

# Le “posizioni organizzative” e le “alte professionalità”

Luciano Di Legge

[luciano.dilegge@pi.camcom.it](mailto:luciano.dilegge@pi.camcom.it)

- dati identificativi delle Posizioni Organizzative (P.O);
- la valutazione delle P.O.;
- il posizionamento delle P.O. nella struttura organizzativa.

**responsabilità-specializzazione-valutazione-posizionamento-risorse**

## 1. L'istituzione ex art. 45, comma 3, D.lgs. 29/93

L'istituzione delle posizioni organizzative deriva direttamente dall'art. 45, comma 3, del decreto legislativo 29/93 così come successivamente modificato ed integrato, che espressamente prevede che “per le figure professionali che, in posizione di elevata professionalità, svolgono compiti di direzione o che comportano l'iscrizione ad albi oppure tecnico scientifici e di ricerca, sono stabilite discipline distinte nell'ambito dei contratti collettivi di comparto”.

Tale norma, oltre a riconoscere la necessità di disciplinare in modo separato dall'ordinamento del personale delle aree i “professionisti dipendenti”, ovvero le categorie di dipendenti pubblici che svolgono funzioni che richiedono iscrizione ad albi professionali e quelle professionalità, necessarie all'amministrazione, di rilevante contenuto professionale per lo svolgimento di funzioni specifiche (avvocati per gli uffici contenzioso, ingegneri, architetti, geometri per gli uffici tecnici ecc.), si riferisce anche alla necessità di distinguere dal sistema della classificazione del personale per aree quei funzionari che svolgono compiti di rilevante responsabilità ai quali siano imputabili una serie di attività sia pure non autonome, ma di rilevante contenuto professionale.

Il concetto di “posizione” e di sua gradazione in relazione al peso ed alle responsabilità affidate è stato, poi, adottato in pieno dal C.c.n.l. del 31/3/1999, che ha portato negli enti del comparto la necessità di adottare metodologie organizzative che andassero a valutare e ad assegnare specifici incarichi equiparabili a quelli dei “quadri” delle imprese private.

## 2. Le tipologie di cui all'art. 8 C.c.n.l. 31/3/1999

L'articolo 8 del C.c.n.l. del 31/3/1999 ha introdotto per la prima volta nel comparto l'importante novità dell'“area delle posizioni organizzative” individuandone tre caratteristiche fondamentali: nella prima prevale un concetto di competenza ampia, manageriale tipicamente necessaria nella gestione di strutture articolate e complesse; nelle altre due prevalgono invece concetti più legati alla “profondità” della competenza, alla specializzazione monotematica, all'autonomia e all'esperienza.

*A parere di colui che scrive, la prima impostazione data dal C.c.n.l. soffriva di una segmentazione della tipologia di responsabilità che non è così schematizzabile nella mappatura delle competenze e responsabilità. Spesso, infatti, le metodologie di valutazione delle posizioni prendono in considerazione tutti i punti individuati dall'art.*

8 del C.c.n.l. 31/3/1999, ponderandoli poi di volta in volta in base alle preferenze e peculiarità delle specifiche competenze/posizioni.

In altri termini, risulta alquanto problematico e teorico suddividere in modo così netto le competenze e le responsabilità nelle tre tipologie previste dal contratto nazionale, quasi come se si trattasse di tre tipologie di competenze tra loro alternative e non invece – come è all’atto pratico – intersecanti e spesso sovrapposte tra loro.

L’aspetto positivo ed innovativo del C.c.n.l. del 31/3/1999 era comunque l’istituzione stessa di tali nuove posizioni ed il poter riconoscere a chi sarebbe stato incaricato di tali posizioni una retribuzione di posizione e di risultato con gli stessi criteri con cui vengono gestite quelle dirigenziali, avvicinando la retribuzione complessiva di tali professionalità a quella della maggior parte dei “quadri” delle aziende private.

Una delle principali questioni affrontate dagli enti subito dopo il C.c.n.l. ha riguardato quali approcci e metodologie si dovessero adottare per questi tre tipi di posizioni organizzative; si ritiene che, molto probabilmente, nella maggior parte dei casi gli enti abbiano individuato in questi anni le loro posizioni organizzative soprattutto in relazione alla complessità gestionale delle posizioni, quindi, di fatto, prendendo in considerazione soprattutto le posizioni indicate dal primo punto del primo comma dell’art. 8 del citato C.c.n.l. 31/3/1999.

### **3. Le c.d. “alte professionalità” di cui all’art. 10 C.c.n.l. 22/1/2004**

Con il C.c.n.l. 22/1/2004, proprio per sensibilizzare maggiormente gli enti ad un’attenta analisi delle competenze interne all’organizzazione ed all’eventuale riconoscimento di adeguate retribuzioni anche a coloro che hanno rilevanti responsabilità indipendentemente dal numero di persone che gestiscono (caratteristica della tipologia individuata dalla lettera a) dell’art. 8 del C.c.n.l.31/3/1999), è stato rafforzato il concetto delle cosiddette “alte professionalità”, cioè delle posizioni già inizialmente caratterizzate da alta professionalità e specializzazione o dall’elevata autonomia ed esperienza in staff che già inizialmente anche il contratto del 1999 aveva preso in considerazione.

L’art. 10, comma 1, del citato C.c.n.l. 22/1/2004, espressamente prevede che “gli enti valorizzano le alte professionalità della categoria D mediante il conferimento di incarichi a termine nell’ambito della disciplina dell’art 8, comma 1, lett. b) e c) del C.c.n.l. del 31/3/1999 e nel rispetto di quanto previsto dagli artt. 9, 10 e 11 del medesimo C.c.n.l.”.

Lo stesso C.c.n.l. del 22/1/2004, inoltre, proprio per rafforzare il valore e l’importanza di tali posizioni, individua parametri per la retribuzione di posizione e di risultato addirittura più alti di quelli previsti per le posizioni organizzative classiche di tipo gestionale. La retribuzione di posizione massima può infatti superare il tetto dei 12.911,42 euro previsto dal C.c.n.l. del 31/3/1999 per raggiungere i 16.000,00 euro lordi annui possibili grazie al nuovo contratto di comparto.

Anche la retribuzione di risultato può assumere valori più ampi per le alte professionalità; da un massimo del 25% della retribuzione di posizione indicato dal vecchio C.c.n.l., può raggiungere, ai sensi del nuovo C.c.n.l., un massimo del 30% per la retribuzione di posizione.

#### **4. Le metodologie di valutazione e posizionamento**

L'aspetto positivo del nuovo C.c.n.l. è quello di dare un messaggio chiaro e forte che le metodologie di valutazione delle posizioni non debbano focalizzarsi solo sulle posizioni caratterizzate da ampiezza manageriale e gestionale, sul numero di persone gestite, ecc.

Di contro, l'aspetto da valutare con estrema attenzione è invece quello di non ribaltare l'aspetto precedente: se negli anni passati si è corso il rischio di non valorizzare la competenza slegata dalla gestione, ora le scelte organizzative dovranno preoccuparsi di non privilegiare queste ultime a scapito delle prime, attraverso un trattamento retributivo che potrebbe anche essere di miglior favore rispetto al collega "che gestisce".

Una delle maggiori difficoltà che si incontrano nel momento in cui si vanno ad analizzare e valutare i livelli di responsabilità previsti per posizioni e ruoli, è quella di non creare confusione fra la collocazione nell'organigramma della posizione ed il suo livello di responsabilità delegata.

In altre parole, spesso capita di trovare persone che, solo perché si ritrovano all'interno di una "casella" organizzativa posizionata, per esempio, alle dirette dipendenze di un direttore o dirigente, si aspettano un conseguente riconoscimento di elevata responsabilità.

Pertanto, è fondamentale diffondere una cultura organizzativa che faccia rendere consapevoli come il livello di responsabilità delegata a una posizione (sia essa posizione organizzativa o alta professionalità) dipenda dal contenuto delle competenze previste e responsabilità conseguenti, mentre non dipende dal posizionamento dell'organigramma.

E' auspicabile, pertanto, un'attenta e precisa metodologia di analisi organizzativa che non porterà mai a facili scontati automatismi, e il livello di responsabilità sarà totalmente conseguenza di tale analisi, ma non di posizionamento nell'organigramma.

#### **5. Le risorse necessarie alla copertura delle retribuzioni**

Altra conseguenza introdotta dal C.c.n.l. del 22/1/2004 è quella di generalizzare a tutte le "posizioni organizzative" e le "alte professionalità" il concetto di "stabilità" proprio come precisato dallo stesso C.c.n.l.

Dal punto di vista organizzativo, infatti, è assolutamente normale dividere l'azienda in strutture stabili (la cui presenza è costantemente necessaria nell'organizzazione) e strutture invece variabili nel tempo (la cui esistenza, cioè, è legata a specifici progetti di medio periodo, o comunque vincolata da precise e temporanee esigenze organizzative). Da questo punto di vista, pertanto, inserire le risorse necessarie alla copertura delle retribuzioni di posizione e di risultato delle posizioni organizzative fra quelle "stabili" risulta essere una lettura quantomeno forzata.

A parere dello scrivente, l'entità di una responsabilità non deve essere condizionata dalla stabilità o dalla variabilità dell'esigenza organizzativa. Spesso ci si trova di fronte a progetti "a termine" la cui gestione comporta rilevante competenza e responsabilità; ne consegue che, in base alla metodologia di valutazione adottata, la copertura di tali posizioni potrebbe tranquillamente risultare rientrate fra le posizioni con "dignità" di posizione organizzativa.

In questo caso, forse, un'apertura o un chiarimento della contrattazione nazionale che precisi come per tali situazioni le risorse utilizzabili dovrebbero essere quelle variabili (facenti comunque parte in via provvisoria dello specifico fondo) non sarebbe assolutamente anomala, bensì augurabile.

Si tratta, sicuramente, di un tema estremamente delicato e che probabilmente dovrà essere affrontato e risolto proprio in sede di contrattazione nazionale. Ad oggi, l'unica considerazione che resta da fare è quella in base alla quale si ritiene che una reale e totale autonomia delle scelte organizzative si realizzerebbe solo a fronte dell'esclusione delle risorse destinate alle posizioni organizzative (e alle alte professionalità) dal concetto di risorse decentrate incentivanti oggetto di confronto sindacale.

In tal modo, ciascun ente si troverebbe nelle condizioni di poter costruire, modellare, far evolvere la propria struttura organizzativa esclusivamente in relazione alle analisi affrontate, alle soluzioni organizzative individuate ed alle proprie capacità di bilancio.

## **6. Conclusioni**

E' necessario sottolineare comunque come anche i criteri generali relativi alla metodologia di valutazione e graduazione delle "alte professionalità" siano oggetto di concertazione. In caso di adozione da parte dell'ente di questa specifica tipologia professionale nella propria organizzazione, saranno necessari i passaggi di concertazione con le organizzazioni sindacali, esattamente come avvenuto per i criteri generali relativi alla metodologia da adottare per le "posizioni organizzative".

Inoltre, conclusi tutti i passaggi con le organizzazioni sindacali, si passerà alla fase di approfondimento delle metodologie adottate, alla scelta degli strumenti di dettaglio e, infine, con le modalità previste da ciascun ente, ma comunque in linea con le azioni di qualunque privato datore di lavoro, si formalizzeranno tutte le decisioni prese.

E' proprio in questa fase che l'ente andrà infatti, per esempio, a formalizzare i propri profili professionali, il dettaglio delle metodologie di valutazione delle posizioni e, una volta raccolti tutti gli elementi necessari alla metodologia, verranno definite le responsabilità di ciascuna posizione organizzativa, attribuendone contemporaneamente il relativo "peso" ed il valore economico riconosciuto.