



COMUNE DI CASALGRANDE (RE)

METODOLOGIA E CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Giunta comunale

14 dicembre 2017

Sommario

Sommario.....3

Premessa.....5

Disciplina normativa.....6

La metodologia di graduazione delle posizioni.....7

Processo e attori.....9

Esito della graduazione.....10

Allegato 1.....11

Allegato 2.....15

Premessa

Il presente documento è finalizzato a descrivere la metodologia per la graduazione del personale inquadrato nell'Area delle Posizioni organizzative (A.P.O.).

L'attribuzione degli incarichi rappresenta un significativo strumento di gestione delle risorse umane, sia sotto il profilo organizzativo sia sotto l'aspetto motivazionale. Inoltre consente di ancorare la retribuzione ai diversi livelli di responsabilità, garantendo una maggior equità sotto il profilo economico e retributivo.

Il sistema di valutazione delle posizioni ha l'obiettivo di identificare in quale misura ciascuna posizione apicale contribuisca a raggiungere le finalità dell'ente. Il sistema ha due componenti principali: da una parte la metodologia di valutazione, dall'altra il processo di valutazione. Al termine del processo ogni posizione è valutata; l'esito della pesatura determina a sua volta la componente economica relativa alla "retribuzione di posizione".

La metodologia proposta è finalizzata a "leggere" l'articolazione della struttura organizzativa e conseguentemente attribuire un diverso valore in ragione delle componenti che entrano in gioco dal punto di vista dei diversi profili manageriali, traducendolo in una struttura retributiva differenziata.

Si tratta di scomporre le posizioni di lavoro in cui è articolata la macro-struttura e di assegnare a ciascuna componente un punteggio che corrisponda al grado/livello di singoli fattori gestionali che sono presenti all'interno della singola posizione.

I fattori sono a loro volta suddivisi in sotto-fattori per rendere più facilmente identificabile e riconducibile alla realtà organizzativa l'attribuzione dei punteggi.

I sotto-fattori a loro volta sono definiti da griglie che consentano facilmente e in modo trasparente l'assegnazione. Ai singoli sotto-fattori sono attribuiti dei pesi al fine di ponderare l'importanza relativa rispetto al *mix* della posizione complessiva.

Disciplina normativa

Il CCNL del 31.03.1999 ha disciplinato agli artt.8-11 le regole per l'istituzione dell'Area delle Posizioni Organizzative (A.P.O.), per il conferimento dei relativi incarichi e per la determinazione dei particolari compensi da corrispondere al personale incaricato. Negli enti privi di dirigenza tale area coincide con le strutture organizzative apicali individuate dalla macro-struttura.

La retribuzione accessoria si compone di indennità di posizione e di risultato; la valutazione di risultato relativa alla prestazione individuale è regolamentata dal Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMiVaP) disciplinata al Titolo III del Regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi.

L'importo della retribuzione di posizione è assegnato sulla base delle risultanze della graduazione delle funzioni attribuite a ciascuna posizione. Ogni ente infatti è tenuto nell'ambito della propria autonomia ad adottare un sistema per la graduazione e pesatura delle strutture organizzative apicali definite nella macro-struttura.

Gli importi possono variare da un **minimo di € 5.164,57** ad un **massimo di € 12.911,42**.

La disciplina degli incarichi e l'individuazione delle strutture organizzative apicali è contenuta nel Regolamento degli uffici e servizi, da cui discende il numero e la tipologia degli incarichi che possono essere affidati ai dipendenti apicali in servizio appartenente alla categoria D.

L'istituzione delle APO consente di valorizzare i ruoli organizzativi caratterizzati da particolari responsabilità gestionali e di risultato. In particolare, come disposto dall'art. 8 c. 1 CCNL 31.3.1999 sono previste per le seguenti fattispecie:

- 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 e specializzazione correlate a diplomi di laurea e/o di scuole universitarie e/o alla iscrizione ad albi professionali;
- c) lo svolgimento di attività di *staff* e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevate autonomia ed esperienza.

La metodologia di graduazione delle posizioni

La metodologia proposta intende scomporre ciascun ambito organizzativo in una serie di elementi che costituiscono il *mix* di aspetti che concorrono a determinare il livello di complessità gestionale delle competenze agite e dei requisiti professionali.

I fattori presi in considerazione nella pesatura sono:

R. Consistenza delle risorse assegnate	aspetti dimensionali sia sotto il profilo delle risorse umane che di quelle economiche (spesa corrente e c/capitale, escluse spese di personale)	punti 30
G. Complessità gestionale	aspetti connessi al grado di complessità della gestione sotto il profilo del quadro normativo, relazionale della programmazione e prevedibilità dei risultati	punti 30
P. Responsabilità	gradi di responsabilità tecnica, contabile e amministrativa connessi alla posizione	punti 15
S. Rilevanza strategica	profili della rilevanza strategico-politica (collegata al mandato amministrativo) e della rilevanza sotto il profilo dell'impatto interno/esterno dei servizi	punti 25

Per rendere più agevole e trasparente l'assegnazione dei punteggi ogni fattore è stato a sua volta scomposto in sotto-fattori più puntuali e dettagliati.

Si riporta di seguito la griglia dei fattori articolata per sotto-fattori:

Fattore	Punteggio fattore	Sotto-fattori	Punteggio sotto-fattore
Consistenza delle risorse assegnate	30	R1. Consistenza delle risorse umane assegnate	15
		R2. Consistenza risorse finanziarie	15
Complessità gestionale	30	G1. Complessità quadro normativo	10
		G2. Complessità delle relazioni	10
		G3. Complessità della programmazione e prevedibilità dei risultati	10
Responsabilità	15	P1. Responsabilità tecnica, contabile e amministrativa	15
Rilevanza strategica	25	S1. Rilevanza strategico-politica	10
		S2. Rilevanza numerica e tecnica dei servizi	15

La metodologia proposta adotta il *metodo del punteggio ponderato* in cui i fattori sono pesati in ragione della diversa importanza.

I punteggi ai singoli sotto-fattori sono assegnati mediante l'utilizzo di apposite griglie contenenti delle matrici che incrociano le dimensioni di riferimento, come riportato in **Allegato 1**.

Processo e attori

La valutazione non è scevra dai giudizi soggettivi tuttavia può essere incanalata e sistematizzata al fine di ridurre i gradi di arbitrio ed i particolarismi. Definire le fasi e gli attori assicura che il processo decisionale sia ancorato a criteri trasparenti e almeno parzialmente oggettivi.

Le fasi del processo sono:

- 1) Analisi della struttura;
- 2) Definizione delle politiche del personale in termini di valorizzazione delle posizioni apicali;
- 3) Individuazione e valutazione delle posizioni sulla scorta della macro-struttura organizzativa.

Il processo di graduazione dei titolari incaricati dell'Area delle Posizioni organizzative prevede che la metodologia sia approvata dall'organo politico di vertice (giunta comunale).

La metodologia prevede di individuare il soggetto che deve esprimere la valutazione del singolo fattore sulla base della seguente suddivisione:

Fattori di valutazione	Fonte/Soggetto
R1. Consistenza delle risorse umane assegnate	Dotazioni di Peg
R2. Consistenza risorse finanziarie	Dotazioni di Peg
G1. Complessità quadro normativo	Segretario
G2. Complessità delle relazioni	Segretario
G3. Complessità della programmazione e prevedibilità dei risultati	Segretario
P1. Responsabilità tecnica, contabile e amministrativa	Segretario
S1. Rilevanza strategico-politica	Sindaco
S2. Rilevanza numerica e tecnica dei servizi	Segretario

Esito della graduazione

L'applicazione della metodologia prevede che ciascuna posizione sia analizzata con la compilazione di una apposita scheda di valutazione (**Allegato 2**).

Ciascuna scheda individua i livelli di responsabilità gestionali associati alle posizioni di responsabilità. Al termine del processo di valutazione si determina una graduatoria delle posizioni.

I punteggi sono a loro volta collocati all'interno di fasce retributive che consentono di collegare le valutazioni alla "retribuzione di posizione" (a cui si aggiunge l'indennità di risultato fino alla misura massima del 25%) secondo la seguente tabella:

	Punteggio	Retribuzione di posizione
1	Da 81 e oltre	€ 12.911,42
2	Da 71 a 80 punti	€ 11.620,18
3	Da 61 a 70 punti	€ 10.328,95
4	Da 51 a 60 punti	€ 9.037,71
5	Da 41 a 50 punti	€ 7.746,47
6	Da 31 a 40 punti	€ 6.455,24
7	Fino a 30 punti	€ 5.164,57

Allegato 1

R1. Consistenza delle risorse umane assegnate

Numero unità di risorse umane assegnate	Punteggio
< 3	1
4 – 10	3
11 - 15	6
16-20	9
21-25	12
26-30	15

R2. Consistenza risorse finanziarie

Risorse gestite – Spesa*	Punteggio
Da 1 a 250.000 euro	1
Da 250.001 a 500.000 euro	3
Da 500.001 a 1.000.000 euro	5
> 1.000.001 euro	8

Risorse gestite – Entrata**	Punteggio
Da 1 a 500.000	1
Da 500.001 a 1.000.000 euro	4
> 1.000.001 euro	7

** Sono escluse le spese di personale, i rimborsi dei prestiti e gli interessi passivi e su mutui*

G1. Complessità quadro normativo

Pluralità delle fonti normative	Alta	5-6	7-8	9-10
	Media	3-4	5-6	7-8
	Bassa	1-2	3-4	5-6
		Bassa	Media	Alta
Complessità delle norme e delle fonti				

G2. Complessità delle relazioni

Relazioni interne	Alta	5-6	7-8	9-10
	Media	3-4	5-6	7-8
	Bassa	1-2	3-4	5-6
		Bassa	Media	Alta
Relazioni esterne				

G3. Complessità della programmazione e prevedibilità dei risultati

Complessità della programmazione			
	Alta		
	Media		
	Bassa		
	5-6	7-8	9-10
	3-4	5-6	7-8
	1-2	3-4	5-6
	Alto	Medio	Basso
Grado di prevedibilità dei risultati			

P1. Responsabilità tecnica, contabile e amministrativa

Responsabilità tecnica			
	Alta		
	Media		
	Bassa		
	7-9	10-12	13-15
	4-6	7-9	10-12
	1-3	4-6	7-9
	Basso	Medio	Alto
Responsabilità amministrativo-contabile			

S1. Rilevanza strategico-politica

Rilevanza strategico-politica	Alta (7-10)	Assegnazione diretta di obiettivi/azioni strategiche di mandato
	Media (4-6)	Assegnazione parziale di obiettivi/azioni strategiche di mandato
	Bassa (1-3)	Assegnazione non prevalente di obiettivi/azioni strategiche di mandato

S2. Rilevanza numerica e tecnica dei servizi

Complessità numerica e tecnica dei servizi	Alta	9-11	12-14	15
	Media	5-8	9-11	12-14
	Bassa	1-4	5-8	9-11
		Bassa	Media	Alta
Impatto sull'utenza				

Le funzioni di vice segretario comportano l'attribuzione di 5 punti.

Allegato 2

Nome:

Settore:

Funzioni di vice segretario

(5)

R. Consistenza delle risorse assegnate	punti 30	R1. Composizione e numero delle risorse umane assegnate	15	
		R2. Consistenza risorse finanziarie	15	
G. Complessità gestionale	punti 30	G1. Complessità quadro normativo	10	
		G2. Complessità delle relazioni	10	
		G3. Complessità della programmazione e prevedibilità dei risultati	10	
P. Responsabilità	punti 15	P1. Responsabilità tecnica, contabile e amministrativa	15	
S. Rilevanza strategica	punti 25	S1. Rilevanza strategico-politica	10	
		S2. Rilevanza numerica e tecnica dei servizi	15	
Punteggio posizione			100	