



**Comune di Sala Bolognese**  
*CITTÀ METROPOLITANA DI BOLOGNA*

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

Approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 81 del 16.05.2019

Publicato all'Albo Pretorio per 15 gg. dal 23.05.2019 al 07.06.2019

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

## **INDICE**

Art. 1 - Identificazione delle posizioni organizzative

Art. 2 - Durata degli incarichi di posizione organizzativa

Art. 3 - Requisiti richiesti per l'attribuzione dell'incarico di posizione organizzativa

Art. 4 - Criteri per il conferimento dell'incarico di posizione organizzativa

Art. 5 - Funzioni e competenze delle posizioni organizzative

Art. 6 - Graduatorie delle Posizioni Organizzative

Art. 7 - La metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative

Art. 8 - Il processo di analisi e graduazione delle posizioni organizzative

Art. 9 - Assenza del titolare di posizione organizzativa

Art. 10 - Revoca dell'incarico

Art. 11 - Retribuzione di risultato

Allegati:

A) scheda di rilevazione delle posizioni organizzative

B) scheda di graduazione delle posizioni organizzative

### **Art. 1 - Definizione delle posizioni organizzative**

1. Ai sensi dell'art. 13 del CCNL del 21.5.2018, l'Area delle Posizioni organizzative è istituita per le seguenti finalità:
  - 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.
2. Tali posizioni, caratterizzate dall'assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato, possono essere assegnate esclusivamente a dipendenti classificati nella categoria D, sulla base e per effetto di un incarico a termine.
3. L'Amministrazione individua il numero di posizioni organizzative da finanziare tenendo conto della complessità e strategicità delle funzioni assegnate nonché della complessità della articolazione organizzativa dell'Ente.
4. Le proposte modificative all'assetto delle aree di posizione organizzative come sopra costituito, dettagliatamente motivate, vanno comunicate tempestivamente anche al Nucleo di Valutazione per le eventuali variazioni e riponderazioni delle graduazioni già espresse.

### **Art. 2 - Durata degli incarichi di posizione organizzativa**

1. L'incarico di P.O. è conferito per un periodo non superiore a tre anni e sono rinnovabili.
2. La durata minima dell'incarico, tenuto conto della necessità di correlare la retribuzione di risultato all'attuazione degli obiettivi assegnati di durata almeno annuale, non può essere inferiore ad un anno. In presenza di particolari necessità, per via di modifiche agli assetti organizzativi in via di definizione, ovvero per ragioni sostitutive, gli incarichi possono essere conferiti anche per di periodi più brevi rispetto alla durata ordinaria.
3. Al fine di garantire la continuità dell'azione amministrativa e la piena operatività delle strutture organizzative dell'ente, alla scadenza del mandato degli organi amministrativi tutti gli incarichi di posizione organizzativa vigenti sono prorogati fino al termine del 4<sup>o</sup> mese successivo alla data di scadenza del mandato amministrativo, fatta comunque salva la facoltà del Sindaco neoeletto di procedere ad eventuali modifiche espresse prima di tale termine.

### **Art. 3 - Requisiti richiesti per l'attribuzione dell'incarico di posizione organizzativa**

1. L'incarico di posizione organizzativa può essere conferito al personale dipendente a tempo pieno e indeterminato inquadrato in categoria D, in possesso dei seguenti requisiti:
  - a) esperienza lavorativa nella categoria D, in posizione di lavoro richiedente significativo grado di autonomia gestionale e organizzativa;
  - b) preparazione culturale correlata a titoli accademici relativi a materie concernenti l'incarico assegnato rilevabili dal curriculum formativo.
2. Il requisito sub b) potrà essere sostituito dal requisito della esperienza lavorativa di almeno due anni in categoria D, nella posizione di lavoro di responsabile di servizio.
3. Il requisito della presenza in servizio a tempo pieno non si applica alle ipotesi di utilizzo congiunto di titolare di P.O. presso altro ente secondo la disciplina di cui all'art. 17, comma 6, del CCNL 21.05.2018.

### **Art. 4 - Criteri per il conferimento dell'incarico di posizione organizzativa**

1. Gli incarichi sono attribuiti con decreto dal Sindaco al personale di categoria D, in base ai seguenti criteri e secondo i relativi pesi:

- a) Requisiti culturali (diploma di laurea, master, dottorati di ricerca ed altri titoli equivalenti) posseduti (fino a 10/100);
  - b) Attitudini e capacità professionale (fino a 25/100);
  - c) Esperienza e competenza tecnica nelle materie da trattare (fino a 40/100);
  - d) Capacità di gestione di gruppi di lavoro (fino a 25/100);
2. L'individuazione avviene di norma previo avviso indirizzato a tutti i dipendenti di cat. D in possesso delle necessarie caratteristiche culturali e professionali, con preavviso minimo di sette giorni. Gli interessati presentano apposita domanda, corredata da curriculum vitae, contenente in particolare i requisiti culturali e le esperienze lavorative pregresse utili ai fini dell'incarico da assegnare. In sede di prima applicazione del presente Regolamento, o comunque nel caso in cui vi sia un solo dipendente potenzialmente idoneo, l'assegnazione della titolarità di P.O. può avvenire in forma diretta da parte del Sindaco.
  3. Il Sindaco conferisce l'incarico al soggetto ritenuto più idoneo con provvedimento motivato in relazione ai criteri di cui al precedente comma 1.

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

1. L'incarico di posizione organizzativa comporta, nell'ambito delle deleghe assegnate e delle direttive dell'ente, le seguenti funzioni e competenze:
  - a) la gestione delle attività volte al raggiungimento degli obiettivi assegnati;
  - b) la gestione delle risorse umane e strumentali assegnate alla struttura di competenza;
  - c) la responsabilità dei procedimenti amministrativi attribuiti;
  - d) l'adozione in prima persona, con connessa responsabilità di firma.

#### **Art. 6 - Graduazione delle Posizioni Organizzative**

1. La Giunta provvede all'istituzione dell'Area delle Posizioni Organizzative, individuando la graduazione della relativa indennità sulla base dei criteri individuati nel presente Regolamento.
2. Gli elementi di valutazione ai quali collegare la graduazione delle responsabilità connesse alle Posizioni Organizzative e quindi alla indennità di posizione sono:
  - ✓ la responsabilità organizzativa e gestionale
  - ✓ la complessità
  - ✓ la professionalità
  - ✓ la strategicità
3. Il grado di responsabilità organizzativa e gestionale è riconducibile a:
  - numero di collaboratori da gestire
  - influenza sui risultati economico-finanziari della struttura di appartenenza
4. Il grado di complessità è riconducibile al tipo di posizione considerata. In particolare, da:
  - complessità dell'organizzazione controllata (strutture, processi e composizione quali-quantitativa delle risorse umane);
  - autonomia e influenza sull'acquisizione e l'impiego di risorse finanziarie
  - disomogeneità e variabilità delle funzioni amministrative
  - quadro dei vincoli da governare
  - pressioni di carattere ambientale e legate alla dinamica della domanda.
5. Il grado di professionalità è afferente a:
  - caratteristica delle competenze professionali necessarie per lo svolgimento del ruolo
  - facilità di reperimento nell'ambito del settore degli enti locali delle competenze richieste
6. Il grado di strategicità può essere ricondotto ai seguenti elementi, anche considerati disgiuntamente:

- il presidio da parte della posizione di aspetti prioritari del programma dell'amministrazione;
- l'influenza della posizione sui risultati complessivi dell'ente;
- il presidio da parte della posizione di obiettivi e funzioni innovative, tali da garantire la modernizzazione e il miglioramento qualitativo del funzionamento dell'ente;
- l'esercizio di un ruolo centrale nello sviluppo e nel governo di un sistema articolato di relazioni con interlocutori esterni qualificati;
- la centralità della posizione rispetto alle caratteristiche, alle aspettative e alle dinamiche del contesto socio-economico-territoriale.

#### **Art. 7 - La metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative**

1. La graduazione delle posizioni organizzative viene effettuata mediante un metodo di valutazione strutturato. Il metodo di valutazione adottato è del tipo analitico "per punteggio". Il metodo prevede quindi che ciascuna posizione venga ad essere indirettamente comparata con le altre sulla base di una serie di riferimenti (categorie e fattori di valutazione) ritenuti idonei a rendere conto della criticità delle posizioni e quindi rilevanti ai fini delle graduazioni delle medesime.
2. In particolare, ciascuna categoria è articolata in fattori. Ciascun fattore viene graduato su tre livelli, in modo da consentire una valutazione analitica comparativa delle posizioni individuate. In questo senso la graduazione dei fattori non assume valore assoluto rispetto alla situazione generale dell'ente, ma relativo rispetto al gruppo di posizioni prese in considerazione. Si intende, quindi, che le posizioni selezionate presentano tutte caratteristiche significative di complessità e rilevanza strategica (presupposti fondamentali per la loro costituzione), ma potrebbero assumere, per ogni singolo fattore un valore relativamente diverso (basso, medio, alto) all'interno dello specifico universo delle posizioni valutate.
3. Le categorie individuate vengono misurate rispetto ai seguenti otto fattori:

<b>Categorie</b>	<b>Fattori</b>
Responsabilità organizzativa e gestionale	- numero di collaboratori da gestire - influenza su risultati economico-finanziari
Complessità	- omogeneità delle funzioni - caratteristiche dei processi operativi - innovazione necessaria - quadro delle relazioni
Professionalità	- competenze professionali
Strategicità	- impatto sui risultati dell'ente

4. Il grado di autonomia delle posizioni organizzative è ritenuto un fattore di individuazione delle stesse e non rappresenta quindi un elemento di differenziazione.

#### **Art. 8 - Il processo di analisi e graduazione delle posizioni organizzative**

1. La fase iniziale è finalizzata a conoscere a fondo il contenuto della posizione, attraverso la raccolta dei dati e delle informazioni necessarie, che saranno riportate sulle apposite schede di rilevazione, riportate in allegato. La struttura interna di supporto al Nucleo di Valutazione provvede a raccogliere i dati necessari, anche attraverso incontri con gli attuali titolari delle posizioni e contatti con gli uffici competenti, ed a compilare le apposite schede di rilevazione. Le schede di rilevazione devono essere convalidate dai titolari delle posizioni organizzative valutate.
2. In relazione agli otto fattori enunciati nel precedente articolo, viene utilizzata una scala di valutazione fondata su tre livelli corrispondenti alla gradazione che ciascun fattore può

assumere rispetto alla specifica posizione (i valori della scala sono convenzionali e utilizzati per facilitare la gestione tecnica del sistema)

<b>Fattore X</b>		
<b>Grado a</b>	<b>Grado b</b>	<b>Grado c</b>
1	2	3

3. La valutazione consiste nel valutare comparativamente tutte le posizioni rispetto a ciascun fattore. La rilevanza che il fattore assume per la posizione determina il grado/punteggio ottenuto dalla specifica posizione rispetto allo specifico fattore. Il punteggio totale viene determinato automaticamente come somma del punteggio ottenuto nei singoli fattori di valutazione. I limiti di punteggio attribuibile (minimo e massimo) sono i seguenti:

<b>Range di graduazione</b>	
Min	Max
8	24

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

<b>Fascia A</b>		<b>Fascia B</b>		<b>Fascia C</b>		<b>Fascia D</b>		<b>Fascia E</b>		<b>Fascia F</b>	
Min	Max										
22	24	19	21	16	18	12	15	9	11	8	8

5. La collocazione in fasce omogenee è funzionale al riconoscimento della complessità della posizione analizzata in relazione al contesto organizzativo in cui essa opera. La definizione della graduazione e la collocazione nella relativa fascia di appartenenza viene formulata dal Nucleo di Valutazione su istruttoria della struttura tecnica di supporto.
6. La definizione del valore economico per l'indennità di posizione è in funzione del punteggio attribuito alla singola Posizione Organizzativa e alla relativa collocazione nella fascia.
7. I valori economici, determinati sulla base delle disponibilità economiche relative al trattamento accessorio del personale in posizione organizzativa e in merito alle politiche retributive dell'ente, accordati a ciascuna fascia sono:
- Fascia A = € 16.000,00
  - Fascia B = € 14.000,00
  - Fascia C = € 12.000,00
  - Fascia D = € 9.500,00
  - Fascia E = € 8.000,00
  - Fascia F = € 5.000,00

#### **Art. 9 - Revoca dell'incarico**

1. Gli incarichi possono essere revocati, con provvedimento scritto e motivato, prima della scadenza, dal soggetto che ha provveduto al loro conferimento, in relazione a intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di valutazione negativa della performance individuale. In tali casi l'Ente prima di procedere alla revoca, acquisisce in contraddittorio, le valutazioni del dipendente interessato anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.
2. La revoca dell'incarico comporta la perdita della retribuzione di posizione e risultato, il dipendente resta comunque inquadrato nel profilo e nella categoria di appartenenza.

**Art. 10 - Retribuzione di risultato**

1. La determinazione della retribuzione di risultato dei dipendenti incaricati di Posizione organizzativa avviene secondo i criteri individuati all'interno del Sistema di Misurazione e Valutazione dell'Ente.
2. Nell'ambito delle risorse complessive finalizzate all'erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le Posizioni Organizzative, l'ente destina una quota almeno del 15% per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato delle medesime Posizioni.
3. Annualmente in sede di definizione delle risorse destinate alla retribuzione della indennità di risultato, l'Amministrazione definisce per ciascuna posizione, nel rispetto dei limiti del CCNL 21.5.2018, la percentuale di risultato spettante tenendo in considerazione la strategicità e rilevanza del raggiungimento obiettivi.

**Art. 11 – Norma finale**

1. Il presente articolato è parte integrante e sostanziale del Regolamento di organizzazione degli Uffici e dei Servizi del Comune di Sala Bolognese, in quanto tale ne integra e aggiorna i contenuti nonché ne sostituisce le parti in contrasto.

**Allegato A: scheda di rilevazione delle posizioni organizzative**

**POSIZIONE:** .....

.....

**COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ENTE:**

.....

.....

**CATEGORIA DI VALUTAZIONE 1: livello di autonomia e responsabilità corrispondente alla posizione**

<b>Fattori:</b>	<b>Elementi da considerare:</b>
<b>1a – RISORSE UMANE COORDINATE: le risorse umane gestite dalla posizione</b>	1) Ruolo - N. tot Risorse umane distinte per profilo: ..... 2) Ruolo – N. tot Risorse Umane <i>direttamente</i> dipendenti dalla posizione, distinte per profilo: ..... 3) Collaboratori Atipici (Tempi Determinati, Collaborazioni) <i>direttamente</i> coordinati e profilo: ..... 4) Collaboratori Atipici (Tempi Determinati, Collaborazioni) <i>indirettamente</i> coordinati e profilo: .....
<b>1b –GESTIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE: le risorse economiche attribuite alla posizione (da PEG)</b>	1) Entrate correnti: ..... ..... 2) Entrate da trasferimenti: ..... ..... 3) Spese correnti: ..... ..... 4) Spese per investimento: .....

**CATEGORIA DI VALUTAZIONE 2: complessità relativa al presidio della posizione**

<b>Fattori:</b>	<b>Elementi da considerare:</b>
<b>1a) OMOGENEITA' DELLE FUNZIONI:</b>	Processi presidiati dalla Posizione Organizzativa (elenco): -



## Allegato B: scheda di graduazione delle Posizioni organizzative

CATEGORIE		FATTORI									direzione	polizia locale	personale	siat	ragioneria	uff piano		
RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVA E GESTIONALE	numero collaboratori	1	grado a	complessità bassa														
			grado b	complessità media														
			grado c	complessità elevata														
	influenza sui risultati economico finanziari	2	grado a	basso	grado di influenza sui risultati economico finanziari dell'ente													
			grado b	medio	grado di influenza sui risultati economico finanziari dell'ente													
			grado c	elevato	grado di influenza sui risultati economico finanziari dell'ente													
COMPLESSITÀ	omogeneità delle funzioni	3	grado a	basso	attività prevalentemente omogenee													
			grado b	medio	attività relativamente eterogenee													
			grado c	elevato	attività altamente diversificate													
	caratteristiche dei processi	4	grado a	basso	La posizione richiede in prevalenza il presidio di attività stabili, routinarie e/o altamente proceduralizzate e che richiedono soluzioni operative di base													
			grado b	medio	La posizione richiede in prevalenza il presidio di attività mediamente prefigurabili, che presentano talvolta problemi non prevedibili e richiedono soluzioni operative originali													
			grado c	elevato	La posizione richiede in prevalenza il presidio di attività che presentano di frequente problemi non prevedibili e richiedono soluzioni operative dedicate e adeguate alle caratteristiche del contesto													
	innovazione necessaria	5	grado a	basso	Prevalenza di funzioni che presentano caratteri di stabilità o richiedono revisione ordinaria in termini di contenuto													
			grado b	medio	Presenza significativa di funzioni che richiedono adattamento e attenzione costante all'adeguamento dei servizi e delle attività													
			grado c	elevato	Quadro delle funzioni in continua evoluzione e necessità di innovazione continua nei contenuti.													
	quadro delle relazioni	6	grado a	basso	Il quadro delle relazioni (inteme ed esterne) da gestire presenta aspetti di normale complessità													
			grado b	medio	Il quadro delle relazioni (inteme ed esterne) da gestire presenta aspetti di particolare complessità													
			grado c	elevato	La posizione richiede di gestire una rete di relazioni qualificate all'interno e/o all'esterno													
PROFESSIONALITÀ	competenze professionali	7	grado a	basso	Le competenze fondamentali per la posizione sono relative ad un ambito disciplinare specifico e facilmente reperibili sul mercato													
			grado b	medio	Le competenze fondamentali per la posizione sono relative a più ambiti disciplinari													
			grado c	elevato	La posizione richiede un'approfondita competenza in più ambiti disciplinari fortemente valorizzata dal mercato													
STRATEGICITÀ	impatto sui risultati dell'ente	8	grado a	basso	La posizione ha un impatto relativamente contenuto sui risultati quali-quantitativi dell'ente													
			grado b	medio	La posizione ha un impatto significativo sui risultati quali-quantitativi dell'ente													
			grado c	elevato	La posizione ha un impatto molto rilevante sui risultati quali-quantitativi dell'ente													

totale	0	0	0	0	0	0
--------	---	---	---	---	---	---

grado a	1
grado b	2
grado c	3

Punteggio minimo	8
Punteggio massimo	24