

SISTEMA DI PESATURA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

1. LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

La metodologia di graduazione delle posizioni organizzative è rivolta all'individuazione analitica delle specificità di ogni posizione mediante:

- l'esplicitazione dei fattori di valutazione;
- l'assegnazione del punteggio per ciascun fattore di valutazione;
- i criteri di assegnazione dei punteggi per ciascuna posizione;
- la definizione della retribuzione.

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.

2. I FATTORI DI VALUTAZIONE

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

- Risorse (economiche ed umane);
- Responsabilità;
- Problem solving;
- Rilevanza strategica.

• Dimensione Risorse

La dimensione risorse prende in considerazione le risorse umane ed economiche assegnate alle unità organizzative. L'obiettivo è pesare il grado di responsabilità affidato al titolare della posizione in termini di risorse gestite considerate da un punto di vista esclusivamente quantitativo.

L'attribuzione del punteggio aumenta al crescere delle risorse economiche di cui si ha responsabilità e dei lavoratori gerarchicamente o funzionalmente subordinati.

• Dimensione Responsabilità

Concerne l'entità, l'ampiezza e la rilevanza delle scelte che il singolo titolare della posizione organizzativa deve compiere per ottemperare ai compiti caratterizzanti il proprio ruolo. Considera l'entità del rischio potenziale e delle relative sanzioni tipiche della posizione oggetto di analisi.

Gli indicatori ritenuti più significativi sono:

1. l'ampiezza delle responsabilità giuridiche e gestionali, che individua il carico di responsabilità gestionali e giuridiche che fa capo ad una posizione;
2. l'impatto delle decisioni e dei comportamenti sul funzionamento interno, che definisce il grado in cui le decisioni e le attività di una posizione condizionano o influenzano la qualità e i risultati di altre funzioni comunali.

- **Dimensione Problem Solving**

Nella dimensione del problem solving l'obiettivo è misurare il grado di variabilità e di disomogeneità delle attività controllate e quindi la qualità del contributo richiesto nel raggiungimento degli obiettivi di unità organizzativa e di ente.

Un livello minore di punteggio è attribuito a quelle posizioni i cui processi decisionali sono prevalentemente codificati da norme e procedure standard. Il livello intermedio viene riconosciuto alle posizioni organizzative che presidiano processi gestionali discrezionali se pur nell'ambito di procedure codificate da norme.

Il punteggio più alto è attribuito a posizioni organizzative che gestiscono in autonomia processi decisionali con alto livello di discrezionalità.

- **Rilevanza strategica**

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

Tavola 1 - Fattori generali e fattori specifici di valutazione

FATTORI GENERALI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI VALUTAZIONE
A. Dimensione Risorse	A 1. Entità delle risorse umane gestite
	A 2. Entità risorse finanziarie di spesa e di entrata assegnate
B. Dimensione Responsabilità	B 1. Responsabilità giuridica e gestionale e correlazione tra entità del rischio e sanzione applicabile
C. Problem Solving	C.1 Gestione dei processi decisionali e livello di discrezionalità
D. Rilevanza strategica	D.1 Rilevanza strategica sulla base dei programmi dell'organo di governo

3. PESO 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 attribuito un peso. In particolare i pesi sono i seguenti:

FATTORI GENERALI DI VALUTAZIONE	PESI %
A. Dimensione Risorse	20,00
B. Dimensione Responsabilità	20,00
C. Problem Solving	30,00
D. Rilevanza strategica	30,00
TOTALE	100,00

Trattandosi della graduazione di posizioni organizzative i fattori ai quali si è voluto assegnare il maggior punteggio sono quelli relativi alla complessità gestionale, 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 seguente:

	TITOLO POSIZIONE		
			
CRITERI GENERALI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI VALUTAZIONE	PUNTI	MAX PUNTI
A. Dimensione Risorse	A1. Entità delle risorse umane gestite	Da 0 a 10	20
	A2. Entità delle risorse finanziarie gestite	Da 0 a 10	
TOTALE FATTORE 20 %			
B. Dimensione Responsabilità	Responsabilità giuridica e gestionale e correlazione tra entità del rischio e sanzione applicabile	Da 0 a 20	20
TOTALE FATTORE: 20%			
C. Problem Solving	Gestione dei processi decisionali e livello di discrezionalità	Da 0 a 30	30
TOTALE FATTORE: 30%			

D. Rilevanza strategica	Rilevanza strategica	Da 0 a 30	30
TOTALE FATTORE: 30%			
TOTALE COMPLESSIVO: 100%			

4. 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.

- **Dimensione Risorse (max punti 10)**

A1. Entità delle risorse umane gestite (punteggio da 0 a 15)

Il punteggio verrà attribuito in base al numero delle risorse umane gestite ed afferenti il settore di competenza .

<i>N. Risorse</i>	<i>Punti</i>
oltre n. 5 risorse	10
da n. 3 a n. 5 risorse	6
da n. 1 a n. 2 risorse	4
Nessuna risorsa	0

A2. Entità delle risorse finanziarie gestite (punteggio da 0 a 10)

La dimensione risorse finanziarie prende in considerazione le risorse economiche assegnate in termini di spesa e di entrata. L'obiettivo è pesare il grado di responsabilità affidato al titolare della posizione in termini di risorse gestite considerate da un punto di vista esclusivamente quantitativo. Gli importi sono desunte dal PEG o atto equivalente tenendo conto della effettiva attribuzione al Responsabile. Il punteggio verrà attribuito in modo proporzionale alla spesa ed all'entrata destinate alla posizione per il conseguimento dei propri obiettivi (budget) rispetto al totale della spesa e dell'entrata per l'ente.

Dimensioni di valutazione	Peso		Punteggio
Risorse Economiche	25	Da 70%	10
		Oltre 60 e meno del 70%	8
		Da 50% a 60%	6
		Oltre 30% e meno del 50%	4
		Da 15 a 30%	2

		Meno del 15%	0
--	--	--------------	---

- **Dimensione Responsabilità (max punti 20)**

Concerne l'entità, l'ampiezza e la rilevanza delle scelte che il singolo titolare della posizione organizzativa deve compiere per ottemperare ai compiti caratterizzanti il proprio ruolo. Considera l'entità del rischio potenziale e delle relative sanzioni tipiche della posizione oggetto di analisi.

Gli indicatori ritenuti più significativi sono:

- l'ampiezza delle responsabilità giuridiche e gestionali, che individua il carico di responsabilità gestionali e giuridiche che fa capo ad una posizione;
- l'impatto delle decisioni e dei comportamenti sul funzionamento interno, che definisce il grado in cui le decisioni e le attività di una posizione condizionano o influenzano la qualità e i risultati di altre funzioni comunali.
- Il livello di complessità e variabilità del quadro normativo di riferimento per la gestione dei servizi/attività di competenza della struttura:

Area di valutazione	Peso		Punteggio
Responsabilità	20	Elevata responsabilità giuridica e gestionale. Elevata la correlazione tra entità del rischio e sanzione applicabile. Elevato livello di complessità e variabilità del quadro normativo di riferimento.	Da 11 a 20
		Significativa responsabilità giuridica e gestionale. Significativa la correlazione tra entità del rischio e sanzione applicabile. Significativo livello di complessità e variabilità del quadro normativo di riferimento.	Da 6 a 10
		Apprezzabile responsabilità giuridica e gestionale. Apprezzabile la correlazione tra entità del rischio e sanzione applicabile. Apprezzabile livello di complessità e variabilità del quadro normativo di riferimento.	Da 0 a 5

- **Dimensione “problem solving”**

Nella dimensione del problem solving l'obiettivo è misurare il grado di variabilità e di disomogeneità delle attività controllate e quindi la qualità del contributo richiesto nel raggiungimento degli obiettivi di unità organizzativa e di ente.

Un livello minore di punteggio è attribuito a quelle posizioni i cui processi decisionali sono prevalentemente codificati da norme e procedure standard. Il livello intermedio viene riconosciuto alle posizioni organizzative che presidiano processi gestionali discrezionali se pur nell'ambito di procedure codificate da norme.

Il punteggio più alto è attribuito a posizioni organizzative che gestiscono in autonomia processi decisionali con alto livello di discrezionalità.

Area di valutazione	Peso		Punteggio
Problem solving	15	Gestisce in autonomia processi decisionali con alto livello di discrezionalità	Da 10 a 15
		Gestisce processi gestionali discrezionali se pur nell'ambito di norme e procedure codificate	Da 5 a 9
		Gestisce processi decisionali prevalentemente codificati da norme e procedure standard	Da 0 a 4

- **Rilevanza strategica (max punti 30)**

La dimensione strategica valuta l'impatto che l'attività gestita ha nel perseguimento delle politiche e degli obiettivi strategici dell'amministrazione.

L'obiettivo è analizzare la rilevanza della posizione organizzativa rispetto alle strategie dell'amministrazione. Il punteggio più alto è attribuito ad attività che concorrono ed impattano in modo diretto sulle strategie dell'amministrazione. Il punteggio intermedio è attribuito a posizioni organizzative che presidiano attività rilevanti ma che concorrono in modo indiretto alle strategie dell'amministrazione. Il punteggio più basso è attribuito a posizioni che gestiscono servizi che se pur rilevanti non concorrono al raggiungimento delle strategie di ente.

Il punteggio viene definito dal Sindaco, con riferimento al programma di mandato, ed agli altri atti di programmazione, sulla base dei seguenti fattori:

- elevata: punti da 21 a 30
- media: punti da 11 a 20
- bassa: punti da 0 a 10

5. LA RETRIBUZIONE DELLE SINGOLE POSIZIONI

Attribuito un peso alle singole posizioni individuate applicando il presente sistema si procede come segue al fine di individuare la retribuzione corrispondente.

- a. Si divide l'entità del fondo destinato a remunerare l'indennità posizione di tutte le P.O. per il numero di punti complessivamente conseguito da tutte le P.O.

- b. Relativamente ad ogni P.O. si moltiplica il punteggio conseguito per il valore ottenuto attraverso l'operazione sub a) e si ottiene così il valore di ogni posizione.
- c. Ove il valore di una posizione sia superiore al massimo contrattualmente stabilito sarà ridotto entro i limiti consentiti e la somma così recuperata andrà ad aggiungersi a quella destinata a remunerare l'indennità di risultato delle P.O.
- d. Ove il valore di una posizione sia inferiore al minimo contrattualmente previsto la direzione quell'unità organizzativa non avrà i requisiti per essere classificata quale posizione organizzativa e dovrà conseguentemente rivedersi l'articolazione organizzativa dell'ente.

6. AGGIORNAMENTO DELLA PESATURA

La Giunta Comunale provvede, di regola, con periodicità annuale alla pesatura delle P.O. contestualmente all'approvazione del Piano delle Prestazioni.