



Comune di Reggio Emilia

**Manuale
per l'istituzione, la gestione e la valutazione
delle Posizioni Organizzative**

Approvato con Delibera di Giunta Comunale N. Del.....

Indice

1. PREMESSE E RIFERIMENTI NORMATIVI	4
2. ARTICOLAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE	4
2. MODALITÀ DI ISTITUZIONE E MODIFICA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE	4
3. CRITERI DI GRADUAZIONE DEL VALORE ECONOMICO DELLE POSIZIONI	6
3.1 GRADUAZIONE DELLA POSIZIONE DI RESPONSABILE DI UNITÀ ORGANIZZATIVA COMPLESSA	7
3.2 GRADUAZIONE DELLA POSIZIONE DI ALTA PROFESSIONALITÀ.....	12
3.4 VALORIZZAZIONE DELLE FUNZIONI DELEGATE CON ATTRIBUZIONE DI POTERI DI FIRMA	16
4. MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELL'INCARICO.....	16
4.1 PROCEDURA E CRITERI DI INDIVIDUAZIONE DEL CANDIDATO	17
4.1.1. <i>Requisiti di accesso e valutazione</i>	17
4.1.2 <i>Motivi di esclusione</i>	17
4.1.3 <i>Valutazione delle candidature</i>	18
5. INCARICHI AD INTERIM	19
6. ROTAZIONE DEL PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	20
7. NORME FINALI	20

1. Premesse e riferimenti normativi

Le posizioni organizzative sono particolari posizioni di lavoro istituite dall'Amministrazione Comunale, ai sensi dell'art. 13 del CCNL del 21/05/2018, le quali 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 contenuto di alta professionalità, comprese quelle comportanti 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 professionale.

Il presente Manuale disciplina i criteri di graduazione e selezione delle **posizioni organizzative** del Comune di Reggio Emilia, ai sensi di quanto disposto dagli artt. 13 - 14 - 15 del nuovo CCNL- comparto Enti locali sottoscritto in data 21/5/2018, sostituendo integralmente il precedente manuale, approvato con Delibera di G.C. n. 22583/310 del 29/11/2006 e s.m.i.

2. Articolazione delle posizioni organizzative

Nel Comune di Reggio Emilia sono individuate 2 tipologie di posizioni organizzative:

- **Responsabile di Unità Organizzativa Complessa:** posizione caratterizzata da elevato contenuto gestionale, afferente il coordinamento delle risorse umane, finanziarie e tecniche assegnate a una specifica U.O.C.¹, cui fa riferimento una pluralità di processi interdipendenti;
- **Alta Professionalità:** posizione caratterizzata da elevato contenuto professionale e specializzazione negli ambiti tematici di riferimento, cui possono essere affidati funzioni di staff che comportano attività di studio, analisi e formulazione di soluzioni a problematiche complesse, di rilevante interesse per il conseguimento degli obiettivi dell'Ente.

La distinzione dei diversi contributi professionali è guidata da un criterio di prevalenza, in quanto ad ognuna delle tipologie vengono richiesti, comunque, contributi sia di tipo gestionale, che di tipo professionale.

2. Modalità di istituzione e modifica delle posizioni organizzative

Le posizioni organizzative sono istituite sulla base delle esigenze manifestate dall'organizzazione e assolvono alle funzioni di migliorare l'efficienza dell'organizzazione e l'efficacia dell'azione amministrativa.

¹ Struttura organizzativa di 3° livello, istituita dal Direttore Generale (se nominato) oppure dal Segretario Comunale

Nella loro funzione di fluidificazione dei processi decisionali e dei processi di lavoro, le posizioni organizzative sono prioritariamente collocate nelle strutture a maggior complessità tecnica e gestionale. La loro istituzione risponde esclusivamente al bisogno dell'organizzazione di individuare presidi intermedi di responsabilità stabili, incrociando non solo l'esigenza di specialità tecnica e gestionale, ma anche le primarie necessità organizzative di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa.

Le posizioni organizzative sono istituite/soppresses mediante atti di micro-organizzazione, secondo le modalità di cui al Regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi.

L'istituzione della posizione non implica necessariamente l'immediata attivazione della procedura comparativa/copertura della posizione.

Il mancato utilizzo di parte delle risorse finanziarie disponibili, non implica l'automatico svincolo delle stesse, ben potendosi successivamente procedere all'istituzione/copertura di nuova/nuove posizioni. A sensi del combinato disposto dell' art. 15 comma 7 del CCNL sottoscritto in data 21/05/2018 e dell'art. 67 comma 7 del medesimo CCNL, la riduzione delle somme a disposizione può essere disposta nell'atto annuale di costituzione del Fondo, qualora l'Amministrazione Comunale decida esplicitamente di non coprire ulteriormente la posizione.

Successivamente all'istituzione, il Servizio *Gestione e sviluppo del personale e dell'organizzazione* provvede alla redazione della relativa scheda di *Job description* (Allegato 1: Scheda Job description Posizione Organizzativa Responsabile UOC - Allegato 2: Scheda Job description Alta Professionalità), in collaborazione con il Dirigente dell'unità organizzativa in cui è collocata la posizione.

La scheda di *Job description* descrive le caratteristiche fondamentali in cui si declina la posizione, all'interno del perimetro tracciato dagli atti di organizzazione: denominazione; finalità/obiettivi; funzioni assegnate; attività e processi di lavoro; relazioni; responsabilità professionali; specializzazione professionale.

Le schede di Job description possono essere modificate d'ufficio dal Servizio *Gestione e sviluppo del personale e dell'organizzazione* ogni qualvolta si verificano modifiche organizzative che vanno ad incidere sulle caratteristiche descrittive di dettaglio delle posizioni, o su richiesta del Dirigente di riferimento.

I Dirigenti possono avanzare richiesta di istituzione di nuove posizioni organizzative, inoltrando apposita domanda al Servizio *Gestione e Sviluppo del personale e dell'organizzazione* (Allegato 3: Richiesta istituzione nuova posizione organizzativa) e allegando alla richiesta una proposta di Job Description della Posizione (Allegato 1 / 2). Il Servizio *Gestione e sviluppo del personale e dell'organizzazione* istruisce in via preliminare la richiesta, verificando, in particolare, che essa sia:

- conforme alle norme e alla regolamentazione interna;
- coerente con l'assetto strutturale e le esigenze organizzative dell'Ente;
- compatibile, sotto il profilo della spesa, con le risorse stanziare a tal fine.

L'istruttoria è successivamente trasmessa al Direttore generale (se nominato)/o al Segretario Generale, per l'eventuale avvio della procedura di istituzione, secondo quanto stabilito dal Regolamento sull'Ordinamento generale degli uffici e dei servizi.

Qualora il Dirigente ritenga, invece, necessario apportare modifiche sostanziali ad una delle posizioni organizzative istituite presso il proprio Servizio, può inoltrare richiesta al Servizio *Gestione e Sviluppo del personale e dell'organizzazione* (Allegato 4: Richiesta modifica posizione organizzativa), allegando una nuova proposta di Job Description della Posizione (Allegato 1 / 2). Il Servizio *Gestione e sviluppo del personale e dell'organizzazione* istruisce la richiesta e la trasmette al Direttore generale (se nominato)/o al Segretario Generale, per l'eventuale modifica.

3. Criteri di graduazione del valore economico delle posizioni

Il trattamento economico accessorio del personale titolare di posizione organizzativa è composto dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato ed assorbe tutte le competenze accessorie assegnate e le indennità, compreso il compenso per il lavoro straordinario, salvo le eccezioni di legge e del CCNL.

L'importo complessivo delle retribuzioni di posizione non supera l'**85%** del salario accessorio all'uopo dedicato; l'importo delle singole indennità di posizione varia in relazione alla graduazione della pesatura di ciascuna di esse; il valore minimo teorico di ciascuna indennità di risultato è pari al **15%** del rispettivo salario accessorio ed è erogata proporzionalmente alla misurazione della performance individuale annuale del titolare di posizione organizzativa, secondo le risultanze del Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Reggio Emilia, approvato con Delibera di G.C. n. 149 del 30/07/2015 e s.m.i., cui si rinvia per la regolamentazione di dettaglio (Dlgs.150/2009 così come modificato dal Dlgs 74/2017).

Qualora, a consuntivo, si verifichi un risparmio delle somme stanziare a titolo di retribuzione di posizione a causa di modifiche organizzative, assenza del titolare, coperture della posizione inferiore all'anno, tali risorse sono redistribuite a titolo di retribuzione di risultato, proporzionalmente alla valore delle posizioni istituite.

La graduazione della posizione organizzativa è definita tenendo conto della complessità e della rilevanza delle responsabilità amministrative e gestionali assegnate alla stessa, nonché dell'ampiezza e del contenuto delle eventuali funzioni ad essa delegate con attribuzione di poteri di firma su provvedimenti a rilevanza esterna.

E' ottenuta dalla somma algebrica dei punteggi parziali attribuiti su singoli fattori di valutazione, graduati in base a tre possibili livelli di punteggi:

“A” : punteggio massimo,

“B” : punteggio intermedio,

“C” : punteggio minimo.

A ciascun livello di punteggio corrisponde un valore numerico. La somma dei punteggi assegnati a ciascun fattore di valutazione costituisce l'indicatore sintetico del grado di complessità della posizione e ne determina conseguentemente il corrispondente valore economico (fascia retributiva), secondo la distribuzione di cui in allegato (Allegato 5: Consistenza economica fasce retributive di salario accessorio).

Eventuali modifiche alla consistenza delle fasce retributive di salario accessorio sono determinate dal Direttore Generale (se nominato), oppure da Segretario Generale, nel rispetto dei limiti stabiliti dalla disciplina contrattuale e nell'ambito delle risorse effettivamente disponibili per tali finalità (art.17, comma 2, lett.c, del CCNL del 31.3.1999).

La pesatura delle posizioni organizzative è di competenza del Direttore Generale (se nominato) o del Segretario Generale, il quale può avvalersi del supporto tecnico e istruttorio del Servizio preposto alla gestione del personale e del Servizio preposto alla programmazione e al controllo di gestione.

Con cadenza annuale, ovvero, decorrenza 01/7, si procede all'aggiornamento periodico delle pesature. In caso di modifica organizzativa, le variazioni sono valorizzate, in termini di graduazione della posizione, a decorrere dalla modifica stessa a partire dalla quale è conseguentemente riparametrata la corrispondente retribuzione di posizione. In caso sia istituita una nuova posizione organizzativa la pesatura della posizione è effettuata contestualmente all'istituzione della stessa.

3.1 Graduazione della posizione di Responsabile di Unità Organizzativa Complessa

La graduazione della posizione di Responsabile di Unità Organizzativa Complessa è ottenuta dalla combinazione di quattro fattori:

- *Personale coordinato*
- *Budget gestito*
- *Complessità dei processi operativi*
- *Complessità delle relazioni (frequenza - numerosità - problematicità)*
- *Responsabilità professionali*

'Personale coordinato'

Misura il numero di dipendenti di ruolo e a tempo determinato assegnati alla UOC. Rappresenta un indicatore dell'ampiezza della funzione di coordinamento assegnata alla posizione e, indirettamente, della complessità organizzativa e gestionale che essa deve fronteggiare.

Il livello di punteggio più **elevato** è attribuito alle posizioni che gestiscono Unità organizzative con più di 20 dipendenti assegnati.

Il livello di punteggio **intermedio** è attribuito alle posizioni che gestiscono Unità organizzative con un numero di dipendenti assegnati compresi tra 11 e 20.

Il livello di punteggio più **basso** è attribuito alle posizioni che gestiscono Unità organizzative cui sono assegnati fino a 10 dipendenti.

Personale	Livello di punteggio	Descrizione	Punteggio
	A	Il responsabile della UOC gestisce oltre 20 collaboratori	20
	B	Il responsabile della UOC gestisce da 11 a 20 collaboratori	15
	C	Il responsabile della UOC gestisce fino a 10 collaboratori	10

‘Budget gestito’

Misura la complessità gestionale dei progetti e delle attività coordinate dalla posizione, prendendo a riferimento la consistenza economica delle stesse.

Ai fini della quantificazione del budget coordinato si prendono in considerazione tutti i prodotti/progetti Peg rispetto ai quali è imputata la posizione e, comunque, rispetto ai quali la posizione assicura un contributo diretto e rilevante, nonché la percentuale di imputazione. Dalla media ponderata tra budget (entrate+uscite) di ciascun Prodotto/progetto e la relativa percentuale di imputazione della posizione, si ottiene un indicatore sintetico del budget gestito.

Budget	Livello di punteggio	Descrizione	Punteggio
	A	La Posizione gestisce un budget (entrata/uscita) complessivo superiore 1.000.000 € (indicatore sintetico - media ponderata)	20
	B	La Posizione gestisce un budget (entrata/uscita) complessivo compreso tra 100.000,00 € e 1.000.000 € (indicatore sintetico - media ponderata)	15
	C	La Posizione gestisce un budget (entrata/uscita) complessivo inferiore a 100.000,00 € (indicatore sintetico - media ponderata)	10

‘Complessità dei processi operativi’

Misura il grado di variabilità dei processi di lavoro coordinati dalla posizione (intesa come molteplicità delle diverse configurazioni che essi possono assumere) e la frequenza con cui possono presentarsi

situazioni critiche da gestire (basso livello di standardizzazione, informazioni incomplete), la cui soluzione richiede analisi, creatività e capacità decisionale.

Il livello di punteggio più **elevato** è attribuito alle posizioni che devono presidiare una molteplicità di processi di lavoro differenti e/o poco prevedibili, caratterizzati dal frequente insorgere di situazioni critiche.

Il livello di punteggio **intermedio** è attribuito alle posizioni che presidiano processi prevalentemente omogenei (e/o stabili) ma caratterizzati dal frequente insorgere di situazioni critiche da gestire, o viceversa.

Il livello di punteggio più **basso** è associato alle posizioni che gestiscono processi di lavoro prevalentemente omogenei (e/o stabili), caratterizzati da situazioni problematiche relativamente poco frequenti.

Processi operativi	Livello di punteggio	Descrizione	Punteggio
	A	La posizione presidia processi di lavoro prevalentemente variabili caratterizzati da criticità frequenti	20
	B	La posizione presidia processi di lavoro prevalentemente variabili caratterizzati da criticità relativamente poco frequenti, o viceversa	15
	C	La posizione presidia processi di lavoro prevalentemente stabili caratterizzato da criticità relativamente poco frequenti	10

‘Complessità del contesto relazionale’

Misura il livello di complessità del sistema relazionale - interno / esterno - in cui opera la posizione. L’obiettivo è analizzare il quadro delle interazioni sociali e classificare la problematicità dei rapporti che la posizione intrattiene, in funzione della molteplicità delle interconnessioni (tanti interlocutori e frequenti interazioni) e del grado di conflittualità potenziale delle stesse.

Il livello di punteggio più **elevato** è attribuito alle posizioni che operano in contesti relazionali composti da numerosi interlocutori (interni/esterni) e numerose interconnessioni reciproche, potenzialmente conflittuali.

Il livello di punteggio **intermedio** è attribuito alle posizioni che operano in contesti relazionali composti da numerosi interlocutori (interni/esterni) e numerose interconnessioni reciproche, prevalentemente non conflittuali, o viceversa.

Il livello di punteggio più basso è associato alle posizioni che operano in contesti relazionali composti da interlocutori (interni/esterni) e interconnessioni reciproche quantitativamente contenute e prevalentemente non conflittuali.

	Livello di punteggio	Descrizione	Punteggio
Contesto relazionale	A	Il contesto relazionale è caratterizzato da numerosi interlocutori e frequenti interconnessioni, potenzialmente conflittuali	20
	B	Il contesto relazionale è caratterizzato da numerosi interlocutori e frequenti interconnessioni, prevalentemente non conflittuali, o viceversa	15
	C	Il contesto relazionale è caratterizzato da interlocutori e interconnessioni quantitativamente contenuti, prevalentemente non conflittuali	10

‘Responsabilità professionali’

Misura il livello di esposizione della posizione organizzativa a responsabilità gestionale, amministrativo-contabile e civile, espressa in funzione del rischio di errore che caratterizza i compiti assegnati e della rilevanza dell’ipotetico danno causato in caso di errore involontario (a terzi o all’Ente).

Il rischio di errore, a sua volta, è funzione del grado di incertezza informativa in cui sono assunte le decisioni (certezza, rischio, incertezza). Più le decisioni sono supportate da procedure codificate, minore è il livello di incertezza e viceversa.

Il livello di punteggio più **elevato** è attribuito alle posizioni che svolgono compiti caratterizzati da rischio di errore significativo e rilevanza consistente dell’ipotetico danno causato a terzi o all’Amministrazione, in caso di errore involontario.

Il livello di punteggio **intermedio** è attribuito alle posizioni che svolgono compiti caratterizzati da rischio di errore limitato, ma consistenza rilevante dell’ipotetico danno causato, o viceversa.

Il livello di punteggio più **basso** è attribuito alle posizioni che gestiscono attività esposte prevalentemente ad una responsabilità di tipo gestionale, connessa al raggiungimento degli obiettivi assegnati (rilevanza non significativa del danno causato a terzi in caso di errore).

	Livello di punteggio	Descrizione	Punteggio
Responsabilità professionali	A	La posizione svolge compiti caratterizzati da rischio di errore significativo e rilevanza consistente dell’ipotetico danno causato a terzi	20
	B	La posizione svolge compiti caratterizzati da rischio di errore limitato, ma rilevanza consistente dell’ipotetico danno causato a terzi, o viceversa	15
	C	La posizione svolge compiti caratterizzati prevalentemente dall’esposizione ad una responsabilità di natura gestionale	10

Responsabile Unità Organizzativa Complessa - Schema per la graduazione complessiva della posizione

	Livello di punteggio	Descrizione	Punteggio
Personale	A	Il responsabile dell'unità organizzativa complessa gestisce oltre 20 collaboratori	20
	B	Il responsabile dell'unità organizzativa complessa gestisce da 11 a 20 collaboratori	15
	C	Il responsabile dell'unità organizzativa complessa gestisce fino a 10 collaboratori	10
Budget	A	La Posizione gestisce un budget (entrata/uscita) complessivo superiore 1.000.000 € (indicatore sintetico - media ponderata)	20
	B	La Posizione gestisce un budget (entrata/uscita) complessivo compreso tra 100.000,00 € e 1.000.000 € (indicatore sintetico - media ponderata)	15
	C	La Posizione gestisce un budget (entrata/uscita) complessivo inferiore a 100.000,00 € (indicatore sintetico - media ponderata)	10
Processi operativi	A	La posizione presidia processi di lavoro prevalentemente variabili caratterizzati da problematiche frequenti	20
	B	La posizione presidia processi di lavoro variabili con situazioni problematiche poco frequenti, o viceversa	15
	C	La posizione presidia processi di lavoro prevalentemente stabili con situazioni problematiche poco frequenti	10
Contesto relazionale	A	Il contesto relazionale è caratterizzato da numerosi interlocutori e frequenti interconnessioni, potenzialmente conflittuali	20
	B	Il contesto relazionale è caratterizzato da numerosi interlocutori e frequenti interconnessioni, prevalentemente non conflittuali	15
	C	Il contesto relazionale è caratterizzato da interlocutori e interconnessioni quantitativamente limitate, prevalentemente non conflittuali	10
Responsabilità professionali	A	La posizione svolge compiti caratterizzati da rischio di errore significativo e rilevanza consistente dell'ipotetico danno causato a terzi	20
	B	La posizione svolge compiti caratterizzati da rischio di errore limitato e rilevanza consistente dell'ipotetico danno causato a terzi, o viceversa	15
	C	La posizione svolge compiti caratterizzati prevalentemente dall'esposizione ad una responsabilità di natura gestionale	10

In base al punteggio complessivo ottenuto da ciascuna posizione organizzativa, è associata la rispettiva fascia retributiva in base allo schema di seguito riportato:

<i>Punteggio complessivo di graduazione della posizione</i>	<i>Fascia</i>
≥85	FASCIA A
> 65 e < 85	FASCIA B
≤ 65	FASCIA C

3.2 Graduatoria della posizione di Alta professionalità

La graduatoria delle posizioni di Alta Professionalità è ottenuta dalla combinazione di quattro fattori, due dei quali concorrono anche alla pesatura delle posizioni di Responsabile di UOC:

- *Complessità dei processi operativi*
- *Complessità delle relazioni (frequenza - numerosità - problematicità)*
- *Contributo strategico delle funzioni assegnate*
- *Specializzazione tecnico-professionale richiesta*

‘Complessità dei processi operativi’

Misura il grado di variabilità dei processi di lavoro su cui opera la posizione (intesa come molteplicità delle configurazioni che essi possono assumere) e la frequenza con cui possono presentarsi situazioni critiche da gestire (basso livello di standardizzazione, informazioni incomplete), la cui soluzione richiede analisi, creatività e capacità decisionale.

Il livello di punteggio più **elevato** è attribuito alle posizioni che operano su una molteplicità di processi di lavoro differenti e/o poco prevedibili, caratterizzati dal frequente insorgere di situazioni complesse.

Il livello di punteggio **intermedio** è attribuito alle posizioni che operano su processi prevalentemente omogenei (e/o stabili) ma caratterizzati dal frequente insorgere di situazioni complesse da gestire, o viceversa.

Il livello di punteggio più **basso** è associato alle posizioni che operano su processi di lavoro prevalentemente omogenei (e/o stabili), caratterizzati da situazioni problematiche relativamente poco frequenti.

	Livello di punteggio	Descrizione	Punteggio
Processi operativi	A	La posizione opera su processi di lavoro prevalentemente variabili caratterizzati da problematiche frequenti	25
	B	La posizione opera su processi di lavoro prevalentemente variabili caratterizzati da problematiche relativamente poco frequenti, o viceversa	15
	C	La posizione opera su processi di lavoro prevalentemente stabili caratterizzato da problematiche relativamente poco frequenti	10

‘Complessità del contesto relazionale’

Misura il livello di complessità del sistema relazionale - interno / esterno - in cui opera la posizione. L'obiettivo è analizzare il quadro delle interazioni sociali e classificare la problematicità dei rapporti che la posizione intrattiene, in funzione della molteplicità delle interconnessioni (tanti interlocutori e frequenti interazioni) e del grado di conflittualità potenziale delle stesse.

Il livello di punteggio più **elevato** è attribuito alle posizioni che operano in contesti relazionali composti da numerosi interlocutori (interni/esterni) e numerose interconnessioni reciproche, potenzialmente conflittuali.

Il livello di punteggio **intermedio** è attribuito alle posizioni che operano in contesti relazionali composti da numerosi interlocutori (interni/esterni) e numerose interconnessioni reciproche, prevalentemente non conflittuali, o viceversa.

Il livello di punteggio più **basso** è associato alle posizioni che operano in contesti relazionali composti da interlocutori (interni/esterni) e interconnessioni reciproche quantitativamente limitate e prevalentemente non conflittuali.

Contesto relazionale	Livello di punteggio	Descrizione	Punteggio
	A	Il contesto relazionale è caratterizzato da numerosi interlocutori e frequenti interconnessioni, potenzialmente conflittuali	25
	B	Il contesto relazionale è caratterizzato da numerosi interlocutori e frequenti interconnessioni, prevalentemente non conflittuali, o viceversa	15
	C	Il contesto relazionale è caratterizzato da interlocutori e interconnessioni quantitativamente limitate, prevalentemente non conflittuali	10

‘Contributo strategico delle funzioni assegnate’

Misura la rilevanza delle funzioni assegnate alla posizione sul conseguimento degli obiettivi strategici e programmatici dell'Ente.

Il livello di punteggio più **elevato** è attribuito alle posizioni a cui sono assegnate funzioni che hanno impatto diretto sugli obiettivi strategici e programmatici dell'Amministrazione.

Il livello di punteggio **intermedio** è attribuito alle posizioni le cui attività impattano prevalentemente sul raggiungimento di obiettivi gestionali di miglioramento/mantenimento, ma propri di più strutture ed aree funzionali.

Il livello di punteggio più **basso** è attribuito alle posizioni la cui attività impattano prevalentemente sul raggiungimento di obiettivi gestionali di miglioramento/mantenimento, per lo più appartenenti ad una specifica area funzionale.

Contributo strategico	Livello di punteggio	Descrizione	Punteggio
	A	Le funzioni assegnate alla posizione hanno impatto diretto sugli obiettivi strategici e programmatici dell'Ente	25
	B	Le funzioni assegnate alla posizioni impattano prevalentemente sul raggiungimento di obiettivi gestionali di miglioramento/mantenimento, riguardanti più strutture e/o più aree funzionali	15
	C	Le funzioni assegnate alla posizioni impattano prevalentemente sul raggiungimento di obiettivi gestionali di miglioramento/mantenimento, riguardanti per lo più una specifica area funzionale	10

‘Specializzazione tecnico-professionale’

Misura l'ampiezza e la profondità delle competenze professionali richieste alla posizione per lo svolgimento delle funzioni assegnate.

Il livello di punteggio più **elevato** è attribuito alle posizioni cui è richiesto il possesso di un ampio spettro di competenze tecniche (giuridiche, economiche, amministrative, tecniche, contabili, ecc..) ad un elevato livello di specializzazione “verticale” (profondità).

Il livello di punteggio **intermedio** è attribuito alle posizioni cui è richiesto il possesso di un ampio spettro di competenze tecniche (giuridiche, economiche, amministrative, tecniche, contabili, ecc..), con specifica specializzazione su una di esse.

Il livello di punteggio più **basso** è attribuito alle posizioni cui è richiesto prevalentemente il possesso di competenze unidisciplinari ad elevato livello di specializzazione “verticale” (profondità).

Specializzazione tecnico-professionale	Livello di punteggio	Descrizione	Punteggio
	A	Alla posizione è richiesto il possesso di un ampio spettro di competenze tecniche, ad elevato livello di specializzazione	25
	B	Alla posizione è richiesto il possesso di un ampio spettro di competenze tecniche, con specifica specializzazione	15
	C	Alla posizione è richiesto prevalentemente il possesso di competenze unidisciplinari, ad elevato livello di specializzazione	10

Alta professionalità - Schema per la graduazione complessiva della posizione

	Livello di punteggio	Descrizione	Punteggio
Processi operativi	A	La posizione opera su processi di lavoro prevalentemente variabili caratterizzati da problematiche frequenti	25
	B	La posizione opera su processi di lavoro variabili con situazioni problematiche relativamente frequenti, o viceversa	15
	C	La posizione opera su processi di lavoro prevalentemente stabili con situazioni problematiche relativamente frequenti	10
Contesto relazionale	A	Il contesto relazionale è caratterizzato da numerosi interlocutori e frequenti interconnessioni, potenzialmente conflittuali	25
	B	Il contesto relazionale è caratterizzato da numerosi interlocutori e frequenti interconnessioni, prevalentemente non conflittuali	15
	C	Il contesto relazionale è caratterizzato da interlocutori e interconnessioni quantitativamente limitate, prevalentemente non conflittuali	10
Contributo strategico delle funzioni assegnate	A	Le funzioni assegnate alla posizione hanno impatto diretto sugli obiettivi strategici e programmatici dell'Ente	25
	B	Le funzioni assegnate alla posizioni impattano prevalentemente sul raggiungimento di obiettivi gestionali di miglioramento/mantenimento, riguardanti più strutture e/o più aree funzionali	15
	C	Le funzioni assegnate alla posizioni impattano prevalentemente sul raggiungimento di obiettivi gestionali di miglioramento/mantenimento, riguardanti per lo più una specifica area funzionale	10
Specializzazione tecnico-professionale	A	Alla posizione è richiesto il possesso di un ampio spettro di competenze tecniche, ad elevato livello di specializzazione	25
	B	Alla posizione è richiesto il possesso di un ampio spettro di competenze tecniche, con specifica specializzazione	15
	C	Alla posizione è richiesto prevalentemente il possesso di competenze unidisciplinari, ad elevato livello di specializzazione	10

In base al punteggio complessivo ottenuto da ciascuna posizione organizzativa, è associata la rispettiva fascia retributiva in base allo schema di seguito riportato:

<i>Punteggio complessivo di graduazione della posizione</i>	<i>Fascia</i>
≥85	FASCIA A
> 65 e < 85	FASCIA B
≤ 65	FASCIA C

3.4 Valorizzazione delle funzioni delegate con attribuzione di poteri di firma

Al personale titolare di posizione organizzativa cui è delegato dal proprio Dirigente, con atto scritto e motivato, l'esercizio di funzioni con potere di firma su provvedimenti finali a rilevanza esterna, sono attribuiti 5 punti aggiuntivi al punteggio di graduazione della propria posizione. In questi casi, il punteggio complessivo di graduazione della posizione da considerare ai fini dell'attribuzione della corrispondente fascia retributiva è dato dalla somma dei punteggi ottenuti sui singoli fattori più 5 punti aggiuntivi.

In caso di revoca della delega, la pesatura della posizione è immediatamente riproporzionata di conseguenza.

4. Modalità di attribuzione dell'incarico

Gli incarichi di posizione organizzativa sono conferiti dal Dirigente per un periodo non superiore a 3 anni, con atto scritto e motivato e possano essere rinnovati con le medesime formalità (ART. 14 CCNL 2016-2018).

Tali posizioni possono essere assegnate esclusivamente a dipendenti inquadrati nella categoria D, con contratto di lavoro a tempo pieno e indeterminato, individuati, di norma, in seguito ad apposita procedura comparativa (vedi par. 4.1).

Per la copertura della posizione organizzativa responsabile della struttura di diretto supporto al Sindaco nello svolgimento delle funzioni amministrative e politico-istituzionali ad esso attribuite dalla legge, nonché di coordinamento delle segreterie del Sindaco e degli Assessori (cfr. "Gabinetto del Sindaco"), data la collocazione organizzativa della posizione e la natura distintamente fiduciaria dell'incarico, il Dirigente di riferimento, nella nomina della persona, si atterrà alle indicazioni del Sindaco. Resta ferma la necessità di accertare comunque il possesso, da parte del candidato prescelto, dei requisiti di accesso e dei requisiti professionali ritenuti essenziali per lo svolgimento dell'incarico.

Gli incarichi possono essere revocati prima della scadenza con atto scritto e motivato, in relazione ad intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di valutazione negativa della performance individuale secondo le modalità di cui al Sistema di valutazione della performance dell'Ente (approvato con Delibera di G.C. n. 149 del 30/07/2015, e s.m.i.). Si intende negativa la valutazione che attesta il mancato esercizio² da parte del titolare di posizione organizzativa dei 2/3 delle competenze ritenute determinanti per lo svolgimento del ruolo e, pertanto, oggetto di valutazione nel corso dell'anno.

Nei casi di revoca anticipata, prima della formalizzazione della stessa, sono acquisite dal competente dirigente, in contraddittorio con il dipendente, le sue considerazioni, anche assistito dall'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o legale di sua fiducia.

Al termine del colloquio è redatto apposito verbale.

² Corrispondente al parametro di valutazione "non agita = 0 punti"

4.1 Procedura e criteri di individuazione del candidato

Ai sensi dell'art. 9 del C.C.N.L. 31/03/1999, l'assegnazione degli incarichi di posizioni organizzativa avviene mediante procedura comparativa finalizzata alla scelta della persona con il profilo di competenze tecniche e professionali più adatto alla quale affidare l'incarico.

La procedura comparativa è di norma indetta dal Dirigente di riferimento della posizione da ricoprire, con il supporto tecnico del Servizio Gestione e sviluppo del personale e dell'organizzazione.

Le candidature vengono raccolte attraverso un'indagine ricognitiva attuata mediante Avviso interno da pubblicarsi sulla rete Intranet dell'Ente per almeno 15 giorni consecutivi, redatto secondo lo schema allegato (Allegato 6 - Avviso interno di indizione procedura comparativa per il conferimento di incarico di posizione organizzativa). L'Avviso deve riportare almeno: oggetto e natura dell'incarico da attribuire; requisiti per l'ammissione; modalità e termini di presentazione delle domande; modalità di valutazione.

Le domande dovranno essere presentate secondo il modello di cui in allegato (Allegato 7 - Domanda di partecipazione alla procedura comparativa per il conferimento di incarico di PO).

4.1.1. Requisiti di accesso e valutazione

Per poter partecipare alla selezione, i candidati devono essere in possesso dei seguenti requisiti generali obbligatori:

1. inquadramento giuridico nella categoria D;
2. rapporto di lavoro a tempo indeterminato e a tempo pieno;
3. superamento del periodo di prova;
4. per le posizioni organizzative denominate "ALTA PROFESSIONALITA'", anche diploma di laurea, nonché abilitazioni alla professione/iscrizione ad albi professionali, se necessari per lo svolgimento dell'incarico.

I requisiti devono essere posseduti alla data di scadenza fissata per la presentazione delle domande di partecipazione.

4.1.2 Motivi di esclusione

Costituiscono motivo di esclusione:

- il mancato possesso dei requisiti minimi generali previsti per la partecipazione alla presente procedura;
- l'arrivo della domanda di partecipazione oltre il termine di scadenza stabilito nell'Avviso;
- l'inoltro della domanda con modalità diverse rispetto a quelle indicate nell'Avviso;

- la mancanza, in allegato alla domanda, della fotocopia in carta semplice di documento di identità in corso di validità;
- la mancata sottoscrizione della Domanda di partecipazione.

4.1.3 Valutazione delle candidature

La valutazione delle candidature ammissibili è effettuata sulla base dei seguenti requisiti specifici:

1. titoli di studio attinenti agli ambiti disciplinari oggetto dell'incarico;
2. ulteriori esperienze lavorative in ruoli direttivi svolte presso il Comune di Reggio Emilia, oppure presso altri Enti pubblici/privati;
3. grado di sviluppo professionale acquisito dal candidato ed espresso dal sistema di valutazione in uso nell'Ente;
4. conoscenze, capacità tecnico-specialistiche e competenze comportamentali possedute dal candidato, in relazione alle competenze richieste per ricoprire la posizione, come dettagliate nella rispettiva Scheda di job description.

La verifica sui requisiti di accesso e le informazioni di cui al punto 5 - 6 (limitatamente all'esperienza presso il Comune di Reggio Emilia) è effettuata sulla base delle informazioni disponibili a fascicolo personale ed in possesso dell'Amministrazione.

Il candidato è tenuto ad autocertificare le ulteriori informazioni richieste o eventuali informazioni aggiuntive ritenute opportune/necessarie per la valutazione, ma non presenti a fascicolo (es. pubblicazioni, titoli di studio/professionali diversi od ulteriori rispetto a quelli prodotti per l'assunzione, docenze in corsi o seminari ecc.).

Il livello di sviluppo professionale di cui al punto 7 è certificato dal Sistema di valutazione del personale in uso presso l'Ente.

L'apprezzamento delle competenze professionali di tipo specialistico e comportamentale di cui al punto 8 è oggetto di un colloquio motivazionale ed attitudinale condotto dal Dirigente di riferimento.

La valutazione complessiva delle candidature è formulata mediante la compilazione della Scheda di cui in allegato (Allegato 8 - Scheda di valutazione per l'attribuzione dell'incarico - UOC /Allegato 9 Scheda di valutazione per l'attribuzione dell'incarico - AP). A ciascun fattore è assegnato un punteggio la cui somma determinerà il punteggio unico di riferimento per il conferimento dell'incarico.

Il punteggio complessivo, ottenuto dalla somma algebrica dei punteggi attribuiti ai singoli fattori di valutazione, permetterà di individuare il candidato più idoneo per l'incarico da conferire, che corrisponde al candidato che ha ottenuto il punteggio complessivo più elevato.

In caso di equilibrio nell'attribuzione del punteggio complessivo (pari punto), il Dirigente deciderà a suo insindacabile giudizio quale, tra i candidati pari punto, verrà incaricato della posizione organizzativa.

La procedura comparativa, di norma, non dà luogo a graduatoria e gli interessati non avranno alcun titolo di precedenza o preferenza nell'attribuzione di eventuali ulteriori incarichi di P.O., ancorché richiedenti requisiti professionali analoghi. E' facoltà dei dirigenti entro i 6 mesi successivi all'esito della procedura comparativa, per motivi di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa, utilizzare la lista degli idonei, qualora nei medesimi 6 mesi la posizione si rendesse di nuovo vacante.

Degli esiti della procedura di comparazione verrà redatto apposito verbale, ed il dirigente procederà al conferimento dell'incarico con atto scritto e motivato.

In caso di individuazione di un dipendente appartenente a struttura organizzativa diversa, contestualmente all'atto di incarico, è disposto anche il trasferimento d'ufficio del dipendente incaricato.

E' facoltà del Dirigente non procedere all'affidamento dell'incarico qualora nessuna delle candidature pervenute sia ritenuta idonea, ovvero qualora nessun candidato abbia ottenuto un punteggio superiore a **49/70** nel colloquio motivazionale-attitudinale.

5. Incarichi ad interim

In caso di assenza o impedimento temporaneo di un titolare di posizione organizzativa (assenza con diritto alla conservazione del posto) per un periodo continuativo superiore a 90 giorni, la reggenza della posizione può essere affidata, con incarico ad interim, al titolare di un'altra posizione organizzativa appartenente al medesimo Servizio.

Al titolare di posizione organizzativa incaricato ad interim è riconosciuta una quota aggiuntiva a titolo di retribuzione di risultato, calcolata in percentuale al valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione ricoperta ad interim. Tale percentuale è definita in relazione alla complessità delle attività e al livello di responsabilità che caratterizzano la posizione oggetto di interim (ovvero alla rispettiva fascia di pesatura), secondo la seguente articolazione:

- fascia A = 25 % del valore della retribuzione di posizione
- fascia B = 20 % del valore della retribuzione di posizione
- fascia C = 15 % del valore della retribuzione di posizione

La maggiorazione è proporzionata alla durata dell'incarico ad interim e al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, secondo le risultante del vigente sistema di Misurazione e valutazione della performance.

Al titolare temporaneamente assente, la retribuzione di risultato è decurtata proporzionalmente al periodo di assenza dal servizio ed erogata in rapporto al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, secondo le risultante del vigente sistema di Misurazione e valutazione della performance.

6. Rotazione del personale titolare di posizione organizzativa

I dipendenti titolari di posizione organizzativa sono soggetti alla rotazione del personale, quale misura organizzativa di prevenzione del rischio corruttivo (art. 1, co. 5 lett. b - L. 190/2012), secondo le modalità e i criteri attuativi previsti dal vigente Piano comunale per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità (art. 1, co.8 L. 190/2012)

7. Norme finali

Per quanto non espressamente disciplinato dal presente Manuale si rinvia alla norme del vigente CCNL e contratti integrativi che disciplinano la materia.

7. Allegati

Allegato 1: Scheda Job description Responsabile U.O.C.

Allegato 2: Scheda Job description Alta Professionalità

Allegato 3: Richiesta istituzione nuova posizione organizzativa

Allegato 4: Richiesta modifica posizione organizzativa

Allegato 5: Consistenza economiche delle fasce retributive di salario accessorio

Allegato 6: Avviso interno di indizione procedura comparativa per il conferimento di incarico di posizione organizzativa

Allegato 7: Domanda di partecipazione alla procedura comparativa per il conferimento di incarico di PO

Allegato 8: Scheda di valutazione per l'attribuzione dell'incarico - UOC

Allegato 9: Scheda di valutazione per l'attribuzione dell'incarico - AP