

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Presentazione della metodologia volta a graduare le particolari posizioni organizzative
ai fini della corresponsione della retribuzione di posizione
ex artt. 8,9,10, 11 CCNL comparto Regioni-Enti Locali

1. LA DESCRIZIONE E L'ANALISI DELLE POSIZIONI

La struttura organizzativa di una Azienda è composta da posizioni che si distinguono tra di loro per contenuti professionali diversi. Una corretta analisi e valutazione delle posizioni è la base per definire ogni tipo di politica di gestione delle Risorse Umane in chiave organizzativa.

Descrivere ed analizzare le posizioni organizzative consente subito di fare chiarezza sui compiti e sulle responsabilità. Nel caso specifico del sistema proposto, descrivere una posizione significa individuare, secondo uno schema uniforme:

- i dati identificativi della posizione
- il suo posizionamento nella struttura organizzativa
- i compiti e le responsabilità propri della posizione
- le dimensioni quantitative della posizione
- il profilo professionale, cioè l'insieme delle caratteristiche e dei requisiti ideali per ricoprire efficacemente una posizione.

La descrizione e l'analisi delle posizioni ha obiettivi di tipo propriamente organizzativo che non possono essere sottovalutati:

- la definizione di compiti e responsabilità
- il coordinamento tra posizioni di lavoro
- la ricerca di uniformità nel carico di lavoro
- la sicurezza l'individuazione della strumentazione tecnica necessaria per l'espletamento della mansione
- la razionalizzazione dei flussi informativi tra le diverse posizioni di lavoro
- l'individuazione dei fabbisogni di formazione professionale.

La descrizione e l'analisi delle posizioni risulta, inoltre, indispensabile per avviare il processo di valutazione delle posizioni

2. LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

La valutazione delle posizioni (job evaluation) tende ad elaborare un metodo di classificazione oggettivo inteso sia nel senso della misurabilità sia nel senso del riferimento all'oggetto (mansione, posizione di lavoro).

La valutazione delle posizioni è stata definita "un mezzo per comparare i valori relativi delle differenti mansioni entro un'organizzazione al fine di porre le basi per una razionale struttura delle retribuzioni" (Husband, 1976) o per "una bilanciata struttura retributiva" (Bim, 1961).

L'inquadramento (o classificazione) indica più in generale la problematica del rapporto tra lavoratore, mansione e livello retributivo base.

La valutazione delle posizioni, attraverso la definizione di un insieme di criteri che consentono di stabilire a priori il valore relativo di una posizione e, quindi, la retribuzione di chi la ricopre indipendentemente dalle caratteristiche della sua persona, consente di:

- limitare le irrazionalità che, soprattutto nelle aziende con una grande varietà e variabilità di posizioni di lavoro, deriverebbero da una pluralità di negoziazioni individuali, prive di una unità di misura;
- rendere flessibile il rapporto tra scelte tecnico organizzative e retribuzione;

- fornire alle scelte relative alla struttura retributiva un fondamento "oggettivo" e, comunque, una base analitica per facilitare la negoziazione collettiva e l'accettazione da parte dei lavoratori dei differenziali retributivi.

Non sempre queste finalità sono pienamente raggiunte a causa di:

- 1) il potere di talune categorie di lavoratori, individualmente o in gruppo;
- 2) la complessità del rapporto individuo/organizzazione non è facilmente riducibile a una dimensione "oggettiva" soprattutto in presenza di una pronunciata divaricazione tra i valori dei due sistemi;
- 3) l'opposizione sindacale, legata a scelte di strategia negoziale contingente o per scelta ideologica;
- 4) le nuove tecnologie stanno producendo compiti difficilmente analizzabili e molto complessi che fanno venire meno quelle caratteristiche di semplificazione e standardizzazione delle posizioni funzionali alla job evaluation nella sua versione classica.

La valutazione delle posizioni consente, comunque, la razionalizzazione della struttura retributiva e della sua gestione interna.

3. SCELTA DEL METODO DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

Nel panorama delle metodologie adottate dalle aziende si possono distinguere diversi approcci, nessuno dei quali, però, può definirsi "scientifico" perché "la job evaluation è ben lontana dall'essere una scienza esatta; al massimo si può dire che fornisca una base sistematica sulla quale fondare una comparazione" (Strauss, 1982).

La logica che guida lo sviluppo di un metodo di valutazione delle posizioni è quella di consentire la massima flessibilità e personalizzazione all'azienda al fine di ottenere il massimo possibile di:

A) **COERENZA CON LE ESIGENZE AZIENDALI** , La possibilità di definire tutti gli aspetti significativi del sistema di valutazione (fattori e pesi) sulla base delle esigenze specifiche dell'Azienda.

B) **COERENZA CON GLI OBIETTIVI AZIENDALI** La possibilità di definire l'importanza delle singole posizioni in base alla loro area di risultato ed impatto sugli obiettivi aziendali.

C) **COERENZA CON LE CARATTERISTICHE AZIENDALI** La possibilità di definire l'assegnazione dei pesi in base alle differenze effettive di importanza delle singole posizioni ed alle caratteristiche aziendali.

Il metodo proposto richiede un confronto tra due posizioni mediante comparazione analitica per fattori attraverso la quale, e con l'ausilio di una semplice "metrica" (esempio: una categoria), diventa possibile ottenere un risultato che misuri la differenza di importanza relativa tra le posizioni.

4. I DIVERSI METODI DI VALUTAZIONE

Dal punto di vista tecnico i metodi per la valutazione delle posizioni vengono generalmente classificati in due categorie : i metodi non quantitativi e i metodi analitico-quantitativi.

I metodi non quantitativi

I metodi non quantitativi consistono nella esplicitazione di giudizi sintetici e globali sulle singole posizioni. La valutazione non viene cioè portata su specifici fattori di valutazione o aspetti della posizione, ma viene mantenuta ad un livello elevato di generalità, investendo la posizione nel suo complesso.

Nel metodo della graduazione semplice (metodo della graduatoria) le posizioni sono confrontate l'una con l'altra, fino a pervenire ad una graduazione di tutte le posizioni oggetto di valutazione. Il raffronto può essere effettuato sull'insieme delle posizioni ovvero su coppie di posizioni, considerate a due a due. In entrambi i casi, i valutatori devono esprimersi sul peso relativo di ciascuna posizione rispetto a tutte le altre. Le posizioni sono descritte facendo riferimento esclusivamente al titolo ed alla descrizione della posizione. I limiti di questo metodo sono evidenti :

- un numero molto elevato di posizioni non consente raffronti significativi ;
- risulta elevato il grado di soggettività della valutazione, in mancanza di criteri chiari per i raffronti ;
- nel caso di valutatori con una conoscenza parziale delle posizioni, c'è il rischio di pervenire a valutazioni del tutto arbitrarie.

Nei metodi classificatori o descrittivi vengono invece definite a priori delle classi omogenee di posizioni ; a ciascuna classe viene associata una descrizione sintetica, che ne definisce livelli di responsabilità, di autonomia decisionale, professionalità richieste, ecc. ; a ciascuna classe viene inoltre attribuito un livello in una scala da 1 a n. Successivamente le singole posizioni oggetto di valutazione vengono collocate all'interno delle varie classi, sulla base delle loro specifiche caratteristiche e della loro rispondenza ai caratteri generali della classe. Anche questo metodo presenta dei limiti, in particolare può essere complesso definire le diverse classi (ed è ovvio che se la classe non è ben definita la valutazione diventa difficoltosa) ed inoltre c'è il rischio di un irrigidimento delle classi che non consente un'evoluzione dinamica della graduazione.

Il vantaggio di tale metodo per contro è dato dalla relativa semplicità del metodo che lo rende comprensibile e poco costoso da attuare e gestire.

I metodi quantitativi

I metodi analitico-quantitativi prevedono alla graduazione delle posizioni attraverso una valutazione che prende in considerazione diversi ed articolati fattori di valutazione. Il giudizio complessivo sulla posizione è quindi in funzione dei giudizi specifici espressi sui singoli fattori di valutazione. I giudizi specifici sono espressi in forma di punteggi (variamente ponderati) e il giudizio complessivo risulta solitamente da una relazione funzionale, espressa in termini matematici (media ponderata o altro).

I fattori di valutazione più comunemente utilizzati sono relativi a :

- requisiti psicologici (capacità relazionali e comunicative, ecc.)
- competenze, requisiti culturali e di esperienza (livello culturale, esperienze professionali, percorso formativo, ecc.)
- tipo di responsabilità ed estensione della supervisione
- condizioni generali di lavoro.

A ciascun fattore di valutazione, eventualmente suddiviso in fattori di valutazione più specifici, viene associata una scala di punti, riferita al "grado" in cui il fattore di valutazione è presente nella specifica posizione valutata. I punti sono solitamente ponderati per tenere conto dell'importanza relativa di ciascun fattore di valutazione. Una volta determinati le scale di punti ed i relativi pesi è possibile procedere alla valutazione vera e propria. Il totale dei pesi attribuiti, opportunamente pesati, fornisce il peso totale della posizione.

Al fine di limitare la soggettività della valutazione, che si manifesta nel momento dell'attribuzione dei gradi, è opportuno chiarire il significato delle scale, specificando ad esempio che il grado "n" attribuito ad un certo fattore di valutazione (es. il tipo di responsabilità) corrisponde ad una specifica casistica.

Nonostante l'apparente oggettività, derivante dall'utilizzo di algoritmi matematici, i metodi analitico quantitativi non hanno alcuna pretesa di scientificità. Essi implicano infatti un certo grado di soggettività e di arbitrarietà nelle decisioni. La maggiore complessità è comunque di supporto al processo decisionale. La complessità rende il metodo anche più difficilmente comprensibile e più costoso da gestire.

E' necessario sottolineare che qualsiasi metodologia di valutazione delle posizioni implica a monte una analisi ed una descrizione delle medesime. Senza tale attività il processo valutativo avverrebbe inevitabilmente in modo discrezionale stante che il valutatore potrebbe non conoscere la posizione o avere un'idea almeno in parte diversa da quella dei colleghi circa l'attività svolta nella posizione e si farebbe quindi influenzare dalle modalità con cui il titolare della posizione esistente svolge il suo compito.

L'analisi delle posizioni può avvenire tramite questionario, autodescrizione o sulla base di interviste. Parimenti la descrizione può essere svolta in modo semplificato, ciò che conta e che essa sia un'attività strutturata e la descrizione sia quindi simile per ogni posizione.

5. CRITERI DI DEFINIZIONE DEI FATTORI

I criteri da seguire per una valida individuazione dei fattori di valutazione sono i seguenti:

- i fattori devono riflettere le caratteristiche più importanti presenti in tutte le posizioni da valutare;
- i fattori devono essere ben discriminati onde evitare sovrapposizioni o, quantomeno, limitare il più possibile le zone di sovrapposizione;
- i fattori devono consentire una certa gradualità.

Generalmente tutte le comparazioni si possono effettuare suddivise in gruppi caratterizzati da alcuni principi base, quali:

PRINCIPIO DELLA RARITA', per cui una posizione è tanto più rilevante quanto più essa richiede investimenti formativi, competenze e conoscenze complesse ed attitudini particolari. Queste posizioni sono ritenute "critiche" per la difficoltà di reperimento sul mercato del lavoro aggravata da una forte concorrenza.

PRINCIPIO DELLE ATTIVITA', per cui una posizione è tanto più rilevante quanto più la sua complessità richiede un certo grado di iniziativa personale, capacità di giudizio, iniziativa, versatilità, capacità di analisi e sintesi.

PRINCIPIO DELL'IMPORTANZA, per cui una posizione è tanto più importante quanto più, in funzione del grado di responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi, sono rilevanti i risultati dei compiti svolti per l'andamento dell'organizzazione.

6. PROCESSO DI VALUTAZIONE

Al processo di valutazione delle posizioni prendono parte :

- La Giunta
- il Comitato per la graduazione delle posizioni
- i dirigenti

Il comitato per la graduazione è composto dai componenti del nucleo di valutazione

Il processo di valutazione si compone delle seguenti fasi ;

- a. Le posizioni di responsabile degli uffici e dei servizi sono istituite dal Sindaco;
- b. Predisposizione della metodologia. Tale fase consiste nella definizione della metodologia di valutazione delle posizioni che una volta elaborata dovrà essere validata attraverso gli strumenti ritenuti più opportuni dalla Giunta e dai dirigenti. La metodologia sarà inoltre oggetto di concertazione con le rappresentanze sindacali (ai sensi dell'art. 16 CCNL 31/3/99).
- c. Analisi e descrizione delle posizioni. Il comitato di valutazione sentito tutti coloro che hanno informazioni rilevanti (soggetti già titolari delle posizioni in analisi o soggetti che hanno progettato una nuova posizione) provvede ad una descrizione delle posizioni secondo schemi standard. Tale descrizione sarà validata dai soggetti sentiti dal comitato medesimo.
- d. Graduazione delle posizioni. Il comitato provvede a graduare le posizioni sulla base della metodologia approvata. Il lavoro del comitato termina dando altresì indicazioni alla Giunta circa il valore da attribuire alle diverse fasce
- e. Approvazione della Giunta. La giunta verificata i lavori del comitato delibera il valore dell'indennità relativa di ogni posizione.

7. SCELTA DEL METODO E DEI FATTORI DI VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione delle posizioni è scelto in coerenza con il metodo adottato per la valutazione delle posizioni dirigenziali, fatte le opportune modifiche derivanti dalla modificazione dei ruoli.

In relazione alle caratteristiche ed alla limitata complessità dei comuni di piccole dimensioni si ritiene opportuno attivare un sistema di tipo qualitativo basato sulla classificazione delle posizioni in tre fasce retributive.

La classificazione può essere attuata sulla base dei seguenti fattori:

1. **Complessità del processo decisionale derivante dalla variazione della normativa, delle procedure e della tecnologia di riferimento.** Questo parametro attiene alla maggiore o minore difficoltà di gestione di un'area derivante dalla forte "perturbazione ambientale" dovuta a norme, procedure e tecnologia in costante mutamento. "Standard" = 1, "elevato" = 2, "con particolari connotazioni" = 3.
2. **Grado di discrezionalità dell'azione amministrativa.** Il parametro prende in considerazione il diverso grado di discrezionalità dell'azione amministrativa di alcuni uffici. "Discrezionalità standard" = 1, "discrezionalità elevata" = 2, "discrezionalità con particolari connotazioni" = 3.
3. **Responsabilità giuridico-amministrativa del servizio.** Ad ogni posizione dirigenziale corrisponde un diverso grado di responsabilità sia amministrativa che contabile. Con tale presupposto sono stati attribuiti i tre diversi punteggi ("standard" = 1, "elevato" = 2, "con particolari connotazioni" = 3) ad ogni settore dell'ente.
4. **Grado di interfaccia con l'ambiente esterno e complessità relazionale.** Questo parametro considera la particolare difficoltà di chi gestisce direttamente i rapporti con il cittadino o altri organi istituzionali esterni. Di ciò si è tenuto conto nell'attribuzione dei giudizi: "attività di front-line standard" = 1, "attività di front-line elevata" = 2, "attività di front-line con particolari connotazioni" = 3.

5. **Risorse gestite.** Il parametro prende in considerazione l'entità delle risorse gestite (sia in entrata che in uscita) e del grado relativo di discrezionalità esistente nel gestirle. Ne derivano posizioni che hanno rilevanti entità di risorse con un elevato grado di discrezionalità (grado 3), risorse rilevanti ma poco discrezionali (grado 2) , poche risorse (grado 1).

Dai suddetti fattori derivano tre fasce di posizioni

Fascia A (grado di complessità maggiore)

Questa fascia si riferisce a posizioni caratterizzate da un'elevata complessità del processo decisionale dovuta ad una notevole evoluzione normativa e tecnologica con carattere di discontinuità rispetto al passato, elevati livelli di discrezionalità basati su modelli decisionali non ancora consolidati, ed un elevato o comunque significativo livello di esposizione al rischio di errori che possono creare responsabilità contabili, amministrative o penali. Le posizioni in oggetto hanno inoltre una rilevante attività relazionale sia con l'utenza che con altre istituzioni esterne a carattere decisionale e gestiscono quote rilevanti di risorse (in relazione al bilancio dell'ente) in modo significativamente discrezionale.

Fascia B

Questa fascia si riferisce a posizioni caratterizzate da un'elevata complessità del processo decisionale dovuta ad una notevole evoluzione normativa e tecnologica senza tuttavia particolari discontinuità rispetto al passato, elevati livelli di discrezionalità basati su modelli decisionali consolidati, ed un elevato o comunque significativo livello di esposizione al rischio di errori che possono creare responsabilità contabili, amministrative o penali, comunque controllabile se applicate buone pratiche amministrative. Le posizioni in oggetto hanno inoltre una significativa attività relazionale sia con l'utenza che con altre istituzioni esterne senza che vi siano particolari esigenze negoziali e gestiscono quote mediamente rilevanti di risorse (in relazione al bilancio dell'ente) in modo poco discrezionale.

Fascia C

Questa fascia si riferisce a posizioni caratterizzate da un processo decisionale caratterizzato da relativa stabilità, buoni livelli di discrezionalità basati su modelli decisionali consolidati, un normale livello di esposizione al rischio di errori che possono creare responsabilità contabili, amministrative o penali, comunque controllabile se applicate buone pratiche amministrative. Le posizioni in oggetto hanno inoltre una significativa attività relazionale soprattutto con l'utenza e gestiscono quote relativamente ridotte di risorse finanziarie (in relazione al bilancio dell'ente).