Dialogos s.a.s.
Consulenza
Formazione
Organizzazione

METODOLOGIA DI GRADUAZIONE DELLE ELEVATE QUALIFICAZIONI

Dialogos s.a.s. di Eligio Alasonatti & C. - Via J.B. Fell, 6 – Italia - 10059 Susa (Torino)
Tel. +39 – 0122 - 622050 Fax +39 – 0122 - 628420 e-mail: dialogos.ala@fastwebnet.it
Reg. C.C.I.A.A. di Torino n. 112664/25071
C. F.: 09051760016

Dialogos s.a.s.
Consulenza
Formazione
Organizzazione

✓ METODOLOGIA DI GRADUAZIONE DELLE ELEVATE QUALIFICAZIONI

PREMESSA

Prima di poter assegnare una retribuzione di elevata qualificazione è necessario "pesare" le aree dell'ente locale.
In particolare, la metodologia proposta si basa su logiche sia qualitative sia quantitative, volte a definire una classificazione organica, economica e veloce, delle elevate qualificazioni.
E' opportuno chiarire preliminarmente che il sistema proposto *non valuta le persone, ma le E.Q.*. 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 elevata qualificazione.
La graduazione delle elevate qualificazioni 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.

RIFERIMENTI NORMATIVI

Il testo unico sul pubblico impiego
l'art. 24 del decreto legislativo 165/2001 che recepisce la previsione del precedente decreto 29/93, sotto la rubrica "trattamento economico", stabilisce:
"1. La retribuzione del personale con qualifica di dirigente è determinata dai contratti collettivi per le aree dirigenziali, prevedendo che il trattamento economico accessorio sia correlato alle funzioni attribuite, alle connesse responsabilità e ai risultati conseguiti. La graduazione delle funzioni e responsabilità ai fini del trattamento accessorio è definita, ai sensi dell'articolo 4, con decreto ministeriale per le amministrazioni dello Stato e con provvedimenti dei rispettivi organi di governo per le altre amministrazioni o enti, ferma restando comunque l'osservanza dei criteri e dei limiti delle compatibilità finanziarie fissate dal Presidente del Consiglio dei ministri, di concerto con il Ministro del tesoro, del bilancio e della programmazione economica.
3. Il trattamento economico determinato ai sensi dei commi 1 e 2 remunera tutte le funzioni ed i compiti attribuiti ai dirigenti in base a quanto previsto dal presente decreto, nonché qualsiasi incarico ad essi conferito in ragione del loro ufficio o comunque conferito dall'amministrazione presso cui prestano servizio o su designazione della stessa; i compensi dovuti dai terzi sono corrisposti direttamente alla medesima amministrazione e confluiscono nelle risorse destinate al trattamento economico accessorio della dirigenza.

Il contratto collettivo nazionale

L'articolo 16 del CCNL del 16.11.2022 del comparto Funzioni locali prevede: 1. Gli enti istituiscono posizioni di lavoro che richiedono, con **assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato**:
a) lo svolgimento di **funzioni di direzione** di unità organizzative di **particolare complessità**, caratterizzate da **elevato grado di autonomia** gestionale e organizzativa;
b) lo svolgimento di attività con contenuti di **alta professionalità**, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali 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.

I METODI DI PESATURA DELLE POSIZIONI

✓ I METODI QUANTITATIVI

Nella manualistica organizzativa i sistemi di classificazione delle posizioni di tipo quantitativo sono considerati fra i metodi più semplici ed affidabili e non a caso i metodi quantitativi sono fra i più diffusi strumenti di pesatura anche nel settore privato.
Benché il numero di sistemi proposti sia assai vario e dipenda anche dal contesto organizzativo nel quale è necessario operare l'analisi, tutti i metodi quantitativi condividono una metodologia, di derivazione nordamericana (cfr. metodo Hay), che prevede l'attribuzione di un punteggio numerico complessivo a ciascuna posizione organizzativa analizzata sulla base dell'individuazione di differenti variabili, dal peso preventivamente predeterminato.
La maggior parte dei metodi privilegia l'utilizzo di indicatori quantitativi facilmente individuabili e calcolabili (es. budget assegnato alla posizione, n. di collaboratori sotto la diretta responsabilità) anche se metodologie più raffinate non escludono la valutazione di fattori più articolati e qualitativi come ad esempio le competenze necessarie ad occupare una certa posizione organizzativa.

✓ I METODI QUALITATIVI

Nella manualistica organizzativa oltre ai sistemi di classificazione delle posizioni di tipo quantitativo vi sono metodi di tipo qualitativo e fra questi quello più strutturato è il c.d. metodo della classificazione.
Il metodo è strutturato, ma anche piuttosto semplice. Esso infatti si sviluppa attraverso i seguenti passi:

a) definizione di un numero di gradi di differente complessità nei quali le posizioni svolte dal personale possono essere raggruppate rispetto alla variabile oggetto della valutazione;
b) descrizione dei tipi di funzioni che si intendono raggruppare in ogni grado;
c) attribuzione di un valore, incluso tra un minimo e un massimo, per ogni grado individuato
d) analisi e descrizione della posizione
e) assegnazione di ciascuna delle posizioni descritte al grado maggiormente corrispondente alla posizione in esame.

Questo sistema è basato sul presupposto che ogni mansioni contenga determinati elementi o fasi che possono essere classificati in gradi di varia responsabilità e difficoltà.
Il pregio maggiore di tale metodo è la semplicità ancorché ancorata ad un livello più ridotto di oggettivazione della valutazione.
Tra gli svantaggi principali del metodo si deve sottolineare la difficoltà derivante dalla complessità di preparare adeguate e specifiche classificazioni.

I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI GRADUAZIONE DELLE ELEVATE QUALIFICAZIONI

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

- ✓ Il "tecnico della valutazione", che è chiamato a proporre soluzioni metodologiche e soluzioni operative al problema della graduazione. Svolge questo ruolo il nucleo di valutazione il cui compito è quello di proporre una metodologia e applicarla in tutti i suoi passaggi, al fine di supportare la Giunta nell'attività finale di graduazione e favorire l'omogeneità dell'applicazione;
- ✓ La Giunta che rappresenta l'organo deputato all'approvazione della metodologia e della sua connessa applicazione.

LA GRADUAZIONE DELLE ELEVATE QUALIFICAZIONI

La metodologia di graduazione delle elevate qualificazioni è rivolta all'individuazione analitica delle specificità di ogni posizione mediante:

1) l'esplicitazione dei fattori di valutazione;
2) l'assegnazione del punteggio per ciascun fattore di valutazione;
3) i criteri di assegnazione dei punteggi per ciascuna posizione.

L' analisi e la valutazione delle varie elevate qualificazioni attraverso l'applicazione di questa metodologia darà come risultato una valutazione attraverso specifici fattori di tipo "misto", cioè sia di tipo quantitativo sia di tipo qualitativo che si concluderà con l'espressione di un punteggio numerico di sintesi risultante dalla somma dei pesi delle diverse variabili esaminate. Tale analisi prescinde dalla valutazione dei titolari delle posizioni le cui prestazioni individuali formeranno oggetto di altra valutazione.

I FATTORI DI VALUTAZIONE

I fattori di valutazione generali individuati corrispondono alle seguenti quattro aree:

a) Complessità organizzativa;
b) Professionalità;
c) Responsabilità - autonomia;
d) Strategicità - gestione e controllo.

A) COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA — MAX P. 30

***A1)* complessità strutturali**

(n° dipendenti – n° uffici e servizi gestiti) P.10

oltre 10 dipendenti	p. 4	oltre 10 servizi	p. 6
da 5 a 10 dipendenti	p. 3	da 5 a 10 servizi	p. 5
fino a 4 dipendenti	p. 2	fino a 4 servizi	p. 3

***A 2)* intensità/complessità delle relazioni interne con amministratori ed uffici/esterne con professionisti ed enti pubblici e privati**

(n° professionisti e collaboratori esterni coordinati – n° enti ed uffici esterni che interloquiscono con l'Ente attraverso la posizione organizzativa) P.10

elevato/rilevante	p. 10
apprezzabile	p. 8
standard.	p. 5

***A 3)* eterogeneità servizi gestiti: atti e comportamenti nonché gestione capitoli PEG assegnati**
(atti aventi rilevanza esterna e interna che prevedono una responsabilità diretta ed implichino conseguenze rilevanti per il funzionamento complessivo dell'organizzazione del Comune. Importanza del numero e del valore dei capitoli di bilancio sia entrate che uscite assegnati) P.10

elevato/rilevante p. 10
apprezzabile p. 8
standard p. 5

B) PROFESSIONALITA' **MAX P. 15**

***B 1)* Grado di competenze professionali/tecniche richieste per la direzione**
(titoli di studio, specializzazioni, curriculum, corsi professionali) p. 5

elevato/rilevante p. 5
apprezzabile p. 4
standard p. 3

***B 2)* Grado di esperienze professionali richieste a regime alla posizione**
(sapere: conoscenza materia, saper fare: proprio lavoro e saper essere: modo di posizionarsi come responsabile nei confronti del Sindaco, Giunta, Consiglio, Segretario, colleghi, utenza, enti e servizi esterni) P.10

elevato/rilevante p. 10
apprezzabile p. 8
standard p. 5

C) RESPONSABILITA' - AUTONOMIA **MAX P. 20**

***C 1)* Grado di autonomia decisionale e responsabilità gestionale**
(capacità di autogestirsi ed assumersi le proprie responsabilità, la responsabilità gestionale viene pesata in ragione della ricorrenza delle attività e quantità quali il rilascio di autorizzazioni, amministrazione del patrimonio, attività di controllo, erogazione di contributi, erogazione dei servizi a domanda individuale, gestione del contenzioso, attività di progettazione e programmazione, predisposizione di regolamenti, emissione di ordinanze ed altri atti/provvedimenti) p.10

elevata/rilevante p. 10
apprezzabile p. 8
standard p. 5

***C 2)* Grado di rischio/responsabilità giuridico-economica**
(di atti e comportamenti adottati per prevedono responsabilità dirette della posizione organizzativa in materia civile, penale, amministrativa, tecnica e contabili) p. 10

elevato/rilevante	p. 10
apprezzabile	p. 8
standard	p. 5

D) STRATEGICITA' – GESTIONE E CONTROLLO **MAX P. 35**

***D 1)* Strategicità e supporto all'Amministrazione comunale**
(disponibilità, gestione eventi ordinari e straordinari, promotore e supporto tecnico agli amministratori) p. 10

elevato/rilevante	p. 10
apprezzabile	p. 8
standard	p. 5

***D 2)* Gestione dei provvedimenti finali**
(con valenza esterna – gestione progetti innovativi – complessità scenario normativo da applicare nell'ambito delle proprie funzioni) p. 10

elevato/rilevante	p. 10
apprezzabile	p. 8
standard	p. 5

***D 3)* Attività di controllo sugli atti, sulle risorse umane, finanziarie e materiali)**
(adozione di atti e/o di provvedimenti di propria competenza nonché controllo dei vari atti, del personale assegnato e delle risorse in disponibilità con adozione relativi atti) p. 15

elevato/rilevante	p. 15
apprezzabile	p. 12
standard	p. 8