



Agenzia Formazione Orientamento Lavoro di Monza Brianza

# **Metodologia di graduazione delle posizioni dirigenziali**

Approvato con verbale dell'amministratore unico n. 84 del 29-12-2023

## Sommario

1. Premessa .....	1
2. I soggetti coinvolti nel processo di graduazione delle posizioni .....	1
3. La metodologia di graduazione delle posizioni dirigenziali .....	1
Fattori di graduazione generali .....	2
Fattori di graduazione di struttura complessa .....	3
4. Pesi e punteggi.....	3
5. La metodologia di graduazione della retribuzione totale .....	5
6. Raccordo tra fasce e retribuzione totale .....	5

## 1. Premessa

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

1. Individuazione all'interno dell'assetto organizzativo di Afol Monza Brianza, e in particolare dell'organigramma/funzionigramma delle posizioni dirigenziali, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato, e istituzione di eventuali nuove posizioni.
2. Definizione dei criteri per la graduazione di dette posizioni, in relazione ai fattori di seguito analizzati.
3. Definizione dei criteri e degli indicatori per l'attribuzione della retribuzione di posizione prevista dal contratto di lavoro.

Il sistema di graduazione proposto non costituisce un sistema di valutazione delle persone, ma delle posizioni e dei ruoli all'interno dell'organizzazione dell'Ente.

Rappresenta quindi ad ogni effetto un dispositivo organizzativo 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 del contenuto delle posizioni a prescindere dalle performance delle persone che riceveranno l'incarico di posizione. La graduazione delle posizioni dirigenziali è uno strumento dinamico, con possibile aggiornamento annuale e ogni qualvolta si verificano modifiche rilevanti nell'organizzazione dell'ente.

## 2. I soggetti coinvolti nel processo di graduazione delle posizioni

Nel definire una metodologia per la graduazione delle posizioni dirigenziali 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 generale che è chiamato a proporre soluzioni metodologiche al problema della graduazione;
- il Nucleo di valutazione, che supporta il direttore nella definizione della graduazione;
- l'amministratore unico che rappresenta l'organo deputato all'approvazione della metodologia.

## 3. La metodologia di graduazione delle posizioni dirigenziali

La metodologia con cui si intende operare è di tipo misto, sia qualitativo che quantitativo. Di seguito se ne esplicitano i lineamenti essenziali.

I passi operativi da effettuare sono i seguenti:

- l'esplicitazione dei fattori di graduazione;
- l'attribuzione dei pesi a ciascun fattore di graduazione;
- l'assegnazione del punteggio per ciascun fattore e per ciascuna posizione.

### Fattori di graduazione generali

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

Tavola 1 - Fattori di graduazione generali

FATTORI DI GRADUAZIONE GENERALI	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE
<b>Consistenza delle risorse umane ed economiche</b>	Consistenza delle risorse umane (dipendenti)
	Consistenza delle risorse economiche
<b>Complessità gestionale "esterna" dell'unità organizzativa assegnata</b>	Complessità e dinamicità del quadro normativo
	Complessità e dinamicità del quadro delle relazioni
<b>Complessità gestionale "interna" dell'unità organizzativa assegnata</b>	Omogeneità/livello di esperienza delle risorse umane (dipendenti e collaboratori)
	Articolazione/frammentazione della struttura organizzativa
<b>Responsabilità connessa alla posizione</b>	Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile
<b>Strategicità della posizione</b>	Strategicità nel supporto interno all'Azienda
	Strategicità nei servizi all'utenza

### Fattori di graduazione generali

- La *consistenza delle risorse umane ed economiche assegnate* fa riferimento:
  - per le risorse umane: al personale assegnato, espresso in termini di FTE;
  - 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) esclusi i costi relativi al personale.
- 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;
    - ⇒ del quadro delle relazioni;
  - 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 a 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.

## Fattori di graduazione di struttura complessa

I fattori di graduazione di struttura complessa, funzionali a pesare la funzione del direttore generale, sono quelli riportati nella seguente tabella, e sono da considerarsi integrativi rispetto ai Fattori di graduazione generali.

Tavola 2 - Fattori di graduazione di struttura complessa

STRUTTURA COMPLESSA	
FATTORI DI GRADUAZIONE DI STRUTTURA COMPLESSA	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE COMPLESSA
<b>Struttura organizzativa aziendale</b>	Posizioni dirigenziali
	Posizioni di Responsabilità (Titolari di EQ)
<b>Articolazione territoriale</b>	Sedi aziendali
	Punti di contatto/prossimità
<b>Strategicità aziendale</b>	Strategicità delle funzioni e dei servizi dell'Agencia

- La *complessità della struttura organizzativa aziendale* fa riferimento:
  - per le posizioni dirigenziali: alla numerosità ed all'eterogeneità delle posizioni dirigenziali in dotazione, espresso in termini di FTE;
  - per le posizioni di Responsabilità (Titolari di EQ): alla numerosità ed all'eterogeneità delle posizioni di responsabilità (Titolari di EQ) in dotazione, espresso in termini di FTE;
- L' *articolazione territoriale*:
  - Per le sedi aziendali: al numero ed all'eterogeneità delle sedi aziendali presenti sul territorio;
  - Per i punti di contatto/prossimità: al numero ed all'eterogeneità dei punti di contatto con l'utenza che Afol ha sul territorio, oltre le sedi aziendali;
- La *strategicità aziendale* fa riferimento al rilievo e al ruolo che l'agenzia esercita a livello territoriale nell'erogazione quanti/qualitativa dei servizi ad essa assegnati;

## 4. 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:

Di seguito viene riportata la scheda di valutazione utilizzata.

### Fattori di graduazione generali

FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE	INTERVALLO DI PUNTEGGIO	PUNTEGGIO
<b>Consistenza delle risorse umane ed economiche (A)</b>	Consistenza delle risorse umane (A1)	Da 0 a 4	
	Consistenza delle risorse economiche (A2)	Da 0 a 6	
<b>Totale "Consistenza delle risorse umane ed economiche"</b>			<b>10</b>
<b>Complessità gestionale "esterna" dell'unità organizzativa assegnata (B)</b>	Complessità e dinamicità del quadro normativo (B1)	Da 0 a 13	
	Complessità e dinamicità del quadro delle relazioni (B2)	Da 0 a 13	
<b>Totale "Complessità gestionale "esterna" dell'unità organizzativa assegnata"</b>			<b>26</b>
<b>Complessità gestionale "interna" dell'unità organizzativa assegnata (C)</b>	Omogeneità/livello di esperienza delle risorse umane (C1)	Da 0 a 5	
	Articolazione/frammentazione della struttura organizzativa (C2)	Da 0 a 5	
<b>Totale "Complessità gestionale "interna" dell'unità organizzativa assegnata"</b>			<b>10</b>
<b>Responsabilità connessa alla posizione (D)</b>	Responsabilità tecnica (D1)	Da 0 a 6	
	Responsabilità amministrativa (D2)	Da 0 a 6	
	Responsabilità contabile (D3)	Da 0 a 6	
<b>Totale "Responsabilità connessa alla posizione"</b>			<b>18</b>
<b>Strategicità della posizione (E)</b>	Strategicità nel supporto interno all'Azienda (E1)	Da 0 a 18	
	Strategicità nei servizi all'utenza (E2)	Da 0 a 18	
<b>Totale "Strategicità della posizione"</b>			<b>36</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO DELLA PESATURA DELLA POSIZIONE DIRIGENZIALE</b>			<b>100</b>

### Fattori di graduazione di struttura complessa

FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE	INTERVALLO DI PUNTEGGIO	PUNTEGGIO
<b>struttura organizzativa aziendale (F)</b>	Posizioni dirigenziali in dotazione (F1)	Da 0 a 12	
	Posizioni di Responsabilità (Titolari di EQ) (F2)	Da 0 a 8	
<b>Totale "Consistenza delle risorse umane ed economiche"</b>			<b>20</b>
<b>Articolazione territoriale (G)</b>	Sedi aziendali (G1)	Da 0 a 6	
	Punti di contatto/prossimità (G2)	Da 0 a 4	
<b>Totale "Complessità gestionale "esterna" dell'unità organizzativa assegnata"</b>			<b>10</b>
<b>Strategicità aziendale (H)</b>	Strategicità delle funzioni e dei servizi dell'Agenzia (H1)	Da 0 a 20	
<b>Totale "Complessità gestionale "esterna" dell'unità organizzativa assegnata"</b>			<b>20</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO DELLA PESATURA DELLA POSIZIONE DIRIGENZIALE</b>			<b>50</b>

## 5. La metodologia di graduazione della retribuzione totale

Al fine di graduare le posizioni dirigenziali AFOL Monza e Brianza ha definito e adottato una metodologia nella quale sono identificati i fattori di graduazione di riferimento.

Tali fattori mantengono una loro validità nel tempo e ad essi sono associati i valori correlati alle specificità delle singole posizioni.

In caso di variazioni di non eccessivo rilievo, è possibile riconsiderare la pesatura di ciascuna posizione verificandone l'aumento o la diminuzione connessi ai mutamenti organizzativi intercorsi.

## 6. Raccordo tra fasce e retribuzione totale

Sono state identificate due scale di corrispondenza tra la pesatura della posizione e la retribuzione:

- Scala A riservata alla posizione del Direttore Generale;
- Scala B, per tutte le posizioni dirigenziali, ad esclusione del Direttore Generale.

### SCALA DI CORRISPONDENZA – A

Fascia	Punteggio complessivo (fattori generali + fattori di struttura complessa)	Retribuzione di posizione
<b>I</b>	da 140 a 150	65.000
<b>II</b>	da 130 a 139	60.000
<b>III</b>	da 120 a 129	55.000
<b>IV</b>	da 106 a 119	50.000
<b>V</b>	da 90 a 105	45.512,37

*NB: Il punteggio complessivo è dato dalla somma dei fattori generali e dai fattori di struttura complessa*

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

*NB: La retribuzione di posizione è suscettibile di variazioni connesse al rinnovo del CCNL e a elementi contrattuali quali l'indennità di anzianità.*

*NB: la retribuzione di posizione può essere integrata, in analogia all'art. 110 del TUEL, con un'indennità ad personam compresa tra i 10.000 e 20.000 euro, con provvedimento motivato dell'Amministratore Unico, commisurata alla specifica qualificazione professionale e culturale, anche in considerazione delle condizioni di mercato relative alle specifiche competenze professionali.*

*NB: la retribuzione di risultato è pari al 30% della retribuzione di posizione integrata con indennità ad personam.*

### SCALA DI CORRISPONDENZA – B

Fascia	Punteggio	Retribuzione di posizione
<b>A</b>	da 85 a 89	35.000
<b>B</b>	da 79 a 84	30.000
<b>C</b>	da 73 a 78	25.000
<b>D</b>	da 67 a 72	21.000
<b>E</b>	da 61 a 66	18.000
<b>F</b>	da 55 a 60	14.500
<b>G</b>	da 49 a 59	11.943

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

*NB: Posizioni dirigenziali collocate nella medesima fascia avranno la medesima retribuzione di posizione.*

*NB: La retribuzione di posizione è suscettibile di variazioni connesse al rinnovo del CCNL e a elementi contrattuali quali l'indennità di anzianità.*

*NB: Al di sotto di un punteggio di 49 la posizione non è dirigenziale.*

*NB: la retribuzione di risultato è pari al 30% della retribuzione di posizione*