

*Sistema per la graduazione della Posizione  
dei Titolari di Posizione Organizzativa*

Il Sistema di analisi e valutazione delle Posizioni Organizzative è uno strumento gestionale che in termini di risultati consente di:

- I. Definire i contenuti “oggettivi” delle Posizioni Organizzative a prescindere dalle caratteristiche professionali ed attitudinali possedute dal titolare;
- II. Dotare l’organizzazione di una mappa sempre aggiornata delle posizioni oggetto dell’analisi e del successivo monitoraggio;
- III. Ottenere una graduatoria dell’importanza di ciascuna Posizione mediante un metodo strutturato di valutazione del contenuto;
- IV. Evidenziare eventuali carenze e/o anomalie nel modello organizzativo dell’Ente.

L’analisi della posizione è, pertanto, una rilevazione dei contenuti oggettivi della posizione, espressi come aggregati di compiti e di responsabilità. Si rileva ciò che è richiesto (in termini di compiti, di responsabilità ecc.) alla posizione, indipendentemente dalle caratteristiche dell’individuo che in quel momento la ricopre. L’analisi, quindi, non riguarda le caratteristiche soggettive possedute dal titolare.

In definitiva la valutazione delle posizioni ha come finalità la definizione del “valore” o “importanza organizzativa” di una posizione nell’organizzazione, nonché stabilire una graduatoria di importanza organizzativa delle stesse, al fine di supportare le decisioni in materia di struttura retributiva.

Di seguito si forniscono le principali definizioni :

- ❑ **Posizione:** *indica il ruolo e la funzione ricoperta all’interno dell’organizzazione.*
- ❑ **Analisi della posizione:** *è una rilevazione dei contenuti oggettivi della posizione, espressi come aggregati di compiti e responsabilità. Nell’analisi si rileva ciò che è richiesto, (in termini di compiti, di responsabilità ecc.) alla posizione, indipendentemente dalle caratteristiche dell’individuo che in quel momento la ricopre (sedia fredda). L’analisi quindi non riguarda le caratteristiche soggettive possedute dal titolare della posizione. L’analisi della posizione descrive tutti quegli elementi oggettivi che la caratterizzano e la possono, eventualmente, differenziare dalle altre.*
- ❑ **Obiettivo della graduazione delle posizioni:** *la valutazione delle posizioni ha come finalità la definizione del “valore” o “importanza organizzativa” di una posizione nell’organizzazione. Il grado di importanza della posizione può essere associato ad un valore economico (Es. indennità di posizione). L’obiettivo principale della valutazione è quello di stabilire una graduatoria di importanza organizzativa delle posizioni al fine di supportare le decisioni in materia di struttura retributiva.*
- ❑ **Centro di Responsabilità:** *il centro di responsabilità è definibile come segmento organizzativo a cui è preposto un responsabile e attraverso il quale si realizza il collegamento tra attività di indirizzo e attività di gestione e tra sistema di programmazione e organizzazione dell’ente.*

- ❑ **Linee:** *in termini organizzativi con il termine Linee ci si riferisce a “settori” che hanno come oggetto la Produzione di Beni o Servizi. Es. Servizio Stato Civile; Servizio Anagrafe; Servizio Socio-Assistenziale ; Sportello Unico; Ufficio Tecnico etc.*
- ❑ **Staff:** *in termini organizzativi con il termine Staff ci si riferisce a attività di supporto dell’ente. Es. Direzione del personale; Servizi Finanziari; Affari Generali.*
- ❑ **Obiettivi:** *i risultati che l’Ente (o il servizio, o anche l’individuo) si propone di conseguire.*
- ❑ **Organizzazione:** *processo attraverso cui si stabiliscono le risorse e le attività occorrenti per raggiungere gli obiettivi dell’Ente, del combinarle nell’ambito di una struttura formale, dell’assegnare le responsabilità e attribuire autorità per svolgere gli incarichi affidati.*
- ❑ **Organizzare:** *determinare le risorse e le attività occorrenti al conseguimento degli obiettivi dell’Ente, combinarle in una struttura formale, assegnare a individui capaci la responsabilità del conseguimento dei singoli obiettivi attribuendo ad essi l’autorità necessaria.*
- ❑ **Gestione/Guida:** *con questa espressione si definisce la capacità di influire sul personale in modo che realizzi gli obiettivi, il che implica le qualità, gli stili e il potere del leader, nonché le attività di leadership di comunicare, motivare e disciplinare.*
- ❑ **Lay-out:** *la disposizione dell’area di lavoro.*
- ❑ **Pianificare:** *con tale espressione si intende l’azione dello scegliere e definire gli obiettivi e, quindi, del determinare le azioni occorrenti per il loro raggiungimento.*
- ❑ **Pianificazione strategica:** *comprende le attività con le quali si definisce la mission dell’Ente, si stabiliscono i suoi obiettivi generali e si elaborano le strategie che le consentiranno d’agire con successo nel suo ambiente.*
- ❑ **Mission:** *stabilisce il fine ultimo dell’organizzazione e ne individua i prodotti, i servizi e i clienti.*

Le informazioni richieste sono le seguenti:

- ❑ **Posizione:** *obiettivo di questo item è l’identificazione della posizione, cioè la denominazione della posizione: es.*  
     ⇌ Ufficio Tributi   ⇌ Ufficio Tecnico   ⇌ Ufficio Finanziario.

**Scopo della posizione:** indica le ragioni per le quali la posizione esiste nell’organizzazione

Nello specifico si richiede una sintesi degli Uffici o delle Unità Organizzative gestite.

## **1. DATI DIMENSIONALI:**

Obiettivo di questo item è l’identificazione della composizione della posizione.

Nello specifico si tratta di quantificare le risorse umane controllate.

La Dimensione è composta da:

- **1.A.** N° dipendenti alle dipendenze dirette
- **1.B** Suddivisione per livelli
- **1.C.** Uffici dipendenti: indicare gli uffici che fanno capo all'unità organizzativa in oggetto.

Es.: Servizi Socio-Assistenziali ; 2) Ufficio. Pubblica Istruzione Biblioteca; 3) Ufficio Relazioni con Il Pubblico.

- **1.D.** Numero professionisti esterni coordinati.

Indicare il numero delle società/cooperative etc. coordinate dalla posizione.

- **1.E.** Numero di capitoli di peg assegnati (divisi in entrata e in uscita)
  - Ammontare complessivo dei capitoli (divisi in entrata e uscita)
  - Numero di programmi della Relazione Previsionale e Programmatica

## **2. RESPONSABILITÀ E RELAZIONI:**

*Obiettivo di questo item è l'individuazione del grado di responsabilità della posizione sotto il profilo giuridico formale e sotto il profilo relazionale e delle dotazioni economiche assegnate.*

*Essa si articola in:*

### □ **2.A. Responsabilità Civile:**

*"La responsabilità civile si ha quando dalla trasgressione dei doveri di ufficio, da parte dell'impiegato, ne derivi per l'ente pubblico o per i terzi un danno"<sup>1</sup>;*

### □ **2.B. Responsabilità Penale:**

*"La responsabilità penale sussiste nei casi in cui l'ordinamento considera la trasgressione degli obblighi inerenti al rapporto di servizio come violazione dell'ordine sociale generale, e cioè come illecito penale"<sup>2</sup>;*

### □ **2.C. Responsabilità Amministrativa:**

*La responsabilità amministrativa è propria dei rapporti di soggezione speciale in cui determinati soggetti si trovano rispetto all'amministrazione da cui dipendono<sup>3</sup>, e si distingue in: responsabilità disciplinare; responsabilità amministrativa patrimoniale; responsabilità contabile, che è quel tipo di responsabilità in cui incorrono coloro che hanno il maneggio di denaro pubblico"<sup>4</sup>;*

### □ **2.D. Responsabilità Organizzativa:**

*Gli atti e i comportamenti adottati prevedono conseguenze rilevanti per il funzionamento complessivo dell'organizzazione del Comune ?*

---

<sup>1</sup> La definizione è di A.M. Sandulli, Manuale di diritto amministrativo, Napoli, 1989, 252

<sup>2</sup> A. M. Sandulli, op. cit., 316 ss.

<sup>3</sup> In tal senso, P. Virga, Il pubblico impiego dopo la privatizzazione, Milano, 1993, 82.

<sup>4</sup> In tal senso, T. Miele, "La responsabilità degli amministratori e dei dipendenti degli enti locali", in Nuova rassegna, 1991, 5, 422.

*Se sì, di che natura e quali servizi vengono coinvolti?*

*Nel compilare questo item è necessario interrogarsi se gli atti e i comportamenti sono “rilevanti per l’integrazione e/o per il funzionamento interno dell’Ente”.*

*Naturalmente la risposta va incrociata/ confrontata con gli altri Centri di Responsabilità.*

**2.E. Relazioni Esterne:**

*La posizione deve gestire Relazioni esterne di particolare rilievo (utenza, enti esterni..)? Se sì, Quali?*

*In questo caso il Responsabile deve descrivere le principali relazioni di natura istituzionale e di servizio della posizione con l'esterno. Es. Servizio Socio-Assistenziale: Tribunale per i Minorenni, USL, Utenti del Servizio di Base, etc.*

**3. PROFESSIONALITÀ:**

**3.A.** *Per coprire la posizione è richiesta un Titolo di Studio Specialistico (da Regolamento degli Uffici e Servizi)?*

*Es. per coprire il ruolo di Responsabile dell’Area Tecnica è necessario avere una Laurea in Ingegneria o Architettura.*

**3.B.** *La posizione svolge il ruolo di Vice-Segretario, avendone i requisiti?*

**3.C** *Valutazione minima della Professionalità Richiesta “a regime” della Posizione.*

*Analisi dei comportamenti organizzativi attesi per il Ruolo, suddivisi in competenze tecniche e competenze relazionali.*

**4. GESTIONE:**

**4.A. Gestione Procedimenti.**

*In questo caso il Responsabile deve rispondere con un semplice sì o no.*

*In allegato alla scheda troverà un elenco di procedimenti.: dovrà semplicemente apporre una X sui procedimenti che ricadono sotto la sua diretta responsabilità. Pertanto sono da escludersi quei procedimenti per i quali, pur intervenendovi, non ha responsabilità diretta.*

**4.B. Progetti finanziati con finanziamenti non ordinari**

*Il riferimento è a progetti finanziati con fondi Europei, Nazionali e Regionali; per quest’ultimi sono esclusi quelli gestiti con trasferimenti ordinari.*

**4.C. Attività di Controllo<sup>5</sup>**

- *Attività di controllo sugli Atti. il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sugli atti che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo. Il grado di complessità è funzione dell’insieme delle “variabili” che compongono l’atto.*

---

<sup>5</sup> Nella compilazione di questo item è consigliabile seguire un metodo di confronto con gli altri Centri di Responsabilità.

- Attività di controllo sulle risorse umane. *il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse umane e specificarne il motivo. In questo caso il giudizio è definito in relazione a variabili quali il N° delle risorse umane alle dirette dipendenze del centro di responsabilità; il numero dei professionisti esterni coordinati; il “layout:: le risorse sono a diretto contatto con il responsabile del Centro di responsabilità...”*
- Attività di controllo sulle risorse Finanziarie: *il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse finanziarie che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo.*
- Attività di controllo sulle risorse Materiali: *il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse materiali (mobili/immobili e strumentali/tecnologiche) che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo.*

□ **4.D.** Esigenze particolari di reperibilità e disponibilità (*codificate per regolamento, delibera, accordi sindacali...*). *Il responsabile deve indicare se nel ruolo a cui è assegnato è formalmente inclusa la reperibilità e disponibilità.*

□ **4.E.** Complessità dello scenario del settore

*Indica il contesto complessivo dello scenario legislativo, sociale ed istituzionale in cui la posizione deve operare:*

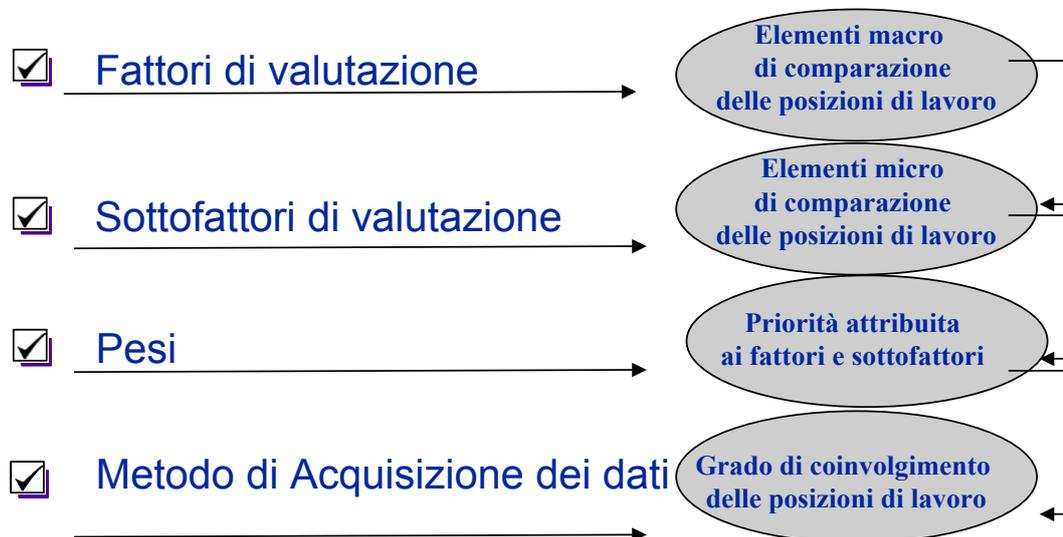
- Complessità normativa. *Evoluzione costante o complessità delle norme a cui la posizione deve fare riferimento.*
- Complessità Sociale. *Contesto socio-economico con cui la posizione deve confrontarsi nell'erogazione dei servizi attribuiti.*
- Complessità del Sistema Istituzionale. *Numero degli Assessori (Deleghe) e delle Istituzionali con cui la posizione deve relazionarsi.*

La procedura per la valutazione delle posizioni prevede diverse fasi:

- I. Presentazione della Metodologia di Rilevazione ai Responsabili di Unità Organizzativa. In questa fase viene presentata la metodologia e vengono indicate le modalità attraverso cui rilevare i dati necessari per la graduazione delle posizioni;
- II. Censimento delle posizioni, mediante la definizione dell'organigramma dell'Ente;
- III. Rilevazione dati. I responsabili di Unità Organizzativa forniscono all'Organismo di Valutazione, su schede apposite, i dati necessari all'analisi dei dati;
- IV. Analisi dei dati. L'Organismo di Valutazione elabora i dati rilevati fornendo una prima simulazione di graduazione della posizione;
- V. Validazione definitiva dei dati rilevati;
- VI. Graduazione della posizione.

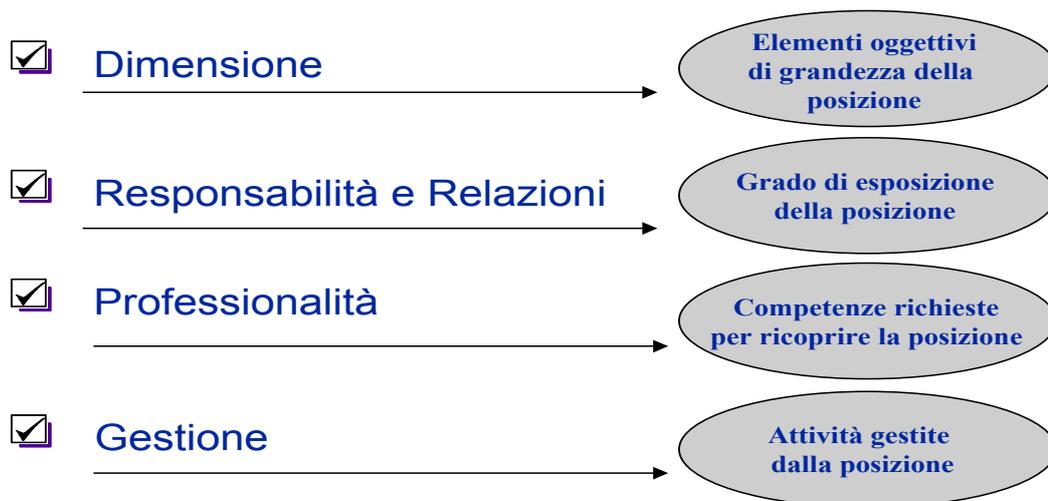
## Il modello di valutazione

---



## I fattori

---



I sottofattori e i pesi		Punti max.	Ponderazione Sottofattori	Punti max.
Ponderazione Fattori				
<input type="text"/> %	Dimensione	<input type="text"/>	<input type="text"/> n. dipendenti <input type="text"/> suddivisione per categoria <input type="text"/> uffici dipendenti <input type="text"/> N* professionisti esterni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
<input type="text"/> %	Responsabilità e Relazioni	<input type="text"/>	<input type="text"/> responsabilità civile <input type="text"/> responsabilità penale <input type="text"/> responsabilità amministrativa <input type="text"/> PEG assegnati <input type="text"/> responsabilità organizzativa <input type="text"/> contatti enti esterni	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
<input type="text"/> %	Professionalità	<input type="text"/>	<input type="text"/> titolo di studio <input type="text"/> Vice Segretario <input type="text"/> tipo professionalità	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
<input type="text"/> %	Gestione	<input type="text"/>	<input type="text"/> gestione procedimenti <input type="text"/> progetti FESR, FSE, DOCUP <input type="text"/> attività controllo <input type="text"/> reperibilità e disponibilità <input type="text"/> scenario normativo	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
<b>100%</b>		<b>2.000</b>		<b>2.000</b>

Il sistema si basa sulla valutazione di diversi fattori (Dimensione, Responsabilità e Relazioni, Professionalità e Gestione) e relativi sotto - fattori, come illustrato sopra.

A ciascuno di questi fattori, il punteggio maggiore viene attribuito al valore assoluto più elevato rilevato, attribuendo agli altri valori mediani il valore proporzionale.

**Modalità di distribuzione dei pesi e di calcolo:**

La metodologia proposta prevede la distribuzione dei pesi che a titolo esemplificativo si illustra di seguito e che può essere adeguata alle caratteristiche dell'ente :

<b>I sottofattori e i pesi</b>		<b>Punti max.</b>	<b>Ponderazione Sottofattori</b>	<b>Punti max.</b>
<b>Ponderazione</b>	<b>Fattori</b>			
<b>15%</b>	<b>Dimensione</b>	<b>300</b>	20 n. dipendenti	60
			10 suddivisione per livelli	30
			40 uffici dipendenti	120
			30 n. professionisti esterni	90
<b>25%</b>	<b>Responsabilità e Relazioni</b>	<b>500</b>	10 responsabilità civile	50
			10 responsabilità penale	50
			10 respons. amministr.	50
			25 PEG assegnati	125
			25 atti respons. organizz.	125
			20 contatti enti esterni	100
<b>20%</b>	<b>Professionalità</b>	<b>400</b>	15 titolo di studio	60
			20 Vice Segretario	80
			35 incarichi aggiuntivi	140
			30 tipo professionalità	120
<b>40%</b>	<b>Gestione</b>	<b>800</b>	40 gestione procedimenti	320
			15 progetti FESR, FSE, DOCUP	120
			35 attività controllo	280
			5 reperib. e disponib.	40
			5 scenario normativo	40
<b>100%</b>		<b>2.000</b>		<b>2.000</b>

La metodologia prevede che il punteggio massimo attribuibile sia pari a 2000 che si fa ricondurre al 100%. Il punteggio totale viene poi ridistribuito tra i 4 fattori individuati nel Sistema. Nello schema sotto riportato viene riepilogata la distribuzione percentuale dei 2000 punti tra i 4 fattori individuati, come previsto nello schema precedente, con indicazione del punteggio massimo corrispondente:

<b>FATTORE</b>	<b>%</b>	<b>PUNTEGGIO MAX</b>
Dimensione	15%	300
Responsabilità e Relazione	25%	500
Professionalità	20%	400
Gestione	40%	800
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>	<b>100%</b>	<b>2000</b>

Ciascun “fattore” viene a sua volta ripartito in “sotto-fattori”. Se si prende l’esempio della DIMENSIONE, il peso assegnato pari al 15%, (punteggio massimo 300), viene ridistribuito tra i sotto-fattori indicati nello schema. In particolare il peso corrispondente viene distribuito in percentuale tra tutti gli indicatori previsti dalla metodologia, individuando il valore massimo:

<b>SOTTOFATTORE</b>	<b>%</b>	<b>PUNTEGGIO MAX</b>
N. dipendenti	20%	60
Suddivisione per livelli/categorie	10%	30
Uffici dipendenti	40%	120
N. professionisti esterni coordinati	30%	90
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>

Una volta compilati i questionari da parte dei Responsabili Titolari di PO, si procede all’assegnazione dei valori.

Per quanto riguarda l’attribuzione del punteggio alle diverse PO per ciascun fattore e sottofattore, la metodologia prevede che il punteggio massimo di ciascun sotto fattore sia assegnato al valore assoluto più elevato tra le aree, e che i valori mediani siano riproporzionati tra le altre aree.

La scheda di Rilevazione dei dati è allegata al presente sistema per la graduazione della posizione dei titolari di Posizione organizzativa

La rilevazione dei dati prevede anche il censimento dei procedimenti assegnati alle diverse Unità Organizzative dell’Ente, mediante la compilazione del questionario fornito ai Responsabili.

Al termine della rilevazione ed elaborazione dei dati, si attribuisce un valore a ciascuna Posizione e si propone la classificazione del peso delle stesse a cui corrisponderà una indennità di posizione.

La determinazione dell’importo di quest’ultima, è a cura dell’Amministrazione.

La scheda successiva mostra un esempio di graduazione della Posizione:

COMUNE DI				
Posizione	AREA FINANZIARIA	AREA AMMINISTRATIVA	AREA TECNICA	SOCIALE
Dipendenti	0,00	60,00	24,00	0,00
Categorie	0,00	30,00	12,00	0,00
Uffici	96,00	120,00	96,00	48,00
Professionisti coordinati	45,00	22,50	22,50	90,00
Resp.Civile	50,00	50,00	50,00	50,00
Resp.penale	25,00	25,00	50,00	25,00
Resp. Amministrativa - contabile	50,00	33,33	33,33	33,33
Peg	116,61	9,53	125,00	28,20
Responsabilità Organizzativa	125,00	125,00	41,67	41,67
Relazioni Esterne	66,67	100,00	100,00	100,00
Titolo di studio	40,00	40,00	40,00	40,00
Vice Segretario	0,00	0,00	0,00	0,00
Sapere	40,00	40,00	40,00	40,00
Saper fare	140,00	140,00	140,00	140,00
Saper essere	140,00	140,00	140,00	140,00
Gest. Proced.	226,67	235,25	320,00	126,10
Prog. Innov.	0,00	0,00	120,00	60,00
Controllo atti	72,00	48,00	48,00	48,00
Controllo Ris Um	24,00	48,00	72,00	48,00
Controllo finanze	68,00	45,33	45,33	45,33
Controllo strumenti	45,33	45,33	68,00	45,33
Rep. & disp.	0,00	0,00	0,00	0,00
Scenario	40,00	40,00	40,00	40,00
	1410,27	1397,29	1627,83	1188,97
	86,64%	85,84%	100,00%	73,04%

		Sotto Fattore	Punteggio Fattore Max	Punteggio max
Dimensioni	15%	20,00%	300	60
		10,00%	300	30
		40,00%	300	120
		30,00%	300	90
Responsabilit:	25%	10,00%	500	50
		10,00%	500	50
		10,00%	500	50
		25,00%	500	125
Professionalit:	20%	25,00%	500	125
		20,00%	500	100
		10,00%	400	40
		10,00%	400	40
Gestione	40%	10,00%	400	40
		35,00%	400	140
		35,00%	400	140
		40,00%	800	320
		15,00%	800	120
		9,00%	800	72
		9,00%	800	72
		8,50%	800	68
		8,50%	800	68
		5,00%	800	40
		5,00%	800	40
		<b>1627,83</b>		<b>2000</b>
		Valore massimo		

### La determinazione dell'indennità di Posizione

Al termine dell'elaborazione dei dati, il Nucleo procede alla definizione di una proposta di determinazione dell'indennità di posizione, da presentare alla Giunta. Il modello proposto é:

Metodo a Fasce: Prevede la definizione di valori soglia Minimi/Massimi entro cui allocare le diverse posizioni. Ad ogni fascia corrisponde una diversa indennità di Posizione.

Le fasce sono stabilite come segue:

Fascia	Punteggio	Importo Cat. D	Importo Cat. C
I	Uguale o superiore al 90%	€ 16.000	€ 9.500
II	Fra l' 89,99% e l'80%	€ 14.500	€ 8.000
III	Fra il 79,99% e il 70%	€ 11.000	€ 6.500
IV	Fra il 69,99% e il 60%	€ 9.000	€ 5.000
V	Fra il 59,99% e il 50%	€ 7.000	€ 4.000
VI	Fino al 50%	€ 5.000	€ 3.000

I superiori importi saranno adeguati alle disponibilità di bilancio nel rispetto del tetto di spesa del personale previsto dalle vigenti disposizioni.

### ***L'aggiornamento della graduazione della Posizione***

L'aggiornamento della graduazione della posizione viene effettuata dal nucleo qualora si rilevino dei mutamenti nei valori dei fattori che la determinano.

Il Responsabile dell'Unità Organizzativa, interessato dai mutamenti di cui sopra, li segnala al Presidente del Nucleo e lo stesso Responsabile provvede a compilare la scheda di rilevazione dei dati afferenti alla sua posizione, ovvero segnala solo ed esclusivamente le variazioni avvenute rispetto alla precedente rilevazione dei dati.

Il Nucleo provvede all'aggiornamento della graduazione delle posizioni dell'Ente. In caso contrario il Nucleo, al termine di ogni anno, verifica che non ci sono stati mutamenti nei fattori che determinano il 'Peso' della posizione, tali da comportare l'avvio di una nuova procedura di graduazione della posizione, e pertanto, provvederà a confermare la graduazione vigente.