

**CRITERI PER IL CONFERIMENTO  
E LA REVOCA DEGLI INCARICHI DI  
POSIZIONE ORGANIZZATIVA  
E PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE  
AI FINI DELL'ATTRIBUZIONE DELLA RELATIVA INDENNITA'**

**Premessa**

Gli articoli 13, 14 e 15 del C.C.N.L. relativi al personale del comparto delle Funzioni Locali per il triennio 2016/2018, stipulato in data 21/05/2018, prevedono che gli enti debbano predisporre dei criteri per il conferimento e la revoca degli incarichi di posizione organizzativa (di seguito P.O.), nonché dei criteri per la graduazione delle P.O. ai fini dell'attribuzione della relativa retribuzione di posizione.

L'art. 17 del medesimo C.C.N.L. prevede poi delle disposizioni particolari per le P.O. negli enti privi di personale di qualifica dirigenziale, mentre il successivo art. 18 disciplina i compensi aggiuntivi che possono essere liquidati alle P.O. in aggiunta alla retribuzione di posizione e di risultato, qualora ne ricorrano i presupposti.

L'individuazione dei suindicati criteri è oggetto di confronto con le OO.SS. e le RSU, così come previsto dall'art. 5, del già citato C.C.N.L..

**Art. 1 - Istituzione dell'Area delle Posizioni Organizzative**

- 1) La presente disciplina viene emanata ai sensi dell'art. 5, comma 3, lettere d) ed e) e dell'art. 13, comma 1, del C.C.N.L. 21/05/2018, il quale consente di conferire incarichi a termine, rinnovabili, di posizioni organizzativa, ai dipendenti inquadrati in categoria D, che svolgono, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato:
  - a) funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
  - b) 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*.
- 2) Le posizioni organizzative costituiscono uno strumento gestionale che concorre a realizzare un modello organizzativo flessibile di decentramento delle responsabilità per il conseguimento degli obiettivi dell'ente. Sono istituite dall'Ente, nel rispetto della vigente disciplina, in relazione alle esigenze organizzative ed al proprio modello gestionale.
- 3) Si prende atto che nello schema organizzativo dell'ente non sono previste figure di Alta professionalità, così come disciplinate dall'art. 10, del C.C.N.L. 22/01/2004 e dall'art. 13, comma 1, lettera b), del C.C.N.L. 21/05/2018. La relativa disciplina sarà adottata, con successivo atto, solamente nel caso in cui l'ente decida di istituire ed incaricare una o più figure di Alta professionalità.
- 4) L'Area delle posizioni organizzative, trattandosi di ente privo di personale con qualifica dirigenziale, corrisponde alle strutture apicali da individuarsi nell'ambito dell'assetto organizzativo dell'Ente.
- 5) Ai sensi della D.G. 78 del 12.09.2017 sono individuate come posizioni di lavoro che richiedono elevata responsabilità di prodotto e di risultato la direzione le seguenti aree:

- a) servizio amministrativo - anagrafe - elettorale e commercio – finanziario e tributi;
  - b) servizio tecnico e manutentivo;
  - c) servizio vigilanza;
- 6) La direzione delle aree di cui al comma precedente è affidata ai responsabili dei servizi di cui agli artt. 107 e 109 del D.lgs. 267/2000.
- 7) Ove non siano in servizio dipendenti inquadrati nella categoria D oppure nei casi in cui, pur essendo in servizio dipendenti inquadrati in tale categoria, non sia possibile attribuire agli stessi un incarico ad interim di posizione organizzativa per la carenza delle competenze professionali a tal fine richieste, allo scopo di garantire la continuità e la regolarità dei servizi istituzionali, è possibile, in via eccezionale e temporanea, conferire l'incarico di posizione organizzativa anche a personale della categoria C, purché in possesso delle necessarie capacità ed esperienze professionali. Per la disciplina si rinvia a quanto previsto dall'art. 17 del C.C.N.L. 21/05/2018.

## **Art. 2 - Competenze dell'incaricato di posizione organizzativa**

- 1) Competono all'incaricato di Posizione Organizzativa:
- a) l'organizzazione del servizio e/o degli uffici affidatigli;
  - b) il raggiungimento degli obiettivi e la realizzazione dei programmi attribuitigli;
  - c) la gestione delle risorse economiche e strumentali assegnategli nonché di quelle umane, nei limiti dell'ordinaria gestione del personale;
  - d) l'adozione di atti di impegno di spesa e le relative liquidazioni nell'ambito dei progetti o programmi di sua competenza;
  - e) l'adozione di attestazioni, certificazioni, autenticazioni e di ogni altro atto costituente manifestazione di conoscenza;
  - f) gli atti necessari ad attuare i programmi e i progetti affidatigli, compresa la determinazione a contrarre nell'ambito delle risorse assegnate e delle direttive impartite;
  - g) la responsabilità dei procedimenti facenti capo al servizio rientranti nel progetto o programma affidatogli;
  - h) il parere di regolarità tecnica sulle proposte di deliberazioni di giunta o di consiglio rientranti nell'ambito delle attribuzioni della posizione organizzativa;
  - i) i provvedimenti di autorizzazione, concessione o analoghi, il cui rilascio presupponga accertamenti e valutazioni, anche di natura discrezionale, nel rispetto di criteri predeterminati dalla legge, dai regolamenti, da atti generali di indirizzo, ivi comprese le autorizzazioni e le concessioni edilizie;
  - j) gli atti di valutazione del personale assegnato;
  - k) la presidenza delle commissioni di gara;
  - l) la responsabilità delle procedure d'appalto e di concorso;
  - m) la stipulazione dei contratti;
  - n) tutti gli altri compiti previsti all'art. 107, commi 2 e 3, del D.lgs. 18 agosto 2000, n. 267 e s.m.i., come previsto dall'art. 109, comma 2, del medesimo D.lgs. 267/00 e, in generale, dalla normativa e dai Regolamenti dell'Ente;
  - o) il popolamento delle sottosezioni della sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale, limitatamente al settore di propria competenza e secondo quanto previsto dal Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione;
  - p) la mappatura dei processi ed il relativo monitoraggio secondo le prescrizioni del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione.

## **Art. 3 – Conferimento, durata e revoca degli incarichi**

- 1) Ai sensi dell'art. 17, comma 1, del C.C.N.L. 21/05/2018, trattandosi di ente privo di personale con qualifica dirigenziale, i responsabili delle strutture apicali, ossia i responsabili dei servizi, sono titolari delle posizioni organizzative disciplinate dall'art. 13 del medesimo C.C.N.L.

- 2) Ai sensi della legge 190/12 e del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e compatibilmente con le dimensioni e la struttura organizzativa dell'Ente, deve essere valutata l'applicazione del criterio di rotazione degli incarichi, in particolar modo nei settori maggiormente esposti alla corruzione.
- 3) Gli incarichi sono conferiti con decreto scritto e motivato del Sindaco, che identifica:
  - a) le peculiarità professionali specifiche e le attività attribuite alla funzione;
  - b) il peso attribuito alla posizione e il suo valore economico annuo sulla base della graduazione effettuata;
  - c) i termini di decorrenza e scadenza dell'incarico e le eventuali cause di revoca dell'incarico;
  - d) le valutazioni periodiche cui è soggetta la funzione, ai sensi della vigente disciplina contrattuale e regolamentare.
- 4) All'atto di conferimento dell'incarico gli incaricati di P.O. devono compilare e consegnare all'ente (servizio personale) la dichiarazione circa l'insussistenza delle cause di inconfiribilità e incompatibilità, di cui all'art. 20, del D.lgs. 8 aprile 2013, n. 39. Nel corso dell'incarico pluriennale l'interessato presenta inoltre annualmente una dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità di cui al citato D.lgs. 39/13.
- 5) Le dichiarazioni di cui al precedente comma sono pubblicate nel sito dell'Ente, nella sezione *Amministrazione trasparente*.
- 6) L'incarico comporta funzioni integrative e supplementari a quelle proprie della categoria/livello di appartenenza.
- 7) L'incarico di P.O. ha una durata minima annuale e massima triennale. È fatta salva una diversa minor durata legata a specifiche e motivate esigenze organizzative.
- 8) La nomina non può avere una durata superiore al 31/12 dell'anno in cui si svolgono le elezioni comunali. L'incarico può essere rinnovato.
- 9) L'eventuale rinnovo è subordinato all'ottenimento di una valutazione annuale media positiva durante il precedente incarico ed è soggetto alle determinazioni della Giunta in relazione all'assetto organizzativo dell'Ente.
- 10) L'incarico, secondo la procedura prevista nell'art. 14, commi 3, 4 e 5, del C.C.N.L. 21/05/2018, che qui si intende pienamente richiamata, può essere revocato, con atto scritto e motivato, prima della sua naturale scadenza per:
  - a) valutazione annuale gravemente negativa. A tal fine, per valutazione negativa si intende un punteggio inferiore a 70 punti che ai sensi della metodologia per la valutazione della performance attualmente vigente nell'Ente preclude l'erogazione dell'indennità di risultato o della produttività;
  - b) grave o reiterato inadempimento rispetto agli obblighi e responsabilità derivanti dalle funzioni attribuite al titolare dell'incarico di posizione organizzativa;
  - c) inosservanza delle direttive contenute nell'atto di affidamento dell'incarico;
  - d) grave o reiterata violazione delle metodologie previste, tale da dimostrare inequivocabilmente lo svolgimento di attività inadeguate al raggiungimento degli obiettivi assegnati;
  - e) intervenuti mutamenti organizzativi.
- 11) La revoca dell'incarico di posizione organizzativa comporta la perdita della retribuzione di posizione e di risultato da parte del dipendente titolare. In tal caso, il dipendente resta inquadrato nella categoria di appartenenza e viene restituito alle funzioni del proprio profilo mantenendo il trattamento economico già acquisito della sola categoria di appartenenza.
- 12) L'incarico cessa anticipatamente rispetto alla sua naturale scadenza, in caso di:
  - a) cessazione del rapporto di lavoro a tempo indeterminato, anche per il compimento del limite massimo di età;
  - b) revoca dell'incarico come disciplinata nei precedenti commi.

#### **Art. 4 – Procedura per la nomina e la selezione dell’incaricato**

- 1) Il Sindaco, acquisendo direttamente presso l’ufficio personale i *curricula* e l’esperienza professionale dei dipendenti dell’ente inquadrati in categoria D, o altra categoria in caso di applicazione degli artt. 13 comma 2 lett. A) e 17 CCNL 21.05.2018, procede ad individuare il soggetto da incaricare quale Responsabile del servizio a cui attribuire la posizione organizzativa, tenendo conto dei seguenti fattori:
  - a) natura e caratteristiche dei programmi da realizzare;
  - b) requisiti culturali posseduti;
  - c) attitudini e capacità professionali;
  - d) esperienza acquisita.
- 2) In presenza, all’interno della struttura dell’ente, di più di un profilo professionale idoneo a ricoprire l’incarico, ai sensi dell’art. 14, comma 2, del C.C.N.L. 21/05/2018, viene effettuata una selezione finalizzata alla scelta del dipendente con il profilo di competenza più adatto, rispetto alle funzioni ed attività da svolgere, al quale affidare l’incarico di Responsabile del servizio a cui attribuire la posizione organizzativa. La metodologia ed i punteggi di apprezzamento sono stabiliti nel documento Allegato 1, che forma parte integrante e sostanziale del presente provvedimento. Il requisito necessario per poter partecipare alla selezione è l’inquadramento nella categoria D, fatti salvi i casi di cui agli artt. 13, comma 2, lett. a), e 17 del C.C.N.L. 21/05/2018.
- 3) Nel caso sia necessario procedere alla selezione, verrà predisposto un avviso interno, con relativo modulo di domanda, da pubblicare all’albo pretorio informatico per sette giorni e da comunicare, anche tramite e-mail istituzionale, a tutti i dipendenti in possesso dei requisiti per partecipare alla selezione, riportante il servizio o i servizi e la posizione o le posizioni da ricoprire nonché i relativi requisiti di accesso ed il termine di presentazione della domanda.
- 4) Ogni dipendente che vorrà presentare domanda di partecipazione alla selezione potrà farlo, allegandovi il *curriculum* professionale e le motivazioni personali a supporto della domanda.
- 5) Dalla valutazione delle istanze pervenute, effettuata dal Sindaco con il supporto del Segretario Comunale, scaturirà un punteggio complessivo che permetterà di formare una graduatoria degli aspiranti all’incarico. Successivamente il Sindaco, con proprio decreto, provvederà a formalizzare l’incarico.
- 6) In caso di assenza di domande di partecipazione alla selezione (procedura deserta), il Sindaco provvede direttamente, con proprio motivato decreto, all’individuazione del dipendente, di categoria D da incaricare ai sensi del comma 1.
- 7) In caso di gestione associata, *ex* art. 30 del D.lgs. 267/00 la nomina viene effettuata dal Sindaco del comune capo-convenzione, nel rispetto delle norme convenzionali intervenute tra gli enti e delle presenti disposizioni. In caso di assenza di domande o di unicità del profilo, si applica il comma 6.

#### **Art 5 – Il trattamento economico accessorio delle posizioni organizzative**

- 1) L’importo della retribuzione di posizione delle P.O., prevista dall’art. 15, comma 2, del C.C.N.L. 21/05/2018, per il personale di categoria D, varia da un minimo di 5.000 ad un massimo di 16.000 euro, annui lordi per tredici mensilità.
- 2) Nel caso di incarico conferito a personale di categoria C l’importo della retribuzione di posizione varia da un minimo di 3.000 ad un massimo di 9.500 euro.
- 3) La graduazione delle posizioni avviene utilizzando la metodologia proposta dal Nucleo di Valutazione e riportata nell’allegato 2 al presente documento.
- 4) La metodologia è finalizzata a graduare la posizione sulla base della complessità delle responsabilità gestionali interne ed esterne, della consistenza delle risorse umane, finanziarie e strumentali, della complessità delle responsabilità tecniche, amministrative e contabili e di risultato.

- 5) Per il personale di categoria C il valore della posizione corrisponde al 65% del valore riconosciuto alla posizione vacante così come pesata per la categoria D nei limiti delle previsioni contrattuali e dei vincoli in materia di spesa di personale.
- 6) La Giunta comunale, su proposta del Nucleo di Valutazione elaborata sulla base della metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative, stabilisce l'importo annuo lordo della retribuzione di posizione di ciascun servizio da corrispondersi per tredici mensilità.
- 7) La retribuzione di posizione e quella correlata di risultato assorbono tutte le indennità previste dal vigente C.C.N.L., compreso il compenso per lavoro straordinario, con le sole esclusioni, sussistendone i presupposti, dei compensi aggiuntivi previsti all'art. 18 del C.C.N.L. 21/05/2018.
- 8) Il personale incaricato di P.O. è tenuto ad effettuare prestazioni lavorative settimanali non inferiori a 36 ore, osservando l'orario di servizio stabilito dall'Ente, essendo soggetto alla vigente disciplina relativa a tutto il personale dell'Ente ed agli ordinari controlli sulla relativa quantificazione. Il dipendente è tenuto ad effettuare l'eventuale prestazione oraria straordinaria (oltre alle 36 ore/settimanali) necessaria all'espletamento dell'incarico ed al conseguimento degli obiettivi, senza diritto a retribuzione per prestazione di lavoro straordinario.
- 9) L'incarico di P.O. viene attribuito di preferenza al personale con un rapporto di lavoro a tempo pieno. In caso di motivate esigenze organizzative, è compatibile con un rapporto di lavoro a tempo parziale, di durata non inferiore al 50% del rapporto a tempo pieno, e con i rapporti di lavoro ex art. 1, comma 557 della L. 311/2004 e s.m.i..
- 10) L'Ente definisce i criteri per la determinazione e per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato delle posizioni organizzative, destinando a tale particolare voce retributiva una quota non inferiore al 15% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative previste dal proprio ordinamento.
- 11) Come previsto dagli articoli 7, comma 4, lettera v), e 15, comma 4, del C.C.N.L. 21/05/2018, si dà atto che i criteri generali per la determinazione della retribuzione di risultato dei dipendenti incaricati di P.O. sono oggetto di contrattazione.
- 12) Alla fine di ogni anno solare e comunque nel rispetto dei tempi previsti per la redazione ed approvazione della Relazione sulla performance, il Nucleo di valutazione provvederà ad effettuare la valutazione delle P.O. sulla base del sistema di misurazione e valutazione e del Piano della performance, riferita all'anno oggetto di valutazione.
- 13) Secondo le modalità previste dalla vigente disciplina contrattuale e regolamentare, l'attività professionale svolta ed i risultati raggiunti dal titolare di posizione organizzativa sono soggetti a:
  - a) specifica valutazione annuale rispetto agli obiettivi affidati;
  - b) eventuale valutazione prima della scadenza per l'accertamento di gravi inadempienze rispetto agli obblighi e responsabilità connessi all'incarico o a quelli d'ufficio.
- 14) La valutazione positiva annuale consente l'attribuzione della retribuzione di risultato, secondo la metodologia per la valutazione della performance vigente nell'Ente, ed è elemento di cui tener conto ai fini dell'eventuale rinnovo dell'incarico.

## **Art. 6 - Sospensione dell'incarico e incarichi ad interim**

- 1) Salvo diverse disposizioni normative anche contrattuali (a mero titolo esemplificativo si pensi alla normativa relativa al congedo di maternità, all'astensione obbligatoria anticipata di maternità, ai primi 30 giorni di congedo parentale, alla malattia, ecc...), in caso di assenza del titolare della posizione organizzativa, continuativa e superiore a 60 giorni, allo stesso è sospesa l'erogazione della relativa retribuzione di posizione.
- 2) Tenuto conto della complessità delle attività e del livello di responsabilità connessi all'incarico attribuito, nonché del grado di conseguimento degli obiettivi, per gli incarichi *ad interim*, previsti dall'art. 15, comma 6, del C.C.N.L. 21/05/2018, alla P.O. incaricata, nell'ambito della retribuzione di risultato, spetta un ulteriore importo la cui misura massima non può superare il 25% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la P.O. oggetto dell'incarico *ad interim*, da

erogare nel rispetto dei vincoli in materia di spesa di personale e comunque in misura non inferiore al 15%.

- 3) La durata dell'incarico *ad interim* non può superare la durata di dodici mesi, eventualmente prorogabile con atto motivato, qualora perdurino le cause che hanno determinato l'affidamento dell'incarico di cui al comma 1.

#### **Art. 7 - Mutamenti Organizzativi o legislativi che possono dar luogo a modifiche nella valutazione dell'incarico**

- 1) La graduazione o valutazione del peso della singola posizione organizzativa, può mutare durante l'espletamento dell'incarico qualora si verifichi una variazione non irrilevante in uno degli ambiti oggetto di valutazione ai fini della graduazione, accertata dal Nucleo di valutazione in contraddittorio con il personale interessato.

#### **Art. 8 - Norme finali e disapplicazioni**

- 1) La presente disciplina viene adottata, con apposita deliberazione della Giunta comunale, ai sensi degli articoli 48, comma 3, e 89 del D.Lgs. 267/00 e costituisce allegato al Regolamento Comunale per l'ordinamento generale degli uffici e dei servizi, previo eventuale confronto con le RSU e le OO.SS..
- 2) La presente disciplina per gli incarichi di P.O. entra in vigore a decorrere dalla data di approvazione e sostituisce integralmente tutte le disposizioni precedenti che devono, pertanto, ritenersi disapplicate, dalla data di effettiva applicazione del presente atto.

pubblica  
VIZI

<b>Metodologia per la selezione dell'incaricato</b> <i>(Art. 14, comma 2, C.C.N.L. 21/05/2018 e art. 4, comma 3 del presente documento)</i>
--

Posizione Organizzativa .....	Candidato .....
-------------------------------	-----------------

**a) NATURA E CARATTERISTICHE DEI PROGRAMMI DA REALIZZARE**

CODICE	FATTORI	PUNTEGGIO
A-1	Ruolo strategico all'interno della struttura organizzativa: punti da 1 a 10	
A-2	Complessità dei programmi da realizzare Punti da 1 a 5;	
A-3	Grado di innovazione dei principali procedimenti gestiti dal settore: punti da 1 a 5	
A-4	Necessità di aggiornamento e formazione continua anche a seguito del mutare delle legislazioni in materia: punteggio da 1 a 5	
punteggio		

**b) REQUISITI CULTURALI POSSEDUTI**

CODICE	FATTORI	PUNTEGGIO
B-1	Titolo di studio: Diploma di laurea: punti 10 Diploma di scuola media superiore: punti 6	
B-2	Possesso di abilitazione professionale inerente la mansione svolta: punti 4	
B-3	Possesso di attestati relativi alla frequenza di corsi di formazione sulle materie inerenti l'incarico <sup>1</sup> : max punti 4	
punteggio		

**c) ATTITUDINI E CAPACITÀ PROFESSIONALI**

CODICE	FATTORI	PUNTEGGIO	PESO
B-1	Grado di competenza specialistico -professionale rispetto alle funzioni da svolgere		Da 1 a 10
B-2	Efficienza nella gestione delle risorse umane affidate		Da 1 a 10
B-3	Capacità relazionale con gli amministratori, segretario, colleghi/collaboratori, con gli utenti e cittadinanza		Da 1 a 10

<sup>1</sup> vengono valutati sino a 4 corsi, nell'ultimo triennio, con punti uno ciascuno;

B-4	Capacità di adattamento alle dinamiche interne ed esterne		Da 1 a 10
		punteggio	

**d) ESPERIENZE ACQUISITE<sup>2</sup>**

<b>CODICE</b>	<b>FATTORI</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
C-1	Esperienza acquisita presso il comune nella categoria D nelle mansioni concernenti i servizi costituenti l'area organizzativa: 1 punto per anno	
C-2	Esperienza acquisita presso il Comune in qualità di Posizione organizzativa: 2 punti per anno	
		punteggio

<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>	
-------------------------	--

<sup>2</sup> Tutti i punteggi sono riferiti agli ultimi dieci anni. Per le funzioni gestite in forma associata si considerano i servizi prestati in tutti i comuni convenzionati. I punteggi C-1 e C-2 sono alternativi tra loro se riferiti al medesimo arco temporale;

**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 confluiscono su una persona in quanto occupante una posizione di lavoro”



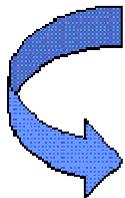
Comparare dati omogenei tra ruoli diversi



Determinare una graduazione che prescindenda dalla persona che ricopre il ruolo



Evidenziare eventuali carenze nel modello organizzativo presente nell'Ente



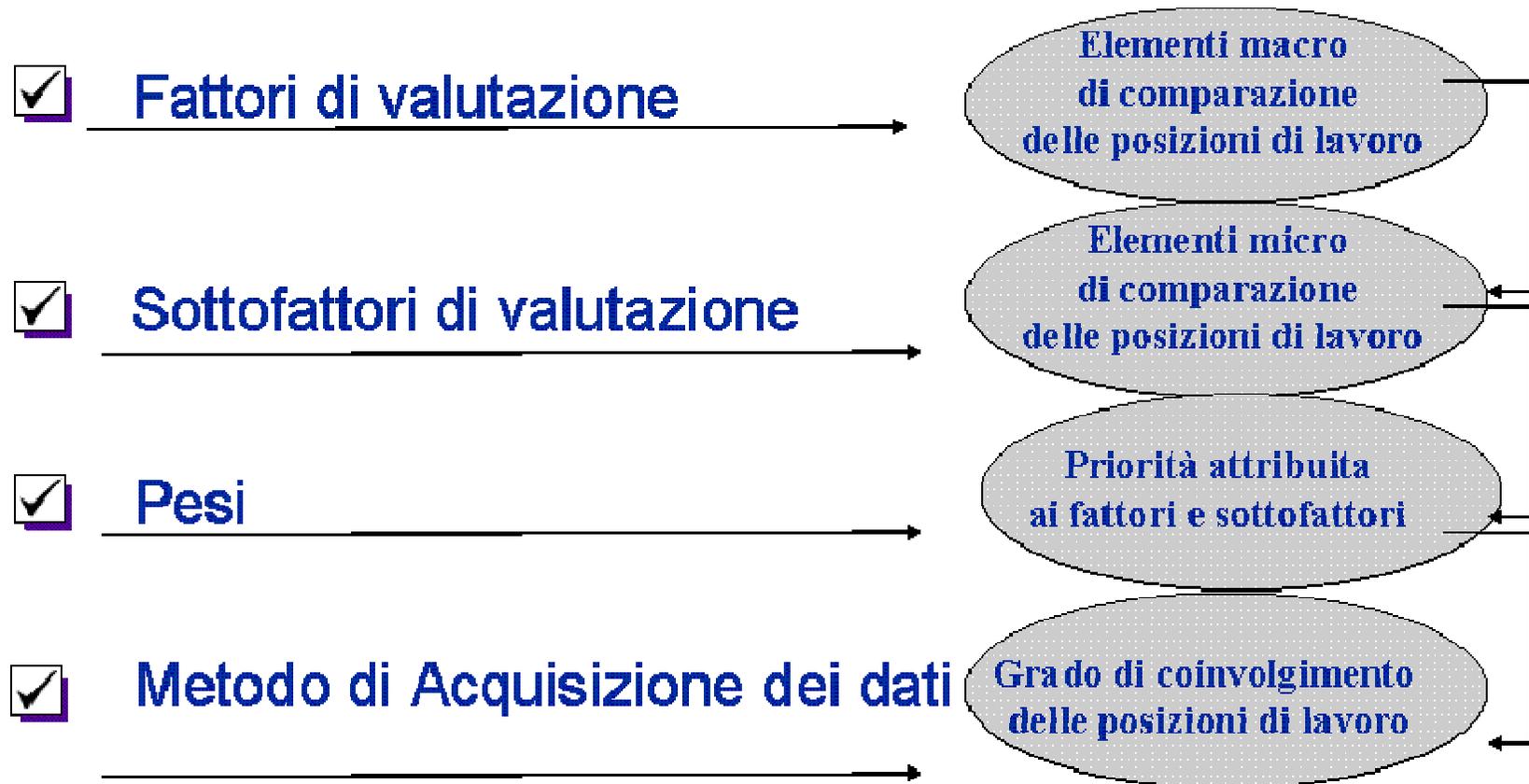
La valutazione è della “Sedia Fredda”

---



# Il modello di valutazione

---



# 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. π Ufficio Tributi π Ufficio Tecnico π 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 indirizzi strategici in cui è coinvolta la posizione (da DUP)

## **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”<sup>1</sup>;

### **□ 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”<sup>2</sup>;

### **□ 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 dipendono<sup>3</sup>, 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”<sup>4</sup>;

### **□ 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?

---

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

<sup>2</sup> A. M. Sandulli, op. cit., 316 ss.

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

<sup>4</sup> 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 Controllo<sup>5</sup>**

- *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

---

<sup>5</sup> 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
-- %	DIMENSIONE	--	--	dipendenti	-- %	--	--
				categorie	-- %	--	--
				uffici	-- %	--	--
				professionisti coord	-- %	--	--
				Peg	-- %	--	--
-- %	RESPONSABILITA' E RELAZIONI	--	--	Resp.amm-cont.	-- %	--	--
				Resp.Civile	-- %	--	--
				Resp.penale	-- %	--	--
				Resp.Org.	-- %	--	--
				Rel. Est.	-- %	--	--
-- %	PROFESSIONALITA'	--	--	Tit.studio	-- %	--	--
				Albi Prof.	-- %	--	--
				sapere	-- %	--	--
				saper fare	-- %	--	--
				saper essere	-- %	--	--
-- %	GESTIONE	--	--	Gest. Processi	-- %	--	--
				Prog. Innov.	-- %	--	--
				Controllo atti	-- %	--	--
				Controllo Ris Um	-- %	--	--
				Controllo finanze	-- %	--	--
				Controllo strumenti	-- %	--	--
				Rep. & disp.	-- %	--	--
				Scenario	-- %	--	--

100%

--

2000

--

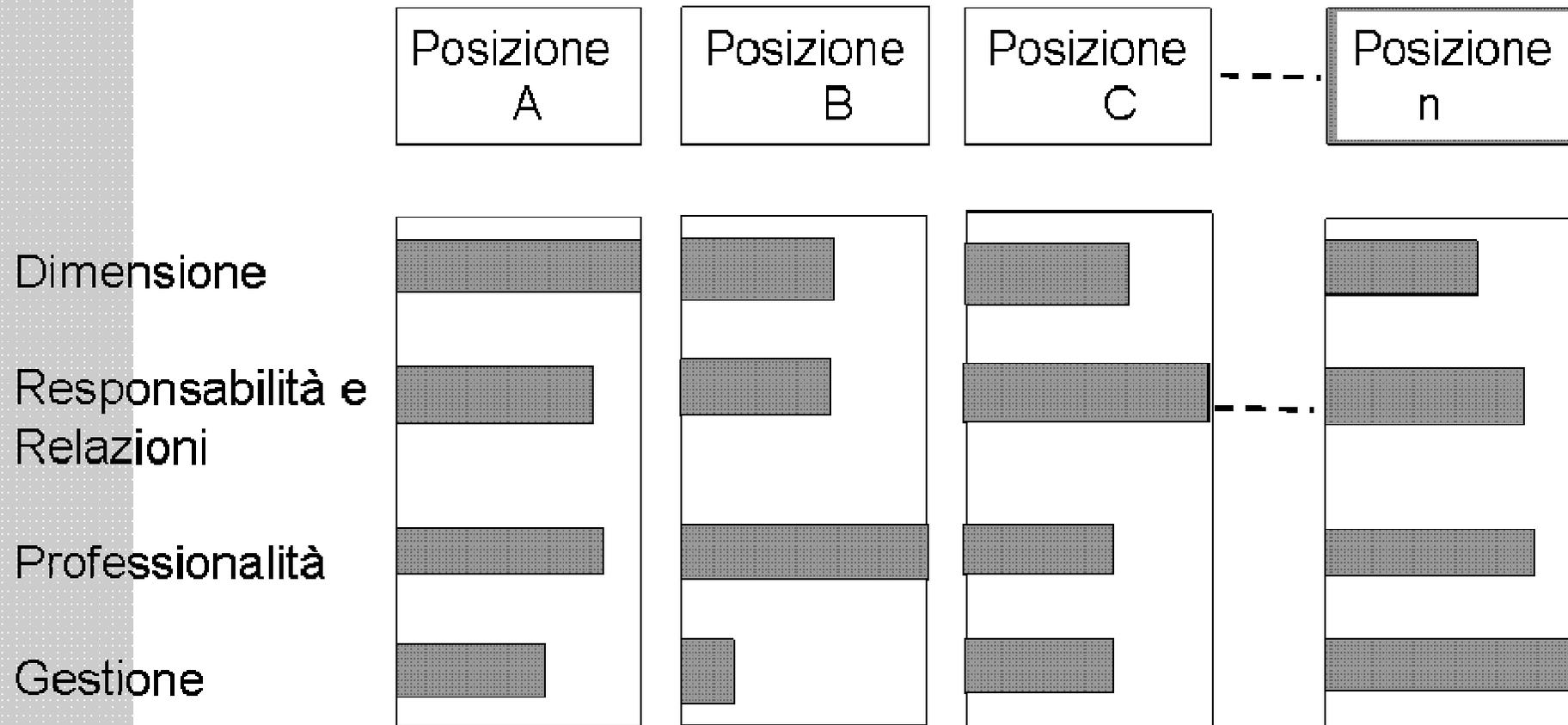
2000

## 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

---



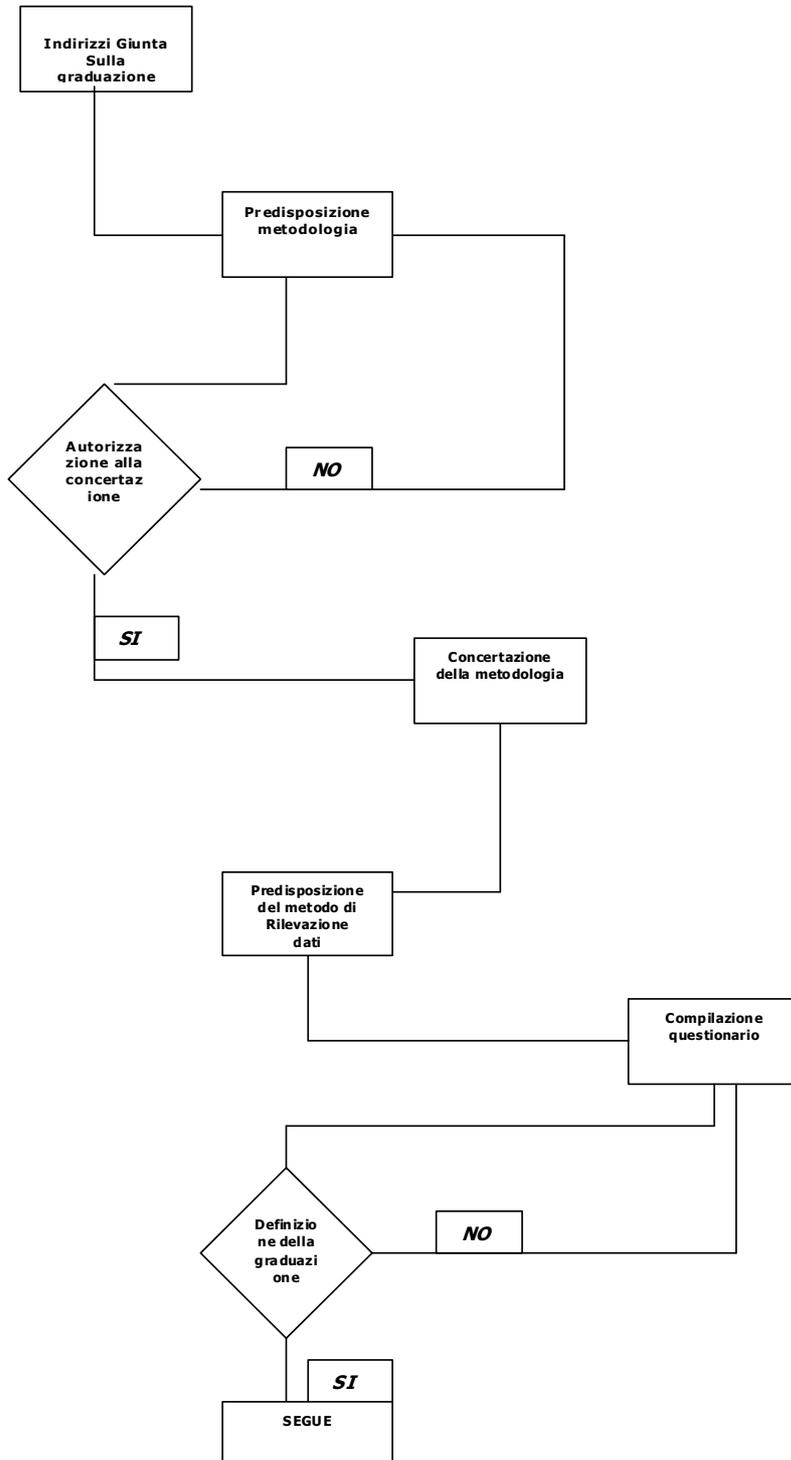
# FLOW CHART Graduatoria posizione

giunta

nucleo di valutazione

OO.SS

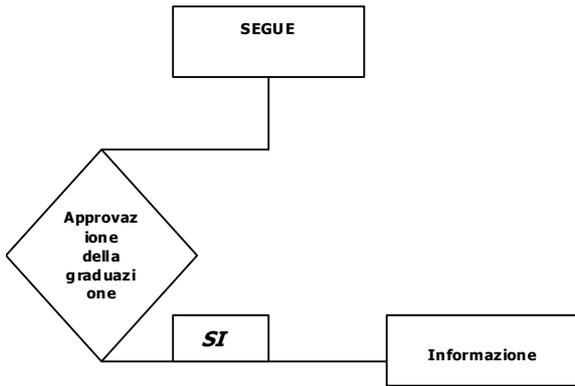
dirigenti



giunta

nucleo di valutazione

ooss



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