



COMUNE DI COLOGNO AL SERIO

Provincia di Bergamo

REGOLAMENTO SUI CRITERI DI CONFERIMENTO E REVOCA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E METODOLOGIA PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

(approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 79 del 14.05.2019)

PARTE PRIMA - CRITERI DI CONFERIMENTO E REVOCA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Art. 1 Finalità

1. La parte prima del presente regolamento è volta a disciplinare criteri e modalità per l'istituzione, il conferimento, la valutazione e la revoca degli incarichi di posizione organizzativa.
2. Le posizioni organizzative costituiscono uno strumento gestionale che concorre a realizzare un modello organizzativo flessibile di decentramento delle responsabilità per il conseguimento degli obiettivi dell'ente. Sono istituite dall'Ente, nel rispetto della vigente disciplina, in relazione alle esigenze organizzative ed al proprio modello gestionale.

Art. 2 Destinatari

1. Il presente regolamento è funzionalmente connesso al regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi come da ultimo modificato ed integrato con Deliberazione di GC n. 78 del 14.05.2019.

Art. 3 Tipologie di incarico

1. L'area delle posizioni organizzative è costituita da posizioni di lavoro, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato: gli incarichi relativi all'area delle posizioni organizzative sono

incarichi a termine, rinnovabili, aventi ad oggetto lo svolgimento di funzioni direttive di particolare complessità e caratterizzate da elevata autonomia ed esperienza oppure di attività con contenuti di alta professionalità.

2. Gli incarichi di posizione organizzativa si distinguono in relazione al contenuto delle prestazioni professionali ed alla relativa responsabilità per:
 - lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
 - 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 posizione ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti da *curriculum*.
3. In sede di istituzione o attivazione dell'incarico è declinato lo specifico profilo di ruolo, da cui risultano:
 - i contenuti professionali specifici e le attività peculiari dell'incarico
 - le aree di risultato da conseguire
 - gli eventuali requisiti professionali e culturali specifici
 - il peso dell'incarico e la relativa valorizzazione economica.
4. L'incarico comporta funzioni integrative e supplementari a quelle proprie della categoria/livello di inquadramento.

Art. 4 Graduazione degli incarichi

1. I criteri per la graduazione degli incarichi sono disciplinati nella parte seconda del presente regolamento sulla metodologia di graduazione delle posizioni organizzative.

Art. 5 Incarico di Posizione Organizzativa a dipendente di categoria C

1. Qualora non siano in servizio dipendenti di categoria D oppure nei casi in cui, pure essendo in servizio dipendenti inquadrati in tale categoria, non sia possibile attribuire agli stessi un incarico *ad interim* di posizione organizzativa per la carenza delle competenze professionali a tal fine richieste, al fine di garantire la continuità e la regolarità dei servizi istituzionali, è possibile, in via eccezionale e temporanea, conferire l'incarico di posizione organizzativa anche a personale della categoria C, purché in possesso delle necessarie capacità ed esperienze professionali.
2. I valori della retribuzione di posizione verranno in questo caso proporzionati rispetto a quelli della graduazione per l'Area con personale di categoria D, applicando i valori minimi e massimi previsti dal CCNL per le posizioni organizzative di categoria C.

Art. 6 Procedure di conferimento degli incarichi

1. Ai sensi dell'art. 17 comma 1 del CCNL 21.05.2018 i responsabili delle strutture apicali come individuate dal regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi approvato in data 14.05.2019 con deliberazione di GC n. 78 del 14.05.2019 sono titolari di posizione organizzativa, per i quali incarichi il Sindaco acquisisce tutte le informazioni necessarie (*compresa la visione di curricula/fascicoli personali*) ai fini di una compiuta valutazione dei soggetti da incaricare.
2. Per le posizioni organizzative di cui all'art. 13, comma 1, lett. b) del CCNL - **alte professionalità** -, Il Sindaco, acquisendo direttamente presso l'ufficio personale i curriculum e l'esperienza professionale dei dipendenti dell'ente inquadrati in categoria D, procede ad individuare il soggetto da incaricare di posizione organizzativa di alta professionalità tenendo conto dei seguenti fattori:
 - natura e le caratteristiche dei programmi da realizzare;

- requisiti culturali posseduti;
- attitudini e le capacità professionali;
- esperienze acquisite.

Art. 7 Conferimento degli incarichi

1. L'attribuzione dell'incarico è subordinata alla dichiarazione da parte del dipendente di insussistenza di cause di inconfiribilità ed incompatibilità rispetto all'incarico da rivestire.

Art. 8 Durata degli incarichi

1. Gli incarichi seguono, ai sensi 17 comma 1 del CCNL 21.05.2018, le nomine di cui all'art. 109 del d.lgs. 267/2000 e quindi dei responsabili delle strutture apicali.

Art. 9 Valutazione dei risultati e delle attività

1. Secondo le modalità previste dalla vigente disciplina contrattuale e regolamentare, l'attività professionale svolta ed i risultati raggiunti dal titolare di posizione organizzativa sono soggetti a:
 - specifica valutazione annuale rispetto agli obiettivi affidati;
 - valutazione al termine dell'incarico;
 - eventuale valutazione prima della scadenza per l'accertamento di gravi inadempienze rispetto agli obblighi e responsabilità connessi all'incarico o a quelli d'ufficio.
2. La valutazione positiva annuale consente l'attribuzione della retribuzione di risultato, secondo i regolamenti e i manuali vigenti tempo per tempo.
3. L'esito positivo della valutazione al termine dell'incarico è condizione per l'eventuale rinnovo. La valutazione si intende positiva se pari o superiore al 60% del punteggio massimo assegnabile nella scheda di valutazione, mentre al di sotto di tale limite è da considerarsi negativa.
4. L'esito delle valutazioni è riportato nel fascicolo personale del dipendente e di esso si tiene conto nell'affidamento di altri incarichi.

Art. 10 Revoca dell'incarico di PO

1. I criteri di revoca dei responsabili delle strutture apicali (responsabili di Area) sono disciplinati nell'ambito del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi. Di conseguenza i criteri contenuti nel presente articolo si applicano alle posizioni organizzative di cui all'art. 13, comma 1, lett. b) – **alte professionalità** - del CCNL 21.05.2018.
2. L'incarico può essere revocato prima della sua naturale scadenza per:
 - valutazione annuale gravemente negativa. A tal fine il regolamento della valutazione deve indicare cosa si intenda con "negativa" rispetto al punteggio assegnato;
 - grave o reiterato inadempimento rispetto agli obblighi e responsabilità derivanti dalle funzioni attribuite al titolare dell'incarico di posizione organizzativa;
 - inosservanza delle direttive contenute nell'atto di affidamento dell'incarico;
 - grave o reiterata violazione delle metodologie previste, tale da dimostrare inequivocabilmente lo svolgimento di attività inadeguate al raggiungimento degli obiettivi assegnati;
 - intervenuti mutamenti organizzativi.
3. La revoca dell'incarico di posizione organizzativa comporta la perdita della retribuzione di posizione da parte del dipendente titolare. In tal caso, il dipendente resta inquadrato nella categoria di appartenenza e viene

restituito alle funzioni del proprio profilo mantenendo il trattamento economico già acquisito della sola categoria di appartenenza.

Art. 11 Sospensione dell'incarico e funzioni di sostituzione (interim)

1. Salvo diverse disposizioni normative anche contrattuali, in caso di assenza del titolare della posizione organizzativa, continuativa e superiore a 30 giorni, allo stesso è sospesa l'erogazione della relativa retribuzione di posizione.
2. L'Ente può attribuire, con atto scritto e motivato, le funzioni sostitutive dell'incarico ad altro dipendente di categoria D, al Segretario o ad altro soggetto compatibile con le disposizioni vigenti e a quanto previsto nel regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi. Tenuto conto della complessità delle attività e del livello di responsabilità connessi all'incarico attribuito, nonché del grado di conseguimento degli obiettivi, per gli incarichi ad interim, previsti dall'art. 15, comma 6, del CCNL 21/05/2018, alla P.O. incaricata, nell'ambito della retribuzione di risultato, spetta un ulteriore importo pari al 25% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la P.O. oggetto dell'incarico *ad interim*.
3. La durata dell'incarico *ad interim* non può superare la durata di dodici mesi, eventualmente prorogabili per una sola volta, con atto motivato, qualora perdurino le cause che hanno determinato l'affidamento dell'incarico.

Art. 12 Rinuncia all'incarico

1. Il titolare di posizione organizzativa può proporre una rinuncia, solo qualora non sia apicale nell'area, all'incarico conferitogli mediante comunicazione scritta da inoltrare, di norma, con un preavviso di almeno 60 giorni.
2. È, in ogni caso, facoltà dell'Ente accogliere o meno la richiesta ovvero differire il termine dell'incarico, onde contemperare le esigenze del dipendente con quelle organizzative.

PARTE SECONDA - METODOLOGIA PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Art. 13 Premessa

1. Il presente documento descrive il metodo per la graduazione delle posizioni organizzative del Comune di Cologno al Serio, in modo sistematico e formalizzato. Il processo di definizione delle posizioni organizzative si può schematicamente suddividere in 3 fasi:
 - *Individuazione all'interno dell'assetto organizzativo del Comune di Cologno al Serio, ed in particolare dell'organigramma/funzionigramma delle posizioni di lavoro, cosiddette posizioni organizzative, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato, e istituzione di eventuali nuove posizioni.*
 - *Definizione dei criteri per la graduazione di dette posizioni, in relazione ai fattori di seguito analizzati, determinando, quindi, la maggior rilevanza di una posizione rispetto ad un'altra;*
 - *Definizione dei criteri generali, specifici e di dettaglio, e degli indicatori per l'attribuzione della retribuzione di posizione.*
2. I successivi articoli illustrano l'impianto adottato ed implementato dall'ente, fondato su criteri oggettivi che consentono di mettere a confronto e graduare le posizioni di lavoro e il loro ruolo all'interno dell'organizzazione.
3. Il sistema di graduazione proposto non costituisce un sistema di valutazione delle persone, ma delle posizioni e dei ruoli all'interno dell'organizzazione aziendale. Rappresenta quindi un dispositivo organizzativo aziendale, 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.
4. La graduazione delle posizioni organizzative va inteso come uno strumento relativamente dinamico (con possibile aggiornamento annuale), passibile di revisioni al verificarsi di modifiche rilevanti nell'organizzazione dell'ente.

Art. 14 I soggetti coinvolti nel processo di graduazione delle posizioni

1. 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.
2. 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.
3. All'interno del processo di graduazione occorre distinguere diversi ruoli:
 - la Giunta comunale, che rappresenta l'organo deputato all'approvazione della metodologia;
 - il "tecnico della graduazione" è il Nucleo di valutazione, che è chiamato altresì a proporre soluzioni metodologiche;
 - le posizioni organizzative, parte attiva nella definizione della metodologia, con funzioni di proposta;
 - le OO.SS., nei modi e nelle forme previsti dal CCNL del comparto Funzioni locali vigente.

Art. 15 Il quadro di riferimento per la graduazione delle posizioni

Le fonti di riferimento normativo/contrattuale della presente proposta sono:

- le norme sulla graduazione delle posizioni organizzative previste dal CCNL del comparto Funzioni locali sottoscritto in data 21.05.2018;

- il modello organizzativo approvato, nonché quanto definito nel Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi.

Art. 16 Il metodo per la graduazione delle posizioni organizzative

1. Si intende operare secondo una metodologia mista di tipo sia qualitativo che quantitativo, come di seguito esplicitata. In primo luogo, è necessario effettuare una distinzione delle posizioni organizzative, a seconda che esse si riferiscano a:
 - 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 formativi 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. Successivamente, nell'ambito di ciascun raggruppamento, è necessario graduare le posizioni 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.

Art. 17 I criteri di graduazione

I criteri di graduazione generali e gli elementi specifici, sono quelli riportati nella seguente tabella.

| | CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE | ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE |
|---|---|---|
| A | Consistenza delle risorse umane, finanziarie | - Consistenza delle risorse umane (dipendenti) |
| | | - Consistenza delle risorse economiche assegnate (PEG) |
| B | Complessità gestionale "esterna" dell'unità organizzativa assegnata | - Complessità del quadro normativo |
| | | - Complessità del quadro delle relazioni |
| | | - Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati |
| | Complessità gestionale "interna" dell'unità organizzativa assegnata | - Omogeneità/esperienza delle risorse umane (dipendenti e collaboratori) |
| | | - Articolazione/frammentazione della struttura organizzativa |
| C | Responsabilità connessa alla posizione | - Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile |
| D | Strategicità della posizione | - Strategicità della posizione |

Art. 18 Indicazioni operative sui criteri generali di graduazione

1. La consistenza delle risorse umane ed economiche assegnate fa riferimento:
 - A1 risorse umane: personale assegnato, espresso in termini di unità di personale;

- A2 risorse economiche: consistenza del budget, inteso come complesso di risorse assegnate ad un dato centro di responsabilità per il raggiungimento dei propri obiettivi.
2. La complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata è determinata da:
 - B1 complessità esterna, ossia la molteplicità e l'articolazione delle correlazioni esterne
 - B2 complessità interna, ossia la molteplicità e l'articolazione delle relazioni interne.
 4. Per l'analisi della complessità esterna, il parametro di valutazione permette di considerare la complessità e dinamicità:
 - del quadro normativo e istituzionale
 - del quadro delle relazioni;
 - del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati.
 5. Per l'analisi della complessità interna, tale parametro di valutazione rappresenta il naturale completamento degli aspetti quantitativi espressi dal primo parametro di complessità organizzativa, in quanto introduce elementi di valutazione meno direttamente legati alla "consistenza delle dotazioni" e più attenti a risvolti qualitativi connessi alla complessità gestionale di tali risorse.
 6. La *responsabilità connessa all'incarico assegnato* fa riferimento alle responsabilità tecnica, amministrativa e contabile connesse alle diverse posizioni.
 7. La *strategicità della posizione* fa riferimento al rilievo della stessa per il raggiungimento della mission aziendale e/o per il funzionamento dell'organizzazione.

Art. 19 Pesì e punteggi

1. Ciascun fattore generale di graduazione va opportunamente pesato al fine di considerarne l'importanza relativa nella formulazione del giudizio finale sulla posizione.
2. In una scala graduata da 0 a 100, a ciascun fattore è stato attribuito un peso. In particolare, i pesi sono i seguenti:

| CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE | PESI % |
|---|--------|
| Consistenza delle risorse umane ed economiche assegnate | 6 |
| Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata | 50 |
| Responsabilità connesse alla posizione di lavoro | 20 |
| Strategicità della posizione | 24 |
| Totale | 100 |

Di seguito viene riportata la scheda di graduazione che verrà utilizzata per ogni posizione.

| DENOMINAZIONE POSIZIONE | | | |
|---|---|-------------------------|------------------------|
| CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE | ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE | PUNTI | PUNTI ASSEGNATI |
| A. Consistenza delle risorse umane e finanziarie | A1. Consistenza delle risorse umane | da 1 a 2 | |
| | A2. Consistenza delle risorse economiche | da 1 a 4 | |
| TOTALE FATTORE | | Punti massimi 6 | 0 |
| B. La complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata | B1. Complessità del quadro normativo | da 1 a 12 | |
| | B2. Complessità del quadro delle relazioni | da 1 a 15 | |
| | B3. Complessità del processo di programmazione e di prevedibilità e/o misurabilità de | da 1 a 13 | |
| | B4. Complessità interna | da 1 a 10 | |
| TOTALE FATTORE | | Punti massimi 50 | 0 |
| C. Responsabilità connesse alla posizione di lavoro | C1. Responsabilità tecnica, amministrativa e contabile | da 1 a 20 | |
| TOTALE FATTORE | | Punti massimi 20 | 0 |
| D. Strategicità della posizione | D1. Rilevanza della posizione rispetto alla missione aziendale per il funzionamento dell'organizzazione | Da 1 a 24 | |
| TOTALE FATTORE | | Punti massimi 24 | 0 |
| TOTALE COMPLESSIVO | | | 0 |

Per una completa comprensione dei criteri di valutazione adottati è ora necessario analizzare, per ciascun elemento specifico di valutazione i criteri in base ai quali sono assegnati i punteggi.

A. Consistenza delle risorse umane e finanziarie assegnate

A1. Consistenza delle risorse umane (punteggio da 1 a 2)

Il punteggio verrà attribuito in modo proporzionale al numero di unità di risorse umane assegnate ad una data posizione sul totale del personale dell'ente, secondo le seguenti fasce di punteggio in base ai dipendenti assegnati ad ogni settore:

| | |
|---|-------|
| FASCE NUMERO DIPENDENTI: Il punteggio è attribuito in base al numero dei dipendenti assegnati a ciascuna area, sulla base delle fasce come di seguito individuate | |
| Numero dipendenti per Area/ Settore | Punti |
| DA 0 a 5 dipendenti | 1 |
| Da 6 a 8 dipendenti | 1,5 |
| >9 dipendenti | 2 |

A2. Consistenza delle risorse finanziarie (punteggio da 1 a 4)

Il punteggio è attribuito in modo proporzionale alla consistenza delle risorse economiche assegnate ad una data posizione sul totale delle risorse economiche dell'ente. In particolare, è in tale fattore che vengono considerati gli incarichi professionali, le esternalizzazioni dei servizi, ecc.

B. Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata

Per tutti i parametri, all'interno delle posizioni di struttura e non, la graduazione avverrà secondo criteri qualitativi, utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in "basso", "medio", "alto"). Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia.

Gli elementi delle griglie saranno i seguenti:

B1. Complessità del quadro normativo (punteggio da 1 a 12)

- pluralità delle fonti normative
- complessità e dinamicità delle norme

B2. Complessità del quadro delle relazioni (punteggio da 1 a 15)

- numerosità dei portatori di interesse interni ed esterni

B3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati (punteggio da 1 a 13)

- complessità della programmazione
- prevedibilità/misurabilità dei risultati

B4. Complessità interna (punteggio da 1 a 10)

- gamma delle professionalità
- articolazione della struttura

Per ogni elemento specifico di graduazione sarà effettuata la media dei valori attribuiti ai singoli elementi di valutazione, in conseguenza sarà possibile rilevare il posizionamento nella griglia.

C. Responsabilità connesse alla posizione

C1. Responsabilità tecnica (punteggio da 1 a 20)

C2. Responsabilità amministrativa (punteggio da 1 a 20)

C3. Responsabilità contabile (punteggio da 1 a 20)

Il punteggio generale verrà definito effettuando la media aritmetica semplice dei punteggi dei tre parametri. E' possibile stabilire elementi di valutazione specifici e di dettaglio per ogni fattore e attribuire separatamente i punteggi, che una volta sommati, produrranno il risultato parziale attribuito a questo criterio.

D. Strategicità della posizione

Rilevanza della posizione rispetto alla mission aziendale e per il funzionamento dell'organizzazione (*punteggio da 1 a 24*)

Il punteggio verrà attribuito secondo le seguenti fasce:

| STRATEGICITÀ | | |
|--------------|-------|---------|
| BASSA | MEDIA | ALTA |
| 1-8 | 9-16 | 17 - 24 |

All'interno di tali fasce la valutazione sarà di tipo qualitativo.

Sintesi dei risultati

Una volta effettuata la graduazione di tutti i fattori, per tutte le posizioni organizzative, si procede alla somma dei punteggi parziali.

La valorizzazione delle posizioni avviene in misura proporzionale con riferimento al punteggio massimo di 100 punti al quale corrisponde una indennità di € 16.000,00, fermo restando il valore minimo di € 5.000,00 di cui all'art. 15, commi 2 e 3 del CCNL del 21.05.2018.

In caso di attribuzione di Responsabilità di posizione organizzativa a dipendenti di categoria C, i valori della retribuzione di posizione verranno proporzionati rispetto a quelli della graduazione per l'Area con personale di categoria D, applicando i valori minimi e massimi previsti dal CCNL per le posizioni organizzative di categoria C.

Art. 20 Collegamento tra graduazione e somme a disposizione

1. Il sistema di graduazione delle posizioni di lavoro va esercitato senza conoscere le somme a disposizione dell'amministrazione per l'erogazione della retribuzione di posizione e di risultato, in modo particolare nel rispetto dell'art. 23, comma 2 del d.lgs. 75/2017. Il Nucleo di valutazione, infatti, nella graduazione non deve essere condizionato da tale importo.
2. Qualora il risultato del sistema di graduazione e attribuzione delle posizioni e relativa retribuzione di posizione fosse superiore alle somme a disposizione per tale retribuzione, si procederà alla riduzione proporzionale delle somme individuate.

Art. 21 Norme transitorie e finali

Il presente Regolamento entra in vigore a decorrere dalla data di approvazione della deliberazione con la quale viene adottato.

Per quanto non diversamente disciplinato trovano applicazione le disposizioni normative e contrattuali vigenti nel tempo.

Approvato dalla Giunta comunale con deliberazione n. 79 del 14.05.2019, dichiarata immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134 – comma 4 – del decreto legislativo 18.08.2000, n. 267, pubblicata all'Albo *on line* il 16.05.2019 sino al 31.05.2019.

IL SINDACO

(f.to dott.ssa Chiara Drago)



IL SEGRETARIO COMUNALE

(f.to dott. Stefano Valli)