


# **Comune di Busto Garolfo**

## **Metodologia di graduazione delle posizioni organizzative**



## **1 PREMESSA**

Il presente documento descrive una metodologia per confrontare le posizioni organizzative del Comune di Busto Garolfo, in modo sistematico e formalizzato. L'obiettivo intermedio della metodologia proposta è di consentire una graduazione di dette posizioni (determinando, quindi, l'importanza relativa di una posizione rispetto ad un'altra). L'obiettivo finale è invece quello di definire una base per l'attribuzione della retribuzione di posizione prevista dal contratto di lavoro.

È opportuno chiarire preliminarmente che il sistema di graduazione proposto *non valuta le persone, ma le posizioni*. Si tratta, in sostanza, di stabilire una graduatoria di queste ultime a prescindere dal potenziale e dalle performance delle persone che riceveranno l'incarico di posizione.

La graduazione delle posizioni organizzative va intesa come strumento per la gestione delle risorse umane e per tale motivo è passibile di aggiornamenti al verificarsi di modifiche rilevanti nell'organizzazione del Comune.

## **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 discrezionalità nel percorso che conduce all'elaborazione del risultato finale, qualunque metodologia venga adottata. 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 Nucleo di valutazione, che è chiamato a proporre soluzioni metodologiche al problema della graduazione;
- le posizioni organizzative, coinvolte attivamente nella definizione della metodologia;
- le OO.SS., per quanto previsto dalla normativa vigente;
- la Giunta comunale, che rappresenta l’organo deputato all’approvazione della metodologia.

## **3 LA PROPOSTA PER IL COMUNE DI BUSTO GAROLFO**

### **3.1 L’INDIVIDUAZIONE DELLE POSIZIONI**

Va premesso che *non esiste una corrispondenza biunivoca tra le posizioni organizzative e le unità organizzative* previste in organigramma. Infatti, potrebbero esserci:

- a) posizioni che comportano funzioni di direzione di unità organizzativa di particolare complessità caratterizzate da un elevato grado di autonomia gestionale ed organizzativa;
- b) posizioni che riguardano attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione correlate a diplomi di laurea e/o di scuole universitarie e/o all’iscrizione ad albi professionali;
- c) posizioni che riguardano attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevate autonomia ed esperienza.

*La posizione organizzativa coincide perciò con le funzioni ad essa attribuite.*

### **3.2 IL QUADRO DI RIFERIMENTO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI**

La proposta per il Comune di Busto Garolfo non può che richiamarsi:

- alle norme sulla graduazione delle posizioni organizzative previste dal contratto collettivo nazionale EELL (personale dei livelli);
- a quanto definito nel Regolamento per il funzionamento per gli uffici ed i servizi.

### 3.3 IL METODO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Premesso che si intende operare secondo una metodologia mista di tipo sia qualitativo che quantitativo, essa viene di seguito esplicitata.

Innanzitutto è necessario effettuare un primo raggruppamento delle posizioni organizzative a seconda che esse si riferiscano a posizioni di struttura o meno.

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 fattori di graduazione;
- l'attribuzione dei pesi a ciascun fattore di graduazione;
- l'assegnazione del punteggio per ciascun fattore e per ciascuna posizione.

#### 3.3.1 Esplicitazione dei fattori di graduazione

I fattori di graduazione generali e gli elementi specifici di graduazione sono quelli riportati nella seguente tabella.

*Tavola 1 - Fattori di graduazione delle posizioni*

FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE
Consistenza delle risorse assegnate	Consistenza delle risorse umane (dipendenti) Consistenza delle risorse finanziarie
Complessità gestionale 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 dell'unità organizzativa:
Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato	Responsabilità tecnica, amministrativa e contabile Obbligo di iscrizione in albi professionali per l'accesso alla posizione Pluralità e rilevanza degli incarichi aggiuntivi
Strategicità della posizione	Strategicità della posizione

### 3.3.2 *Attribuzione dei pesi a ciascun fattore di graduazione*

#### *Pesi attribuiti*

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 termini di punteggio massimo che è possibile attribuire a tale fattore. In particolare i pesi sono i seguenti:

*Tavola 2: Pesi dei fattori di graduazione*

FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	MAX PUNTI
Consistenza delle risorse umane e finanziarie assegnate	10
Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	50
Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato	20
Strategicità della posizione	20
	100

Ogni fattore generale di graduazione è articolato in uno o più elementi specifici. Ad ogni elemento specifico è attribuito un peso, consistente nella fascia di punteggio (da minimo a massimo), che è possibile attribuire a tale elemento.

Nella Tavola 3 viene riportata la scheda di graduazione utilizzata, contenente il dettaglio dei pesi attribuiti a ciascun elemento specifico utilizzato per la pesatura delle posizioni organizzative.

*Tavola 3: Scheda di graduazione delle posizioni organizzative*

DENOMINAZIONE POSIZIONE .....
-------------------------------

FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE	PUNTI	MAX PUNTI
A. Consistenza delle risorse umane e finanziarie	A1. Consistenza delle risorse umane	da 0 a 4	
	A2. Consistenza delle risorse finanziarie	da 0 a 6	
<b>TOTALE FATTORE</b>		<b>10</b>	<b>10</b>
B. La complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	B1. Complessità del quadro normativo	da 0 a 10	
	B2. Complessità del quadro delle relazioni	da 0 a 10	
	B3. Complessità del processo di programmazione e di prevedibilità e/o misurabilità dei risultati	da 0 a 10	
	B4. Complessità interna	da 0 a 20	
<b>TOTALE FATTORE</b>		<b>50</b>	<b>50</b>
C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato	C1. Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile	da 0 a 12	
	C2. Obbligo di iscrizione in albi professionali per l'accesso alla posizione	da 0 a 2	
	C3. Pluralità e rilevanza degli incarichi aggiuntivi	da 0 a 6	
<b>TOTALE FATTORE</b>		<b>20</b>	<b>20</b>
D. Strategicità della posizione	D1. Rilevanza della posizione rispetto alla mission aziendale, al programma di mandato e al funzionamento dell'organizzazione	Da 0 a 20	
<b>TOTALE FATTORE</b>		<b>20</b>	<b>20</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>			<b>100</b>

Tale scheda verrà applicata in modo completo per le posizioni **“di struttura”**.

Per quelle **“non di struttura”** si applicherà la stessa metodologia ad eccezione dei seguenti elementi specifici:

- A1 (Consistenza delle risorse umane);
- A2 (Consistenza delle risorse finanziarie);
- B4 (Complessità interna).

Il punteggio risultante dall'applicazione della metodologia potrà perciò raggiungere un massimo pari al 70% del punteggio raggiungibile dalle altre tipologie di posizioni.

Pertanto, ai fini dell'attribuzione della fascia per le posizioni di cui trattasi, si applicherà al punteggio effettivamente raggiunto un fattore correttivo che renderà omogenee le valutazioni effettuate.

### *Criteri di valutazione adottati*

Per una completa comprensione dei criteri di valutazione adottati è ora necessario analizzare, **per ciascun elemento specifico di valutazione:**

- le informazioni utilizzate per la 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 0 a 4)*

<b>Informazioni utilizzate</b>	<b>Criteri di assegnazione dei punteggi</b>
<p>Si considerano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le risorse umane assegnate all'unità organizzativa, espresse in termini di unità FTE (es. un dipendente a tempo pieno corrisponde a 1 unità FTE, un dipendente part-time al 50% corrisponde a 0,5 FTE);</li> <li>• i capitoli di spesa del personale (Macroaggregato 101) riferiti alle risorse umane assegnate all'unità organizzative.</li> </ul> <p>In sede di prima applicazione della metodologia, e comunque a seguito di una riorganizzazione complessiva della struttura organizzativa, si prendono in considerazione la consistenza del personale assegnato e gli stanziamenti dei capitoli di spesa del personale così come risultanti a seguito della Deliberazione di riorganizzazione. Nel caso di una rigraduazione periodica, si prendono in considerazione la dotazione di personale assegnata con l'ultimo PEG approvato e gli stanziamenti assestati dei relativi capitoli di spesa del personale.</p>	<p>Il punteggio verrà attribuito nel seguente modo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• per ciascuno dei due fattori considerati (risorse umane, spesa di personale) si individua l'unità organizzativa che presenta il valore più elevato. A questa si attribuisce il punteggio massimo. Per le altre unità organizzative, il punteggio viene determinato in misura proporzionale;</li> <li>• il punteggio complessivo di ciascuna unità organizzativa viene determinato calcolando la media aritmetica dei punteggi attribuiti ai due fattori.</li> </ul>

### *A2. Consistenza delle risorse finanziarie (punteggio da 0 a 6)*

<b>Informazioni utilizzate</b>	<b>Criteri di assegnazione dei punteggi</b>
<p>La consistenza delle risorse finanziarie viene determinata prendendo in considerazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• i capitoli di spesa corrente (Tit. 1) assegnati all'unità organizzativa, esclusi i capitoli di spesa del personale (Macroaggregato 101) (40%);</li> <li>• gli altri capitoli di spesa assegnati all'unità organizzativa, esclusi quelli dei Tit. 4, 5, 7 (20%);</li> <li>• i capitoli di entrata assegnati all'unità</li> </ul>	<p>Il punteggio verrà attribuito nel seguente modo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• per ciascuno dei tre fattori considerati (spesa corrente, altri capitoli di spesa, altri capitoli di entrata) si individua l'unità organizzativa che presenta il valore più elevato. A questa si attribuisce il punteggio massimo. Per le altre unità organizzative, il punteggio viene determinato in misura proporzionale;</li> <li>• il punteggio complessivo di ciascuna unità organizzativa viene determinato calcolando</li> </ul>

<p>organizzativa, esclusi quelli dei Tit. 6, 7, 9 (40%).</p> <p>La somma ponderata dei valori di cui all'elenco precedente determina la consistenza delle risorse finanziarie di ciascuna unità organizzativa.</p> <p>Per il calcolo, si prendono in considerazione gli stanziamenti assestati relativi all'esercizio in cui viene effettuata la graduazione.</p>	<p>la media ponderata dei punteggi attribuiti ai tre fattori.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------

## B. Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata

### B1. Complessità del quadro normativo (punteggio da 1 a 10)

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
<p>Si prenderanno in considerazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>la pluralità delle fonti normative di riferimento per i procedimenti gestiti dall'unità organizzativa;</li> <li>la variabilità del quadro normativo che caratterizza gli ambiti di attività dell'unità organizzativa.</li> </ul> <p>Punto di riferimento principale dell'analisi e della valutazione di tale fattore sarà la mappa dei procedimenti amministrativi assegnati all'unità organizzativa, pubblicata sulla Sezione «Amministrazione trasparente» del sito internet istituzionale</p>	<p>Il punteggio viene attribuito utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in "basso", "medio", "alto").</p> <p>Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia, con l'attribuzione di un punteggio specifico all'interno dell'intervallo di punti che caratterizza il quadrante.</p>

### B2. Complessità del quadro delle relazioni (punteggio da 1 a 10)

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
<p>Si prenderà in considerazione la numerosità e la varietà dei portatori di interesse interni ed esterni con cui si relaziona l'unità organizzativa.</p> <p>Punto di riferimento per tale analisi sarà una mappa dei portatori di interessi di ogni unità organizzativa, definita sulla base di una griglia di riferimento omogenea per tutto l'ente</p>	<p>Il punteggio viene attribuito utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in "basso", "medio", "alto").</p> <p>Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia, con l'attribuzione di un punteggio specifico all'interno dell'intervallo di punti che caratterizza il quadrante.</p>

### B3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati (punteggio da 1 a 10)

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
<p>Si prenderanno in considerazione la complessità della programmazione e il grado di prevedibilità/misurabilità dei risultati.</p> <p>Punti di riferimento per la valutazione di tali aspetti saranno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>una mappa dei servizi/attività erogati da ogni unità organizzativa nella quale sarà specificata la modalità di gestione adottata (diretta/esternalizzata, singola/associata o di rete);</li> <li>la mappa dei procedimenti amministrativi</li> </ul>	<p>Il punteggio viene attribuito utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in "basso", "medio", "alto").</p> <p>Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia, con l'attribuzione di un punteggio specifico all'interno dell'intervallo di punti che caratterizza il quadrante.</p>



assegnati all'unità organizzativa, pubblicata sulla Sezione «Amministrazione trasparente» del sito internet istituzionale.	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

#### B4. Complessità interna (punteggio da 1 a 20)

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
<p>Saranno prese in considerazione la gamma delle professionalità e la varietà e complessità dei procedimenti amministrativi gestiti. I punti di riferimento per tale analisi saranno costituiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>dalla mappa dei procedimenti amministrativi assegnati all'unità organizzativa, pubblicata sulla Sezione «Amministrazione trasparente» del sito internet istituzionale;</li> <li>dalla dotazione organica assegnata all'unità organizzativa, espressa in unità F.T.E., così come risultante dall'ultimo PEG approvato o dall'ultimo provvedimento di riorganizzazione deliberato, evidenziando le tipologie di categoria e di profilo professionale del personale stesso, nonché il rapporto tra dotazione organica e personale effettivamente in servizio.</li> </ul>	<p>Il punteggio viene attribuito utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in "basso", "medio", "alto").</p> <p>Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia, con l'attribuzione di un punteggio specifico all'interno dell'intervallo di punti che caratterizza il quadrante.</p>

### C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato (Punteggio da 1 a 20)

#### C1. Responsabilità tecnica, amministrativa e contabile

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
<p>Al fine di valutare tali parametri, oltre alle responsabilità desumibili dalla normativa e dai regolamenti interni, per ciascuna posizione saranno presi in considerazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>l'obbligo di iscrizione ad albi professionali, eventualmente richiesto per poter ricoprire la posizione, risultante dai regolamenti interni all'ente;</li> <li>gli incarichi aggiuntivi connessi a specifiche responsabilità formalmente assegnati alla stessa (es. RSSP, Vice – segretario, Responsabile trasparenza, ecc.), desumibili dalla normativa, dai regolamenti interni, oppure da atti organizzativi dell'ente.</li> </ul>	<p>Il punteggio complessivo risulta dalla somma dei punteggi attribuiti a ciascuno dei seguenti fattori:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>responsabilità tecnica, amministrativa e contabile connesse alla posizione;</li> <li>obbligo di iscrizione ad albi professionali per l'accesso alla posizione;</li> <li>pluralità e rilevanza degli incarichi attribuiti alla posizione.</li> </ul>

### D. Strategicità della posizione (Punteggio da 1 a 20)

Rilevanza della posizione rispetto alla mission aziendale, al programma di mandato e al funzionamento dell'organizzazione.

Il punteggio verrà attribuito secondo le seguenti fasce:

POSIZIONE	STRATEGICITÀ		
	BASSA	MEDIA	ALTA
	0 - 6	7 - 13	14 - 20

All'interno di tali fasce la valutazione sarà di tipo qualitativo, e scaturirà da un confronto con la Giunta, effettuato prendendo come punto di riferimento gli indirizzi emergenti dalle Linee programmatiche per azioni e progetti (art. 46, c. 3 D.Lgs. 267/00) e i contenuti della programmazione strategica ed operativa definiti nell'ultimo DUP approvato dall'ente.

### ***3.3.3 Assegnazione del punteggio per ciascun fattore e per ciascuna posizione***

Il percorso di determinazione della pesatura di ciascuna posizione prevede i seguenti passaggi operativi:

1. **Acquisizione delle informazioni.** Il Nucleo di valutazione acquisisce le informazioni necessarie per definire il punteggio di ciascuno degli elementi specifici di graduazione. A tal fine saranno utilizzate apposite schede di rilevazione e raccolta delle informazioni. Le informazioni sono elaborate e trasmesse dagli uffici dell'ente. Ciascun ufficio assume piena responsabilità ai fini di legge in merito alla veridicità ed attendibilità delle informazioni fornite.
2. **Confronto con gli uffici dell'ente.** Acquisite le informazioni necessarie, il Nucleo effettuerà colloqui con i titolari di PO in carica al momento dell'effettuazione della pesatura e con eventuali altri soggetti che si ritenga necessario sentire per avere un quadro completo degli elementi valutativi.
3. **Definizione delle proposte di graduazione.** Sulla base degli elementi raccolti nelle fasi precedenti, il Nucleo di valutazione definisce le proposte di graduazione di ciascuna posizione organizzativa, utilizzando la scheda di cui alla Tavola 3.
4. **Presentazione delle proposte di graduazione.** Le proposte di graduazione sono oggetto di un apposito incontro di presentazione in Giunta, a seguito del quale il Nucleo di valutazione procede all'elaborazione definitiva delle graduazioni.

\* \* \*

Applicata la pesatura, le posizioni organizzative verranno collocate all'interno delle seguenti fasce.

<b>Fascia</b>	<b>Punteggio</b>	<b>% Retribuzione di posizione erogabile*</b>
<b>Fascia A</b>	Punti $\geq 90,00$ e $\leq 100$	100% dell'importo massimo erogabile
<b>Fascia B</b>	Punti $\geq 80,00$ e $< 90,00$	85% dell'importo massimo erogabile
<b>Fascia C</b>	Punti $\geq 70,00$ e $< 80,00$	75% dell'importo massimo erogabile
<b>Fascia D</b>	Punti $\geq 60,00$ e $< 70,00$	65% dell'importo massimo erogabile
<b>Fascia E</b>	Punti $\geq 50,00$ e $< 60,00$	55% dell'importo massimo erogabile
<b>Fascia F</b>	Punti $\geq 40,00$ e $< 50,00$	5.164,57 €
<b>Fascia G</b>	Punti $< 40,00$	Zero

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

*\* L'importo massimo di indennità di posizione erogabile viene determinato dalla Giunta comunale con proprio provvedimento, nel rispetto degli importi minimi e massimi previsti dai contratti collettivi di riferimento.*

*L'importo effettivo delle indennità di posizione erogabili è subordinato alla preventiva verifica del rispetto dei limiti posti dalla normativa sull'importo del trattamento accessorio da corrispondere al personale.*

Posizioni collocate nella medesima fascia avranno la medesima retribuzione di posizione.

Un'unità organizzativa che, una volta pesata, riportasse un punteggio inferiore a 40 punti non verrà considerata una posizione organizzativa.