

Comune di Arezzo



# **Metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative e delle alte professionalità**

*Aggiornamento giugno 2017*

## 1. Introduzione

Per il personale appartenente all'area delle posizioni organizzative e delle alte professionalità la disciplina è contenuta nell'art. 8 ss. del CCNL per la revisione del sistema di classificazione del personale del comparto sottoscritto il 31.03.1999, nell'art.10 del CCNL del 22.1.2004 e negli artt. 22 e 23 del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi del Comune di Arezzo

La normativa prevede che “gli enti” determinino la graduazione della “retribuzione di posizione”, rimettendo pertanto all'autoregolamentazione delle singole amministrazioni, nel rispetto delle relazioni sindacali, la definizione delle procedure e dei criteri da seguire per l'attribuzione di un valore economico differenziato alle varie posizioni. All'interno di tali procedure niente esclude che possa essere eventualmente previsto un ruolo consultivo dell'Organismo Indipendente di valutazione, anche se ciò non rientra nelle finalità istituzionali di tale organismo.

La disciplina dell'area delle posizioni organizzative, attribuisce un giusto riconoscimento alla rilevanza professionale ed organizzativa di particolari posizioni di lavoro, prevedendo per la copertura di tali incarichi la corresponsione, oltre al trattamento tabellare, di una retribuzione di posizione e di risultato in analogia al sistema retributivo proprio dei dirigenti.

Il processo di riforma delle amministrazioni locali ha interessato, infatti, non solo le funzioni di livello dirigenziale, ma, in modo sempre più significativo, anche i funzionari dell'area direttiva, attraverso l'affidamento di compiti di strutture sub-dirigenziali o mediante lo svolgimento di attività di specifico carattere professionale.

All'area delle posizioni organizzative corrispondono degli incarichi temporanei finalizzati allo svolgimento di funzioni di direzione di unità operative di particolare complessità ed autonomia gestionale ed organizzativa, ovvero a svolgere attività di staff con particolari compiti di ricerca e studio o vigilanza e controllo, oppure, ancora, a svolgere attività ad alta professionalità correlata a scuole di specializzazione, acquisizione di abilitazioni, o all'iscrizione ad albi professionali.

La peculiarità dell'istituto sta nel fatto che gli incarichi connessi alle posizioni organizzative hanno natura precaria e temporanea: viene in sostanza individuato un nuovo ruolo all'interno dell'organizzazione con forti responsabilità gestionali o di alta professionalità e di risultato.

L'introduzione dell'incentivazione dell'area delle posizioni organizzative in base ai risultati raggiunti ed al merito individuale non fa nascere nuove qualifiche né configura un'autonoma “area quadri”, bensì realizza un'operazione di “micro organizzazione” interna all'amministrazione locale, adeguando il trattamento retributivo agli obiettivi raggiunti, attraverso le due distinte voci della “retribuzione di posizione” e la “retribuzione di risultato”.

Il trattamento economico accessorio del personale titolare delle posizioni organizzative e delle alte professionalità è pertanto composto dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato. Queste due voci assorbono tutte le competenze accessorie e le indennità, compreso il compenso per il lavoro straordinario.

La retribuzione di posizione è articolata in diversi livelli retributivi, previo un percorso di valutazione che si focalizza sul peso che la posizione organizzativa ricopre all'interno dell'organizzazione e non considera il titolare della posizione. La valutazione delle posizioni ha come obiettivo un'effettiva determinazione del livello di complessità e di responsabilità connessi a ciascuna posizione di lavoro.

La determinazione della misura dell'indennità di posizione avviene entro i valori previsti dagli artt. 10 e 11 del C.C.N.L. 31/3/1999 e dell'art. 10 del C.C.N.L. 22/01/2004.

L'indennità ha un carattere omnicomprensivo di ogni altra forma di trattamento economico accessorio, quali ad esempio lo straordinario, l'indennità di vigilanza, ecc... A tale vincolo sfuggono unicamente le indennità previste da specifiche disposizioni legislative e dal CCNL (es. incentivazione della progettualità di opere pubbliche e di strumenti urbanistici effettuati direttamente dagli uffici del comune, ex legge n. 109/104).

La retribuzione di risultato è subordinata all'effettivo raggiungimento degli obiettivi ed è corrisposta a seguito di verifica annuale a cura di ogni singolo Dirigente.

Per previsione contrattuale (art. 9 CCNL del 31/3/99) i risultati delle attività svolte dai dipendenti cui siano attribuiti gli incarichi sono infatti soggetti a valutazione annuale sulla base di criteri e procedure predeterminate: gli esiti positivi di tale valutazione danno titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato.

Dal quadro delineato si rileva come l'istituzione dell'area delle posizioni organizzative debba tendere alla valorizzazione della funzione di alta professionalità e direzionale rappresentando livelli di responsabilità intermedi tra il ruolo dirigenziale e gli altri dipendenti.

## **2. Le dimensioni di valutazione e l'attribuzione delle fasce per la determinazione della retribuzione di posizione**

I criteri di pesatura delle posizioni organizzative e delle alte professionalità sono diversi. Al punto 2.1 sono indicati i criteri da seguire per la pesatura delle posizioni organizzative. Al punto 2.2 sono indicati i criteri da seguire per la pesatura delle alte professionalità.

### **2.1 Dimensioni di valutazione delle posizioni organizzative**

Le aree di valutazione rappresentano l'elemento di base del sistema e i criteri di differenziazione per il peso delle diverse posizioni organizzative. Le dimensioni che sono state individuate per valutare le posizioni organizzative sono le seguenti:

- Risorse (economiche ed umane);
- Problem solving;
- Strategica;
- Responsabilità.

Le singole dimensioni sono state graduate al fine di differenziare in modo analitico il valore delle diverse posizioni organizzative. Ad ogni grado di ciascuna dimensione è attribuito un punteggio che concorre a determinare un valore misurabile sulla posizione organizzativa.

Un livello di punteggio più elevato esprime maggiori complessità e responsabilità connessi alla posizione di lavoro.

#### **2.1.1 Dimensione "risorse"**

La dimensione risorse prende in considerazione le risorse umane ed economiche assegnate alle unità organizzative sotto la sua responsabilità. L'obiettivo è pesare il grado di responsabilità affidato al titolare della posizione in termini di risorse gestite considerate da un punto di vista esclusivamente quantitativo. La dimensione risorse pesa per il 40% sulla valutazione complessiva.

L'attribuzione del punteggio aumenta al crescere delle risorse economiche di cui si ha responsabilità e dei lavoratori gerarchicamente o funzionalmente subordinati.

Dimensioni di valutazione	Peso	Gradienti		Punteggio
Risorse economiche	20	≥ 2.000.000 euro	3	20
		500.000 – 2.000.000 euro	2	14
		< 500.000 euro	1	7
Risorse umane	20	≥ 15	3	20
		8-14 (estremi inclusi)	2	14
		< 8	1	7

### 2.1.2 Dimensione “problem solving”

Nella dimensione del problem solving l'obiettivo è misurare il grado di variabilità e di disomogeneità delle attività controllate e quindi la qualità del contributo richiesto nel raggiungimento degli obiettivi di unità organizzativa e di ente.

Un livello minore di punteggio è attribuito a quelle posizioni i cui processi decisionali sono prevalentemente codificati da norme e procedure standard. Il livello intermedio viene riconosciuto alle posizioni organizzative che presidiano processi gestionali discrezionali se pur nell'ambito di procedure codificate da norme.

Il gradiente più alto è attribuito a posizioni organizzative che gestiscono in autonomia processi decisionali con alto livello di discrezionalità. Se alla posizione organizzativa è invece richiesto un atteggiamento proattivo nella definizione degli obiettivi di settore e nel raggiungimento dei risultati definiti in sede di programmazione, viene riconosciuto il livello massimo per la posizione considerata.

Area di valutazione	Peso	Gradienti		Punteggio
Problem solving	20	Gestisce in autonomia processi decisionali con alto livello di discrezionalità	3	20
		Gestisce processi gestionali discrezionali se pur nell'ambito di norme e procedure codificate	2	14
		Gestisce processi decisionali prevalentemente codificati da norme e procedure standard	1	7

### 2.1.3 Dimensione “strategica”

La dimensione strategica valuta l'impatto che l'attività gestita ha nel perseguimento delle politiche e degli obiettivi strategici dell'amministrazione.

L'obiettivo è analizzare la rilevanza della posizione organizzativa rispetto alle strategie dell'amministrazione. Il gradiente più alto è attribuito ad attività che concorrono ed impattano in modo diretto sulle strategie dell'amministrazione. Il gradiente intermedio è attribuito a posizioni organizzative che presidiano attività rilevanti ma che concorrono in modo indiretto alle strategie dell'amministrazione. Il gradiente più basso è attribuito a posizioni che gestiscono servizi che se pur rilevanti non concorrono al raggiungimento delle strategie di ente.

Area di valutazione	Peso	Gradienti	Punteggio	
Dimensione strategica	10	Svolge attività che concorrono in modo diretto alle strategie dell'amministrazione.	3	10
		Svolge attività rilevanti ma che concorrono in modo indiretto alle strategie dell'amministrazione.	2	7
		Gestisce servizi che se pur rilevanti non concorrono al raggiungimento delle strategie di ente.	1	3

#### 2.1.4 Dimensione "Responsabilità"

Concerne l'entità, l'ampiezza e la rilevanza delle scelte che il singolo titolare della posizione organizzativa deve compiere per ottemperare ai compiti caratterizzanti il proprio ruolo. Considera l'entità del rischio potenziale e delle relative sanzioni tipiche della posizione oggetto di analisi.

Gli indicatori ritenuti più significativi sono:

1. l'ampiezza delle responsabilità giuridiche e gestionali, che individua il carico di responsabilità gestionali e giuridiche che fa capo ad una posizione;
2. l'impatto delle decisioni e dei comportamenti sul funzionamento interno, che definisce il grado in cui le decisioni e le attività di una posizione condizionano o influenzano la qualità e i risultati di altre funzioni comunali.

Area di valutazione	Peso	Gradienti	Punteggio	
Responsabilità	30	Elevata responsabilità giuridica e gestionale. Elevata la correlazione tra entità del rischio e sanzione applicabile. Elevato grado di autonomia correlato a competenza professionale.	3	30
		Significativa responsabilità giuridica e gestionale. Significativa la correlazione tra entità del rischio e sanzione applicabile. Significativo grado di autonomia correlato a competenza professionale.	2	20
		Apprezzabile responsabilità giuridica e gestionale. Apprezzabile la correlazione tra entità del rischio e sanzione applicabile. Apprezzabile grado di autonomia correlato a competenza professionale.	1	10

### 2.1.5. La determinazione della fascia per l'assegnazione dell'indennità di posizione

Dopo aver attribuito alle singole dimensioni di valutazione il relativo punteggio, si calcola la somma pesata dei punteggi relativi a ciascuna posizione organizzativa. La fascia per l'assegnazione dell'indennità di posizione è determinata secondo la seguente tabella:

Valore della posizione	Fascia posizioni organizzative
[91 – 100]	1
[76 - 90]	2
[61 – 75]	3
[46 – 60]	4
≤ 45	5

A ciascuna fascia delle posizioni organizzative verrà attribuita dalla Giunta Comunale una indennità di posizione nel rispetto degli articoli 10 e 11 del C.C.N.L. 31/3/1999.

### 2.2. La pesatura dell'alta professionalità e la determinazione della corrispondente fascia per l'assegnazione dell'indennità di posizione

Per quanto riguarda l'alta professionalità, il criterio adottato per la quantificazione dei valori della retribuzione di posizione è quello di differenziare le fasce di attribuzione a seconda che lo svolgimento dell'incarico sia effettuato all'interno di un unico servizio o sia effettuato per più servizi.

Servizi	Fascia alte professionalità
Le competenze adeguate al ruolo sono garantite a 2 o più servizi	1
Le competenze adeguate al ruolo sono garantite ad un unico servizio	2

Le fasce per le alte professionalità non coincidono con le fasce delle posizioni organizzative, nel senso che alla fascia 1 e alla fascia 2 delle alte professionalità possono essere attribuite indennità di posizione differenti da quelle attribuite alla fascia 1 e alla fascia 2 delle posizioni organizzative. A ciascuna fascia delle alte professionalità verrà attribuita dalla Giunta Comunale una indennità di posizione nel rispetto dell'art. 10 del C.C.N.L. del 22/01/2004.

**3. Modello di pesatura delle posizioni organizzative**

Dimensione di valutazione	Peso	Sotto Dimensioni	Gradienti	Punteggio		Punteggi gradienti
	Area			Max		
Risorse	40	Risorse economiche	≥ 2.000.000 euro	3	20	20
			500.000 – 2.000.000 euro	2		14
			< 500.000 euro	1		7
		Risorse umane	≥ 15	3	20	20
			8-14 (estremi inclusi)	2		14
			< 8	1		7
Problem solving	20		Gestisce in autonomia processi decisionali con alto livello di discrezionalità.	3	20	20
			Gestisce processi gestionali discrezionali se pur nell'ambito di norme e procedure codificate.	2		14
			Gestisce processi decisionali prevalentemente codificati da norme e procedure standard.	1		7

Comune di Arezzo

Strategica	10		Svolge attività che concorrono in modo diretto alle strategie dell'amministrazione.	3	10	10
			Svolge attività rilevanti ma che concorrono in modo indiretto alle strategie dell'amministrazione.	2		7
			Gestisce servizi che se pur rilevanti non concorrono al raggiungimento delle strategie di ente.	1		3
Responsabilità	30		Elevata responsabilità giuridica e gestionale. Elevata la correlazione tra entità del rischio e sanzione applicabile.	3	30	30
			Significativa responsabilità giuridica e gestionale. Significativa la correlazione tra entità del rischio e sanzione applicabile.	2		20
			Apprezzabile responsabilità giuridica e gestionale. Apprezzabile la correlazione tra entità del rischio e sanzione applicabile.	1		10