ALLEGATO IV: CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

PREMESSA

Il presente documento descrive il metodo per la pesatura e graduazione delle posizioni organizzative del Comune di Muscoline, 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 Muscoline, e in particolare dell'organigramma delle posizioni organizzative e istituzione della posizione qualora non già presente;

2. Definizione dei criteri per la graduazione di dette posizioni in relazione a fattori che le caratterizzano e loro valorizzazione in punti tra un minimo ed un massimo;

3. Attribuzione della retribuzione di posizione prevista dal CCNL sulla base della somma dei punteggi ottenuti da ciascuna posizione organizzativa per ciascun criterio.

Il processo porta alla costruzione di una base formalizzata e fondata su criteri oggettivi che consente di mettere a confronto e pesare le posizioni e il loro ruolo all'interno dell'organizzazione.

È opportuno chiarire preliminarmente che 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 ad ogni effetto 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, e passibile di revisioni al verificarsi di modifiche rilevanti nell'organizzazione dell'ente.

1. LA METODOLOGIA PROPOSTA

1.1 IL QUADRO DI RIFERIMENTO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

Le fonti di riferimento normativo della presente proposta sono:

- le norme previste dal contratto collettivo nazionale funzioni locali (personale dei livelli); in modo particolare si fa riferimento al CCNL 21.05.2018;
- il modello organizzativo approvato nonché a quanto definito nel Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

1.2 IL METODO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Le posizioni organizzative si riferiscano a posizioni di lavoro che richiedono:

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 formali 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.

La tabella che segue evidenzia i criteri di graduazione generali ed i relativi elementi specifici, oltre che i pesi attribuiti a ciascun elemento tra un minimo ed un massimo, al fine di considerarne l'importanza relativa nella formulazione del giudizio finale sulla posizione.

CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE	PUNTI
A. Consistenza delle risorse umane e finanziarie	A1. Consistenza e composizione delle risorse umane	Da 1 a 8
	A2. Consistenza delle risorse economiche	Da 1 a 4
TOTALE FATTORE		Punti massimi 12
B. Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	B1. Complessità del quadro normativo	da 1 a 12
	B2. Complessità del quadro delle relazioni esterne	da 1 a 16
	B3. Complessità del processo di programmazione e di prevedibilità e/o misurabilità dei risultati	da 1 a 12
	B4. Complessità interna	da 1 a 10
TOTALE FATTORE		Punti massimi 50
C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato	C1. Responsabilità tecnica, amministrativa e contabile	da 1 a 18
TOTALE FATTORE		Punti massimi 18
D. Strategicità della posizione	D1. Rilevanza della posizione rispetto alla missione aziendale per il funzionamento dell'organizzazione	da 1 a 20
TOTALE FATTORE		Punti massimi 20

Criteri generali di graduazione

A. La consistenza delle risorse umane ed economiche (punteggio massimo 12):
apprezza la dimensione delle risorse economiche (entrata e spesa) e umane direttamente gestite dalla posizione, in relazione al complesso delle risorse di cui dispone l'Ente e in comparazione con quelle gestite dalle altre posizioni.
A1. Consistenza e composizione delle risorse umane (punteggio da 1 a 8)
La complessità ed 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 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:

PESO = [(n° dipendenti cat. D x 1) + (n° dipendenti cat. C x 0,80) + (n° dipendenti cat. B x 0,6) + (n° collaboratori esterni x 0,4)

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

Il punteggio per ogni specifica posizione è attribuito per fasce secondo la tabella che segue:

Consistenza risorse umane	PUNTI
PESO da 0 a 2	2
PESO da 3 a 5	4
PESO oltre 6	8

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

Il punteggio verrà attribuito in modo proporzionale alla consistenza delle risorse economiche assegnate (entrate e spese) ad una data posizione sul totale delle risorse economiche dell'ente previste nei documenti programmatici dell'ente (Bilancio e PEG).

Il punteggio per ogni specifica posizione si ha attribuendo il massimo del punteggio (4) a chi ha l'ammontare maggiore di risorse assegnate. Gli altri punteggi vengo definiti con interpolazione lineare, cioè: Punteggio massimo x Quantità risorse della posizione considerata / Valore formula massimo.

B. La *complessità gestionale dell'unità organizzativa (punteggio massimo 50):*

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 esterne;
- 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, tenendo conto anche dell’eventuale scarsità.

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

Si definisce in base al rapporto tra tipologia e pluralità 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.

Prendendo in considerazione la fonte normativa d’interesse (europea, nazionale, locale) e la dinamicità delle norme stesse, il punteggio è definito per ciascuna posizione come media del valore attribuito per ciascuna delle fonti.

		BASSA	MEDIA	ALTA
fonti	EUROPEE	da 1 a 5	da 6 a 9	da 10 a 12
	NAZIONALI	da 1 a 5	da 6 a 9	da 10 a 12
	LOCALI	da 1 a 5	da 6 a 9	da 10 a 12

B2. Complessità del quadro delle relazioni (punteggio da 1 a 16)

Rileva, sulla base della numerosità dei portatori di interesse, l’importanza dei prodotti e dei risultati per i portatori di interesse esterni, con ciò intendendo tutti i diversi soggetti fruitori dei servizi dell’Ente, consentendo di apprezzare il quoziente di rilevanza esterna della posizione (che qualifica prevalentemente le funzioni di line), in rapporto alle altre posizioni.

Il punteggio è definito per ciascuna posizione compilando la scheda che evidenzia la quantità delle relazioni di ogni posizione e procedendo per interpolazione lineare, cioè: Punteggio massimo x n. relazioni della posizione considerata / n. relazioni massimo.

	Area contabile e finanziaria	Area Tecnica
Associazioni		
Cittadini		
Professionisti		
Fornitori		
Altri Comuni		
Provincia		
Regione		
Tesoriere		
Consiglio		
Giunta		
Revisore		
Corte dei Conti		

Prefettura		
Autorità giudiziaria		
Presidi e direz. Didattiche		
ATS		
Questura		
Consolati e ambasciate		
Forze dell'ordine		
INPS		
INAIL		
Ministeri		
ISTAT		
Procura della Repubblica		
INPDAP		
Agenzia Entrate		
Camera Commercio		
Clero		

B3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati (punteggio da 1 a 12)

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

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. La valutazione si desume dalla lettura dei documenti dell'ente, il Documento Unico di Programmazione, il Piano Esecutivo di Gestione, il report sullo stato di attuazione dei programmi e quello del controllo di gestione da cui si possono desumere obiettivi e risultati previsti, nonché i servizi gestiti da ogni centro di responsabilità.

Il punteggio è definito per ciascuna posizione sulla base delle valutazioni di cui sopra secondo l'articolazione proposta nella tabella.

	BASSA	MEDIA	ALTA
complessità	da 4 a 6	da 7 a 9	da 10 a 12

B4. Complessità interna (punteggio da 1 a 10)

Misura la consistenza e il livello di complessità delle relazioni interne, mediante l'apprezzamento del quoziente della rilevanza infra organizzativa della posizione (gamma delle professionalità; articolazione della struttura) e la relativa trasversalità dei compiti (che qualifica prevalentemente le funzioni di staff), rispetto alle restanti posizioni. Il criterio prende in considerazione anche l'eventuale scarsità delle risorse umane preposte all'Area.
Il punteggio è definito per ciascuna posizione sulla base delle valutazioni di cui sopra secondo l'articolazione proposta nella tabella.

	BASSA	MEDIA	ALTA
complessità	da 1 a 4	da 5 a 7	da 8 a 10

C. La complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato (punteggio da 1 a 18)
fa riferimento alle responsabilità affidate alla posizione, rilevabile dalle specifiche attribuzioni poste in capo alla posizione stessa, alla specializzazione necessaria, alle esperienze professionali richieste e alle esigenze di studio, di ricerca e aggiornamento connesse ad un data posizione.
Il punteggio è definito per ciascuna posizione sulla base delle valutazioni di cui sopra secondo l'articolazione proposta nella tabella.

	BASSA	MEDIA	ALTA
Responsabilità (tecnica, amministrativa e contabile) e grado specializzazione	da 1 a 7	da 8 a 13	da 14 a 18

D. La strategicità della posizione (punteggio da 1 a 20)
Misura la rilevanza della posizione rispetto alla mission aziendale e per il funzionamento dell'organizzazione.

Il punteggio verrà attribuito secondo le seguenti fasce:

STRATEGICITÀ		
BASSA	MEDIA	ALTA
1 – 7	8 – 14	15 - 20

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

2. 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 euro 16.000,00 moltiplicato per il punteggio soggettivo / 100. Il valore finale è arrotondato ad euro 100 per eccesso.

In ogni caso, nell'eventualità in cui la sommatoria dei valori delle retribuzioni di posizione derivanti dall'applicazione della presente metodologia superi l'ammontare delle risorse disponibili per il finanziamento di tali retribuzioni, le stesse sono ridotte proporzionalmente al fine di conseguire il rispetto del predetto ammontare (assicurando, comunque, il valore minimo di euro 5.000,00). In relazione ai suddetti limiti o comunque per la necessità di ridurre le risorse finanziarie destinate al finanziamento delle posizioni organizzative ovvero per incrementare le risorse destinate alla retribuzione di risultato delle posizioni stesse, ai sensi dell'articolo 15, comma 4, del CCNL del 21.05.2018, l'Amministrazione può rideterminare, in diminuzione, il valore/punto di cui sopra.

3. LA SCHEDA DI VALUTAZIONE

Di seguito viene riportata la scheda che verrà utilizzata per la pesatura di ciascuna posizione organizzativa:

Denominazione Posizione……			
CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE	PUNTI	PUNTI ASSEGNATI
A. Consistenza delle risorse umane e finanziarie	A1. Consistenza e composizione delle risorse umane	Da 1 a 8	

	A2. Consistenza delle risorse economiche	Da 1 a 4	
TOTALE FATTORE		Punti massimi 12	
B. Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	B1. Complessità del quadro normativo	da 1 a 12	
	B2. Complessità del quadro delle relazioni	da 1 a 16	
	B3. Complessità del processo di programmazione e di prevedibilità e/o misurabilità dei risultati	da 1 a 12	
	B4. Complessità interna	da 1 a 10	
TOTALE FATTORE		Punti massimi 50	
C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato	C1. Responsabilità tecnica, amministrativa e contabile	da 1 a 18	
TOTALE FATTORE		Punti massimi 18	
D. Strategicità della posizione	D1. Rilevanza della posizione rispetto alla missione aziendale per il funzionamento dell'organizzazione	da 1 a 20	
TOTALE FATTORE		Punti massimi 20	
		TOTALE COMPLESSIVO	

3. LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

I risultati delle attività svolte dai dipendenti cui siano attribuiti gli incarichi di posizione organizzativa sono soggetti a valutazione annuale.

La valutazione positiva dà diritto alla corresponsione della retribuzione di risultato, i cui criteri generali di determinazione sono previsti nell'ambito della contrattazione collettiva ai sensi dell'art. 7, comma 4, lett. v), del CCNL 21 maggio 2018.

Ai sensi dell'art. 15, comma 4, del CCNL 21 maggio 2018, i criteri specifici per la determinazione e per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato, nell'ambito dei criteri generali di cui al comma 2, sono stabiliti in apposita disciplina prevista dal Sistema di misurazione e valutazione della performance.