



PROVINCIA DI SONDRIO

**METODOLOGIA DI GRADUAZIONE
DEGLI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE (E.Q.)**

Allegato A

1. PREMESSA

Il presente documento descrive il metodo per la graduazione degli Incarichi di Elevata Qualificazione (E.Q.) della Provincia di Sondrio, in modo sistematico e formalizzato. Il processo di definizione degli Incarichi di Elevata Qualificazione si può schematicamente suddividere in 3 fasi:

1. **Individuazione** all'interno dell'assetto organizzativo della Provincia di Sondrio ed 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 nuovi incarichi.
2. **Definizione dei criteri per la graduazione** di detti incarichi, 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.

I successivi paragrafi 2 e 3 illustrano l'impianto adottato ed implementato dall'ente, fondato 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. Si tratta, in sostanza, di stabilire una graduatoria della complessità delle posizioni a prescindere dal potenziale e dalle performance delle persone che riceveranno l'incarico di posizione.

La graduazione degli Incarichi di Elevata Qualificazione va intesa come uno strumento relativamente dinamico (con possibile aggiornamento annuale), passibile di revisioni al verificarsi di modifiche rilevanti nell'organizzazione dell'ente.

2. I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

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 Presidente, che rappresenta l'organo deputato all'approvazione della metodologia;
- il "tecnico della graduazione" è l'Organismo/Nucleo di valutazione, che è chiamato altresì a proporre soluzioni metodologiche;
- i dirigenti, parte attiva nella definizione della metodologia, con funzioni di proposta;
- le OO.SS., nei modi e nelle forme previsti dal CCNL del comparto Funzioni locali vigente.

3. LA METODOLOGIA PROPOSTA

3.1 IL QUADRO DI RIFERIMENTO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

Le fonti di riferimento normativo della presente proposta sono:

- le norme sulla graduazione degli Incarichi di Elevata Qualificazione previste dal CCNL del comparto Funzioni locali sottoscritto in data 16.11.2022;
- il modello organizzativo approvato, nonché a quanto definito nel Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi.

3.2 IL METODO PER LA GRADUAZIONE DEGLI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

Si intende operare secondo una metodologia mista di tipo sia qualitativo che quantitativo, come di seguito esplicitata.

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

CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE		ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE
A	Consistenza delle risorse umane, finanziarie	- Consistenza delle risorse umane (dipendenti)
		- Consistenza delle risorse economiche assegnate (PEG)
B	Complessità gestionale "esterna" dell'unità organizzativa assegnata	- Complessità del quadro normativo
		- Complessità del quadro delle relazioni
		- Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati
	Complessità gestionale "interna" dell'unità organizzativa assegnata	- Omogeneità/esperienza delle risorse umane (dipendenti e collaboratori)
		- Articolazione/frammentazione della struttura organizzativa
C	Responsabilità connessa alla posizione	- Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile
D	Strategicità della posizione	- Strategicità della posizione

INDICAZIONI OPERATIVE SUI CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE.

Come riportato nella tabella, gli elementi specifici di graduazione potrebbero essere i seguenti:

- A. La *consistenza delle risorse umane ed economiche assegnate* fa riferimento:
- **A1 risorse umane:** personale assegnato, espresso in termini di numero;
 - **A2 risorse economiche:** consistenza del budget, inteso come complesso di risorse assegnate ad un dato centro di responsabilità per il raggiungimento dei propri obiettivi.
- B. La *complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata* 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 permette di considerare la complessità e dinamicità:

- del quadro normativo e istituzionale;
- 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 ai risvolti qualitativi connessi alla complessità gestionale di tali risorse.

- C. La *responsabilità connessa all'incarico assegnato* fa riferimento alle responsabilità tecnica, amministrativa e contabile connesse ai diversi incarichi di E.Q.
- D. La *strategicità della posizione* 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 viene attribuito il seguente peso:

CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	PESI%
Consistenza delle risorse umane ed economiche assegnate	6
Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	50
Responsabilità connesse alla posizione di lavoro	20
Strategicità della posizione	24
Totale	100

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

DENOMINAZIONE INCARICO E.Q.			
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 economiche	da 1 a 4	
TOTALE FATTORE		Punti massimi 6	6
B. La complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	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 di prevedibilità e/o misurabilità dei risultati	da 1 a 13	
	B4. Complessità interna	da 1 a 10	
TOTALE FATTORE		Punti massimi 50	50
C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnate	C1. Responsabilità tecnica, amministrativa e contabile	da 1 a 20	
TOTALE FATTORE		Punti massimi 20	20
D. Strategicità della posizione	D1. Rilevanza della posizione rispetto alla missione aziendale per il funzionamento dell'organizzazione	Da 1 a 24	
TOTALE FATTORE		Punti massimi 24	24
TOTALE COMPLESSIVO			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 assegnate

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

Il punteggio verrà attribuito in base al numero delle risorse umane assegnate con le seguenti fasce di punteggio:

FASCE NUMERO DIPENDENTI: Il punteggio è attribuito in base al numero dei dipendenti assegnati a ciascun Servizio	
Numero dipendenti per servizio	punti
- Da 0 > 5 dipendenti	1
- Da 6 > 10 dipendenti	1,5
- > 11 dipendenti	2

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

Il punteggio è attribuito in modo proporzionale alla consistenza delle risorse economiche

assegnate ad una data posizione sul totale delle risorse economiche dell'ente. In particolare, è in tale fattore che vengono considerati gli incarichi professionali, le esternalizzazioni dei servizi, ecc.

Esempio

È possibile attribuire separatamente un punteggio per la parte relativa alle Entrate, ed uno per la parte relativa alle Spese, oppure può essere effettuata una media dei valori di Entrate e Spese. Al valore più elevato sarà attribuito il punteggio massimo (pari a 4 punti). Successivamente si attribuiranno gli altri punteggi proporzionalmente. Il punteggio minimo è comunque pari ad 1 punto.

B. Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata

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 potrà perciò essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia.

Gli elementi delle griglie saranno i seguenti:

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

- pluralità delle fonti normative
- complessità e dinamicità delle norme
- . . . possibili altri criteri di valutazione;

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

- numerosità dei portatori di interesse interni ed esterni
- ... possibili altri criteri di valutazione;

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

- complessità della programmazione
- prevedibilità/misurabilità dei risultati
- ... possibili altri criteri di valutazione;

B4. Complessità interna (punteggio da 1 a 10)

- gamma delle professionalità
- articolazione della struttura
- ... possibili altri criteri di valutazione;

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.

C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato

- C1. Responsabilità tecnica (punteggio da 1 a 20)
- C2. Responsabilità amministrativa (punteggio da 1 a 20)
- C3. Responsabilità contabile (punteggio da 1 a 20).

Il punteggio generale verrà definito effettuando la media aritmetica semplice dei punteggi dei tre parametri. È 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.

D. Strategicità dell’Incarico di E.Q. - Rilevanza della posizione rispetto alla mission aziendale e per il funzionamento dell'organizzazione (*punteggio da 1 a 24*)

Il punteggio verrà attribuito secondo le seguenti fasce:

STRATEGICITÀ		
BASSA	MEDIA	ALTA
1-8	9-16	17 - 24

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

Sintesi dei risultati

Una volta effettuata la graduazione di tutti i fattori, per tutti gli Incarichi di Elevata Qualificazione, si procede alla somma dei punteggi parziali. Le singole posizioni di lavoro saranno collocate nelle fasce definite di comune accordo tra OIV e dirigenti.

Agli Incarichi di E.Q. collocati 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 Incarico di Elevata Qualificazione a dipendenti dell’area degli Istruttori o degli Operatori Esperti, i valori della retribuzione di posizione verranno proporzionati rispetto a quelli della graduazione per il Servizio con personale appartenente all’area dei Funzionari e dell’Elevata Qualificazione, applicando i valori minimi e massimi previsti dal CCNL per gli Incarichi di E.Q. appartenenti all’area degli Istruttori o degli Operatori Esperti.

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'amministrazione per l'erogazione della retribuzione di posizione e di risultato, in modo particolare nel rispetto dell'art. 23, comma 2 del d.lgs. 75/2017. L'organismo/Nucleo di valutazione, infatti, nella graduazione non deve essere condizionato da tale importo.

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