



## COMUNE DI DAVERIO

**CRITERI DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

## 1. PREMESSE

---

Il presente documento descrive il metodo per la pesatura e graduazione delle posizioni organizzative del Comune di Daverio, in modo sistematico e formalizzato. Il processo di definizione delle posizioni organizzative si può schematicamente suddividere in 2 fasi:

1. Individuazione all'interno dell'assetto organizzativo dell'Ente delle posizioni organizzative necessarie e istituzione della posizione qualora non presente;
2. Definizione dei criteri e degli indicatori per la graduazione di dette posizioni in relazione ai fattori di seguito analizzati (determinando, quindi, l'importanza relativa ad una posizione rispetto ad un'altra);

Si costruisce, quindi, una base formalizzata e fondata su criteri oggettivi che consentono di mettere a confronto e pesare le posizioni e il loro ruolo all'interno dell'organizzazione.

È opportuno chiarire preliminarmente che il sistema di graduazione proposto non costituisce un sistema di valutazione per le persone, ma delle posizioni e dei ruoli all'interno dell'organizzazione dell'Ente. Rappresenta quindi ad ogni effetto un dispositivo organizzativo e in nessun modo uno strumento di valutazione delle performance personali o del raggiungimento degli obiettivi. Si tratta, in sostanza, di stabilire una graduatoria della complessità delle posizioni a prescindere dal potenziale e dalle performance delle persone che riceveranno l'incarico di posizione.

La graduazione delle posizioni organizzative va inteso come uno strumento relativamente dinamico e passibile di revisioni al verificarsi di modifiche rilevanti nell'organizzazione dell'Ente.

## 2. I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

---

Nel definire una metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative occorre accettare un certo grado di soggettività del risultato finale, qualunque metodologia venga elaborata. Per questa ragione, è necessario prestare particolare attenzione, oltre agli aspetti più propriamente di metodo, al processo decisionale della graduazione.

La funzione della metodologia di graduazione è quella di limitare il grado di soggettività delle decisioni, aiutando i decisori ad assumere le proprie scelte secondo percorsi predefiniti e trasparenti.

All'interno del processo di graduazione occorre distinguere diversi ruoli:

- Il “tecnico della graduazione” è l'Organismo Interno di Valutazione che è chiamato a proporre soluzioni metodologiche al problema della graduazione;
- Le posizioni organizzative, parte attiva nella definizione della metodologia, con funzioni di proposta;
- Le OO.SS, per quanto previsto dal contratto;
- La Giunta che rappresenta l'organo deputato all'approvazione della metodologia.

### 3. LA METODOLOGIA PROPOSTA

---

#### 3.1 IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Le fonti di riferimento normativo della presente proposta sono:

- Le norme sulla graduazione delle posizioni organizzative previste dal Contratto Collettivo dal CCNL del 21.05.2018;
- Il modello organizzativo approvato;
- Il TUEL approvato con D.Lgs. 267/2000;

#### 3.2 IL METODO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Innanzitutto è necessario premettere che le posizioni organizzative devono svolgere funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;

È necessario graduare le posizioni organizzative attraverso una metodologia quali-quantitativa che ne colga le specificità e che preveda:

- L'esplicitazione dei criteri di graduazione
- L'attribuzione dei pesi a ciascun criterio di graduazione;
- L'assegnazione del punteggio per ciascun criterio e per ciascuna posizione.

### **CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE**

#### **A – La consistenza delle risorse umane ed economiche assegnate, con riferimento:**

A1 – Risorse umane gestite dalla posizione organizzativa: MASSIMO 10 PUNTI

Sino a 2 dipendenti	4 punti
Da due a 4 dipendenti	6 punti
Oltre 4 dipendenti	10 punti

A2 – Risorse finanziarie gestite dalla posizione organizzativa: MASSIMO 20 PUNTI

(suddivisi in 10 punti per entrata e 10 punti per la spesa)

Sino a €. 50.000,00	2 punti
Da €. 50.001,00 a €. 100.000,00	5 punti
Da €. 100.001,00 a €. 200.000,00	7 punti
Oltre €. 200.000,00	10 punti

Per questo parametro si prendono i dati dell'ultimo bilancio approvato all'atto del conferimento dell'incarico.

**B – La complessità gestionale dell’unità organizzativa assegnata è determinata, da un lato, dalla molteplicità e dall’articolazione delle correlazioni esterne, dall’altro, dalla molteplicità e dall’articolazione delle interrelazioni interne tra gli “elementi” gestiti.**

<p>1. Complessità e variabilità del quadro normativo di riferimento per la gestione dei servizi / attività assegnate alla posizione organizzativa</p>	<p><b>Massimo 5 punti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 punti Fonti normative molto eterogenee. Norme soggette a forte variabilità</li> <li>- 3-4 punti Fonti normative poco eterogenee. Norme soggette a modesta variabilità</li> <li>- 0-2 punti Fonti normative omogenee. Norma soggette a modesta variabilità</li> </ul>
<p>2. Complessità dei servizi gestiti</p>	<p><b>Massimo 10 punti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 7-10 punti Prevalenza di servizi gestiti in forma diretta, con presenza significativa di servizi gestiti in forma associata. Prevalenza di situazioni gestionali nuove e imprevedute, che richiedono lo sviluppo di soluzioni innovative e non codificate. Ricorso ad incarichi ed affidamenti esterni in via eccezionale, solo per servizi e procedimenti di elevata complessità.</li> <li>- 3-6 punti Presenza significativa di servizi gestiti in forma diretta, singola o associata. Prevalenza di situazioni gestionali differenziate, che richiedono la ricerca di nuove soluzioni o iniziative nell’ambito di procedure codificate. Ricorso ad incarichi ed affidamenti esterni per servizi e procedimenti di elevata complessità.</li> <li>- 0-2 punti Prevalenza di servizi esternalizzati. Prevalenza di situazioni gestionali ripetitive, che richiedono soluzioni già codificate e sperimentate. Ricorso sistematico ad incarichi ed affidamenti esterni per servizi e procedimenti anche di media complessità.</li> </ul>
<p>3. Grado di prevedibilità / misurabilità dei risultati</p>	<p><b>Massimo 5 punti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4-5 punti Risultati dei processi variabili e poco prevedibili, nell’ambito di procedure poco codificabili e standardizzabili. Elevate necessità di innovazione dei processi, indotte modifiche</li> </ul>

	<p>del quadro normativo e/o dagli obiettivi dell'Ente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2-3 punti Risultati dei processi variabili, pur nell'ambito di procedure codificate e standardizzate. Discrete necessità di innovazione dei processi, indotte perlopiù da adeguamenti del quadro normativo.</li> <li>- 1 punto Risultati dei processi in prevalenza standardizzati e prevedibili, con variazioni definite e predeterminate. Modeste necessità di innovazione dei processi.</li> </ul>
4. Complessità delle relazioni interne ed esterne.	<p><b>Massimo 5 punti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 punti Interfacce interne ed esterne numerose ed eterogenee;</li> <li>- 3-4 punti Interfacce interne ed esterne numerose ed omogenee;</li> <li>- 0-2 punti Interfacce interne ed esterne poco numerose e specifiche;</li> </ul>
5. Complessità interna dell'unità organizzativa	<p><b>Massimo 10 punti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 8-10 punti Gruppi di lavoro numerosi. Profili professionali eterogenei. Profili professionali prevalentemente direttivi e ad alta specializzazione. Personale in servizio significativamente sottodimensionato rispetto alle competenze attribuite.</li> <li>- 4-7 punti Gruppi di lavoro poco numerosi. Profili professionali almeno in parte omogenei. Profili professionali prevalentemente operativi e a media specializzazione. Personale in servizio leggermente sottodimensionato rispetto alle competenze attribuite</li> <li>- 0-3 punti Gruppi di lavoro non numerosi. Profili professionali omogenei. Profili professionali prevalentemente esecutivi e a bassa specializzazione. Personale in servizio sostanzialmente adeguato rispetto alle competenze attribuite.</li> </ul>
6. Numerosità /varietà dei procedimenti amministrativi gestiti.	<p><b>Massimo 5 punti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 punti Procedimenti amministrativi molto numerosi rispetto alla media. Procedimenti rientranti in aree caratterizzate da forte eterogeneità.</li> <li>- 3-4 punti Procedimenti amministrativi allineati rispetto alla media. Procedimenti rientranti in aree almeno in parte eterogenee.</li> <li>- 0-2 punti Procedimenti amministrativi poco numerosi rispetto</li> </ul>

	alla media. Procedimenti rientranti in aree omogenee.
--	---

**C – La responsabilità connessa all’incarico assegnato fa riferimento alle responsabilità tecnica, amministrativa e contabile connesse alle diverse posizioni**

Responsabilità giuridica amministrativa contabile e attività di elevato contenuto pianificatorio / progettuale	<b>Massimo 10 punti</b> Responsabilità specifiche attribuite alla posizione ricoperta
--	--

**D – Strategicità della posizione**

Rilevanza della posizione rispetto alla missione aziendale, al programma di mandato e al funzionamento dell’organizzazione.	<b>Massimo 20 punti</b> La valutazione sarà di tipo qualitativo e scaturirà da una valutazione dei documenti di programmazione adottati dall’Ente (Bilancio – Dup – Piano della Performance)
---	---

Ai fini della definizione della proposta di graduazione delle posizioni organizzative, il Nucleo di valutazione farà riferimento:

- Al regolamento degli uffici e servizi vigente;
- All’organigramma vigente;
- Agli atti di istituzione delle posizioni organizzative e ad ogni altro atto da cui possono essere desunte le competenze attribuite ad ogni posizione organizzativa;
- Al bilancio e al Piano della Performance dell’Ente;
- Ad ogni altra informazione che il nucleo ritenga opportuno acquisire per definire le proprie valutazioni.

### **PESI E PUNTEGGI**

Ciascun fattore generale di graduazione va opportunamente pesato al fine di considerarne l'importanza relativa nella formulazione del giudizio finale sulla posizione.

In una scala graduata da 0 a 100, a ciascun fattore è stato attribuito un peso. In particolare i pesi sono i seguenti:

Pesi % dei criteri di graduazione:

<b>CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE</b>	<b>PESI %</b>
Consistenza delle risorse umane ed economiche assegnate	30
Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	40
Responsabilità connesse alla posizione	10
Strategicità della posizione	10
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>

La graduazione delle posizioni organizzative verrà effettuata utilizzando la scheda di cui all'allegato 2/A.

Applicata la pesatura le posizioni organizzative verranno collocate all'interno delle seguenti fasce:

<b>FASCIA</b>	<b>PUNTEGGIO</b>	<b>RETRIBUZIONE DI POSIZIONE PO</b>
Fascia A	Punti da 91 a 100	100% importo max erogabile
Fascia B	Punti da 81 a 90	90% importo max erogabile
Fascia C	Punti da 71 a 80	80% importo max erogabile
Fascia D	Punti da 61 a 70	70% importo max erogabile
Fascia E	Punti da 51 a 60	60% importo max erogabile

Fascia F	Punti da 41 a 50	50% importo max erogabile
Fascia G	Meno di 40	PO non assegnabile

L'importo massimo di indennità di posizione erogabile viene determinato dalla Giunta Comunale con proprio provvedimento, nel rispetto degli importi minimi e massimi previsti dai contratti collettivi di riferimento. L'importo effettivo delle indennità di posizione erogabili è subordinato alla preventiva verifica del rispetto dei limiti posti dalla normativa. In particolare, l'importo effettivo delle indennità di posizione erogabile è riproporzionato qualora si superi il limite di spesa complessivo consentito.

Relativamente all'indennità di risultato si rinvia a quanto previsto dall'art. 15 comma 4 del CCNL 21 maggio 2018 ed agli atti normativi e regolamentari vigenti.

**SCHEDA DI GRADUAZIONE DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA – (ALLEGATO N. 2/A)**

DENOMINAZIONE POSIZIONE			
CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE	PUNTI	PUNTI ASSEGNATI
A. Consistenza delle risorse umane ed economiche	A1. Consistenza delle risorse umane	Massimo 10 punti	
	A2. Consistenza delle risorse economiche	Max 20 punti (suddivisi in 10 punti per l'entrata e 10 punti per la spesa)	
<b>TOTALE FATTORE</b>		<b>Punti massimi 30</b>	
B. La complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	B1. Complessità e variabilità del quadro normativo	Massimo 5 punti	
	B2. Complessità dei servizi gestiti	Massimo 10 punti	
	B3. Grado prevedibilità/misurabilità dei risultati	Massimo 5 punti	
	B4. Complessità delle relazioni interne ed esterne	Massimo 5 punti	
	B5. Complessità interna dell'unità organizzativa	Massimo 10 punti	
	B6. Numerosità/varietà dei procedimenti amministrativi gestiti	Massimo 5 punti	
<b>TOTALE FATTORE</b>		<b>Punti massimi 40</b>	
C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato	C1. Responsabilità tecnica, amministrativa e contabile	Massimo 10 punti	
<b>TOTALE FATTORE</b>		<b>Punti massimi 10</b>	
D. Strategicità della posizione	D1. Rilevanza della posizione rispetto alla missione aziendale, al programma di mandato e al funzionamento dell'organizzazione.	Massimo 20 punti	
<b>TOTALE FATTORE</b>		<b>Punti massimi 20</b>	
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>			