



Metodologia di graduazione delle posizioni organizzative

Approvata nella seduta del Consiglio di Amministrazione
del __ dicembre 2016

1. PREMESSA

Il presente documento descrive il metodo per la pesatura e graduazione delle posizioni organizzative di Sercop, in modo sistematico e formalizzato. Il processo di definizione delle posizioni organizzative si può schematicamente suddividere in 3 fasi:

1. Individuazione all'interno dell'assetto organizzativo di Sercop e in particolare dell'organigramma aziendale delle posizioni organizzative e istituzione della posizione qualora non già presente;
2. Definizione dei criteri per la graduazione di dette posizioni in relazione ai fattori di seguito analizzati (determinando, quindi, l'importanza relativa di una posizione rispetto ad un'altra);
3. Definizione dei criteri e degli indicatori per l'attribuzione della retribuzione di posizione prevista dal contratto di lavoro.

Si costruisce in particolare ai punti 2 e 3 una base formalizzata e fondata su criteri oggettivi che consentono di mettere a confronto e pesare le posizioni e il loro ruolo all'interno dell'organizzazione.

È opportuno chiarire preliminarmente che il sistema di graduazione proposto non costituisce un sistema di valutazione per le persone, ma delle posizioni e dei ruoli all'interno dell'organizzazione aziendale. Rappresenta quindi ad ogni effetto un dispositivo organizzativo aziendale e in nessun modo uno strumento di valutazione delle performance personali o del raggiungimento degli obiettivi. 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 delle posizioni organizzative va inteso come uno strumento relativamente dinamico (possibile aggiornamento annuale) e passibile di revisioni al verificarsi di modifiche rilevanti nell'organizzazione dell'Azienda; tanto più in un momento di intensa dinamica di crescita come quella che sta attraversando Sercop in relazione agli effetti del piano di sviluppo 2013.

2. I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

Nel definire una metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative occorre 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 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 "tecnico della graduazione" è il Direttore che è chiamato a proporre soluzioni metodologiche al problema della graduazione;
- le posizioni organizzative, parte attiva nella definizione della metodologia, con funzioni di proposta;
- le OO.SS., per quanto previsto dal contratto;
- il Consiglio di amministrazione che rappresenta l'organo deputato all'approvazione della metodologia.

3. LA METODOLOGIA PROPOSTA

3.1 IL QUADRO DI RIFERIMENTO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

Le fonti di riferimento della presente proposta sono:

- alle norme sulla graduazione delle posizioni organizzative previste dal contratto collettivo nazionale EELL (personale dei livelli);
- al modello organizzativo approvato nonché a quanto definito nel Regolamento per il funzionamento per gli uffici ed i servizi, pur in corso di revisione.

3.2 IL METODO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

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

Innanzitutto è necessario effettuare un primo raggruppamento delle posizioni organizzative a seconda che esse si riferiscano a posizioni connesse ad unità organizzative di supporto o dirette.

Successivamente, 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.

criteri di graduazione

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

Criteri generali e elementi specifici di graduazione proposti

	CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE
A	Consistenza delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate	- Consistenza delle risorse umane (dipendenti) - Consistenza delle risorse economiche
B	Complessità gestionale "esterna" dell'unità organizzativa assegnata Complessità gestionale "interna" dell'unità organizzativa assegnata	- Complessità del quadro normativo - Complessità del quadro delle relazioni - Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati - 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

Criteri generali di graduazione

- La *consistenza delle risorse umane ed economiche assegnate* fa riferimento:
 - per le risorse umane: al personale assegnato, espresso in termini di costo;
 - per le risorse economiche: alla consistenza del budget (intesi come complesso di risorse destinate ad un dato centro di responsabilità per il raggiungimento dei propri obiettivi).
- La *complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata* è determinata, da un lato, dalla molteplicità e dall'articolazione delle correlazioni esterne (complessità esterna), dall'altro, dalla molteplicità e dall'articolazione delle interrelazioni interne tra gli "elementi" gestiti (complessità interna).

Per l'analisi della complessità esterna tale 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 ad risvolti qualitativi connessi alla complessità gestionale di tali risorse.

- La *responsabilità connessa all'incarico assegnato* fa riferimento alle responsabilità tecnica, amministrativa e contabile connesse alle diverse posizioni.
- 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 è stato attribuito un peso. In particolare i pesi sono i seguenti:

Pesi % dei criteri di graduazione

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

Di seguito viene riportata la scheda di valutazione utilizzata.

Scheda di graduazione

DENOMINAZIONE POSIZIONE			
CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE	PUNTI	MAX PUNTI
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		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		50	50
C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato	C1. Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile	da 1 a 20	
TOTALE FATTORE		20	20
D. Strategicità della posizione	E1. Rilevanza della posizione rispetto alla mission o aziendale per il funzionamento dell'organizzazione	Da 1 a 20	
TOTALE FATTORE		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 modo proporzionale al costo delle risorse umane assegnate ad una data posizione sul totale del costo per le risorse umane dell'Azienda.

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

Il punteggio verrà attribuito in modo proporzionale alla consistenza delle risorse economiche assegnate ad una data posizione sul totale delle risorse economiche dell'Azienda. In particolare, è in tale fattore che vengono considerati gli incarichi professionali, le esternalizzazioni dei servizi, ecc.

B. Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata

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

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

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

B4. Complessità interna (punteggio da 1 a 10)

Per tutti i parametri, all'interno delle posizioni di struttura e non, si graduerà 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.

In particolare, gli elementi delle griglie saranno i seguenti:

- per la complessità del quadro normativo (pluralità delle fonti normative; complessità e dinamicità delle norme);
- per la complessità del quadro delle relazioni (numerosità dei portatori di interesse interni ed esterni);
- per la complessità del processo di programmazione; prevedibilità/misurabilità dei risultati (complessità della programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati);
- per la complessità interna (gamma delle professionalità; articolazione della struttura).

D. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato

D1. Responsabilità tecnica (punteggio da 1 a 20)

D2. Responsabilità amministrativa (punteggio da 1 a 20)

D3. Responsabilità contabile (punteggio da 1 a 20).

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

E. Strategicità della posizione - 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		
POSIZIONE	BASSA	MEDIA	ALTA
	1 - 8	9 - 16	17 - 24

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

* * *

Applicata la pesatura le posizioni prganizzative verranno collocate all'interno delle seguenti fasce.

Fascia	Punteggio	Retribuzione di posizione AP	Retribuzione di posizione PO
Fascia A+	Punti da 90 a 100	15.000,00 €	-
Fascia A	Punti da 80 a 90	Zero	12.900,00 €
Fascia B	Punti da 70 a 80	Zero	10.000,00 €
Fascia C	Punti da 60 a 70	Zero	8.000,00 €
Fascia D	Punti da 50 a 60	Zero	7.000,00 €
Fascia E	Punti da 40 a 50	Zero	6.350,00 €
Fascia F	Punti da 0 a 40	Zero	Zero

NB: il punteggio all'estremo sinistro della fascia è da considerarsi compreso nella fascia stessa.

Posizioni collocate nella medesima fascia avranno la medesima retribuzione di posizione.

Un'unità organizzativa che, una volta pesata, riportasse un punteggio inferiore a 40 punti non verrebbe considerata una posizione organizzativa.

Un'unità organizzativa che, una volta pesata, riportasse un punteggio inferiore a 90 punti non verrebbe considerata un'alta professionalità