

Consorzio C.I.diS.

Metodologia di graduazione delle posizioni organizzative

Approvata con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. del 6 maggio 2019



PREMESSA

Il presente documento descrive una metodologia per confrontare le posizioni organizzative dell'ente, in modo sistematico e formalizzato. L'obiettivo intermedio della metodologia proposta è di consentire una graduazione di dette posizioni (determinando, quindi, l'importanza relativa di una posizione rispetto ad un'altra). L'obiettivo finale è invece quello di definire una base per l'attribuzione della retribuzione di posizione prevista dal contratto di lavoro.

È opportuno chiarire preliminarmente che il sistema di graduazione proposto *non valuta le persone, ma le posizioni*. Si tratta, in sostanza, di stabilire una graduatoria di queste ultime a prescindere dal potenziale e dalle performance delle persone che riceveranno l'incarico di posizione.

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

1 I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

Nel definire una metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative occorre accettare un certo grado di discrezionalità nel percorso che conduce all'elaborazione del risultato finale, qualunque metodologia venga adottata. Per questa ragione, è necessario prestare particolare attenzione, oltre agli aspetti più propriamente di metodo, al processo decisionale della graduazione.

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

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

- il “tecnico della graduazione” è il Nucleo di valutazione, che è chiamato a proporre soluzioni metodologiche al problema della graduazione;
- le OO.SS., per quanto previsto dalla normativa vigente;
- il Consiglio di amministrazione, che rappresenta l’organo deputato all’approvazione della metodologia.

2 LA METODOLOGIA DI GRADUAZIONE

2.1 L’INDIVIDUAZIONE DELLE POSIZIONI

Va premesso che *non esiste una corrispondenza biunivoca tra le posizioni organizzative e le unità organizzative* previste in organigramma. Infatti, potrebbero esserci:

- 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 contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche 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.

La posizione organizzativa coincide perciò con le funzioni ad essa attribuite.

2.2 IL QUADRO DI RIFERIMENTO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

La metodologia di graduazione delle posizioni organizzative non può che richiamarsi:

- alle norme sulla graduazione delle posizioni organizzative previste dal contratto collettivo nazionale EELL (personale dei livelli);
- a quanto definito nel Regolamento per il funzionamento per gli uffici ed i servizi.

2.3 IL METODO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Premesso che si intende operare secondo una metodologia mista di tipo sia qualitativo che quantitativo, essa viene di seguito esplicitata.

Innanzitutto è necessario effettuare un primo raggruppamento delle posizioni organizzative a seconda che esse si riferiscano a posizioni di struttura o meno.

Successivamente, nell'ambito di ciascun raggruppamento, è necessario graduare le posizioni attraverso una metodologia quali-quantitativa che ne colga le specificità e che preveda:

- l'esplicitazione dei fattori di graduazione;
- l'attribuzione dei pesi a ciascun fattore di graduazione;
- l'assegnazione del punteggio per ciascun fattore e per ciascuna posizione.

2.3.1 Esplicitazione dei fattori di graduazione

I fattori di graduazione generali e gli elementi specifici di graduazione sono quelli riportati nella seguente tabella.

Tavola 1 - Fattori di graduazione delle posizioni

FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE
Consistenza delle risorse assegnate	Consistenza delle risorse umane (dipendenti) Consistenza delle risorse finanziarie
Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	Complessità del quadro normativo Complessità del quadro delle relazioni Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati Complessità interna dell'unità organizzativa:
Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato	Responsabilità tecnica, amministrativa e contabile Obbligo di iscrizione in albi professionali per l'accesso alla posizione Ampiezza e contenuto delle funzioni dirigenziali delegate Pluralità e rilevanza degli incarichi aggiuntivi
Strategicità della posizione	Strategicità della posizione

2.3.2 *Attribuzione dei pesi a ciascun fattore di graduazione*

Pesi attribuiti

Ciascun fattore generale 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 termini di punteggio massimo che è possibile attribuire a tale fattore. In particolare i pesi sono i seguenti:

Tavola 2: Pesi dei fattori di graduazione

FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	MAX PUNTI
Consistenza delle risorse umane e finanziarie assegnate	12
Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	64
Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato	14
Strategicità della posizione	10
	100

Ogni fattore generale di graduazione è articolato in uno o più elementi specifici. Ad ogni elemento specifico è attribuito un peso, consistente nella fascia di punteggio (da minimo a massimo), che è possibile attribuire a tale elemento.

Nella Tavola 3 viene riportata la scheda di graduazione utilizzata, contenente il dettaglio dei pesi attribuiti a ciascun elemento specifico utilizzato per la pesatura delle posizioni organizzative.

Tavola 3: Scheda di graduazione delle posizioni organizzative

DENOMINAZIONE POSIZIONE			
FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE	PUNTI	MAX PUNTI
A. Consistenza delle risorse umane e finanziarie	A1. Consistenza delle risorse umane	da 0 a 6	6
	A2. Consistenza delle risorse finanziarie	da 0 a 6	6
TOTALE FATTORE		12	12
B. La complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	B1. Complessità del quadro normativo	da 0 a 10	10
	B2. Complessità del quadro delle relazioni	da 0 a 20	20
	B3. Complessità del processo di programmazione e di prevedibilità e/o misurabilità dei risultati	da 0 a 20	20
	B4. Complessità interna	da 0 a 14	14
TOTALE FATTORE		64	64
C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato	C1. Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile	da 0 a 6	6
	C2. Ampiezza ed il contenuto delle eventuali funzioni dirigenziali delegate con attribuzione di poteri di firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna	da 0 a 2	2
	C3. Pluralità e rilevanza degli incarichi aggiuntivi	da 0 a 6	6
TOTALE FATTORE		14	14
D. Strategicità della posizione	D1. Rilevanza della posizione rispetto alla mission aziendale, al programma di mandato e al funzionamento dell'organizzazione	Da 0 a 10	10
TOTALE FATTORE		10	10
TOTALE COMPLESSIVO		100	100

Criteri di valutazione adottati

Per una completa comprensione dei criteri di valutazione adottati è ora necessario analizzare, per ciascun elemento specifico di valutazione:

- le informazioni utilizzate per la valutazione;
- i criteri in base ai quali sono assegnati i punteggi.

A. Consistenza delle risorse umane e finanziarie assegnate

A1. Consistenza delle risorse umane (punteggio da 0 a 6)

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
Si considerano: le risorse umane assegnate all'unità organizzativa, espresse in termini di unità FTE (es. un dipendente a tempo pieno corrisponde a 1 unità FTE, un dipendente part-time al 50% corrisponde a 0,5 FTE). In sede di prima applicazione della metodologia, e comunque a seguito di una riorganizzazione complessiva della struttura organizzativa, si prende in considerazione la consistenza del personale assegnato così come risultante a seguito della Deliberazione di riorganizzazione. Nel caso di una rigraduazione periodica, si prende in considerazione la dotazione di personale assegnata con l'ultimo PEG approvato.	Il punteggio verrà attribuito nel seguente modo: si individua l'unità organizzativa che presenta il valore più elevato. A questa si attribuisce il punteggio massimo. Per le altre unità organizzative, il punteggio viene determinato in misura proporzionale.

A2. Consistenza delle risorse finanziarie (punteggio da 0 a 6)

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
La consistenza delle risorse finanziarie viene determinata prendendo in considerazione: • i capitoli di spesa corrente (Tit. 1) assegnati all'unità organizzativa (50%); • gli altri capitoli di spesa assegnati all'unità organizzativa, esclusi quelli dei Tit. 4, 5, 7 (10%); • i capitoli di entrata assegnati all'unità organizzativa, esclusi quelli dei Tit. 6, 7, 9 (40%). La somma ponderata dei valori di cui all'elenco precedente determina la consistenza delle risorse finanziarie di ciascuna unità organizzativa. Per il calcolo, si prendono in considerazione gli stanziamenti assestati relativi all'esercizio in cui viene effettuata la graduazione.	Il punteggio verrà attribuito nel seguente modo: • per ciascuno dei tre fattori considerati (spesa corrente, altri capitoli di spesa, altri capitoli di entrata) si individua l'unità organizzativa che presenta il valore più elevato. A questa si attribuisce il punteggio massimo. Per le altre unità organizzative, il punteggio viene determinato in misura proporzionale; • il punteggio complessivo di ciascuna unità organizzativa viene determinato calcolando la media ponderata dei punteggi attribuiti ai tre fattori.

B. Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata

B1. Complessità del quadro normativo (punteggio da 0 a 10)

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
Si prenderanno in considerazione: • la pluralità delle fonti normative di riferimento per i procedimenti gestiti dall'unità organizzativa; • la variabilità del quadro normativo che caratterizza gli ambiti di attività dell'unità organizzativa. Punto di riferimento principale dell'analisi e della valutazione di tale fattore sarà la mappa dei procedimenti amministrativi assegnati all'unità organizzativa, pubblicata sulla Sezione	Il punteggio viene attribuito utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in "basso", "medio", "alto"). Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia, con l'attribuzione di un punteggio specifico all'interno dell'intervallo di punti che caratterizza il quadrante.

«Amministrazione trasparente» del sito internet istituzionale	
---	--

B2. Complessità del quadro delle relazioni (punteggio da 0 a 20)

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
Si prenderà in considerazione la numerosità e la varietà dei portatori di interesse interni ed esterni con cui si relaziona l'unità organizzativa. Punto di riferimento per tale analisi sarà una mappa dei portatori di interessi di ogni unità organizzativa, definita sulla base di una griglia di riferimento omogenea per tutto l'ente	Il punteggio viene attribuito utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in "basso", "medio", "alto"). Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia, con l'attribuzione di un punteggio specifico all'interno dell'intervallo di punti che caratterizza il quadrante.

B3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati (punteggio da 0 a 20)

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
Si prenderanno in considerazione la complessità della programmazione e il grado di prevedibilità /misurabilità dei risultati. Punti di riferimento per la valutazione di tali aspetti saranno: - una mappa dei servizi/attività erogati da ogni unità organizzativa nella quale sarà specificata la modalità di gestione adottata (diretta/esternalizzata, singola/associata o di rete); - la mappa dei procedimenti amministrativi assegnati all'unità organizzativa, pubblicata sulla Sezione «Amministrazione trasparente» del sito internet istituzionale.	Il punteggio viene attribuito utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in "basso", "medio", "alto"). Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia, con l'attribuzione di un punteggio specifico all'interno dell'intervallo di punti che caratterizza il quadrante.

B4. Complessità interna (punteggio da 0 a 14)

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
Saranno prese in considerazione la gamma delle professionalità e la varietà e complessità dei procedimenti amministrativi gestiti. I punti di riferimento per tale analisi saranno costituiti: - dalla mappa dei procedimenti amministrativi assegnati all'unità organizzativa, pubblicata sulla Sezione «Amministrazione trasparente» del sito internet istituzionale; - dalla dotazione organica assegnata all'unità organizzativa, espressa in unità F.T.E., così come risultante dall'ultimo PEG approvato o dall'ultimo provvedimento di riorganizzazione deliberato, evidenziando le tipologie di categoria e di profilo professionale del personale stesso, nonché il rapporto tra dotazione organica e personale effettivamente in servizio.	Il punteggio viene attribuito utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in "basso", "medio", "alto"). Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia, con l'attribuzione di un punteggio specifico all'interno dell'intervallo di punti che caratterizza il quadrante.

C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato (Punteggio da 0 a 14)

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
Al fine di valutare tali parametri, oltre alle responsabilità desumibili dalla normativa e dai regolamenti interni, per ciascuna posizione saranno presi in considerazione: • <i>l'ampiezza ed il contenuto delle eventuali funzioni dirigenziali formalmente delegate</i> con attribuzione di poteri di firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna, risultante da atti formalizzati dell'ente; • <i>gli incarichi aggiuntivi</i> connessi a specifiche responsabilità formalmente assegnati alla stessa (es. RSPP, Vice – segretario, Responsabile prevenzione corruzione, Responsabile transizione digitale, Responsabile protezione dati, ecc.), desumibili dalla normativa, dai regolamenti interni, oppure da atti organizzativi dell'ente; • <i>il grado di responsabilità amministrativa e penale</i>, dando particolare rilievo alle responsabilità specifiche e formalizzate attribuite dalle normative di settore, nonché all'entità del premio di assicurazione sui rischi professionali assegnati alla posizione.	Il punteggio complessivo risulta dalla somma dei punteggi attribuiti a ciascuno dei seguenti fattori: • ampiezza e contenuto delle funzioni dirigenziali delegate (<i>negli enti senza dirigenza, avendo le PO una responsabilità di livello apicale, viene attribuito il punteggio massimo previsto</i>); • pluralità e rilevanza degli incarichi aggiuntivi; • responsabilità amministrativa e penale.

D. Strategicità della posizione (Punteggio da 0 a 10)

Rilevanza della posizione rispetto alla mission aziendale, al programma di mandato e al funzionamento dell'organizzazione.

Il punteggio verrà attribuito secondo le seguenti fasce:

POSIZIONE	STRATEGICITÀ		
	BASSA	MEDIA	ALTA
	0 - 4	5 – 8	9 - 10

All'interno di tali fasce la valutazione sarà di tipo qualitativo, e sarà effettuato prendendo come punto di riferimento gli indirizzi emergenti nel Piano programma approvato dall'ente.

2.3.3 Assegnazione del punteggio per ciascun fattore e per ciascuna posizione

Il percorso di determinazione della pesatura di ciascuna posizione prevede i seguenti passaggi operativi:

1. **Acquisizione delle informazioni.** Il Nucleo di valutazione acquisisce le informazioni necessarie per definire il punteggio di ciascuno degli elementi specifici di

graduazione. A tal fine saranno utilizzate apposite schede di rilevazione e raccolta delle informazioni. Le informazioni sono elaborate e trasmesse dagli uffici dell'ente. Ciascun ufficio assume piena responsabilità ai fini di legge in merito alla veridicità ed attendibilità delle informazioni fornite.

2. **Confronto con l'ente.** Acquisite le informazioni necessarie, il Nucleo effettuerà colloqui il Direttore e con eventuali altri soggetti che si ritenga necessario sentire per avere un quadro completo degli elementi valutativi.
3. **Definizione delle proposte di graduazione.** Sulla base degli elementi raccolti nelle fasi precedenti, il Nucleo di valutazione definisce le proposte di graduazione di ciascuna posizione organizzativa, utilizzando la scheda di cui alla Tavola 3.

* * *