



PROVINCIA
DI REGGIO EMILIA

Area delle Posizioni Organizzative

Manuale operativo

Premessa

Il CCNL sottoscritto il 21/05/2018 annette grande rilevanza alle figure delle posizioni organizzative (P.O.) per il loro essenziale ruolo di raccordo con la dirigenza, laddove prevista, o la diretta responsabilità dei servizi, negli enti privi di dirigenza.

Tale attenzione si esprime, in primo luogo, dedicando alle posizioni organizzative diverse disposizioni, art. 13, 14, 15, 17 e 18, che portano ad una complessiva semplificazione della materia e soprattutto impongono agli enti una revisione della disciplina interna a pena di decadenza entro un anno dalla sottoscrizione degli incarichi in essere.

In secondo luogo, il contratto sottopone diversi istituti inerenti le P.O. al confronto o alla contrattazione; in particolare:

1. sono oggetto di confronto ai sensi dell'art. 5 comma 3 rispettivamente lett. d) ed e) i criteri generali per il conferimento e la revoca degli incarichi di P.O. e i criteri per la graduazione delle P.O. ai fini dell'attribuzione della relativa indennità;
2. sono oggetto di contrattazione ai dell'art. 7 comma 4 lett. v) i criteri per la determinazione della retribuzione di risultato.

Descrizione generale del sistema

La logica che sottende alla costituzione di questa figura organizzativa è quella di individuare alcune posizioni a cui attribuire compiti particolarmente complessi e responsabilità superiori e, quindi compensare adeguatamente il maggiore contenuto del loro lavoro mediante le somme previste dal CCNL.

Il contratto prevede due diverse modalità di remunerazione:

- **Retribuzione di Posizione:** importo determinato in valore assoluto tra un valore minimo ed uno massimo contrattualmente previsti, sulla base della graduazione di ciascuna posizione organizzativa e corrisposta mensilmente;

- **Retribuzione di Risultato:** destinata a compensare la qualità della prestazione individuale e del risultato ottenuto annualmente: gli enti devono destinare a questo scopo una quota non inferiore al 15% delle risorse complessivamente finalizzate all'erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative previste dal proprio ordinamento. La retribuzione di risultato viene corrisposta in una soluzione unica, previa verifica del conseguimento dei risultati attesi.

Al fine della determinazione delle posizioni organizzative, la Provincia di Reggio Emilia procede all'analisi delle criticità e delle complessità presenti nei diversi Servizi ed alla conseguente proposta di individuazione delle posizioni sulla base di scelte generali di strategia organizzativa. La proposta dei Dirigenti deve essere motivata ed evidenziare particolarmente il diverso rilievo attribuito alla posizione all'interno della struttura di appartenenza, le nuove condizioni di autonomia organizzativa nelle quali le posizioni organizzative dovranno operare e le maggiori responsabilità loro attribuite.

Nell'individuazione delle posizioni si fa riferimento ai requisiti previsti dall'art 13 comma 1 del CCNL 21/5/2018:

1. lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
2. 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.

L'istituzione delle posizioni organizzative compete all'organo di governo dell'Ente, su proposta dei dirigenti e del segretario generale.

Le posizioni organizzative sono responsabili del perseguimento dei risultati previsti dal o dai progetti di PEG assegnati, nonché della gestione delle risorse umane e delle risorse economiche in esso previste.

Una volta individuate le Posizioni Organizzative della struttura si procede alla loro pesatura, al fine di determinare il valore economico di ciascuna posizione, e al conferimento dell'incarico ai soggetti individuati per la copertura delle posizioni da parte dei dirigenti.

Gli incarichi di posizione organizzativa possono essere assegnati esclusivamente a dipendenti classificati nella categoria D, sulla base e per effetto di un incarico a termine conferito per un periodo massimo non superiore a tre anni.

1. Criteri generali per il conferimento degli incarichi di posizione organizzativa da parte dei dirigenti.

1. L'area delle posizioni organizzative costituisce uno strumento necessario per rendere più efficiente l'organizzazione dell'ente; esse articolano il sistema delle responsabilità e delle competenze, valorizzano le professionalità più rilevanti presenti nell'ente e costituiscono un livello di governo intermedio tra la dirigenza e le unità organizzative di base o i singoli operatori.

2. Gli incarichi di posizione organizzativa sono attribuibili solo a dipendenti di categorie D; non sono richiesti requisiti di anzianità, salvo quanto previsto al successivo punto 6.

3. Su proposta dei dirigenti e del segretario generale, con un atto deliberato dall'organo di governo dell'ente denominato "Piano dell'articolazione organizzativa della Provincia di Reggio Emilia", vengono individuati il numero e la collocazione degli incarichi relativi all'area delle posizioni organizzative. A ciascuna posizione organizzativa possono afferire più unità operative.

4. L'affidamento degli incarichi di posizione organizzativa, nella misura e con la collocazione indicate nel Piano di cui al punto precedente, rientra nella competenza dei dirigenti che vi provvedono con i poteri del privato datore di lavoro.

5. Gli incaricati possono essere individuati anche di fuori del servizio che conferisce l'incarico con il consenso del dirigente cui il personale interessato è assegnato.

6. Il dirigente individua gli incaricati di posizione organizzativa tenendo conto dei seguenti elementi:

- la natura e le caratteristiche dei programmi da realizzare;
- i requisiti culturali posseduti;
- la specifica competenza tecnica e amministrativa posseduta dai potenziali candidati rispetto a quella richiesta dalla posizione da ricoprire;
- le precedenti esperienze acquisite;
- le capacità relazionali e di gestione dei gruppi possedute.

7. Ai soli fini di acquisire una migliore conoscenza delle professionalità presenti nell'ente, il dirigente competente può:

- a) rendere noto mediante avviso il numero e le posizioni che intende assegnare;
- b) acquisire, anche per richiesta diretta, il curriculum di potenziali candidati;
- c) procedere a colloqui;

d) avvalersi dell'assistenza del segretario generale o di altri dirigenti per la valutazione dei potenziali candidati.

8. Gli atti di conferimento sono motivati in relazione all'idoneità dei soggetti individuati a ricoprire il ruolo con riferimento, in particolare, agli elementi di cui al precedente punto 6.

9. La revoca degli incarichi può avvenire, oltre che a seguito di valutazione negativa della performance individuale, per intervenuti mutamenti organizzativi definiti mediante il Piano di cui al punto 2. La revoca dell'incarico comporta la perdita della retribuzione di posizione e di risultato e il dipendente resta inquadrato nel profilo e nella categoria di appartenenza.

1.1 Requisiti per il conferimento degli incarichi

L'incarico di Posizione Organizzativa può essere conferito al personale dipendente a tempo pieno inquadrato in categoria D solo se in possesso dei seguenti requisiti:

- 1) insussistenza di condizioni ostative, previste dal "Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza" per le aree e i procedimenti ad elevato rischio, salvo eventuali deroghe che dovranno essere motivate per iscritto;
- 2) insussistenza di casi di inconferibilità di incarichi ai sensi del D.Lgs. n. 39/2016 e D.P.R. 62/2013 e s.m.i..

Per altre eventuali condizioni di carattere generale, si rinvia ai contenuti del "Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza" adottato dall'Ente.

1.2 Incarichi ad interim

Al lavoratore già titolare di posizione organizzativa, cui sia conferito un incarico ad interim relativo ad altra posizione organizzativa, è attribuito, per la durata dello stesso e a titolo di retribuzione di risultato, un ulteriore importo la cui misura può variare dal 15% al 25% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione organizzativa oggetto dell'incarico ad interim. La percentuale è definita dal dirigente che conferisce l'incarico ad interim, nell'ambito dello stesso.

Nella definizione della percentuale di cui sopra, si tiene conto della complessità delle attività e del livello di responsabilità connessi all'incarico attribuito, nonché del grado di conseguimento degli obiettivi.

2. Criteri generali per la graduazione delle posizioni organizzative ai fini dell'attribuzione della relativa indennità.

L'ente ha introdotto già con il contratto decentrato del 14/02/2007 un sistema di pesatura delle posizioni organizzative fondato sui seguenti quattro criteri, talvolta articolati in sottocriteri più specifici:

Complessità delle attività (in relazione a natura e caratteristiche dei programmi da realizzare – art.14 CCNL 21/5/2018):

- grado di responsabilità;
- grado di delegabilità

Abilità relazionali richieste

Conoscenze richieste (requisiti culturali e capacità ed esperienza art.14 CCNL 21/5/2018):

- titoli di studio
- titoli professionali
- esperienza professionale

Adattabilità richiesta

- frequenza della necessità di informazione ed aggiornamento
- frequenza della necessità di modifiche operative, procedurali ed organizzative
- frequenza della necessità di garantire un supporto operativo ai collaboratori

Lo strumento utilizzato per la misurazione e pesatura delle singole posizioni istituite è la scheda di posizione organizzativa di cui all'allegato n.1.

Rilevato che l'applicazione di questi criteri ha garantito un sistema di attribuzione di retribuzione di posizione equilibrato, viene confermato lo strumento di pesatura e il relativo contenuto come di seguito dettagliato:

2.1 Valutazione della posizione

Per quanto riguarda la valutazione delle posizioni si precisa che ad ognuno dei 4 criteri suddetti sarà attribuito un punteggio da 1 a 10, graduato secondo le modalità riportate successivamente.

Il contratto propone i limiti minimi e massimi all'importo erogabile, demandando alle Amministrazioni locali la definizione degli importi, delle modalità di distribuzione e dei criteri a cui si devono attenere i valutatori del sistema.

Per evitare un sistema di premio complesso e di difficile gestione (che non si giustifica in termini di benefici organizzativi) si definiscono sei fasce di punteggio all'interno delle quali vengono distribuite le somme disponibili.

Le prime due fasce sono destinate esclusivamente ad inquadrare quelle posizioni che rivestono un particolare contenuto professionale, non rinvenibile in nessuna altra fattispecie prevista, ovvero le figure del Vice-segretario generale e dell'Avvocato

dell'Ente. A tali posizioni caratterizzate dallo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, l'Ente riconosce un punteggio aggiuntivo di tre punti per la posizione di Vice-segretario e di due punti per l'avvocatura.

PUNTEGGIO	FASCIA	REMUNERAZIONE
Da 42 a 43	A2	€ 16.000,00
Punti 41	A1	€ 15.400,00
Da 39 a 40	A	€ 12.911,40
Da 37 a 38	B	€ 10.300,00
Da 31 a 36	C	€ 8.800,00
Inferiore a 31	D	€ 6.800,00

2.2 Parametri della posizione

Stante quanto premesso sulla valutazione della posizione, si sono individuati quattro criteri, ciascuno con specifici elementi misurabili, di seguito descritti analiticamente uno per volta con i rispettivi sotto-punti che rendono ulteriormente oggettivo il criterio di valutazione adottato. Tuttavia è bene specificare fin d'ora che l'oggettivazione non può né deve essere assoluta, pertanto una parte della valutazione deve essere necessariamente demandata alla discrezionalità del soggetto valutatore.

Inoltre va ricordato che ciascuno dei fattori necessita di opportune specifiche, tuttavia il giudizio pubblico sarà formulato sinteticamente in forma numerica (punteggio) comprensiva della valutazione di tutti i sotto-punti.

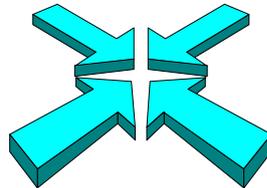
- Complessità delle attività

Il primo parametro si riferisce a 2 aspetti

1. Grado di responsabilità delle attività;
2. Grado di delegabilità.

- ★ Grado di responsabilità;

- ★ Grado di delegabilità



L'apprezzamento del grado di responsabilità sarà determinato dalla valutazione di alcuni elementi:

- ✓ i contenuti delle attività e funzioni assegnate alla posizione, in particolare in relazione a natura e caratteristiche dei programmi da realizzare;
- ✓ la complessità organizzativa in considerazione delle risorse economiche, risorse umane e risorse strumentali gestite

La scala di valutazione va da 1 a 7

Altro elemento rilevante risulta essere la possibilità di essere supportati sia all'interno che all'esterno della struttura di appartenenza. Per valorizzare il grado di delegabilità delle attività, si ricorre al prudente apprezzamento dei valutatori, in una scala di punteggio che varia da 1 a 3

- **Abilità relazionali**

La abilità relazionali saranno apprezzate ricorrendo a 2 fattori:

- Articolazione dei profili di utenza;
- Problematicità del rapporto.

3. Articolazione dei profili di utenza e problematicità delle relazioni esterne

- **Articolazione**
 - Cittadini
 - Imprese
 - Enti pubblici
 - Associazioni
 - Alte Unità organizzative interne
- **Problematicità**
 - Prudente apprezzamento



- **Articolazione:** (50% della valutazione complessiva)

L'articolazione dell'utenza è data dalle diverse tipologie di utenti con i quali abitualmente la posizione viene in contatto.

Anche in questo caso sorge il problema della definizione delle tipologie di utenti,

pertanto per evitare valutazioni arbitrarie si possono definire alcune precise tipologie entro cui classificare gli utenti dei servizi di una posizione:

- cittadini;
- imprese;
- enti pubblici;
- associazioni professionali e di cittadini;
- unità organizzative interne alla Provincia.

Ciascuna categoria di utente è considerata pari alle altre in termini di impegno richiesto per la gestione delle interrelazioni (non si è ritenuto di determinare a priori gradi di difficoltà differenziati da associare a ciascuna categoria), pertanto la maggiore o minore complessità di posizione nasce dal numero di categorie con cui la posizione si deve interrelare.

- **Problematicità:** (50% della valutazione complessiva)

La problematicità si può riferire al processo (una relazione è problematica perché si riferisce a processi operativi discrezionali da cui nascono diverse valutazioni da parte dell'utente e dell'Amministrazione) alle categorie di utenti (utenti 'forti', tecnicamente competenti o storicamente litigiosi creano rapporti più problematici rispetto ad utenti più collaborativi) o infine al contenuto della relazione (interventi di carattere punitivo sono più problematici da gestire rispetto agli altri).

Per valorizzare quest'elemento si ricorre al prudente apprezzamento dei valutatori, dal momento che non è possibile predefinire dei misuratori rigidi di quest'elemento.

- **Conoscenze richieste**

Il livello di conoscenze richieste per coprire la posizione vuole misurare i requisiti culturali imprescindibilmente richiesti e le capacità ed esperienze maturate. Il parametro terrà pertanto conto di tre elementi:

- Titolo di studio
- Titoli professionali
- Esperienza professionale

3. Conoscenze richieste

- **Titolo di studio**
- **Titoli professionali**
- **Esperienza professionale**



Per la valutazione del titolo di studio e dei titoli professionali si considerano le seguenti opzioni:

- Diploma
- Laurea
- Laurea + esperienze specifica
- Laurea + abilitazione

Il punteggio collegato al parametro suddetto varia da 1 a 7

Per la valutazione dell'esperienza professionale, si considerano le conoscenze e le problematiche che si ritiene necessario che il titolare della posizione debba dimostrare di possedere.

Il punteggio collegato al parametro suddetto varia da 1 a 3

- Adattabilità richiesta

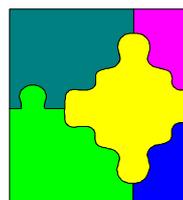
Il livello di adattabilità richiesto per coprire la posizione sarà determinato sulla base di tre parametri:

- frequenza della necessità di informazione ed aggiornamento sulla base dei contenuti specifici delle attività che fanno capo alla posizione e alla loro variabilità in dipendenza di modifiche esterne e indipendenti che ne condizionano l'andamento;
- frequenza della necessità di modifiche operative, procedurali e organizzative interne all'ufficio o derivanti dalle relazioni con altri servizi;
- frequenza della necessità di garantire un supporto operativo ai collaboratori.

Per la valutazione dell'adattabilità richiesta si considerano i tre parametri con una valutazione unica affidata al prudente apprezzamento del valutatore.

4. Adattabilità richiesta

- Informazioni e aggiornamento
- Modifiche operative
- Supporto ai collaboratori



3. Criteri generali per la determinazione della retribuzione di risultato.

Ai sensi dell'art.15 comma 4 del CCNL 21/5/2018, gli enti definiscono i criteri per la determinazione e per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato delle posizioni organizzative, destinando a tale particolare voce retributiva una quota non inferiore al 15% delle risorse complessivamente finalizzate all'erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative previste dal proprio ordinamento.

Il criterio attualmente applicato prevede il riconoscimento della retribuzione di risultato nella misura massima del 25% della retribuzione di posizione a ciascuna posizione assegnata.

Tale misura risulta compatibile con le nuove previsioni del suddetto art.15 e l'Ente intende confermarla in sede di contrattazione decentrata. La determinazione della retribuzione di risultato deriva dunque dall'applicazione dei seguenti criteri:

- la quota massima destinata in generale alla retribuzione di risultato è costituita dal 25% della retribuzione di posizione;
- al singolo incaricato di posizione organizzativa viene assegnata a titolo di retribuzione la percentuale del 25% della retribuzione di posizione corrispondente al punteggio assegnato applicando il sistema di valutazione dell'ente.

Gli obiettivi assegnati a ciascuna posizione verranno dunque valutati secondo i parametri che ne rappresentano l'effettivo grado di raggiungimento.

La remunerazione variabile sarà distribuita in una soluzione unica a consuntivo, dopo la verifica dei risultati ottenuti e sulla base dell'esito delle valutazioni effettuate dai dirigenti competenti.

4. Percorso di valutazione

La valutazione è svolta all'interno di un processo, che inizia il 1 gennaio e si conclude il 31 dicembre; il percorso valutativo si attiva con la condivisione degli elementi di valutazione e si sviluppa attraverso un processo di confronto continuo, finalizzato sia al raggiungimento degli obiettivi sia alla crescita professionale del personale. Il percorso si conclude con la consegna della scheda di valutazione a cura del dirigente valutatore. Entro 5 giorni dal ricevimento della scheda individuale di risultato, il valutato può chiedere un colloquio al dirigente con la presenza in funzioni di garanzia e terzietà del segretario generale o di altro dirigente, finalizzato a ricevere chiarimenti in merito al

punteggio assegnato per la valutazione. Il valutatore, entro i 10 giorni successivi al ricevimento della richiesta effettua il colloquio, confermando la valutazione effettuata o modificandola; dell'esito di tale confronto il dirigente fornirà contestuale, immediata e motivata informazione al Segretario Generale e alla struttura del Settore Personale competente in materia di valutazione individuale.

In conseguenza di valutazione negativa, l'incarico può essere revocato prima della scadenza.

Prima di procedere ad una valutazione non positiva si acquisiscono in contraddittorio le motivazioni del dipendente interessato, anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.