



Allegato D) al regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi

COMUNE DI CALDIERO

Provincia di Verona

MANUALE SULLA METODOLOGIA DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Informativa sindacale in data 18.04.2019 prot. 5894
approvato con deliberazione di G.C. nr. 43 del 07.05.2019



CRITERI DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE NEL COMUNE DI CALDIERO

Premessa:

Il sistema di valutazione delle posizioni organizzative nel Comune di Caldiero si basa su tre elementi generali di valutazione.

1. Individuazione all'interno dell'assetto organizzativo del Comune di Caldiero, 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 ai fattori di seguito analizzati (determinando, quindi, l'importanza relativa di una posizione rispetto ad un'altra);
3. Definizione dei criteri e degli indicatori per l'attribuzione della retribuzione di posizione prevista dal contratto di lavoro.

Si costruisce in particolare ai punti 2 e 3 una base formalizzata e fondata su criteri oggettivi che consentono di mettere a confronto e pesare le posizioni e il loro ruolo all'interno dell'organizzazione.

Si precisa, inoltre, che il sistema di graduazione proposto non costituisce un sistema di valutazione per le 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 (possibile aggiornamento annuale) e passibile di revisioni al verificarsi di modifiche organizzative.

1. 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 particolare, trattandosi di Comune di piccole dimensioni si ritiene di escludere dal presente manuale di pesatura i criteri per la graduazione di incarichi di alta professionalità.

2. 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 contratto collettivo nazionale EELL (personale dei livelli); in modo particolare si fa riferimento al CCNL 21.05.2018.
- il modello organizzativo approvato nonché a quanto definito nel Regolamento per il funzionamento per gli uffici ed i servizi.



3. 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 "tecnico della graduazione" è il Segretario Comunale, quale figura che è a maggiore contatto con la realtà organizzativa dell'ente;
- le posizioni organizzative, parte attiva nella definizione della metodologia, con funzioni di proposta;
- le OO.SS., per quanto previsto dal contratto;
- La Giunta che rappresenta l'organo deputato all'approvazione della metodologia.

4. CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE: DEFINIZIONE

La tabella riporta di seguito i criteri generali sulla base dei quali si provvederà alla graduazione e alla successiva pesatura di ogni posizione organizzativa, tenuto conto della specificità dell'Ente e della struttura organizzativa esistente all'atto dell'approvazione del presente manuale

	CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE
A	Consistenza delle risorse umane, Finanziarie	- Consistenza delle risorse umane (dipendenti) - Consistenza delle risorse economiche
B	Complessità gestionale "esterna" e "interna" dell'unità organizzativa assegnata	- Complessità del quadro normativo - Complessità del quadro delle relazioni - Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati - Complessità interna
C	Responsabilità connessa alla posizione	- Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile
D	Strategicità della posizione	- Strategicità della posizione

Definizione dei criteri generali di graduazione

Di seguito si procede a definire gli elementi specifici della graduazione, al fine di rendere più semplice ed oggettivo il lavoro propedeutico alla valutazione/graduazione di ogni singola area gestionale

A. La consistenza delle risorse umane ed economiche assegnate fa riferimento:

- per le risorse umane: al personale assegnato, espresso in termini di costo;
- per le risorse economiche: alla consistenza del budget (intesi come complesso di risorse destinate ad un dato centro di responsabilità per il raggiungimento dei propri obiettivi).



B. La complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata 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;
- 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 a 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.

5. 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.

Ogni fattore generale e specifico è oggetto di valutazione all'interno del contesto e della struttura organizzativa di riferimento.

In una scala graduata da 0 a 100, a ciascun fattore è stato attribuito un peso. In particolare i pesi considerati sono quelli indicati con le lettere da A a D e sono i seguenti (con indicazione del relativo peso massimo):

Pesi % dei criteri di graduazione

CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	PESI %
A. Consistenza delle risorse umane ed economiche assegnate	6
B. Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	50
C. Responsabilità connesse alla posizione	20
D. Strategicità della posizione	24
	100



Di seguito viene riportata la scheda di graduazione che verrà utilizzata nel Comune di Caldiero

DENOMINAZIONE POSIZIONE RESPONSABILE AREA			
CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE	PUNTEGGI	PUNTEGGI ASSEGNATI
A. CONSISTENZA DELLE RISORSE UMANE E FINANZIARIE	A1. Consistenza delle risorse umane	da 1 a 2	
	A2. Consistenza delle risorse economiche	da 1 a 4	
TOTALE FATTORE		Punti massimi 6	
B. COMPLESSITA' GESTIONALE DELLA STRUTTURA ASSEGNATA (AREA O SETTORE)	B1. complessità del quadro normativo	da 1 a 12	
	B2. complessità del quadro delle relazioni	da 1 a 15	
	B3. complessità del processo programmazione e di misurabilità dei risultati	da 1 a 13	
	B4. complessità interna	da 1 a 10	
TOTALE FATTORE		Punti massimi 50	
C. RESPONSABILITA' CONNESSE ALLA POSIZIONE	C1. Responsabilità tecnica, amministrativa e contabile	da 1 a 20	
TOTALE FATTORE		Punti massimi 20	
D. STRATEGICITA' DELLA POSIZIONE	D1. Rilevanza della posizione rispetto alla missione aziendale per il funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso	da 1 a 24	
TOTALE COMPLESSIVO*			

*Il totale complessivo corrisponde al massimo a 100 punti

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.

Specifica dei criteri indicati nella tabella

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 costo delle risorse umane assegnate ad una data posizione sul totale del costo per le risorse umane dell'ente.

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



Il punteggio verrà attribuito in modo proporzionale alla consistenza delle risorse economiche assegnate ad una data posizione sul totale delle risorse economiche dell'ente con il Piano Esecutivi di Gestione (PEG) relativo all'orizzonte temporale triennale di durata dell'incarico.

B. Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata

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

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

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

B4. Complessità interna (punteggio da 1 a 10)

Per tutti i parametri, all'interno delle posizioni di struttura e non, si graderà secondo criteri qualitativi utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili).

In particolare, gli elementi delle griglie saranno i seguenti:

- per la complessità del quadro normativo (pluralità delle fonti normative; complessità e dinamicità delle norme);
- per la complessità del quadro delle relazioni (numerosità dei portatori di interesse interni ed esterni);
- per la complessità del processo di programmazione, misurabilità dei risultati (complessità della programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati);
- per la complessità interna (gamma delle professionalità; articolazione della struttura).

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 nel suo complesso (*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.



Per le unità organizzative che, a seguito della pesatura, riportano un punteggio pari o superiore a 32 punti, la retribuzione di posizione viene quantificata moltiplicando il punteggio ottenuto per l'importo di euro 160,00 (= euro 16.000,00 /100 punti a disposizione). Un'unità organizzativa che, una volta pesata, riportasse un punteggio inferiore a 32 punti non verrebbe considerata una posizione organizzativa.

6. DETERMINAZIONE RETRIBUZIONE DI POSIZIONE EFFETTIVA

Il risultato della pesatura è un'azione che si esercita 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.

Qualora il risultato della pesatura della retribuzione di posizione comporti una spesa superiore alle somme a disposizione per tale indennità, si procederà a riduzione proporzionale delle somme individuate per ciascuna p.o. al fine di ricondurre la spesa effettiva nei limiti del budget assegnato.