

Allegato B alla deliberazione di giunta comunale n. ___ del 30.04.2019

**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 Creazzo, 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 Creazzo, ed in particolare dell'organigramma delle posizioni di lavoro, cosiddette posizioni organizzative, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato, e istituzione di eventuali nuove posizioni.
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 aziendale, 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 il 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 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.

In primo luogo, è necessario effettuare una distinzione delle posizioni organizzative, a seconda che esse si riferiscano a:

- 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 formativi 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.

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 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 "interna" dell'unità organizzativa assegnata	- Complessità del quadro normativo e dei processi da gestire
		- Complessità del quadro delle relazioni interne
	Complessità gestionale "esterna" dell'unità organizzativa assegnata	- Articolazione/frammentazione della struttura organizzativa
		- Omogeneità/esperienza delle risorse umane (dipendenti e collaboratori)
	- Complessità del quadro delle relazioni esterne	
C	Responsabilità connessa alla posizione	- Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile
D	Strategicità della posizione	- Strategicità della posizione

INDICAZIONI OPERATIVE SUI CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE.

- 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 interna, ossia la molteplicità e l'articolazione delle correlazioni interne
- B2 complessità esterna, ossia la molteplicità e l'articolazione delle relazioni esterne.

Per l'analisi della complessità interna, tale parametro introduce elementi di valutazione più attenti alla individuazione di risvolti qualitativi connessi alla complessità gestionale di tali risorse.

Per l'analisi della complessità esterna, il parametro di valutazione permette di considerare la complessità e dinamicità del quadro delle relazioni;

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

D. La *strategicità della posizione* fa riferimento al rilievo della stessa per il raggiungimento della mission aziendale e/o 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 viene attribuito un peso. In particolare, i pesi sono i seguenti:

CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	PESI %
Consistenza delle risorse umane ed economiche assegnate	15
Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	35
Responsabilità connesse alla posizione di lavoro	25
Strategicità della posizione	25
Totale	100

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

Denominazione Posizione			
Criteria Generali di Graduazione	Elementi specifici di graduazione	Punti	Punti assegnati

A. Consistenza delle risorse umane e finanziarie	A1. Consistenza risorse umane	Da 1 a 10	
	A2. Consistenza risorse economiche	Da 1 a 5	
Totale fattore		Punti max 15	
B. Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	B.1 Complessità del quadro normativo e dei processi gestiti	Da 1 a 15	
	B.2 Complessità interna riferita alla omogenizzazione ed esperienza delle risorse umane assegnate nonché alla articolazione e frammentazione della struttura organizzativa	Da 1 a 10	
	B.3 Complessità del quadro delle relazioni	Da 1 a 10	
Totale fattore		Punti max 35	
C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato	C.1 Responsabilità tecnica, amministrativa e contabile	Da 1 a 25	
Totale fattore		Punti max 25	
D. Strategicità della posizione	D.1 Rilevanza della posizione rispetto alla missione aziendale e/o per il funzionamento dell'organizzazione	Da 1 a 25	
Totale fattore		Punti max 25	
Totale complessivo			

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 10)

Il punteggio verrà attribuito in modo proporzionale al numero delle risorse umane assegnate ad una data posizione sul totale del numero delle risorse umane dell'ente.

Esempio:

1. numero risorse umane assegnate/numero complessivo risorse umane dell'ente
2. sarà attribuito il punteggio massimo (n. 10 punti) alla posizione che registra il valore più alto

3. proporzionalmente saranno attribuiti gli altri punteggi, tenendo conto che il punteggio minimo è comunque pari a 1.

A2. Consistenza delle risorse finanziarie (punteggio da 1 a 5)

Il punteggio è attribuito in modo proporzionale alla consistenza delle risorse economiche assegnate ad una data posizione sul totale delle risorse economiche dell'ente.

Esempio

1. Sarà effettuata la media dei valori di Entrate e Spese. Al valore più elevato sarà attribuito il punteggio massimo (pari a 5 punti). Successivamente si attribuiranno gli altri punteggi proporzionalmente. 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, 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.

Gli elementi delle griglie saranno i seguenti:

B1. Complessità del quadro normativo e dei processi gestiti (punteggio da 1 a 15)

- pluralità delle fonti normative e dei processi gestiti (punti da 1 a 8)
(basso punti: 1 – medio punti: da 2 a 5 – alto punti: da 6 a 8)
- complessità e dinamicità delle norme e conseguente necessità di aggiornamento (punti da 1 a 7)
(basso punti: 1 – medio punti: da 2 a 5 – alto punti: da 6 a 7)

B2. Complessità interna (punteggio da 1 a 10)

- Omogeneità/esperienza delle risorse umane assegnate (punti da 1 a 5)
(bassa punti: da 4 a 5 – media punti: da 2 a 3 – alta punti: 1)
- articolazione/frammentazione della struttura da gestire (punti da 1 a 5)
(bassa punti: 1 – media punti: da 2 a 3 – alta punti: da 4 a 5)

B3. Complessità del quadro delle relazioni (punteggio da 1 a 10)

- numerosità dei portatori di interesse interni ed esterni da consultare (punti da 1 a 5)
(bassa punti: 1 – media punti: da 2 a 3 – alta punti: da 4 a 5)
- rilevanza dell'aspetto relazionale nel processo di creazione del prodotto (punti da 1 a 5)

(bassa punti: 1 – media punti: da 2 a 3 – alta punti: da 4 a 5)

C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato

C1. Responsabilità tecnica (punteggio da 1 a 25)

(bassa punti: 1-8) (media punti: 9-16) (alta punti: 17-25)

C2. Responsabilità amministrativa (punteggio da 1 a 25)

(bassa punti: 1-8) (media punti: 9-16) (alta punti: 17-25)

C3. Responsabilità contabile (punteggio da 1 a 25).

(bassa punti: 1-8) (media punti: 9-16) (alta punti: 17-25)

Il punteggio generale verrà definito effettuando la media aritmetica semplice dei punteggi dei tre parametri.

D. Strategicità della posizione - Rilevanza della posizione rispetto alla mission aziendale e/o per il funzionamento dell'organizzazione (*punteggio da 1 a 25*)

Il punteggio verrà attribuito secondo le seguenti fasce:

STRATEGICITÀ		
BASSA	MEDIA	ALTA
1-8	9-16	17 - 25

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

Sintesi dei risultati

Una volta effettuata la graduazione di tutti i fattori, per tutte le posizioni organizzative, si procede alla somma dei punteggi parziali.

L'individuazione degli importi economici corrispondenti ai punteggi assegnati è determinato in ragione dell'ammontare complessivo delle risorse stanziato per il finanziamento delle indennità di posizione cosicché ogni importo economico da attribuire alla singola PO si ottiene dividendo il monte delle risorse disponibili per la somma di tutti i punteggi attribuiti a tutte le PO e moltiplicando quest'ultimo per ogni singolo punteggio attribuito alla PO.

In caso di attribuzione di Responsabilità di posizione organizzativa a dipendenti di categoria C, i valori della retribuzione di posizione verranno proporzionati rispetto a quelli della graduazione per l'Area con personale di categoria D, applicando i valori minimi e massimi previsti dal CCNL per le posizioni organizzative di categoria C.