

MANUALE OPERATIVO DELLA METODOLOGIA PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E PER LA DETERMINAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

PREMESSA

Le disposizioni del nuovo CCNL (come già il precedente) prevedono (art. 13) l'istituzione dell'Area delle posizioni organizzative con riferimento alle 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.

Inoltre, laddove gli enti siano privi di dirigenza, tali posizioni sono riconosciute “i responsabili delle strutture apicali, secondo l'ordinamento organizzativo dell'ente” (art. 17).

L'art. 15, comma 2 dello stesso CCNL, inoltre, prevede che la retribuzione di tali posizioni sia “graduata” (tra un minimo di € 5.000 e un massimo di € 16.000 annui lordi per tredici mensilità), 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.

Da ciò discende l'esigenza di definire una metodologia che sia in grado di individuare le prospettive che possano esprimere sia la valorizzazione di ciascuna posizione, sia la differenziazione tra di esse.

I metodi comunemente diffusi si fondano sull'attribuzione, alla posizione, di punteggi che riguardano, nel complesso, tutti i fattori tipici della direzione, cioè quelli che ne giustificano l'istituzione, con il rischio di banalizzarne la valorizzazione, come: grado di autonomia, dimensione gestite, personale assegnato, rilevanza esterna, ecc.

E' evidente, infatti che, nel complesso, ciascuna posizione riveste tutte queste caratteristiche e non è così agevole determinarne una reale graduazione, in senso oggettivo.

Tale limite è ancora più evidente qualora (come accade sovente) l'ente provveda a una riorganizzazione che richiede una diversa distribuzione delle funzioni. In questo caso, infatti, avendo "graduato" le posizioni nel loro insieme, non è agevole riuscire a valutare quanta parte della retribuzione di posizione debba migrare insieme a ciascuna funzione. Per queste ragioni, la scelta metodologica proposta è quella della "graduazione" delle posizioni attraverso la "graduazione" delle funzioni che le compongono.

Si procede quindi alla individuazione delle funzioni principali e alla valorizzazione economica di ciascuna di esse, mediante l'utilizzo di parametri. Conseguentemente, il valore economico delle posizioni organizzative si ottiene dalla somma dei valori di ciascuna funzione assegnata.

Criteri generali per la graduazione delle posizioni organizzative

1. Viene riconosciuto a ciascuna posizione organizzativa un valore retributivo, così come previsto dall'articolo 15 del CCNL del comparto Funzioni locali per il triennio 2016/2018, in relazione alla **complessità** nonché alla **rilevanza delle responsabilità amministrative** e gestionali.
2. La determinazione del valore da attribuire a ciascuna posizione si ottiene in stretta relazione alle funzioni effettivamente esercitate, ciascuna delle quali viene preventivamente graduata.
3. Per dare attuazione alle prescrizioni dei commi precedenti, prima dell'assegnazione degli incarichi di posizione, l'Ente definisce l'elenco complessivo delle funzioni e attribuisce, a ciascuna di essa, un valore economico, in ragione dei seguenti fattori:
 - a. **Trasversalità**, in relazione all'ampiezza della funzione con riferimento, sia alle conoscenze interdisciplinari, sia ai rapporti con altri settori dell'ente.

- b. **Complessità operative o strutturale**, riguardante oggettive criticità che condizionano il regolare esercizio della funzione, sia con riferimento all'eventuale carenza o inadeguatezza di risorse, sia per la difficoltà derivante dalla complessità delle decisioni da assumere o delle operazioni da compiere.
 - c. **Esposizione a rischio o contenzioso**, relativa, in particolar modo ad aspetti oggettivi quali la esposizione a: rischio corruttivo (risultante nel PTPC), richieste di accesso agli atti (risultante dai registri), trattamento dei dati (risultante nel registro del trattamento).
 - d. **Attività di accertamento o sanzionatoria**, con riferimento all'esercizio di attività finalizzate a determinare l'applicazione di obblighi di pagamento in corrispondenza di obblighi previsti da norme di legge o per effetto di sanzioni per violazione delle norme vigenti
 - e. **Attività di controllo e presidio**, relativa all'esercizio di azioni finalizzate alla verifica della conformità di atti, azioni, manufatti ecc. rispetto alle prescrizioni normative, nonché all'attività di prevenzione o verifica preventiva.
 - f. **Specializzazione professionale**, relativa alla prescrizione di specifici titoli di studio o di particolare esperienza settoriale ai fini del corretto espletamento della funzione.
 - g. **Responsabilità economico - finanziaria in entrata / uscita**, corrispondente alle dimensioni economiche attribuite in modo diretto ed esclusivo, di cui si risponde, sia con riferimento sia all'entrata che alla spesa.
4. Il valore massimo da riconoscere a titolo di retribuzione di posizione organizzativa ai dipendenti di categoria D è di € 16.000,00 (fatti salvi i limiti derivanti dal blocco delle dinamiche retributive e dalla contrattazione integrativa e comunque nei limiti delle risorse destinate al finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato).
5. Il valore delle posizioni viene ridefinito complessivamente ogni volta che l'Ente procede alla riorganizzazione che comportano rilevanti modifiche funzionali o per ciascuna delle posizioni interessate, nei casi in cui si modifichi l'attribuzione di funzioni e responsabilità di alcune di esse.
6. Il conferimento della titolarità della posizione può avvenire in assenza della definizione dell'ammontare, qualora debba essere definito per la prima volta o ridefinito, in conseguenza di mutamenti organizzativi. Il valore della posizione deve

essere comunque definito entro tre mesi dall'attribuzione della titolarità e avrà effetto retroattivo dalla data del conferimento.

ELENCO DELLE FASI IN CUI SI ARTICOLA LA METODOLOGIA

1. L'individuazione delle funzioni

Ai fini della graduazione alle singole posizioni organizzative, l'Ente individua le seguenti "funzioni omogenee":

1	Gestione del personale
2	Servizi demografici, elettorale, leva e stato civile
3	Servizi sociali
4	Bilancio e programmazione economica
5	Tributi
6	Manutenzioni, patrimonio e pubblica illuminazione e edilizia scolastica
7	Lavori pubblici
8	Urbanistica
9	Edilizia privata
10	Servizi informatici
11	Ambiente e igiene urbana e verde pubblico
12	Pubblica istruzione, refezione, trasporto scolastico
13	Biblioteca comunale e cultura
14	Protezione civile

2. Configurazione del sistema di calcolo

1	valore massimo		da inserire	In relazione alla disponibilità dell'ente
2	valore minimo		da inserire	È il valore indicato dall'art. 15, comma 2 del CCNL
3	differenza		calcolo	si ottiene dalla differenza tra val. massimo e val. minimo (riga 1- riga 2) ed esprime il range entro cui può collocarsi il valore della posizione
4	n. di funzioni individuate nell'ente		da inserire	è il numero delle funzioni che l'ente ha individuato e che saranno distribuite tra le posizioni organizzative.
5	n. di posizioni organizzative		da inserire	è il numero delle posizioni organizzative da attribuire
6	media di funzioni per P.O.		calcolo	è il numero medio delle funzioni. Si ottiene dividendo il numero delle funzioni per le posizioni organizzative (riga 4 / riga 5)

7	valore medio di una funzione		calcolo	è il valore medio che viene attribuito a una funzione in conseguenza dei valori precedenti. Si ottiene dividendo il valore massimo attribuibile per il numero delle funzioni (riga 3/ riga 6). Cioè, quanto varrebbe ciascuna funzione con il punteggio medio se tutte fossero distribuite uniformemente
8	punteggio medio di una funzione		da inserire	è il punteggio medio che si può attribuire a una funzione. Ha lo scopo di calcolare il valore dello scostamento in alto o in basso

3. Attribuzione del punteggio

A ciascuna delle funzioni prima individuate viene attribuito un punteggio (da 0 a 5), per ogni fattore, prima individuato.

trasversalità	complessità operativa o strutturale	esposizione a rischio o contenzioso	accertamento o sanzioni	controllo e presidio	specializzazione professionale	responsabilità finanziaria in entrata / uscita
---------------	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------	----------------------	--------------------------------	--

Il totale così individuato esprime la cifra con cui la funzione concorre alla definizione del suo valore, che si ottiene secondo la formula seguente:

Valore medio

(riga 7 del punto precedente)

Punteggio medio

(riga 8 del punto precedente)

X totale del punteggio di funzione

4. Valore della posizione

Il valore della posizione organizzativa viene determinato dalla somma dei valori di ciascuna funzione attribuita.

In caso di modifiche organizzative che comportino una diversa distribuzione delle funzioni, il nuovo valore delle posizioni dovrà essere adeguato al valore delle funzioni attribuite.

5. La determinazione della retribuzione di risultato

L'ammontare del compenso destinato alla retribuzione di risultato equivale alla percentuale del 20%, così come determinata ai sensi del vigente Contratto collettivo integrativo, delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative previste nell'Ente.

La quota di risorse da destinare alla retribuzione di risultato di ciascuna posizione organizzativa è calcolata, suddividendo una parte pari al 20% (ovvero la percentuale relativa alla performance organizzativa) delle risorse complessive destinate alla retribuzione di risultato di cui al comma precedente in eguale misura tra le posizioni organizzative istituite ed il rimanente 80% (ovvero la percentuale relativa alla performance individuale), sempre delle risorse disponibili di cui al comma precedente, in misura proporzionale dell'importo della retribuzione di posizione di

ciascuna posizione così come determinata in sede di graduazione di cui alle precedenti fasi 1, 2 e 3.

Successivamente

A) La retribuzione di risultato legata alla performance individuale è erogata all'esito della valutazione annuale della performance applicando la seguente formula:

$$R = F \times p.i. / \Sigma$$

Dove:

R= Retribuzione di risultato

F = Fondo individuale (80% delle risorse complessive divise a ciascuno in proporzione alla retribuzione di posizione)

p.i. = punteggio individuale risultante dalle schede di valutazione

Σ = punteggio massimo della scheda di valutazione individuale

B) La retribuzione di risultato legata alla performance organizzativa è erogata nel modo seguente.

Tale valutazione viene espressa come media dei risultati ottenuti dalle singole articolazioni organizzative nonché dagli esiti della verifica complessiva sul sistema degli indicatori.

Si andrà poi a calcolare la Percentuale di realizzazione degli obiettivi dei Peg/Pdo/Piano Performance (considerando raggiunti gli obiettivi che raggiungono almeno l'80% dei propri indicatori), secondo lo schema seguente:

Numero obiettivi del PEG/PDO (di settore/unità organizzativa o di ente)	Numero obiettivi raggiunti in modo completo (sopra l'85-90%)	Percentuale di realizzazione degli obiettivi
Es. 40	32	80%

In questo modo avremo un grado di raggiungimento della Performance Organizzativa espresso in una percentuale di sintesi.

Si potrà poi prevedere l'erogazione del premio associato alla Performance organizzativa in percentuale al grado di raggiungimento della stessa, oppure creare un collegamento tra percentuale di raggiungimento della Performance e percentuale di premio da erogare, secondo lo schema seguente:

Fasce di risultato della Performance organizzativa	Percentuale di erogazione del fondo associato alla Performance organizzativa
Da 0 a 59%	0 %
Da 60% a 70%	70%
Da 70% a 80%	80%
Da 80% a 90%	100%
Da 90% a 100%	100%

Si crea poi un collegamento tra valutazione della performance individuale e premi da erogarsi al personale collegati alla performance organizzativa. Questa correlazione è necessaria per evitare l'ipotesi in cui il dipendente che ha ricevuto una valutazione negativa, possa concorrere al premio collegato alla performance organizzativa.

Tale collegamento è attuato come segue:

Punteggi in unità	0-0,4999	0,5- 0,6999	0,7- 0,8999	0,9-1
Ipotesi				
% Premio di performance organizzativa	0	70%	100%	100%

Basterà avere una valutazione di 0,7 - per ricevere l'intero premio relativo alla performance organizzativa.

Le percentuali su cui calcolare la performance organizzativa, sulla base dei criteri sopra definiti, verranno determinati dalla Giunta comunale in occasione dell'approvazione annuale del Peg/Pdo/Piano Performance