



*Comune di Pontassieve*

Valutazione delle posizioni dei titolari di p.o.

# L'area delle posizioni organizzative del Comune ed il sistema sintetico

## Area delle posizioni organizzative

Presso il Comune di Pontassieve è stata istituita l'area delle posizioni organizzative intesa come una particolare classificazione di posizioni di responsabilità intermedie tra le figure dirigenziali e quelle più propriamente funzionali. (1)

Le posizioni organizzative sono "posizioni di lavoro", per le quali è prevista l'assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato, che s'inseriscono nello schema organizzativo e funzionale dell'Ente sulla base di criteri di progettazione che tengono conto delle esigenze di ottimizzazione del processo erogativo dei servizi (di supporto o orientati al prodotto finale) e di esercizio delle funzioni amministrative.

Il Comune di Pontassieve conferisce altresì incarichi di alta professionalità (2) con le stesse modalità previste per gli incarichi di posizione organizzativa.

---

### <sup>1</sup> CCNL 31.3.1999 - ARTICOLO 8 - Area delle posizioni organizzative

1. Gli enti istituiscono 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 e specializzazione correlate a diplomi di laurea e/o di scuole universitarie e/o alla iscrizione ad albi professionali;
- c) lo svolgimento di attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevate autonomia ed esperienza.

2. Tali posizioni, che non coincidono necessariamente con quelle già retribuite con l'indennità di cui all'articolo 37, comma 4, del CCNL del 6.7.1995, possono essere assegnate esclusivamente a dipendenti classificati nella qualifica D, sulla base e per effetto d'un incarico a termine conferito in conformità alle regole di cui all'articolo 9.

### <sup>2</sup> CCNL 22.1.2004 - Art. 10 - Valorizzazione delle alte professionalità

1. Gli enti valorizzano le alte professionalità del personale della categoria D mediante il conferimento di incarichi a termine nell'ambito della disciplina dell'art. 8, comma 1, lett. b) e c) del CCNL del 31.3.1999 e nel rispetto di quanto previsto dagli artt. 9, 10, e 11 del medesimo CCNL.

2. Gli incarichi del comma 1 sono conferiti dai soggetti competenti secondo gli ordinamenti vigenti:

a) Ipotesi comma 1, lett. b) dell'art. 8 citato: per valorizzare specialisti portatori di competenze elevate e innovative, acquisite, anche nell'ente, attraverso la maturazione di esperienze di lavoro in enti pubblici e in enti e aziende private, nel mondo della ricerca o universitario rilevabili dal curriculum professionale e con preparazione culturale correlata a titoli accademici (lauree specialistiche, master, dottorati di ricerca, ed altri titoli equivalenti) anche, per alcune delle suddette alte professionalità, da individuare da parte dei singoli enti, con abilitazioni o iscrizioni ad albi;

b) Ipotesi comma 1, lett. c) dell'art. 8 citato: per riconoscere e motivare l'assunzione di particolari responsabilità nel campo della ricerca, della analisi e della valutazione propositiva di problematiche complesse di rilevante interesse per il conseguimento del programma di governo dell'ente.

3. Gli enti adottano atti organizzativi di diritto comune, nel rispetto del sistema di relazioni sindacali vigente:

- a) per la preventiva disciplina dei criteri e delle condizioni per la individuazione delle competenze e responsabilità di cui al precedente comma 2, lett. a) e b) e per il relativo affidamento;
- b) per la individuazione dei criteri utili per la quantificazione dei valori della retribuzione di posizione e di risultato;
- c) per la definizione dei criteri e delle procedure destinate alla valutazione dei risultati e degli obiettivi, nell'ambito del vigente sistema di controllo interno.

4. L'importo della retribuzione di posizione relativa agli incarichi di cui ai commi 1 e 2 varia da un minimo di € 5.164,56 ad un massimo di € 16.000; la retribuzione di risultato connessa ai predetti incarichi può variare da un minimo del 10% ad un massimo del 30% della retribuzione di posizione in godimento. La retribuzione di risultato può essere corrisposta previa

L'istituzione delle posizioni organizzative di cui sopra viene effettuata dai soggetti competenti in applicazione dei criteri generali previsti dall'ordinamento professionale e sulla base degli ulteriori criteri specifici, ovvero laddove si verificano una delle condizioni organizzative-funzionali previste nel vigente regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, parte III.

Astrattamente e sulla base del vigente regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi e del sistema permanente di valutazione delle prestazioni degli incaricati di P.o. così come adottati dal comune di Pontassieve sono individuabili n.4 tipologie di posizioni organizzative:

**tipologia a - Posizione con compiti di direzione di unità organizzative di particolare complessità**

**tipologia b - Posizione che prevede lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione**

**tipologia c - Posizione che prevede lo svolgimento di attività di staff e/o studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo**

**tipologia d - Posizione operante nelle strutture di supporto agli organi di governo**

## **Le ipotesi possibili ed il metodo sintetico**

**Il metodo cd. analitico** di valutazione è il tipico metodo "per punteggio". Il metodo prevede quindi che ciascuna posizione venga ad essere indirettamente comparata con le altre sulla base di una serie di riferimenti (criteri e fattori di valutazione) ritenuti idonei a rendere conto della criticità delle posizioni e quindi rilevanti ai fini delle graduazioni in termini di complessità delle medesime.

Sul piano tecnico il sistema prevede:

- a) una fase di individuazione delle posizioni;
- b) una fase di analisi e descrizione del contenuto di lavoro, preordinata alla produzione di informazioni utili alla valutazione;
- c) una fase di valutazione, attraverso la quale viene espresso e collocato in una graduatoria il valore delle singole posizioni;
- d) una fase di collegamento con il sistema retributivo, mediante la quale il valore delle posizioni viene valorizzato economicamente.

**Il metodo cd. sintetico** prevede che ciascuna posizione venga ad essere indirettamente comparata con le altre sulla base di una serie di riferimenti (fattori di valutazione) ritenuti idonei a rendere conto della criticità delle posizioni e quindi rilevanti ai fini delle graduazioni in termini di complessità delle medesime.

Sul piano tecnico anch'esso prevede:

- e) una fase di individuazione delle posizioni;

---

valutazione dei soggetti competenti sulla base dei risultati certificati dal servizio di controllo interno o dal nucleo di valutazione, secondo l'ordinamento vigente.

5. Le risorse previste dall'art. 32, comma 7, integrano quelle già disponibili negli enti per la retribuzione di posizione e di risultato e sono espressamente destinate alla remunerazione degli incarichi disciplinati dal presente articolo.

- f) una fase di analisi e descrizione del contenuto di lavoro, preordinata alla produzione di informazioni utili alla valutazione;
- g) una fase di valutazione, attraverso la quale viene espresso e collocato in una graduatoria il valore delle singole posizioni;
- h) una fase di collegamento con il sistema retributivo, mediante la quale il valore delle posizioni viene valorizzato economicamente.

**La differenza rispetto al metodo analitico** riguarda le dimensioni della valutazione che si focalizzano su due principali dimensioni: quella del grado di responsabilità e quella del grado di complessità gestionale ed organizzativa e del grado di specializzazione e professionalità della posizione.

Le due opzioni prospettate rispondono, evidentemente, a logiche e filosofie profondamente diverse.

Il primo sistema, di natura più analitica e strutturata, si pone in una linea di maggiore continuità rispetto ad una concezione che presuppone un alto livello di formalizzazione dei processi decisionali e il collegamento di questi ad elementi il più possibile oggettivabili. In tal senso il metodo si fonda sull'analisi approfondita delle posizioni dirigenziali, anche se ciò non deve indurre la ricerca di un'oggettività assoluta che comunque contrasta con la natura in parte discrezionale dei processi di valutazione.

La seconda ipotesi, che combina requisiti di maggiore sintesi e respiro qualitativo, assume senza dubbio una valenza fortemente innovativa anche rispetto alle caratteristiche della cultura organizzativa consolidata, garantendo inoltre una forte proiezione al futuro del sistema di valutazione.

Dal punto di vista tecnico il primo metodo presenta i seguenti vantaggi fondamentali:

ha già conosciuto, sia pure con impostazioni differenziate, una significativa sperimentazione negli enti locali;

rende esplicito e dettagliato il processo decisionale che conduce alla valutazione;

fornisce una misura puntuale (seppure convenzionale) della rilevanza relativa delle diverse posizioni, evidenziandone le determinanti;

presuppone un processo di analisi organizzativa che può fornire elementi utili e rilevanti per interventi di riprogettazione/ridisegno dei ruoli dirigenziali.

Al tempo stesso tale metodo presenta i seguenti possibili svantaggi:

può risultare eccessivamente oneroso in presenza di un numero limitato di posizioni da valutare (rischio di sovradimensionamento dello strumento);

può risultare troppo sensibile a variazioni nell'assetto strutturale e nella distribuzione delle risorse e delle funzioni all'interno dell'ente (rischio di necessaria periodica riattivazione del processo di valutazione);

può emergere il rischio che qualunque individuazione di fattori, in ogni caso necessariamente limitati, possa non tenere in giusto conto tutte le dimensioni rilevanti;

può verificarsi che i tempi della valutazione (con i necessari confronti) risultino eccessivamente lunghi rispetto alle esigenze dell'ente e all'effettiva complessità del problema da governare (rischio di burocratizzazione della valutazione);

la formulazione di una graduatoria puntuale, in situazioni di bassa differenziazione sostanziale, può indurre tensioni interne non funzionali al miglioramento dell'ente.

Prendendo, invece, in considerazione il secondo metodo proposto, di tipo sintetico sono riconducibili allo stesso i seguenti vantaggi principali:

è sicuramente un metodo innovativo che porrebbe il Comune di Pontassieve all'avanguardia sul piano nazionale;

presenta elementi di sicura sintonia con l'evoluzione in atto del rapporto di lavoro per le figure dirigenziali e le possibili prospettive che si apriranno con il prossimo rinnovo del contratto di lavoro;

introduce una logica esplicita e trasparente di scambio tra l'ente e i dirigenti, che valorizza in maniera equilibrata le caratteristiche strutturali della posizione rispetto ai programmi di sviluppo dell'ente e alle condizioni più generali di mercato;

presenta indubbiamente caratteri di maggiore snellezza e gestibilità sul piano operativo e procedurale;

permette una valutazione più ampia ed organica della posizione, comprensiva di aspetti difficilmente inquadrabili in categorie analitiche;

consente all'ente una più adeguata modulazione nel tempo del valore delle posizioni, tale da garantire tra l'altro un'effettiva equità di trattamento a coloro che saranno chiamati a ricoprirle.

Tra i possibili limiti, per contro, sono segnalabili i seguenti aspetti:

presuppone l'accettazione di una logica più destrutturata che potrebbe risultare non in linea con la cultura organizzativa dominante;

sacrifica gli aspetti di approfondimento delle condizioni organizzative, che costituiscono al contrario un "prodotto secondario" del primo metodo indicato;

richiede una motivazione della valutazione più articolata e qualitativamente più complessa.

## **Conclusioni**

E' del tutto fuor di dubbio come la realtà del Comune di Pontassieve induca fortemente a propendere **per la scelta del sistema sintetico**, del tutto confacente alla realtà di un comune dalla dimensione organizzativa non eccessiva e tuttavia con livelli di prestazioni tipiche di un comune di media grandezza.

## **L'individuazione delle posizioni**

L'individuazione delle posizioni organizzative non costituisce un problema sul piano tecnico, dal momento che le stesse coincidono con quelle previste dalla struttura organizzativa e dalla dotazione organica dell'ente.

È tuttavia opportuno tenere presente che devono essere considerate tutte le posizioni previste dall'assetto organizzativo, comprese quelle eventualmente non ricoperte.

## **L'analisi e la descrizione delle posizioni**

La fase di analisi e descrizione delle posizioni dei titolari permette di individuare le informazioni utili per la valutazione delle posizioni. Costituisce oggetto dell'analisi il contenuto di lavoro di ciascuna posizione; non costituiscono oggetto dell'analisi le caratteristiche delle persone che attualmente ricoprono tali posizioni, i risultati che conseguono, il modo in cui lavorano, ecc.

Il contenuto delle singole posizioni viene analizzato e descritto in relazione ad una serie di profili selezionati.

Al riguardo sono ipotizzabili due principali dimensioni di valutazione:

- **il grado di responsabilità**
- **la complessità gestionale ed il grado di specializzazione e professionalità della posizione.**

Il **grado di responsabilità** può essere ricondotto ai seguenti elementi, **in dettaglio specificati per le varie tipologie nelle allegate n. 4 schede di valutazione:**

- responsabilità finanziaria (quadro finanziario di competenza);
- responsabilità organizzativa (tipologia e quantità di risorse umane assegnate);
- rilevanza dei processi/attività rispetto allo sviluppo dell'attività della struttura di riferimento;
- quadro delle deleghe conferite;
- rilevanza programmatica delle funzioni conferite

Il **grado di complessità gestionale ed il grado di specializzazione e di professionalità della posizione** può essere ricondotto ai seguenti elementi **in dettaglio specificati per le varie tipologie nelle allegate n. 4 schede di valutazione:**

- esigenza di coordinamento delle attività/processi;
- complessità tecnico/professionale dei processi/attività;
- complessità degli obiettivi gestionali/operativi
- livello di specializzazione richiesto, ambito delle funzioni specialistiche richieste;
- complessità relazionale della posizione;
- complessità dell'organizzazione controllata (strutture, processi e composizione quali - quantitativa delle risorse umane);

La valutazione avviene attraverso la compilazione di una scheda sintetica che evidenzia le due dimensioni di valutazione identificate, rispetto agli elementi qualificanti sopra elencati.

Dal punto di vista metodologico, nella formulazione della valutazione complessiva è stato previsto che nessuna delle due dimensioni assuma un rilievo preponderante rispetto all'altra.

## Esemplificazione di sistema sintetico ed attribuzione delle classi

### Valutazione finale -Nessuna dimensione prevalente

Fascia	Complessità gestionale/grado di specializzazione e professionalità	Grado di responsabilità	Classe	Retribuzione di posizione base
	Massima	Massima	1	Da definire
	Massima	Elevata	2	Da definire
	Elevata	Massima	2	Da definire
	Massima	Media	3	Da definire
	Media	Massima	3	Da definire
	Elevata	Elevata	4	Da definire
	Elevata	Media	5	Da definire
	Media	Elevata	5	Da definire
	Media	Media	6	Da definire

## Valutazione finale – Articolazione della valutazione dei fattori

(per il dettaglio vedi le schede per le 4 posizioni)

<b>Grado di responsabilità</b>			
<b>Fattore</b>	<b>Media</b>	<b>Elevata</b>	<b>Massima</b>
responsabilità finanziaria (quadro finanziario di competenza);			
responsabilità organizzativa (tipologia e quantità di risorse umane assegnate);			
rilevanza dei processi/attività rispetto allo sviluppo dell'attività della struttura di riferimento;			
quadro delle deleghe conferite;			
rilevanza programmatica delle funzioni conferite			
<b>Valutazione di sintesi</b>			

<b>Grado di complessità gestionale ed organizzativa e grado di specializzazione e professionalità della posizione</b>			
<b>Fattore</b>	<b>Media</b>	<b>Elevata</b>	<b>Massima</b>
esigenza di coordinamento delle attività/processi;			
complessità tecnico/professionale dei processi/attività;			
complessità degli obiettivi gestionali/operativi;			
livello di specializzazione richiesto, ambito delle funzioni specialistiche richieste;			
complessità relazionale della posizione;			
complessità dell'organizzazione controllata (strutture, processi e composizione quali - quantitativa delle risorse umane);			
<b>Valutazione di sintesi</b>			