
ALLEGATO A)

**METODOLOGIA PER LA GRADUAZIONE
DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI**

METODOLOGIA PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

1. Gli obiettivi della graduazione delle posizioni dirigenziali

La graduazione delle posizioni dirigenziali è finalizzata a riconoscere, anche in termini di retribuzione variabile, la complessità insita in una posizione dirigenziale in raffronto alle altre della stessa organizzazione.

La graduazione delle posizioni ha la funzione principale di assegnare il giusto inquadramento delle posizioni stesse.

La metodologia deve generare comportamenti virtuosi tra i dirigenti come ad esempio il favorire l'assunzione di responsabilità crescenti ed il presidio di un numero maggiore di funzioni, lo sviluppo delle attività strategiche e di maggior valore, l'accorpamento della struttura organizzativa con il conseguente recupero di efficienza a seguito della crescente ampiezza di controllo ed il minor frazionamento dei processi

2. La natura delle posizioni dirigenziali

Si individuano due tipologie di posizioni dirigenziali differenti per ruolo e per elementi di valutazione:

- **posizioni dirigenziali manageriali** (in numero maggiore): caratterizzate da gestione di risorse umane, finanziarie e tecnologiche
- **posizioni dirigenziali specialistiche** (contenute come numero): caratterizzate da apporto specialistico, di supporto metodologico, normalmente collocate in posizioni di staff.

3. Le modalità di descrizione delle posizioni dirigenziali

Di seguito si descrivono le posizioni dirigenziali manageriali e specialistiche.

3.1 Posizioni dirigenziali manageriali:

Per realizzare la graduazione delle posizioni dirigenziali manageriali si considerano le seguenti tre aree di riferimento:

- ✓ RESPONSABILITA'
- ✓ COMPLESSITA'
- ✓ MANAGERIALITA'

ognuna delle quali viene sviluppata in fattori organizzativi che le caratterizzano.

Responsabilità:

- *Numero e tipologia di funzioni assegnate*

Considera il numero di funzioni o materie/ambiti di intervento per le quali si impostano politiche di intervento. Inoltre si valuta il grado di integrazione e/o di differenziazione tra le stesse funzioni.

- *Incidenza sulle politiche prioritarie della Giunta*

Valuta in quale misura le decisioni richieste sono correlate e impattano sulla definizione e attuazione delle politiche della Regione e sui risultati attesi soprattutto per quanto riguarda l'impatto esterno ed il funzionamento dell'ente.

- *Numero e livello degli stakeholder/interlocutori*

Considera il numero e la tipologia di portatori di interessi che interagiscono con la struttura e con i quali occorre, direttamente o a supporto del livello politico, dialogare, mediare, trovare soluzioni. Oltre alla numerosità ed eterogeneità considera anche l'importanza (es. rappresentanti categorie socio - economiche, opinion leader, organi governo, istituzioni,.....) in termini di delicatezza delle possibili conseguenze per l'Amministrazione.

- *Responsabilità*

Indica il livello di rischio e le conseguenze di eventuali errori sui diversi piani: penali, civile, contabile.

Complessità:

- *Ambito di intervento*

Considera l'ampiezza ovvero la completezza dell'intervento, per le funzioni assegnate, sul ciclo direzionale costituito da: pianificazione, programmazione, gestione, controllo di gestione, monitoraggio e valutazione degli effetti ottenuti.

- *Natura degli obiettivi presidiati*

Indica la tipologia di obiettivi sui quali agisce la posizione con riferimento anche all'arco temporale per poter riscontrare gli effetti, che può variare dal lungo periodo al breve periodo.

- *Tipologia dei processi*

Valuta il grado di standardizzazione e di proceduralizzazione dei processi gestiti con variabilità dalla situazione di processi che presentano massima innovazione e necessità di definizione e adeguamento continuo a processi standardizzati, ripetitivi e consolidati.

- *Variabilità del contesto*

Prende in considerazione le difficoltà insite nella turbolenza e variabilità del contesto nel quale opera la struttura, normalmente date dal cambiamento nei bisogni degli *stakeholder* con i quali si rapporta, nella normativa di riferimento, nella tecnologia, nelle innovazioni scientifiche che impattano sulle funzioni, ecc..

- *Tipologia di controllo*

Riguarda la tipologia di controllo richiesto con variabilità dalla dimensione strategica (tempi, costi, qualità, impatto esterno/interno) alla dimensione più operativa e di controllo di gestione (tempi, costi, qualità).

Managerialità:

- *Tipo di coordinamento*

Considera la natura del coordinamento richiesto, svolto su risorse e processi trasversali e intersettoriali piuttosto che settoriali, con eventuali uscite ad enti e ruoli terzi esterni oppure prevalentemente interno.

- *Risorse gestite (non considera le risorse umane)*

Valuta il valore delle risorse economiche (espresse in euro) gestite direttamente e sulle quali vi è responsabilità diretta.

- *Competenze manageriali ed esperienze richieste*

Considera il livello delle competenze manageriali (leadership, organizzazione, sviluppo delle risorse umane, guida del cambiamento, ecc.) e le esperienze nel ruolo manageriale necessarie per ricoprire la posizione.

- *Scolarità richiesta*

Indica il livello di scolarità necessaria soprattutto per quanto attiene eventuali abilitazioni.

Nel prospetto che segue si riportano in sintesi, per ognuna delle tre aree di valutazione della posizione, i fattori di valutazione che le rappresentano ed i riferimenti osservabili da considerare al fine di rendere più oggettiva la pesatura.

AREE	FATTORI DI VALUTAZIONE	FATTORI ORGANIZZATIVI
RESPONSABILITA'	Funzioni assegnate, impatto sulle politiche della Regione, destinatari, stakeholders, responsabilità	<ul style="list-style-type: none"> • Numero di funzioni • Incidenza sulle politiche prioritarie della Giunta • Numero e livello degli stakeholder / interlocutori • Responsabilità
COMPLESSITA'	Ambito intervento o ampiezza, natura obiettivi, tipologia dei processi, tipo di controllo	<ul style="list-style-type: none"> • Completezza ciclo direzionale: pianificazione, programmazione, gestione, controllo di gestione, monitoraggio e valutazione • Natura obiettivi presidiati • Grado di standardizzazione processi • Variabilità del contesto (cambiamento nei bisogni degli stakeholders, nella normativa, nella tecnologia, nella innovazione scientifica, ecc..) • Tipologia di controllo
MANAGERIALITA'	Tipo di coordinamento, risorse gestite, competenze manageriali ed esperienze richieste	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo di coordinamento • Valore risorse economiche (euro) gestite direttamente • Esperienze manageriali richieste (da monodisciplinari a pluridisciplinari) • Scolarità e specializzazioni richieste

3.1 Posizioni dirigenziali specialistiche:

Per realizzare la graduazione delle posizioni dirigenziali specialistiche si considerano le seguenti tre aree di riferimento:

- ✓ RESPONSABILITA'
- ✓ COMPLESSITA'
- ✓ COMPETENZE ED ESPERIENZE

ognuna delle quali viene sviluppata in fattori organizzativi che le caratterizzano.

Responsabilità:

- *Responsabilità delle decisioni prese*

Indica il livello di rischio e le conseguenze di eventuali errori circa le decisioni prese in autonomia.

- *Impatto sulle politiche e sul funzionamento dell'ente*

Valuta in quale misura le decisioni richieste sono correlate e impattano sull'attuazione delle politiche della Regione e sul funzionamento dell'ente.

Complessità:

- *Unicità della specializzazione*

Considera l'unicità della specializzazione e la difficoltà di reperimento sul mercato del lavoro.

Competenze ed esperienze:

- *Competenze richieste*

Valuta la scolarità e il bagaglio di competenze tecniche richieste e la specializzazione necessaria.

Nel prospetto che segue si riportano in sintesi, per ognuna delle tre aree di valutazione della posizione, i fattori di valutazione che le rappresentano ed i riferimenti osservabili da considerare al fine di rendere più oggettiva la graduazione

AREE	FATTORI DI VALUTAZIONE	FATTORI ORGANIZZATIVI
RESPONSABILITA'	Impatto sulle politiche e sul funzionamento della Regione, responsabilità	<ul style="list-style-type: none">• Incidenza sulle politiche prioritarie della Giunta o sul funzionamento dell'ente• Tipologia di responsabilità
COMPLESSITA'	Unicità della specializzazione, difficoltà di reperimento sul mercato del lavoro	<ul style="list-style-type: none">• Unicità della specializzazione• Difficoltà di reperibilità sul mercato del lavoro
COMPETENZE ED ESPERIENZE	Competenze specialistiche ed esperienze richieste	<ul style="list-style-type: none">• Competenze specialistiche• Scolarità e specializzazioni o abilitazioni richieste

4. Le modalità di valutazione

Un buon approccio alla graduazione delle posizioni deve prestare attenzione ad alcuni aspetti importanti, tra cui:

- **Valutare la struttura formale**

Si valuta cosa è richiesto in termini di ruolo alla singola posizione ovvero cosa essa dovrebbe assolvere secondo gli organigrammi ed i funzionigrammi approvati dall'ente e non ciò che effettivamente svolge al momento attuale.

Eventuali scostamenti devono essere recuperati sul piano della gestione organizzativa.

- **Valutare la "sedia vuota"**

La valutazione della posizione deve essere effettuata con il criterio della "sedia vuota" ovvero senza considerare l'apporto che il dirigente chiamato a ricoprirla può generare. E' vero che l'apporto del singolo può ampliare o restringere il ruolo previsto ma la valutazione della posizione deve essere effettuata senza personalizzazione.

Anche per questi eventuali scostamenti bisogna agire sul piano della gestione organizzativa e dello sviluppo delle risorse umane.

- **Considerare il sistema organizzativo specifico della Regione Umbria**

La valutazione delle posizioni deve essere effettuata con riferimento specifico al sistema organizzativo e gestionale della Regione Umbria e non di un contesto ideale dell'ente regione.

Si considerano pertanto le politiche e le priorità specifiche, le contingenze del contesto umbro, la struttura organizzativa, i meccanismi operativi, il sistema decisionale, i processi, la cultura organizzativa della Regione Umbria.

- **Valutare un fattore alla volta per tutte le posizioni (in verticale)**

Al fine di cogliere al meglio le differenze tra le posizioni dirigenziali in logica di relatività si prevede di agire in logica verticale ovvero di valutare tutte le posizioni sul singolo fattore di valutazione. Si prende un fattore e si valutano su questo tutte le posizioni, poi si prende il secondo fattore e si valutano tutte le posizioni e via, via fino alla fine.

Sul singolo fattore di valutazione una volta individuati il livello minimo e massimo è poi più agevole effettuare le graduazioni delle posizioni intermedie.

5. La metodologia delle graduazioni delle posizioni

La graduazione delle posizioni dirigenziali si realizza secondo la metodologia di seguito descritta, sempre differenziata in base ai ruoli di posizioni dirigenziali manageriali e specialistiche.

a. Definizione dell'algoritmo di calcolo della graduazione

La graduazione delle posizioni dirigenziali avviene sulla base di fattori qualitativi, resi oggettivi da descrizioni puntuali e fattori di osservazione definiti.

Il grado di copertura del profilo è espresso in un punteggio che misura la singola posizione dirigenziale ed esprime le caratteristiche di ruolo previste.

b. Classificazione delle posizioni dirigenziali

Le posizioni dirigenziali sono classificate, in ordine decrescente, nelle seguenti tipologie, ciascuna delle quali con propri elementi caratteristici.

Posizioni dirigenziali manageriali

- profilo di fascia A2
- profilo di fascia A1
- profilo di fascia B3
- profilo di fascia B2

Ogni profilo è di seguito descritto nei suoi elementi caratteristici.

PROFILO DI FASCIA A2

Alla posizione, nell'ambito degli obiettivi assegnati dalla Direzione, sono attribuite funzioni anche molto differenziate in grado di incidere in maniera rilevante e duratura sulle politiche prioritarie ed i risultati dell'Ente.

La posizione richiede relazioni ad elevato livello con *stakeholder*/portatori di necessità numerosi e di livello massimo con esigenze mutevoli e differenziate.

La responsabilità è piena sugli output erogati e le conseguenze di eventuali errori sono molto critiche.

La posizione presidia in maniera estesa e completa tutto il ciclo direzionale con pianificazione strategica, programmazione, gestione e traduzione dei piani in risultati, monitoraggio e controllo strategico di tipo direzionale esteso su obiettivi di lungo periodo (tempi, costi, qualità, impatto esterno).

Agisce in contesti soggetti a forti variabilità che richiedono soluzioni da mettere a punto di volta in volta, con processi non proceduralizzati e innovativi.

Richiede il coordinamento di risorse umane rilevanti per numero e tipologia professionale, la gestione di risorse economiche e strumentali di livello massimo ed è richiesta una managerialità di tipo manageriale sostenuta da un'esperienza intersettoriale pluriennale e laurea specifica.

PROFILO DI FASCIA A1

Alla posizione, nell'ambito degli obiettivi assegnati dalla Direzione, sono attribuite funzioni anche differenziate e correlate in grado di incidere in maniera significativa sulle politiche ed i risultati dell'Ente.

La posizione richiede relazioni a livello molto significativo con *stakeholder*/portatori di necessità numerosi e di rilevante importanza con esigenze mutevoli e differenziate

La responsabilità è piena sugli output erogati e le conseguenze di eventuali errori sono critiche.

La posizione presidia il ciclo direzionale con pianificazione strategica, programmazione, gestione e traduzione dei piani in risultati, monitoraggio e controllo di tipo direzionale strategico su obiettivi di medio-lungo periodo (tempi, costi, qualità, impatto esterno).

Agisce in contesti soggetti a notevole variabilità che richiedono soluzioni da mettere a punto di volta in volta, con processi spesso non proceduralizzati ed in parte innovativi.

Richiede il coordinamento di risorse umane significative per numero e tipologia professionale, la gestione di risorse economiche e strumentali rilevanti ed è richiesta una managerialità di tipo manageriale sostenuta da un'esperienza intersettoriale pluriennale.

PROFILO DI FASCIA B3

Alla posizione, nell'ambito degli obiettivi assegnati dalla Direzione, sono attribuite funzioni specifiche e/o l'integrazione di programmi operativi in grado di incidere in maniera normale sulle politiche ed i risultati dell'Ente.

Richiede relazioni abbastanza significative con *stakeholder*/portatori di necessità anche di numerosità significativa.

La responsabilità è piena sugli output erogati per le dimensioni civili e contabili e le conseguenze di eventuali errori sono contenute.

La posizione presidia parte del ciclo direzionale: pianificazione, programmazione, gestione e traduzione dei programmi in risultati, monitoraggio e controllo di tipo direzionale su obiettivi di breve-medio periodo (tempi, costi, qualità, impatto esterno).

Agisce in contesti soggetti a significativa variabilità che richiedono soluzioni specifiche, con processi a normale livello di proceduralizzazione ed a volte innovativi.

Richiede il normale coordinamento di risorse umane per numero e tipologia professionale, la gestione abbastanza rilevante di risorse economiche e strumentali ed è richiesta una managerialità di tipo manageriale sostenuta da un'esperienza pluriennale.

PROFILO DI FASCIA B2

Alla posizione, nell'ambito degli obiettivi assegnati dalla Direzione, sono attribuite funzioni specifiche omogenee e integrate e/o l'attuazione di programmi operativi in grado di incidere in maniera normale sulle politiche ed i risultati dell'Ente.

Richiede normali relazioni con *stakeholder*/portatori di necessità.

Richiede relazioni abbastanza significative con *stakeholder*/portatori di necessità di numerosità e rilevanza normale.

La responsabilità è piena sugli output erogati per le dimensioni civili e contabili e le conseguenze di eventuali errori sono contenute.

La posizione presidia parte del ciclo direzionale: programmazione, gestione e traduzione dei programmi in risultati, monitoraggio e controllo di tipo direzionale su obiettivi di breve-medio periodo (tempi, costi, qualità).

Agisce in contesti soggetti a normale variabilità che richiedono soluzioni specifiche, con processi anche proceduralizzati ed a volte innovativi.

Richiede il normale coordinamento di risorse umane per numero e tipologia professionale, la normale gestione di risorse economiche e strumentali ed è richiesta una managerialità sostenuta da un'esperienza specifica anche monodisciplinare.

Posizioni dirigenziali specialistiche:

- profilo di fascia B1
- profilo di fascia C2
- profilo di fascia C1

Ogni profilo è di seguito descritto nei suoi elementi caratteristici.

PROFILO DI FASCIA B1

Alla posizione, nell'ambito degli obiettivi assegnati dalla Direzione o Servizio, sono attribuite funzioni specialistiche di supporto tecnico e/o metodologico, di consulenza interna, di elaborazione di metodologie e strumenti innovativi su ambiti strategici per la Regione.

La posizione si caratterizza per apporto elevato con impatto sulle politiche dell'ente e sul funzionamento interno.

Richiede massima specializzazione con elevata difficoltà di reperimento sul mercato del lavoro.

Agisce con responsabilità diretta ed estesa ed ai massimi livelli sulle decisioni prese.

Necessita di competenze specialistiche ai massimi livelli con laurea ed eventuale abilitazione ed esperienza pluriennale.

PROFILO DI FASCIA C2

Alla posizione, nell'ambito degli obiettivi assegnati dalla Direzione o Servizio, sono attribuite funzioni specialistiche di supporto tecnico e/o metodologico, di consulenza interna, di elaborazione di metodologie e strumenti innovativi.

La posizione si caratterizza per apporto con impatto medio-elevato sulle politiche dell'ente e sul funzionamento interno.

Richiede significativa specializzazione con medio-alta difficoltà di reperimento sul mercato del lavoro. Agisce con responsabilità diretta sulle decisioni prese.

Necessita di competenze specialistiche con laurea ed esperienza pluriennale .

PROFILO DI FASCIA C1

Alla posizione, nell'ambito degli obiettivi assegnati dalla Direzione o Servizio, sono attribuite funzioni specialistiche di supporto tecnico e/o metodologico, di consulenza interna, di elaborazione di metodologie e strumenti innovativi.

La posizione si caratterizza per apporto con impatto medio sulle politiche dell'ente e sul funzionamento interno.

Richiede normale specializzazione insita nel ruolo dirigenziale.

Agisce con responsabilità diretta sulle decisioni prese.

Necessita di competenze specialistiche con laurea.

c. La valutazione del grado di copertura del ruolo

La matrice di seguito riportata riassume i fattori ed i riferimenti da considerare per valutare il grado di copertura del ruolo

POSIZIONI DIRIGENZIALI MANAGERIALI (A2, A1, B3 e B2)										
AREE	FATTORI DI VALUTAZIONE	FATTORI ORGANIZZATIVI	VALUTAZIONE FATTORI ORGANIZZATIVI							
RESPONSABILITA'	Funzioni assegnate, impatto sulle politiche della Regione, destinatari, stakeholders, responsabilità	• Numero di funzioni	> 3 funzioni differenziate	150	2-3 funzioni differenziate	120	2 funzioni specifiche	90	1-2 funzioni omogenee	60
		• Incidenza sulle politiche prioritarie della Giunta	Elevata	100	Rilevante	80	Significativa	60	Normale	40
		• Numero e livello degli stakeholders/interlocutori	Elevata	50	Rilevante	40	Significativa	30	Normale	20
		• Responsabilità	Penale/civile/contabile	100	Penale/civile	80	Civile	60	contabile	40
				400		320		240		160
COMPLESSITA'	Ambito intervento o ampiezza, natura obiettivi, tipologia dei processi, tipo di controllo	• Completezza ciclo direzionale: pianificazione, programmazione, gestione, controllo di gestione, monitoraggio e valutazione	Esteso e completo su più cicli	100	Esteso e completo su un ciclo	80	Esteso su più fasi di uno o più cicli	60	Almeno una fase di uno o più cicli	40
		• Natura obiettivi presidiati	Lungo periodo	50	Medio-lungo	40	Medio	30	Breve	20
		• Grado di standardizzazione processi	Molto basso; innovativi	50	Basso; abbastanza innovativi	40	Normale; in parte innovativi	30	Elevato; poco innovativi	20
		• Variabilità del contesto (cambiamento nei bisogni degli stakeholders, nella normativa, nella tecnologia,...)	Forte	100	Notevole	80	Significativa	60	Normale	40
		• Tipologia di controllo	Strategico con impatto esterno + interno	50	Strategico con impatto esterno o interno	40	Di gestione con impatto esterno + interno	30	Di gestione con impatto esterno o interno	20
		350		280		210		140		
MANAGERIALITA'	Tipo di coordinamento, risorse gestite, competenze manageriali ed esperienze richieste	• Tipo di coordinamento	Intersettoriale esteso	50	Intersettoriale	40	Settoriale ampio	30	Settoriale	20
		• Valore risorse economiche (euro) gestite direttamente	Massimo	50	Rilevante	40	Abbastanza rilevante	30	Normale	20
		• Esperienze manageriali richieste (da monodisciplinari a pluridisciplinari)	Pluridisciplinare pluriennale	100	Pluridisciplinare	80	Monodisciplinare pluriennale	60	Monodisciplinare	40
		• Scolarità richiesta	Laurea specifica/ specializzazione/abilitazione	50	Laurea specifica	40	Laurea con esperienza nel settore	30	Laurea	20
		250		200		150		100		

POSIZIONI DIRIGENZIALI SPECIALISTICHE (B1, C2 e C1)

POSIZIONI DIRIGENZIALI SPECIALISTICHE (B1, C2 e C1)								
AREE	FATTORI DI VALUTAZIONE	FATTORI ORGANIZZATIVI	VALUTAZIONE FATTORI ORGANIZZATIVI					
RESPONSABILITA'	Impatto sulle politiche e sul funzionamento della Regione, responsabilità	• Incidenza sulle politiche della Giunta o sul funzionamento dell'ente	Elevato	50	Medio-alto	40	Medio	30
		• Tipologia di responsabilità	Diretta ed estesa ai massimi livelli	50	Diretta	40	Significativa	30
				100		80		60
COMPLESSITA'	Unicità della specializzazione, difficoltà di reperimento sul mercato del lavoro	• Unicità della specializzazione	Massima	80	Rilevante	60	Significativa	40
		• Difficoltà di reperimento sul mercato del lavoro	Elevata	50	Medio alta	40	Media	30
				130		100		70
COMPETENZE ED ESPERIENZE	Competenze specialistiche ed esperienze richieste	• Esperienze richieste	Pluriennali nel settore specifico	80	Pluriennali	60	Significative	40
		• Scolarità	Laurea specifica/abilitazione/Master	80	Laurea specifica	60	Laurea	40
				160		120		80

d. Assegnazione punteggio e individuazione fascia di graduazione

Ad ogni profilo viene assegnato un punteggio che ne caratterizza la graduazione e ogni posizione dirigenziale viene collocata nelle fascia di classificazione alla quale corrisponde la quota di retribuzione variabile di posizione.

- **La graduazione per le posizioni dirigenziali manageriali**

Si individuano 4 fasce in base ai punteggi complessivi ottenuti, come di seguito evidenziato:

FASCIA DI GRADUAZIONE	RANGE PUNTEGGI
Prima fascia (A2)	Da 801 a 1000 punti
Seconda fascia (A1)	Da 601 a 800 punti
Terza fascia (B3)	Da 501 a 600 punti
Quarta fascia (B2)	Da 400 a 500 punti

- **La graduazione per le posizioni dirigenziali specialistiche**

Si individuano 3 fasce in base ai punteggi definitivi complessivi ottenuti, come di seguito evidenziato

FASCIA DI GRADUAZIONE	RANGE PUNTEGGI
Prima fascia (B1)	Da 351 a 390 punti
Seconda fascia (C2)	Da 251 a 350 punti
Terza fascia (C1)	Da 210 a 250 punti