



**Comune di Rosate**  
*(Città Metropolitana di Milano)*

---

# **REGOLAMENTO DISCIPLINANTE L'AREA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

- Approvato con deliberazione G.C. n. 20 del 16/04/2019

Il presente regolamento è finalizzato ad armonizzare la disciplina delle posizioni organizzative con il nuovo Contratto collettivo nazionale di Lavoro relativo al personale del Comparto Funzioni locali triennio 2016/2018 sottoscritto in data 21/10/2018, artt. 13, 14, 15, 17 e 18.

### **Art. 1 - Finalità**

1. Il presente manuale è volto 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 – Abrogazioni**

Il presente manuale costituisce stralcio del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi come da ultimo modificato ed integrato con deliberazione GC nr. 144 del 11/12/1998 e successive modifiche.

Con l'approvazione del presente regolamento si considerano abrogate le disposizioni inerenti le P.O. contenute in altri atti ed in contrasto con il presente..

### **Art. 3 – Tipologie di incarico**

1. Le 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 gestionali e professionali, in relazione al contenuto delle prestazioni ed alla relativa responsabilità per lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale ed organizzativa.
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.

### **Art. 4 – Graduazione degli incarichi**

I criteri per la graduazione degli incarichi sono contenuti nell'allegato a)

### **Art. 5 – Requisiti generali per l'accesso agli incarichi**

1. Le Posizioni Organizzative sono conferibili al personale di categoria D dipendente dell'Ente.

2. L'incarico di Posizione Organizzativa è compatibile con un rapporto di lavoro a tempo parziale, di durata non inferiore al 50% del rapporto a tempo pieno.

3. In caso di vacanza del posto di categoria D e/o nelle more della riorganizzazione del Settore di riferimento, può essere conferito incarico di Posizione Organizzativa a dipendenti di categoria C, con atto motivato e nei limiti contrattualmente previsti, come meglio specificato all'art. 11.

#### **Art. 6 – Area delle Posizioni Organizzative ed affidamento dei relativi incarichi**

1. L'individuazione dell'area delle Posizioni Organizzative è effettuata dalla Giunta Comunale, sulla base dell'analisi del fabbisogno, considerate le esigenze organizzative ed in coerenza con gli obiettivi definiti nel programma politico dell'Ente e nel Piano Esecutivo di Gestione

2. L'individuazione dei dipendenti ai quali assegnare l'incarico di Posizione Organizzativa, è effettuato dal Sindaco con atto motivato, verificato il possesso, da parte del dipendente incaricato, dei seguenti requisiti:

- esperienza concretamente maturata in relazione alla natura, alle caratteristiche dei programmi da realizzare ed agli obiettivi oggetto dell'incarico, valutando l'ambito di autonomia ed il livello di responsabilità effettivamente raggiunti ed assicurati dal dipendente;
- adeguatezza delle conoscenze teoriche e requisiti culturali posseduti dal dipendente rispetto alle conoscenze richieste per la posizione da ricoprire;
- attitudini, capacità professionali ed organizzative richiesti per la posizione da ricoprire.

#### **Art. 7 – Conferimento degli incarichi**

1. Gli incarichi sono conferiti con atto scritto e motivato del Sindaco che identifica:

- le peculiarità professionali specifiche e le attività attribuite alla funzione
- il peso attribuito alla posizione e il suo valore economico annuo
- i termini di decorrenza e scadenza dell'incarico e le eventuali cause di revoca dell'incarico
- le valutazioni periodiche cui è soggetta la funzione, ai sensi della vigente disciplina contrattuale e regolamentare.

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

#### **Art. 8 – Durata degli incarichi**

1. Gli incarichi di Posizione Organizzativa hanno durata massima triennale. È fatta salva una diversa minor durata legata a specifiche e motivate esigenze organizzative.

2. L'eventuale rinnovo è subordinato alla valutazione positiva al termine dell'incarico ed è soggetto alle determinazioni della Giunta in relazione all'assetto organizzativo dell'Ente.

#### **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:

- a) specifica valutazione annuale rispetto agli obiettivi affidati
- b) valutazione al termine dell'incarico

- c) eventuale valutazione prima della scadenza per l'accertamento di gravi inadempienze rispetto agli obblighi e responsabilità connessi all'incarico o a quelli d'ufficio.

La valutazione positiva annuale consente l'attribuzione di un'indennità di risultato sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance vigenti sino ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita se compatibile con i vari limiti di spesa del personale.

- 2. 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**

- 1. L'incarico può essere revocato prima della sua naturale scadenza per:
  - a) valutazione annuale gravemente negativa.
  - b) grave o reiterato inadempimento rispetto agli obblighi e responsabilità derivanti dalle funzioni attribuite al titolare dell'incarico di Posizione Organizzativa,
  - c) inosservanza delle direttive contenute nell'atto di affidamento dell'incarico,
  - d) intervenuti mutamenti organizzativi.
- 2. La revoca dell'incarico di Posizione Organizzativa comporta la perdita dell'indennità 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 contrattuale mantenendo il trattamento economico contrattualmente previsto.

### **Art. 11 – Sospensione dell'incarico e funzioni di sostituzione**

- 1. In caso di assenza, ovvero impedimento, del titolare di posizione organizzativa, la competenza della gestione della specifica struttura viene organizzata come da comma successivo.
- 2. L'Ente può attribuire, con atto scritto e motivato, le funzioni sostitutive dell'incarico ad altro dipendente di categoria D, al Segretario Comunale o anche a dipendente di categoria C appartenente al Settore; 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/2018, alla Posizione Organizzativa incaricata, nell'ambito della retribuzione di risultato, spetta un ulteriore importo pari al 20% valore economico della retribuzione di posizione prevista per la Posizione Organizzativa oggetto dell'incarico *ad interim*.  
La durata dell'incarico *ad interim* non può superare la durata di 12 (dodici) mesi, eventualmente prorogabili per una sola volta, con atto motivato, qualora perdurino le cause che hanno determinato l'affidamento dell'incarico.

### **Art. 13 – Norme transitorie finali**

- 1. Il presente manuale entra in vigore a decorsi di termini di pubblicazione dell'atto che lo approva.
- 2. Per quanto non diversamente disciplinato trovano applicazione le disposizioni normative e contrattuali vigenti nel tempo.

## **GRADUAZIONE DELLE RETRIBUZIONI DI POSIZIONE DELLE STRUTTURE DELL'ENTE.**

### **1. Principi di base.**

Elemento di base della valutazione – o “pesatura” - è la definizione del peso dei Settori come somma dei pesi delle loro componenti. Da ciò il termine generico di “struttura” cui fa riferimento la presente regolamentazione. Da ciò anche la stretta analogia da considerare e porre in essere fra il peso delle Posizioni organizzative appartenenti ad un Settore e quello del Settore stesso. E la valutazione di tutte le microstrutture di un Ente deve essere omogenea proprio per conseguire, ai vari livelli, un'ideale omogeneità nel quadro delle necessarie differenze di peso.

### **2. I riferimenti della valutazione**

Tali differenze possono essere correttamente definite – e ciò può essere fatto nella maniera più oggettiva possibile – solo se si fa riferimento ad un sistema valutativo che tenga conto dei tre aspetti essenziali di ciascuna posizione:

- Tipologia degli obiettivi assegnati/ampiezza e contenuto delle funzioni attribuite
- la complessità dei processi atti a conseguire in maniera efficace gli obiettivi stessi,
- l'indicizzazione qualitativa e quantitativa di questi ultimi.

In altri termini una idonea pesatura può essere effettuata solo se esiste un sistema di programmazione, controllo e valutazione e se la pesatura stessa è coerente con il monitoraggio e la valutazione che scaturiscono dagli elementi di base della programmazione. Quindi condizione determinante per procedere ad una valida pesatura è la redazione di un adeguato Piano esecutivo di gestione (PEG), così come in essere da tempo nell'ambito dell'Ente.

Tale Piano, per essere realmente efficace, è adeguato anche per la pesatura, dato che riporta:

- l'entità delle risorse umane, finanziarie e strumentali messe a disposizione di ciascuna posizione,
- gli accennati tre aspetti essenziali per l'assolvimento delle specifiche funzioni: gli obiettivi di competenza, i processi individuati e gli indicatori che garantiscano l'efficienza, l'efficacia e l'economicità.

### **3. Modalità**

Naturalmente per la pesatura si deve:

- partire dalle finalità di base contrattualmente previste: la collocazione nella struttura, la complessità organizzativa e le responsabilità gestionali,
- valutare tali finalità a seguito di successive specificazioni, sempre più dettagliate ed elementari, al fine di facilitare, razionalizzare e rendere per quanto possibile oggettive le valutazioni,
- definire se fra le tre finalità si possono definire differenze di “peso” partendo, comunque, dal presupposto che la collocazione nella struttura e la complessità organizzativa hanno importanza analoga, mentre le responsabilità gestionali hanno valenza maggiore,
- tener conto che i pesi possono essere strettamente legati ad una quantità (ad esempio, il numero dei collaboratori) o consistere in un apprezzamento effettuato con criteri omogenei

nei confronti del carico di lavoro assegnato alle varie posizioni: in questo caso sono necessarie delle note chiarificatrici,

- per ogni finalità e per le sue prime e seconde specificazioni è definito il peso massimo, da variare percentualmente in relazione alle varie situazioni,
- il numero di punti più valido per definire le tre finalità è 700, con 200 punti rispettivamente per la collocazione nella struttura e per la complessità organizzativa e con 300 punti per le responsabilità gestionali.

#### **4. La collocazione nella struttura.**

I 200 punti della collocazione nella struttura vanno suddivisi in parti uguali fra l'entità degli obiettivi assegnati alla posizione - intesi nella loro finalità e nella specifica rilevanza - ed il livello della complessità progettuale.

Entrambe tali specificazioni della suddetta finalità sono ulteriormente suddivisibili:

- gli obiettivi vengono approfonditi considerando: il livello di efficacia ritenuto necessario per conseguirli, il livello di efficienza programmato, la prevista tempestività; fra questi tre elementi è opportuno dare all'efficacia alcuni punti in più, quindi – dei cento assegnati agli obiettivi – cinquanta vanno all'efficacia, mentre 25 sono assegnati rispettivamente all'efficienza ed alla tempestività; l'efficacia, inoltre, deve essere valutata tenendo conto dell'impatto prodotto sulla qualità dell'*output* dei processi; l'efficienza sul consumo di tempo e risorse e la tempestività sugli effetti (benefici) prodotti da una rapida attuazione delle attività,
- i cento punti del livello di complessità progettuale sono suddivisi nell'identificazione dei problemi (quaranta punti) e nell'analisi e soluzione dei problemi stessi - ritenute, queste ultime, ovviamente più importanti – (sessanta punti); inoltre sia l'identificazione che la soluzione dei problemi vanno analizzate tenendo conto della prevedibilità del contesto di riferimento, della standardizzazione dei processi, della differenziazione delle attività, della facilità del reperimento delle informazioni.

#### **5. La complessità organizzativa.**

Anche questa finalità vale duecento punti, suddivisi fra due specificazioni, una qualitativa - le competenze tecniche - ed una quantitativa, la dotazione delle risorse, entrambe di cento punti.

Le competenze si riferiscono a quelle gestionali (trenta punti), generali (altri trenta), e tecnico – specialistiche, considerate più determinanti (quaranta punti). La dotazione delle risorse tiene, invece, conto di dati numerici ben definiti dal PEG: l'entità delle risorse umane (vedi scheda allegata) , finanziarie e strumentali (per queste ultime possibilmente il valore inventariale).

#### **6. Le responsabilità gestionali.**

Trattasi della finalità più complessa da definire, pari a trecento punti. Concerne tre aspetti essenziali della leadership, della gestione e dei rapporti con gli altri soggetti della struttura e con l'esterno.

Si suddivide, quindi, nel livello e nell'entità della responsabilità di gestione dei procedimenti, nella necessità di procedere a variazioni innovative e nella qualità e quantità delle relazioni. Specificazioni, queste, che sono tutte di rilevante ed analoga importanza. Ciascuna, quindi, vale cento punti.

In particolare:

- la responsabilità di gestione dei procedimenti deve tener conto – anche rispetto a situazioni nuove - del grado di discrezionalità dei procedimenti stessi e del livello di rischio – amministrativo, civile, penale, patrimoniale – della gestione: sessanta punti alla discrezionalità e quaranta al livello di rischio,
- l'innovazione viene considerata sotto due aspetti: le variazioni procedurali, ritenute necessarie nel quadro di una adeguata semplificazione burocratica, ed i nuovi processi organizzativi, impliciti nell'obbligo di attuare un perfezionamento continuo dei processi stessi; ad entrambi tali due elementi vengono assegnati cinquanta punti,
- le relazioni vengono considerate tenendo conto della quantità degli interlocutori interni con i quali la posizione interagisce e la rilevanza degli interlocutori esterni: rispettivamente quaranta e sessanta punti.

## **7. Classificazione in fasce**

Dopo la valutazione dei punteggi dei vari Settori, gli stessi sono ordinati in fasce:

	categoria D)
• 1' fascia sino ad un peso di 700:	valore €. 16.000,00
• 2' fascia sino ad un peso di 500	valore €. 13.000,00
• 3' fascia sino ad un peso di 400	valore €. 12.000,00
• 4' fascia sino ad un peso di 300	valore €. 10.000,00
• 5' fascia sino ad un peso di 250	valore €. 8.000,00

Nel caso di incarichi a categoria C) gli importi su esposti saranno proporzionati tenuto conto di quanto previsto dall art. 15 comma 3 del CCNL 28/5/2018.

## **8. Conclusioni**

La valutazione, quindi, viene effettuata in settescentesimi.

L'organismo cui è demandata la pesatura è l'Organismo di Valutazione.

La pesatura è un momento dell'attività gestionale ed organizzativa dell'Ente. In caso di ristrutturazioni generali i pesi devono essere nuovamente valutati. In casi particolari singole posizioni possono essere integrate o, comunque, perfezionate.

Il primo anno di applicazione ha carattere sperimentale.

In Allegato A1) la scheda valutativa delle posizioni, che intende garantire esaustività, omogeneità ed equanimità nell'analisi delle pesature.

<b>COMUNE DI ROSATE (MI)</b>	<b>Anno:</b>
<b>VALUTAZIONE della POSIZIONE del SETTORE:</b>	

Finalità di base <small>(dai Contratti Nazionali)</small>			1a Specificazione			2a Specificazione			Note			
Fattore	Peso		Fattore	Peso		Fattore	Peso					
	max.	assegnato		max.	assegnato		max.	assegnato				
<b>Collocazione nella struttura</b>	<b>200</b>		<b>Obiettivi (finalità della posizione e sua rilevanza)</b>	<b>100</b>		Livello di Efficacia considerato necessario	50	1	Impatto sulla qualità dell'output dei Processi			
						Livello di Efficienza considerato necessario	25	1	Impatto sul consumo di tempo e risorse			
						Livello di Tempestività considerato necessario	25	1	Effetti sulla attuazione in tempo di obblighi			
			<b>Livello di complessità progettuale</b>	<b>100</b>		Identificazione dei problemi	40	1	Analisi e soluzione dei problemi	60	1	Tenendo conto di: - prevedibilità contesto di riferimento - standardizzazione processi - differenziazione attività - facilità reperimento informazioni
<b>Complessità organizzativa</b>	<b>200</b>		<b>Competenze</b>	<b>100</b>		Gestionali	30	1				
						Generali	30	1				
						Tecnico-Specialistiche	40	1				
			<b>Dotazione risorse</b>	<b>100</b>		Finanziarie (risorse PEG)	20	1				
						Strumentali (valore inventariale)	20	1				
						Umane	15	1				
- fino a 3 collaboratori	30											
- fino a 5 collaboratori	45											
- fino a 10 collaboratori	60											
<b>Responsabilità gestionali</b>	<b>300</b>		<b>Responsabilità gestione procedimenti</b>	<b>100</b>		Discrezionalità	60	1	Anche in riferimento a situazioni nuove			
						Rischio	40	1	Amministrativo, civile, penale, patrimoniale			
			<b>Innovazione</b>	<b>100</b>		<b>Relazioni</b>	<b>100</b>		Variazioni procedurali	50	1	Semplificazione burocratica
									Nuovi processi organizzativi	50	1	Perfezionamento continuo dei processi
			<b>Quantità degli interlocutori interni</b>	<b>40</b>		<b>Rilevanza degli interlocutori esterni</b>	<b>60</b>		Quantità degli interlocutori interni	40	1	
									Rilevanza degli interlocutori esterni	60	1	
Indice del peso della Posizione (max 700)								<b>17</b>				

↓
Valutazione della Posizione (max 1.000)

Data:  
Firma:  
(per il Nucleo di Valutazione) \_\_\_\_\_