

ALLEGATO ALLA DELIBERAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE N. 32 DEL 13/07/2007

METODOLOGIA  
DI  
GRADUAZIONE  
DELLE  
POSIZIONI DIRIGENZIALI

**ORBASSANO, 28 maggio 2007**

## INDICE

1. Premessa.....	3
2. I soggetti coinvolti nel processo di graduazione delle posizioni dirigenziali.....	3
3. L'individuazione delle posizioni dirigenziali.....	4
4. La graduazione delle posizioni dirigenziali.....	4
4.1 I fattori di graduazione .....	4
4.2 I pesi dei fattori di graduazione .....	6
Allegato: strumenti di graduazione delle posizioni dirigenziali.....	7

## 1. PREMESSA

Il presente documento ha come finalità quella di proporre una metodologia di graduazione delle posizioni dirigenziali che sia allo stesso tempo efficace, sistematica e sufficientemente snella nell'applicazione.

L'obiettivo intermedio della metodologia proposta è quello di consentire:

- una graduazione di dette *posizioni* (determinando, quindi, il “peso” relativo di una rispetto ad un'altra);
- la definizione di una *base* per l'attribuzione della retribuzione di posizione prevista dal contratto di lavoro dei dirigenti.

L'obiettivo finale consiste, invece, nel dotarsi di uno dei principali strumenti di gestione delle risorse umane oggi a disposizione delle amministrazioni.

Premesso ciò, è opportuno chiarire subito come il sistema di graduazione proposto *non valuti le persone, ma le posizioni*. Si tratta, in sostanza, di stabilire una graduatoria di queste ultime a prescindere dal potenziale e dai risultati ottenuti.

È importante, poi, ricordare come il risultato della graduazione delle posizioni dirigenziali, essendo uno strumento per la gestione delle risorse umane, sia passibile di aggiornamenti al verificarsi di modifiche rilevanti nell'organizzazione del Consorzio. In particolare, tra le modifiche vanno considerate:

- l'assegnazione di nuove funzioni e/o servizi erogati, o il venir meno degli stessi;
- l'incremento o la diminuzione delle risorse umane e finanziarie funzionali al raggiungimento degli obiettivi di gestione dell'esercizio di riferimento;
- le modifiche degli obiettivi annuali in termini di qualità, quantità, innovatività, ecc.

## 2. I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

Nell'accingersi a definire una metodologia per la graduazione delle posizioni dirigenziali occorre, innanzitutto, accettare un certo grado di soggettività del risultato finale, qualunque metodologia venga elaborata. Per questa ragione, è necessario prestare particolare attenzione, oltre agli aspetti più propriamente di metodo, al processo decisionale della graduazione.

La principale funzione della metodologia è quella di limitare il grado di soggettività delle decisioni prese, aiutando i decisori ad assumere le proprie scelte secondo percorsi predefiniti e trasparenti.

All'interno del processo di graduazione occorre perciò distinguere diversi ruoli:

- il *Nucleo di valutazione*, che è chiamato a proporre soluzioni metodologiche ed operative al problema della graduazione. Compito del Nucleo è quello di:
  - o presentare al C.d.A. - con il supporto del Direttore generale e del Direttore Socio-Assistenziale - una metodologia adeguata alle esigenze del Consorzio;
  - o presentare al C.d.A. una proposta di applicazione della graduazione delle posizioni dirigenziali, da effettuarsi sulla base della metodologia approvata dal C. di A. stesso.
- il *Consiglio di Amministrazione*, che rappresenta l'organo deputato all'approvazione della metodologia di graduazione e della proposta di applicazione di detta metodologia;
- il *Direttore generale*, che partecipa al processo di definizione della metodologia;
- il *Direttore Socio-Assistenziale*, che partecipa al processo di definizione della metodologia;
- le *organizzazioni sindacali*, per quanto di competenza.

### 3. L'INDIVIDUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

Riguardo all'individuazione delle posizioni dirigenziali, va premesso che, stante la macro struttura organizzativa approvata dal C.d.A., dette posizioni:

- possono essere individuate unicamente con riferimento alla Direzione generale e al Settore socio-assistenziale;
- in caso di non copertura della Direzione generale o del Settore socio-assistenziale è necessario individuare una sola posizione dirigenziale che comprenda entrambe le strutture.

La scelta in merito alla graduazione delle posizioni dirigenziali individuate deve essere effettuata:

- di norma, contestualmente all'approvazione del PEG;
- in occasione di sostanziali modifiche delle funzioni del consorzio o dell'attribuzione nei servizi erogati nel corso di un esercizio.

### 4. LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

La proposta per il Consorzio CIDIS non può che richiamarsi:

- allo Statuto;
- ai principi generali di organizzazione approvati dall'Assemblea;
- all'assetto organizzativo vigente;
- al regolamento di direzione;
- al CCNL, Comparto Regioni - EE LL, dirigenza.

Dall'esame congiunto di tali documenti, si ricavano principi sufficientemente precisi sul fatto che occorra operare secondo una metodologia mista di tipo sia qualitativo che quantitativo. Tale metodologia viene di seguito esplicitata.

Per la graduazione delle posizioni dirigenziali è necessario, innanzitutto:

- definire i fattori di graduazione;
- attribuire dei pesi a ciascun fattore;
- assegnare il punteggio per ciascun fattore e per ciascuna posizione.

#### 4.1 I fattori di graduazione

I fattori di graduazione proposti nella metodologia sono i seguenti:

	<i>Fattore di graduazione</i>
<i>A1</i>	Consistenza delle risorse umane assegnate
<i>A2</i>	Consistenza delle risorse finanziarie assegnate
<i>B1</i>	Complessità del quadro normativo
<i>B2</i>	Complessità del quadro delle relazioni
<i>B3</i>	Complessità nella preordinazione dell'attività
<i>B4</i>	Complessità nel coordinamento organizzativo
<i>C1</i>	Strategicità della posizione

Per ciascun fattore proposto dalla metodologia, si esplicita una breve descrizione che ne chiarisca contenuto e significato.

Fattori A1 e A2: consistenza delle risorse umane e finanziarie assegnate.

Si fa riferimento in particolare:

- per le risorse umane: al personale assegnato, espresso in termini di spesa;
- per le risorse finanziarie: alla consistenza del budget di parte corrente (intesi come complesso di risorse finanziarie destinate ad una data Area per il raggiungimento dei propri obiettivi, al netto delle spese per il personale (Tit. I, Int. 01 e Int. 07) ed indipendentemente da chi assume l'atto di impegno).

Fattori da B1 a B4: responsabilità connessa alla complessità di gestione, articolata in:

- *Complessità del quadro normativo*

Si definisce in base al rapporto tra la difficoltà di interpretazione e integrazione delle fonti che la posizione deve consultare nel normale svolgimento delle proprie attività ed il livello di dinamicità delle norme stesse, valutato con riferimento anche all'emanazione di riforme complessive e alla tempestività richiesta dai regolamenti attuativi.

- *Complessità del quadro delle relazioni*

Si definisce in base alla diversificazione e all'importanza dei rapporti con soggetti interni ed esterni al Consorzio che la posizione deve avere nel normale svolgimento delle proprie attività.

Per la definizione di tale parametro occorrerà fare riferimento a:

- numero di portatori di interesse con i quali la posizione si relaziona per la gestione dell'attività;
- numero di tavoli di concertazione gestiti (ad es. tavoli del piano di zona);
- numero di commissioni o gruppi di lavoro interni/esterni a cui la posizione partecipa con responsabilità consultiva e/o decisionale (ad esempio nella gestione dei rapporti con l'ASL relativamente alle attività socio-sanitarie, ecc.);
- numero di enti pubblici del *policy network* con cui la posizione si relaziona in nome e per conto del Consorzio (ad es. Regione, Provincia, Comuni consorziati, altri consorzi afferenti alla medesima ASL, privato sociale, ecc).

- *Complessità nella preordinazione dell'attività*

Si definisce in base alla programmabilità/misurabilità delle attività della posizione e al livello di innovazione delle stesse.

- *Complessità nel coordinamento organizzativo*

Con riferimento al personale assegnato alla posizione, si definisce in base alla presenza di diverse categorie e regimi orari e in base alla differenziazione nei compiti assegnati; tale parametro integra anche in senso qualitativo la valutazione quantitativa delle risorse umane effettuata al parametro A1.

Per la definizione di tale parametro occorrerà fare riferimento a:

- presenza di figure intermedie di coordinamento tra posizione e personale operativo;
- varianza delle professionalità coordinate;
- presenza di servizi con turnazioni di personale, residenziali e/o semiresidenziali;
- presenza di servizi a gestione mista con personale dipendente e di cooperativa;
- ecc.

Fattore C1: Strategicità della posizione

Si definisce in base alla priorità strategica della posizione rispetto alle finalità fissate per il Consorzio dall'Assemblea consortile e dal C. di A.

Per la definizione di tale parametro occorrerà fare riferimento a:

- peso delle finalità della relazione previsionale e programmatica approvata dall'Assemblea dei comuni;
- peso dei progetti PEG approvati dal Consiglio di amministrazione.

#### 4.2 I pesi dei fattori di graduazione

Ciascun fattore di graduazione 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:

<i>Fattore di graduazione</i>		
<i>A1</i>	Consistenza sulle risorse umane	6%
<i>A2</i>	Consistenza sulle risorse finanziarie	6%
<i>B1</i>	Complessità del quadro normativo	10%
<i>B2</i>	Complessità del quadro delle relazioni	20%
<i>B3</i>	Complessità nella preordinazione dell'attività	20%
<i>B4</i>	Complessità nel coordinamento organizzativo	18%
<i>C1</i>	Strategicità della posizione	20%
<i>Totale</i>		100 %

Ciò conduce alla seguente scheda.

#### Scheda di graduazione delle posizioni dirigenziali

DENOMINAZIONE DELLA POSIZIONE		
FATTORI DI GRADUAZIONE	PUNTI	TOTALE
<b>Consistenza:</b>		
<i>A1. delle risorse umane</i>	6	
<i>A2. delle risorse finanziarie</i>	6	
		12
<b>Complessità:</b>		
<i>B1. del quadro normativo</i>	10	
<i>B2. del quadro delle relazioni</i>	20	
<i>B3. nella preordinazione dell'attività</i>	20	
<i>B4. nella gestione delle risorse umane</i>	18	
		68
<b>Strategicità:</b>		
<i>C1. della posizione all'interno del consorzio</i>	20	
		20
<i>Totale complessivo</i>		100

Successivamente all'attribuzione del punteggio per ciascuna posizione, vengono definite delle fasce allo scopo di:

- differenziare le posizioni sulla base di significative diversità di "peso" senza giungere ad una eccessiva parcellizzazione e "personalizzazione";
- mantenere la stessa retribuzione di posizione a titolari di posizione appartenenti alla stessa fascia (aventi un peso differente ma di fatto "omogeneo").

## ALLEGATO: STRUMENTI DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

Di seguito si riportano le modalità operative per l'applicazione della graduazione delle posizioni.

### **1. Responsabilità sulle risorse umane (max 6)**

La definizione del punteggio si ha dando il massimo (6 punti) alla posizione che presenta il maggiore ammontare di spesa per il personale.

Gli altri punteggi vengono definiti tramite interpolazione lineare, cioè, il punteggio di una posizione che non ha raggiunto il massimo è uguale a:

$$\frac{\text{(Punteggio massimo * valore calcolato per la posizione considerata)}}{\text{valore massimo calcolato}}$$

### **2. Responsabilità sulle risorse finanziarie (max 6)**

La definizione del punteggio si ha dando il massimo (6 punti) alla posizione che presenta il maggiore ammontare di spesa per il Titolo I (spese correnti) al netto dell'Intervento 01 (spese per il personale).

Gli altri punteggi vengono definiti tramite interpolazione lineare, cioè, il punteggio di una posizione che non ha raggiunto il massimo è uguale a:

$$\frac{\text{(Punteggio massimo * valore calcolato per la posizione considerata)}}{\text{valore massimo calcolato}}$$

### 3. Complessità del quadro normativo (max 10)

La definizione del punteggio si ha in base alla casella in cui la posizione si trova nella sottostante tabella a doppia entrata:

#### B1. Complessità del quadro normativo

Difficoltà di interpretazione ed integrazione	Alta	5-6	7-8	9-10
	Media	3-4	5-6	7-8
	Bassa	1-2	3-4	5-6
		Bassa	Media	Alta
<i>Dinamicità delle norme</i>				

#### 4. Complessità del quadro delle relazioni (max 20)

La definizione del punteggio si ha in base alla casella in cui la posizione si trova nella sottostante tabella a doppia entrata:

##### B2. Complessità del quadro delle relazioni

Diversificazioni nei rapporti con soggetti interni ed esterni	Alta	8-9-10-11	12-13-14-15	16-17-18-19-20
	Media	5-6-7	8-9-10-11	12-13-14-15
	Bassa	1-2-3-4	5-6-7	8-9-10-11
		Alta	Media	Bassa
<i>Importanza dei rapporti interni ed esterni</i>				

### 5. Complessità nella preordinazione dell'attività (max 20)

La definizione del punteggio si ha in base alla casella in cui la posizione si trova nella sottostante tabella a doppia entrata:

<b>B3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati</b>				
		8-9-10-11	12-13-14-15	16-17-18-19-20
Programmabilità e misurabilità dell'attività	Alta			
	Media	5-6-7	8-9-10-11	12-13-14-15
	Bassa	1-2-3-4	5-6-7	8-9-10-11
		Alta	Media	Bassa
<i>Livello di innovazione dell'attività</i>				

### Complessità nel coordinamento organizzativo (18)

La definizione del punteggio si ha in base alla casella in cui la posizione si trova nella sottostante tabella a doppia entrata:

#### B4. Complessità nel coordinamento organizzativo

		9-10-11-12	13-14-15	16-17-18
Differenziazione professionale	Alta			
	Media	6-7-8	9-10-11-12	13-14-15
	Bassa	1-2-3-4-5	6-7-8	9-10-11-12
		Bassa	Media	Alta
		<i>Differenziazione nei compiti</i>		

### 6. Priorità strategica della posizione (max 20)

La definizione del punteggio, effettuata su un unico parametro, non si presta ad essere calcolata né richiede tabelle a doppia entrata.

### 7. Fasce e retribuzione di posizione

Al termine della graduazione delle posizioni il Nucleo di valutazione proporrà una griglia di corrispondenza tra fasce e retribuzione di posizione.