

Approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 55 del
24/04/2019

MANUALE
SULLA METODOLOGIA DI GRADUAZIONE
DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

1. PREMESSA

Il presente documento descrive il metodo per la graduazione delle posizioni organizzative del Comune di Flero, in modo sistematico e formalizzato. Il processo di definizione delle posizioni organizzative si può schematicamente suddividere in 3 fasi:

1. Individuazione all'interno dell'assetto organizzativo del Comune di Flero, ed in particolare dell'organigramma/funzionigramma delle posizioni di lavoro, cosiddette posizioni organizzative, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato.
2. Definizione dei criteri per la graduazione di dette posizioni, in relazione ai fattori di seguito analizzati, determinando, quindi, la maggior rilevanza di una posizione rispetto ad un'altra.
3. Definizione dei criteri generali, specifici e di dettaglio, e degli indicatori per l'attribuzione della retribuzione di posizione.

I successivi paragrafi 2 e 3 illustrano l'impianto adottato ed implementato dall'ente, fondato su criteri oggettivi che consentono di mettere a confronto e graduare le posizioni di lavoro e il loro ruolo all'interno dell'organizzazione.

Il sistema di graduazione proposto non costituisce un sistema di valutazione delle persone, ma delle posizioni e dei ruoli all'interno dell'organizzazione aziendale. Rappresenta quindi un dispositivo organizzativo, e in nessun modo uno strumento di valutazione delle performance personali o del raggiungimento degli obiettivi. Si tratta, in sostanza, di stabilire una graduatoria della complessità delle posizioni a prescindere dal potenziale e dalle performance delle persone che riceveranno l'incarico di posizione.

La graduazione delle posizioni organizzative va inteso come uno strumento relativamente dinamico (con possibile aggiornamento annuale), passibile di revisioni al verificarsi di modifiche rilevanti nell'organizzazione dell'ente.

2. 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 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 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:

- la Giunta comunale, che rappresenta l'organo deputato all'approvazione della metodologia;
- il "tecnico della graduazione" è l'Organismo/Nucleo di valutazione, che è chiamato altresì a proporre soluzioni metodologiche;
- le posizioni organizzative, parte attiva nella definizione della metodologia, con funzioni di proposta;
- le OO.SS., nei modi e nelle forme previsti dal CCNL del comparto Funzioni locali vigente.

3. LA METODOLOGIA PROPOSTA

3.1 IL QUADRO DI RIFERIMENTO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

Le fonti di riferimento normativo della presente proposta sono:

- le norme sulla graduazione delle posizioni organizzative previste dal CCNL del comparto Funzioni locali sottoscritto in data 21.05.2018;
- il modello organizzativo approvato, nonché a quanto definito nel Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi.

3.2 IL METODO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Si intende operare secondo una metodologia mista di tipo sia qualitativo che quantitativo, come di seguito esplicitata.

Le posizioni organizzative presenti nell'ente sono esclusivamente quelle cui è attribuito lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;

Successivamente è necessario graduare le posizioni attraverso una metodologia quali-quantitativa che ne colga le specificità e che preveda:

- l'esplicitazione dei criteri di graduazione;

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

3.3. I CRITERI DI GRADUAZIONE

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

	CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE
A	Consistenza delle risorse umane, finanziarie	- Consistenza delle risorse umane (dipendenti) - Consistenza delle risorse economiche assegnate (PEG)
B	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: Articolazione/frammentazione della struttura organizzativa
C	Responsabilità connessa alla posizione	- Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile
D	Strategicità della posizione	- Strategicità della posizione: Rilevanza della posizione rispetto alla missione aziendale per il funzionamento dell'organizzazione

INDICAZIONI OPERATIVE SUI CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE.

Come riportato nella tabelle, gli elementi specifici di graduazione sono i seguenti:

A. La *consistenza delle risorse umane ed economiche assegnate* fa riferimento:

- A1 risorse umane: personale assegnato, espresso in termini di numero;
- A2 risorse economiche: consistenza del budget, inteso come complesso di risorse assegnate ad un dato centro di responsabilità per il raggiungimento dei propri obiettivi.

B. La *complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata* è determinata da:

- B1. Complessità del quadro normativo
- B2 complessità esterna, ossia la molteplicità e l'articolazione delle correlazioni esterne
- B3 complessità interna, ossia la molteplicità e l'articolazione delle relazioni interne.

Per l'analisi della complessità del quadro normativo il parametro di valutazione sarà il 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.

Per l'analisi della complessità esterna, il parametro di valutazione permette di considerare la complessità e dinamicità:

- del quadro normativo e istituzionale
- del quadro delle relazioni;
- del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati.

Per l'analisi della complessità interna, tale parametro di valutazione rappresenta il naturale completamento degli aspetti quantitativi espressi dal primo parametro di complessità organizzativa, in quanto introduce elementi di valutazione meno direttamente legati alla "consistenza delle dotazioni" e più attenti ad risvolti qualitativi connessi alla complessità gestionale di tali risorse.

Il parametro valuta inoltre, l'esistenza e la rilevanza degli eventuali incarichi aggiuntivi connessi a specifiche responsabilità formalmente assegnati alla posizione (es. RSSP, Vice Segretario, Responsabile prevenzione corruzione, Responsabile transizione digitale, Responsabile protezione dati, ecc.), e/o derivanti dalla legge, dai regolamenti, oppure da atti organizzativi dell'ente.

C. La *responsabilità connessa all'incarico assegnato* fa riferimento alle responsabilità tecnica, amministrativa e contabile connesse alle diverse posizioni.

- C1. Responsabilità amministrativa
- C2. Responsabilità tecnica
- C3. Responsabilità contabile

D. La *strategicità della posizione* fa riferimento al rilievo della stessa per il raggiungimento della mission aziendale e/o per il funzionamento dell'organizzazione.

- D1 Rilevanza della posizione rispetto alla mission aziendale e per il funzionamento dell'organizzazione

PESI E PUNTEGGI

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 particolare, i pesi sono i seguenti):

CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	PESI %
Consistenza delle risorse umane ed economiche assegnate	6
Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	50
Responsabilità connesse alla posizione di lavoro	20
Strategicità della posizione	24
Totale	100

Di seguito viene riportata la scheda di graduazione che verrà utilizzata per ogni posizione.

DENOMINAZIONE POSIZIONE _____			
CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE	PUNTI	PUNTI ASSEGNATI
A. Consistenza delle risorse umane e finanziarie	A1. Consistenza delle risorse umane	da 1 a 2	0,00
	A2. Consistenza delle risorse economiche	da 1 a 4	0,00
TOTALE FATTORE		Punti massimi 6	0,00
B. La complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	B1. Complessità del quadro normativo	da 1 a 12	0,00
	B2. Complessità del quadro	da 1 a 15	0,00
	B3. Complessità del processo di programmazione e di prevedibilità e/o misurabilità dei	da 1 a 13	0,00
	B4. Complessità interna	da 1 a 10	0,00
TOTALE FATTORE		Punti massimi 50	0,00
C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato	C1. Responsabilità amministrativa	da 1 a 20	0,00
	C2. Responsabilità tecnica	da 1 a 20	0,00
	C3. Responsabilità contabile	da 1 a 20	0,00
TOTALE FATTORE		Punti massimi 20	0,00
D. Strategicità della posizione	D1. Importanza rilevabile dai	da 1 a 10	0,00
	D2. Complessità in relazione agli	da 1 a 8	0,00
	D3. Trasversalità - eterogeneità	da 1 a 6	0,00
TOTALE FATTORE		Punti massimi 24	0,00
TOTALE COMPLESSIVO			0,00

Per una completa comprensione dei criteri di valutazione adottati è ora necessario analizzare, per ciascun elemento specifico di 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 1 a 2)

Il punteggio è attribuito in base al numero dei dipendenti assegnati a ciascuna /area/settore/posizione, sulla base delle fasce come di seguito individuate

Numero dipendenti per Area/ Settore	Punti
DA 0>3 dipendenti	1
Da 3>5 dipendenti	1,5
>5 dipendenti	2

A2. Consistenza delle risorse finanziarie (punteggio da 1 a 4)

Il punteggio è attribuito in modo proporzionale alla consistenza delle risorse economiche assegnate ad una data posizione sul totale delle risorse economiche dell'ente. In particolare, è in tale fattore che vengono considerati gli incarichi professionali, le esternalizzazioni dei servizi, ecc.

Verrà effettuata una media dei valori di Entrate e Spese. Al valore più elevato sarà attribuito il punteggio massimo (pari a 4 punti). Successivamente si attribuiranno gli altri punteggi proporzionalmente con arrotondamento all'unità superiore. Il punteggio minimo è comunque pari ad 1 punto.

B. Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata

Per tutti i parametri, all'interno delle posizioni di struttura e non, la graduazione avverrà secondo criteri qualitativi.

B1. Complessità del quadro normativo (punteggio da 1 a 12)

- pluralità delle fonti normative
- complessità e dinamicità delle norme

B2. Complessità del quadro delle relazioni (punteggio da 1 a 15)

- numerosità dei portatori di interesse interni
- numerosità dei portatori di interesse esterni

B3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati (punteggio da 1 a 13)

- complessità della programmazione
- prevedibilità/misurabilità dei risultati
- Eterogeneità delle funzioni assegnate;

B4. Complessità interna (punteggio da 1 a 10)

- gamma delle professionalità
- pluralità e rilevanza incarichi aggiuntivi

Per ogni elemento specifico di graduazione sarà effettuata la media dei valori attribuiti ai singoli elementi di valutazione.

C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato

C1. Responsabilità tecnica (punteggio da 1 a 20)

- livello delle conoscenze tecnico – specialistiche per la posizione
- responsabilità giuridico formale

C2. Responsabilità amministrativa (punteggio da 1 a 20)

- grado di variabilità delle attività controllate
- grado di disomogeneità delle attività controllate

C3. Responsabilità contabile (punteggio da 1 a 20).

- rilevanza erariale del danno

Il punteggio generale verrà definito effettuando la media aritmetica semplice dei punteggi attribuiti a ciascuno dei parametri.

D. Strategicità della posizione –

d.1 Rilevanza della posizione rispetto alla mission aziendale e per il funzionamento dell'organizzazione (*punteggio da 1 a 24*)

- Importanza rilevabile dai programmi annuali e di medio e lungo periodo (max 10 punti)
- complessità in relazione agli indirizzi politici (max 8 punti)
- trasversalità - eterogeneità (max 6 punti)

Il punteggio generale verrà definito dalla somma dei punteggi attribuiti ai singoli sub-criteri

Sintesi dei risultati

Una volta effettuata la graduazione di tutti i fattori, per tutte le posizioni organizzative, si procede alla somma dei punteggi parziali. Le singole posizioni di lavoro saranno collocate nelle seguenti possibili fasce:

Fascia	Punteggio	Retribuzione di Posizione Direzione Uffici
Fascia A+	Punti da 90 a 100	16.000,00 €
Fascia A	Punti da 70 a 90	12.500,00 €
Fascia B	Punti da 60 a 70	11.000,00 €
Fascia C	Punti da 50 a 60	10.000,00 €
Fascia D	Punti da 40 a 50	9.000,00 €

Fascia E	Punti da 0 a 40	0,00 €
-----------------	-----------------	--------

NB: il punteggio all'estremo sinistro della fascia è da considerarsi compreso nella fascia stessa.

Alle Posizioni di lavoro collocate nella medesima fascia sarà attribuita la medesima retribuzione di posizione.

Qualora si verificasse la condizione per cui un'unità organizzativa, a seguito della graduazione effettuata, consegua un punteggio complessivo inferiore a 40 punti (fascia minima di attribuzione nell'esempio sopra riportato), la stessa non potrà essere riconosciuta come posizione organizzativa e non sarà possibile attribuire il relativo trattamento accessorio.

4. COLLEGAMENTO TRA GRADUAZIONE E SOMME A DISPOSIZIONE

Qualora il risultato del sistema di graduazione e attribuzione delle posizioni e relativa retribuzione di posizione fosse superiore alle somme a disposizione per tale retribuzione, si procederà alla riduzione proporzionale delle somme individuate.