

METODOLOGIA DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

A cura di: Nucleo di valutazione

1. PREMESSA

Il presente documento descrive una metodologia per confrontare le posizioni dirigenziali 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 dei dirigenti, graduandola in relazione alle funzioni attribuite per giungere alla cd. "pesatura a sedia fredda".

È 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 posizione.

La graduazione delle posizioni dirigenziali 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 dirigenziali 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 proporre una metodologia e applicarla in tutti i suoi passaggi, al fine di supportare la Giunta nell'attività finale di graduazione e favorire l'omogeneità dell'applicazione;
- le OO.SS., per quanto previsto dal contratto;
- la Giunta che rappresenta l'organo deputato all'approvazione della metodologia.

3. LA PROPOSTA PER IL COMUNE DI SANDONATO MILANESE

3.1 L'INDIVIDUAZIONE DELLE POSIZIONI

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

- a) posizioni che comportano funzioni di direzione di unità organizzativa;
- b) posizioni che non comportano funzioni di direzione di unità organizzativa.

La posizione dirigenziale coincide perciò 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 dirigenziali previste dal contratto nazionale dei dirigenti 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 DIRIGENZIALI

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 dirigenziali 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.

Fattori di graduazione

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 gestionale “ <i>esterna</i> ” dell’unità organizzativa assegnata	- Complessità del quadro normativo - Complessità del quadro delle relazioni - Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati
Complessità gestionale “ <i>interna</i> ” dell’unità organizzativa assegnata	- 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

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 dato centro di responsabilità per il raggiungimento dei propri obiettivi).
- La *complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata* 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 centri di responsabilità.
- 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.

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 i pesi sono i seguenti:

Tavola 2: Pesi % dei fattori di graduazione

FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	PESI %
Consistenza delle risorse umane e finanziarie assegnate	10
Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	50
Responsabilità connesse alla posizione	20

Strategicità della posizione	20
	100

Di seguito viene riportata la scheda di valutazione utilizzata.

Tavola 3: Scheda di graduazione

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 1 a 4	
	A2. Consistenza delle risorse finanziarie	da 1 a 6	
TOTALE FATTORE		10	10
B. La complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	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. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato	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 Sindaco o per il funzionamento dell'organizzazione	Da 1 a 20	
TOTALE FATTORE		20	20
TOTALE COMPLESSIVO			100

Tale scheda verrà applicata in modo completo per le posizioni “di struttura”. Per quelle “non di struttura” si applicherà la stessa metodologia ad eccezione dei parametri:

- A1 (Consistenza delle risorse umane);
- A2 (Consistenza delle risorse finanziarie);
- B4 (Complessità interna).

Il punteggio risultante dall'applicazione della metodologia potrà perciò raggiungere un massimo pari all'80% del punteggio raggiungibile dalle altre tipologie di posizioni. Pertanto, ai fini dell'attribuzione della fascia per le posizioni di cui trattasi, si applicherà al punteggio effettivamente raggiunto un fattore correttivo che renderà omogenee le valutazioni effettuate.

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 4)

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 (Tit. I, Int. 01 e Int. 07, relativamente all'IRAP).

A2. Consistenza delle risorse finanziarie (punteggio da 1 a 6)

Il punteggio verrà attribuito in modo proporzionale alla consistenza delle risorse finanziarie assegnate ad una data posizione sul totale delle risorse finanziarie dell'ente - Titolo I e Titolo II - per differenza con quanto calcolato alla lettera A1. In particolare, è in tale fattore che vengono considerati gli incarichi professionali, le esternalizzazioni dei servizi, ecc. (Intervento di bilancio 03: prestazioni di servizio)

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

B. Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata

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, all'interno delle posizioni di struttura e non, 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. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato

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 20).

Il punteggio verrà attribuito secondo le seguenti fasce:

POSIZIONE	STRATEGICITÀ		
	BASSA	MEDIA	ALTA
	1 - 7	8 - 13	14 - 20

All'interno di tali fasce la valutazione sarà di tipo qualitativo.

* * *

Applicata la pesatura le posizioni dirigenziali verranno collocate all'interno di 4 fasce.

Fascia	Punteggio	Euro x fascia
1° fascia	> 90	da euro 37.000,00 a euro 45.000,00
2° fascia	80-89,99	da euro 28.000,00 a euro 36.000,00
3° fascia	70-79,99	da euro 19.000,00 a euro 27.000,00
4° fascia	< 70	da euro 10.000,00 a euro 18.000,00