, 1991, 5, 422.

Nel compilare questo item è necessario interrogarsi se gli atti e i comportamenti sono *“rilevanti per l'integrazione e/o per il funzionamento interno dell'Ente”*.

Naturalmente la risposta va incrociata/confrontata con gli altri Centri di Responsabilità.

□ **2.E. Relazioni Esterne:**

La posizione deve gestire Relazioni esterne di particolare rilievo(utenza, enti esterni..)? Se si, Quali?

In questo caso il Responsabile deve descrivere le principali relazioni di natura istituzionale e di servizio della posizione con l'esterno. Es. Servizio Socio-Assistenziale: Tribunale per i Minorenni, USL, Utenti del Servizio di Base, etc.

3. PROFESSIONALITÀ:

- **3.A.** Per coprire la posizione è richiesta un Titolo di Studio Specialistico (da Regolamento degli Uffici e Servizi)?

Es. per coprire il ruolo di Responsabile dell'Area Tecnica è necessario avere una Laurea in Ingegneria o Architettura.

- **3.B.** La posizione svolge il ruolo di Vice-Segretario, avendone i requisiti?

- **3.C** Valutazione minima della Professionalità Richiesta " a regime" della Posizione.

Analisi dei comportamenti organizzativi attesi per il Ruolo, suddivisi in competenze tecniche e competenze relazionali.

4. GESTIONE:

□ 4.A. Gestione Processi

In questo caso il Responsabile deve rispondere con un semplice sì o no.

In allegato alla scheda troverà un elenco di processi: dovrà semplicemente apporre una X sui processi che ricadono sotto la sua diretta responsabilità. Pertanto sono da escludersi quei processi per i quali, pur intervenendovi, non ha responsabilità diretta.

□ 4.B. Progetti finanziati con finanziamenti non ordinari

Il riferimento è a progetti finanziati con fondi Europei, Nazionali e Regionali; per quest'ultimi sono esclusi quelli gestiti con trasferimenti ordinari.

□ 4.C. Attività di Controllo⁵

- *Attività di controllo sugli Atti.* il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sugli atti che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo. Il grado di complessità è funzione dell'insieme delle "variabili" che compongono l'atto.
- *Attività di controllo sulle risorse umane.* il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse umane e specificarne il motivo. In questo caso il giudizio è definito in relazione a variabili quali il N° delle risorse umane alle dirette dipendenze del centro di responsabilità; il numero dei professionisti esterni coordinati; il "*layout*": le risorse sono a diretto contatto con il responsabile del Centro di responsabilità..."
- *Attività di controllo sulle risorse Finanziarie:* il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse finanziarie che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo.
- *Attività di controllo sulle risorse Materiali:* il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse materiali (mobili/immobili e

⁵ Nella compilazione di questo item è consigliabile seguire un metodo di confronto con gli altri Centri di Responsabilità.

strumentali/tecnologiche) che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo.

- **4.D.** *Esigenze particolari di reperibilità e disponibilità* (codificate per regolamento, delibera, accordi sindacali...). Il responsabile deve indicare se nel ruolo a cui è assegnato è formalmente inclusa la reperibilità e disponibilità.

- **4.E.** *Complessità dello scenario del settore*
Indica il contesto complessivo dello scenario legislativo, sociale ed istituzionale in cui la posizione deve operare:
 - *Complessità normativa.* Evoluzione costante o complessità delle norme a cui la posizione deve fare riferimento.
 - *Complessità Sociale.* Contesto socio-economico con cui la posizione deve confrontarsi nell'erogazione dei servizi attribuiti.
 - *Complessità del Sistema Istituzionale.* Numero degli Assessori (Deleghe) e delle Istituzionali con cui la posizione deve relazionarsi.

I sotto fattori e i pesi

Ponderazione Fattori			Ponderazione Sotto Fattori				
	Minimo	Massimo		Minimo	Massimo		
15%	DIMENSIONE	30	300	dipendenti	20,00%	6	60
				categorie	10,00%	3	30
				uffici	40,00%	12	120
				professionisti coord	10,00%	3	30
				Peg	20,00%	6	60
25%	RESPONSABILITA' E RELAZIONI	50	500	Resp.amm-cont.	25,00%	13	125
				Resp.Civile	10,00%	5	50
				Resp.penale	15,00%	8	75
				Resp.Org.	25,00%	13	125
				Rel. Est.	25,00%	13	125
20%	PROFESSIONALITA'	40	400	Tit.studio	10,00%	4	40
				Albi Prof.	10,00%	4	40
				sapere	10,00%	4	40
				saper fare	35,00%	14	140
				saper essere	35,00%	14	140
40%	GESTIONE	80	800	Gest. Processi	40,00%	32	320
				Prog. Innov.	15,00%	12	120
				Controllo atti	9,00%	7	72
				Controllo Ris Um	9,00%	7	72
				Controllo finanze	8,50%	7	68
				Controllo strumenti	8,50%	7	68
				Rep. & disp.	5,00%	4	40
				Scenario	5,00%	4	40

100%

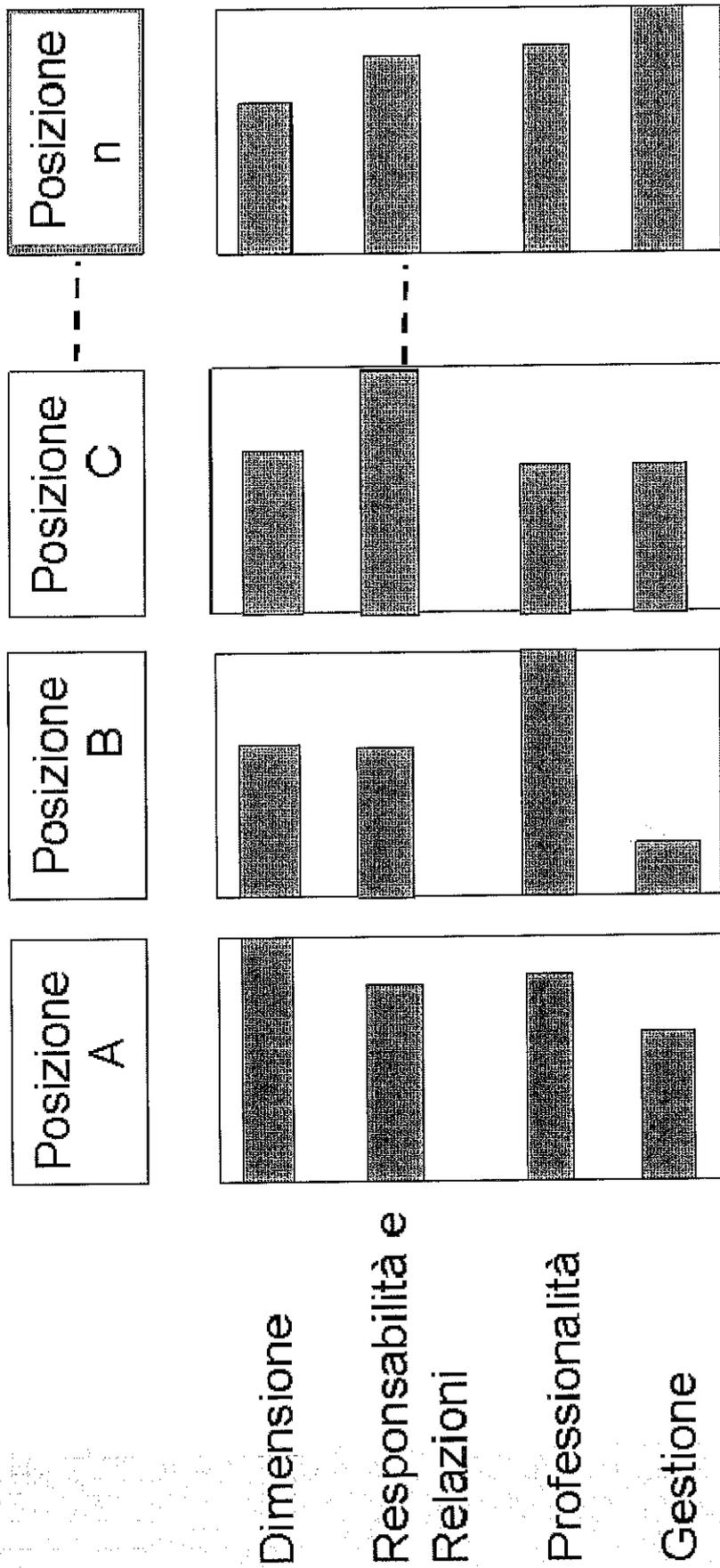
200

2000

200

2000

La valutazione



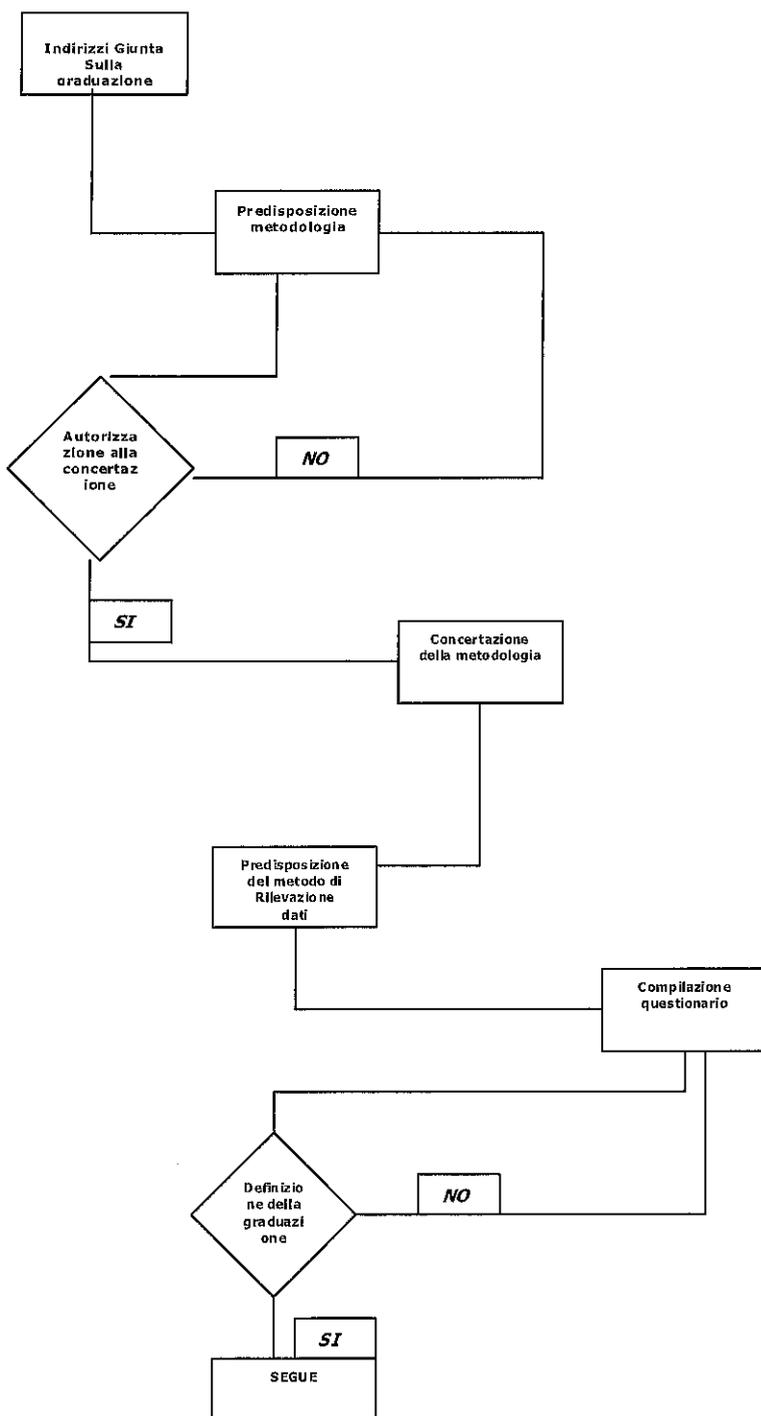
FLOW CHART Graduatoria posizione

giunta

nucleo di valutazione

OO.SS

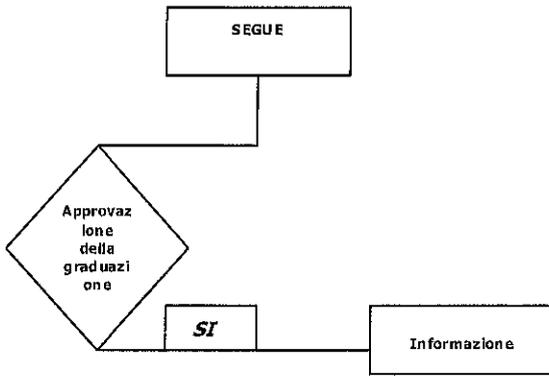
dirigenti



giunta

nucleo di valutazione

ooss



Compiuto tale processo il Sindaco predisporre i Decreti comprensivi di compenso individuale annuale.

