

METODOLOGIA  
DI  
GRADUAZIONE  
DELLE  
POSIZIONI DIRIGENZIALI

## INDICE

1. Premessa.....	3
2. I soggetti coinvolti nel processo di graduazione delle posizioni.....	4
3. La graduazione delle posizioni.....	5
3.1 I fattori di graduazione .....	5
3.2 I pesi dei fattori di graduazione .....	8

## 1. PREMESSA

Il sistema di graduazione delle posizioni dirigenziali del Comune di Como, descritto nelle pagine seguenti, si basa sulla misurazione, tramite opportuni parametri, del “peso” che ciascuna posizione assume nel contesto organizzativo del Comune, dei contenuti relativi e dei requisiti professionali necessari per ricoprire tale posizione.

La finalità è quella di individuare il miglior “grado di copertura”, inteso in termini di capacità di ciascun Dirigente “potenziale” di svolgere il ruolo che la posizione assegnatagli comporta, anche ai fini della determinazione della c.d. “indennità di posizione”.

L’insieme delle conoscenze, competenze ed esperienze che caratterizzano una determinata posizione dirigenziale permette di definire il “curriculum ideale” del suo titolare, indipendentemente dalle qualità personali del soggetto chiamato ad occuparla.

E’ importante, infine, ricordare come il risultato della graduazione delle posizioni, essendo la graduazione stessa uno strumento per la gestione delle risorse umane, sia passibile di aggiornamenti al verificarsi di modifiche rilevanti nell’organizzazione dell’Ente.

.

## 2. I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

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

La principale funzione della metodologia è di limitare il grado di soggettività delle decisioni prese, aiutando i decisori ad assumere le proprie scelte secondo percorsi predefiniti e trasparenti.

All'interno del processo di graduazione sono presenti diversi ruoli:

- *l'organo tecnico della graduazione*, che è chiamato a proporre soluzioni metodologiche ed operative al problema della graduazione; svolge questo ruolo il Nucleo Indipendente di Valutazione (NIV), il cui compito è quello di proporre alla Giunta una metodologia adeguata alle esigenze dell'Ente e, dopo la sua approvazione da parte della Giunta stessa, di proporre al sindaco una ipotesi di graduazione;
- *il personale la cui posizione sarà oggetto di graduazione*, al quale dovrà essere presentata la metodologia allo scopo di farne comprendere le logiche di fondo;
- *la Giunta*, che rappresenta l'organo deputato all'approvazione della metodologia;
- *il Sindaco*, che rappresenta l'organo deputato ad attribuire con proprio provvedimento la posizione a seguito della proposta del NIV, dalla quale può discostarsi motivatamente;
- *le organizzazioni sindacali*, per quanto di competenza.

### 3. LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

La proposta per il Comune di Como non può che richiamarsi:

- allo Statuto;
- al CCNL;
- al regolamento per il funzionamento degli uffici e dei servizi.

Dall'esame congiunto delle normative si ricavano principi sufficientemente precisi sul fatto che occorra operare secondo una metodologia mista di tipo sia qualitativo che quantitativo. Tale metodologia viene di seguito esplicitata.

Per la graduazione delle posizioni è necessario, innanzitutto:

- esplicitare i fattori di graduazione;
- attribuire dei pesi a ciascun fattore;
- assegnare il punteggio per ciascun fattore e per ciascuna posizione.

#### *3.1 I fattori di graduazione*

I fattori di graduazione proposti nella metodologia sono i seguenti:

1. Responsabilità sulle risorse umane;
2. Responsabilità sulle risorse finanziarie;
3. Complessità del quadro normativo;
4. Diversificazione delle attività gestite;
5. Complessità delle attività gestite;
6. Complessità relazioni/coordinamento con altri settori;
7. Esigenza di evoluzione dei sistemi;
8. Livello di know-how richiesto;
9. Capacità di management richiesta dalla posizione;
10. Strategicità rispetto ai contenuti del programma di mandato;
11. Strategicità della posizione rispetto ai servizi erogati;
12. Rischio di generare contenzioso

## 13. Entità del danno/sanzione.

Per ciascun fattore proposto dalla metodologia, si esplicita una breve descrizione che ne chiarisca contenuto e significato.

- Fattori 1 e 2: responsabilità sulle risorse, articolata in:
  1. Responsabilità sulle risorse umane: si definisce in base al numero di unità di personale assegnate alla posizione dirigenziale.
  2. Responsabilità sulle risorse finanziarie: si valuta prendendo in considerazione l'entità delle risorse economico finanziarie gestite annualmente dalla posizione e l'autonomia nell'utilizzo di tali risorse. Le risorse finanziarie considerate sono la somma delle spese correnti, delle spese in conto capitale e delle entrate gestite dalla posizione.
- Fattori da 3 a 9: responsabilità connessa alla complessità di gestione, articolata in:
  3. Complessità del quadro normativo:  
si definisce in base al rapporto tra la difficoltà di interpretazione e integrazione delle fonti che la posizione deve consultare nel normale svolgimento delle proprie attività ed il livello di dinamicità delle norme stesse, valutato con riferimento anche all'emanazione di riforme complessive e alla tempestività di applicazione richiesta dai regolamenti attuativi;
  4. Diversificazione delle attività gestite:  
si definisce prendendo in considerazione la tipologia dei diversi atti redatti dal settore;
  5. Complessità delle attività gestite:  
si definisce prendendo in considerazione il numero e la complessità dei procedimenti amministrativi in capo al settore;
  6. Complessità nelle relazioni/coordinamento con altri settori:  
si definisce in base alla diversificazione e all'importanza dei rapporti con soggetti interni ed esterni al Comune che la posizione deve avere nel normale svolgimento delle proprie attività;
  7. Esigenza di evoluzione dei sistemi:

si definisce in base all'effort richiesto alla posizione, in questo particolare momento, per ridefinire /sviluppare sistemi gestionali/organizzativi importanti per l'Ente;

8. Livello di know-how richiesto:

le conoscenze necessarie per gestire attività diversificate e complesse;

9. Capacità di management richiesta dalla posizione:

capacità di "gestire il cambiamento", in funzione del grado di evoluzione/ trasformazione del contesto organizzativo di intervento nel quale si colloca la posizione.

▪ Fattore da 10 a 11: rilevanza strategica articolata in:

10. Strategicità della posizione rispetto ai contenuti del programma di mandato:

si definisce in base alla rilevanza strategica della posizione rispetto ai contenuti del programma del Sindaco;

11. Strategicità della posizione rispetto ai servizi erogati:

si definisce in termini di effetti prodotti sia verso gli altri settori sia verso gli stakeholders.

▪ Fattore da 12 a 13: grado di rischio articolata in:

12. Rischio di generare contenzioso:

si valuta il rischio (probabilità) di poter generare contenzioso a causa di normativa specifica di difficile interpretazione e/o degli ambiti di discrezionalità connotati alla posizione.

13. Entità del danno /sanzione:

si valuta il rischio (impatto) di generare danni o subire sanzioni consistenti;

### 3.2 I pesi dei fattori di graduazione

Ciascun fattore 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. Di seguito i pesi stabiliti:

#### Scheda di valutazione per le posizioni di struttura

DENOMINAZIONE DELLA POSIZIONE							
TATTORI DI GRADUAZIONE						PUNTEGGIO MASSIMO ATTRIBUIBILE	TOTALE
Dotazione Risorse:							
	1. sulle Risorse Umane					5	
	2. sulle risorse finanziarie assegnate					5	
							10
Complessità gestionale:							
	3. complessità del quadro normativo					5	
	4. diversificazione delle attività gestite					5	
	5. complessità delle attività gestite					10	
	6. grado di relazione/coordinamento con altri settori					5	
	7. esigenza di evoluzione dei sistemi					5	
	8. livello di Know how richiesto					5	
	9. capacità di management richiesta dalla posizione					5	
							40
Rilevanza Strategicità							
	10. della posizione rispetto ai contenuti del programma di mandato					20	
	11. della posizione rispetto ai servizi erogati					20	
							40
Grado di rischio							
	12. rischio di generare contenzioso					5	
	13. entità del danno/sanzione					5	
							10
						Totale complessivo	100



Per le posizioni non comportanti direzione di struttura (o comunque aventi contenuto di alta qualificazione, specializzazione o che richiedono l'iscrizione ad ordini professionali) si è scelto di stralciare dalla tabella precedente i parametri che meglio colgono la specificità di dette posizioni.

Sulla base del punteggio attribuito, ciascuna posizione viene collocata in una fascia allo scopo di:

- differenziare le posizioni sulla base di significative diversità di "peso" senza giungere ad una eccessiva parcellizzazione e personalizzazione;
- mantenere la stessa retribuzione di posizione a titolari di posizioni appartenenti alla stessa fascia (aventi un peso differente ma di fatto "omogeneo").