

Il modello di graduazione e pesatura della posizione organizzativa dell'ARLeF

1. Premessa

Il modello di graduazione della posizione organizzativa ha lo scopo di definire il “peso” ossia il valore in base al quale viene definito l'importo della retribuzione di posizione del Titolare di Posizione Organizzativa dell'ARLeF entro il valore minimo e massimo definito dalla contrattazione regionale. In attuazione di quanto previsto all'articolo 44 del CCRL - Contratto collettivo regionale di lavoro del personale del comparto unico – area non dirigenti, quadriennio normativo (II fase) 2002-2005, biennio economico 2004-2005, sottoscritto in data 7 dicembre 2006, e dell'articolo 8, comma 7, del Regolamento per l'organizzazione e il funzionamento dell'ARLeF, vengono qui disciplinate le modalità per determinare la retribuzione di posizione del Titolare di Posizione Organizzativa dell'ARLeF, prendendo a riferimento il vigente modello di graduazione delle posizioni organizzative adottato dalla Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia.

2. Il modello

Il modello di graduazione definito prevede l'adozione di alcune linee guida:

1. si sono individuati – anche in relazione alle previsioni del CCRL – dieci “dimensioni” rispetto alle quali definire la pesatura.
2. per ogni dimensione si sono individuati diversi fattori di pesatura che consentono, in maniera omogenea (anche se convenzionale e non esaustiva), di darne una chiara e univoca definizione.
3. si è ritenuto di considerare comunque pertinenti tutti i fattori previsti per le diverse tipologie di posizione organizzativa attribuendo però un peso differenziato ad ogni fattore per ciascuna tipologia di posizione.
4. ciascun fattore viene poi valutato in base ad una scala a tre livelli (di tipo alto – medio - basso) attraverso descrizioni esemplificative cui è associato un valore di 10 - 20 - 30.
5. il sistema retributivo connesso al sistema di pesatura non prevede “classi retributive” ma un coefficiente continuo dato dagli algoritmi sopra descritti che definisce – nell'intervallo contrattualmente previsto – la retribuzione di posizione fissa.

Il modello di graduazione definito prevede l'individuazione di tre distinti livelli, interconnessi tra loro, quali:

- a) Le “Aree di valutazione”, che esprimono gli aspetti ritenuti rilevanti per la valutazione che, avendo diverso rilievo, sono oggetto di ponderazione;
- b) Le “Dimensioni di valutazione”, che specificano la natura e i contenuti delle Aree di valutazione;
- c) I “Fattori di valutazione”, che sono l'espressione delle diverse possibili componenti delle Dimensioni di valutazione. Ciascun fattore viene poi valutato, sulla base di indicatori descrittivi o numerici, con tre diversi gradi (a, b e c) cui sono associati i valori di 10, 20 e 30.

3. Aree e dimensioni

Le dimensioni della complessità della posizione organizzativa sono definite in tre aree che raggruppano le seguenti dimensioni, così articolate:

A COMPLESSITA'

- a.1 gestionale e funzionale
- a.2 organizzativa
- a.3 di procedimento o progetto

a.4 conoscenze

B RELAZIONI

b.1 di sistema

b.2 rilevanza strategica

b.3 evoluzione del quadro di riferimento

C RESPONSABILITA'

c.1 autonomia decisionale

c.2 esposizione al giudizio dell'ambiente esterno

c.3 responsabilità formali

c.4 budget gestito

4. I fattori

Per le dimensioni individuate sono stati definiti i fattori che le definiscono e che consentono una interpretazione – quindi una valutazione – omogenea per ciascuna di esse.

I fattori individuati sono i seguenti:

a1 gestionale e funzionale

a.11 grado di omogeneità-diversificazione delle attività

a.12 grado di complessità dei processi operativi

a2 organizzativa

a.21 numero di collaboratori interni/esterni

a.22 numero delle sedi sul territorio

a3 di procedimento o progetto

a.31 grado di innovazione dei processi e o dei prodotti richiesto

a.32 grado di stabilità del quadro normativo di riferimento

a4 conoscenze

a.41 grado di inter/multidisciplinarietà richiesto

b1 di sistema

b.11 numero e rilevanza stakeholder interni

b.12 numero e rilevanza stakeholder esterni

b2 rilevanza strategica

b.21 rilevanza dell'impatto sui risultati e/o politiche dell'ente

b.22 rilevanza dell'elaborazione strategica richiesta (grado di partecipazione alla definizione di scenari)

b3 evoluzione del quadro di riferimento

b.31 velocità di evoluzione del contesto ambientale (tempi di decisione richiesti)

b.32 caratteristiche e articolazione del contesto ambientale

c1 autonomia decisionale

c.11 grado di ampiezza delle funzioni dirigenziali delegate

c.12 caratteristiche dei collaboratori diretti (grado di supporto offerto dai collaboratori)

diretti)

c2 esposizione al giudizio dell'ambiente esterno

c.21 assoggettamento a valutazione da parte di soggetti terzi

c.22 grado di esposizione al giudizio pubblico

c3 responsabilità formali

c.31 grado di responsabilità formali assegnate

c.32 grado di supporto richiesto al direttore di riferimento

c4 budget gestito

c.41 responsabilità gestionale del budget

Sono specificati dunque i seguenti criteri per la valutazione dei fattori:

a.1) Complessità gestionale e funzionale: valuta il grado di omogeneità-diversificazione delle attività (omogenee, eterogenee, altamente diversificate) e il grado di complessità dei processi operativi (presidio di attività stabili, proceduralizzate e di routine richiedenti soluzioni operative di base o attività mediamente prefigurabili con infrequenti problematiche imprevedibili richiedenti soluzioni operative originali oppure attività con frequenti problematiche imprevedibili richiedenti soluzioni operative dedicate e adeguate al contesto).

a.2) Complessità organizzativa: valuta il grado e numerosità di risorse dedicate (basso per limitatezza o assenza di risorse impiegate, medio per limitato numero di risorse impiegate, alto per rilevante numero di risorse) nonché le dimensioni della struttura in base al numero di sedi presenti sul territorio di riferimento.

a.3) Complessità di procedimento o progetto: valuta il grado di innovazione dei processi o dei prodotti in base alla prevalenza di funzioni con carattere di stabilità (bassa), presenza significativa di funzioni richiedenti adattamento ed attenzione costante all'adeguamento dei servizi e delle attività (media), oppure quadro funzionale in continua evoluzione e necessità di continua innovazione nei contenuti (alta).

a.4) Complessità di conoscenze: valuta il grado di inter/multidisciplinarietà richiesto, evidenziando competenze fondamentali per la posizione relativamente a un ambito disciplinare specifico, a più ambiti disciplinari oppure un'approfondita competenza richiesta in più ambiti disciplinari.

b.1) Relazioni di sistema: valuta il grado del quadro di relazioni interne ed esterne (stakeholder interni ed esterni) da gestire di normale complessità, di particolare complessità oppure di elevata complessità e qualificazione.

b.2) Relazioni di rilevanza strategica: valuta il grado d'impatto della posizione sui risultati quali-quantitativi e politiche dell'ente (basso, medio, alto).

b.3) Evoluzione del quadro di riferimento: valuta il grado o velocità di evoluzione del contesto ambientale e decisionale, che può essere sostanzialmente stabile (stress decisionale basso), richiedente puntuali elaborazioni (stress decisionale medio), richiedente decisioni in tempi molto ristretti o in situazioni di emergenza (stress decisionale alto). Inoltre, valuta le

caratteristiche ed articolazioni del contesto ambientale (stabile, con pochi fattori di condizionamento, stabile con pluralità di fattori di condizionamento, oppure fortemente variabile con diversità di fattori esterni).

c.1) Responsabilità in termini di autonomia decisionale: valuta il grado di ampiezza delle funzioni dirigenziali delegate, le quali possono essere poche e semplici, poche ma complesse, molte e complesse, nonché le caratteristiche e grado di supporto dei collaboratori diretti (molto competenti ed esperti, competenti ma ancora inesperti, richiedenti forti capacità di sviluppo e motivazione).

c.2) Esposizione al giudizio dell'ambiente esterno: valuta il grado di esposizione della posizione soggetta esclusivamente a controlli interni, prevalentemente a controlli interni, oppure frequentemente a controlli esterni, nonché al grado di intensità dell'esposizione della posizione al giudizio pubblico esterno.

c.3) Responsabilità formali nei confronti di terzi: valuta il grado di responsabilità formali individuali assegnate e quindi il grado di responsabilità dal punto di vista amministrativo, civile, patrimoniale, penale, derivante dagli atti amministrativi assunti dalla posizione, nell'ambito delle attività svolte e quindi il profilo di rischio, nonché il grado di supporto richiesto al Direttore di riferimento (basso, medio, alto).

c.4) Budget gestito: valuta il grado di responsabilità gestionale del budget (poche risorse senza variabilità nella scelta delle procedure, risorse limitate ma con discrezionalità nella scelta delle procedure, ingenti risorse con ampia discrezionalità nelle procedure).

5. Il peso dei fattori

Per ciascuna delle tre tipologie di posizione organizzativa si sono definiti dei pesi standard per ogni fattore in relazione alla minore o maggiore pertinenza degli stessi assegnando di conseguenza un valore 0,5 - 1 - 1,5. Detto peso andrà a costituire il coefficiente di moltiplicazione del fattore della valutazione assegnata.

6. La pesatura della posizione

Una volta individuata la tipologia di posizione organizzativa che comporta l'assegnazione automatica dei pesi ai singoli fattori, si procederà a valutare per ogni fattore, su una scala ternaria, l'intensità specifica del fattore secondo un criterio basso-medio-alto.

A questo fine e per facilitare una valutazione omogenea, si è preferito non adottare una scala numerica continua preferendo un criterio di tipo esemplificativo. Ai tre gradi di intensità/qualificazione è collegato un punteggio rispettivamente pari a 10, 20 e 30.

Le definizioni delle graduazioni dei fattori sono quelle individuate nella tabella "Allegato A".

Il peso complessivo della posizione organizzativa viene quindi determinato dalla somma per ogni fattore del prodotto tra il valore di intensità attribuito al fattore (10, 20 o 30) e il peso definito dal modello per quella tipologia di posizione organizzativa.

7. Ruoli e responsabilità

La proposta di pesatura della posizione organizzativa è formulata al Presidente dal Direttore con l'impiego della scheda di graduazione Allegato A.

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Presidente, sentito l'Organismo indipendente di valutazione, procede alla approvazione della pesatura della posizione del Titolare della Posizione Organizzativa sulla base della graduazione della posizione medesima. La stessa è aggiornata ogni qualvolta si determinino variazioni rilevanti riguardanti i parametri del

relativo modello.

8. Il valore economico della retribuzione di posizione fissa.

Il valore economico attribuito alla singola posizione organizzativa è dato dal prodotto del coefficiente risultante dalla pesatura rapportato all'intervallo previsto contrattualmente secondo la seguente formula:

$$V_{\min} + [(V_{\max} - V_{\min}) * ((P_{\text{ott}} - P_{\min}) / (P_{\max} - P_{\min}))]$$

Dove:

V_{\min} = valore economico minimo

V_{\max} = valore economico massimo

P_{ott} = punteggio ottenuto

P_{\min} = punteggio minimo ottenibile

P_{\max} = punteggio massimo ottenibile

**Il Presidente
Eros Cisilino**

**Il Direttore
dr. William Cisilino**