
MANUALE SULLA METODOLOGIA DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

(approvato con deliberazione del Commissario Straordinario,
con i poteri della Giunta, n. 50 del 18/05/2019)

1. PREMESSA

Il presente documento descrive il metodo per la graduazione, in modo sistematico e formalizzato, delle posizioni organizzative del Comune di Turi, ente privo di posizioni dirigenziali.

Il processo di definizione delle posizioni organizzative si può suddividere in tre fasi:

1. individuazione dell'assetto organizzativo del Comune di Turi e, in particolare, dell'organigramma/funzionigramma delle posizioni di lavoro, cosiddette posizioni organizzative, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato, e istituzione di eventuali nuove posizioni;
2. definizione dei criteri per la graduazione di dette posizioni, in relazione ai fattori di seguito analizzati, determinando, quindi, la maggior rilevanza di una posizione rispetto ad un'altra;
3. definizione dei criteri generali, specifici e di dettaglio, e degli indicatori per l'attribuzione della retribuzione di posizione.

L'assetto organizzativo del Comune di Turi si articola nelle seguenti posizioni organizzative che richiedono, così come stabilito dall'art. 13, comma 1, del CCNL relativo al personale non dirigenziale del comparto Funzioni locali, triennio 2016/2018, stipulato in data 21/05/2018, l'assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato, ovvero, ai sensi della lett. a), del medesimo comma 1, lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative, denominate "Settori", di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa:

- Settore Affari Istituzionali;
- Settore Servizi Sociali;
- Settore Economico-Finanziario;
- Settore Lavori Pubblici;
- Settore Urbanistica e Assetto del Territorio;
- Settore Polizia Locale e S.U.A.P. (Sportello Unico per le Attività Produttive).

I successivi paragrafi 2 e 3 illustrano la metodologia adottata dall'Ente e fondata su criteri oggettivi che consentono di mettere a confronto e graduare le posizioni di lavoro e il loro ruolo all'interno dell'organizzazione.

Il sistema di graduazione proposto non costituisce un sistema di valutazione delle persone, ma delle posizioni e dei ruoli all'interno dell'organizzazione aziendale. Rappresenta, quindi, 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 cui sarà conferito l'incarico di posizione organizzativa.

La graduazione delle posizioni organizzative va inteso come uno strumento relativamente dinamico, suscettibile di revisione al verificarsi di modifiche rilevanti nell'organizzazione dell'Ente.

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 soggettività del risultato finale, qualunque metodologia venga elaborata. Per tale motivo, 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:

- l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), competente a proporre la metodologia di valutazione;
- la Giunta comunale, organo competente all'approvazione della metodologia;
- il Settore Affari Istituzionali - Ufficio Personale -, quale unità organizzativa di supporto e di proposta all'OIV;
- le posizioni organizzative, parte attiva nell'applicazione della metodologia, nonché nella formulazione di eventuali proposte;
- le OO.SS., nei modi e nelle forme previsti dal CCNL relativo al personale non dirigenziale del comparto Funzioni locali, triennio 2016/2018, stipulato in data 21/05/2018.

Il processo di valutazione delle posizioni organizzative si realizza attraverso le seguenti fasi:

1. L'Unità organizzativa competente (Settore Affari Istituzionali - Ufficio Personale), su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), predispone, previa informativa preventiva e confronto con le OO.SS., la proposta deliberativa, corredata dei pareri di regolarità tecnica e contabile, in ordine al sistema di valutazione e la presenta alla Giunta per l'esame ed approvazione;
2. Il Settore Affari Istituzionali - Ufficio Personale - predispone ed acquisisce i questionari di "job analysis" (Analisi della posizione) riportanti i dati relativi ai criteri di graduazione e ai corrispondenti parametri specifici di graduazione di cui al presente regolamento e compilati e sottoscritti dai Responsabili di ciascuna posizione organizzativa, nonché fornisce ogni altra informazione necessaria all'OIV per esprimere le valutazioni di competenza;
3. L'OIV esamina le informazioni raccolte ed esprime le valutazioni sui singoli parametri compilando la scheda di pesatura relativa a ciascuna posizione organizzativa;
4. Il Responsabile del Settore Affari Istituzionali – Ufficio Personale -, preso atto delle valutazioni finali approvate dall'OIV, approva, con propria determinazione, la graduazione finale dei punteggi relativi a ciascuna posizione organizzativa, stabilisce i *corrispondenti importi annui lordi teorici* delle retribuzioni di posizione di ciascuna posizione e determina, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 23, comma 2, del D.Lgs. n. 75/2017 e s.m.i. e da altri vincoli normativi finanziari della spesa del personale, nonché secondo quanto stabilito dall'art. 15, commi 3 e 5, del CCNL 21/05/2018, *gli importi annui lordi effettivi* delle retribuzioni di posizione da erogare per ciascuna posizione organizzativa (la base per i valori economici di ciascuna posizione è data dalle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative previste dall'assetto organizzativo dell'Ente e non superiori al corrispondente importo determinato per l'anno 2016, decurtate della quota parte

destinata al pagamento della retribuzione di risultato nelle misure percentuali predeterminate dall'Ente secondo la disciplina contrattuale);

5. I Responsabili di posizione organizzativa vengono informati sull'esito della graduazione e sui conseguenti valori annui lordi della retribuzione di posizione.

3. LA METODOLOGIA PROPOSTA

3.1 IL QUADRO DI RIFERIMENTO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

Le fonti di riferimento normativo del presente manuale sono:

- le norme sulla graduazione delle posizioni organizzative previste dal CCNL relativo al personale non dirigenziale del comparto Funzioni locali, triennio 2016/2018, stipulato in data 21/05/2018 e, in particolare, l'art. 15, comma 2;
- il modello organizzativo approvato dall'Ente, nonché quanto definito nel vigente Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi.

3.2 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 primo luogo, è necessario effettuare una distinzione delle posizioni organizzative, a seconda che esse si riferiscano:

- a) allo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- b) allo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formativi di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal curriculum.

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

3.3. I CRITERI DI GRADUAZIONE

I criteri generali di graduazione e gli elementi specifici sono riportati nella seguente tabella:

	CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE
A	Consistenza delle risorse umane e finanziarie	- Consistenza delle risorse umane - Consistenza delle risorse finanziarie
B	Complessità gestionale della posizione organizzativa	- Complessità del quadro normativo - Complessità del quadro delle relazioni - Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati - Complessità interna
C	Complessità specialistica e rilevanza della posizione organizzativa	- Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile
D	Strategicità della posizione organizzativa	- Rilevanza della posizione rispetto alla “mission” aziendale e per il funzionamento dell’organizzazione

INDICAZIONI OPERATIVE SUI CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE

Gli elementi specifici di graduazione sono i seguenti:

A. La *consistenza delle risorse umane e finanziarie* fa riferimento:

- A1 risorse umane: personale dipendente assegnato in termini di consistenza numerica;
- A2 risorse finanziarie: consistenza del budget, inteso come complesso di risorse finanziarie assegnate ad un dato centro di responsabilità per il raggiungimento dei propri obiettivi.

B. La *complessità gestionale della posizione organizzativa* è determinata da:

- B1 complessità esterna, ossia la molteplicità e l’articolazione delle correlazioni esterne;
- B2 complessità interna, ossia la molteplicità e l’articolazione delle relazioni interne.

Per l’analisi della complessità esterna, il parametro di valutazione considera la complessità e dinamicità:

- del quadro normativo;
- 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 ad risvolti qualitativi connessi alla complessità gestionale di tali risorse.

C. La *complessità specialistica e rilevanza della posizione organizzativa* fa riferimento alle responsabilità tecnica, amministrativa e contabile connesse alle diverse posizioni.

D. La *strategicità della posizione organizzativa* fa riferimento al rilievo della stessa per il raggiungimento della “mission” aziendale e/o per il funzionamento dell’organizzazione.

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.

In una scala graduata da 0 a 100, a ciascun fattore è stato attribuito il seguente peso:

CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	PESI %
Consistenza delle risorse umane e finanziarie	6
Complessità gestionale della posizione organizzativa	50
Complessità specialistica e rilevanza della posizione organizzativa	20
Strategicità della posizione organizzativa	24
Totale	100

Di seguito viene riportata la scheda finale di graduazione che verrà utilizzata per ogni posizione:

DENOMINAZIONE P.O.			
CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE	PUNTI	PUNTI ASSEGNATI
A. Consistenza delle risorse umane e finanziarie	A1. Consistenza delle risorse umane	Da 1 a 2	
	A2. Consistenza delle risorse finanziarie	Da 1 a 4	
TOTALE FATTORE		Punti max 6	
B. Complessità gestionale della posizione organizzativa	B1. Complessità del quadro normativo	Da 1 a 12	
	B2. Complessità del quadro delle relazioni	Da 1 a 15	
	B3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati	Da 1 a 13	
	B4. Complessità interna	Da 1 a 10	
TOTALE FATTORE		Punti max 50	
C. Complessità specialistica e rilevanza della posizione organizzativa	C1. Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile	Da 1 a 20	
TOTALE FATTORE		Punti max 20	
D. Strategicità della posizione organizzativa	D1. Rilevanza della posizione rispetto alla "mission" aziendale e per il funzionamento dell'organizzazione	Da 1 a 24	
	TOTALE FATTORE	Punti max 24	
TOTALE COMPLESSIVO		Punti max 100	

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. Consistenza delle risorse umane e finanziarie

A1. Consistenza delle risorse umane (punteggio da 1 a 2)

Il punteggio è attribuito in base al numero dei dipendenti assegnati a ciascuna posizione quale unità organizzativa complessa (Settore) al 1° gennaio dell'anno di valutazione, secondo le seguenti fasce:

Numero dipendenti per Settore	Punti
Da 0 a 5 dipendenti	1
Da 6 a 10 dipendenti	1,5
Oltre 10 dipendenti	2

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

Il punteggio è attribuito in modo proporzionale alla consistenza delle risorse finanziarie (media dei valori di entrate e spese, in termini di accertamenti ed impegni di competenza come risultanti dall'ultimo rendiconto di gestione approvato) assegnate, in base al PEG, alla posizione sul totale delle risorse finanziarie (accertamenti di entrata + impegni di spesa di competenza) del PEG.

Al valore più elevato è attribuito il punteggio massimo (pari a 4 punti); poi proporzionalmente si attribuiscono gli altri punteggi. Il punteggio minimo è comunque pari ad 1 punto.

B. Complessità gestionale della posizione organizzativa

Per tutti i parametri, all'interno delle posizioni di struttura e non, la graduazione avverrà secondo criteri qualitativi, utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in "basso", "medio", "alto"). Ogni posizione, perciò, potrà essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia.

Gli elementi delle griglie sono i seguenti:

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

- pluralità delle fonti normative;
- complessità e dinamicità delle norme.

Il punteggio è attribuito secondo le seguenti fasce:

BASSA	MEDIA	ALTA
0-4	5-8	9-12

Si definisce in base al rapporto tra la tipologia delle fonti normative che il responsabile deve applicare nel normale svolgimento delle proprie attività e il livello di complessità/dinamicità delle fonti stesse. L'obiettivo è quello di distribuire diversamente il peso a seconda che i centri di responsabilità evidenzino una gestione, più o meno, condizionata dalla normativa.

La matrice di riferimento intende collocare la posizione organizzativa nel riquadro più idoneo prendendo in considerazione:

- il tipo/livello di normativa da applicare (europea, statale, regionale, ecc.);
- la complessità e dinamicità di evoluzione delle norme stesse.

Si assegnano punteggi più alti in presenza di norme comunitarie perché si considera inevitabile un confronto costante con le norme subalterne. Allo stesso modo si riconosce un valore più consistente in presenza di un quadro normativo che muta più frequentemente.

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

- numerosità dei portatori di interesse interni ed esterni.

Il punteggio viene attribuito secondo le seguenti fasce:

BASSA	MEDIA	ALTA
0-5	6-10	11-15

Sono considerati il complesso e l'intensità delle relazioni sia interne che esterne coinvolti dai procedimenti attinenti alle funzioni assegnate. La valutazione attiene, in particolare, alla significatività qualitativa e quantitativa dei rapporti con i "clienti interni" ed i portatori di interessi diffusi ("stakeholders").

La definizione dei punteggi è la seguente:

BASSA: i processi e le attività dalla posizione implicano relazioni ordinarie e consolidate con altre strutture organizzative interne;

MEDIA: i processi e le attività gestite implicano relazioni ordinarie con posizioni apicali di strutture organizzative interne e con soggetti esterni;

ALTA: i processi e le attività gestite implicano relazioni frequenti ed intense di alto livello anche professionale, con soggetti interni ed esterni.

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

- complessità della programmazione;
- prevedibilità/misurabilità dei risultati.

Si definisce in base al rapporto esistente tra la programmabilità delle attività e la prevedibilità/misurabilità dei risultati.

L'obiettivo è quello di collocare la posizione nel riquadro della matrice più idonea a rappresentare la sua situazione. A situazioni di alta complessità nella definizione degli obiettivi da perseguire, in relazione alle funzioni/attività di competenza e in base agli atti richiesti dalla normativa, si attribuiscono punteggi più elevati. Così come a situazioni che presentano una bassa prevedibilità e misurabilità dei risultati da raggiungere si attribuiscono punteggi inferiori. Naturalmente la collocazione nella matrice è subordinata alla lettura del funzionigramma del Settore oggetto di valutazione nonché dei documenti dell'Ente dai quali si possono desumere obiettivi e risultati previsti (DUP, PDO/PEG, report sullo stato di attuazione dei programmi e progetti, report finali, ecc.).

Il punteggio è attribuito secondo le seguenti fasce:

BASSA	MEDIA	ALTA
0-4	5-8	9-13

B4. Complessità interna (punteggio da 1 a 10)

- eterogeneità delle professionalità assegnate in relazione alle categorie rivestite;
- articolazione della posizione in unità organizzative semplici.

Il punteggio è attribuito secondo le seguenti fasce:

BASSA	MEDIA	ALTA
0-3	4-6	7-10

Per ogni elemento specifico di graduazione sarà effettuata la media dei valori attribuiti ai singoli elementi di valutazione, in conseguenza sarà possibile rilevare il posizionamento nella griglia. Nel caso in cui la media dei valori dia un punteggio che si colloca tra il minimo di una fascia e il massimo della fascia immediatamente superiore, si attribuisce il punteggio minimo di quest'ultima fascia.

C. Complessità specialistica e rilevanza della posizione organizzativa

C1. Responsabilità tecnica (punteggio da 1 a 20)

BASSA	MEDIA	ALTA
1-6	7-14	15-20

C2. Responsabilità amministrativa (punteggio da 1 a 20)

BASSA	MEDIA	ALTA
1-6	7-14	15-20

C3. Responsabilità contabile (punteggio da 1 a 20).

BASSA	MEDIA	ALTA
1-6	7-14	15-20

La responsabilità viene misurata valutando i rischi che la posizione comporta nell'incorrere nelle diverse tipologie di responsabilità: rischi dovuti alla tipologia degli atti assunti (atti a discrezionalità amministrativa), alla dimensione finanziaria (accertamenti di entrata e impegni di spesa), all'esposizione al rischio corruttivo nelle pertinenti aree, come risultante dal PTPCT, al potenziale contenzioso desumibile dagli atti adottati a valenza esterna e incidenti nelle situazioni giuridiche di terzi e dai contenziosi instaurati, dalle richieste di accesso agli atti così come risultanti dal relativo registro.

Il punteggio generale verrà definito effettuando la media aritmetica semplice dei punteggi dei tre parametri. E' possibile stabilire elementi di valutazione specifici e di dettaglio per ogni fattore e attribuire separatamente i punteggi, che una volta sommati, produrranno il risultato parziale attribuito a questo criterio. Nel caso in cui la media dei valori dia un punteggio che si colloca tra il minimo di una fascia e il massimo della fascia immediatamente superiore, si attribuisce il punteggio minimo di quest'ultima fascia.

D. Strategicità della posizione organizzativa - Rilevanza della posizione rispetto alla “mission” aziendale e per il funzionamento dell’organizzazione (punteggio da 1 a 24)

Il punteggio viene attribuito secondo le seguenti fasce:

STRATEGICITA'		
BASSA	MEDIA	ALTA
1-8	9-16	17-24

All’interno di tali fasce la valutazione sarà di tipo qualitativo.

Si valutano la natura e il livello dei processi e delle attività gestite dalla posizione rispetto al conseguimento degli obiettivi strategici e operativi dell’Ente.

La definizione dei punteggi è la seguente:

BASSA: i processi e le attività gestite assumono un rilievo ordinario rispetto agli obiettivi strategici e operativi dell’Ente;

MEDIA: i processi e le attività gestite risultano significative per il conseguimento degli obiettivi strategici e operativi dell’Ente;

ALTA: i processi e le attività gestite risultano direttamente collegate al conseguimento degli obiettivi strategici e operativi dell’Ente.

Per ogni elemento specifico di graduazione sarà effettuata la media dei valori attribuiti ai singoli elementi di valutazione, in conseguenza sarà possibile rilevare il posizionamento nella griglia. Nel caso in cui la media dei valori dia un punteggio che si colloca tra il minimo di una fascia e il massimo della fascia immediatamente superiore, si attribuisce il punteggio minimo di quest’ultima fascia.

Sintesi dei risultati

Una volta effettuata la graduazione di tutti i fattori, per tutte le posizioni organizzative, si procede alla somma dei punteggi parziali. Le singole posizioni di lavoro saranno collocate nelle seguenti fasce:

Fascia	Punteggio	Retribuzione di Posizione Alta Professionalità	Retribuzione di Posizione Direzione Uffici
Fascia A+	Punti da 90 a 100	16.000,00 €	16.000,00 €
Fascia A	Punti da 80 a 90	12.900,00 €	12.900,00 €
Fascia B	Punti da 70 a 80	10.000,00 €	10.000,00 €
Fascia C	Punti da 60 a 70	8.000,00 €	8.000,00 €
Fascia D	Punti da 50 a 60	7.000,00 €	7.000,00 €
Fascia E	Punti da 40 a 50	6.350,00 €	6.350,00 €
Fascia F	Punti da 0 a 39	Zero	Zero

NB: Per le fasce da A+ a E il punteggio all’estremo sinistro della fascia è da considerarsi compreso nella fascia stessa: ad es., nel caso in cui si consegua il punteggio di 50, la posizione organizzativa è collocata nella fascia D e non E.

Alle posizioni di lavoro collocate nella medesima fascia sarà attribuita la medesima retribuzione di posizione.

Qualora si verificasse la condizione per cui un'unità organizzativa, a seguito della graduazione effettuata, consegua un punteggio complessivo inferiore a 40 punti (fascia minima di attribuzione nell'esempio sopra riportato), la stessa non potrà essere riconosciuta come posizione organizzativa e non sarà possibile attribuire il relativo trattamento accessorio.

In caso di attribuzione di Responsabilità di posizione organizzativa a dipendenti di categoria C, i valori della retribuzione di posizione verranno proporzionati rispetto a quelli della graduazione per l'area con personale di categoria D, applicando i valori minimi e massimi previsti dal CCNL per le posizioni organizzative di categoria C.

4. COLLEGAMENTO TRA GRADUAZIONE E SOMME A DISPOSIZIONE

Il sistema di graduazione delle posizioni di lavoro va esercitato senza conoscere le somme a disposizione dell'Ente per l'erogazione della retribuzione di posizione e di risultato, in modo particolare nel rispetto dell'art. 23, comma 2, del D.Lgs. n. 75/2017. L'Organismo di valutazione, infatti, nella graduazione non deve essere condizionato da tale importo.

Qualora il risultato del sistema di graduazione e attribuzione delle posizioni e relativa retribuzione di posizione fosse superiore alle somme a disposizione per tale retribuzione, si procederà alla riduzione proporzionale delle somme individuate.