

# METODOLOGIA E CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

## PREMESSA

La graduazione delle posizioni organizzative non deve essere intesa come un mero adempimento amministrativo necessario ai fini della corresponsione di una quota della retribuzione. Perché essa sia veramente uno strumento di gestione delle risorse umane è bene tener presente che essa è innanzitutto uno strumento di differenziazione retributiva connessa alla diversa complessità degli ambiti organizzativi dell'ente ed alla variabilità della loro importanza relativa nel tempo.

Ma la graduazione è anche un significativo strumento di motivazione di coloro che ricoprono, o che saranno chiamati a ricoprire, tali posizioni di particolare complessità e responsabilità e potrebbe essere funzionale ad un possibile percorso di carriera da prospettare ai dipendenti, o almeno a quelli potenzialmente incaricabili.

E' necessario pertanto che la graduazione delle posizioni organizzative:

- sia tenuta costantemente aggiornata, in virtù delle modificazioni della struttura organizzativa, della mutata complessità delle attività e delle attribuzioni delle singole posizioni organizzative e, in generale, in qualsiasi momento si verifichi una variazione non irrilevante in uno degli ambiti oggetto di valutazione ai fini della graduazione;
- sia compresa, nei principi e nella metodologia, dai soggetti potenzialmente coinvolti. Questo "accorgimento di percorso" si rende necessario per evitare la sopravvenienza di disaccordi e contrasti all'interno dell'organizzazione, che minerebbero alla base la possibilità di cogliere le opportunità di cambiamento organizzativo e di miglioramento delle performance dell'ente che l'istituto offre;
- sia *certificata* dal Nucleo di Valutazione, nella metodologia e nelle risultanze della sua applicazione, in virtù della necessità di assicurare la coerenza dei sistemi di valutazione adottati dall'ente.

Occorre infine ricordarsi di un aspetto fondamentale insito in qualsiasi metodologia di valutazione: **la presenza di elementi di soggettività.**

Per quanto le metodologie si sforzino di cercare parametri e elementi di valutazione oggettivi infatti, una componente di soggettività è inalienabile e gli sforzi fatti nel tentativo di perseguire l'assoluta oggettività del metodo hanno spesso determinato quale risultato solamente la complessità e la farraginosità dello strumento.

## **METODOLOGIA PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

L'intento che si vuole perseguire con la metodologia proposta è quello di fornire uno strumento utile per la gestione del personale e per l'analisi organizzativa ma al tempo stesso snello, per evitare che rimanga uno strumento, utile ma poco utilizzato, e magari non aggiornato causa la sua complessità.

La graduazione va effettuata attraverso una metodologia analitico-quantitativa che prevede:

- l'esplicitazione di fattori di valutazione;
- l'attribuzione di pesi a ciascun fattore di valutazione;
- l'assegnazione di un punteggio per ciascun fattore e per ciascuna posizione.

La struttura portante della metodologia, che ricordiamo deve valutare la complessità di un ambito organizzativo, è data dai macrofattori che sono una specificazione di *aree critiche* ipoteticamente determinanti la complessità.

Al fine di effettuare la graduazione delle posizioni organizzative sono utilizzati fattori diversificati in relazione alla tipologia di posizioni organizzative istituite negli enti e applicati alle attività assegnate alla posizione organizzativa; tali fattori sono riconducibili, sostanzialmente, agli aspetti organizzativi e di professionalità necessaria individuati nell'art.13, comma 1 del CCNL 21.05.2018<sup>1</sup> così come riportati di seguito.

La Metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative individua un modello di valutazione costituito da macrofattori e fattori di ponderazione ai quali vengono attribuiti determinati pesi consentendo così di graduare ciascuna posizione organizzativa col fine di attribuire la relativa retribuzione di posizione;

Il trattamento economico accessorio deve essere correlato alle funzioni attribuite e alle connesse responsabilità, tralasciando, in questa sede, i risultati che sono oggetto di altra valutazione ed è onnicomprensivo, infatti, riguarda tutte le funzioni e i compiti attribuiti.

Il valore economico delle posizioni deve essere determinato in relazione ad una metodologia che si articola in macrofattori, a loro volta suddivisi in fattori di valutazione.

Per ciascun criterio sono identificati i punteggi massimi ai fini della pesatura mentre il punteggio massimo complessivamente ottenibile è 100.

Tale struttura consente all'amministrazione di attribuire a ciascun macrofattore un peso di incidenza percentuale, in ragione del proprio modello organizzativo.

Ciascun fattore, inoltre è articolato in gradazioni, in corrispondenza delle quali viene attribuito un punteggio.

---

<sup>1</sup> Ai sensi dell'art. 13, c. 1, C.C.N.L. 21 maggio 2018:

- **svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa** (lettera a))
- **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** (lettera b)).

Il valore economico della posizione si ottiene in ragione del punteggio conseguito all'interno del *range* tra la misura minima contrattuale e la misura massima definita dall'amministrazione, che in ogni caso non potrà superare quella definita del contratto collettivo nazionale.

L'articolazione della metodologia di graduazione e pesatura delle posizioni organizzative avverrà in relazione ai seguenti macrofattori:

- a) RILEVANZA ORGANIZZATIVA
- b) DIMENSIONE E COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA
  - Ampiezza ed eterogeneità
  - Professionalità e specializzazione
  - Risorse umane gestite
  - Quantità di profili professionali coordinati
  - Complessità organizzativa - numero dei servizi
- c) RESPONSABILITÀ E COMPLESSITÀ GESTIONALE INTERNE ED ESTERNE
  - Complessità gestionale
  - Complessità dei procedimenti
  - Complessità del sistema delle relazioni esterne e interne
  - Grado di autonomia decisionale riconosciuta alla PO
  - Grado di rischio e responsabilità
  - Grado di attività di controllo, vigilanza e direzione
  - Complessità/variabilità del quadro normativo
- d) DIMENSIONI ECONOMICHE GESTITE
- e) RILEVANZA STRATEGICITÀ DELL'AREA

## 4.2 METODOLOGIA APPLICATA

### a) RILEVANZA ORGANIZZATIVA (max punti 10)

L'ambito della valutazione si articola nelle seguenti voci, con riferimento ad attività svolte nei confronti degli altri settori dell'Ente :

A1) Frequenza con la quale vengono effettuate le seguenti attività svolta	Punteggio
rilascio di pareri	da 1 a 3 punti
apposizione di visti	da 1 a 3 punti
trasmissione di informazioni	da 1 a 3 punti
effettuazione di attività di controllo	da 1 a 3 punti

Occasionalmente (1 pt) - Frequentemente (2 pt) - Prevalentemente (3 pt)

### b) LA FUNZIONE DI DIREZIONE / DIMENSIONE E COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA (max punti 30)

#### B1) Ampiezza ed eterogeneità delle attività assegnate

La posizione richiede interdisciplinarietà e intersettorialità	Punti 5
La posizione richiede eterogeneità	Punti 3
La posizione richiede l'espletamento di incarichi di tipo settoriale	Punti 1

#### B2) Professionalità e specializzazione richieste

La posizione richiede la conoscenza specialistica o l'abilitazione professionale	Punti 5
La posizione richiede la conoscenza di materie e prassi acquisibili dall'esperienza	Punti 3
La posizione può essere esercitata con il ricorso a conoscenze di tipo generale	Punti 1

#### B3) Risorse umane gestite (max punti 5)

Il peso viene ricavato in misura percentuale dal numero di dipendenti assegnati alla posizione, in rapporto con il numero complessivo di dipendenti dell'ente  
(Punteggio massimo x N. Risorse umane Assegnate)/N. Risorse umane massime disponibili per struttura.

#### B4) Quantità di profili professionali coordinati (max punti 5)

(Punteggio Max x N. Profili professionali Assegnati)/N. Profili professionali disponibili per una struttura.

#### B5) Complessità organizzativa - numero dei servizi assegnati (max punti 10)

Il peso viene ricavato in misura percentuale dal numero di servizi individuati nel modello organizzativo relativi alla posizione, in rapporto con il numero complessivo di servizi dell'ente.

(Punteggio massimo x N. servizi Assegnati)/N.servizi massimi disponibili per una struttura.

**c) RESPONSABILITÀ E COMPLESSITÀ GESTIONALE INTERNE ED ESTERNE (max 40 punti)**

La responsabilità gestionale viene “pesata” in ragione della ricorrenza delle attività elencate che rappresentano quelle di maggior rilievo all’interno dell’ente locale. La ricorrenza, inoltre è ponderata in ragione della modalità di partecipazione della posizione a ciascuna delle attività elencate.

C1		Sì/no
<b>Posizione organizzativa-settore</b>		<input type="checkbox"/> Sì: 10 punti <input type="checkbox"/> No: 0 punti
<b>Rilascio di autorizzazioni</b>		Occasionalmente (1 pt) Frequentemente (2 pt) Prevalentemente (3 pt)
<b>Amministrazione del patrimonio</b>		
<b>Attività di controllo</b>		
<b>Erogazione di contributi</b>		
<b>Produzione di servizi a domanda individuale</b>		
<b>Gestione del contenzioso</b>		
<b>Attività di progettazione</b>		
<b>Attività di programmazione</b>		
<b>Relazioni con imprese o professionisti</b>		
<b>Attività di regolamentazione</b>		
<b>Relazioni con il pubblico</b>		
<b>Attività di tipo sanzionatorio</b>		
<b>Attività contrattuale</b>		
<b>Gestione delle entrate</b>		
<b>Rappresentanza in giudizio</b>		
<b>Presidio del territorio</b>		
<b>Emissione di ordinanze</b>		
<b>Rapporti con organi giudiziari</b>		

**COMPLESSITÀ GESTIONALE**

**C2) Complessità dei procedimenti (max 5 punti)**

Basso	Fino a 1 pt
Medio	Fino a 3 pt
Alto	Fino a 5 pt

**C3) complessità del sistema delle relazioni esterne e interne (max 5 punti)**

Si definisce in base alla complessità dei rapporti con soggetti esterni ed interni all’ente che il responsabile deve intrattenere nel normale svolgimento delle proprie attività

Basso	Fino a 1 pt
Medio	Fino a 3 pt
Alto	Fino a 5 pt

**C4) Grado di autonomia decisionale riconosciuta alla PO (max 5 punti)**

Basso	Fino a 1 pt
Medio	Fino a 3 pt
Alto	Fino a 5 pt

**C5) Grado di rischio e responsabilità (max 5 punti)**

Basso	Fino a 1 pt
Medio	Fino a 3 pt
Alto	Fino a 5 pt

**C6) grado di attività di controllo, vigilanza e direzione (max 5 punti)**

Basso	Fino a 1 pt
Medio	Fino a 3 pt
Alto	Fino a 5 pt

**C7) complessità/variabilità del quadro normativo (max 5 punti)**

Si definisce in base al rapporto tra la tipologia delle fonti normative che il responsabile deve consultare nel normale svolgimento delle proprie attività ed il livello di complessità/variabilità 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.

La matrice di riferimento intende collocare la posizione organizzativa nel riquadro più idoneo prendendo in considerazione:

- il tipo/livello di normativa d'interesse (europea, nazionale, locale);
- la velocità/dinamicità di evoluzione delle norme stesse.

Si assegnano punteggi più alti in presenza di norme comunitarie perché si considera inevitabile un confronto costante con le norme subalterne. Allo stesso modo si riconosce un valore più consistente in presenza di un quadro normativo che muta velocemente e frequentemente.

Certezza e stabilità normativa	fino a 1 pt
Frequente variabilità normativa	fino a 3 pt
Elevata complessità/variabilità normativa	fino a 5 pt

**d) DIMENSIONI ECONOMICHE GESTITE (max 15 punti)**

**VALORE DELLE RISORSE DI BILANCIO GESTITE IN ENTRATA E IN USCITA**

Per ciascuna delle voci viene calcolato il valore percentuale ricavato dal rapporto tra le somme stanziare dall'intero Ente e le somme stanziare direttamente riferibili alla Posizione:

$(\text{Punteggio Massimo} \times \text{Valore del Budget Assegnato}) / \text{Valore del Budget Massimo disponibile per una struttura.}$

- a) Spesa titolo I** – Fa riferimento alle spese correnti e può riguardare responsabilità diretta o dipendenti da input della giunta o carattere di obbligatorietà

- b) **Spesa titolo II** – Contiene le spese in conto capitale e non sempre esprime una responsabilità diretta, anche in relazione alla differenza tra gli investimenti e la dimensione della soglia europea
- c) **Entrata titolo I** – Fa riferimento alle entrate tributarie ed è limitato a quelle posizioni che ne hanno diretta responsabilità
- d) **Entrata titolo III** - Contiene le entrate extratributarie e riguarda prevalentemente la gestione diretta di entrate patrimoniali, contravvenzioni servizi pubblici locali e a domanda individuali, proventi, ecc.
- e) **Entrata titolo IV** – Fa riferimento ai contributi in conto capitale e agli oneri di urbanizzazione
- f) **Entrata titolo V** – riguarda la dimensione relativa all'accensione di prestiti

**e) RILEVANZA STRATEGICITA' DELL'AREA (max 5 punti)**

**Rilevanza della PO rispetto ai programmi e alle priorità dell'Ente**

Con questo parametro si intende valorizzare il peso, la complessità derivante dalla gestione di attività ritenute strategiche dall'amministrazione in carica.

Nella valutazione della strategicità di un settore, è opportuno fare riferimento al programma deliberato dalla giunta all'inizio del suo mandato amministrativo.

Basso	1 pt
Medio	Fino a 3 pt
Alto	Fino a 5 pt

**1) FASCE DI RETRIBUZIONE DELLE POSIZIONI**

In relazione al punteggio la posizione è collocata in una delle seguenti fasce di retribuzione:  
 Il punteggio complessivo colloca la posizione organizzativa in una delle seguenti fasce di graduazione della retribuzione di posizione:

**CETGORIA D E C**

<b>FASCIA</b>	<b>RETRIBUZIONE POSIZIONE CAT. D</b>	<b>RETRIBUZIONE POSIZIONE CAT.C</b>
fino a 60	5.000,00 MIN	<b>3.000 Min.</b>
da 61 a 65	.....	.....
Da 66 a 70	.....	.....
Da 71 a 75	.....	.....
Da 81 a 85	.....	.....
Da 86 a 90	.....	.....
Da 91 a 95	.....	.....
Da 96 a 100	<b>16.000 Max (che vanno rapportate alle disponibilità di bilancio)</b>	<b>9.500 max (che vanno rapportate alle disponibilità di bilancio)</b>

Tenendo conto dei limiti individuati nel CCNL 21.05.2018

**COMUNE DI SAN PIETRO INFINE (CE)**

**VALUTAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE**

AREA ..... dipendente: .....

Data: .....

MACROFATTORI	FATTORI DI VALUTAZIONE		PUNTEGGIO
<b>A) RILEVANZA ORGANIZZATIVA (max punti 10)</b>	<b>A1) Frequenza con la quale vengono effettuate le seguenti attività svolte</b>		
	rilascio di pareri	Occasionalmente (1 pt) Frequentemente (2 pt) Prevalentemente (3pt)	
	apposizione di visti	Occasionalmente (1 pt) Frequentemente (2 pt) Prevalentemente (3pt)	
	trasmissione di informazioni	Occasionalmente (1 pt) Frequentemente (2 pt) Prevalentemente (3pt)	
	effettuazione di attività di controllo	Occasionalmente (1 pt) Frequentemente (2 pt) Prevalentemente (3pt)	
<b>B) FUNZIONE DI DIREZIONE / DIMENSIONE COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA (max punti 30)</b>	<b>B1) Ampiezza ed eterogeneità delle attività assegnate</b>		
	La posizione richiede interdisciplinarietà e intersettorialità	Punti 5	
	La posizione richiede eterogeneità	Punti 3	
	La posizione richiede l'espletamento di incarichi di tipo settoriale	Punti 1	
	<b>B2) Professionalità e specializzazione richieste</b>		
	La posizione richiede la conoscenza specialistica o l'abilitazione professionale	Punti 5	
	La posizione richiede la conoscenza di materie e prassi acquisibili dall'esperienza	Punti 3	
	La posizione può essere esercitata con il ricorso a conoscenze di tipo generale	Punti 1	
	<b>B3) Risorse umane gestite (max. 5 pt)</b>	(Punteggio max x N. Risorse umane	

		Assegnate)/N.Risorse umane max disponibili per struttura.	
	<b>B4) Quantità di profili professionali coordinati (max pt 5)</b>	Punteggio Max x N. Profili professionali Assegnati)/N.Profili professionali disponibili per una struttura	
	<b>B5) Complessità organizzativa - numero dei servizi assegnati (max pt 10)</b>	(Punteggio max x N. servizi Assegnati)/N.servizi max disponibili per una struttura.	
<b>C) RESPONSABILITÀ E COMPLESSITÀ GESTIONALE INTERNE ED ESTERNE (max 40 punti)</b>	<b>C1) ATTIVITA'</b>		
	<b>Responsabile p.o.</b>	<input type="checkbox"/> Si: 10 pt <input type="checkbox"/> No: 0 pt	
	<b>Rilascio di autorizzazioni</b>	Occasionalmente (1 pt) Frequentemente (2 pt) Prevalentemente (3pt)	
	<b>Amministrazione del patrimonio</b>	Occasionalmente (1 pt) Frequentemente (2 pt) Prevalentemente (3pt)	
	<b>Attività di controllo</b>	Occasionalmente (1 pt) Frequentemente (2 pt) Prevalentemente (3pt)	
	<b>Erogazione di contributi</b>	Occasionalmente (1 pt) Frequentemente (2 pt) Prevalentemente (3pt)	
	<b>Produzione di servizi a domanda individuale</b>	Occasionalmente (1 pt) Frequentemente (2 pt) Prevalentemente (3pt)	
	<b>Gestione del contenzioso</b>	Occasionalmente (1 pt) Frequentemente (2 pt) Prevalentemente (3pt)	
	<b>Attività di progettazione</b>	Occasionalmente (1 pt) Frequentemente (2 pt) Prevalentemente (3pt)	
	<b>Attività di programmazione</b>	Occasionalmente (1 pt) Frequentemente (2 pt) Prevalentemente (3pt)	
	<b>Relazioni con imprese o professionisti</b>	Occasionalmente (1 pt) Frequentemente (2 pt) Prevalentemente (3pt)	
	<b>Attività di regolamentazione</b>	Occasionalmente (1 pt) Frequentemente (2 pt) Prevalentemente (3pt)	
	<b>Relazioni con il pubblico</b>	Occasionalmente (1 pt) Frequentemente (2 pt) Prevalentemente (3pt)	
	<b>Attività di tipo sanzionatorio</b>	Occasionalmente (1 pt) Frequentemente (2 pt) Prevalentemente (3pt)	

	<b>Attività contrattuale</b>	Occasionalmente (1 pt) Frequentemente (2 pt) Prevalentemente (3pt)	
	<b>Gestione delle entrate</b>	Occasionalmente (1 pt) Frequentemente (2 pt) Prevalentemente (3pt)	
	<b>Rappresentanza in giudizio</b>	Occasionalmente (1 pt) Frequentemente (2 pt) Prevalentemente (3pt)	
	<b>Presidio del territorio</b>	Occasionalmente (1 pt) Frequentemente (2 pt) Prevalentemente (3pt)	
	<b>Rapporto con organi giudiziari</b>	Occasionalmente (1 pt) Frequentemente (2 pt) Prevalentemente (3pt)	
	<b>Emissione di ordinanze</b>	Occasionalmente (1 pt) Frequentemente (2 pt) Prevalentemente (3pt)	
<b>COMPLESSITÀ GESTIONALE</b>	<b>C2) Complessità dei procedimenti (max 5 pt)</b>	Bassa; fino a 1 punti Media: fino a 3 punti Alta: fino a 5 punti	
	<b>C3) complessità del sistema delle relazioni esterne e interne (max 5 pt)</b>	Bassa; fino a 1 punti Media: fino a 3 punti Alta: fino a 5 punti	
	<b>C4) Grado di autonomia decisionale riconosciuta alla PO (max 5 pt)</b>	Bassa; fino a 1 punti Media: fino a 3 punti Alta: fino a 5 punti	
	<b>C5) Grado di rischio e responsabilità (max 5 pt)</b>	Bassa; fino a 1 punti Media: fino a 3 punti Alta: fino a 5 punti	
	<b>C6) grado di attività di controllo, vigilanza e direzione (max 5 pt)</b>	Bassa; fino a 1 punti Media: fino a 3 punti Alta: fino a 5 punti	
	<b>C7) complessità/variabilità del quadro normativo (max 5 pt)</b>	Certezza e stabilità: fino a 1 pt Frequente variab: fino a 3 pt Elevata compless/variabilità: fino a 5 pt	
<b>D) DIMENSIONI ECONOMICHE GESTITE (max 15 punti)</b>	<b>VALORE DELLE RISORSE DI BILANCIO GESTITE IN ENTRATA E IN USCITA</b>	Punteggio Massimo x Valore del Budget Assegnato)/ Valore del Budget Massimo disponibile per una struttura.	
<b>E) RILEVANZA STRATEGICITA' DELL'AREA (max 5 pt)</b>	<b>Rilevanza della PO rispetto ai programmi e alle priorità dell'Ente</b>	Basso; 1 punto Medio: fino a 3 punti Alto: fino a 5 punti	
<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>			

RETRIBUZIONE POSIZIONE ORGANIZZATIVA: €.....

