

METODOLOGIA DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

A cura di: Nucleo di valutazione

1. PREMESSA

Il presente documento descrive una metodologia per valorizzare le posizioni organizzative del Comune di Sandonato Milanese, 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, graduandola in relazione alle funzioni attribuite per giungere alla cd. "pesatura a sedia fredda".

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 prestazioni 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 del Comune.

2. I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

Nell'accingersi a 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.

È necessario, a questo proposito, ricordare che valutare significa decidere. 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 valutazione", che è chiamato a proporre soluzioni metodologiche e operative al problema della graduazione. Svolge questo ruolo il Nucleo di valutazione il cui compito è quello di definire una metodologia e applicarla in tutti i suoi passaggi, al fine di supportare il Presidente nella determinazione della microstruttura dell'ente per garantire una gestione efficace ed efficiente, anche in relazione ai programmi di mandato e al loro contenuto strategico;
- le OO.SS., per quanto previsto dal contratto e dalla normativa vigente;
- il Comitato direttori e i dirigenti del Comune, per l'analisi organizzativa e le proposte conseguenti in relazioni alle specifiche competenze;
- La Giunta Comunale quale organo che approva la metodologia e la relativa applicazione.

3. LA PROPOSTA PER IL COMUNE DI SAN DONATO MILANESE

3.1 L'INDIVIDUAZIONE DELLE POSIZIONI

In relazione ai contenuti della contrattazione collettiva nazionale di comparto, consegue che possono essere considerati presupposto per l'attribuzione della posizione organizzativa solo quegli ambiti organizzativi caratterizzati da:

- assunzione di elevata e diretta responsabilità di risultato o di prodotto per servizio;

- elevata complessità da valutare all'interno dell'unità organizzativa dovuta alla necessità di fornire risposte mutevoli alle specifiche esigenze ambientali;
- autonomia gestionale e organizzativa in funzione dei livelli di delega disposta dal dirigente, dei controlli e dei vincoli operativi;
- svolgimento di attività connotate dall'assunzione di particolare e significativa responsabilità e dalla prevalenza dell'elemento professionale e specialistico senza con ciò escludere responsabilità di tipo gestionale ed organizzativo;
- elevato grado di coerenza con le attività di rilevante interesse necessarie per il conseguimento delle specificità del programma di governo dell'ente desunto dai livelli di pianificazione strategica.

La posizione organizzativa coincide con le funzioni ad essa attribuite.

3.2 IL QUADRO DI RIFERIMENTO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

La proposta per il Comune non può che richiamarsi:

- alle norme sulla graduazione delle posizioni organizzative previste dal contratto nazionale degli enti locali;
- a quanto definito nel Regolamento per il funzionamento per gli uffici ed i servizi.

3.3 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 siano a "contenuto gestionale" (POG) o di "alta professionalità" (AP).

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.

Fattori di graduazione

Per le posizioni organizzative a contenuto gestionale (POG) i fattori di valutazione generali e gli elementi specifici di valutazione sono quelli riportati nella seguente tabella.

Tavola 1 - Fattori generali e fattori specifici di graduazione proposti

FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE
Consistenza delle risorse umane e finanziarie assegnate	- Consistenza delle risorse umane - Consistenza delle risorse finanziarie
Complessità organizzativa " <i>esterna</i> "	- Complessità del quadro normativo - Complessità del quadro delle relazioni - Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati
Complessità organizzativa " <i>interna</i> "	- Omogeneità/esperienza delle risorse umane - Complessità di utilizzo, gestione e manutenzione delle risorse strumentali - Articolazione/frammentazione delle risorse finanziarie
Responsabilità connessa alla posizione	- Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile
Strategicità della posizione	- Strategicità della posizione

Per le posizioni organizzative di alta professionalità i fattori di valutazione generali e gli elementi specifici di valutazione sono quelli riportati nella seguente tabella.

Tavola 1 - Fattori generali e fattori specifici di graduazione proposti

FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE
Complessità organizzativa	- Complessità del quadro normativo - Complessità del quadro delle relazioni - Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati
Responsabilità connessa alla posizione	- Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile
Strategicità della posizione	- Strategicità della posizione
Competenze specialistiche richieste alla posizione	- Competenze specialistiche richieste alla posizione

Fattori generali di graduazione

- La *consistenza delle risorse umane e finanziarie assegnate* fa riferimento:
 - per le risorse umane: al personale assegnato, espresso in termini di spesa;
 - per le risorse finanziarie: alla consistenza del budget (intesi come complesso di risorse finanziarie destinate ad un servizio per il raggiungimento dei propri obiettivi).
- La *complessità organizzativa* è determinata, da un lato, dalla molteplicità e dall'articolazione delle correlazioni esterne (complessità esterna), dall'altro, dalla molteplicità e dall'articolazione delle interrelazioni interne tra gli "elementi" gestiti (complessità interna).

Per l'analisi della complessità esterna tale 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 a risvolti qualitativi connessi alla complessità gestionale di tali risorse.

Con tale parametro si intende, quindi, fare riferimento:

- per le risorse umane:
 - al grado di omogeneità delle professionalità e al livello di esperienza maturata dai collaboratori, dati il numero e la tipologia delle risorse assegnate;
- per le risorse strumentali:
 - alla complessità di utilizzo, gestione e manutenzione delle risorse assegnate;
- per le risorse finanziarie:
 - all'articolazione del budget e/o alla frammentazione delle risorse finanziarie gestite per garantire il funzionamento di altri servizi.

- La *responsabilità connessa all'incarico assegnato* fa riferimento alle responsabilità tecnica, amministrativa e contabile connesse alle diverse posizioni.
- La *strategicità della posizione* fa riferimento al rilievo della stessa per il raggiungimento delle finalità di mandato del Presidente o per il funzionamento dell'organizzazione.
- Le *competenze specialistiche richieste alla posizione* espresse in termini di diversificazione, formazione specifica ed esperienza sul campo.

Pesi e punteggi

Ciascun fattore generale di valutazione 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, **per le posizioni organizzative a contenuto gestionale**, i pesi sono i seguenti:

Tavola 2: Scheda di graduazione POG

DENOMINAZIONE POG.....			
FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE	PUNTI	MAX PUNTI
A. Consistenza delle risorse umane e finanziarie	A1. Consistenza delle risorse umane	da 1 a 2	
	A2. Consistenza delle risorse finanziarie	da 1 a 3	
TOTALE FATTORE		5	5
B. La complessità organizzativa	B1. Complessità del quadro normativo	da 1 a 12	
	B2. Complessità del quadro delle relazioni	da 1 a 15	
	B3. Complessità del processo di programmazione e di prevedibilità e/o misurabilità dei risultati	da 1 a 13	
	B4. Complessità interna	da 1 a 10	
TOTALE FATTORE		50	50
C. Responsabilità connesse alla posizione	C1. Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile	da 1 a 20	
TOTALE FATTORE		20	20
D. Strategicità della posizione	D1. Rilevanza della posizione rispetto alle finalità del programma di mandato del Presidente o per il funzionamento dell'organizzazione	Da 1 a 25	
TOTALE FATTORE		25	25
TOTALE COMPLESSIVO			100

Per le posizioni organizzative **di alta professionalità** i pesi sono i seguenti:

Tavola 3: Scheda di graduazione AP

DENOMINAZIONE AP			
FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE	PUNTI	MAX PUNTI
A. La complessità organizzativa	A1. Complessità del quadro normativo	da 1 a 15	
	A2. Complessità del quadro delle relazioni	da 1 a 12	
	A3. Complessità del processo di programmazione e di prevedibilità e/o misurabilità dei risultati	da 1 a 13	
TOTALE FATTORE		40	40
B. Responsabilità connesse alla posizione	B1. Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile	da 1 a 20	
TOTALE FATTORE		20	20
C. Competenze specialistiche richieste alla posizione	C1. Competenze specialistiche richieste alla posizione	Da 1 a 20	
TOTALE FATTORE		20	20
D. Strategicità della posizione	D1. Rilevanza della posizione rispetto alle finalità del programma di mandato del Presidente o per il funzionamento dell'organizzazione	Da 1 a 20	
TOTALE FATTORE		20	20
TOTALE COMPLESSIVO			100

Criteri in base ai quali saranno assegnati i punteggi:

Tavola 2 – Posizioni Organizzative a contenuto Gestionale

A. Consistenza delle risorse umane e finanziarie assegnate

A1. Consistenza delle risorse umane (punteggio da 1 a 2)

Il punteggio verrà attribuito in modo proporzionale alla spesa in risorse umane assegnate ad una data posizione sul totale della spesa per le risorse umane dell'ente.

A2. Consistenza delle risorse finanziarie (punteggio da 1 a 3)

Il punteggio verrà attribuito in modo proporzionale alla consistenza delle risorse finanziarie assegnate ad una data posizione sul totale delle risorse finanziarie assegnate alle posizioni – Titolo I e Titolo II.

Le spese in conto capitale verranno pesate al 25% rispetto a quelle di parte corrente.

B. Complessità organizzativa POG

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

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

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

B4. Complessità interna (punteggio da 1 a 10)

Per tutti i parametri si graduerà secondo criteri qualitativi utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in "basso", "medio", "alto"). Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei nove quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia.

C. Responsabilità connesse alla posizione

C1. Responsabilità tecnica, amministrativa e contabile (punteggio da 1 a 20)

D. Strategicità della posizione

D1. Rilevanza della posizione rispetto alle finalità del programma di mandato del Presidente o per il funzionamento dell'organizzazione (punteggio da 1 a 25).

Tavola 3 – Posizioni organizzative a contenuto di Alta Professionalità

A. Complessità organizzativa

A1. Complessità del quadro normativo (punteggio da 1 a 15)

A2. Complessità del quadro delle relazioni (punteggio da 1 a 12)

A3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati (punteggio da 1 a 13)

Per tutti i parametri si graduerà secondo criteri qualitativi utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in "basso", "medio", "alto"). Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei nove quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia.

B. Responsabilità connesse alla posizione

B1. Responsabilità tecnica, amministrativa e contabile (punteggio da 1 a 20)

C. Competenze specialistiche richieste alla posizione

C1. Diversificazione, formazione specifica, esperienza sul campo (punteggio da 1 a 20)

D. Strategicità della posizione

D1. Rilevanza della posizione rispetto alle finalità del programma di mandato del Presidente o per il funzionamento dell'organizzazione (punteggio da 1 a 20).

Applicata la pesatura le posizioni organizzative verranno collocate all'interno di 8 fasce. Posizioni collocate nella medesima fascia avranno la medesima retribuzione di posizione.

FASCE DI DISTRIBUZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

In funzione della pesatura "a sedia fredda" le posizioni organizzative sono suddivise in fasce anche ai fini della determinazione della retribuzione di posizione. La differenziazione di ciascuna fascia è quindi il prodotto del giudizio espresso dal Nucleo di Valutazione sulla base degli elementi che caratterizzano il loro relativo dato strutturale. Le posizioni organizzative a contenuto gestionale e quelle di alta professionalità sono distribuite all'interno delle fasce numero da 1 a 5.

Per ogni tipologia di posizione organizzativa viene indicato il relativo importo "a sedia fredda" (retribuzione di posizione) e la relativa retribuzione di risultato calcolata in percentuale sull'importo della prima.

Fascia	Punteggio	Euro x fascia	Retribuzione di risultato
1° fascia	> 95	€ 11.500,00	Max 25%
2° fascia	90-94,99	€ 10.000,00	Max 25%
3° fascia	85-89,99	€ 8.500,00	Max 25%
4° fascia	80-84,99	€ 7.000,00	Max 25%
5° fascia	< 80	€ 5.165,00	Max 25%