



## Regolamento sugli incarichi di posizione organizzativa

# Aggiornamento al CCNL 21/5/2018

## Criteri generali di conferimento e Sistema di graduazione della retribuzione di posizione

**Istruzioni tecniche, linee guida,  
note e modulistica**



**18**

aprile 2019

A cura di:

**Stefania Dota** – Vice Segretario Generale; **Agostino Bultrini** – Responsabile  
Dipartimento Politiche per il Personale e Relazioni sindacali dei Comuni

con la collaborazione di **Riccardo Narducci** – Studio Narducci

## INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 PRINCIPI GENERALI .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 LIVELLI DI RELAZIONE SINDACALE .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 LE ULTERIORI POSSIBILITÀ DI INCREMENTO DELLE RISORSE PER LA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE E DI RISULTATO DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA .....</b>	<b>8</b>
<b>2. CRITERI PER IL CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 CRITERI GENERALI PER IL CONFERIMENTO E LA REVOCA .....</b>	<b>9</b>
<b>3. GRADUAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA .....</b>	<b>10</b>
<b>3.1 METODOLOGIA.....</b>	<b>10</b>
<b>3.2 CRITERI DI VALUTAZIONE .....</b>	<b>11</b>
<b>3.3 UNICITÀ DEI CRITERI.....</b>	<b>12</b>
<b>3.4 EVENTUALE CORRETTIVO .....</b>	<b>12</b>
<b>3.5 METODOLOGIE DI PESATURA E GRADUAZIONE ALTERNATIVE .....</b>	<b>13</b>
<b>4. SCHEMA DI DELIBERA G.C. ....</b>	<b>14</b>
<b>5. PROPOSTA DI REGOLAMENTO .....</b>	<b>16</b>
<b>6. ALLEGATI .....</b>	<b>26</b>
<b>6.1 MOD. A - CRITERI DI GRADUAZIONE .....</b>	<b>27</b>
<b>6.2 MOD. B - SCHEDA DI ANALISI PER ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI ALLA P.O. ....</b>	<b>30</b>

## Introduzione

Una delle novità contrattuali più significative del CCNL del comparto funzioni locali 2016-2018, è l'individuazione di un'area delle posizioni organizzative con contorni giuridici molto simili alla dirigenza.

In quest'ottica vanno lette e coordinate fra loro le norme contrattuali che attribuiscono agli enti locali la possibilità di fissare autonomamente, esattamente come accade per i dirigenti, una percentuale, non inferiore al 15% delle risorse destinate alle P.O., da utilizzare per la retribuzione di risultato delle stesse. Ciò significa che gli enti locali hanno lo strumento per potenziare la componente retributiva delle posizioni organizzative legata al raggiungimento dei risultati.

A ciò si aggiunge la possibilità contrattuale di attribuire incarichi *ad interim* di altra posizione organizzativa vacante o assente, a dipendenti già titolari di tale funzione con l'attribuzione di specifica indennità aggiuntiva, così come già accade per le "reggenze" di altre aree o settori, da parte dei dirigenti.

Non è tutto. Il quadro ordinamentale profondamente innovativo delle posizioni organizzative si completa da un lato con la sottrazione – ora anche per i Comuni con dirigenza - delle risorse per la remunerazione delle stesse al fondo per il trattamento economico accessorio del personale del comparto e lo stanziamento a bilancio delle relative somme; dall'altro, con la possibilità, contrattualmente sancita, di individuare all'interno dei propri ordinamenti, attraverso modifiche dei regolamenti di organizzazione, posizioni organizzative con deleghe delle funzioni dirigenziali che comportino anche la firma di provvedimenti finali aventi rilevanza esterna.

Quest'ultimo aspetto, teniamo a sottolinearlo, rappresenta una modifica sostanziale molto importante per Comuni e Città Metropolitane, che trova il suo fondamento giuridico nell'articolo 17 comma 1bis del decreto legislativo n. 165/2001, e prova a far evolvere l'area delle posizioni organizzative verso la loro naturale vocazione: figure intermedie tra il dirigente e la struttura di riferimento, cui poter delegare dunque funzioni dirigenziali che comprendono il potere di impegnare l'Ente verso l'esterno. Tale possibilità, sia pure già presente nell'ordinamento giuridico generale, viene resa concreta negli enti locali attraverso il contratto che espressamente attribuisce rilevanza – per la pesatura e la graduazione delle posizioni organizzative – proprio alle "eventuali funzioni delegate con attribuzione di poteri di firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna, sulla base di quanto previsto dalle vigenti disposizioni di legge e di regolamento".

Il precipitato logico di tale nuova disciplina per le posizioni organizzative è la possibile individuazione, nei regolamenti interni sull'organizzazione degli uffici e dei servizi, di figure professionali del tutto simili alla vice dirigenza, pur non introducendola formalmente come autonoma categoria di rapporto contrattuale. Figure professionali che, per l'alto grado di autonomia gestionale e organizzativa o per lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, possano essere previste, già all'interno dell'ordinamento di ciascun ente, come figure cui si può attribuire il potere di firma di provvedimenti a rilevanza esterna o la supplenza di figure dirigenziali in caso di assenza o vacanza del titolare.

In termini concreti, il nuovo contratto offre dunque maggiore autonomia organizzativa agli Enti e la possibilità di valorizzare, premiandola anche economicamente, l'assunzione di responsabilità da parte di quelle figure professionali connotate da autonomia gestionale e alta professionalità.

Muovendo da questi assunti, abbiamo voluto dedicare una pubblicazione della collana "Quaderni Operativi" di ANCI, proprio alle nuove posizioni organizzative, fornendo un modello, esemplificativo e non esaustivo, delle scelte organizzative possibili e finalizzate

alla valorizzazione dei nuovi strumenti contrattuali nell'ottica sopradescritta, ricordando che l'adeguamento alla nuova disciplina in materia di posizioni organizzative va fatto entro il 20 maggio p.v.

f.to Stefania Dota  
Vice Segretario Generale

f.to Agostino Bultrini  
Responsabile Dipartimento  
Politiche del personale e relazioni sindacali

## 1.1 Principi generali

Le amministrazioni che applicano il CCNL del Comparto delle Funzioni locali del 21/5/2018 (di seguito CCNL) sono chiamate ad adeguare l'assetto dell'Area delle posizioni organizzative alla nuova disciplina contrattuale. **Tale adeguamento deve essere effettuato, secondo il disposto dell'art. 13, comma 3, del CCNL, entro il 20 maggio 2019.** La norma contrattuale, infatti, prevede che gli incarichi di PO già conferiti sulla base del previgente Contratto e ancora in essere al momento dell'entrata in vigore del nuovo CCNL, possono proseguire o essere prorogati fino alla definizione del nuovo assetto, successivo alla determinazione delle procedure e dei criteri generali di conferimento, comunque **non oltre un anno** dalla data di entrata in vigore del CCNL, dunque entro il 20 maggio p.v.

L'articolo 13 del CCNL istituisce l'Area delle posizioni organizzative, cioè posizioni di lavoro che richiedono, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato:

- 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.

**Sono quindi venute meno le posizioni organizzative istituite per svolgimento di attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevate autonomia ed esperienza (lett. c) dell'art. 8 del CCNL 31/3/1999.**

La revisione delle tipologie di posizione organizzativa (con il sistema di graduazione degli incarichi e delle funzioni) è rivolta a valorizzare *“l'effettivo esercizio di responsabilità sia di carattere professionale che gestionale, anche con obiettivi di presidio di nuove aree di complessità tecnica e/o organizzativa non riservate alla funzione dirigenziale, nei limiti delle risorse finanziarie disponibili allo scopo”* (Atto di indirizzo per il rinnovo del CCNL del comparto delle Funzioni locali – triennio 2016/2018).

Nella formulazione del presente schema di regolamento i richiamati criteri sono quindi considerati elementi in grado di rappresentare, in maniera quanto più puntuale possibile, la sostanza di ciascuna posizione con riguardo ai criteri definiti dal CCNL di *“complessità nonché rilevanza delle responsabilità amministrative e gestionali di ciascuna posizione organizzativa”*.

Secondo le nuove disposizioni di contratto nazionale, ciascun ente stabilisce la graduazione sulla base di criteri predeterminati, che tengono conto della complessità nonché della rilevanza delle responsabilità amministrative e gestionali di ciascuna posizione organizzativa.

Ai fini della graduazione delle suddette responsabilità, negli enti con dirigenza, acquistano rilievo anche l'ampiezza ed il contenuto delle eventuali funzioni delegate con attribuzione di poteri di firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna, sulla base di quanto previsto dalle vigenti disposizioni di legge e di regolamento.

Gli elementi riferiti alle capacità/professionalità del soggetto da incaricare (quali capacità

organizzativa e relazionale, attitudine al problem solving, ecc.), sono invece valutati ai fini dell'individuazione dei criteri per il conferimento dell'incarico. Infatti, a termini dell'articolo 14, c. 2, CCNL: *“Per il conferimento degli incarichi gli enti tengono conto - rispetto alle funzioni ed attività da svolgere - della natura e caratteristiche dei programmi da realizzare, dei requisiti culturali posseduti, delle attitudini e della capacità professionale ed esperienza acquisiti dal personale della categoria D”*.

## 1.2 Livelli di relazione sindacale

Sotto il profilo delle relazioni sindacali, **occorre attivare il confronto sindacale** (art. 5, comma 3, lett. d) ed e), del CCNL) su due diversi aspetti:

- la definizione dei criteri generali per il conferimento e per la revoca degli incarichi di posizione organizzativa;
- la definizione dei criteri per la graduazione ai fini dell'attribuzione della “indennità” di posizione.

Costituiscono invece **oggetto di contrattazione** (art. 7, comma 4, lett. j) e v)):

- la definizione dei criteri generali per la determinazione della retribuzione di risultato dei titolari di posizione organizzativa;
- la correlazione tra i compensi accessori che specifiche disposizioni di legge prevedono espressamente a favore del personale (ad es.: incentivi per le funzioni tecniche, compensi professionali degli avvocati, compensi incentivanti connessi ai progetti per condono edilizio, ecc.) e la retribuzione di risultato dei titolari di posizione organizzativa.

Inoltre, in relazione alla nuova disciplina contrattuale nazionale che ha posto a carico dei bilanci le risorse destinate al finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato degli incaricati di posizione organizzativa, e tenendo conto dei limiti complessivi imposti dalla legge (art. 23, comma 2, del D.Lgs. n. 75/2017) ai trattamenti accessori complessivi, si determinano dinamiche asimmetriche nelle relazioni sindacali ai fini del trasferimento di risorse dal fondo risorse decentrate al bilancio e viceversa, secondo lo schema di seguito rappresentato.

### **Determinazione del Fondo risorse decentrate e quantificazione delle Risorse per le PO (Piena competenza datoriale)**

1. Il Fondo risorse decentrate è costituito in un unico importo consolidato di tutte le risorse decentrate stabili relative all'anno 2017 al netto di quelle che gli enti hanno destinato, nel medesimo anno, a carico del fondo, alla retribuzione di posizione e di risultato delle posizioni organizzative (art. 67, c. 1).
2. Le risorse “**destinate**” alle PO “**istituite**” sono decurtate dal fondo e corrisposte a carico del bilancio (art. 15 c. 5).
3. La quantificazione del fondo delle risorse decentrate e di quelle destinate agli incarichi di posizione organizzativa, di cui all'art. 15, comma 5, deve comunque avvenire, complessivamente, nel rispetto dell'art. 23, comma 2, del D.Lgs. n. 75/2017 (art. 67, c. 7).

### **Relazione dinamica Fondo risorse decentrate/Risorse per le PO**

1. Incremento delle risorse da destinare a bilancio per le PO - Contrattazione (art. 7,

c. 4)

E' oggetto di **contrattazione integrativa** l'incremento delle risorse di cui all'art. 15, comma 5, attualmente destinate alla corresponsione della retribuzione di posizione e di risultato delle posizioni organizzative, **ove implicante**, ai fini dell'osservanza dei limiti previsti dall'art. 23, comma 2, del D. Lgs. n. 75/2017, **una riduzione delle risorse del Fondo di cui all'art. 67.**

## 2. Riduzione delle risorse da destinare a bilancio per le PO - Confronto

(art. 5, c. 3)

- È oggetto di **confronto** (...) g) la verifica delle facoltà di implementazione del Fondo risorse decentrate in relazione a quanto previsto dall'art. 15, comma 7.

(art. 15, c. 7)

- Per effetto di quanto previsto dall'art. 67, comma 7, in caso di riduzione delle risorse destinate alla retribuzione di posizione e di risultato delle posizioni organizzative previste dal comma 5, si determina un corrispondente ampliamento delle **facoltà di alimentazione del Fondo risorse decentrate**, attraverso gli strumenti a tal fine previsti dall'art. 67.

### **1.3 Le ulteriori possibilità di incremento delle risorse per la retribuzione di posizione e di risultato degli incaricati di Posizione organizzativa**

L'art. 11-bis del D.L. n. 135/2018, inserito con la legge di conversione, legge n. 12/2018, prevede al comma 2 che, fermo restando quanto previsto dai commi 557-quater e 562 dell'articolo 1 della L. n. 296/2006, **per i comuni privi di posizioni dirigenziali, il limite previsto dall'articolo 23, comma 2**, del D.Lgs. n. 75/2017, **non si applica al trattamento accessorio dei titolari di posizione organizzativa, limitatamente al differenziale tra gli importi delle retribuzioni di posizione e di risultato già attribuiti alla data di entrata in vigore del CCNL 21/5/2018 e l'eventuale maggiore valore delle medesime retribuzioni successivamente stabilito dagli enti ai sensi dell'articolo 15, commi 2 e 3, del medesimo CCNL, attribuito a valere sui risparmi conseguenti all'utilizzo parziale delle risorse che possono essere destinate alle assunzioni di personale a tempo indeterminato che sono contestualmente ridotte del corrispondente valore finanziario.**

**Si segnala che l'ANCI ha chiesto l'estensione di tale norma anche ai Comuni con posizioni dirigenziali.**



## **2. Criteri per il conferimento degli incarichi di posizione organizzativa**

### **2.1 criteri generali per il conferimento e la revoca**

L'istituzione delle posizioni organizzative deve avvenire con riferimento a posizioni di lavoro che presentino le caratteristiche della particolare complessità ed elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa. In alternativa, l'istituzione di posizioni organizzative può riguardare attività ad alto contenuto professionale per le quali è richiesta una elevata competenza specialistica (maturata o mediante titoli di livello universitario o attraverso rilevanti e consolidate esperienze professionali, in posizioni di responsabilità o di alta qualificazione professionale), che deve essere verificata in sede di conferimento attraverso l'esame del curriculum.

I criteri generali devono da un lato dettagliare, per ciascuna posizione organizzativa istituita, i requisiti culturali, le attitudini, la capacità professionale e l'esperienza acquisita, e dall'altro considerare la natura e le caratteristiche dei programmi da realizzare.

Per il conferimento degli incarichi gli Enti tengono conto:

- delle funzioni e attività da svolgere;
- della natura e caratteristiche dei programmi da realizzare;
- dei requisiti culturali posseduti,
- delle attitudini e della capacità professionale ed esperienza acquisiti dal personale della categoria D (salva, ove possibile, la possibilità di applicare la disciplina prevista dall'art. 13, comma 2, lett. a) del CCNL);
- gli esiti delle valutazioni individuali in attuazione del D.Lgs. n. 150/2009.

Gli incarichi possono essere revocati prima della scadenza con atto scritto e motivato, in relazione a intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di valutazione negativa della performance individuale.

I risultati delle attività svolte dai dipendenti cui siano stati attribuiti gli incarichi di posizione organizzativa sono soggetti a valutazione annuale in base al sistema a tal fine adottato dall'ente. La valutazione positiva dà anche titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato di cui all' art.15 del nuovo CCNL.

### **3. Graduazione della retribuzione di posizione degli incaricati di posizione organizzativa**

#### **3.1 Metodologia**

L'articolo 15, secondo comma, del CCNL prevede che la graduazione delle posizioni organizzative avvenga sulla base di criteri che tengano conto della complessità e della rilevanza delle responsabilità amministrative e gestionali di ciascuna posizione istituita, e dell'eventuale esercizio di funzioni delegate dalla dirigenza.

Da ciò l'esigenza di definire una metodologia in grado di esprimere la coerenza tra la rilevanza del ruolo assegnato alla posizione e la relativa retribuzione. Tale operazione deve tenere conto della particolare complessità e autonomia connesse alla direzione dell'Unità organizzativa e dei contenuti di alta professionalità conseguenti a processi di formazione educativa o rilevanti esperienze professionali (art. 13, c. 1, CCNL).

L'ipotesi delineata dallo schema di regolamento di cui al successivo paragrafo 5 considera il percorso logico-procedimentale di seguito illustrato:

#### *❖ Primo passaggio*

Sono considerate le P.O. da conferire sulla base degli strumenti di macro-organizzazione in essere.

È individuato il "budget" a disposizione per la retribuzione di posizione in base a quanto disposto in applicazione della disciplina normativa e contrattuale richiamata ai paragrafi 1.2 e 1.3.

Il numero di P.O. da conferire è moltiplicato per l'ammontare minimo destinato alla retribuzione di posizione in attuazione della disciplina di CCNL vigente (euro 5.000), calcolando così il valore complessivo minimo (di seguito "vcm") delle P.O.

È determinata la differenza fra budget e vcm, differenza che costituisce il "budget residuo".

#### *❖ Secondo passaggio*

Sono considerate le caratteristiche fondamentali di ogni posizione di lavoro, come definita dall'articolo 13 CCNL, avente rilevanza tale da legittimare il conferimento di P.O.

In relazione a ciascun criterio di valutazione individuato dall'Amministrazione è assegnato un punteggio compreso tra un valore minimo e massimo (vedi appresso).

I punteggi relativi a ogni criterio sono sommati ed è individuato il punteggio totale di ciascuna P.O.

È effettuata la parametrizzazione di ciascun punteggio totale rispetto alla somma dei punteggi totali attribuiti complessivamente a tutte le P.O., determinando il peso specifico di ciascuna.

Per ottenere l'importo della retribuzione di posizione assegnata a ciascuna P.O., il suo peso specifico è parametrato al budget residuo calcolato sopra, risultato che è quindi aggiunto al valore minimo di euro 5.000.

## *Esempio*

<u>Primo passaggio</u>
- budget assegnato alla retribuzione di posizione: 76.000 euro
- posizioni di attribuire: n. 6;
- valore complessivo minimo (vcm): euro 5000 * 6 = 30.000
- budget residuo: euro 46.000.
<u>Secondo passaggio</u>
Ad ogni posizione si attribuiscono punteggi legati ai seguenti parametri:
1) trasversalità: da 1 a 3;
2) complessità operativa e organizzativa: da 1 a 9;
3) attività soggette a rischio/contenzioso: da 1 a 5;
4) responsabilità finanziaria: da 1 a 5;
5) strategicità: da 1 a 3 (in alternativa, per enti con dirigenza: delega funzioni dirigenziali: da 0 a 3)*
La somma dei punteggi complessivamente assegnati a tutte le 6 P.O. è 120.
Alla P.O. "XY" è assegnato un punteggio totale di 21. Il suo peso specifico è pari a $21/120 = 0,175$ .
L'importo della sua retribuzione di posizione è pari ad euro $(0,175*46.000)+5.000 = 13.050$ .

\* L'articolo 15 del CCNL prevede che il valore della posizione va commisurato anche alle eventuali funzioni delegate dalla dirigenza. A questo proposito è inserito per i comuni con dirigenza un ulteriore parametro "delega funzioni dirigenziali" alternativo al parametro "strategicità", del valore da 1 a 3; il livello 0 (zero) di detto parametro è utilizzato nel caso di non attribuzione di deleghe dirigenziali.

L'ulteriore passaggio procedimentale è costituito dall'eventuale applicazione di uno dei due criteri correttivi di cui in seguito.

### ❖ Eventuale Terzo passaggio

Eventuali importi che residuano dalla suddetta ripartizione possono:

1) essere nuovamente parametrati fino a concorrenza del budget assegnato, in proporzione ai valori attribuiti;

*oppure*

2) destinati a incrementare il Fondo risorse decentrate a termini del 15, c. 7, CCNL;

*oppure*

3) incrementare la quota della retribuzione di risultato (tale opzione non è espressamente prevista, ma si desume dal concetto di unicità delle due voci, posizione e risultato).

## **3.2 Criteri di valutazione**

Al fine di orientare l'attività volta alla graduazione della retribuzione di posizione, si esemplificano i concetti legati ai criteri di valutazione sopra menzionati:

**1) trasversalità** (*complessità relazionale*): riguarda il complesso e l'intensità delle relazioni sia interne che esterne coinvolte dai procedimenti attinenti alle funzioni

assegnate;

**2) complessità operativa ed organizzativa:** riguarda per un verso la composizione della struttura operativa di cui assume la responsabilità il titolare di P.O.: la composizione va valutata sotto l'aspetto della numerosità dei dipendenti assegnati e della qualificazione con riguardo alla presenza di profili appartenenti a categorie "D", con conseguente complessità gestionale. Per altro verso viene considerata la complessità dei processi decisionali riferita sia ai passaggi procedurali, che alle relative implicazioni in termini di prodotto finale (ad es. a livello di tempi da rispettare, di rilevanza dell'istruttoria, ecc.). Sono valutati: il numero e la complessità tecnico/professionale dei processi/attività; il livello di specializzazione richiesto, ossia l'ambito delle funzioni specialistiche richieste; l'esigenza di coordinamento dei processi/attività;

**3) attività soggette a rischio/contenzioso:** per quanto riguarda l'aspetto del rischio occorre fare riferimento al Piano Anticorruzione adottato dall'Ente. Con riguardo al contenzioso viene valutata l'intensità e la rilevanza dell'incidenza del prodotto finale nei confronti del destinatario in relazione agli interessi coinvolti;

**4) responsabilità finanziaria:** è considerata la rilevanza dei budget complessivamente gestiti a livello di entrata e di spesa;

*per gli Enti privi di figure dirigenziali*

**5) strategicità (responsabilità organizzativa di mandato):** è considerata la rilevanza delle funzioni conferite rispetto al programma di mandato.

*oppure per gli Enti con figure dirigenziali*

**5) deleghe di funzioni dirigenziali:** è valutata la significatività quantitativa e qualitativa (ossia l'ampiezza ed il contenuto) delle funzioni (eventualmente) delegate con attribuzione di poteri di firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna.

### **3.3 Unicità dei criteri**

I criteri di graduazione delle posizioni organizzative sono considerati validi per entrambe le tipologie a) e b) (art. 13, comma 1, CCNL), fatto salvo quanto previsto per il criterio 2) - "complessità operativa ed organizzativa". Dato atto che nella pratica operativa la valutazione di detto parametro per le P.O. di cui alla lett. b) può risultare generalmente sottovalutata tenuto conto dei parametri valutativi adottati (dipendenti assegnati e procedimenti attribuiti), l'Ente può valutare l'opportunità di riconoscere a queste P.O. un punteggio minimo di due punti da aggiungere comunque alla valutazione del parametro come risultante dagli elementi riscontrati, fermo restando il punteggio massimo ottenibile dalla posizione per questo criterio.

### **3.4 Eventuale correttivo**

Allo scopo di evitare l'appiattimento delle retribuzioni di posizione, tanto più significativo in presenza di limitate risorse disponibili, può essere opportuno adottare un criterio correttivo consistente nell'individuazione di una soglia di punteggio al di sotto della quale è assegnato il valore minimo (euro 5.000). Considerando l'esemplificazione effettuata sopra, può essere individuato un punteggio soglia pari a 15, sotto il quale viene assegnato alla P.O. il valore minimo contrattuale.

L'attribuzione corretta dei punteggi legati ai singoli parametri di valutazione dovrebbe rendere un'adeguata raffigurazione delle singole posizioni organizzative, con conseguente

equa ripartizione delle risorse. Tuttavia, in presenza di rilevanti squilibri nelle valutazioni tra le diverse posizioni – ad esempio quando il valore più alto o quello più basso siano superiori od inferiori di oltre euro 5.000 rispetto alla media delle valutazioni – l’Ente può valutare l’opportunità di ricondurre la varianza delle valutazioni entro il limite prestabilito.

Ad esempio, nel caso in cui a seguito dell’espletamento del processo di valutazione delle posizioni, risulti:

<b>Caso A</b>	<b>Caso B</b>
<p>Una posizione è valorizzata per euro 16.000, la seconda per euro 8.000 e la terza per euro 6.000. Tenuto conto che la media è pari ad euro 10.000, il valore della prima ne risulta superiore di euro 6.000.</p> <p>In questo caso, applicando il correttivo, il valore attribuito alla prima dovrà essere ridotto di un importo di euro 1.000 (pari al superamento del valore limite), che potrà essere redistribuito con le modalità individuate dell’Ente (vedi infra, § 3.1).</p>	<p>Una posizione è valorizzata per euro 16.000, un’altra per euro 15.000, mentre la terza per euro 5.000. Tenuto conto che la media è pari ad euro 12.000, il valore della terza ne risulta inferiore di euro 7.000.</p> <p>In questo caso, applicando il correttivo, i valori attribuiti alle prime due posizioni dovranno essere ridotti complessivamente di euro 2.000 (in proporzione: la prima posizione ridotta di euro 1.032; la seconda di euro 968), che sono attribuiti alla retribuzione di posizione della terza.</p>

La valutazione se rendere o meno applicabile quest’ultimo correttivo è rimessa all’Amministrazione; è da ritenere opportuno, comunque, considerare la sua applicazione alternativa rispetto al precedente correttivo.

### **3.5 Metodologie di pesatura e graduazione alternative**

La metodologia proposta in questo Quaderno operativo è una delle possibili metodologie che ciascun Ente può adottare nella propria autonomia ed adattare alle specifiche esigenze organizzative. Non è pertanto da considerarsi né quella esclusiva né quella migliore in relazione alla concreta realtà di ciascuna amministrazione.

A titolo ricognitivo si rappresenta ad esempio come molti Enti abbiano adottato positivamente meccanismi di pesatura attraverso l’individuazione di fasce retributive fisse. Es.: sono individuate tre fasce retributive: A. 12.000€, B. 10.000€ e C. 8.000€. Viene effettuata la pesatura delle Posizioni organizzative ed attribuito un punteggio proporzionale alla pesatura, con conseguente collocazione nelle diverse fasce retributive A, B e C.

Inoltre, anche nel caso di adozione della metodologia proposta nel presente Quaderno operativo, si raccomanda la dovuta attenzione nella calibratura dei diversi criteri di graduazione rispetto alle caratteristiche proprie dell’Ente. A titolo esemplificativo, il criterio “Complessità organizzativa” potrebbe essere legato anche alla graduazione della struttura dirigenziale ove la PO è incardinata, ove, ad esempio, si ritenga non affidabile il solo riferimento al personale assegnato.

#### **4. Schema di delibera G.C.**

**OGGETTO: CCNL 2016-2018: SISTEMA DI GRADUAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE - APPROVAZIONE REGOLAMENTO**

##### **LA GIUNTA COMUNALE**

PREMESSO quanto segue:

- L'articolo 13 del CCNL 21/5/2018 del Comparto delle Funzioni locali istituisce l'Area delle posizioni organizzative sulla base di due tipologia riguardanti:

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;

- le Amministrazioni del comparto delle funzioni locali sono chiamate a rivedere l'assetto dell'Area delle posizioni organizzative entro un anno dalla data di entrata in vigore del nuovo CCNL;

- si rende di conseguenza necessario ridefinire i criteri di conferimento e revoca degli incarichi di posizione organizzativa, i criteri di graduazione della retribuzione di posizione, nonché i criteri per l'attribuzione della retribuzione di risultato;

- l'articolo 14 del CCNL demanda agli enti di stabilire la graduazione delle posizioni organizzative, entro i limiti dettati dalla stessa norma, sulla base di criteri predeterminati che tengano conto della complessità e della rilevanza delle responsabilità amministrative e gestionali di ciascuna posizione, e tenendo conto anche di eventuali deleghe di funzioni dirigenziali;

- a seguito della nuova disciplina introdotta dal predetto CCNL, la presente proposta di regolamento considera come oggetto di analisi gli elementi che, a termini di contratto, qualificano le singole posizioni organizzative. È previsto quindi che ciascuna posizione sia analizzata sulla base di parametri che tengano conto, a termini di contratto, di fattori di complessità, di autonomia gestionale e organizzativa, della conseguente responsabilità, e delle professionalità applicabili.

- le considerazioni suddette hanno portato all'individuazione di n. 5 criteri ritenuti adeguati e sufficienti ad esprimere il contenuto dei requisiti richiesti dal CCNL ai fini della graduazione delle singole posizioni;

- il sistema di graduazione proposto, impostato su detti criteri, come meglio specificati sia nello schema di regolamento che nella relazione allegata, consente ai soggetti incaricati della relativa attività, di analizzare le caratteristiche di ogni singola posizione. Tale analisi rappresenta la motivazione che giustifica il punteggio attribuito. Nella

predisposizione del sistema è stato inoltre tenuto conto di correttivi da utilizzare al fine di adottare una corretta graduazione e differenziazione delle retribuzioni di posizione in relazione al ruolo assegnato;

- il sistema di graduazione, tiene conto inoltre del budget assegnato allo specifico istituto ai fini di mantenere il complesso delle retribuzioni attribuite all'interno dello stesso;

- vista la Deliberazione di Giunta n. ... del ..., contenente la definizione degli indirizzi alla delegazione trattante di parte pubblica per l'attuazione del CCNL 21/5/2018;

- dato atto che sono stati attivati i livelli di relazione sindacale previsti dagli artt. 5 e 7 del CCNL 21/5/2018;

- VISTO il parere di regolarità tecnica ex art.49 Tuel, espresso dal Dirigente/Responsabile del servizio interessato;

#### **DELIBERA**

**I.** Di approvare il regolamento allegato al presente provvedimento composto da n. .... articoli, e dai seguenti modelli di schede di valutazione:

Mod. 1 - Criteri di graduazione;

Mod. 2 - Scheda di analisi per attribuzione dei punteggi alla P.O.;

**II.** Di approvare la relazione illustrativa nella quale, tra l'altro, viene evidenziato il procedimento di distribuzione delle risorse destinate allo specifico istituto;

**III.** Di disporre che il nuovo sistema di graduazione delle posizioni organizzative avrà decorrenza dalla prima attribuzione di incarichi successiva all'approvazione del regolamento.

## **5. Proposta di Regolamento**

### **Art. 1 Finalità**

1. Il presente regolamento contiene la disciplina relativa ai criteri per il conferimento degli incarichi, alla graduazione della retribuzione di posizione e ai criteri per l'attribuzione della retribuzione di risultato per gli incaricati delle posizioni organizzative, ai sensi degli artt. 13 e seguenti del CCNL Funzioni Locali del 21 maggio 2018.

2. Per "Posizione Organizzativa" si intende un incarico individuato presso un'Area istituita all'interno della Struttura Organizzativa del Comune di ... , che, "con assunzioni di elevata responsabilità di prodotto e di risultato", prevede lo svolgimento di una delle tipologie di funzioni/attività, di seguito elencate:

- a) "direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa" (detta P.O. di Struttura);
- b) "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 di elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal curriculum" (detta P.O. di Alta Professionalità).

3. Gli incarichi di posizione organizzativa possono essere assegnati esclusivamente a dipendenti classificati nella categoria D, sulla base e per effetto di un incarico a termine conferito sulla base dei criteri definiti all'art. 3 del presente Regolamento.

4. La Giunta individua il numero delle posizioni organizzative istituite presso ciascuna Area con gli atti di macro-organizzazione dell'Ente.

### **Art. 2 Requisiti per il conferimento degli incarichi**

1. L'incarico di Posizione organizzativa può essere conferito al personale dipendente a tempo pieno ed indeterminato inquadrato in categoria D in possesso dei seguenti requisiti (elencazione esemplificativa):

- 1) aver ottenuto, negli ultimi (...) anni, valutazioni delle prestazioni almeno pari a "...” sulla base dell'attuale sistema di valutazione;
- 2) insussistenza di condizioni ostative, previste dal "Piano triennale di prevenzione della corruzione" per le aree e i procedimenti ad elevato rischio, salvo eventuali deroghe che dovranno essere motivate per iscritto;
- 3) non aver subito sanzioni disciplinari superiori a (...) negli ultimi (...) anni,
- 5) insussistenza di casi di inconfiribilità di incarichi ai sensi del D.Lgs. n. 39/2016 e



D.P.R. 62/2013 e s.m.i.;

7) ...

### **Art. 3**

#### **Procedura per il conferimento degli incarichi e rotazione**

1. Il conferimento degli incarichi di PO è preceduto da un avviso esplorativo finalizzato ad acquisire le candidature e i curricula dei dipendenti interessati, da pubblicare sul sito intranet dell'Ente per (...) giorni consecutivi.

2. I candidati in possesso dei requisiti di accesso disciplinati all'art. 2 del presente Regolamento saranno valutati in considerazione della natura e delle caratteristiche dei programmi da realizzare, dei requisiti culturali posseduti, delle attitudini e delle capacità professionali, nonché delle esperienze acquisite. Si tiene in considerazione, tra l'altro dei seguenti criteri:

a) titolo di studio e professionale adeguato per lo svolgimento delle funzioni assegnate, in rapporto alla specificità dell'incarico;

b) aver già coordinato strutture organizzative nell'arco della propria attività lavorativa;

c) capacità manifestata nella gestione di processi complessi, valutata in relazione all'oggettiva complessità delle disposizioni legislative e regolamentari che li regolano e della necessaria interrelazione con i procedimenti curati da altre strutture/Enti;

d) capacità di negoziazione, in relazione all'incarico da ricoprire;

e) esperienza almeno triennale nella gestione di funzioni e di attività su tematiche significative coerenti con l'incarico da ricoprire;

f) ...

3. Il dirigente dell'Area di riferimento, con il supporto dell'Ufficio Risorse umane, procede verifica della sussistenza dei requisiti di accesso di cui all'art. 2, e alla ponderazione e valutazione degli elementi di cui al precedente comma.

4. L'incarico di posizione organizzativa è conferito dal dirigente dell'Area di riferimento, per un periodo massimo non superiore a 3 anni, sulla base dei criteri definiti dal presente regolamento, con atto scritto e motivato, e può essere rinnovato con le medesime formalità.

5. Nel caso in cui l'avviso informale sia andato deserto o nel caso in cui sia verificata l'assenza, tra le candidature pervenute, dei requisiti, delle attitudini e delle competenze richieste per la posizione da attribuire, il dirigente dell'Area interessata conferisce l'incarico di Posizione organizzativa ad un dipendente di categoria D assegnato alla propria Area e in possesso di detti requisiti e competenze.

6. L'amministrazione promuove, quale strumento di crescita e valorizzazione

professionale, la rotazione degli incarichi.

7. I titolari di posizione organizzativa che abbiano ricoperto il medesimo incarico per un periodo di (...) anni, non possono ricoprire ulteriormente la stessa posizione. Il computo è sospeso durante le assenze dal lavoro superiori a 6 mesi. In relazione ai profili di competenza richiesti dalla posizione, tali da incidere sulla continuità, efficienza ed efficacia dell'attività amministrativa, il Dirigente può prevedere eventuali, eccezionali e motivati casi di deroga, di cui dovrà essere data tempestiva comunicazione al Responsabile della prevenzione della corruzione.

8. Il dipendente incaricato di Posizione organizzativa in aree o procedimenti esposti a rischio corruzione favorisce il passaggio delle competenze e agevola la rotazione dell'incarico. Qualora si renda necessaria l'assegnazione a struttura diversa da quella di appartenenza, il dipendente collabora affinché venga salvaguardata la continuità e la regolarità dell'attività amministrativa e la funzionalità degli uffici.

#### **Art. 4**

##### **Revoca degli incarichi**

1. Gli incarichi possono essere revocati prima della scadenza con atto scritto e motivato, in relazione a intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di valutazione negativa della performance individuale.

2. Gli enti, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, acquisiscono in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato, anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia; la stessa procedura di contraddittorio vale anche per la revoca anticipata dell'incarico di cui al comma 1.

3. La revoca dell'incarico comporta la perdita della retribuzione di posizione e di risultato e il dipendente resta inquadrato nel profilo e nella categoria di appartenenza.

#### **Art. 5**

##### **Trattamento economico**

1. Il trattamento economico accessorio del personale titolare delle posizioni di cui alla presente disciplina è composto dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato. Tale trattamento assorbe tutte le competenze accessorie e le indennità previste dal CCNL, compreso il compenso per il lavoro straordinario, fatto salvo quanto previsto dal comma 2 e da eventuali successive disposizioni normative e contrattuali in materia.

2. Ai sensi dell'articolo 18 del CCNL Funzioni Locali del 21/5/2018, ai titolari di posizione organizzativa, in aggiunta alla retribuzione di posizione e di risultato, possono essere erogati anche i seguenti trattamenti accessori:

a) l'indennità di vigilanza prevista dall'articolo 37, comma 1, let. b), primo periodo,

del CCNL del 6 luglio 1995, ai sensi dell'articolo 35 del CCNL del 14 settembre 2000;

b) i compensi ISTAT, ai sensi dell'articolo 70-ter, del CCNL del 21/5/2018;

c) i compensi per lo straordinario elettorale, ai sensi dell'articolo 39, comma 2, del CCNL del 14 settembre 2000; tali compensi sono riconosciuti solo nei casi nei quali vi sia stata l'acquisizione delle specifiche risorse collegate allo straordinario elettorale dai competenti soggetti istituzionali e nei limiti delle stesse;

d) i compensi per lavoro straordinario elettorale prestato nel giorno del riposo settimanale, ai sensi dell'articolo 39, comma 3, del CCNL del 14 settembre 2000, introdotto dall'articolo 16, comma 1, del CCNL del 5 ottobre 2001;

e) i compensi per lavoro straordinario connesso a calamità naturali, ai sensi dell'articolo 40 del CCNL del 22 gennaio 2004; tali compensi sono riconosciuti solo nell'ambito delle risorse finanziarie assegnate agli enti con i provvedimenti adottati per far fronte ad emergenze derivanti da calamità naturali;

f) i compensi di cui all'articolo 56-ter, del CCNL del 21/5/201/, previsti per il personale dell'area della vigilanza;

g) i compensi che specifiche disposizioni di legge espressamente prevedano a favore del personale, in coerenza con le medesime, tra cui, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- gli incentivi per funzioni tecniche, secondo le previsioni dell'articolo 113 del D.Lgs. n. 50/2016;

- i compensi incentivanti connessi ai progetti per condono edilizio, secondo le disposizioni della legge n. 326/2003, ai sensi dell'articolo 6 del CCNL del 9 maggio 2006;

- i compensi incentivanti connessi alle attività di recupero dell'evasione dei tributi locali, ai sensi dell'articolo 3, comma 57, della legge n. 662/1996 e dall'articolo 59, comma 1, let. p) del D.Lgs. n. 446/1997;

- i compensi connessi agli effetti applicativi dell'articolo 12, comma 1, let. b), del D.L. n. 437/1996, convertito nella legge n. 556/1996, in materia di spese del giudizio.

## **Art. 6**

### **Retribuzione di posizione**

1. Il presente Regolamento individua il Sistema ed i criteri per la graduazione delle posizioni organizzative ai fini dell'attribuzione della relativa retribuzione.

2. Nella individuazione dei criteri il Sistema tiene conto della rilevanza del ruolo assegnato alla posizione e dei connessi aspetti di complessità, autonomia, professionalità.

3. Il Comune, in caso di variazioni delle funzioni attribuite alle posizioni organizzative ovvero di rilevanti modifiche agli altri elementi di valutazione considerati dal presente Regolamento, procede ad una nuova graduazione delle stesse.

4. Il Sistema assicura in ogni caso l'attribuzione del valore minimo previsto dal CCNL quale retribuzione di posizione.

5. Il processo di graduazione delle funzioni deve essere svolto in maniera complessiva con riguardo a tutte le Posizioni organizzative, (*eventuale*) con ulteriore riparametrazione nei casi di cui all'articolo 13.

## **Art. 7** **Soggetti e funzioni**

*Enti privi di figure dirigenziali (Esemplificazione, da verificare ed adattare in relazione agli strumenti regolamentari e di organizzazione in essere)*

1. L'OIV/Nucleo di valutazione (*eventuale* sentito il Segretario Comunale,) compila, con la collaborazione del Servizio Personale-Organizzazione, una scheda contenente l'analisi delle funzioni assegnate a ciascuna P.O. con riguardo ai singoli elementi di valutazione, assegnando i relativi punteggi.

(*eventuale*) 2. Il Segretario comunale supporta l'OIV/Nucleo nel procedimento di valutazione sul piano della coerenza tra caratteristiche della posizione, criteri di misurazione ed attribuzione dei punteggi.

(*eventuale*) 3. La valutazione del criterio relativo alla "strategicità (responsabilità organizzativa di mandato)" è rimessa alla Giunta/Sindaco.

4. La Giunta approva la pesatura delle P.O. su parere dell'OIV/Nucleo di Valutazione.

*Enti con figure dirigenziali (Esemplificazione, da verificare ed adattare in relazione agli strumenti regolamentari e di organizzazione in essere)*

1. Il Dirigente, con riguardo alle P.O. di propria competenza compila, con la collaborazione del Servizio Personale-Organizzazione, una scheda contenente l'analisi delle funzioni assegnate a ciascuna con riguardo ai singoli elementi di valutazione. Il Dirigente assegna conseguentemente i relativi punteggi.

2. L'OIV/Nucleo di valutazione supporta il Dirigente nel procedimento di valutazione sul piano della coerenza tra caratteristiche della posizione, criteri di misurazione ed attribuzione dei punteggi.

3. La Giunta approva la pesatura delle P.O. (*eventuale*) su parere dell'OIV/Nucleo di Valutazione.

## Art. 8

### Criteria di pesatura delle posizioni organizzative

1. Le posizioni organizzative previste dal contratto di lavoro sono riferite:

- tipo a): allo svolgimento di funzioni e attività di particolare complessità, elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- tipo b): allo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità.

2. Il Sistema considera le caratteristiche fondamentali di ogni unità operativa individuando per ciascuna di esse gli elementi previsti dal CCNL (complessità e responsabilità), articolati in base a criteri specifici ai fini di una loro puntuale definizione e graduazione.

3. Le caratteristiche considerate ai fini della graduazione delle posizioni organizzative sono valutate in base ai seguenti criteri:

**1) trasversalità (complessità relazionale):** sono considerati il complesso e l'intensità delle relazioni sia interne che esterne coinvolte dai procedimenti attinenti alle funzioni assegnate. La valutazione attiene, in particolare, la significatività qualitativa e quantitativa dei rapporti con i "clienti interni" ed i portatori di interessi diffusi ("stakeholders");

**2) complessità operativa ed organizzativa:** sono considerate:

a) la composizione della struttura operativa di cui assume la responsabilità il titolare di Posizione organizzativa in relazione alla tipologia e quantità di risorse umane assegnate, con particolare riguardo alla presenza di profili appartenenti alla categoria D, con conseguente complessità gestionale;

b) la complessità qualitativa e quantitativa dei processi decisionali attinenti alle funzioni assegnate, riferita sia ai passaggi procedurali che alle relative implicazioni in termini di prodotto finale (ad es. a livello di tempi da rispettare, di rilevanza dell'istruttoria, ecc.). Sono valutati: il numero e la complessità tecnico/professionale dei processi/attività; il livello di specializzazione richiesto, ossia l'ambito delle funzioni specialistiche richieste; l'esigenza di coordinamento dei processi/attività;

**3) attività soggette a rischio/contenzioso:** sono considerati:

- per quanto riguarda l'aspetto del rischio, il Piano Anticorruzione in relazione alle attività maggiormente esposte;

- con riguardo al contenzioso, sono valutate l'intensità e la rilevanza dell'incidenza del prodotto finale nei confronti del destinatario interno ed esterno, in relazione agli interessi coinvolti (responsabilità di prodotto, civile ed amministrativa);

**4) responsabilità finanziaria:** è valutata la rilevanza dei budget gestiti a livello di entrata e di spesa;

per gli Enti privi di figure dirigenziali

**5) strategicità (responsabilità organizzativa di mandato):** è considerata la rilevanza delle funzioni conferite rispetto al programma di mandato.

per gli *Enti con figure dirigenziali*

**5) deleghe di funzioni dirigenziali:** è valutata la significatività quantitativa e qualitativa (ossia l'ampiezza ed il contenuto) delle (eventuali) funzioni delegate con attribuzione di poteri di firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna.

4. Ai fini della valutazione dei criteri e l'assegnazione dei punteggi, al presente Regolamento è allegata una scheda descrittiva con ulteriori livelli di dettaglio di ogni parametro (vedasi Allegato A).

#### **Art. 9**

##### **Delega di funzioni dirigenziali**

*(negli Enti con figure dirigenziali)*

1. Ai titolari di posizione organizzativa possono essere delegate funzioni dirigenziali.
2. La delega scritta deve essere definita nei suoi contenuti e prevedere l'eventuale adozione di provvedimenti finali o di atti gestionali.
3. In caso di delega è effettuata la valutazione del criterio "deleghe di funzioni dirigenziali" di cui al precedente art. 8, che tiene conto della significatività quantitativa e qualitativa (ossia dell'ampiezza e del contenuto) delle funzioni delegate con attribuzione di poteri di firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna. Nel caso di non attribuzione di deleghe dirigenziali il criterio è valutato con livello 0 (zero).

#### **Art. 10**

##### **Unicità di valutazione**

1. I criteri di graduazione delle posizioni sono considerati validi per entrambe le tipologie previste dal CCNL, senza aggiunta o sottrazione di elementi a vantaggio o svantaggio dell'una o dell'altra tipologia.
2. Per le posizioni di tipo b) caratterizzate dallo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, le valutazioni sono maggiormente orientate ad accertare la presenza di tale elemento in relazione ai singoli criteri. In tal senso per il criterio 2), "complessità operativa ed organizzativa", l'Ente riconosce (*oppure può riconoscere*) a queste P.O. un punteggio minimo di due punti da aggiungere comunque alla valutazione del criterio come risultante dagli altri elementi riscontrati, fermo restando il punteggio massimo ottenibile per questo criterio.

#### **Art. 11**

##### **Sistema di pesatura**

1. Per ogni criterio individuato dall'articolo 8 è assegnato un punteggio variabile secondo

il modello allegato A, motivato sviluppando il criterio stesso in relazione agli elementi che lo caratterizzano: maggiore è il riscontro di detti elementi, maggiore risulta la valutazione.

## **Art. 12**

### **Procedimento di graduazione**

1. Ai fini della graduazione della retribuzione di posizione sono considerate le Posizioni organizzative da conferire secondo le analisi e valutazioni relative a ciascuna di esse.

2. Il Settore Risorse umane individua il “budget” a disposizione per la retribuzione di posizione. Il numero di P.O. da conferire è moltiplicato per l’ammontare minimo destinato alla retribuzione di posizione secondo il CCNL, calcolando così il valore complessivo minimo (di seguito “vcm”) delle P.O. dell’Ente. Il Settore Risorse umane determina la differenza fra budget e vcm, differenza che costituisce il “budget residuo”.

3. Il soggetto preposto alla valutazione ai sensi dell’art. 7 applica i criteri di cui al precedente art.8 per ciascuna P.O. Per ogni criterio è assegnato un punteggio compreso tra un valore minimo e massimo (vedi allegato A). I punteggi così assegnati per ogni criterio sono sommati ed è individuato il punteggio totale di ciascuna P.O. (vedi allegato B).

4. Il Settore Personale-Organizzazione effettua la parametrizzazione del punteggio totale di ciascuna P.O. rispetto alla somma dei punteggi totali attribuiti complessivamente a tutte le P.O., determinando così il peso specifico di ciascuna. Il peso specifico di ciascuna P.O. è parametrato al budget residuo di cui al precedente comma 2. Per ottenere l’importo della retribuzione di posizione di ciascuna P.O., il risultato così ottenuto è sommato al valore minimo della retribuzione (euro 5.000).

## **Art. 13**

### **Correttivo del sistema**

1. Allo scopo di evitare un appiattimento delle retribuzioni di posizione è adottato il seguente criterio correttivo:

- è fissato un punteggio soglia, pari a (...)/25;
- alle P.O. alle quali è assegnato un punteggio totale inferiore al punteggio soglia, è assegnato il valore minimo della retribuzione di posizione previsto dal CCNL vigente (euro 5.000);
- il punteggio totale assegnato a dette P.O. non è considerato ai fini della parametrizzazione di cui all’art. 12, per cui tale punteggio non viene né sommato per determinare la somma dei punteggi totali, né utilizzato per determinare il peso specifico della medesima P.O.;
- il budget residuo è ripartito fra le altre P.O., con le modalità indicate nel precedente art.12.

*(eventuale ed in alternativa rispetto al precedente n.1)* 1. Al fine di evitare l'insorgere di rilevanti squilibri nelle valutazioni tra le diverse posizioni, nel caso in cui il valore attribuito ad una o più P.O. sia superiore od inferiore di oltre euro (... *ad es.* ...) 5.000 alla media dei valori attribuiti a tutte le P.O. (con valore limite = media +/- euro 5.000), l'Ente procede come di seguito:

a) nel caso in cui vi sia una o più P.O. il cui valore risulti superiore a detto limite, tale importo è ridotto fino a detto limite. La riduzione è distribuita ai sensi dell'art. 14, c.1, lett.b) o c);

b) nel caso in cui vi sia una o più P.O. il cui valore risulti inferiore al citato limite, a tutte le P.O. che superano la media il valore assegnato è ridotto proporzionalmente a beneficio della o delle prime, il cui valore è corrispondentemente aumentato fino a concorrenza di detto limite.

#### **Art. 14**

##### **Distribuzione dei resti**

1. Eventuali importi che residuano dalla ripartizione effettuata a termini dell'articolo 12 possono:

a) essere assegnati fino a concorrenza del budget assegnato, in proporzione ai valori già attribuiti;

*oppure*

b) essere destinati a incrementare il Fondo risorse decentrate a termini del 15, c. 7, CCNL;

*oppure*

c) incrementare la quota della retribuzione di risultato.

#### **Art. 15**

##### **Utilizzo di personale a tempo parziale tra più Enti**

1. In caso di utilizzo di personale a tempo parziale, titolare di P.O. (art. 17, CCNL), allo stesso è corrisposta, da parte dell'Ente presso il quale è stato disposto l'utilizzo, una maggiorazione della retribuzione di posizione nella misura del .....%.

2. Il relativo importo è compreso nel valore destinato dall'Ente a tale istituto, e recuperato all'interno dei resti di cui all'articolo 14, *oppure* recuperato in percentuale tra le altre posizioni mantenendo fermo il valore minimo.

#### **Art. 16**

##### **Retribuzione di risultato**

1. I risultati delle attività svolte dai dipendenti cui siano attribuiti gli incarichi sono soggetti a valutazione annuale.

2. La valutazione positiva dà titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato, i



cui criteri generali di determinazione sono previsti nell'ambito della contrattazione integrativa ai sensi dell'articolo 7, comma 4, let. v), del CCNL 21/5/2018.

3. Ai sensi dell'articolo 15, comma 4, del CCNL 21/5/2018, i criteri specifici per la determinazione e per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato, nell'ambito dei criteri generali di cui al comma 2, sono stabiliti in apposita disciplina che accede al regolamento generale sul ciclo di valutazione della performance.

4. La valutazione del personale incaricato di posizione organizzativa è adottata dal dirigente dell'Area di riferimento.

#### **Art. 17**

##### **Incarichi ad interim**

1. Al lavoratore già titolare di posizione organizzativa, cui sia conferito un incarico ad interim relativo ad altra posizione organizzativa, è attribuito, per la durata dello stesso e a titolo di retribuzione di risultato, un ulteriore importo la cui misura può variare dal 15% al 25% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione organizzativa oggetto dell'incarico ad interim. La percentuale è definita dal dirigente che conferisce l'incarico ad interim, nell'ambito dello stesso.

2. Nella definizione della percentuale di cui al comma 1, si tiene conto della complessità delle attività e del livello di responsabilità connessi all'incarico attribuito, nonché del grado di conseguimento degli obiettivi.

3. Nel caso di conferimento di un incarico di Posizione organizzativa ad interim a titolare di altro incarico, il residuo importo della retribuzione di posizione afferente alla Posizione vacante ... (*esempio*: confluisce nel fondo per la retribuzione di risultato degli incaricati di Posizione organizzativa).

#### **Art. 18**

##### **Decorrenza**

1. Il presente Regolamento entra in vigore alla data di pubblicazione e trova applicazione per gli incarichi conferiti successivamente alla data medesima.

## **6. Allegati**

## 6.1 Mod. A - Criteri di graduazione

*Esempio di Modello descrittivo dei criteri di valutazione della P.O.*

<b>Criteri di valutazione - punteggi</b>				
<b>Trasversalità</b> <i>(complessità relazionale)</i>	<b>Complessità operativa e organizzativa</b>	<b>Attività soggette a rischio/contenzioso</b>	<b>Responsabilità finanziaria di entrata e spesa</b>	<i>Per gli Enti privi di figure dirigenziali</i> <b>Strategicità</b> <i>(responsabilità organizzativa di mandato)</i>
<b>1-3</b>	<b>1-9</b>	<b>1-5</b>	<b>1-5</b>	<b>1-3</b>
<p>Sono considerati il complesso e l'intensità delle relazioni sia interne che esterne coinvolti dai procedimenti attinenti alle funzioni assegnate. La valutazione attiene, in particolare, la significatività qualitativa e quantitativa dei rapporti con i "clienti interni" ed i portatori di interessi diffusi ("stakeholders").</p> <p>Livello 1: i processi e le attività dalla posizione implicano relazioni ordinarie e consolidate</p>	<p>Sono considerate:</p> <p>A) la composizione della struttura operativa di cui assume la responsabilità il titolare di P.O. in relazione alla tipologia e quantità di risorse umane assegnate, con particolare riguardo alla presenza di profili appartenenti a categorie D, con conseguente complessità gestionale.</p> <p>Sono individuati i seguenti livelli:</p> <p>1) da n. ... a n. ... dipendenti assegnati: p. 1</p> <p>2) da n. a n. .... dipendenti assegnati; p.2;</p> <p>3) da n. .... a n. dipendenti</p>	<p>Sono considerati:</p> <p>A) per quanto riguarda l'aspetto del rischio, il Piano Anticorruzione in relazione alle attività maggiormente esposte. Si considera il livello di esposizione a rischio come definito nel PTPCT:</p> <p>1) per attività esposte a rischio ... p.1;</p> <p>2) per attività esposte a rischio ... p.2;</p> <p>3) per attività esposte a rischio ... p.3.</p> <p>B) con riguardo al contenzioso, sono valutate l'intensità e la</p>	<p>E' considerata la rilevanza dei budget gestiti a livello di entrata e di spesa. Possono essere individuati, in base al bilancio dell'Ente, livelli di budget in relazione ai quali attribuire i punteggi. Sono considerate diversamente le entrate e le spese, e fra queste le risorse di parte corrente rispetto a quelle in conto capitale.</p>	<p>E' considerata la rilevanza delle funzioni conferite rispetto al programma di mandato.</p> <p>Livello 1: i processi e le attività gestite implicano assumono un rilievo ordinario rispetto agli obiettivi strategici dell'Amministrazione;</p> <p>Livello 2: i processi e le attività gestite risultano significative per il conseguimento degli obiettivi strategici dell'Amministrazione;</p> <p>Livello 3: i processi e le attività gestite risultano direttamente collegate al conseguimento degli obiettivi strategici dell'Amministrazione.</p>

<p>con altre strutture organizzative interne;</p> <p>Livello 2: i processi e le attività gestite implicano relazioni ordinarie con posizioni apicali di strutture organizzative interne e con soggetti esterni;</p> <p>Livello 3: i processi e le attività gestite implicano relazioni frequenti ed intense di alto livello anche professionale, con soggetti interni ed esterni.</p>	<p>assegnati cat. D, ulteriori p.1;</p> <p>4) da n. ... a n. ... dipendenti assegnati cat. D, ulteriori p. 2;</p> <p>B) la complessità qualitativa e quantitativa dei processi decisionali attinenti alle funzioni assegnate, riferita sia ai passaggi procedurali che alle relative implicazioni in termini di prodotto finale (ad es. livello di tempi da rispettare, rilevanza dell'istruttoria). Sono valutati: il numero e la complessità tecnico/professionale dei processi/attività; il livello di specializzazione richiesto, ossia l'ambito delle funzioni specialistiche richieste; l'esigenza di coordinamento dei processi/attività. Sono individuati i seguenti livelli:</p> <p>1) processi ed attività ad elevato contenuto standardizzato (p. 1)</p> <p>2) processi e attività con ordinaria complessità tecnico gestionale (p. da 2 a 3)</p> <p>3) processi e attività con rilevante complessità tecnica gestionale (p. da 4 a 5).</p>	<p>rilevanza dell'incidenza del prodotto finale dell'attività nei confronti del destinatario interno ed esterno, in relazione agli interessi coinvolti (responsabilità di prodotto, civile e amministrativa). Sono considerati i pregressi casi di contenzioso.</p>
---	--	---

<p><i>Per gli Enti con figure dirigenziali</i></p> <p><b>Deleghe di funzioni dirigenziali</b></p>
<p><b>0-3</b></p>
<p>E' valutata la significatività quantitativa e qualitativa (ossia l'ampiezza ed il contenuto) delle funzioni delegate con attribuzione di poteri di firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna.</p> <p>Livello 0: non sono delegate dirigenziali;</p> <p>Livello 1: le funzioni delegate comportano firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna di contenuto ordinario;</p> <p>Livello 2: le funzioni delegate comportano firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna significativi per ampiezza e contenuto;</p> <p>Livello 3: le funzioni delegate comportano firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna di contenuto ed ampiezza rilevanti.</p>

<p>In relazione alle posizioni di tipo b) caratterizzate dallo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, per il criterio "complessità operativa ed organizzativa", l'Ente riconosce (<i>oppure</i> può riconoscere) un punteggio minimo di due punti da aggiungere comunque alla valutazione del criterio come risultante dagli altri elementi riscontrati, fermo restando il punteggio massimo ottenibile per questo criterio (cioè p.9).</p>			
---	--	--	--

## 6.2 Mod. B - Scheda di analisi per attribuzione dei punteggi alla P.O.

Struttura di riferimento
Area:
Denominazione della Posizione Organizzativa: Organi istituzionali
Composizione della P.O.: posizioni cat. D, n....., posizioni cat. C, n. ...., posizioni cat. B n.....; personale a tempo determinato: .....

Tipologia della posizione in relazione al CCNL:
a) Posizione con compiti di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
b) Posizione che prevede lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione correlate a diplomi di laurea e/o di scuole universitarie e/o alla iscrizione ad albi professionali, oppure acquisita attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità;
c) Posizione che richiede la presenza di entrambe le condizioni

### Descrizione delle caratteristiche della posizione e attribuzione punteggio:

**Posizione Organizzativa *Organi istituzionali*:** comprende le attività relative a: gestione indennità di carica, presenze, rimborsi, organizzazione consiglio comunale, commissioni, altro.

Parametro valutazione	Descrizione	Punteggio
<b>Trasversalità</b> (responsabilità relazionale)	I processi e le attività gestite presentano una normale/scarsa rilevanza di relazioni esterne e interne, in quanto riguardano essenzialmente .....	
<b>Complessità operativa organizzativa</b>	I processi decisionali si presentano in linea di massima standardizzati; i processi richiedono l'attività di n.... dipendenti, tranne che per ..... che prevedono un coinvolgimento più/meno ampio.	
<b>Attività soggette a rischio/contenzioso</b>	In relazione al PTPCT sono esposte a rischio le seguenti attività: a) ..... (indicare il livello di esposizione); b) ..... (indicare il livello di esposizione). In relazione agli interessi coinvolti e alle esperienze precedenti non si ravvisano/si ravvisano cause di contenzioso.	
<b>Responsabilità finanziaria di entrata e spesa</b>	Previsioni di entrate assegnate: .....; Previsioni di spesa corrente assegnate: .....; Previsioni di spesa capitale assegnate: .....	
<b>Strategicità</b> (responsabilità organizzativa di mandato)	I processi e le attività gestite assumono un rilievo ..... rispetto agli obiettivi strategici dell'Amministrazione	
<i>oppure</i> <b>Delega di funzioni dirigenziali</b>	Le funzioni delegate comportano /non comportano firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna .....	

**Punteggio totale** \_\_\_\_\_