

**Sistema di individuazione, pesatura, conferimento incarico e valutazione posizioni organizzative**

---

***I. CRITERI DI INDIVIDUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE***

---

Riferimenti:

- Artt. 40, 41, 42, 43 e 44 del CCRL 07/12/2006;
- Artt. 97, comma 4, let. d), 109, comma 2, 107 e 147, c. 1, lett. d), del TUEL approvato con d. lgs. n. 267/2000;
- Atti costitutivi dell'Associazione intercomunale "Alta Val Tagliamento".

Le posizioni organizzative sono ricondotte alle seguenti tipologie:

a) lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa; Per particolare complessità, si intende sia una complessità di tipo organizzativo e quindi dimensionale e relazionale, sia relativa alle materie ed agli ambiti di competenza, nonché relativamente alla gestione affidata rispetto agli obiettivi da conseguire.

b) lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione, anche correlate a diplomi di laurea e/o di scuole universitarie e/o alla iscrizione ad albi professionali;

c) lo svolgimento di attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevate autonomia ed esperienza.

Le posizioni organizzative poste a capo delle strutture di vertice dell'organizzazione, (aree) di tipo A), sono responsabili del conseguimento degli obiettivi assegnati all'area.

A capo delle strutture organizzative interne di media dimensione e di dimensione di base, (servizi - unità operative), possono essere poste posizioni organizzative (sia della stessa tipologia A), sia di tipologia diversa.

In sede di individuazione delle posizioni si dovranno definire gli ambiti di competenza di ciascuna posizione, al fine di garantirne la rispettiva autonomia gestionale e organizzativa.

La titolarità di posizione organizzativa, comporta automaticamente il conferimento delle responsabilità di cui all'art. 107 del D.lgs. n. 267/2000.

---

---

## **II. CRITERI PER L'INDIVIDUAZIONE DELLE POSIZIONI**

---

---

Nel caso di unico comune capofila

Le posizioni organizzative sono istituite con apposito atto del Sindaco del Comune capofila a seguito della definizione da parte della Giunta del Comune capofila della struttura di vertice dell'organizzazione dei comuni facenti parte dell'associazione intercomunale, su conforme parere della Conferenza dei Sindaci, in relazione a:

- definizione delle competenze da attribuire a ogni posizione e della complessità organizzativa di ogni posizione;
- individuazione del relativo valore della retribuzione di posizione.

Nel caso di più comuni capofila

Le posizioni organizzative sono istituite con apposito atto del Sindaco di ogni Comune capofila, a seguito della definizione da parte delle Giunte dei Comuni della struttura di vertice dell'organizzazione dei comuni facenti parte dell'associazione intercomunale, per le posizioni relative alle convenzioni attuative di competenza, su conforme parere della Conferenza dei Sindaci, in relazione a:

- definizione delle competenze da attribuire a ogni posizione e della complessità organizzativa di ogni posizione;
- individuazione del relativo valore della retribuzione di posizione.

Ai fini dell'assegnazione della retribuzione di posizione a ciascuna posizione organizzativa è, assegnato un valore economico, sulla base dei seguenti criteri:

- Valutazione proporzionale, rispetto alle risorse messe a disposizione dagli enti associati, in relazione alle competenze e al grado di complessità di ogni posizione organizzativa;
- la determinazione delle posizioni è condotta, di norma, ogni triennio e comunque quando si effettuano revisioni organizzative che coinvolgano tutta o parte della struttura operativa dei comuni associati.

I criteri per l'individuazione delle competenze delle posizioni sono i seguenti:

- semplificazione del sistema di direzione
- accorpamento delle materie omogenee
- mantenimento dell'unitarietà delle funzioni relative alle macro-funzioni di cui al piano di valorizzazione regionale
- introduzione di posizioni con compiti di coordinamento e raccordo con la conferenza sindaci

I criteri da utilizzare per la definizione della complessità organizzativa sono i seguenti:

### **A. COMPLESSITA'**

#### **A.1 COMPLESSITÀ GESTIONALE E FUNZIONALE**

Consiste nella quantificazione numerica delle unità di personale, nonché nella

quantificazione numerica dei profili professionali direttamente gestiti o coordinati ed esprime, in termini quantitativi, il “peso” obiettivo ed in termini qualitativi “la portata” del coordinamento gestionale, inteso quale attività direttiva e coordinamentale delle risorse umane.

#### **A.2 COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA**

Indica la presenza, nella struttura di preposizione, di più centri decisionali dotati di autonomia organizzativa o di responsabilità procedimentale (unità operative, uffici), con la conseguente esigenza di una consistente e qualificata attività di tipo coordinamentale di unità organizzative eterogenee.

#### **A.3 COMPLESSITA' DEI PROCEDIMENTI E/O PROGETTI GESTITI**

Esprime il grado di complessità procedimentale e/o progettuale, rilevando numericamente i procedimenti complessi o i progetti di elevata complessità gestiti dalla posizione organizzativa.

#### **A.4 TIPOLOGIA DELLE COGNIZIONI NECESSARIE PER L'ASSOLVIMENTO DELLE ATTRIBUZIONI**

Esprime lo spettro di conoscenze professionali che la posizione organizzativa richiede per l'assolvimento delle funzioni di competenza (giuridica, tecnica, contabile, organizzativa, etc.): incrementa la valutazione del ruolo il necessario possesso di cognizioni di elevata specializzazione o di carattere interdisciplinari.

Evidenzia altresì l'attività di studio e ricerca richiesta per l'assolvimento dei compiti assegnati alla posizione organizzativa.

### **B. RELAZIONI**

#### **B.1 COMPLESSITA' DEL SISTEMA RELAZIONALE**

Rileva l'intensità del profilo rivestito dalla posizione, nel complessivo sistema relazionale, interno ed esterno all'Ente, con specifico riferimento al grado di complessità ed eterogeneità dei rapporti da gestire.

#### **B.2 AUTONOMIA STRATEGICA**

Rileva il livello di strategia direttamente gestito e il grado di coinvolgimento della posizione organizzativa

nell'azione strategica dell'Ente, intesa quale possibilità, per la posizione stessa, di definire autonomamente le scelte strategiche e gli strumenti tecnici e organizzativi per perseguire gli obiettivi assegnati dagli organi di vertice dell'ente.

#### **B.3 EVOLUZIONE DEL QUADRO DI RIFERIMENTO**

Definisce il grado delle complessità che insistono sulla posizione, a causa dei cambiamenti di ordine normativo e/o tecnologico; ciò anche in relazione all'attività di studio, ricerca ed autonomo aggiornamento conseguenti e necessari per assicurare un adeguato livello del servizio.

### **C. RESPONSABILITA'**

#### **C.1 AUTONOMIA DECISIONALE**

Focalizza l'ampiezza dell'autonomia decisionale e il livello di discrezionalità tecnica rimesso alle facoltà oggettive della posizione organizzativa, con riguardo al grado di

dettaglio recato dalla formulazione degli obiettivi assegnati da parte del Dirigente e/o dalla normativa che disciplina la materia.

### **C.2 ESPOSIZIONE AL GIUDIZIO E ALLA RESPONSABILITA' NEI CONFRONTI DELL'AMBIENTE ESTERNO DI RIFERIMENTO E ALLE RESPONSABILITA' FORMALI**

Osserva i profili di responsabilità, tipologicamente diversificati, cui risulta esposta la posizione organizzativa nell'azione svolta verso l'esterno. Esprime l'intensità del sistema responsabilizzante, che presiede la posizione, verso soggetti esterni all'Ente. Valuta l'esposizione alle responsabilità penali, civili ed amministrativa.

### **C.3 QUANTIFICAZIONE COMPLESSIVA DELLE RISORSE FINANZIARIE GESTITE**

Esprime l'obiettivo spessore economico delle attività di spesa (rectius: d'intervento) svolte nell'ambito della posizione organizzativa ed è determinato dalla somma aritmetica delle risorse finanziarie allocate nei capitoli (o interventi) assegnati ai servizi gestiti e/o coordinati.

---

## **III. CRITERI PER L'INDIVIDUAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

---

### **INCARICO**

L'individuazione dei titolari di posizioni organizzative avviene con apposito atto determinativo del Sindaco del Comune capofila, da adottarsi entro 20 giorni dalla individuazione delle posizioni, in applicazione dei suesposti criteri generali e nel rispetto del vigente sistema di relazioni sindacali contrattualmente definito.

L'incarico ha durata non superiore alla residua durata del mandato elettivo in corso all'atto dell'affidamento; non può essere comunque inferiore ad un anno.

### **REVOCA DELL'INCARICO**

Per quanto riguarda le procedure di revoca anticipata si rimanda alle disposizioni contenute nell'art. 41, del C.C.R.L. 7.12.2006.

### **INDIVIDUAZIONE DEL TITOLARE**

I criteri per l'individuazione dei titolari, in relazione alle necessità organizzative e funzionali dell'Amministrazione devono enfatizzare, in maniera opportuna:

- la capacità di *leadership* degli stessi, intesa come capacità di creare un ambiente relazionale idoneo al conseguimento degli obiettivi.

In tale contesto assumono particolare rilievo:

- le attitudini,
- la capacità professionale (competenza posseduta in attività di coordinamento),
- il potenziale professionale
- la propensione al lavoro per obiettivi;

- le capacità professionali inerenti la propria area – servizio – unità operativa,

In tal contesto assumono particolare rilievo:

- i requisiti culturali posseduti

- la capacità professionale (competenza posseduta nelle attività di competenza)
  - l'esperienza maturata;
- le attività di supporto, controllo, ispettive,
- In tal contesto assumono particolare rilievo:
- la capacità professionale (competenza posseduta nello specifico ambito)
  - l'esperienza maturata;

---

#### ***IV. CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI***

---

La valutazione del titolare di posizione organizzativa, avviene attraverso apposito provvedimento del Sindaco, ovvero con provvedimenti coordinati dei sindaci dei Comuni capofila (se più di uno), con il supporto dell'Organismo Interno di Valutazione associato se nominato ovvero del servizio di controllo interno, ovvero del direttore generale se nominato.

La valutazione avviene con cadenza annuale entro 30 giorni dalla scadenza del dodicesimo mese di incarico.

Il punteggio attribuito a ciascun titolare di posizione organizzativa, a consuntivo delle funzioni e dell'attività svolta nel corso dell'anno considerato, è determinato in funzione:

- dei risultati conseguiti in riferimento agli obiettivi assegnati;
- del comportamento organizzativo del soggetto in relazione ai fattori di pesatura della posizione ai sensi dei fattori prefissati al punto II;

La valutazione può essere negativa o positiva.

In caso di valutazione negativa, l'incarico di titolare di posizione organizzativa è revocato a decorrere dalla data di adozione del provvedimento. La revoca comporta la perdita della retribuzione di posizione e di risultato da parte del dipendente titolare, che resta inquadrato nella categoria di appartenenza e viene restituito alle funzioni del profilo di appartenenza.

Solo in caso di valutazione positiva viene disposta la corresponsione della retribuzione di risultato.

---

#### ***V. METODICA VALUTATIVA***

---

La metodica valutativa tende a valutare l'effettivo conseguimento dei risultati in relazione agli obiettivi assegnati all'atto del conferimento dell'incarico di titolarità (da considerarsi quali parametri di valutazione), assumendo contestualmente altri elementi di valutazione (comportamenti organizzativi) quali ulteriori elementi da considerare alla

stregua di indici di valutazione.

Affinché tale sistema di apprezzamento risulti efficace, occorre che a monte, cioè all'atto del conferimento dell'incarico, vi sia una puntuale valutazione/ponderazione degli obiettivi assegnati alla posizione e dei fattori comportamentali, sulla base della quale si innesta il meccanismo di valutazione dei risultati conseguiti.

Pertanto, il procedimento valutativo é articolato nelle seguenti fasi:

Fase 1 - Definizione e valutazione ponderata degli obiettivi e dei fattori comportamentali assegnati alla posizione organizzativa: al momento dell'incarico e successivamente in relazione agli obiettivi annuali definiti dall'amministrazione.

Fase 2 - Valutazione dei risultati conseguiti dalla posizione organizzativa: ad ogni cadenza del periodo di valutazione.

Fase 3 - Collocazione della posizione organizzativa nella corrispondente fascia di retribuzione di risultato: in seguito alla valutazione periodica.

---

### **FASE 1 - DEFINIZIONE E VALUTAZIONE PONDERATA DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

---

All'atto del conferimento dell'incarico di titolarità di posizione organizzativa, il Sindaco, sentita la Conferenza dei sindaci, definisce gli obiettivi, annuali, assegnati alla posizione stessa, attribuendo ad ognuno di essi un valore.

Tale valutazione numerica esprime, in maniera ponderata (cioè in relazione agli altri) il valore strategico dell'obiettivo per l'Amministrazione, nonché la difficoltà dello stesso (con riguardo, per es., alle risorse umane assegnate, alle risorse finanziarie assegnate, alla esposizione dell'obiettivo a situazioni endogene o esogene difficilmente prevedibili ex ante, ecc.).

Una volta stabiliti gli obiettivi, occorre individuare i fattori comportamentali di valutazione e le capacità attese.

#### fattori

1. motivazione, guida, sviluppo e valutazione collaboratori;
2. introduzione di strumenti gestionali innovativi;
3. rispetto delle regole senza formalismi;
4. impiego razionale e ottimizzato del tempo/lavoro;
5. qualità dell'apporto individuale;
6. integrazione interfuzionalità;
7. grado di controllo dei processi produttivi;
8. conseguimento di economie reali.

Il Sindaco individua il tipo di comportamento richiesto per ogni fattore, gli assegna un valore e lo gradua in relazione alle posizioni ed ai soggetti incaricati, anche in forma personalizzata.

La presente operazioni si effettuano annualmente, ovvero con diverso arco temporale

comunque esplicitato.

---

## **FASE 2 - VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI DALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

---

La valutazione dei risultati conseguiti da ogni responsabile, avviene durante l'anno in date prestabilite e si conclude entro 30 giorni dalla scadenza del dodicesimo mese di incarico, previo un percorso di confronto con l'interessato che ne salvaguardi la possibilità di verifica e contraddittorio.

A tal fine ad ogni obiettivo assegnato e ad ogni fattore comportamentale l'Organismo Interno di Valutazione associato attribuisce una valutazione di conseguimento che si traduce in un punteggio.

La somma dei valori di risultato parziale di ciascun obiettivo e di ciascun fattore determina il valore complessivo di risultato individuale.

La proposta di valutazione come sopra formulata è inviata al Sindaco, per la valutazione finale. Il Sindaco, motivatamente, può discostarsi dalla valutazione dell'organismo.

---

## **FASE 3 - COLLOCAZIONE DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA NELLA CORRISPONDENTE FASCIA DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

---

Una volta calcolato, per ciascuna posizione organizzativa, il Valore di Risultato definitivo, la posizione viene assegnata ad una fascia di retribuzione di risultato che ne determina l'importo da liquidare.

A tal fine sono individuate le seguenti Fasce di retribuzione di Risultato:

### **Retribuzione di Risultato**

Fascia 1 ⇒ Fino a 6 punti ⇒	revoca automatica dell'incarico nessuna retribuzione di risultato
Fascia 2 ⇒ 7 punti ⇒	corresponsione 15% retribuzione di risultato
Fascia 3 ⇒ 8 punti ⇒	corresponsione 20% retribuzione di risultato
Fascia 4 ⇒ 9 punti ⇒	corresponsione 25%                   “
Fascia 5 ⇒ 10 punti ⇒	corresponsione 35%                   “

Il valore della retribuzione di risultato è espressa in termini percentuali rispetto alla retribuzione di posizione riconosciuta alla posizione organizzativa, ai sensi dell'art. 44, comma 6, del C.C.R.L. 07.12.2006.