

MEDOTOLOGIA DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

(Approvata con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 15 del 23 maggio 2025)



AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA
ISTITUTO ROMANO DI SAN MICHELE

1. LA METODOLOGIA DI DETERMINAZIONE E PESATURA DELL'INDENNITA' DI POSIZIONE DEI DIRIGENTI

La graduazione delle posizioni dirigenziali non deve essere intesa come un mero adempimento amministrativo necessario ai fini della corresponsione di una quota della retribuzione. Essa è, innanzitutto, uno strumento di differenziazione retributiva connessa alla diversa complessità degli ambiti organizzativi dell'ente ed alla variabilità della loro importanza relativa nel tempo.

È necessario pertanto che la graduazione delle posizioni dirigenziali:

1. sia tenuta costantemente aggiornata, in virtù delle modificazioni della struttura organizzativa, della mutata complessità delle attività e delle attribuzioni delle strutture di massima dimensione e, in generale, in qualsiasi momento si verifichi una variazione non irrilevante in uno degli ambiti oggetto di valutazione ai fini della graduazione;
2. sia compresa, nei principi e nella metodologia, dai soggetti potenzialmente coinvolti. Questo "accorgimento di percorso" si rende necessario per evitare la sopravvenienza di disaccordi e contrasti all'interno dell'organizzazione, che minerebbero alla base la possibilità di cogliere le opportunità di cambiamento organizzativo e di miglioramento delle performance dell'ente che l'istituto offre;
3. sia certificata dall'OIV, nella metodologia e nelle risultanze della sua applicazione.

Occorre infine porre l'accento su un aspetto fondamentale insito in qualsiasi metodologia di valutazione: la presenza di elementi di soggettività. Per quanto le metodologie si sforzino di cercare parametri e elementi di valutazione oggettivi infatti, una componente di soggettività è inalienabile e gli sforzi fatti nel tentativo di perseguire l'assoluta oggettività del metodo hanno spesso determinato quale risultato solamente la complessità e la farraginosità dello strumento.

L'intento che si vuole perseguire con la metodologia proposta è quello di fornire uno strumento utile anche per l'analisi organizzativa, che sia comunque snello per evitare che rimanga uno strumento teorico e poco utilizzato, e magari non aggiornato causa la sua complessità.

La graduazione va effettuata attraverso una metodologia analitico-quantitativa che prevede:

- l'esplicitazione di fattori di valutazione;
- l'attribuzione di pesi a ciascun fattore di valutazione;
- l'assegnazione di un punteggio per ciascun fattore e per ciascuna posizione.

La struttura portante della metodologia, che ricordiamo deve valutare la complessità di un ambito organizzativo, è data dai fattori che sono una specificazione di aree critiche ipoteticamente determinanti la complessità.

I fattori generali di valutazione sono:

- A. rilevanza esterna delle responsabilità
- B. complessità relazionale
- C. complessità specialistica

- D. rilevanza strategica
- E. responsabilità delle risorse umane e finanziarie

Gli elementi specifici di valutazione esplicativi dei fattori generali sono appresso identificati.

A. RILEVANZA ESTERNA DELLE RESPONSABILITÀ

Analizza l'esposizione verso l'esterno (i terzi con i quali l'ente ha rapporti) della struttura di massima dimensione evidenziando le diverse responsabilità che ne derivano.

A.1. RESPONSABILITÀ DI IMMAGINE

Intende definire il peso dell'immagine esterna che alla posizione risulta affidata.

A.2. RESPONSABILITÀ TECNICA, CONTABILE E AMMINISTRATIVA

Si definisce in base al grado di responsabilità tecnica, contabile e amministrativa connessa al normale esercizio delle funzioni attribuite alla struttura. In relazione alle attività affidate ad ogni centro di responsabilità si potranno desumere i connessi livelli di responsabilità.

B. COMPLESSITA' RELAZIONALI

Gli elementi che permettono di esplicitare tale fattore sono riconosciuti nei seguenti:

B.1. COMPLESSITÀ DEL QUADRO DELLE RELAZIONI INTERNE

Si definisce in base al peso, la frequenza e la complessità dei rapporti con strutture interne all'ente che il dirigente deve intrattenere nel normale svolgimento delle proprie attività.

B.2. COMPLESSITÀ DEL QUADRO DELLE RELAZIONI ESTERNE

Si definisce in base al peso, la frequenza e la complessità dei rapporti con strutture esterne all'ente (altri enti, società partecipate, enti, studi legali o altro) che il dirigente deve intrattenere nel normale svolgimento delle proprie attività.

C. COMPLESSITÀ SPECIALISTICA

C.1. COMPLESSITÀ DEL QUADRO NORMATIVO

Si definisce in base al rapporto tra la tipologia delle fonti normative che il dirigente deve consultare nel normale svolgimento delle proprie attività ed il livello di complessità/dinamicità delle fonti stesse. L'obiettivo è quello di distribuire diversamente il peso a seconda che le strutture di massima dimensione evidenzino una gestione, più o meno, condizionata dalla normativa.

La matrice di riferimento intende collocare la struttura dirigenziale nel riquadro più idoneo prendendo in considerazione:

- il tipo/livello di normativa d'interesse (europea, nazionale, regionale, locale);
- la velocità/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 velocemente e frequentemente, oggetto di consistenti interventi da parte della magistratura contabile/ordinaria – ANAC, ecc...

C.2. COMPLESSITÀ DEL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE E PREVEDIBILITÀ /MISURABILITÀ DEI RISULTATI

Si definisce in base al rapporto esistente tra la programmabilità dell'attività e la prevedibilità/misurabilità dei risultati. L'obiettivo è quello di collocare la struttura di massima dimensione del riquadro della matrice più coerente e idonea a rappresentare la sua situazione. A situazioni di alta complessità nella definizione degli obiettivi/progetti da perseguire si attribuiscono pesi più elevati. Così come a situazioni che presentano una bassa prevedibilità e misurabilità dei risultati raggiunti si attribuiscono pesi inferiori. Naturalmente l'allocazione nella matrice è subordinata alla lettura dei documenti dell'ente dai quali si possono desumere obiettivi e risultati previsti (Piano delle Attività, Bilancio di Previsione, report sullo stato di attuazione dei programmi e progetti, report del controllo di gestione, ...) di ogni centro di responsabilità.

C.3. SPECIALIZZAZIONE PROFESSIONALE

Si definisce in base al grado di specializzazione professionale che la posizione richiede (competenze e conoscenze giuridiche e tecniche).

D. RILEVANZA STRATEGICA

Con questo parametro si intende valorizzare il peso, la complessità derivante dalla gestione di attività ritenute strategiche dall'amministrazione in carica. La valutazione della complessità derivante da questo ambito è affidata al Presidente. Vista la sua assoluta soggettività, l'incidenza di questa valutazione sul peso finale della posizione non può essere particolarmente rilevante. Nella valutazione della strategicità dell'area è opportuno fare riferimento al Piano e Programma delle attività vigente al momento della pesatura.

E. RESPONSABILITÀ DELLE RISORSE UMANE E FINANZIARIE

E.1. RISORSE UMANE GESTITE

La complessità e il coordinamento di un ambito gestionale (direzione) si determinano tenendo conto del numero delle risorse umane gestite. In particolare, la complessità della responsabilità rivestita va esaminata con riferimento alla quantità delle persone gestite e coordinate. Si ritiene, in considerazione della nuova e moderna organizzazione, di prescindere dalle tipologie professionali gestite ritenendole inconfidenti riguardo l'obiettivo posto. Questo fattore si articola pertanto nelle risorse umane gestite esaminando l'aspetto quantitativo delle stesse.

E.2. RISORSE FINANZIARIE GESTITE

Per la valutazione della complessità derivante dalla gestione delle risorse finanziarie si fa riferimento all'ammontare delle risorse assegnate alla direzione.

2. L'ATTRIBUZIONE DEI PESI

Il punteggio massimo attribuibile è di **100 punti** differenziato tra i singoli fattori di valutazione ai quali è stato attribuito un "peso":

- A. rilevanza esterna delle responsabilità: 24
- B. complessità relazionale: 24
- C. complessità specialistica: 30
- D. rilevanza strategica: 12
- E. responsabilità delle risorse umane e finanziarie: 10

A. Rilevanza esterna delle responsabilità (punteggio massimo 24 punti)

La definizione del punteggio (uguale per entrambi i parametri), si ottiene attribuendo un punteggio ad ogni direzione sulla base del grado di responsabilità di immagine e personale che essa riveste verso l'esterno, in funzione delle competenze e funzioni assegnate.

A.1. Responsabilità di immagine (massimo punti 12)

- 4 PUNTI: Basso
- 8 PUNTI: Medio
- 12 PUNTI: Alto

A.2. Responsabilità tecnica, contabile e amministrativa (massimo punti 12)

- 4 PUNTI: Basso
- 8 PUNTI: Medio
- 12 PUNTI: Alto

B. Complessità delle Relazioni interne ed esterne (punteggio massimo 24 punti)

La definizione del punteggio, uguale per entrambi i parametri si ottiene analizzando la quantità/qualità delle relazioni, interne ed esterne, di ogni direzione:

B.1. Relazioni con utenza interna: (massimo 12 PUNTI)

- 4 PUNTI: Basso
- 8 PUNTI: Medio
- 12 PUNTI: Alto

B.2. Relazioni con l'utenza esterna: (massimo 12 PUNTI)

- 4 PUNTI: Basso
- 8 PUNTI: Medio
- 12 PUNTI: Alto

C. Complessità specialistica (punteggio massimo 30 punti)

La definizione del punteggio per ogni specifica direzione si ha attribuendo:

C.1. Complessità del quadro normativo (max punti 14)

Quadro normativo poco dinamico 6 punti;

Quadro normativo abbastanza dinamico 12 punti;

Quadro normativo molto dinamico 14 punti.

C.2. Specializzazione professionale (max 16 punti)

Normali conoscenze specialistiche 5 punti;

Elevate conoscenze specialistiche/Conoscenze di strumenti complessi 10 punti;

Elevate conoscenze plurispecialistiche/conoscenze di strumenti complessi ad elevata innovazione:
16 punti.

D. Rilevanza strategica (punteggio massimo 12 punti)

La definizione del punteggio si ottiene attribuendo un punteggio, **stabilito dal Direttore**, ad ogni direzione sulla base della rilevanza, rispetto alla complessiva attività, che l'Amministrazione attribuisce alla struttura stessa in rapporto ai programmi ed obiettivi strategici declinati nel PIAO.

4 PUNTI: Medio

6 PUNTI: Significativo

8 PUNTI: Rilevante

12 PUNTI: Elevato

E. Responsabilità delle risorse umane e finanziarie: 10

E.1. Risorse umane gestite (punteggio massimo 4 punti)

La definizione del punteggio per ogni specifica area si ha attribuendo i punti in base al numero dei dipendenti e ai profili assegnati (incluse le PO/EQ): 1 punto ogni dipendente assegnato con un massimo di 4 punti.

E.2. Risorse finanziarie gestite (punteggio massimo 6 punti)

La definizione del punteggio per ogni specifica area si ha attribuendo n. 1 punto ogni 1.000.000 di euro (le frazioni inferiori a 1 milione si arrotondano per eccesso) con un massimo di 6 punti.

I dati vengono estrapolati dall'ultimo bilancio di previsione approvato riclassificandoli in conformità agli atti di riorganizzazione della struttura organizzativa assegnata al dirigente.

3. LA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE ASSEGNATA

All'esito della pesatura si determinerà la misura dell'indennità di posizione organizzativa assegnata a ciascuna delle posizioni dirigenziali.

Si procederà perciò, per determinare la singola indennità, a ripartire il fondo stabile da assegnare alle indennità di posizione in modo direttamente proporzionale al punteggio complessivo attribuito a ogni dirigente.

L'indennità risultante non potrà comunque essere inferiore alla indennità di posizione minima e superiore alla indennità di posizione massima previste dal CCNL 17.12.2020, art. 54, comma 6, e agli eventuali diversi importi minimi e massimi definiti con nuovi rinnovi contrattuali nazionali.

CORRELAZIONE PUNTEGGI AL VALORE ECONOMICO DELLA POSIZIONE

50-60 PUNTI	€ 12.722,63
61-70 PUNTI	€ 21.000,00
71-80 PUNTI	€ 29.000,00
81-90 PUNTI	€ 38.000,00
91-100 PUNTI	€ 46.292,37