



COMUNE DI ROÉ VOLCIANO

Provincia di Brescia

Area Amministrativa

METODOLOGIA DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

| | |
|---|---|
| 1. PREMESSA | 2 |
| 2. ENTI SENZA DIRIGENZA..... | 3 |
| 2.1. L'area delle posizioni organizzative | 3 |
| 2.2. I soggetti coinvolti nel processo di graduazione delle posizioni negli enti senza dirigenza | 3 |
| 2.3. Il quadro di riferimento normativo per la graduazione delle posizioni organizzative | 3 |
| 3. LA METODOLOGIA DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI | 4 |
| 4. L'ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI E DEI PESI SPECIFICI ALLE POSIZIONI | 8 |
| 5. LA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE..... | 9 |

1. PREMESSA

Il presente documento descrive una metodologia per confrontare le posizioni lavorative di un ente locale, in modo sistematico e formalizzato.

L'obiettivo intermedio della metodologia proposta è di consentire una graduazione delle posizioni lavorative (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 CCNL dei dipendenti degli enti locali.

E' opportuno chiarire preliminarmente che il sistema di valutazione 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 prestazioni delle persone che riceveranno l'incarico di direzione. La graduazione delle posizioni dirigenziali va intesa, infatti, 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. Pertanto, la graduazione non deve essere intesa come un mero adempimento amministrativo, necessario ai fini della corresponsione di una quota della retribuzione.

Le Posizioni Organizzative sono, nella lettura che ne dà il Nucleo di valutazione, un potente strumento organizzativo. Esse consentono l'individuazione, all'interno della struttura e delle posizioni lavorative, di un nuovo ruolo organizzativo caratterizzato da responsabilità gestionali e di risultato che altri posizioni lavorative non hanno in maniera così esplicita. L'introduzione delle Posizioni Organizzative deve quindi rappresentare in una organizzazione un reale cambiamento organizzativo. Se ciò non avviene, i rischi sono principalmente due:

1. creare conflitto organizzativo tra i responsabili della gestione, perché non chiaramente identificate le differenze tra Posizioni Organizzative ed altre posizioni di responsabilità;
2. remunerare maggiormente alcuni dipendenti, senza un reale cambiamento delle loro funzioni e responsabilità.

Perché l'Area delle Posizioni Organizzative veramente uno strumento di gestione delle risorse umane è bene che sia progettata tenendo conto dei suoi potenziali utilizzi come:

- strumento di differenziazione retributiva connessa alla diversa complessità degli ambiti organizzativi dell'ente ed alla variabilità della loro importanza relativa nel tempo;
- possibile percorso di carriera da prospettare ai dipendenti, o almeno a quelli potenzialmente incaricabili;
- strumento di motivazione anche economica di coloro che ricoprono, o che saranno chiamati a ricoprire, tali posizioni di particolare complessità e responsabilità.

Affinché tali opportunità siano colte è bene che la graduazione delle posizioni:

- sia tenuta costantemente aggiornata, in virtù delle modificazioni della struttura organizzativa, della mutata complessità delle attività e delle attribuzioni delle singole posizioni e, in generale, in qualsiasi momento si verifichi una variazione non irrilevante in uno degli ambiti oggetto di valutazione ai fini della graduazione;
- sia concordata, nei principi e nella metodologia, con i soggetti coinvolti. Questo "accorgimento di percorso" si rende necessario per evitare la sopravvenienza di contrasti e disaccordi all'interno dell'organizzazione, che minerebbero alla base la possibilità di cogliere le opportunità di cambiamento organizzativo e di miglioramento delle performance dell'ente che l'istituto offre;
- sia *certificata* dal Nucleo di Valutazione, nella metodologia e nel risultanze della sua applicazione, in quanto soggetto naturalmente deputato alla "valutazione delle prestazioni del personale con incarico dirigenziale", ai sensi dell'art.5 del D. Lgs. 286 del 30 luglio 1999 (applicabile per analogia ai Comuni privi di personale di qualifica dirigenziale). Ciò in virtù della necessità di assicurare la coerenza dei sistemi di valutazione adottati dall'ente.

Occorre infine ricordarsi di un aspetto fondamentale insito in qualsiasi metodologia di valutazione: la presenza di elementi di soggettività.

Per quanto le metodologie si sforzino di cercare parametri e elementi di valutazione oggettivi infatti, una componente di soggettività è inalienabile e gli sforzi fatti nel tentativo di perseguire l'assoluta oggettività del metodo hanno spesso determinato quale risultato solamente la complessità e la farraginosità dello strumento.

2. ENTI SENZA DIRIGENZA

2.1. L'area delle posizioni organizzative

L'applicazione del nuovo ordinamento professionale prevede all'art.8 (coordinato con l'art.11) l'individuazione delle posizioni di lavoro che richiedono rispettivamente:

- **lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;**
- lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione;
- lo svolgimento di attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo; e che costituiscono la c.d. Area delle Posizioni Organizzative.

2.2. I soggetti coinvolti nel processo di graduazione delle posizioni negli enti senza dirigenza

E' necessario, a questo proposito, ricordare che valutare significa decidere. L'unica (ma tuttavia importantissima) funzione della metodologia di graduazione è di limitare il grado di soggettività delle decisioni, costringendo i decisori ad assumere le proprie scelte secondo percorsi predefiniti e trasparenti.

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

Innanzitutto, si osserva un ruolo, che possiamo definire, del "decisore legittimo". Si tratta degli attori cui è attribuito, in virtù di un potere legittimo, il diritto di "dire l'ultima parola" sulla valutazione.

Nel nostro caso tale ruolo è assegnato alla Giunta che approva la metodologia di graduazione delle posizioni applicando, conseguentemente, le diverse retribuzioni di posizione.

Inoltre, per i comuni privi di personale dipendente di qualifica dirigenziale, l'assegnazione ai dipendenti appartenenti alla categoria D degli incarichi per la copertura delle Posizioni Organizzative, così individuate e graduate, **è di competenza esclusiva del Sindaco.**

A tali organi si affiancano i "tecnici della valutazione", che sono chiamati a proporre soluzioni metodologiche e soluzioni operative al problema della graduazione. Svolge questo ruolo il nucleo di valutazione il cui compito è quello di proporre una metodologia e seguirne l'applicazione in tutti i suoi passaggi.

Infine è importante considerare gli "interessati alla valutazione", cioè i dipendenti dell'ente in quanto destinatari della retribuzione di posizione. Gli attori investiti di tale ruolo non hanno una legittimazione politico-istituzionale, né una legittimazione di tipo tecnico, ma tuttavia sono in grado di esprimere opinioni autorevoli sulla metodologia di graduazione, in virtù della loro conoscenza diretta delle posizioni e del loro specifico interesse alle decisioni assunte: perciò il loro ruolo, di carattere puramente consultivo e di stimolo, trova riconoscimento nell'azione del comitato e/o conferenza dei "dirigenti" (attuali responsabili degli uffici e dei servizi), unico organo deputato a rapportarsi con il Nucleo di valutazione.

2.3. Il quadro di riferimento normativo per la graduazione delle posizioni organizzative

Tali posizioni, una volta individuate, vanno *graduate* sulla base di **criteri da definire autonomamente** ai fini della determinazione della retribuzione di posizione (art.9) dei dipendenti incaricati per la copertura di queste posizioni.

Infatti l'Ordinamento Professionale dei dipendenti, fonte normativa di riferimento per l'istituto delle Posizioni Organizzative, **non specifica alcunché in merito ai criteri da utilizzare per**

la graduazione delle posizioni, ai fini della determinazione della corrispondente retribuzione di posizione.

L'ente è quindi **assolutamente libero di dotarsi di una sua metodologia, i cui principi dovranno comunque essere concertati con le rappresentanze sindacali (art.16 comma 2 ed art.8 del CCNL).**

Presupposto imprescindibile per l'applicazione della disciplina del conferimento degli incarichi per le posizioni organizzative, è l'aver:

- attuato i principi di razionalizzazione previsti dal D.Lgs. 29/93 e successive modificazioni;
- ridefinito le strutture organizzative e le dotazioni organiche;
- istituito e attivato i servizi di controllo interno o nuclei di valutazione;
- definizione criteri generali per la graduazione delle posizioni organizzative.

3. LA METODOLOGIA DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

La graduazione va effettuata attraverso una metodologia analitico quali-quantitativa che prevede:

- l'esplicitazione di fattori di valutazione;
- l'attribuzione di pesi a ciascun fattore di valutazione;
- l'assegnazione di un punteggio per ciascun fattore e per ciascuna posizione.

La struttura portante della metodologia, che ricordiamo deve valutare la complessità di un ambito organizzativo, è data dai fattori che sono una specificazione di *aree critiche* ipoteticamente determinanti la complessità.

Fattori generali di valutazione

I fattori di valutazione generali misurano la complessità della posizione.

Essi, singolarmente considerati, presentano un maggior grado di analiticità, disaggregando il dato generale in "elementi specifici di valutazione" (es.: il fattore "complessità gestionale" viene disaggregato in tre diversi e più specifici elementi di valutazione).

Per ciascun fattore, si esplicita una breve descrizione che ne chiarisca contenuti e significati e che evidenzia gli elementi di compatibilità e di coerenza complessiva.

I ***fattori generali di valutazione*** proposti sono:

- A. CONSISTENZA DELLE RISORSE UMANE E FINANZIARIE
- B. COMPLESSITÀ GESTIONALE
- C. COMPLESSITÀ SPECIALISTICA E RILEVANZA DELL'INCARICO ASSEGNATO
- D. RILEVANZA STRATEGICA

(La scheda di seguito proposta li pone in evidenza)

SCHEDA DI VALUTAZIONE

| CODICE POSIZIONE | TITOLO POSIZIONE | | |
|--|---|-----------|---------------|
| FATTORI GENERALI DI VALUTAZIONE | ELEMENTI SPECIFICI DI VALUTAZIONE | PUNTI | TOT. PUNTI |
| A. Consistenza delle risorse umane e finanziarie | A1. Consistenza e composizione delle risorse umane | da 1 a 13 | |
| | A2. Consistenza delle risorse finanziarie | da 1 a 7 | |
| TOTALE FATTORE | | | 20 |
| B. Complessità gestionale Dell'unità organizzativa | B1. Complessità del quadro normativo | da 1 a 15 | |
| | B2. Complessità del quadro delle relazioni con l'interno e con l'esterno | da 1 a 20 | |
| | B3. Complessità del processo di programmazione e omogeneità/disomogeneità dei servizi gestiti | da 1 a 20 | |
| TOTALE FATTORE | | | 55 |
| C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato | C1. Specializzazione ed esperienze professionali | da 1 a 10 | |
| TOTALE FATTORE | | | 10 |
| D. Rilevanza strategica | D1. Rilevanza strategico-politico della posizione | da 1 a 8 | |
| | D2. Rilevanza strategico-tecnica della posizione | da 1 a 7 | |
| TOTALE FATTORE | | | 15 |
| TOTALE GENERALE | | | 100 |

Gli **elementi specifici di valutazione** esplicativi dei fattori generali sono così identificati:

A. CONSISTENZA DELLE RISORSE UMANE E FINANZIARIE

A1. Consistenza e composizione delle risorse umane

La complessità e il coordinamento di un ambito gestionale (area) si determinano tenendo conto sia del numero che della professionalizzazione delle risorse umane gestite. In particolare, la complessità della responsabilità rivestita va esaminata con riferimento alla quantità e alla qualità (professionalità) delle persone gestite e coordinate.

Questo fattore si articola pertanto nei seguenti elementi:

- **professionalità gestite:** esamina la professionalizzazione;
- **risorse umane gestite:** esamina l'aspetto quantitativo delle risorse umane.

Per esprimere la professionalità delle risorse gestite si fa riferimento alla specifica categoria di inquadramento. Pertanto, con l'utilizzo della seguente formula ci si propone di cogliere la complessità globale della gestione e del coordinamento delle risorse umane:

$$\text{Peso} = [(n^\circ \text{ dip. cat. D} \times 1) + (n^\circ \text{ dip. cat. C} \times 0,8) + (n^\circ \text{ dip. cat. B} \times 0,6) + (n^\circ \text{ collab. esterni} \times 0,4)]$$

Ciò attribuendo alle diverse categorie (B, C, D) e ai collaboratori esterni un coefficiente numerico predefinito in funzione diverso contenuto professionali.

A2. Consistenza delle risorse finanziarie

Per la valutazione della complessità derivante dalle gestione delle risorse finanziarie si fa riferimento all'ammontare delle risorse assegnate al centro di responsabilità (entrate e spese) con riferimento ai documenti di programmazione dell'ente (Bilancio, Piano esecutivo di gestione); escludendo le spese di personale e considerando nella misura del 20% le risorse destinate a spese di manutenzione (ordinaria e straordinaria).

B. COMPLESSITÀ GESTIONALE

L'analisi della complessità gestionale si esplicita attraverso la valutazione di alcuni elementi significativi.

In particolare si fa riferimento alle caratteristiche di complessità e di dinamicità:

- del quadro normativo;
- del quadro delle relazioni interne ed esterne;
- del processo di programmazione e omogeneità/disomogeneità dei servizi gestiti

B1. Complessità del quadro normativo

Si definisce in base al rapporto tra la tipologia delle fonti normative che il responsabile deve consultare nel normale svolgimento delle proprie attività ed il livello di complessità/dinamicità delle fonti stesse.

L'obiettivo è quello di distribuire diversamente il peso a seconda che i centri di responsabilità evidenzino una gestione, più o meno, *condizionata* dalla normativa.

La matrice di riferimento (tabella n. 1) intende collocare la posizione organizzativa nel riquadro più idoneo prendendo in considerazione:

- il tipo/livello di normativa d'interesse (europea, nazionale, locale);
- la velocità/dinamicità di evoluzione delle norme stesse.

Si assegnano punteggi più alti in presenza di norme comunitarie perché si considera inevitabile un confronto costante con le norme subalterne. Allo stesso modo si riconosce un valore più consistente in presenza di un quadro normativo che muta velocemente e frequentemente.

Tabella n. 1

| | | FONTI NORMATIVE | | |
|--|--------------|-----------------|------------------|----------------|
| | | <i>Locale</i> | <i>Nazionale</i> | <i>Europea</i> |
| COMPLESSITÀ E DINAMICITÀ DELLA NORME | <i>Bassa</i> | 1 – 2 | 4 – 7 | 8 – 9 |
| | <i>Media</i> | 3 – 5 | 8 – 10 | 10 – 12 |
| | <i>Alta</i> | 6 – 8 | 9 – 11 | 12 – 15 |

B2. Complessità del quadro delle relazioni con l'esterno e con l'interno

Si definisce in base al numero e alla qualità dei rapporti, con soggetti esterni ed interni all'ente, che il responsabile deve intrattenere nel normale svolgimento delle proprie attività (tabella n. 2).

Attraverso la definizione della quantità e tipologia delle relazioni, significative, si intende cogliere la complessità che deriva dalla gestione dei rapporti.

Tabella n. 2

| | | COMPLESSITÀ DELLE RELAZIONI INTERNE | | |
|---|--------------|-------------------------------------|--------------|-------------|
| | | <i>Bassa</i> | <i>Media</i> | <i>Alta</i> |
| COMPLESSITÀ DELLE RELAZIONI ESTERNE | <i>Bassa</i> | 1 – 3 | 4 – 8 | 8 – 10 |
| | <i>Media</i> | 4 – 8 | 9 – 13 | 14 – 17 |
| | <i>Alta</i> | 8 – 10 | 14 – 17 | 18 – 20 |

B3. Complessità del processo di programmazione e omogeneità/disomogeneità dei servizi gestiti

Si definisce in base al rapporto esistente tra la programmabilità dell'attività e la omogeneità/disomogeneità dei servizi gestiti.

L'obiettivo è quello di collocare la posizione del riquadro della matrice più coerente (tabella n. 3) e idoneo a rappresentare la sua situazione. A situazioni di alta complessità nella definizione degli obiettivi da perseguire, in corrispondenza di servizi disomogenei tra loro, si attribuiscono pesi più elevati; viceversa in presenza di servizi omogenei che presentano una programmazione poco complessa.

L'allocazione nella matrice è subordinata alla lettura dei documenti dell'ente (Rpp, Peg, report sullo stato di attuazione dei programmi e progetti, report del controllo di gestione, ...) dai quali si possono desumere obiettivi e risultati previsti, nonché i servizi gestiti da ogni centro di responsabilità.

Tabella n. 3

| | | COMPLESSITÀ NELLA PROGRAMMAZIONE | | |
|---|----------------------|----------------------------------|--------------|-------------|
| | | <i>Bassa</i> | <i>Media</i> | <i>Alta</i> |
| OMOGENEITÀ/ DISOMOGENEITÀ DEI SERVIZI | <i>Omogeneità</i> | 1 – 3 | 4 – 8 | 8 – 10 |
| | | 4 – 8 | 9 – 13 | 14 – 17 |
| | <i>Disomogeneità</i> | 8 – 10 | 14 – 17 | 18 – 20 |

C. COMPLESSITÀ SPECIALISTICA E RILEVANZA DELL'INCARICO ASSEGNATO

La complessità specialistica e la rilevanza dell'incarico assegnato fanno riferimento alle responsabilità, alla specializzazione necessaria, alle esperienze professionali richieste e alle esigenze di studio, ricerca e aggiornamento connesse ad una data posizione.

D. RILEVANZA STRATEGICA

D1. Rilevanza strategico-politica

Con questo parametro si intende valorizzare il peso, la complessità derivante dalla gestione di attività ritenute strategiche dall'amministrazione in carica.

La valutazione della complessità derivante da questo ambito é affidata alla Giunta (o al Sindaco stesso). Vista la notevole soggettività, l'incidenza di questa valutazione sul peso finale della posizione non può essere particolarmente rilevante.

Tuttavia, nella valutazione della strategicità di un settore, è opportuno fare riferimento al programma deliberato dalla giunta all'inizio del suo mandato amministrativo, ed ai documenti di programmazione (Rpp, Bilancio, Peg).

D2. Rilevanza strategico-tecnica

Si definisce in base alla rilevanza strategico-tecnica rivestita dalla posizione in base della valutazione fatta dal direttore generale e in coerenza con gli obiettivi di sviluppo dell'ente.

4. L'ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI E DEI PESI SPECIFICI ALLE POSIZIONI

Relativamente ai singoli elementi specifici di valutazione si opera l'assegnazione di un punteggio così da giungere alla determinazione di un *peso* complessivo da attribuire ad ogni posizione organizzativa (sommatoria dei punteggi dei singoli elementi specifici).

Qui di seguito si descrive la modalità di assegnazione dei punteggi in relazione agli elementi specifici definiti per la valutazione.

Una volta definito il risultato finale, *peso* specifico della posizione, si procederà all'individuazione di fasce (*range* di valori) nelle quali ricondurre le posizioni *pesate*.

1. Consistenza e composizione delle risorse umane

La definizione del punteggio per ogni specifica posizione si ha attribuendo il massimo dei punti (13) al responsabile che ha ottenuto il valore maggior nell'applicazione della formula sopra descritta. Gli altri punteggi vengono definiti tramite interpolazione lineare, cioè:
(Punteggio massimo x Valore formula del responsabile considerato)/Valore formula massimo

2. Consistenza delle risorse finanziarie

La definizione del punteggio per ogni specifica posizione si ha attribuendo il massimo dei punti (7) punti al responsabile che ha l'ammontare maggiore di risorse finanziarie in qualità di responsabile del procedimento.

Gli altri punteggi vengono definiti tramite interpolazione lineare, cioè:

(Punteggio massimo x Quantità risorse della posizione considerata)/Quantità risorse massima

3. Complessità del quadro normativo

La definizione del punteggio per ogni specifica posizione si ottiene posizionando nel quadrante della matrice relativa la posizione considerata (massimo 15 punti).

4. Complessità del quadro delle relazioni con l'interno e l'esterno

La definizione del punteggio si ottiene compilando la scheda che evidenzia la quantità di relazioni, esterne ed interne, di ogni posizione (massimo 20 punti).

5. Complessità del processo di programmazione e omogeneità/disomogeneità dei servizi gestiti

La definizione del punteggio per ogni specifica posizione si ottiene posizionando nel quadrante della matrice relativa la posizione considerata (massimo 20 punti).

6. Specializzazioni ed esperienze professionali

La definizione del punteggio si ottiene attribuendo un punteggio (massimo 10) ad ogni posizione sulla base del profilo previsto a copertura della posizione stessa.

7. Rilevanza strategica-politica

La definizione del punteggio si ottiene attribuendo un punteggio (massimo 8) ad ogni posizione sulla base della rilevanza, rispetto alla complessiva attività, che l'Amministrazione attribuisce alla posizione stessa.

8. Rilevanza strategica-tecnica

La definizione del punteggio si ottiene attribuendo un punteggio (massimo 7) ad ogni posizione sulla base della rilevanza, rispetto alla complessiva attività, che il Segretario/Direttore Generale attribuisce alla posizione stessa.

5. LA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE

Al termine del processo di analisi e graduazione delle posizioni organizzative, in base al punteggio conseguito, verrà assegnata la retribuzione di posizione, seguendo la seguente formula:

Valore massimo retribuzione di posizione contrattualmente previsto € 12.911,42 moltiplicato per il punteggio soggettivo / 100.

Si provvede infine all'arrotondamento a € 100,00 per eccesso.