



## **Deliberazione del Consiglio di Amministrazione**

Prot. n. 8368/2.2

n. 41

Oggetto: Metodologia per la definizione delle Posizioni Organizzative, criteri per la valutazione e indirizzi al Direttore per il percorso

L'anno duemiladiciotto addì 30 ottobre alle ore 16:00 presso la sede legale in Varese Via Monte Generoso n. 71/a, si è riunito il Consiglio di Amministrazione dell'Azienda Speciale "Agenzia Formativa della Provincia di Varese".

Sono presenti i Sigg.ri:

Marina Rossignoli	Presidente
Pietro Cetrangolo	Consigliere

Risulta assente giustificato il Consigliere Massimo Folador.

È presente il Dott. Giuseppe Millefanti, Direttore, che ai sensi dell'art. 9, comma 10 dello Statuto svolge la funzione di segretario verbalizzante.

È altresì presente il Revisore Unico dei conti Dott. Alberto Domanico.

Il Presidente, constatate le presenze di cui sopra, dichiara validamente costituita la riunione del Consiglio di Amministrazione.

### **IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

- Premesso che in attuazione dell'art. 30 (disposizioni transitorie) comma 2 della L.R. 19/2007, così come modificato dall'art.1, comma 1, lett. I della L.R. 30 dicembre 2008, n. 37, il Consiglio Provinciale della Provincia di Varese ha costituito l'Azienda Speciale "Agenzia Formativa della Provincia di Varese" a far data dal 31/12/2009, adottando tutti gli atti necessari;
- Visto lo Statuto dell'Azienda Speciale "Agenzia Formativa della Provincia di Varese" approvato con Deliberazione del Consiglio Provinciale P.V. 15 del 18/04/2017;
- Visto il Contratto di Servizio approvato dal Consiglio Provinciale in data 18/04/2017, P.V. n. 16 e le Linee di Indirizzo;



- Vista la delibera del Consiglio di Amministrazione n. 67 del 12 dicembre 2017 avente ad oggetto: "Approvazione bilancio di previsione 2018 Piano programma 2018 e bilancio pluriennale 2018-2020" ed in particolare l'organigramma ivi contenuto nel quale vengono individuate le figure di Posizione Organizzativa;
- Visto il Regolamento sull'ordinamento e funzionamento degli uffici e sull'assunzione del personale approvato con deliberazione n. 6 del 08/02/2018;
- Dato atto che il rilancio dell'azienda ha visto fra i propri atti fondamentali l'approvazione e successiva attuazione del Programma triennale dei fabbisogni del personale (deliberazione n. 30 del 30/05/2017) che ha comportato l'acquisizione di numerose unità di personale;
- Dato atto che nell'ambito della definizione di strumenti necessari allo sviluppo della gestione del personale il Direttore ha proposto che l'azienda si doti di strumenti organizzativo-gestionali fra i quali il sistema di valutazione per l'istituzione delle Posizioni Organizzative;
- Ritenuto opportuno procedere ad attivare lo specifico percorso avente la finalità di dotare l'azienda delle figure di Posizione Organizzativa identificate nell'organigramma aziendale approvato con delibera di Consiglio di Amministrazione 67 del 12 dicembre 2017 unitamente al fascicolo del Bilancio di previsione annuale 2018 e pluriennale 2018/2020;
- Visto il documento denominato "Sistema di valutazione delle posizioni organizzative" proposto dal Direttore;
- Ritenuto opportuno procedere a conferire al Direttore gli indirizzi riferiti al procedimento di valutazione relativo alle figure di Posizione Organizzativa;

Con voti unanimi

## DELIBERA

1. di approvare il documento denominato "Sistema di valutazione delle posizioni organizzative" proposto dal Direttore;
2. di dare mandato al Direttore per l'applicazione del metodo di valutazione procedendo, qualora ne verificasse la necessità, ad ulteriori adattamenti del metodo alla realtà aziendale;
3. di fornire al Direttore le seguenti linee di indirizzo per lo sviluppo del percorso avente l'obiettivo di definire la graduazione delle predette posizioni organizzative:
  - La valutazione sarà effettuata da un apposito comitato di valutazione composto dal Direttore e da due esperti esterni all'uopo individuati dal Direttore stesso fra professionisti qualificati;
  - Il comitato potrà altresì fare proposte di articolazione delle fasce di graduazione di posizione da comunicare al Consiglio di Amministrazione il quale agirà con propria delibera in modo congruente alla pesatura effettuata delle diverse posizioni organizzative;



# AGENZIA FORMATIVA della PROVINCIA di VARESE

C.F.P. di GALLARATE - C.F.P. di LUINO - C.F.P. di TRADATE - C.F.P. di VARESE - C.F.P.I.L. di VARESE

- Nella definizione delle proposte di graduazione il comitato dovrà tenere conto che queste dovranno essere comparabili con le indennità di posizione erogate dalla Provincia di Varese;
- Il valore del fondo relativo all'indennità di risultato e le modalità con cui verrà definito sono rinviate in sede di contrattazione integrativa aziendale e quindi non competono al comitato;
- La proposta di pesatura dovrà essere sottoposta al Consiglio di Amministrazione entro il mese di novembre 2018.

Successivamente il Presidente del Consiglio propone di dichiarare la presente deliberazione immediatamente eseguibile, ai sensi dell'art. 10, comma 3, dello Statuto "Agenzia Formativa della Provincia di Varese".

La proposta del Presidente viene accolta all'unanimità.

Del che si è redatto il presente atto, che letto ed approvato, viene come appresso sottoscritto

IL DIRETTORE  
DELL'AGENZIA FORMATIVA  
DELLA PROVINCIA DI VARESE  
Dott. Giuseppe Millefanti

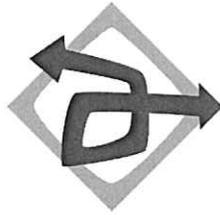
IL PRESIDENTE  
DELL'AGENZIA FORMATIVA  
DELLA PROVINCIA DI VARESE  
Dott.ssa Marina Rossignoli

DIVENUTA ESECUTIVA IN DATA

immediatamente eseguibile 30 OTT. 2018

eseguibile dal  
Varese, 30 OTT. 2018

IL DIRETTORE  
DELL'AGENZIA FORMATIVA  
DELLA PROVINCIA DI VARESE  
Dott. Giuseppe Millefanti



**AGENZIA FORMATIVA  
della PROVINCIA di VARESE**

**SISTEMA DI VALUTAZIONE  
E GRADUAZIONE  
DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

## **INDICE**

1. INTRODUZIONE
2. DEFINIZIONE DI POSIZIONE
3. LA VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE
4. DECLARATORIE PER LA CORRETTA INTERPRETAZIONE DEI SOTTOFATTORI UTILIZZATI PER LA VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE

## 1 - INTRODUZIONE

### 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 - DEFINIZIONE DI POSIZIONE

Si intende per **POSIZIONE**:

**LA DESCRIZIONE DELLE CARATTERISTICHE E  
DELLE RESPONSABILITA' DI UN RUOLO  
IN UNA ORGANIZZAZIONE**

Inoltre:

- la **POSIZIONE** prescinde totalmente dalla **PERSONA** che la occupa;
- più **PERSONE** possono occupare nel tempo la stessa **POSIZIONE**;
- più **PERSONE** possono essere responsabilizzate allo stesso momento con le stesse caratteristiche di una **POSIZIONE** (di un **RUOLO**);
- se la **PERSONA** cambia **POSIZIONE**, cambia anche la **RETRIBUZIONE** derivante da questa.
- La **POSIZIONE** normalmente è stabile nel tempo o, comunque, per tempi lunghi.
- L'insieme di più **POSIZIONI** fra loro collegate da legami gerarchici o funzionali determina:

**LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

### 3 - LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

#### **Premessa**

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) 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.

#### **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.

#### **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.

#### Scelta dei fattori di valutazione

Per valutare una **POSIZIONE** organizzativa, il **METODO PROPOSTO** adotta 3 **FATTORI** trasversali e presenti in ogni attività in misura diversa e precisamente:

- \* **F1 = COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA**
- \* **F2 = RESPONSABILITA'** che è necessario assumere
- \* **F3 = AUTONOMIA GESTIONALE E ORGANIZZATIVA**

Per quanto concerne le posizioni organizzative, tali **FATTORI** hanno un **PESO DIVERSO** (fatto 100 il **PESO** totale della **POSIZIONE**).

La Metodologia adottata prevede che ogni **FATTORE** venga suddiviso in più **SOTTOFATTORI**, ciascuno con un peso relativo.

Per la **VALUTAZIONE** complessiva della **POSIZIONE** vale la seguente relazione:

$$VP = \sum (ST \times GZ)$$

dove: **VP** = valore della **posizione**, **ST** = peso per ogni **sottofattore**, **GZ** = valore di giudizio

LA POSIZIONE	Fattori di valutazione		Sotto fattori di valutazione	
	LA POSIZIONE	COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA	Complessità gestione RU	Numerosità collaboratori (dipendenti)
Tipologia collaboratori (dipendenti)				
Relazionale			Caratteristiche dei contatti (abilità)	
			Frequenza dei contatti	
RESPONSABILITA'		Formali	Entità delle responsabilità	
			Gestibilità delle responsabilità	
		Organizzative	Entità del rischio	
			Ricaduta organizzativa	
AUTONOMIA GESTIONALE E ORGANIZZATIVA		Autonomia	Tasso di discrezionalità dell'attività	
			Eterogeneità delle attività	

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

ENTE		POSIZIONE				UNITÀ ORGANIZZATIVA	
Agenzia Formativa della Provincia di Varese							
0%	<b>COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA</b>	Gestione del personale	Numero dipendenti			Tipologia dipendenti	
100%			1	2	3	1	2
			x				
0%		Relazioni interne/esterne	Abilità			Frequenza	
100%			1	2	3	1	2
			x				
0%		Formali	Entità della responsabilità			Gestibilità	
100%			1	2	3	1	2
			x				
0%		Organizzative	Entità del rischio			Riscaduta organizzativa	
100%			1	2	3	1	2
			x				
0%		Autonomia	Discrezionalità dell'attività			Eterogeneità	
100%			1	2	3	1	2
			x				
100%						Punteggio posizione	1000

#### 4- DECLARATORIE PER LA CORRETTA INTERPRETAZIONE DEI SOTTOFATTORI UTILIZZATI PER LA VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE

##### 1.1 COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA – GESTIONE DEL PERSONALE - Numero dei dipendenti

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
<b>Numero dei dipendenti</b>	- Fino a 30 dipendenti / collab.	- Da 31 a 60 dipendenti / collab.	- Oltre 60 dipendenti / collab.

##### 1.2 COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA – GESTIONE DEL PERSONALE - Tipologia dei dipendenti

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
<b>Tipologia dei dipendenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dipendenti con compiti omogenei e ricorrenti, prevalentemente esecutivi</li> <li>- Dipendenti, mediamente, con un sufficiente livello di professionalità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dipendenti, incluso personale specializzato, con un sufficiente livello di autonomia operativa</li> <li>- Dipendenti, mediamente, con un discreto livello professionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dipendenti, incluso personale specializzato, con un elevato livello di autonomia operativa</li> <li>- Dipendenti, mediamente, con un elevato livello professionale</li> </ul>

##### 2.1 COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA – RELAZIONI INTERNE/ESTERNE – Abilità nei contatti

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
<b>Contatti interni/esterni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normali, richiedono la normale cortesia</li> <li>- Relazioni interne all'unità organizzativa di appartenenza</li> <li>- Informazioni semplici (trasmissioni di dati, comunicazioni di istruzioni, informazioni)</li> <li>- Relazioni di natura indiretta (epistolare oppure mediata da altri soggetti)</li> <li>- Relazioni prevalentemente fondate su due soggetti interagenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importanti</li> <li>- Contatti di natura più complicata dove è fondamentale cooperare</li> <li>- Relazioni con più unità organizzative nell'ambito del servizio di appartenenza o di altri servizi</li> <li>- Informazioni di media complessità</li> <li>- Relazioni di natura negoziale</li> <li>- Relazioni fondate su più soggetti interagenti</li> <li>- Relazioni con posizioni di medio livello e di elevato livello</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto livello</li> <li>- Negoziati e decisioni importanti per l'intera unità organizzativa /ente</li> <li>- Informazioni complesse</li> <li>- Relazioni articolate di natura negoziale</li> <li>- Relazioni fondate su più soggetti interagenti</li> <li>- Relazioni di natura diretta con funzioni di rappresentanza istituzionale del proprio Ente</li> <li>- Relazioni con posizioni di livello molto elevato</li> </ul>

## 2.2 COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA – RELAZIONI INTERNE/ESTERNE – Frequenza

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
<b>Contatti interni/esterni</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Occasionali</li><li>- Frequenza mensile</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Frequenti</li><li>- Frequenza settimanale / giornaliera</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Continui</li><li>- Frequenza giornaliera</li><li>- Elevata frequenza giornaliera</li></ul>

## 3.1 RESPONSABILITA' – FORMALI - Entità della responsabilità (sanzione)

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
<b>Responsabilità Amministrativa e Contabile</b>	Bassa entità della sanzione dal punto di vista economico e/o giuridico	Media entità della sanzione dal punto di vista economico e/o giuridico	Alta entità della sanzione dal punto di vista economico e/o giuridico

## 3.2 RESPONSABILITA' – FORMALI - Gestibilità della responsabilità

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
<b>Responsabilità Amministrativa e Contabile</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bassa gestibilità della responsabilità</li><li>- Nessun controllo della posizione sulla responsabilità</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Media gestibilità della responsabilità</li><li>- Possibilità di controllare almeno in parte la propria responsabilità</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Alta gestibilità della responsabilità</li><li>- Responsabilità completa delle responsabilità</li></ul>

## 4.1 RESPONSABILITA' – ORGANIZZATIVE - Entità del rischio

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
<b>Responsabilità Organizzativa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bassa entità del rischio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Media entità del rischio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Alta entità del rischio</li></ul>

## 4.2 RESPONSABILITA' – ORGANIZZATIVE - Ricaduta organizzativa

	<i>Grado 1 - Interna</i>	<i>Grado 2 - Esterna</i>
<b>Responsabilità Organizzativa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La ricaduta org.va è prevalentemente interna all'organizzazione</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La ricaduta org.va è prevalentemente esterna all'organizzazione</li></ul>

### 5.1 AUTONOMIA GESTIONALE E ORGANIZZATIVA – AUTONOMIA - Discrezionalità dell'attività

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
<b>Discrezionalità dell'attività</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- discrezionalità dell'attività limitata</li> <li>- bassa/ media complessità dei problemi</li> <li>- Schemi di riferimento definiti</li> <li>- Possibilità di ricorso a conoscenze di base</li> <li>- possibilità di soluzione dei problemi definite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Media discrezionalità dell'attività</li> <li>- Medio/alta complessità dei problemi</li> <li>- Necessità di riferimento a modelli esterni applicabili per analogia</li> <li>- Ampie possibilità di soluzione dei problemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta discrezionalità dell'attività</li> <li>- Elevata complessità dei problemi</li> <li>- Necessità di riferimento a modelli teorici non immediatamente utilizzabili</li> <li>- Possibilità di soluzione estremamente variabile</li> </ul>

### 5.1 AUTONOMIA GESTIONALE E ORGANIZZATIVA – AUTONOMIA - Eterogeneità

	<i>Grado 1</i>	<i>Grado 2</i>	<i>Grado 3</i>
<b>Eterogeneità delle attività</b>	Attività ricorrenti e omogenee	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attività diversificate</li> <li>- Attività poco omogenee in ambito professionale omogeneo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attività molto diversificate</li> <li>- Attività eterogenee che richiedono conoscenze professionali diversificate</li> </ul>