

NUCLEO DI VALUTAZIONE

BOZZA

**DOCUMENTO DI
DEFINIZIONE DELLA
METODOLOGIA E
APPLICAZIONE DELLE
VALUTAZIONI DI
POSIZIONE DELLA
DIRIGENZA**

CINISELLO BALSAMO, Aprile 2001

GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

ANNO 2001 - 2004

Dopo l'esperienza maturata dal 1998 al 2000 in merito all'applicazione della graduazione delle posizioni dirigenziali, viste le ipotesi di riassetto organizzativo¹ e l'istituzione delle posizioni organizzative e sulla base delle considerazioni esplicitate da:

- Sindaco e Giunta
- Direzione generale
- Rappresentanze sindacali
- Comitato di direzione
- Nucleo di valutazione

si è giunti alla conclusione di riconfermare nell'impianto generale la metodologia in oggetto, migliorandone alcuni aspetti comunque significativi.

In tal senso, le linee di innovazione sono le seguenti:

- parziale semplificazione della metodologia;
- ulteriore attenzione agli aspetti non quantitativi della complessità gestionale delle posizioni;
- specifica considerazione delle posizioni non di struttura mediante l'applicazione di criteri di valutazione *ad hoc*.

In particolare, relativamente ai parametri di valutazione, si propone quanto segue.

FATTORI GENERALI DI VALUTAZIONE	CONSIDERAZIONI SUL FATTORE	PROPOSTE
1. Responsabilità sulle risorse finanziarie	Nessuna considerazione	Conferma del fattore di valutazione
2. Responsabilità sulle risorse umane	Nessuna considerazione	Conferma del fattore di valutazione
3. Complessità del quadro normativo	Valutare la responsabilità derivante dall'attribuzione differenziata in capo ai dirigenti delle funzioni di cui alla Legge 626/94	Applicazione del fattore di valutazione tenuto conto della complessità derivante dalla Legge 626/94
4. Complessità del quadro delle relazioni	Valorizzare le competenze intersettoriali	Le competenze intersettoriali sono considerate dal fattore "Complessità del quadro delle relazioni" per quanto riguarda le "Relazioni interne"
5. Complessità nella previsione dell'attività operativa	Nessuna considerazione	Conferma del fattore di valutazione
6. Complessità definita dall'esposizione della posizione	Rivedere le modalità di definizione e valutazione di tutti i fattori di valutazione della metodologia vigente sulla base del criterio di pari dignità dei settori con valenza esclusivamente o prevalentemente interna e di quelli con valenza esclusivamente o prevalentemente esterna	Eliminazione del fattore di valutazione "Complessità definita dall'esposizione della posizione"

¹ Delibera di Giunta n. 6 del 17 gennaio 2001.

7. Complessità nella gestione delle risorse umane	Rivedere la definizione del fattore "Complessità nella gestione delle risorse umane"	Eliminazione della valutazione quantitativa del fattore basata sul rapporto tra n. Fascia D che il dirigente gestisce direttamente e n. Fascia D totali presente nelle UO della posizione dirigenziale. Considerazione di aspetti qualitativi relativi alla complessità della gestione del personale quali ad esempio il mix delle professionalità, grado di specializzazione richiesto, ecc.
---	--	--

NB: per quanto riguarda le posizioni non di struttura, al fine di introdurre fattori di valutazione che consentano di valutare il grado di specializzazione, esperienza professionale ed esigenze di studio, ricerca ed aggiornamento si propone di applicare unicamente i parametri di cui ai punti 3, 4, 5.

1. Premessa

Il presente rapporto descrive una metodologia per confrontare le posizioni lavorative di un ente locale, in modo sistematico e formalizzato. L'obiettivo intermedio della metodologia proposta è di consentire una graduazione delle posizioni lavorative (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 nazionale di area dirigenziale.

E' opportuno chiarire preliminarmente che **il sistema di valutazione 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 prestazioni delle persone che riceveranno l'incarico di direzione.

La graduazione delle posizioni dirigenziali 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 dell'ente. Essa presenta alcuni innegabili benefici, ma anche alcune limitazioni.

I più importanti benefici sono i seguenti:

- rende il sistema retributivo più coerente con la diversa complessità degli ambiti organizzativi dell'ente;
- rappresenta un elemento di flessibilità, in quanto permette di valutare con continuità, sistematicità e trasparenza le posizioni dirigenziali e, quindi, di adeguare nel tempo l'importanza relativa delle varie posizioni;
- predefinisce una metodologia formalizzata grazie alla quale orientare le decisioni relative all'attribuzione della retribuzione di posizione;
- introduce una gamma di livelli retributivi che apre maggiori spazi per percorsi interni all'organizzazione caratterizzati dall'adozione di soluzioni intermedie e da cambiamenti graduali, comunque trasparenti;
- favorisce una maggiore chiarezza nei rapporti interni e nella lettura delle relative posizioni ed incarichi all'interno dell'ente;
- consente di valorizzare le posizioni di maggiore rilevanza strategica e organizzativa per l'ente incentivando i dirigenti ad assumerne l'incarico.

Tuttavia, la valutazione delle posizioni può presentare dei limiti ove non applicata in modo critico, come ad esempio:

- presentare una ineliminabile componente soggettiva tipica di ogni attività di giudizio; pertanto, può determinare conflitti, nella misura in cui sia evidente, nella sua attuazione, il ruolo giocato da attori non legittimati e da valutazioni arbitrarie, non sufficientemente argomentate, palesemente inique, ispirate in modo manifesto da interessi di parte;
- trasformarsi in fattore di rigidità, ove non venga valorizzata la funzione di strumento di gestione che, in modo sistematico e continuo, tiene sotto osservazione il valore delle posizioni e la loro evoluzione nel tempo; la sua applicazione come strumento che sancisce e legittima, in via definitiva, il valore di certe posizioni dirigenziali, fa venir meno tutte le sue potenzialità per l'innovazione organizzativa e gestionale;

Per concludere, occorre ricordare che l'efficacia dello strumento in esame, date le sue caratteristiche di struttura normativa che ridefinisce le "regole del gioco", è legata al coinvolgimento di tutti i soggetti interessati ed ad un suo corretto utilizzo in chiave non esclusivamente tecnocratica.

2. I soggetti coinvolti nel processo di graduazione delle posizioni

Nell'accingersi a definire una metodologia per la graduazione delle posizioni dirigenziali occorre innanzitutto 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.

E' necessario, a questo proposito, ricordare che valutare significa decidere. L'unica (ma tuttavia importantissima) funzione della metodologia di graduazione è di **limitare il grado di soggettività delle decisioni, costringendo i decisori ad assumere le proprie scelte secondo percorsi predefiniti e trasparenti.**

All'interno del processo di graduazione occorre distinguere diversi ruoli.

Innanzitutto, si osserva un ruolo, che possiamo definire, del "decisore legittimo". Si tratta degli attori cui è attribuito, in virtù di un potere legittimo, il diritto di "dire l'ultima parola" sulla valutazione.

Nel nostro caso tale ruolo è assegnato alla Giunta che approva il sistema di graduazione delle posizioni e, di conseguenza, applicando la metodologia definisce le diverse retribuzioni di posizione.

Alla Giunta si affiancano i "tecnici della valutazione", che sono chiamati a proporre soluzioni metodologiche e operative al problema della graduazione. Svolgono questo ruolo:

- il nucleo di valutazione il cui compito è quello di proporre una metodologia e seguirne l'applicazione in tutti i suoi passaggi;
- il comitato di direzione che esprime un parere sulla metodologia proposta.

3. La proposta per il Comune di Cinisello Balsamo

3.1 L'individuazione delle posizioni

Va premesso che **non esiste una corrispondenza biunivoca tra le posizioni dirigenziali e le unità organizzative di massimo livello** previste in organigramma; infatti, potrebbero esserci:

- incarichi dirigenziali che prevedono la direzione di più unità organizzative;
- incarichi dirigenziali non comportanti direzione di struttura.

La posizione dirigenziale coincide con le funzioni dirigenziali attribuite.

In particolare, si hanno innanzitutto delle **funzioni di base comuni a tutti i dirigenti**.

I dirigenti sono direttamente responsabili della traduzione in termini operativi degli obiettivi individuati dagli organi del comune.

Per far ciò:

- acquisiscono ed elaborano una sistematica informazione e conoscenza sull'ambiente di riferimento, i problemi, i bisogni e le possibilità di intervento;
- promuovono studi e ricerche per la migliore individuazione e qualificazione dei bisogni e degli interessi rilevanti;
- elaborano piani di lavoro, con l'indicazione dei tempi, delle modalità di azione e delle risorse necessarie;
- elaborano relazioni, pareri, proposte, documenti, schemi di provvedimenti regolamentari.

Sulla predette funzioni di base si innestano:

1. **funzioni di direzione di unità organizzative di massimo livello**
2. **funzioni non comportanti direzione di struttura**

Le funzioni non comportanti direzione di struttura possono differenziarsi per:

- tipologia e rilevanza di incarico (studio e ricerca, ispezione e vigilanza, ecc.);
- grado di professionalità e di specializzazione richiesta dall'incarico;
- eventuali funzioni dirigenziali specifiche attribuite.

Posto che l'individuazione delle posizioni dirigenziali compete al Sindaco, è sulla base di tale individuazione e mediante la metodologia approvata dalla Giunta che saranno graduate.

L'atto che formalizza l'individuazione delle posizioni dirigenziali dell'ente deve contenere l'elenco delle posizioni previste.

Il manuale delle posizioni dirigenziali è costituito dall'insieme delle schede di posizione sul tipo di quella riprodotta in tavola 1.

Tavola 1 - Scheda tipo di posizione dirigenziale

Cod.	01	Titolo	DIREZIONE ...
Unità organizzative		<ul style="list-style-type: none"> • Settore • Settore 	
Funzioni non comportanti direzione di struttura		<ul style="list-style-type: none"> • Nessuna 	

3.2 Il metodo per la graduazione delle posizioni

E' necessario graduare le posizioni attraverso una metodologia analitico-quantitativa che preveda:

- l'esplicitazione dei fattori di valutazione;

- l'assegnazione del punteggio per ciascun fattore e per ciascuna posizione.

Fattori di valutazione

I fattori di valutazione generali sono quelli previsti dal contratto (art. 27, c. 1).

I fattori di valutazione proposti nella metodologia sono i seguenti:

1. responsabilità sulle risorse finanziarie;
2. responsabilità sulle risorse umane;
3. complessità del quadro normativo;
4. complessità del quadro delle relazioni;
5. complessità nella previsione dell'attività operativa;
6. complessità nella gestione delle risorse umane

Tali fattori pur presentando un maggior grado di analiticità rispetto a quelli del contratto rimangono assolutamente coerenti con lo spirito del contratto stesso. Ciò viene evidenziato con chiarezza nella seguente tabella di comparazione tra fattori di valutazione del contratto e fattori di valutazione proposti.

Tavola 2 - Fattori di valutazione contratto e fattori proposti: quadro di raccordo

FATTORI DI VALUTAZIONE DEL CONTRATTO	FATTORI DI VALUTAZIONE PROPOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Collocazione nella struttura • Complessità organizzativa • Responsabilità gestionali interne e esterne 	<ol style="list-style-type: none"> 1. responsabilità sulle risorse finanziarie 2. responsabilità sulle risorse umane 3. complessità del quadro normativo; 4. complessità del quadro delle relazioni; 5. complessità nella previsione dell'attività operativa; 6. complessità nella gestione delle risorse umane

Per ciascun fattore proposto dalla metodologia, si esplicita una breve descrizione che ne chiarisca contenuti e significati e che evidenzi gli elementi di compatibilità prevalenti con i fattori previsti dal contratto.

- Fattori 1 e 2: responsabilità sulle risorse, articolata in:
 1. responsabilità sulle risorse finanziarie
si definisce in base al budget finanziario approvato dalla Giunta all'interno del piano esecutivo di gestione, al netto delle spese per il personale dipendente.
 2. responsabilità sulle risorse umane
si definisce in base alla spesa per il personale assegnato alla posizione considerata.
- Fattori da 3 a 6: responsabilità connessa alla complessità di gestione, articolata in:
 3. complessità del quadro normativo
si definisce in base al rapporto tra il numero di fonti che il dirigente deve consultare nel normale svolgimento delle proprie attività ed il livello di dinamicità delle fonti stesse.
 4. complessità del quadro delle relazioni
si definisce in base al numero di rapporti con soggetti interni ed esterni all'ente che il dirigente deve avere nel normale svolgimento delle proprie attività.
 5. complessità nella previsione dell'attività

si definisce in base al rapporto esistente tra la programmabilità dell'attività e la prevedibilità della domanda dei servizi erogati.

6. complessità nella gestione delle risorse umane

si definisce in base alla differenziazione del personale assegnato in termini di professionalità, esigenza di aggiornamento e specializzazione, ecc. Tale parametro intende integrare la valutazione quantitativa delle risorse umane effettuata al parametro 2.

Punteggi

Ciascun fattore 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
1. responsabilità sulle risorse finanziarie	15 %
2. responsabilità sulle risorse umane	15 %
3. complessità del quadro normativo	15 %
4. complessità del quadro delle relazioni	20 %
5. complessità nella previsione dell'attività operativa	20 %
6. complessità nella gestione delle risorse umane	15 %
	100 %

Scheda di valutazione per le posizioni di struttura

CODICE POSIZIONE 1-0001	TITOLO POSIZIONE Direzione area y		
AREE DI VALUTAZIONE	FATTORI DI VALUTAZIONE PREVISTI DALLA METODOLOGIA PROPOSTA	PUNTI	TOTALE
Responsabilità sulle risorse	1. responsabilità sulle risorse finanziarie	15 %	
	2. responsabilità sulle risorse umane	15 %	
<i>Totale area</i>			30 %
Responsabilità connessa alla complessità della gestione	3. complessità del quadro normativo	15 %	
	4. complessità del quadro delle relazioni	20 %	
	5. complessità nella previsione dell'attività operativa	20 %	
	6. complessità nella gestione delle risorse umane	15 %	
<i>Totale area</i>			70 %
TOTALE GENERALE			100 %

Per le posizioni non comportanti direzione di struttura si è scelto di stralciare dalla tabella precedente i parametri che meglio colgono la specificità di dette posizioni.

Scheda di valutazione per le posizioni non di struttura

CODICE POSIZIONE 1-0001	TITOLO POSIZIONE Direzione settore y		
AREE DI VALUTAZIONE	FATTORI DI VALUTAZIONE PREVISTI DALLA METODOLOGIA PROPOSTA	PUNTI	TOTALE

Responsabilità connessa alla complessità della gestione	3. complessità del quadro normativo	15 %
	4. complessità del quadro delle relazioni	20 %
	5. complessità nella previsione dell'attività operativa	20 %
<i>Totale area</i>		<i>55 %</i>
TOTALE GENERALE		55 %

Il totale del punteggio assegnabile è di punti 55. Tale punteggio verrà reso omogeneo con quello attribuito alle posizioni di struttura mediante opportuna proporzione.

3.3 Retribuzione di posizione

Successivamente all'attribuzione del punteggio per ciascuna posizione, vengono definite 4 fasce allo scopo di:

- differenziare le posizioni sulla base di significative diversità di "peso" le posizioni senza giungere ad una eccessiva parcellizzazione e personalizzazione,
- mantenere la stessa retribuzione di posizione a dirigenti appartenenti alla stessa fascia.

FASCIA	PARAMETRO
"A" = punteggio oltre 610	136
"B" = punteggio compreso tra 51 e 60	129
"C" = punteggio compreso tra 41 e 50	118
"D" = punteggio compreso fino a 40	100

In caso di assenza del dirigente titolare di un settore e di attribuzione della direzione di settore ad altro dirigente in servizio presso l'ente alla retribuzione di posizione calcolata secondo la tabella sopra riportata, verrà aggiunta una quota del 40% della retribuzione di posizione relativa al settore vacante.

Allegato: strumenti di graduazione delle posizioni

1. Responsabilità sulle risorse finanziarie

Le risorse finanziarie considerate sono le seguenti:

- per la parte spesa - le spese correnti (Titolo I) (escluse quelle riferite al personale) e quelle in conto capitale (Titolo II);
- per la parte entrata – le entrate effettivamente gestite e controllate direttamente.

La spesa corrente pesa il 53% (8 punti); quella in conto capitale il 13% (2 punti); la gestione dell'entrata il 34% (5 punti).

La definizione del punteggio si ha dando il massimo punteggio (8, 2 o 5 punti) al dirigente che ha il più alto budget.

Gli altri punteggi per la parte spesa vengono definiti tramite interpolazione lineare, cioè, il punteggio di un dirigente che non ha raggiunto il massimo è uguale a:

$$\frac{(\text{Punteggio massimo} * \text{valore del budget del dirigente considerato})}{\text{valore del massimo budget}}$$

Per la parte entrata viene articolata in intervalli di 0,5 punti in ragione delle significatività delle entrate gestite.

2. Responsabilità sulle risorse umane

La definizione del punteggio si ha dando il massimo (15 punti) al dirigente che ha la più alta spesa del personale.

Gli altri punteggi vengono definiti tramite interpolazione lineare, cioè, il punteggio di un dirigente che non ha raggiunto il massimo è uguale a:

$$\frac{(\text{Punteggio massimo} * \text{spesa del personale del dirigente considerato})}{\text{massima spesa del personale}}$$

3. Complessità del quadro normativo

La definizione del punteggio si ha in base a dove il dirigente si trova posizionato nella sottostante tabella a doppia entrata:

		Dinamicità delle fonti		
		Bassa	Media	Alta
N. F o n t i	>2	8	12	15
	=2	4	8	12
	=1	2	4	8

4. Complessità del quadro delle relazioni

La definizione del punteggio si ha partendo dal numero di relazioni che il dirigente ha sia all'esterno che all'interno dell'Ente, definendo in seguito chi ha il maggiore numero ed attribuendo ad esso il punteggio massimo.

La parte riferita alle relazioni esterne conta per il 55% (11 punti), mentre la parte riferita alle relazioni interne conta per il 45% (9 punti).

Gli altri punteggi vengono definiti tramite interpolazione lineare, cioè, il punteggio di un dirigente che non ha raggiunto il massimo è uguale a:

(Punteggio massimo * numero relazioni della posizione considerata)

 numero massimo di relazioni teoriche

5. Complessità nella previsione dell'attività operativa

La definizione del punteggio si ha in base a dove il dirigente si trova posizionato nella sottostante tabella a doppia entrata:

		Prevedibilità della domanda		
		Bassa	Media	Alta
P r o g r. A t t.	Alta	12	8	5
	Media	16	12	8
	Bassa	20	16	12

6. Diversificazione dei profili e complessità nella gestione delle risorse umane

La definizione del punteggio si ha in base a dove il dirigente si trova posizionato nella sottostante tabella:

	<i>Molto bassa</i> Punti 4	<i>Bassa</i> Punti 6	<i>Media</i> Punti 10	<i>Alta</i> Punti 15
<i>Settori</i>				