



a cura del

**SETTORE ORGANIZZAZIONE RISORSE
UMANE CENTRALE UNICA ACQUISTI**
*Ufficio Processi Strategici, organizzazione,
relazioni sindacali*

con la sovrintendenza del
DIRETTORE GENERALE

Novembre 2022



Sommario

1 . PREMESSA	3
2. LA PESATURA DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI: I FATTORI DI VALUTAZIONE	4
2.1 FATTORE DI VALUTAZIONE 1 - LA COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA	5
2.2 FATTORE DI VALUTAZIONE 2 - RESPONSABILITÀ GESTIONALI INTERNE E ESTERNE	5
2.3 FATTORE DI VALUTAZIONE 3 - COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA (RILEVANZA STRATEGICA)	5
3. IL PROCESSO DI PESATURA DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI	6
3.1 ANALISI DELLA POSIZIONE	6
3.2 VALUTAZIONE DEI FATTORI - SOTTOFATTORI	8
3.3 PESATURA DELLA POSIZIONE	11
3.4 CLAUSOLA RELATIVA AL RUOLO DI VICESEGRETARIO GENERALE	12
3.5 ATTUAZIONE DEL PROCESSO DI PESATURA POSIZIONI DIRIGENZIALI	13



1 . Premessa

Il processo di graduazione delle posizioni dirigenziali nel Comune di Monza si pone le seguenti finalità:

- □ assegnare ad ogni posizione dirigenziale un valore economico o un peso, che rifletta le sue caratteristiche intrinseche, indipendentemente dalle caratteristiche personali, dalla prestazione e dalle capacità potenziali del soggetto che, al momento della valutazione, ricopre effettivamente la posizione;
- □ ottemperare ad una precisa previsione del contratto collettivo (art. 27 commi 1 e 5 CCNL - Area della Dirigenza del 23.12.1999 come modificato dall'art. 24 CCNL 22.02.2006), che attribuisce ai dirigenti una retribuzione di posizione, la cui entità deve essere commisurata alla valutazione della posizione ricoperta definita attraverso un sistema di "job evaluation".

Il processo di graduazione prevede un'analisi analitica e sistematica delle caratteristiche di ogni posizione rispetto a specifici fattori di valutazione, e ha come risultato l'attribuzione di un punteggio finale, che consente di graduare le diverse posizioni da quelle più complesse a quelle meno.



2. La pesatura delle posizioni dirigenziali: i fattori di valutazione

Il sistema di pesatura delle posizioni dirigenziali si basa su 3 fattori generali di valutazione:

1. complessità organizzativa
2. responsabilità gestionali interne ed esterne
3. collocazione nella struttura (rilevanza strategica)

L'incidenza del punteggio relativo ai suddetti fattori, rispetto al punteggio finale, è differenziata. In particolare, il peso dei suddetti fattori è il seguente:

COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA	RESPONSABILITA'	RILEVANZA STRATEGICA
30%	30%	40%

Al fine di consentire una maggiore comprensione dell'intensità di ogni fattore, gli stessi sono stati ulteriormente dettagliati individuando gli elementi di valutazione in più sottofattori di valutazione descritti nelle pagine seguenti.



2.1 Fattore di valutazione 1 - La complessità Organizzativa

I sottofattori considerati per valutare la complessità organizzativa sono i seguenti:

- 1a) Complessità del contesto (struttura del contesto, del quadro normativo di riferimento e dei processi)*
- 1b) Dimensione della struttura organizzativa presidiata e articolazione della stessa, numero ed eterogeneità dei collaboratori gestiti*
- 1c) Complessità dei servizi generati e gestiti e livello di eterogeneità all'interno della direzione*
- 1d) Disomogeneità e variabilità delle funzioni amministrative*
- 1e) Pressioni di carattere ambientale e legate alla dinamica della domanda*
- 1f) Valore delle risorse economiche gestite in maniera diretta e indiretta*

2.2 Fattore di valutazione 2 - Responsabilità gestionali interne e esterne

I sottofattori considerati per misurare la responsabilità sono i seguenti:

- 2a) Quadro dei vincoli e delle complessità da gestire*
- 2b) Esigenza di presidio, da parte di una figura dotata di idonee competenze professionali necessarie per lo svolgimento del ruolo (competenze/esperienze/requisiti o titoli necessari per l'efficace copertura del ruolo)*
- 2c) Grado di rischio di tipo civile, amministrativo, penale e contabile conseguente ad azioni, omissioni, ritardi, commessi nell'esercizio delle proprie funzioni*
- 2d) Complessità e caratteristiche delle relazioni*
- 2e) Esercizio di un ruolo di rilievo all'interno di un sistema articolato di relazioni con interlocutori esterni qualificati*

2.3 Fattore di valutazione 3 - Collocazione nella struttura (rilevanza strategica)

I sottofattori considerati per misurare la rilevanza organizzativa sono i seguenti:

- 3a) Presidio di temi prioritari del programma dell'Amministrazione*
- 3b) Influenza sui risultati complessivi dell'Ente*
- 3c) Presidio di obiettivi e funzioni innovative, tali da garantire la modernizzazione e il miglioramento qualitativo del funzionamento dell'Ente.*



3. Il processo di pesatura delle posizioni dirigenziali

Il processo di pesatura delle posizioni dirigenziali si articola essenzialmente in tre fasi:

- una prima fase di analisi della posizione oggetto della pesatura;
- una seconda fase di valutazione e attribuzione di un punteggio per ogni sottofattore di valutazione, in base alla seguente scala di punteggio
 - BASSO = 1
 - MEDIO = 2
 - ALTO = 3
 e alla conseguente sintesi dei punteggi per i 3 fattori di valutazione;
- una terza di inserimento delle posizioni in diverse fasce, corrispondenti ad altrettanti livelli economici, sulla base dei punteggi complessivi risultanti dall'analisi delle posizioni stesse.

La Direzione Generale, con la collaborazione della Direzione deputata alle politiche del personale applica la presente metodologia per determinare la pesatura delle posizioni dirigenziali previste nell'assetto organizzativo e le sottopone al Nucleo Indipendente di Valutazione per la relativa verifica e certificazione, così come previsto dall'art. 48 comma 2 lettera h) del vigente Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

3.1 Analisi della posizione

La fase iniziale è finalizzata a conoscere a fondo il contenuto della posizione, attraverso la raccolta delle informazioni necessarie, che saranno riportate sulle apposite schede di rilevazione, illustrate nel seguito.

La scheda di analisi

POSIZIONE:

MACRO-FUNZIONI DI COMPETENZA:

.....

.....

.....

.....

FATTORE DI VALUTAZIONE 1: LA COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA

Sottofattori:

1a) Complessità del contesto (struttura del contesto, del quadro normativo e dei processi)

(Dinamicità e variabilità del contesto di riferimento; Ampiezza e variabilità del quadro normativo di riferimento; Grado di standardizzazione dei processi gestiti)



1b) Dimensione della struttura organizzativa presidiata e articolazione della stessa, numero ed eterogeneità dei collaboratori gestiti

(Ampiezza dei servizi/uffici in cui si articola la struttura, funzionale al presidio delle macro-funzioni assegnate; Funzioni di indirizzo/controllo su Enti Partecipati che gestiscono servizi afferenti la struttura presidiata; Numero dei collaboratori gestiti; Eterogeneità dei collaboratori gestiti)

1c) Complessità dei servizi generati e gestiti e livello di eterogeneità all'interno della direzione

(Numerosità ed eterogeneità dei servizi; Grado di personalizzazione dei servizi erogati)

1d) Disomogeneità e variabilità delle funzioni amministrative

(Diversificazione dei procedimenti amministrativi e dei relativi provvedimenti finali- determinazioni dirigenziali; deliberazioni di GC e CC; ordinanze; disposizioni)

1e) Pressioni di carattere ambientale e legate alla dinamica della domanda

(Grado di incertezza della domanda; Ampiezza degli utenti su cui impattano le azioni; Presenza dei temi trattati su organi di informazione)

1f) Valore delle risorse economiche gestite in maniera diretta e indiretta

(Le risorse dirette sono quelle sulle quali la posizione opera scelte di opportunità che ne influenzano l'utilizzo e che gestisce dal punto di vista operativo; le risorse indirette sono quelle sulle quali la posizione non opera scelte di opportunità ma ne ha la gestione operativa)

FATTORE DI VALUTAZIONE 2: LE RESPONSABILITÀ GESTIONALI INTERNE ED ESTERNE

Sottofattori:

2a) Quadro dei vincoli e delle complessità da gestire

(Numerosità e variabilità dei vincoli istituzionali da tenere in considerazione per l'esercizio del potere decisionale; necessità di pareri vincolanti interni ed esterni)

2b) Esigenza di presidio, da parte di una figura dotata di idonee competenze professionali necessarie per lo svolgimento del ruolo (competenze/esperienze/requisiti o titoli necessari per l'efficace copertura del ruolo)

(Specializzazione richiesta per la copertura della posizione; Ampiezza delle conoscenze necessarie; Esperienza richiesta per l'efficace gestione del ruolo)

2c) Grado di rischio di tipo civile, amministrativo, penale e contabile in conseguenza di azioni, omissioni, ritardi, commessi nell'esercizio delle proprie funzioni

(Esposizione a rischio di cagionare involontariamente perdite patrimoniali o danni materiali a terzi o all'Ente - anche in funzione della tipologia di atti assunti, della discrezionalità amministrativa, del potenziale contenzioso, della dimensione finanziaria delle decisioni assunte; grado di esposizione in qualità di datore di lavoro in relazione alle sedi di lavoro, al numero di lavoratori e al rischio professionale cui sono esposti questi ultimi)

2d) Complessità e caratteristiche delle relazioni

(Numerosità, differenziazione dei clienti - cittadini, imprese, Enti Pubblici, categorie professionali, associazioni di cittadini, colleghi; Intensità, frequenza, problematicità delle relazioni con i clienti, complessità negoziale)



2e) Esercizio di un ruolo di rilievo all'interno di un sistema articolato di relazioni con interlocutori esterni qualificati

(Significatività del ruolo di rappresentanza esterna attribuito alla posizione in contesti decisionali)

FATTORE DI VALUTAZIONE 3: COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA (LA RILEVANZA STRATEGICA)

Sottofattori:

3a) Presidio di temi prioritari del programma dell'Amministrazione

(Ampiezza dei temi previsti nel programma di mandato riconducibili/afferenti la posizione presidiata)

3b) Influenza sui risultati complessivi dell'Ente

(Impatto esterno derivante dall'esercizio del ruolo;)

3c) Presidio di obiettivi e funzioni innovative tali da garantire la modernizzazione e il miglioramento qualitativo del funzionamento dell'Ente

(Impatto per l'integrazione il coordinamento e il funzionamento dell'Ente nel suo complesso)

3.2 Valutazione dei fattori - sottofattori

La seconda fase del processo ha come obiettivo la definizione del punteggio per ciascun fattore di valutazione (complessità organizzativa, responsabilità e rilevanza strategica), attraverso la traduzione in valori numerici dei livelli di complessità registrati dai sottofattori e la loro aggregazione.

Lo strumento operativo per attuare quanto sopra descritto è la tabella per l'attribuzione del punteggio ai fattori di valutazione, qui di seguito illustrata:

FATTORE 1. LA COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA

Sotto-fattori:	VALUTAZIONE		
	B	M	A
1a. Complessità del contesto (struttura del contesto, del quadro normativo e dei processi)	1	2	3
1b. Dimensione della struttura organizzativa presidiata e articolazione della stessa, numero ed eterogeneità dei collaboratori gestiti	1	2	3
1c. Complessità dei servizi generati e gestiti e livello di eterogeneità all'interno della direzione	1	2	3



FATTORE 1. LA COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA

1d. Disomogeneità e variabilità delle funzioni amministrative	1	2	3
1e. Pressioni di carattere ambientale e legate alla dinamica della domanda	1	2	3
1f. Valore delle risorse economiche gestite in maniera diretta e indiretta	1	2	3
PUNTEGGIO COMPLESSIVO FATTORE 1	(1a+1b+1c+1d+1e+1f)		

FATTORE 2. LE RESPONSABILITA' GESTIONALI INTERNE ED ESTERNE

	VALUTAZIONE		
Sotto-fattori:	B	M	A
2a. Quadro dei vincoli e delle complessità da gestire	1	2	3
2b. Esigenza di presidio, da parte di una figura dotata di idonee competenze professionali necessarie per lo svolgimento del ruolo (competenze/esperienze/requisiti o titoli necessari per l'efficace copertura del ruolo)	1	2	3
2c. Grado di rischio di tipo civile, amministrativo, penale e contabile in conseguenza di azioni, omissioni, ritardi, commessi nell'esercizio delle proprie funzioni	1	2	3
2d. Complessità e caratteristiche delle relazioni	1	2	3
2e. Esercizio di un ruolo di rilievo all'interno di un sistema articolato di relazioni con interlocutori esterni qualificati	1	2	3
PUNTEGGIO COMPLESSIVO FATTORE 2	(2a+2b+2c+2d+2e)		

FATTORE 3. LA COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA (RILEVANZA STRATEGICA)

	VALUTAZIONE		
Sotto-fattori:	B	M	A
3a. Presidio di temi prioritari del programma dell'Amministrazione	1	2	3
3b. Influenza sui risultati complessivi dell'Ente	1	2	3
3c. Presidio di obiettivi e funzioni innovative tali da garantire la modernizzazione e il miglioramento qualitativo del funzionamento dell'Ente	1	2	3
PUNTEGGIO COMPLESSIVO FATTORE 3	(3a+3b+3c)		



MANUALE PER LA PESATURA DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

Per chiarire meglio viene riportato un esempio.

ESEMPIO:

Consideriamo una posizione che presenti per ciascun sottofattore i seguenti livelli di complessità:

FATTORE 1 - COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA

- 1a - MEDIO
- 1b - BASSO
- 1c - MEDIO
- 1d - ALTO
- 1e- MEDIO
- 1f - ALTO

FATTORE 2 - RESPONSABILITA' GESTIONALI INTERNE ED ESTERNE

- 2a - BASSO
- 2b - BASSO
- 2c - MEDIO
- 2d - MEDIO
- 2e - MEDIO

FATTORE 3 - COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA (RILEVANZA STRATEGICA)

- 3a -MEDIO
- 3b -MEDIO
- 3c - ALTO

Il punteggio complessivo per ciascuno dei fattori di valutazione risulta essere il seguente:

FATTORE 1. LA COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA			
	VALUTAZIONE		
Sottofattori:	B	M	A
1a.	1	2	3
1b.	1	2	3
1c.	1	2	3
1d.	1	2	3
1 e.	1	2	3
1 f.	1	2	3
PUNTEGGIO COMPLESSIVO FATTORE 1	$(1a+1b+1c+1d+1e+1f) = 13$		

FATTORE 2. LE RESPONSABILITA' GESTIONALI INTERNE ED ESTERNE			
	VALUTAZIONE		
Sottofattori:	B	M	A
2a.	1	2	3
2b.	1	2	3
2c.	1	2	3
2d.	1	2	3
2e.	1	2	3
PUNTEGGIO COMPLESSIVO FATTORE 2	$(2a+2b+2c+2d+2e) = 8$		



FATTORE 3. LA COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA (RILEVANZA STRATEGICA)

Sottofattori:	VALUTAZIONE		
	B	M	A
3a.	1	2 X	3
3b.	1	2 X	3
3c.	1	2	3
PUNTEGGIO COMPLESSIVO FATTORE 3	(3a+3b+3c) = 7		

3.3 Pesatura della posizione

Nella fase conclusiva del processo di pesatura delle posizioni dirigenziali si procede, per ciascuna posizione, alla riparametrazione dei punteggi ottenuti dai relativi fattori di valutazione ed alla loro aggregazione, utilizzando una scala da 20 a 60 punti.

La riparametrazione dei punteggi dei fattori di valutazione, necessaria per correggere la distorsione generata dal differente numero di sottofattori relativi ai 3 fattori di valutazione e per tener conto della differente incidenza di ciascun fattore (peso attribuito), avviene attraverso l'utilizzo delle seguenti proporzioni:

FATTORE 1 - COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA

F1 : 18 = F1_R : 18 → F1_R = F1*18/18

Dove:

- F1 = punteggio del Fattore 1
- F1_R = punteggio del Fattore 1 riparametrato
- 18 = 30% del valore massimo della scala (60*0.3)

FATTORE 2 - RESPONSABILITA'

F2 : 15 = F2_R : 18 → F2_R = F2*18/15

Dove:

- F2 = punteggio del Fattore 2
- F2_R = punteggio del Fattore 2 riparametrato
- 18 = 30% del valore massimo della scala (60*0.3)

FATTORE 3 - RILEVANZA STRATEGICA

F3 : 9 = F3_R : 24 → F3_R = F3*24/9

Dove:

- F3 = punteggio del Fattore 3



MANUALE PER LA PESATURA DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

F3_R = punteggio del Fattore 3 riparametrato
24 = 40% del valore massimo della scala (60*0.4)

Il valore così definito costituisce il punteggio complessivo della posizione e ne rappresenta il “peso”. In funzione del “peso”, le posizioni saranno inserite nelle seguenti fasce, corrispondenti ad altrettanti livelli economici:

PUNTEGGIO	20-30	30-40	40-50	50-60
FASCIA DI APPARTENENZA	FASCIA D	FASCIA C	FASCIA B	FASCIA A

Per chiarire quanto sopra illustrato, si riporta un esempio:

ESEMPIO:

Prendiamo la posizione del precedente esempio, che ha ottenuto i seguenti punteggi rispetto ai fattori di valutazione:

FATTORE 1 - COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA: 13

FATTORE 2 - RESPONSABILITA': 8

FATTORE 3 - RILEVANZA STRATEGICA: 7

Calcoliamo ora per ciascun fattore il punteggio riparametrato (con arrotondamento all'unità superiore, se decimale >0,5):

FATTORE 1: COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA

$$F1_R = 13 * 18 / 18 \longrightarrow F1_R = 13$$

FATTORE 2: RESPONSABILITA'

$$F2_R = 8 * 18 / 15 \longrightarrow F2_R = 10$$

FATTORE 3: RILEVANZA STRATEGICA

$$F3_R = 7 * 24 / 9 \longrightarrow F3_R = 19$$

$$\text{PESO DELLA POSIZIONE} = F1_R + F2_R + F3_R \longrightarrow \text{PESO DELLA POSIZIONE} = 42$$

PUNTEGGIO	20-30	30-40	40-50	50-60
FASCIA DI APPARTENENZA	FASCIA D	FASCIA C	FASCIA B	FASCIA A

La posizione in esame si colloca in fascia B (punteggio tra 40 e 50 punti).

3.4 Clausola relativa al ruolo di ViceSegretario Generale

Vista la delibera n. 221 del 28 ottobre 2003 del Consiglio Nazionale di Amministrazione dell'Agenda Autonoma per la gestione dell'Albo dei Segretari Comunali e Provinciali, che sancisce la non applicabilità di quanto disposto nella deliberazione dello stesso Consiglio Nazionale di



Amministrazione n. 72 del 31 marzo 1999, nella parte relativa alle indennità previste per i Vice-Segretari, nel caso di attribuzione di funzioni di Vicesegretario Generale, verrà riconosciuto al dirigente l'inquadramento della posizione corrispondente alla fascia retributiva immediatamente superiore rispetto a quella riferita alla sola posizione dirigenziale ricoperta.

3.5 Attuazione del processo di pesatura posizioni dirigenziali

Nella tabella alla pagina seguente sono riepilogati, per ciascuna fase del processo, gli attori coinvolti e gli strumenti utilizzati, con riferimento a ciascun fattore di valutazione.



COMUNE DI
MONZA

MANUALE PER LA PESATURA DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

4

ANALISI DELLA POSIZIONE		VALUTAZIONE E ATTRIBUZIONE PUNTEGGIO AI SOTTOFATTORI/FATTORI		PESATURA DELLE POSIZIONI	
ATTORI	STRUMENTI	ATTORI	STRUMENTI	ATTORI	STRUMENTI
COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA	Direzione Generale con la collaborazione della Direzione deputata alle politiche del Personale	Direzione Generale con la collaborazione della Direzione deputata alle politiche del Personale e verifica e certificazione da parte del Nucleo di Valutazione	Griglie di gerarchizzazione 1a, 1b, 1c, 1d, 1e, 1f	Direzione Generale con la collaborazione della Direzione deputata alle politiche del Personale	Tabella di corrispondenza del punteggio alle fasce
	Direzione Generale con la collaborazione della Direzione deputata alle politiche del Personale	Direzione Generale con la collaborazione della Direzione deputata alle politiche del Personale e verifica e certificazione da parte del Nucleo di Valutazione	Griglie di gerarchizzazione 2a, 2b, 2c, 2d, 2e	Direzione Generale con la collaborazione della Direzione deputata alle politiche del Personale	Tabella di corrispondenza del punteggio alle fasce
FATTORI DI VALUTAZIONE					



COMUNE DI
MONZA

MANUALE PER LA PESATURA DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

	ANALISI DELLA POSIZIONE		VALUTAZIONE E ATTRIBUZIONE PUNTEGGIO AI SOTTOFATTORI/FATTORI		PESATURA DELLE POSIZIONI	
	ATTORI	STRUMENTI	ATTORI	STRUMENTI	ATTORI	STRUMENTI
RILEVANZA STRATEGICA	Direzione Generale con la collaborazione della Direzione deputata alle politiche del Personale	Scheda di analisi Fattore 3	Direzione Generale con la collaborazione della Direzione deputata alle politiche del Personale e verifica e certificazione da parte del Nucleo di Valutazione	Griglie di gerarchizzazione 3a, 3b, 3c	Direzione Generale con la collaborazione della Direzione deputata alle politiche del Personale	Tabella di corrispondenza del punteggio alle fasce



Manuale in uso dal mese di Novembre 2022