

SISTEMA PER LA PESATURA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

INDICE

1.- PREMESSA	2
2.- OGGETTO	2
3.- I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI	2
4- LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE	3
4.1.- I FATTORI DI VALUTAZIONE	3
4.2.- PUNTEGGI DEI SINGOLI FATTORI DI VALUTAZIONE	5
4.3.- CRITERI PER L'ASSEGNAZIONE DEI PUNTEGGI PER CIASCUNA POSIZIONE	7
4.4.- LA DEFINIZIONE DEL LIVELLO RETRIBUTIVO	12

1.- PREMESSA

La valutazione delle posizioni attiene al ruolo organizzativo necessario all'ente, pertanto la relativa scheda apprezzerà la posizione, non la persona che l'occuperà. Tale valutazione è infatti precedente all'attribuzione degli incarichi.

La procedura prevede che il Nucleo di Valutazione pesi il valore della posizione, ai fini della graduazione di tutte le posizioni organizzative dell'ente.

La proposta del Nucleo viene approvata dalla Giunta. A ogni posizione verrà associato un punteggio, cui corrisponderà un valore economico.

Sulle posizioni istituite, il Sindaco conferisce i relativi incarichi a tempo determinato per un periodo massimo di anni tre, salvo i casi di revoca.

2 – OGGETTO

1. Il presente titolo definisce il sistema di pesatura delle Posizioni Organizzative responsabili di Unità Organizzative Complesse (UOC).
2. La pesatura avviene attraverso l'attribuzione di un punteggio numerico complessivo a ciascuna Posizione Organizzativa responsabile di UOC analizzata. Il punteggio deriva dalla somma dei valori attribuiti ai singoli fattori di valutazione previsti.

3.- I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

I soggetti coinvolti nel processo di graduazione delle Posizioni Organizzative sono:

- _ **Titolare di PO:** compila la scheda di analisi della Posizione (allegato 1);
- _ **Nucleo di valutazione:** propone il sistema di graduazione delle Posizioni Organizzative e la pesatura delle Posizioni Organizzative ai fini della corrispondenza dell'indennità di posizione e di risultato, sulla base della scheda di analisi della Posizione
- _ **Giunta Comunale:** approva il sistema di graduazione delle Posizioni Organizzative;
- _ **Segretario Comunale :** fornisce al Nucleo di Valutazione, i dati e le informazioni utili alla pesatura delle Posizioni Organizzative ai fini del calcolo dell'indennità di posizione .

4.- LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE .

La metodologia di graduazione delle posizioni organizzative per l'Unione Lombarda Soresinese è rivolta all'individuazione analitica delle specificità di ogni posizione mediante:

- 1) l'esplicitazione dei fattori di valutazione;
- 2) l'assegnazione del punteggio per ciascun fattore di valutazione;
- 3) i criteri di assegnazione dei punteggi per ciascuna posizione;
- 4) la definizione del livello retributivo.

L'analisi e la valutazione delle varie posizioni organizzative attraverso l'applicazione della nuova metodologia darà come risultato una valutazione attraverso specifici fattori di tipo "misto", cioè sia di tipo quantitativo sia di tipo qualitativo che si concluderà con l'espressione di un punteggio numerico di sintesi risultante dalla somma dei pesi delle diverse variabili esaminate. Tale analisi prescinde dalla valutazione dei titolari delle posizioni le cui prestazioni individuali formeranno oggetto di altra valutazione.

4.1.- I FATTORI DI VALUTAZIONE

I fattori di valutazione generali individuati corrispondono alle seguenti quattro aree:

- a) complessità organizzativa;
- b) complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata;
- c) complessità specialistica dell'incarico assegnato;
- d) rilevanza strategica.

a) Complessità organizzativa

Al fine di permettere la valutazione della complessità organizzativa, sia in ordine alla consistenza numerica, sia riguardo ai diversi livelli di professionalità delle risorse umane gestite, vengono prese in esame sia la consistenza numerica del personale assegnato, sia il livello di specializzazione dei profili professionali gestiti.

b) Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata

La complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata è determinata dalla quantità di risorse gestite, dalla complessità del quadro normativo di riferimento per la gestione dei servizi/attività assegnate alla struttura nonché dalla molteplicità e dall'articolazione delle interrelazioni interne tra gli "elementi" gestiti (complessità interna), da un lato, e dalle correlazioni esterne (complessità esterna) dall'altro.

In particolare si fa riferimento:

- all'entità delle risorse finanziarie destinate alla posizione per il conseguimento dei propri obiettivi (budget);
- all'entità delle risorse finanziarie di entrate assegnate alla posizione;

- alla numerosità e complessità delle relazioni esterne;
- alla numerosità e complessità delle relazioni interne;
- complessità e variabilità del quadro normativo di riferimento per la gestione dei servizi/attività assegnati alla posizione.

c) Complessità specialistica dell'incarico assegnato

Si fa riferimento al grado di:

- responsabilità tecnica, gestionale, amministrativa-contabile, civile, penale e datoriale connessa alle diverse specializzazioni;
- professionalità richiesta, analizzata anche in relazione al livello delle esperienze professionali richieste.

d) Rilevanza strategica

L'ultima area di valutazione tiene conto della rilevanza della posizione sia rispetto alle scelte strategiche dell'amministrazione comunale in ordine ai programmi in atto, sia rispetto alla struttura gestionale dell'ente.

Tutti questi fattori "differenziano" le posizioni. Un'elevata differenziazione nelle valutazioni di tali fattori si traduce pertanto in una elevata variabilità delle retribuzioni di posizione, a parità di livello gerarchico.

Una proposta di fattori specifici di valutazione corrispondenti alle diverse aree generali viene riportata nella successiva tavola 1.

Tavola 1 - Fattori generali e fattori specifici di valutazione proposti

FATTORI GENERALI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI VALUTAZIONE
A. Complessità organizzativa	A 1. Entità delle risorse umane gestite
	A 2. Specializzazione delle risorse umane
B. Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	B 1. Entità risorse finanziarie di spesa assegnate
	B2. Entità risorse finanziarie di entrata assegnate
	B 3. Numerosità e complessità delle relazioni esterne
	B 4. Numerosità e complessità delle relazioni interne
	B 5. Complessità e variabilità del quadro normativo di riferimento per la gestione dei

	servizi/attività
C. Complessità specialistica dell'incarico assegnato	C 1. Livello di responsabilità
	C 2. Competenze tecniche e capacità gestionali richieste
D. Rilevanza strategica	D 1. Rilevanza politico-strategica
	D 2. Rilevanza tecnico-strategica

4.2.- PUNTEGGI DEI SINGOLI FATTORI DI VALUTAZIONE

Ciascun fattore generale di valutazione 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

FATTORI GENERALI DI VALUTAZIONE	PESI %
A. Complessità organizzativa	14,00
B. Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	40,00
C. Complessità specialistica dell'incarico assegnato	24,00
D. Rilevanza strategica	22,00
TOTALE	100,00

Trattandosi della graduazione di posizioni organizzative il fattore al quale si è voluto assegnare il maggior punteggio è quello relativo alla complessità gestionale, sia interna che esterna, anche in relazione all'ambiente di riferimento degli enti locali, oggi in continua evoluzione, che porta in primo piano meccanismi operativi quali la pianificazione, la programmazione e il controllo dei risultati raggiunti e delle risorse assegnate per il conseguimento degli stessi.

Per giungere a tali punteggi si è scelto di valutare ciascun "elemento specifico di valutazione". A ciascun elemento specifico di valutazione si è assegnato un intervallo di punteggio, così come riportato nella tavola 2.

Tavola 2: Scheda di valutazione

	TITOLO POSIZIONE		
CRITERI GENERALI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI VALUTAZIONE	PUNTI	MAX PUNTI
A. Complessità organizzativa	A1.Entità e specializzazione delle risorse umane gestite	da 0 a 14	14
TOTALE FATTORE 14%			
B. Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	B1. Entità risorse finanziarie di spesa assegnate	Da 0 a 10	40
	B 2. Entità risorse finanziarie di entrata assegnate al responsabile dei procedimento	Da 0 a 8	
	B 3. Numerosità e complessità delle relazioni esterne	Da 2 a 8	
	B 4. Numerosità e complessità delle relazioni interne	Da 2 a 6	
	B 5. Complessità e variabilità del quadro normativo di riferimento	Da 1 a 8	
TOTALE FATTORE : 40%			
C. Complessità specialistica dell'incarico assegnato	C1. Livello di responsabilità	da 3 a 12	24
	C2. Competenze tecniche e capacità gestionali	da 3 a 12	
TOTALE FATTORE : 24 %			
D. Rilevanza strategica	D 1. Rilevanza politico-	Da 3 a 12	22

	strategica		
	D2. Rilevanza tecnico-strategica	Da 3 a 10	
TOTALE FATTORE: 22%			
TOTALE COMPLESSIVO: 100%			

4.3.- CRITERI PER L'ASSEGNAZIONE DEI PUNTEGGI PER CIASCUNA POSIZIONE

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. Complessità organizzativa (max punti 14)

A1. Entità e specializzazione delle risorse umane gestite (punteggio da 0 a 14)

Il punteggio verrà attribuito tenendo conto del numero e del livello di specializzazione degli addetti assegnati ad una data posizione.

I dati per il calcolo del punteggio sono forniti dal Segretario Generale, anche valutando quanto attestato dalla stessa posizione nella relativa scheda.

Il punteggio verrà attribuito secondo i seguenti criteri che tengono conto del numero degli addetti e del livello di specializzazione dei profili professionali.

Entità delle risorse umane gestite

<i>N. Profili professionali</i>	<i>Eterogeneità</i>
5 dipendenti ed oltre	Alta
da n. 2 a n.4 dipendenti	Media
da n. 0 a n. 1 dipendenti	Bassa

Livello di specializzazione dei profili professionali

<i>Categorie</i>	<i>Specializzazione</i>
Categoria D	Alta
categorie B3 e C	Media
categorie A e B1	Bassa

Numero addetti	Alta	4	8	14
	Media	2	4	8
	Bassa	0	2	4
		Basso	Medio	Alto
Livello di specializzazione				

B. Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata (max punti 40)

B1. Entità delle risorse finanziarie di spesa assegnate (punteggio da 0 a 10)

Il punteggio verrà attribuito in modo proporzionale alla spesa destinata alla posizione per il conseguimento dei propri obiettivi (budget) rispetto al totale della spesa per l'ente.

Ai fini del calcolo di tale entità verranno utilizzati i dati contabili estrapolati dal PEG ed i criteri di calcolo indicati nell'allegato 2 della presente metodologia.

B2. Entità delle risorse finanziarie di entrata assegnate al responsabile di procedimento (punteggio da 0 a 8)

Il punteggio verrà attribuito in modo proporzionale alle entrate che si prevede di accertare dalla posizione rispetto al totale degli accertamenti dell'ente.

Ai fini del calcolo di tale entità verranno utilizzati i dati estrapolati dal PEG ed i criteri di calcolo indicati nell'allegato 2 della presente metodologia.

B3. Numerosità e complessità delle relazioni esterne (punteggio da 2 a 8)

Il punteggio verrà attribuito tenendo conto della numerosità e complessità delle tipologie delle relazioni esterne di ciascuna posizione, da valutare in relazione agli enti sovraordinati ed ai destinatari delle prestazioni.

La valutazione viene effettuata dal Nucleo di valutazione sulla base delle indicazioni del Segretario Generale, anche valutando quanto attestato dalla stessa posizione nella relativa scheda, seguendo i seguenti criteri che tengono conto della numerosità e complessità delle relazioni esterne:

Numerosità	Alta	4	6	8
	Bassa	2	4	6
		Bassa	Media	Alta
		Livello di complessità		

B4. Numerosità e complessità delle relazioni interne (punteggio da 2 a 6)

Il punteggio verrà attribuito dal Nucleo di valutazione, sulla base delle indicazioni del segretario comunale, seguendo i seguenti criteri che tengono conto della numerosità e complessità delle relazioni interne:

- ☐ relazioni interne limitate e circoscritte all'ambito funzionale (punti 2)
- ☐ relazioni interne caratterizzate da una rete di relazioni con la generalità delle altre funzioni comunali (punti 4)
- ☐ relazioni interne limitate anche volte alla definizione degli atti di programmazione (punti 4)
- ☐ relazioni interne caratterizzate da una rete di interazioni con la generalità delle altre funzioni comunali e con gli organi istituzionali anche volte alla definizione degli atti di programmazione (punti 6)

B5. Complessità e variabilità del quadro normativo di riferimento per la gestione dei servizi/attività (punteggio da 1 a 8)

Il punteggio verrà attribuito dal Nucleo di valutazione, sulla base delle indicazioni del Segretario comunale, anche valutando quanto attestato dalla stessa posizione nella relativa scheda, seguendo i seguenti criteri che tengono conto del livello di complessità e variabilità del quadro normativo di riferimento per la gestione dei servizi/attività di competenza della struttura, così come illustrato nella tabella sottostante:

Variabilità	Alta	4	6	8
	Media	2	4	6
	Bassa	1	2	4
		Bassa	Media	Alta
Livello di complessità				

C. Complessità specialistica dell'incarico assegnato (max punti 24)

C1. Livello di responsabilità (punteggio da 3 a 12)

A Ciascuna posizione verrà assegnato un punteggio a seconda del livello di responsabilità connessa ai profili di responsabilità tecnica gestionale, amministrativo - contabile, civile, penale e datoriale (rischio della responsabilità di ruolo).

Il punteggio verrà attribuito dal Nucleo di valutazione, sulla base delle indicazioni del Segretario Generale, anche valutando quanto attestato dalla stessa posizione nella relativa scheda, secondo i seguenti criteri inerenti il livello di responsabilità:

- ☐ elevato: punti da 10 a 12
- ☐ alto: punti da 6 a 9
- ☐ medio: punti da 3 a 5

C2. Competenze tecniche e capacità gestionali (punteggio da 3 a 12)

A ciascuna posizione verrà assegnato un punteggio a seconda del livello di professionalità (tecniche, giuridiche e gestionali) ed esperienze richieste.

Il punteggio verrà attribuito dal Nucleo di valutazione sulla base delle competenze tecniche e capacità gestionali richieste dal ruolo, sulla base delle indicazioni del Segretario Generale, anche valutando quanto attestato dalla stessa posizione nella relativa scheda, secondo i seguenti criteri:

Competenze tecniche	Molto elevata	7	10	12
	Elevate	5	7	10
	medie	3	5	7
		Media	Alta	Molto alta
Capacità gestionali				

D. Rilevanza strategica (max punti 22)

D1. Rilevanza politico-strategica (punteggio da 3 a 12)

Il punteggio viene definito dal Sindaco, con riferimento al programma di mandato, sentito il Segretario comunale, sulla base dei seguenti fattori:

- ☐elevata: punti da 10 a 12
- ☐alta: punti da 6 a 9
- ☐media: punti da 3 a 5

D2. Rilevanza tecnico-strategica (punteggio da 3 a 10)

Il punteggio viene definito dalla direzione generale, con riferimento all'organigramma dell'ente e alle sue funzioni, anche in relazione alle ipotesi di sviluppo delle strutture e delle funzioni, sentito il Sindaco, sulla base dei seguenti fattori:

- ☐elevata: punti da 9 a 10
- ☐alta: punti da 6 a 8
- ☐media: punti da 3 a 5

4.4.- LA DEFINIZIONE DEL LIVELLO RETRIBUTIVO

Il metodo utilizzato per calcolare il livello retributivo associato ad ogni punteggio, scaturito dal sistema di valutazione di cui sopra, è quello dell'interpolazione lineare attraverso la seguente funzione di 1° grado, espressione di una retta passante per i punti $[x(1); y(1)]$ e $[x(2); y(2)]$:

$$y(n) = y(1) + [y(2) - y(1)] * \frac{x(n) - x(1)}{x(2) - x(1)}$$

dove:

- $x(n)$ è il punteggio assegnato alla posizione organizzativa ennesima;
- $y(n)$ è la retribuzione di posizione totalizzata dalla PO ennesima
- $x(1)$ e $x(2)$ sono rispettivamente il punteggio minimo e massimo previsti dal sistema di valutazione;
- $y(1)$ e $y(2)$ sono rispettivamente la retribuzione di posizione minima prevista dal CCNL e quella massima stabilita dalla Giunta nel rispetto dell'art. 15 del CCNL 2016/2018 e del limite di spesa – anno 2016 , stabilito dall'art. 23, co. 2 del D.lgs. 75/2017;

SCHEMA ANALISI POSIZIONI ORGANIZZATIVE
- Enti Locali e Regioni: Fascia "D" -

0. - Posizione (in analisi - livello) / Unità di appartenenza (settore, servizio, ufficio)

Ruolo e livello giuridico:

Settore:

Ufficio:

1 - COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA

<i>Fattori</i>	<i>Dimensioni</i>
A.1	Entità delle risorse umane gestite (indicare il numero)
A2	Specializzazione delle risorse umane (indicare il categoria giuridica ed economica di appartenenza, in base a quanto previsto in dotazione organica, indipendentemente dalla copertura del posto):

2. - COMPLESSITA' GESTIONALE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA ASSEGNATA

<i>Fattori</i>	<i>Dimensioni</i>
B.1	Entità risorse finanziarie di spesa assegnate - Budget
B. 2	Entità risorse finanziarie di entrata assegnate
B. 3	Numerosità e complessità delle relazioni esterne
B. 4	Numerosità e complessità delle relazioni interne

B. 5	Complessità e variabilità del quadro normativo di riferimento per la gestione dei servizi/attività

3. – COMPLESSITA' SPECIALISTICHE DELL'INCARICO ASSEGNATO

<i>Fattori</i>	<i>Dimensioni</i>
C.1	Livello di responsabilità connessa ai profili di responsabilità tecnica, gestionale, amministrativo- contabile, civile, penale e datoriale (rischio della responsabilità di ruolo).
C.2	Competenze tecniche e capacità gestionali richieste

4. RILAVANZA STRATEGICA DELLA POSIZIONE

<i>Fattori</i>	<i>Dimensioni</i>
D.1	Rilevanza politico - strategica
D.2	Rilevanza tecnico - strategica

Data

<i>Il titolare della "posizione"</i>	<i>Il superiore funzionale (eventuale)</i>	<i>Il Segretario Generale</i>
.....		

Criterio di calcolo del punteggio per i parametri B1 e B2

$$P(i) = \epsilon i / \epsilon \max * \underline{P \max}$$

Dove: P (i) = Punteggio del dipendente iesimo

ϵi = Budget assegnato al dipendente iesimo

Pmax = punteggio massimo attribuibile per il criterio in esame

$\epsilon \max$ = spesa totale dell'Ente

Successivamente si riparametrano i risultati per assegnare al dipendente X che ha ottenuto il punteggio più alto, quello massimo previsto dal sottocriterio di valutazione, moltiplicando quest'ultimo con il coefficiente $\frac{P(i)}{P_x}$

Il punteggio definitivo per ogni dipendente sarà il seguente:

Parametro B1

$$P(I) = \frac{P(i)}{P_x} * 10$$

Parametro B2

$$P(I) = \frac{P(i)}{P_x} * 8$$

dove :

P(I) = punteggio definitivo del dipendente iesimo

P x = punteggio più alto