

Organismo con funzioni analoghe a quelle di cui all'art. 14 comma 4 del D. Lgs. n.150/2009 e s.m.i.

Verbale n° 11

L'anno 2019, il giorno 30 del mese di dicembre, alle ore 10,30 in Campobasso, presso i locali della Camera di Commercio del Molise, alla Piazza della Vittoria n.1, sono presenti il dott. Carmine Franco d'Abate, il dott. Antonio Russo, Segretario Generale dell'ente e la dott.ssa Iole Raffaella Barone, responsabile della P.O. "Servizio performance, controllo e affari generali" incaricata dei rapporti tra l'Amministrazione e l'Organismo con funzioni analoghe a quelle di cui all'art. 14 comma 4 del D.Lgs. n.150/2009 e s.m.i., con funzioni di supporto all'Organismo medesimo, per procedere alla validazione della metodologia posta a base dei sistemi permanenti di valutazione del personale non dirigente incaricato di posizione organizzativa.

L'Organismo ricorda che l'art. 27 del Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi della Camera di Commercio del Molise, modificato da ultimo dal Consiglio camerale con deliberazione n. 12 del 24/10/2019 dispone, tra l'altro, che *".... l'Ente attiva sistemi permanenti di valutazione delle prestazioni e delle posizioni dei dirigenti e del personale non dirigente incaricato di posizione organizzativa. All'Organismo Interno di Valutazione (O.I.V.) spetta la validazione della metodologia posta alla base di tali Sistemi di valutazione e la sua corretta applicazione....."*.

La Giunta camerale, con deliberazione n. 86 del 8 ottobre 2019, ha approvato il documento redatto da Unioncamere nel marzo 2019, a seguito dell'avvenuto rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale del comparto funzioni locali siglato il 21 maggio 2018, avente ad oggetto "La valutazione e la graduazione delle posizioni organizzative nelle Camere di commercio: indicazioni operative", dando mandato al Segretario Generale di adottare tutti gli atti conseguenti finalizzati al conferimento degli incarichi di posizione organizzativa all'interno dell'ente.

Organismo con funzioni analoghe a quelle di cui all'art. 14 comma 4 del D. Lgs. n.150/2009 e s.m.i.

A tal fine, il Segretario Generale dell'Ente sottopone all'attenzione dell'Organismo con funzioni analoghe la bozza di *"Disciplinare per l'individuazione, la graduazione e il conferimento degli incarichi di posizione organizzativa"* da lui redatta in esecuzione della predetta deliberazione giuntale n. 86/2019, già oggetto di confronto con le Organizzazioni sindacali nell'incontro svoltosi presso l'Ente in data 10 dicembre 2019, che viene allegata al presente verbale.

L'Organismo con funzioni analoghe, letta la richiamata bozza di Disciplinare, constata che la stessa è stata redatta in conformità alle indicazioni operative fornite da Unioncamere finalizzate a definire criteri e modelli applicativi per la descrizione e la valutazione delle posizioni organizzative, formulando una metodologia tale da definire in maniera coerente la loro graduazione, le retribuzioni di posizione e di risultato di ciascuna di esse (*cfr. Premessa documento Unioncamere*).

Pertanto, preso atto di quanto precede, l'Organismo valida la metodologia di valutazione delle prestazioni del personale non dirigente incaricato di posizione organizzativa come proposta dal Segretario Generale e risultante dalla bozza di Disciplinare qui allegata.

Alle ore 12.15, la riunione ha termine.

Del che è verbale.

Letto, confermato e sottoscritto.

La Struttura Tecnica di Supporto

F.to dott.ssa Iole Raffaella Barone

Il Componente Unico dell'Organismo
con funzioni analoghe

F.to dott. Carmine Franco d'Abate



CAMERA DI COMMERCIO
DEL MOLISE

BOZZA

DISCIPLINARE PER L'INDIVIDUAZIONE, LA GRADUAZIONE E IL CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA



1. INDICE

1. Finalità.....	3
2. Definizioni.....	3
3. Istituzione.....	3
4. Pesatura.....	3
5. Graduazione della retribuzione di posizione ed attribuzione della retribuzione di risultato.....	9
6. Conferimento e revoca degli incarichi.....	11
7. Disposizioni ulteriori.....	13



1. Finalità

Il presente disciplinare è finalizzato a definire la procedura di istituzione delle Posizioni Organizzative (P.O.), la metodologia di pesatura e graduazione, nonché la procedura per il conferimento e la revoca degli incarichi.

2. Definizioni

Sulla base dei contenuti di cui all'art. 13 del CCNL del 21/05/2018 del Comparto Funzioni Locali, si intende per Posizione Organizzativa, una figura lavorativa con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato. Si distinguono due tipologie di posizioni:

- figure lavorative con svolgimento di funzioni direttive di unità organizzative complesse contraddistinte da un elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- figure lavorative con svolgimento di attività aventi contenuti di alta professionalità (derivanti, anche, dall'iscrizione ad albi professionali) e che richiedano elevata competenza specialistica, acquisita attraverso titoli di studio di livello universitario/sovrauniversitario o tramite esperienze lavorative in posizioni di elevata qualifica e responsabilità professionale.

3. Istituzione

Le Posizioni Organizzative sono istituite dal Segretario Generale, oltre che sulla base di eventuali specifici indirizzi formulati dalla Giunta Camerale e tenendo conto, rispetto alle funzioni ed attività da svolgere, della natura e caratteristiche dei programmi da realizzare, considerando che l'istituzione, per lo svolgimento di funzioni e di attività di cui al precedente punto 2, deve tendere a far emergere i livelli di responsabilità intermedi ed, in particolare:

- assegnare ai titolari delle Posizioni organizzative una piena responsabilità nella gestione delle problematiche operative;
- fornire supporto all'azione della Dirigenza;
- favorire il coinvolgimento e lo sviluppo di una responsabilità diffusa tra i collaboratori.

Il Segretario Generale, istituite le P.O. tenuto conto dei suddetti criteri, ne individua, altresì, il peso, sulla base dei criteri di pesatura di cui al successivo punto 4.

4. Pesatura

La pesatura delle Posizioni Organizzative istituite rileva ai fini dell'individuazione degli importi della retribuzione di posizione lorda annuale da riconoscere a ciascuna e si fonda su una metodologia che determina un "peso" della singola Posizione Organizzativa espresso in termini relativi e confrontabili con quello delle altre P.O.



Gli elementi di analisi e parametrizzazione di ogni singola posizione ai fini della predetta pesatura sono i seguenti:

Aree/Criteri	Fattori	Indici
COMPLESSITA' DIREZIONALE (CDI)	Complessità nella gestione interna	Ampiezza ed estensione dei processi di lavoro assegnati, grado di differenziazione degli stessi, necessità del cambiamento organizzativo
	Complessità nella gestione verso l'esterno	Numerosità, frequenza, varietà nelle relazioni, rilevanza della componente di servizio, rilevanza della componente antagonista e negoziale, presenza di servizi personalizzati
COMPLESSITA' DECISIONALE (CDE)	Autonomia decisionale	Numero e importanza di atti formali a rilevanza esterna assunti direttamente, esistenza di deleghe decisionali esplicite e formali da parte del dirigente
	Difficoltà nel problem solving e applicazione di know-how specialistico	Frequenza con cui si presentano problemi tecnici, amministrativi, gestionali che assumono forme inedite o non riconducibili a situazioni standard: presidio di problematiche e funzioni di rilevante interesse per il conseguimento del programma di governo dell'ente; applicazione di know-how di elevato livello certificato dal possesso di lauree specialistiche, master, dottorati di ricerca o titoli equivalenti ed iscrizioni ad albi professionali
	Incertezza, ambiguità, variabilità del contesto decisionale	Oggettiva difficoltà a ricondurre i problemi a routine organizzative; variabilità regole tecniche, norme, giurisprudenza, prassi applicative
RESPONSABILITA' (RE)	Responsabilità di risultato	Assegnazione formalizzata di obiettivi sfidanti complessi e verificabili; esistenza di procedure formalizzate di verifica degli obiettivi e di una specifica responsabilità di risultato, collegata alla valutazione delle prestazioni; valutazione effettivamente selettiva e differenziata: elevato livello di attenzione esterna ai risultati
	Responsabilità di processo	Assunzione concreta e specifica di responsabilità amministrativa verso l'ente e/o nei confronti di terzi, rischio di causare danno all'ente o a terzi, rilevanza economica degli interessi



Per meglio comprendere il significato da associare alle Aree/criteri, ai fattori e agli indici, riportati nella tabella che precede, si specifica quanto segue:

Complessità direzionale è valutata in base ai seguenti fattori:

- Complessità nella gestione interna

E' la complessità derivante dalle esigenze di gestione interna della struttura affidata.

Indici di questa complessità sono:

- la *dimensione organizzativa influenzata*, occorre valutare l'ampiezza e l'estensione dei processi di lavoro assegnati;
- la *varietà dei servizi e dei processi gestiti* è necessario considerare il grado di differenziazione dei servizi e processi gestiti, elemento che rende ancora più critica la capacità del reponsabile di organizzare la propria struttura, di valorizzare i propri collaboratori e di esercitare un'efficace delega;
- la *necessità del cambiamento organizzativo* in risposta a mutamenti del contesto esterno: in questo ambito, bisogna valutare se e in che misura al reponsabile è richiesto di promuovere e guidare cambiamenti organizzativi importanti; questo tipo di valutazione si ricollega al possesso di doti di leadership e di promozione dell'innovazione.

- Complessità nella gestione verso l'esterno

E' la complessità derivante dall'inserimento in una rete di relazioni con soggetti esterni, di tipo formale ed informale, con contatti frequenti, diversificati, variabili, anche di natura negoziale e antagonistica.

Indici di questa complessità sono:

- la *numerosità, la frequenza e la varietà nelle relazioni*, si intrattengono relazioni frequenti, con molti soggetti esterni, su questioni e temi vari e differenziati;
- la *rilevanza della componente di servizio*, vi è un'utenza esigente, diversificata, portatrice di bisogni complessi;
- la *rilevanza della componente antagonistica e negoziale*, si intrattengono relazioni di tipo negoziale e antagonistico con soggetti portatori di interessi divergenti;
- la presenza di servizi personalizzati: i servizi prestati sono molto personalizzati ed assume notevole rilievo la componente relazionale.

Complessità decisionale

La complessità decisionale per le PO si collega al grado di autonomia decisionale di cui effettivamente si dispone da cui discende la necessità di affrontare problemi "contando prevalentemente sulle proprie risorse e capacità personali".



La complessità decisionale deriva anche dalla frequenza con cui si affrontano situazioni problematiche ad alto grado di complessità, la cui risoluzione dipende soprattutto dalle competenze professionali, dalle abilità e dalle caratteristiche individuali del responsabile. Un'elevata complessità decisionale è tipica infine di posizioni nelle quali occorre decidere, in modo veloce ed accurato, in contesti di ambiguità, in presenza di problemi che assumono forme inedite o difficilmente riconducibili a soluzioni standard e che richiedono, per tali motivi, una costante reinterpretazione della situazione.

E' valutata in base ai seguenti fattori:

- Autonomia decisionale

L'autonomia decisionale è "elevata" nelle posizioni organizzative in cui il responsabile è chiamato a decidere in prima persona in conseguenza di un'elevata delega decisionale da parte del dirigente, testimoniata anche dalla presenza di atti formali assunti direttamente.

Indici di questa difficoltà sono:

- il numero e importanza di atti formali a rilevanza esterna assunti direttamente;
- l'esistenza di deleghe decisionali esplicite e formali da parte del dirigente.

- Difficoltà nel problem-solving e applicazione di know-how specialistico

Questo tipo di difficoltà è "elevata" nelle posizioni organizzative in cui si presentano frequentemente problemi tecnici, amministrativi, gestionali che assumono forme inedite o, comunque, di rilevante interesse per il conseguimento del programma di governo dell'ente e che richiedono l'applicazione di competenze e saperi altamente specialistici.

Indici di questa difficoltà sono:

- la frequenza con cui si presentano problemi tecnici, amministrativi, gestionali che assumono forme inedite;
- presidio di problematiche e funzioni di rilevante interesse per il conseguimento del programma di governo dell'ente;
- l'applicazione di know-how di livello elevato: il fatto, cioè, che la soluzione dei problemi dipende, in buona parte, da un elevato know-how in possesso del responsabile, certificato dal possesso di lauree specialistiche, master, dottorati di ricerca o titoli equivalenti ed iscrizione ad albi professionali.

- Incertezza, ambiguità, variabilità del contesto decisionale

Un'ulteriore fonte di complessità decisionale è il fatto di operare in contesti caratterizzati da un'elevata incertezza, ambiguità e variabilità; tipicamente, ciò si verifica quando la complessità è originata dall'ambiente di riferimento e dai segnali - poco chiari, contraddittori, ambigui, variabili - che da esso provengono. In questo tipo



di contesti, assume importanza soprattutto la capacità decisionale del responsabile, la sua abilità nell'affrontare le situazioni problematiche, la sua capacità di pensiero "laterale" e di reinterpretazione dei contesti.

Contesti decisionali con queste caratteristiche sono riconoscibili attraverso i seguenti **indici**:

- soluzioni poco standardizzabili: l'oggettiva difficoltà di ricondurre i problemi a routine organizzative;
- variabilità regole tecniche, norme, giurisprudenza, prassi applicative: frequenza con cui si modificano le procedure, le regole, le norme - sia tecniche che giuridiche - che regolano l'ambito sul quale si decide.

Responsabilità

La responsabilità deriva dal rischio decisionale che si affronta nella posizione occupata e della necessità conseguente di possedere un elevato orientamento al risultato ed una spiccata capacità di affrontare, con padronanza, situazioni critiche.

E' valutata in base ai seguenti fattori:

- Responsabilità di risultato

La responsabilità di risultato è collegata al tipo ed al contenuto degli obiettivi che si assumono: essa è tanto maggiore quanto più essi sono sfidanti e impegnativi, oltretutto specificati e verificabili nei risultati attesi. La "responsabilità di risultato" è collegata anche al livello di attenzione sui risultati conseguiti, da parte dei portatori di interesse e degli organi istituzionali.

Indici di questa responsabilità sono:

- l'assegnazione formalizzata di obiettivi sfidanti, complessi e verificabili;
- l'esistenza di procedure formalizzate di verifica degli obiettivi e di una specifica responsabilità di risultato, collegata alla valutazione delle prestazioni: questo indice deve anche tenere conto della misura in cui la valutazione delle prestazioni dirigenziali presenta caratteri di effettiva selettività;
- l'elevato livello di attenzione degli stakeholder: questo indice si riferisce alla possibilità che l'area di risultati presidiata sia oggetto di notevole attenzione da parte dei portatori di interesse;
- il livello di attenzione da parte degli organi istituzionali: questo indice indica il grado di rilevanza strategica degli obiettivi e dei progetti affidati alla posizione.

- Responsabilità di processo



La responsabilità di processo si identifica nella pubblica amministrazione con la responsabilità contenuto patrimoniale, che investe gli amministratori e i dipendenti pubblici, per i danni causati all'ente o a terzi nell'ambito o in occasione del rapporto d'ufficio. Situazioni in cui questo tipo di responsabilità è elevata si riscontrano in contesti decisionali ove vi è una obiettiva rilevanza degli "interessi" che sono in gioco in combinazione con un elevato rischio di manifestazione degli eventi dannosi. Presupposto di questa responsabilità è, naturalmente, l'esercizio di discrezionalità e l'assunzione di una responsabilità sulle decisioni e sugli atti a rilevanza esterna.

Contesti decisionali con queste caratteristiche sono riconoscibili attraverso i seguenti **indici**:

- assunzione concreta e specifica di responsabilità amministrativa verso l'ente e/o nei confronti di terzi: questo indice è rilevante in contesti ove il dirigente è chiamato ad assumere decisioni discrezionali che implicano, in capo alla persona, assunzione di responsabilità di processo, secondo i criteri utilizzati dalla Corte dei conti nei giudizi di responsabilità per danno erariale e/o secondo i criteri utilizzati nei giudizi di responsabilità civile;
- rischio di causare danno all'ente o a terzi: questo rischio si presenta elevato in ambiti o settori di attività nei quali un elevato problem solving tecnico e giuridico-amministrativo si combina con l'esistenza di un legame diretto tra decisioni assunte (anche sotto forma di inerzia o di colpa in vigilando) e possibilità di causare danni all'ente o a terzi;
- rilevanza economica degli interessi: questo indice è correlato all'entità economica dei danni potenziali causabili all'ente o a terzi.

Ai fini dell'attribuzione del punteggio si utilizza una scala da 0 a 100.

I punteggi sono attribuiti a ciascun fattore e vengono quindi calcolati dei subtotali per area/criterio ed il totale complessivo.

Aree/Criteri	Fattori	Punteggi
COMPLESSITA' DIREZIONALE (CDI)	Complessità nella gestione interna	molto alta 25 alta 20 media 14 minima 7
	Complessità nella gestione verso l'esterno	molto alta 15 alta 12 media 8 minima 4



Subtotale complessità direzionale (CDI)		Max 40
COMPLESSITA' DECISIONALE (CDE)	Autonomia decisionale	molto alta 10 alta 8 media 6 minima 3
	Difficoltà nel problem solving ed applicazione di know how specialistico	molto alta 10 alta 8 media 6 minima 3
	Incertezza, ambiguità, variabilità del contesto	molto alta 10 alta 8 media 6 minima 3
Subtotale complessità decisionale (CDE)		Max 30
RESPONSABILITA' (RE)	Responsabilità di risultato	molto alta 10 alta 8 media 6 minima 3
	Responsabilità di processo	molto alta 20 alta 16 media 11 minima 6
Subtotale responsabilità (RE)		Max 30
Totale punteggio		Max 100

Dalla somma dei punteggi (minimo, medio, alto, molto alto) si ricava il livello complessivo (peso) della Posizione Organizzativa. La pesatura delle singole Posizioni Organizzative è effettuata dal Segretario Generale, sentiti i dirigenti competenti.

5. Graduazione della retribuzione di posizione ed attribuzione della retribuzione di risultato



Ai sensi dell'art. 15 del CCNL Comparto Funzioni Locali del 21/05/2018, la retribuzione di posizione da riconoscere agli incaricati di Posizioni Organizzative varia da un minimo di € 5.000,00 ad un massimo di € 16.000,00 per tredici mensilità.

Ai fini della graduazione della retribuzione di posizione in base al punteggio di pesatura ottenuto, le Posizioni Organizzative sono raggruppate nelle seguenti fasce:

FASCIA	PUNTEGGIO
A	Da 90 a 100
B	Da 75 a 89
C	Inferiore a 75

Per determinare il valore della retribuzione di posizione si utilizza la seguente scala parametrica:

FASCIA	PARAMETRO
A	1
B	0,85%
C	0,75%

Si passa poi a calcolare un importo base utilizzando la seguente formula:

$$IB = F(POS) / [1 \times n(a) + 0,85 \times n(b) + 0,75 \times n(c)]$$

dove:

IB = Importo base

F(POS) = Risorse annualmente destinate alla retribuzione di posizione delle Posizioni Organizzative

n(a), n(b), n(c) = numero di Posizioni organizzative rispettivamente di fascia A, B, C.

L'importo della retribuzione di posizione di ciascuna Posizione Organizzativa è quindi calcolato moltiplicando l'importo base per il parametro corrispondente alla fascia in cui è collocata la singola posizione.



L'attribuzione della retribuzione di risultato avviene in base alle regole definite dal Sistema di misurazione e valutazione della performance, nel rispetto di quanto previsto dalla normativa di cui al CCNL del comparto di Funzioni Locali del 21/05/2018 e del CCDI vigente.

6. Conferimento e revoca degli incarichi

Gli incarichi relativi alle posizioni organizzative sono conferiti con proprio atto (scritto e motivato) dal Segretario Generale per un periodo massimo non superiore a 3 anni, rinnovabile con le stesse modalità. I suddetti incarichi possono essere attribuiti a dipendenti, con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e pieno, inquadrati nella categoria D.

Ai sensi delle norme contrattuali vigenti¹, ai fini del conferimento dell'incarico si tiene conto dei seguenti elementi:

- a) requisiti culturali posseduti;
- b) attitudini e capacità professionali;
- c) esperienza lavorativa.

Relativamente all'elemento di cui alla lettera a), i parametri di riferimento sono i seguenti:

- diploma di laurea attinente l'incarico da ricoprire, diploma di corso post-laurea, abilitazioni professionali, formazione specialistica sulle materie inerenti la posizione da ricoprire.

Relativamente all'elemento di cui alla lettera b), il parametro di riferimento è rappresentato dai risultati emergenti dalle schede di valutazione del personale con riferimento alla media dell'ultimo triennio.

Relativamente all'elemento di cui alla lettera c), i parametri di riferimento sono i seguenti:

- precedenti incarichi di posizione organizzativa (o di alta professionalità);
- altri incarichi di responsabilità nella categoria D concernenti funzioni inerenti la posizione da ricoprire.

Laddove vi sia un'esigenza istituzionale e/o organizzativa di procedere a conferimenti d'incarichi provvisori di breve durata, il Segretario Generale può tener conto della sola esperienza acquisita

¹ Art. 14, c. 2 CCNL Funzioni locali 21.05.2018



relativamente a precedenti incarichi di Posizione Organizzativa o di Posizione Organizzativa con contenuti di Alta Professionalità.

Possono essere conferiti anche incarichi ad interim di Posizione Organizzativa, ai sensi di quanto previsto dall'art.16, comma 6, del CCNL del comparto funzioni locali del 21/05/18

In conformità all'art. 14 del CCNL, l'incarico di posizione organizzativa può essere revocato, prima della scadenza, con provvedimento scritto e motivato, in caso di mutamenti organizzativi o in conseguenza di valutazione negativa della performance individuale sentendo in contraddittorio l'interessato; comunque, prima di formulare una valutazione non positiva, l'interessato è sentito in contraddittorio.

L'incarico di posizione organizzativa può essere revocato, prima della scadenza, con atto scritto e motivato, in caso di mutamenti organizzativi o in conseguenza di valutazione negativa della performance individuale, attivando la procedura di contraddittorio con l'interessato di cui all'art. 14 del CCNL; la medesima procedura è attivata prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva.

In particolare, le seguenti fattispecie possono essere fonte di modifica dell'incarico conferito:

- sopravvenienza di provvedimenti modificativi della complessiva struttura organizzativa o funzionale della Camera di Commercio o di parte di essa, tali da incidere in maniera rilevante sull'assetto della posizione organizzativa;
- intervenuta modificazione o integrazione dei programmi politici e di alta amministrazione da parte degli Organi camerali, comportanti l'assegnazione o la sottrazione di obiettivi di rilevanza strategica e/o di compiti e direttive precedentemente non attribuiti o attribuiti alla posizione organizzativa;
- introduzione di nuove norme legislative, regolamentari o negoziali collettive, determinanti ampie e sostanziali trasformazioni dell'attività e delle funzioni affidate alla posizione organizzativa, con conseguente rilevante aumento o diminuzione delle connesse difficoltà attuative ed applicative, ed evoluzione e/o trasformazione di responsabilità gestionali interne ed esterne;
- innovazioni tecnologiche produttive di notevole evoluzione o trasformazione dei processi affidati alla posizione organizzativa, tale da richiedere speciale ed intenso impegno, in termini di formazione, aggiornamento ed applicazione specialistico-professionale.



7. Disposizioni ulteriori

Il presente disciplinare sostituisce ogni precedente disposizione di disciplina dell'Istituto delle Posizioni Organizzative.