



Allegato 2

MANUALE

SULLA METODOLOGIA DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE



1. PREMESSA

Il presente documento descrive il metodo per la graduazione delle posizioni organizzative dell'Ente Gestione Parchi Emilia Occidentale, 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 dell'Ente Gestione Parchi Emilia Occidentale, ed in particolare dell'organigramma/funzionigramma 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 ad ogni 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:

- Il Comitato Esecutivo, che rappresenta l'organo deputato all'approvazione della metodologia;
- il "tecnico della graduazione" è il Direttore Generale, 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 a 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 "esterna" dell'unità organizzativa assegnata	- Complessità del quadro normativo
		- Complessità del quadro delle relazioni
		- Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati
B	Complessità gestionale "interna" dell'unità organizzativa assegnata	- Omogeneità/esperienza delle risorse umane (dipendenti e collaboratori)
		- Articolazione/frammentazione della struttura organizzativa
C	Responsabilità connessa alla posizione	Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile
D	Strategicità della posizione	Strategicità della posizione

INDICAZIONI OPERATIVE SUI CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE.



Come riportato nella tabelle, gli elementi specifici di graduazione potrebbero essere i seguenti:

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

Per l'analisi della complessità esterna, il 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 ad risvolti qualitativi connessi alla complessità gestionale di tali risorse.

- 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 è stato attribuito un peso. In particolare, i pesi sono i seguenti:

CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	PESI %
Consistenza delle risorse umane ed economiche assegnate	6
Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	50
Responsabilità connesse alla posizione di lavoro	20
Strategicità della posizione	24
Totale	100

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



DENOMINAZIONE POSIZIONE		
CRITERI GENERALE GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI GRADUAZIONE	PUNTI
A Consistenza risorse umane e finanziarie	A1 consistenza risorse umane	Da 1 a 2
	A2 consistenza risorse finanziarie	Da 1 a 4
		Max punti 6
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 15
	B3. Complessità del processo di programmazione e di prevedibilità e/o misurabilità	Da 1 a 13
	B4. Complessità interna	Da 1 a 10
		Max punti 50
C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato	C1. Responsabilità tecnica	Da 1 a 20
	C2. Responsabilità amministrativa	Da 1 a 20
	C3. Responsabilità contabile	Da 1 a 20
		Max 20 (totale dato dalla media dei valori)
D. Strategicità della posizione	D1 Responsabilità tecnica: rilevanza della posizione rispetto alla mission aziendale e per il funzionamento dell'organizzazione	Da 1 a 24

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 2)

Il punteggio verrà attribuito in modo proporzionale al numero delle risorse umane assegnate ad una data sulla base di fasce così come individuate nell'allegato 2.1

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

Il punteggio è attribuito in modo proporzionale alla consistenza delle risorse economiche assegnate ad una data posizione sul totale delle risorse economiche dell'ente. In particolare, è in tale fattore che vengono considerati gli incarichi professionali, le esternalizzazioni dei servizi, ecc.

1. E' possibile attribuire separatamente un punteggio per la parte relativa alle Entrate, ed uno per la parte relativa alle Spese, oppure può essere effettuata una media dei valori di Entrate e Spese. Al valore più elevato sarà attribuito il punteggio massimo (pari a 4 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 (punteggio da 1 a 12)

- pluralità delle fonti normative
- complessità e dinamicità delle norme

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

- numerosità dei portatori di interesse interni ed esterni

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

- complessità della programmazione
- prevedibilità/misurabilità dei risultati

B4. Complessità interna (punteggio da 1 a 10)

- gamma delle professionalità
- articolazione della struttura

Per ogni elemento specifico di graduazione sarà effettuata la media dei valori attribuiti ai singoli elementi di valutazione, in conseguenza sarà possibile rilevare il posizionamento nella griglia.

C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato

C1. Responsabilità tecnica (punteggio da 1 a 20)

C2. Responsabilità amministrativa (punteggio da 1 a 20)

C3. Responsabilità contabile (punteggio da 1 a 20).

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 per il funzionamento dell'organizzazione (punteggio da 1 a 24)

Il punteggio verrà attribuito secondo le seguenti fasce:

STRATEGICITÀ		
BASSA	MEDIA	ALTA
1-8	9-16	17 - 24

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. Le singole posizioni di lavoro saranno collocate nelle seguenti possibili fasce:



Fascia	Punteggio	Retribuzione di Posizione Alta Professionalità	Retribuzione di Posizione Direzione Uffici
Fascia A+	Punti da 90 a 100	16.000,00 €	16.000,00 €
Fascia A	Punti da 80 a 90	13.000,00 €	13.400,00 €
Fascia B	Punti da 70 a 80	11.000,00 €	11.250,00 €
Fascia C	Punti da 60 a 70	10.500,00 €	10.500,00 €
Fascia D	Punti da 50 a 60	8.000,00 €	8.000,00 €
Fascia E	Punti da 40 a 50	6.350,00 €	6.350,00 €
Fascia F	Punti da 0 a 40	Zero	Zero

NB: il punteggio all'estremo sinistro della fascia è da considerarsi compreso nella fascia stessa.

Alle Posizioni di lavoro collocate nella medesima fascia sarà attribuita la medesima retribuzione di posizione.

Qualora si verificasse la condizione per cui un'unità organizzativa, a seguito della graduazione effettuata, consegua un punteggio complessivo inferiore a 40 punti (fascia minima di attribuzione nell'esempio sopra riportato), la stessa non potrà essere riconosciuta come posizione organizzativa e non sarà possibile attribuire il relativo trattamento accessorio.

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.



4. COLLEGAMENTO TRA GRADUAZIONE E SOMME A DISPOSIZIONE

Il sistema di graduazione delle posizioni di lavoro va esercitato senza conoscere le somme a disposizione dell'amministrazione per l'erogazione della retribuzione di posizione e di risultato, in modo particolare nel rispetto dell'art. 23, comma 2 del d.lgs. 75/2017. Il Direzione Generale, infatti, nella graduazione non deve essere condizionato da tale importo.

Qualora il risultato del sistema di graduazione e attribuzione delle posizioni e relativa retribuzione di posizione fosse superiore alle somme a disposizione per tale retribuzione, si procederà alla riduzione proporzionale delle somme individuate.