



**Dialogos s.a.s.**

*Consulenza  
Formazione  
Organizzazione*

**METODOLOGIA DI GRADUAZIONE  
DELLE  
POSIZIONI ORGANIZZATIVE  
E CRITERI PER LA NOMINA E LA REVOCA  
DEI RESPONSABILI DI AREA  
  
DEL COMUNE DI ALPIGNANO (TO)**



**Dialogos s.a.s.**

Consulenza  
Formazione  
Organizzazione

## **PREMESSA**

Il Comune di Alpignano ha una popolazione di circa 17.000 abitanti e l'attuale Amministrazione è rappresentata dal Signor Sindaco Andrea Oliva in carica dalle elezioni comunali del 20 giugno 2016.

Il Sindaco del Comune di Alpignano con decreto n. 20 in data 29/12/2017 ha nominato il Nucleo di Valutazione del Comune nei signori dott. Eligio Alasonatti e dott.ssa Valeria Alasonatti della Società Dialogos s.a.s., in possesso dei titoli e requisiti richiesti dalla normativa, per il triennio 2018 – 2020.

Tra i compiti che il Nucleo di Valutazione deve assolvere vi è la proposta della metodologia di graduazione delle posizioni organizzative dell'Ente e i criteri per il conferimento e la revoca delle posizioni organizzative.

Il CCNL del personale comparto regioni ed autonomie locali e in particolare l'art. 13 CCNL 2016-2018 stabilisce che *"Gli enti istituiscono posizioni di lavoro che richiedono, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato: lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa"* e l'art. 15 co. 2 che stabilisce che *"L'importo della retribuzione di posizione varia da un minimo di € 5.000 ad un massimo di € 16.000 annui lordi per tredici mensilità, sulla base della graduazione di ciascuna posizione organizzativa. Ciascun ente stabilisce la suddetta graduazione, sulla base di criteri predeterminati, che tengono conto della complessità nonché della rilevanza delle responsabilità amministrative e gestionali di ciascuna posizione organizzativa"*.

È necessario pertanto provvedere ad approvare un sistema di pesatura delle posizioni: sebbene l'art. 13 ultimo comma del CCNL Funzioni locali 2016-2018 precisi *"Gli incarichi di posizione organizzativa di cui all'art. 8 del CCNL del 31.3.1999 e all'art.10 del CCNL del 22.1.2004, già conferiti e ancora in atto, proseguono o possono essere prorogati fino alla definizione del nuovo assetto delle posizioni organizzative, successivo alla determinazione delle procedure e dei relativi criteri generali previsti dal comma 1 dell'art 14 e, comunque, non oltre un anno dalla data di sottoscrizione del presente CCNL"* è necessario "pesare" le aree organizzative dell'ente per assegnare le singole retribuzioni di posizione.

In particolare, la metodologia proposta si basa su logiche qualitative e quantitative volte a definire una classificazione organica, economica e veloce, delle posizioni apicali.

È necessario chiarire, preliminarmente, che il sistema proposto *non valuta le persone, ma le posizioni*. Si tratta, in sostanza, di stabilire una graduatoria di



**Dialogos s.a.s.**

Consulenza  
Formazione  
Organizzazione

queste ultime a prescindere dal potenziale e dalle prestazioni delle persone che riceveranno l'incarico di posizione.

La graduazione delle posizioni organizzative va intesa come strumento per la gestione delle risorse umane e per tale motivo è suscettibile di aggiornamenti al verificarsi di modifiche rilevanti nell'organizzazione dell'ente.

Con deliberazione della Giunta Comunale n. 195 del 27 dicembre 2018 è stata approvata con decorrenza 01/01/2019 la sottostante struttura organizzativa:

1. AFFARI GENERALI
<ul style="list-style-type: none"><li>• Segreteria generale e contratti, Segreteria del Sindaco e degli organi politici (assegnati al Segretario Generale)</li><li>• Personale</li><li>• Servizi Demografici, statistici ed elettorale</li><li>• Centro Elaborazione Dati</li><li>• URP, Comunicazione e Protocollo</li></ul>
2. FINANZIARIA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Servizi Finanziari e di controllo</li><li>• Tributi</li><li>• Economato</li></ul>
3. POLIZIA MUNICIPALE
<ul style="list-style-type: none"><li>• Settore Comando</li><li>• Settore Operativo</li><li>• Settore Amministrativo</li><li>• Ufficio Notifiche</li><li>• Polizia Amministrativa</li><li>• Attività Economiche</li></ul>
4. SERVIZI ALLA PERSONA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Istruzione</li><li>• Politiche sociali, del lavoro e giovanili</li></ul>
5. SERVIZI CULTURALI E SPORT
<ul style="list-style-type: none"><li>• Eventi, promozione, sport e associazioni</li><li>• Biblioteca comunale</li></ul>
6. LAVORI PUBBLICI
<ul style="list-style-type: none"><li>• CUC, SUAP, Progettazione e realizzazione lavori pubblici</li><li>• Fondi Europei, Convenzioni e Regolamenti,</li><li>• Patrimonio, servizio manutenzioni e protezione civile</li></ul>
7. SVILUPPO E TUTELA DEL TERRITORIO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Urbanistica ed edilizia privata</li><li>• Ambiente e Segreteria delle aree "Lavori Pubblici" e "Sviluppo e Tutela del Territorio"</li></ul>

Il Regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi all'art. 14 prevede la figura del Vicesegretario Generale che il Sindaco può incaricare, su proposta del Segretario Generale, qualora sia in possesso del diploma di laurea per l'accesso



**Dialogos s.a.s.**

Consulenza  
Formazione  
Organizzazione

alla professione di segretario comunale, scelto tra i Direttori di area del Comune.

Tale figura, pertanto, non rappresenta un'area e non è soggetta a pesatura.

## **I METODI DI PESATURA DELLE POSIZIONI**

### ✓ **I METODI QUANTITATIVI**

Nella manualistica organizzativa i sistemi di classificazione delle posizioni di tipo quantitativo sono considerati fra i metodi più semplici e affidabili e non a caso i metodi quantitativi sono fra i più diffusi strumenti di pesatura anche nel settore privato.

Benché il numero di sistemi proposti sia assai vario e dipenda anche dal contesto organizzativo nel quale è necessario operare l'analisi, tutti i metodi quantitativi condividono una metodologia, di derivazione nordamericana (cfr. metodo Hay), che prevede l'attribuzione di un punteggio numerico complessivo a ciascuna posizione organizzativa analizzata sulla base dell'individuazione di differenti variabili, dal peso preventivamente predeterminato.

La maggior parte dei metodi privilegia l'utilizzo di indicatori quantitativi facilmente individuabili e calcolabili (es. budget assegnato alla posizione, numero di collaboratori sotto la diretta responsabilità) anche se metodologie più raffinate non escludono la valutazione di fattori più articolati e qualitativi come, ad esempio, le competenze necessarie ad occupare una certa posizione organizzativa.

### ✓ **I METODI QUALITATIVI**

Nella manualistica organizzativa oltre ai sistemi di classificazione delle posizioni di tipo quantitativo vi sono metodi di tipo qualitativo e fra questi quello più strutturato è il c.d. metodo della classificazione.

Il metodo pur se strutturato è semplice. Esso infatti si sviluppa attraverso i seguenti passaggi:

- a) definizione di un numero di gradi di differente complessità nei quali le posizioni svolte dal personale possono essere raggruppate rispetto alla variabile oggetto della valutazione;
- b) descrizione dei tipi di funzioni che si intendono raggruppare in ogni grado;
- c) attribuzione di un valore, incluso tra un minimo e un massimo, per ogni grado individuato
- d) analisi e descrizione della posizione
- e) assegnazione di ciascuna delle posizioni descritte al grado maggiormente corrispondente alla posizione in esame.



**Dialogos s.a.s.**

Consulenza  
Formazione  
Organizzazione

Questo sistema è basato sul presupposto che ogni mansione contenga determinati elementi o fasi che possono essere classificati in gradi di varia responsabilità e difficoltà.

Il pregio maggiore di tale metodo è la semplicità ancorché ancorata ad un livello più ridotto di oggettivazione della valutazione.

Tra gli svantaggi principali del metodo si deve sottolineare la difficoltà derivante dalla complessità di preparare adeguate e specifiche classificazioni.

## **I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI**

All'interno del processo di graduazione occorre distinguere i diversi attori e ruoli:

- ✓ il "tecnico della valutazione" che è chiamato a proporre soluzioni metodologiche e soluzioni operative al problema della graduazione. Svolge questo ruolo il nucleo di valutazione il cui compito è quello di proporre una metodologia e applicarla in tutti i suoi passaggi, al fine di supportare la Giunta nell'attività finale di graduazione e favorire l'omogeneità dell'applicazione;
- ✓ la Giunta che rappresenta l'organo deputato all'approvazione della metodologia e della sua connessa applicazione.

## **LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

La metodologia di graduazione delle posizioni organizzative è rivolta all'individuazione analitica delle specificità di ogni posizione mediante:

- 1) l'esplicitazione dei fattori di valutazione;
- 2) l'assegnazione del punteggio per ciascun fattore di valutazione;
- 3) i criteri di assegnazione dei punteggi per ciascuna posizione.

L'analisi e la valutazione delle varie posizioni organizzative attraverso l'applicazione di questa metodologia darà come risultato una valutazione attraverso specifici fattori di tipo "misto", cioè sia di tipo quantitativo sia di tipo qualitativo che si concluderà con l'espressione di un punteggio numerico di sintesi risultante dalla somma dei pesi delle diverse variabili esaminate. Tale analisi prescinde dalla valutazione dei titolari delle posizioni le cui prestazioni individuali formeranno oggetto di altra valutazione.



**Dialogos s.a.s.**

Consulenza  
Formazione  
Organizzazione

## I FATTORI DI VALUTAZIONE

I fattori di valutazione generali individuati corrispondono alle seguenti quattro aree:

- ✓ dimensioni dell'area assegnata;
- ✓ responsabilità e relazioni concernenti il ruolo strategico all'interno dell'Ente;
- ✓ professionalità connessa alla responsabilità organizzativa;
- ✓ gestione dell'area assegnata.

### ✓ **Dimensioni dell'area assegnata**

Al fine di permettere la valutazione delle dimensioni dell'area assegnata vengono presi in esame sia il numero di risorse umane assegnate all'area, sia il livello di eterogeneità e specializzazione dei profili professionali gestiti, sia il numero di professionisti coordinati dalla posizione organizzativa.

### ✓ **Responsabilità e relazioni concernenti il ruolo strategico all'interno dell'Ente**

Al fine di valutare questo fattore vengono presi in esame la responsabilità civile, la responsabilità penale e la responsabilità amministrativa – contabile concernenti gli atti e i comportamenti adottati, il numero dei capitoli di PEG assegnati in entrata e in uscita, la responsabilità organizzativa e la rilevanza delle relazioni esterne.

### ✓ **Professionalità connessa alla responsabilità organizzativa**

Al fine di pesare la professionalità vengono valutati l'eventuale obbligatorietà, per coprire la posizione, di un titolo di studio specialistico, o l'iscrizione ad albi professionali e la valutazione sintetica della professionalità richiesta "a regime" dalla posizione coniugata nelle voci *sapere, saper fare e saper essere*.

### ✓ **Gestione dell'area assegnata**

Al fine di valutare questo fattore vengono presi in esame diversi fattori:

- la gestione dei procedimenti organizzativi;
- l'eventuale gestione diretta di progetti innovativi;
- l'attività di controllo sugli atti, sulle risorse umane, sulle risorse finanziarie e sulle risorse materiali;

Dialogos s.a.s. di Eligio Alasonatti & C. - Via J.B. Fell, 6 – Italia - 10059 Susa (Torino)

Tel. +39 – 0122 - 622050 Fax +39 – 0122 - 628420 e-mail: [dialogos.ala@fastwebnet.it](mailto:dialogos.ala@fastwebnet.it)

Reg. C.C.I.A.A. di Torino n. 112664/25071

C. F.: 09051760016



**Dialogos s.a.s.**

Consulenza  
Formazione  
Organizzazione

- l'esigenza di reperibilità connessa al ruolo organizzativo da ricoprire all'interno della struttura organizzativa dell'Ente;
- la complessità dello scenario normativo relativo alla responsabilità affidata.

## **PUNTEGGI DEI SINGOLI FATTORI DI VALUTAZIONE**

Ciascun fattore generale di valutazione va opportunamente pesato al fine di considerarne l'importanza relativa nella formulazione del giudizio finale sulla posizione.

In una scala graduata da 0 a 100 a ciascun fattore è stato attribuito un peso.

In particolare i pesi sono i seguenti:

- ✓ dimensioni dell'area assegnata: peso 15%;
- ✓ responsabilità e relazioni concernenti il ruolo strategico all'interno dell'Ente: peso 25%;
- ✓ professionalità connessa alla responsabilità organizzativa: peso 20%;
- ✓ gestione dell'area assegnata: peso 40%.

Il totale è pari a peso 100 in termini percentuali.

La pesatura delle diverse posizioni organizzative si baserà su una gradazione in termini percentuali delle diverse aree valutate cui seguirà l'approvazione da parte dell'organo politico amministrativo, assegnando l'indennità di posizione e di risultato in base al punteggio percentuale ottenuto per ogni area, come segnalato dall'Amministrazione Comunale.

Per quanto non espressamente previsto dalla suindicata metodologia si rinvia alle disposizioni del CCNL Funzioni Locali.



**Dialogos s.a.s.**

Consulenza  
Formazione  
Organizzazione

I contenuti di cui al paragrafo "criteri per la nomina e la revoca dei responsabili di area" che seguono sostituiranno i contenuti di cui all'articolo 15 sul regolamento dell'ordinamento degli uffici e servizi attualmente vigente.

## **CRITERI PER LA NOMINA E LA REVOCA DEI RESPONSABILI DI AREA**

### **I) NOMINA DEI RESPONSABILI DI AREA E TITOLARITA' DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

1) In conformità all'art. 17, comma 1 del CCNL del comparto Funzioni locali del 2018, nel Comune di Alpignano, in quanto ente privo di personale con qualifica dirigenziale, i responsabili delle strutture apicali, sono titolari delle posizioni organizzative disciplinate dall'art. 13 dello stesso CCNL.

2) In relazione al comma precedente, a ciascun dipendente nominato responsabile (Direttore) di una struttura apicale (Area) è riconosciuta l'attribuzione della posizione organizzativa il cui valore economico sarà determinato dal sistema di graduazione vigente nell'ente.

3) La nomina del responsabile dell'area è disposta con provvedimento motivato del Sindaco in conformità con l'articolo 109, comma 2, del decreto legislativo 267/2000, ai dipendenti appartenenti alla categoria D.

4) Ai fini della nomina, il Sindaco individuerà i soggetti che riterrà idonei prendendo in esame tutti i dipendenti appartenenti alla categoria D che, a qualunque titolo, prestino servizio presso l'Ente, motivando la scelta operata, con riferimento ai seguenti criteri:

- a) Anzianità di servizio nell'area che si intende attribuire o nelle funzioni che si intendono assegnare, anche con riferimento alle modalità manifestate nell'espletamento del servizio riguardo l'assenza di problematicità o eventuale cause di demerito;
- b) Valutazione conseguita nell'ultimo triennio;
- c) Eventuali provvedimenti disciplinari superiori alla multa;
- d) Professionalità e competenza, espressa mediante il possesso di specifici titoli di studio richiesti dalla posizione che si intende attribuire o da esperienza settoriale;
- e) Capacità di direzione e integrazione organizzativa.

5) La nomina a responsabile di area ha durata ordinaria di un anno. In fase di prima applicazione della presente metodologia gli incarichi di posizione organizzativa decorreranno dal 21/05/2019 e termineranno al 31/12/2019.

6) Nell'ambito dell'assetto organizzativo dell'Ente, la posizione organizzativa assicura la propria presenza in servizio ed organizza il proprio tempo di lavoro



**Dialogos s.a.s.**

Consulenza  
Formazione  
Organizzazione

correlandoli in modo flessibile alle esigenze della struttura cui è preposto ed all'espletamento dell'incarico affidato alla sua responsabilità in relazione agli obiettivi e programmi da realizzare. E' comunque obbligatorio il rilevamento della presenza.

## **II) SCADENZA, RINNOVO E REVOCA DELLA NOMINA.**

1) La nomina di Responsabile di area decade alla data della scadenza indicata nell'atto di nomina stessa, senza alcuna possibilità di proroga tacita.

2) Ai Responsabili di area non è riconosciuto alcun diritto al rinnovo dell'incarico oltre la scadenza indicata nell'atto di nomina.

3) I Responsabili titolari di posizione organizzativa possono essere riconfermati nel rispetto delle disposizioni normative e contrattuali e di quanto previsto nel presente regolamento. Le nomine sono prorogate di diritto, all'atto della naturale scadenza, fino a quando non intervenga la nuova nomina. Nel caso di mancata indicazione del termine, la nomina si intende conferita fino al termine dell'anno in cui la nomina è stata conferita e, in ogni caso, nel limite massimo dei tre anni.

4) Le nomine possono essere revocate prima della scadenza con atto scritto e motivato, in relazione a intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di valutazione negativa della performance individuale con il procedimento previsto nel comma 4, articolo 14 del CCNL.

5) La revoca della nomina comporta la perdita della retribuzione, sia di posizione che di risultato.

6) La nomina del Responsabile dell'area verrà mantenuto nei casi di assenza obbligatoria del titolare di posizione organizzativa (quali ad es. maternità obbligatoria).

## **III) RINVIO.**

Per quanto non espressamente previsto dai criteri sopra indicati si rinvia alle disposizioni del CCNL Funzioni Locali.