

ARPAE
Agenzia regionale per la prevenzione, l'ambiente e l'energia
dell'Emilia - Romagna

* * *

Atti amministrativi

Deliberazione del Direttore Generale	n. DEL-2018-97 del 29/10/2018
Oggetto	Direzione Amministrativa. Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali. Approvazione della Metodologia di pesatura delle posizioni dirigenziali di Arpae e relativa applicazione.
Proposta	n. PDEL-2018-92 del 26/10/2018
Struttura proponente	Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali
Dirigente proponente	Manaresi Lia
Responsabile del procedimento	Sandon Gabriella

Questo giorno 29 (ventinove) ottobre 2018 (duemiladiciotto), presso la sede di Via Po n. 5, in Bologna, il Direttore Generale, Dott. Giuseppe Bortone, delibera quanto segue.

Oggetto: Direzione Amministrativa. Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali. Approvazione della Metodologia di pesatura delle posizioni dirigenziali di Arpae e relativa applicazione.

VISTE:

- la L.R. 19 aprile 1995, n. 44 e successive modifiche ed integrazioni “Riorganizzazione dei controlli ambientali e istituzione dell'Agenzia regionale per la prevenzione e l'ambiente (ARPA) dell'Emilia-Romagna”;
- la L.R. 30 luglio 2015, n. 13 “Riforma del sistema di governo regionale e locale e disposizioni su città metropolitana di Bologna, province, comuni e loro unioni” con cui l'Agenzia è stata rinominata “Agenzia regionale per la prevenzione, l'ambiente e l'energia” e le sono stati attribuiti, oltre ai compiti della prevenzione e del controllo, competenze in materia di energia, autorizzazioni ambientali e concessioni;
- la L.R. 29 luglio 2016, n. 13 “Disposizioni collegate alla legge di assestamento e seconda variazione generale al bilancio di previsione della Regione Emilia-Romagna 2016-2018”, in particolare l'art. 9 “Modifiche alla legge regionale n. 13 del 2015” che attribuisce ad Arpae l'esercizio delle funzioni relative alla gestione delle attività in materia di informazione ed educazione alla sostenibilità definite e previste dalla L.R. n. 27/2009 (Promozione, organizzazione e sviluppo delle attività di informazione e di educazione alla sostenibilità), secondo le direttive della Giunta Regionale;
- la L.R. 27 dicembre 2017, n. 25 “Disposizioni collegate alla Legge Regionale di Stabilità per il 2018”, in particolare l'art. 40 “Modifiche all'articolo 15 della legge regionale n. 44 del 1995” con cui si dispone che per l'esercizio delle funzioni e delle attività assegnate, l'Agenzia si organizza in articolazioni centrali, territoriali di area e tematiche;

VISTA INOLTRE:

- la Legge 28 giugno 2016, n. 132 “Istituzione del Sistema nazionale a rete per la protezione dell'ambiente e disciplina dell'Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale”;

RICHIAMATO:

- il Regolamento Generale dell'Agenzia attualmente in vigore;

VISTE IN PARTICOLARE:

- la Delibera di Giunta Regionale n. 1181/2018 di approvazione dell'assetto organizzativo generale dell'Agenzia, di cui alla Deliberazione del Direttore Generale n. 70/2018, con la quale è stata modificata, da ultimo, la Deliberazione del Direttore Generale n. 6/2017;
- la Deliberazione del Direttore Generale n. 90/2018 di approvazione dell'Assetto organizzativo analitico e del documento Manuale organizzativo di Arpae Emilia-

Romagna;

- la Deliberazione del Direttore Generale n. 91/2018 di approvazione del Regolamento per il conferimento degli incarichi dirigenziali in Arpae Emilia-Romagna;

VISTI INOLTRE:

- l'art. 50 del CCNL Area della Dirigenza Sanitaria Professionale Tecnica ed Amministrativa e l'art. 51 del CCNL Area della Dirigenza Medica e Veterinaria sottoscritti il 05/12/1996, come modificati dall'art. 26 dei CC.CC.NN.LL Area della Dirigenza Sanitaria Professionale Tecnica ed Amministrativa ed Area della Dirigenza Medica e Veterinaria sottoscritti il 08/06/2000, in materia di graduazione delle funzioni dirigenziali ai fini della determinazione della retribuzione di posizione;
- l'art. 27 del CCNL Area della Dirigenza Regioni e Autonomie Locali (oggi Funzioni Locali) il quale prevede che gli enti determinano i valori economici della retribuzione di posizione, tenendo conto di parametri connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa, alle responsabilità gestionali interne ed esterne;
- l'art. 27 dei CC.CC.NN.LL. Area della Dirigenza Sanitaria Professionale Tecnica ed Amministrativa ed Area della Dirigenza Medica e Veterinaria sottoscritti il 08/06/2000 i quali individuano le seguenti tipologie di incarichi dirigenziali:
 - a) incarichi di direzione di struttura complessa;
 - b) incarichi di direzione di struttura semplice;
 - c) incarichi di natura professionale - anche di alta specializzazione - di consulenza, di studio e ricerca, ispettivi, di verifica e di controllo;
 - d) incarichi di natura professionale conferibili ai dirigenti con meno di cinque anni di attività;
- il D.Lgs. n. 165 del 30/03/2001 e successive modificazioni ed integrazioni recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche", con particolare riferimento al Capo II del Titolo II in materia di dirigenza;

CONSIDERATO:

- che in coerenza con l'art. 15 della L.R. n. 44/1995, come modificato dalla L.R. n. 25/2017, il nuovo assetto organizzativo generale di cui alla D.D.G. n. 70/2018 individua le macro-articolazioni centrali, territoriali di area e tematiche rispettivamente in: Direzione Generale, Direzione Amministrativa, Direzione Tecnica, Area Autorizzazioni e Concessioni, Area Prevenzione ambientale, Struttura Idro-Meteo-Clima e Struttura Oceanografica Daphne, caratterizzabili da un punto di vista funzionale, in strutture:
 - di governo (Direzione Generale, Direzione Amministrativa, Direzione Tecnica), a

supporto del vertice aziendale nell'esercizio delle funzioni di indirizzo, coordinamento, integrazione e controllo nei confronti dei settori tecnico-operativi e di autorizzazione, ed ogni altra attività di carattere unitario. Tali strutture esercitano attività tecniche a valenza generale, assicurano la gestione unitaria delle risorse tecniche, finanziarie ed umane ed ogni altra attività volta all'integrazione organizzativa e gestionale dell'Ente, garantiscono la rappresentanza legale e istituzionale unitaria dell'Agenzia e la partecipazione al sistema nazionale a rete per la protezione dell'ambiente previsto dalla L. n. 132/2016;

- per la prevenzione ambientale (Aree Prevenzione ambientale, alle quali competono i processi di monitoraggio ambientale, vigilanza, controllo e supporto tecnico all'emanazione dei provvedimenti di autorizzazione ambientale);
- autorizzatorie (Aree Autorizzazioni e Concessioni, alle quali competono i procedimenti/processi autorizzatori e concessori in materia di ambiente, di energia e gestione del demanio idrico);
- tematiche (Struttura Idro-Meteo-Clima e Struttura Oceanografica Daphne) a presidio di tematismi specialistici a valenza regionale, quali sistema eco-marino e costiero, clima e fenomeni meteorologici nella loro più ampia accezione;

TENUTO CONTO:

- che il cambiamento avviato con la definizione del nuovo assetto generale dell'Agenzia riguarda l'organizzazione di strutture, servizi e attività in dimensione di area, come stabilito dall'art. 40 della L.R. n. 25/2017 con conseguenti modifiche degli assetti organizzativi analitici e delle responsabilità del management;
- che la riorganizzazione ha comportato l'introduzione di nuove posizioni dirigenziali e ridefinito responsabilità e contenuti di lavoro di posizioni esistenti come risulta dal Manuale organizzativo di cui alla citata D.D.G. n. 90/2018;
- che conseguentemente alla revisione del quadro delle posizioni dirigenziali si è determinata la necessità di procedere alla pesatura ex-novo delle posizioni previste nel citato Manuale organizzativo;

RILEVATO:

- che in un'apposita sessione del percorso formativo per dirigenti e personale direttivo, sviluppato nel 2018 nell'ambito del processo di riorganizzazione dell'Agenzia, è stata messa a punto, con il supporto della Società Fondazione Aldini Valeriani di Bologna, una nuova metodologia per la pesatura delle posizioni dirigenziali previste nella nuova organizzazione;

- che alla definizione della metodologia si è giunti attraverso un percorso articolato nelle seguenti fasi:
 - elaborazione della metodologia di pesatura (analisi dell'ambiente organizzativo e delle competenze tecnico-specialistiche, gestionali, relazionali delle strutture così come definite nei documenti di organizzazione);
 - individuazione e pesatura dei fattori;
 - applicazione dei fattori alle singole posizioni individuate nel Manuale organizzativo e determinazione dei punteggi per singola posizione;
 - controllo e taratura dei punteggi tramite l'analisi comparativa delle posizioni per famiglia professionale e coinvolgimento della dirigenza apicale di Arpae;

PRECISATO:

- che le finalità perseguite attraverso il nuovo sistema di pesatura delle posizioni dirigenziali sono le seguenti:
 - a) vincolare la struttura retributiva a fondamenti oggettivi, selezionando un set di fattori comuni a tutte le posizioni, correlati ai contenuti di lavoro;
 - b) garantire uno stretto raccordo tra retribuzione di posizione e livello di complessità e responsabilità assegnato alle posizioni dalla revisione organizzativa;
 - c) dimensionare le posizioni in relazione ai trend di uscita del personale dirigente;

PRECISATO INOLTRE:

- che per ciascuna posizione sono valutati nove fattori comuni alle figure dirigenziali che esprimono il grado di complessità della posizione derivante da aspetti relazionali, organizzativi, manageriali, di esposizione al rischio, professionali;
- che ai nove fattori sono assegnati dei punteggi la cui somma definisce il peso organizzativo della posizione dirigenziale e la sua collocazione, in scala di importanza, all'interno del quadro gerarchico definito nei documenti assetto generale e assetto analitico;
- che la somma dei punteggi attribuiti ai fattori definisce il peso organizzativo della posizione dirigenziale e ne determina la relativa graduazione ai fini della definizione del valore della retribuzione di posizione;

SPECIFICATO:

- che i fattori individuati per la pesatura delle posizioni dirigenziali e i punteggi agli stessi attribuiti sono dettagliati nel documento "Metodologia di pesatura delle posizioni dirigenziali" allegato A) alla presente Deliberazione;

DATO ATTO:

- che hanno costituito base di riferimento della nuova metodologia il documento sull'assetto generale dell'Agenzia, di cui alla D.D.G. n. 70/2018, e il documento sull'assetto analitico di cui alla D.D.G. n. 90/2018;
- che un ulteriore strumento di cui si è tenuto conto è il manuale “Mappa delle competenze di Arpae Emilia-Romagna” che contiene il repertorio delle competenze richieste alle posizioni di lavoro, intese come “l'insieme delle conoscenze di natura generale e tecnico-specialistica, delle capacità e degli orientamenti essenziali necessari per un'adeguata copertura delle posizioni di lavoro”, allegato alla D.D.G. n. 82/2017;
- che la metodologia di cui all'allegato A) sostituisce quella precedentemente utilizzata, basata sul metodo Hay ed applicata dal 1999, a seguito dell'approvazione della D.D.G. n. 197/1999 “Analisi, graduazione e valorizzazione delle posizioni dirigenziali delle Sezioni Provinciali”;

RILEVATO:

- che la nuova metodologia è stata presentata al Comitato di Direzione nell'incontro del 18/10/2018;
- che sui criteri generali relativi al nuovo sistema di pesatura delle posizioni dirigenziali è stato attivato un confronto con le OO.SS. aziendali che ha portato in data 29/10/2018 alla sottoscrizione del Verbale di concertazione rep. 313/2018;

RITENUTO PERTANTO:

- di approvare, per le considerazioni svolte in premessa, il documento “Metodologia di pesatura delle posizioni dirigenziali” allegato A) alla presente deliberazione;
- di procedere all'applicazione della suddetta metodologia alle posizioni dirigenziali di Arpae, al fine di definire il peso organizzativo delle stesse e la relativa graduazione propedeutica alla definizione del valore della retribuzione di posizione;
- di dare atto che, in relazione agli esiti della graduazione di ciascuna posizione risultante dall'applicazione della nuova metodologia di pesatura, sarà definito il valore della relativa retribuzione di posizione;

SU PROPOSTA:

- della Responsabile dell'Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali, Dott.ssa Lia Manaresi, la quale ha espresso il proprio parere favorevole in ordine alla regolarità amministrativa del presente provvedimento;

ACQUISITI:

- il parere favorevole del Direttore Amministrativo, Dott.ssa Massimiliana Razzaboni, e del Direttore Tecnico, Dott. Franco Zinoni;

DATO ATTO:

- che si è provveduto a nominare responsabile del procedimento, ai sensi della Legge 7 agosto 1990 n. 241, la Dott.ssa Gabriella Sandon del Servizio Sviluppo Organizzativo Formazione Educazione ambientale;

DELIBERA

1. di approvare, per le considerazioni svolte in premessa, il documento “Metodologia di pesatura delle posizioni dirigenziali” allegato A) alla presente Deliberazione;
2. di procedere all’applicazione della suddetta metodologia alle posizioni dirigenziali di Arpae, al fine di definire il peso organizzativo delle stesse e la relativa graduazione propedeutica alla definizione del valore della retribuzione di posizione;
3. di dare atto che, in relazione agli esiti della graduazione di ciascuna posizione risultante dall’applicazione della nuova metodologia di pesatura, sarà definito il valore della relativa retribuzione di posizione.

PARERE: FAVOREVOLE

IL DIRETTORE TECNICO

(F.to Dott. Franco Zinoni)

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

(F.to Dott.ssa Massimiliana Razzaboni)

IL DIRETTORE GENERALE

(F.to Dott. Giuseppe Bortone)

ARPAE Emilia-Romagna

Metodologia di pesatura delle posizioni dirigenziali

Deliberazione del Direttore generale n. 97/2018 – Allegato A

Premessa

Il presente documento descrive la nuova metodologia adottata da Arpae per la pesatura delle posizioni dirigenziali previste nella nuova organizzazione dell’Agenzia. Il processo di riorganizzazione ha rivisto, infatti, ruoli dei dirigenti, contributi delle strutture, introdotto nuove posizioni dirigenziali e ridefinito responsabilità e contenuti di lavoro di posizioni esistenti.

La metodologia proposta sostituisce quella precedentemente utilizzata, basata sul metodo Hay, ed applicata dal 1999.

La nuova metodologia

La nuova metodologia è stata messa a punto con il supporto della Società Fondazione Aldini Valeriani di Bologna in un’apposita sessione del percorso formativo per dirigenti e personale direttivo, sviluppato nel corso del 2018, nell’ambito del processo di riorganizzazione dell’Agenzia.

Gli obiettivi perseguiti attraverso la nuova metodologia sono i seguenti:

- vincolare la struttura retributiva a fondamenti oggettivi, selezionando un set di fattori comuni a tutte le posizioni, correlati ai contenuti di lavoro;
- garantire uno stretto raccordo tra retribuzione di posizione e livello di complessità e responsabilità assegnato alle posizioni dalla revisione organizzativa;
- dimensionare le posizioni in relazione ai trend di uscita del personale dirigente.

Principali fasi del percorso

Alla definizione della nuova metodologia si è giunti attraverso un percorso articolato nelle seguenti fasi:

- elaborazione della metodologia di pesatura: analisi dell'ambiente organizzativo e delle competenze tecnico-specialistiche, gestionali, relazionali delle strutture così come definite nei documenti di organizzazione;
- individuazione e pesatura dei fattori;
- applicazione degli stessi alle singole posizioni individuate nel Manuale organizzativo e determinazione dei punteggi per singola posizione;
- controllo e taratura dei punteggi tramite l'analisi comparativa delle posizioni per famiglia professionale e coinvolgimento della dirigenza apicale di Arpae.

Elaborazione della metodologia di pesatura

La metodologia di pesatura è stata messa a punto analizzando, a partire dalla mission, **rischi e fattori critici di successo** dei principali settori di intervento dell'Agenzia, quali:

- autorizzazioni e concessioni;
- monitoraggio;
- vigilanza e controllo;
- attività di laboratorio;
- attività di indirizzo, coordinamento e supporto.

Per **fattori critici di successo** si intendono attività o ambiti critici essenziali che è necessario presidiare per l'attuazione della mission e il raggiungimento degli obiettivi a cura delle singole posizioni dirigenziali operative presso ciascun settore di intervento.

In relazione alla rilevanza dei fattori critici di successo dei cinque settori sono stati quindi definiti i **fattori di misurazione**, riportati in sintesi nella tabella "Sistema di pesatura".

I fattori sono stati individuati ragionando anche in termini di aderenza alla nuova logica organizzativa, ovvero alla scala di organizzazione territoriale di “area” e del conseguente allargamento delle responsabilità gestionali/professionali delle figure dirigenziali.

Come **base di riferimento** della nuova metodologia sono stati utilizzati i documenti sull’assetto generale e sull’assetto analitico dell’Agenzia, nonché, a titolo orientativo, il manuale delle competenze di Arpae Emilia Romagna.

Individuazione e pesatura dei fattori

La metodologia adottata si basa sulla valutazione del grado di complessità delle posizioni dirigenziali, risultante dall’insieme di aspetti relazionali, organizzativi, manageriali, di esposizione al rischio, professionali.

I fattori selezionati tengono conto dei criteri di graduazione delle funzioni dirigenziali individuati dai vigenti CC.CC.NN.LL. per la determinazione della retribuzione di posizione, riassumibili in grado di competenza, grado di autonomia, rilevanza dell’incarico a livello aziendale.

Per ciascuna posizione sono valutati **nove** fattori comuni alle figure dirigenziali ai quali sono assegnati dei punteggi la cui somma definisce il peso organizzativo della posizione dirigenziale e la sua collocazione, in scala di importanza, all’interno del quadro gerarchico definito nei documenti organizzativi di riferimento (assetto generale e assetto analitico).

Fattori individuati

I fattori individuati sono i seguenti:

1. **relazioni**: valuta la rilevanza della posizione in riferimento a frequenza, criticità e complessità delle relazioni interne ed esterne all’Agenzia, anche in termini di negoziazione e mediazione, tipologia d’interlocutore e contenuto della relazione,

grado di frequenza dei rapporti; le relazioni interne sono misurate con riferimento alle finalità perseguite (di tipo cooperativo o divergente); le relazioni esterne sono ripartite in due macro-gruppi (aziende, associazioni di categoria, fornitori, altri soggetti economici) e mondo istituzionale, con riferimento alla tipologia dell'interlocuzione (tecnica o politica);

2. **processi gestiti:** valuta la complessità dei processi gestiti in relazione ai livelli di standardizzazione/consolidamento, variabilità/discontinuità degli stessi (dovuti all'evoluzione del contesto di riferimento, per esempio normativo, tecnologico, ecc., che ne condizionano lo svolgimento lineare), al perimetro di svolgimento dell'attività (interno alla struttura o in condivisione con altri), al livello di difficoltà nel coordinamento gestionale con altre strutture;
3. **problem solving:** valuta il grado di complessità dei problemi affrontabili dalla posizione e l'ampiezza delle soluzioni prospettabili anche con riferimento alla formulazione di strategie di medio periodo; si misurano tipologia (operativa/strategica), complessità e ricorrenza di utilizzo del problem solving per l'individuazione della soluzione ottimale all'interno di un ventaglio di soluzioni standard (proceduralizzate e strutturate) e non, che richiedono approcci nuovi sia in termini di processo da utilizzare che di soluzioni da adottare;
4. **responsabilità:** valuta il grado di esposizione e di rischio della posizione, derivante dall'assunzione di decisioni e di atti di competenza e con riguardo ai procedimenti di cui è responsabile la posizione sotto i profili della responsabilità amministrativa, civile e penale;
5. **gestione dei collaboratori:** valuta la complessità gestionale della posizione con riferimento a numero e livello professionale dei collaboratori (dirigenti, titolari di incarichi di funzione, ecc.) da essa dipendenti, posto che la complessità del coordinamento cresce in presenza di dipendenti con funzioni dirigenziali e direttive;
6. **impatto:** valuta l'influenza delle decisioni e degli atti assunti dalla posizione sulle altre strutture organizzative interne e sull'esterno; l'impatto decisionale sulle altre

strutture organizzative e sulla rete multi stakeholder è misurato in riferimento al grado di marginalità o significatività ed alle strutture coinvolte;

7. **conoscenze tecniche:** valuta la professionalità necessaria per la copertura della posizione, intesa come profilo prevalentemente specialistico o gestionale;
8. **gestione di risorse:** valuta il contributo della posizione al piano di investimenti in merito alla scelta di risorse strumentali e tecnologiche. Si misurano il tipo di contributo dato (di elaborazione di proposta, decisionale), la qualità delle risorse strumentali (standard/avanzate) e l'entità del loro costo (non elevato/elevato);
9. **omogeneità di processi/territori/matrici presidiati:** valuta la complessità gestionale in riferimento a scala territoriale di esercizio delle responsabilità, numerosità e omogeneità/eterogeneità, per scopo e natura, dei processi gestiti.

Applicazione dei fattori alle posizioni dirigenziali

Ai fattori individuati sono assegnati dei punteggi che esprimono il grado di loro maggiore o minore incidenza nella posizione.

La somma dei punteggi attribuiti ai fattori definisce il peso organizzativo della posizione dirigenziale e ne determina la relativa graduazione ai fini della definizione del valore della retribuzione di posizione.

Controllo e taratura dei punteggi

La fase di controllo e taratura dei punteggi è realizzata tramite l'analisi comparativa delle posizioni per famiglia professionale e il coinvolgimento della dirigenza apicale di Arpae ed è diretta a verificare che il sistema proposto sia bilanciato sotto i profili organizzativo e retributivo.

Questo a garanzia che la retribuzione di posizione sia commisurata alle responsabilità attribuite alle singole posizioni.

Sistema di pesatura								
			Basso	Medio/basso	Medio	Elevato	Scala	
Relazioni	Interne	Cooperative	A0 La posizione richiede sporadiche interazioni con i responsabili di altre funzioni al fine di raggiungere obiettivi comuni (0)	A+ La posizione richiede occasionali interazioni con i responsabili di altre funzioni al fine di raggiungere obiettivi comuni (2)	A1 La posizione richiede frequenti interazioni con i responsabili di altre funzioni al fine di raggiungere obiettivi comuni (5)	A2 La posizione richiede continue interazioni con i responsabili di altre funzioni al fine di raggiungere obiettivi comuni (10)		
		Divergenti	B0 La posizione richiede sporadiche interazioni con i responsabili di altre funzioni rispetto alle quali potrebbe avere finalità in parziale conflitto o divergenti (0)	B+ La posizione richiede occasionali interazioni con i responsabili di altre funzioni rispetto alle quali potrebbe avere finalità in parziale conflitto o divergenti (7)	B1 La posizione richiede frequenti interazioni con i responsabili di altre funzioni rispetto alle quali potrebbe avere finalità in parziale conflitto o divergenti (15)	B2 La posizione richiede continue interazioni con i responsabili di altre funzioni rispetto alle quali potrebbe avere finalità in parziale conflitto o divergenti (20)		
	Esterne	Aziende		C0 La posizione richiede sporadiche interazioni con le aziende del territorio di riferimento, con le Associazioni di categoria, con i fornitori o altri soggetti economici (0)	C+ La posizione richiede occasionali interazioni con le aziende del territorio di riferimento, con le Associazioni di categoria, con i fornitori o altri soggetti economici (3)	C1 La posizione richiede frequenti interazioni con le aziende del territorio di riferimento, con le Associazioni di categoria, con i fornitori o altri soggetti economici (5)	C2 La posizione richiede continue interazioni con le aziende del territorio di riferimento, con le Associazioni di categoria, con i fornitori o altri soggetti economici (15)	
		Tecniche		D0 La posizione richiede sporadiche interazioni con i dirigenti di altre istituzioni al fine di definire soluzioni tecniche ai problemi o di raccogliere o fornire informazioni (0)	D+ La posizione richiede occasionali interazioni con i dirigenti di altre istituzioni al fine di definire soluzioni tecniche ai problemi o di raccogliere o fornire informazioni (7)	D1 La posizione richiede frequenti interazioni con i dirigenti di altre istituzioni al fine di definire soluzioni tecniche ai problemi o di raccogliere o fornire informazioni (15)	D2 La posizione richiede continue interazioni con i dirigenti di altre istituzioni al fine di definire soluzioni tecniche ai problemi o di raccogliere o fornire informazioni (20)	
			Politiche		E0 La posizione richiede sporadiche interazioni con i decisori politici di altre istituzioni al fine di definire soluzioni a problemi, normalmente mediate dal Responsabile (0)	E+ La posizione richiede occasionali interazioni con i decisori politici di altre istituzioni al fine di definire soluzioni a problemi, normalmente mediate dal Responsabile (15)	E1 La posizione richiede frequenti interazioni con i decisori politici di altre istituzioni al fine di definire soluzioni a problemi (35)	E2 La posizione richiede continue interazioni con i decisori politici di altre istituzioni al fine di definire soluzioni a problemi (50)
		Istituzioni						

Sistema di pesatura		Basso	Medio/basso	Medio	Elevato	Scala
Processi gestiti	Interni al settore	F0 La posizione prevede la gestione di pochi processi stabili e consolidati che si svolgono interamente all'interno della struttura gestita (0)	F+ La posizione prevede la gestione di alcuni processi stabili e consolidati che si svolgono interamente all'interno della struttura gestita (3)	F1 La posizione prevede la gestione di molti processi stabili e consolidati che si svolgono interamente all'interno della struttura gestita (5)	F2 La posizione prevede la gestione di processi complessi o in continua evoluzione che si svolgono interamente all'interno della struttura gestita (10)	
	Stabili			F3 La posizione prevede frequentemente la gestione di alcune fasi dei processi stabili e consolidati, mentre altre fasi sono gestite da altre strutture con le quali il responsabile della posizione si deve coordinare (25)	F4 La posizione prevede continuamente la gestione di alcune fasi dei processi stabili e consolidati, mentre altre fasi sono gestite da altre strutture con le quali il responsabile della posizione si deve coordinare (35)	
	Condivisi con altri settori Discontinui			F5 La posizione prevede frequentemente la gestione di alcune fasi dei processi in continua evoluzione, mentre altre fasi sono gestite da altre strutture con le quali il responsabile della posizione si deve coordinare al fine di condividere le modalità ottimali per raggiungere il risultato (40)	F6 La posizione prevede continuamente la gestione di alcune fasi dei processi in continua evoluzione, mentre altre fasi sono gestite da altre strutture con le quali il responsabile della posizione si deve coordinare al fine di condividere le modalità ottimali per raggiungere il risultato (45)	

Sistema di pesatura			Basso	Medio/basso	Medio	Elevato	Scala
Problem solving	Operativo	Soluzioni standard	G0 La posizione richiede sporadicamente l'utilizzo di capacità di problem solving operativo con soluzioni standard, ad esempio per la scelta della decisione più appropriata all'interno di un ventaglio di soluzioni già note o per l'ottimizzazione di processi consolidati (0)	G+ La posizione richiede occasionalmente l'utilizzo di capacità di problem solving operativo con soluzioni standard, ad esempio per la scelta della decisione più appropriata all'interno di un ventaglio di soluzioni già note o per l'ottimizzazione di processi consolidati (3)	G1 La posizione richiede frequentemente l'utilizzo di capacità di problem solving operativo con soluzioni standard, ad esempio per la scelta della decisione più appropriata all'interno di un ventaglio di soluzioni già note o per l'ottimizzazione di processi consolidati (5)	G2 La posizione richiede continuamente l'utilizzo di capacità di problem solving operativo con soluzioni standard, ad esempio per la scelta della decisione più appropriata all'interno di un ventaglio di soluzioni già note o per l'ottimizzazione di processi consolidati (10)	↓
		Soluzioni non standard			G3 La posizione richiede frequentemente l'utilizzo di capacità di problem solving operativo con soluzioni anche non standard, ad esempio per l'ottimizzazione di processi solo parzialmente consolidati (20)	G4 La posizione richiede continuamente l'utilizzo di capacità di problem solving operativo con soluzioni anche non standard, ad esempio per l'ottimizzazione di processi solo parzialmente consolidati (25)	
	Strategico	Soluzioni standard			G5 La posizione richiede frequentemente l'utilizzo di capacità di problem solving strategico con soluzioni standard e la costruzione di un'ampia visione d'insieme della situazione affrontata, ad esempio per effettuare scelte di medio/lungo periodo nell'ambito di un quadro stabile e noto (35)	G6 La posizione richiede continuamente l'utilizzo di capacità di problem solving strategico con soluzioni standard e la costruzione di un'ampia visione d'insieme della situazione affrontata, ad esempio per effettuare scelte di medio/lungo periodo nell'ambito di un quadro stabile e noto (40)	
		Soluzioni non standard			G7 La posizione richiede frequentemente l'utilizzo di capacità di problem solving strategico con soluzioni anche non standard e la costruzione di un'ampia visione d'insieme della situazione affrontata, ad esempio per definire le strategie di medio/ lungo periodo nell'ambito di un quadro in forte evoluzione o per innovare radicalmente processi e/o strutture organizzative (70)	G8 La posizione richiede continuamente l'utilizzo di capacità di problem solving strategico con soluzioni anche non standard e la costruzione di un'ampia visione d'insieme della situazione affrontata, ad esempio per definire le strategie di medio/ lungo periodo nell'ambito di un quadro in forte evoluzione o per innovare radicalmente processi e/o strutture organizzative (80)	

Sistema di pesatura		Basso	Medio/basso	Medio	Elevato	Scala
Responsabilità	Amministrativa	H1 Il responsabile della posizione ha una responsabilità amministrativa bassa per eventuali danni causati dal suo settore (10)		H2 Il responsabile della posizione ha una responsabilità amministrativa media per eventuali danni causati dal suo settore (15)	H3 Il responsabile della posizione ha una responsabilità amministrativa elevata per eventuali danni causati dal suo settore (20)	
	Civile	I1 Il responsabile della posizione ha una responsabilità civile bassa per eventuali danni causati dal suo settore (10)		I2 Il responsabile della posizione ha una responsabilità civile media per eventuali danni causati dal suo settore (15)	I3 Il responsabile della posizione ha una responsabilità civile elevata per eventuali danni causati dal suo settore (20)	
	Penale	L1 Il responsabile della posizione ha una responsabilità penale bassa per eventuali danni causati dal suo settore (7)	L+ Il responsabile della posizione ha una responsabilità penale moderata per eventuali danni causati dal suo settore (15)	L2 Il responsabile della posizione ha una responsabilità penale media per eventuali danni causati dal suo settore (20)	L3 Il responsabile della posizione ha una responsabilità penale elevata per eventuali danni causati dal suo settore (25)	
Gestione dei collaboratori	Con poca discrezionalità			M1 La posizione prevede la gestione di alcuni collaboratori che svolgono compiti chiaramente prescritti (10)	M2 La posizione prevede la gestione di molti collaboratori che svolgono compiti chiaramente prescritti (15)	↓
	Con molta discrezionalità	M0 La posizione non prevede la gestione di collaboratori (0)	M+ La posizione prevede la gestione di pochi collaboratori (5)	M3 La posizione prevede la gestione di alcuni collaboratori che svolgono ruoli nei quali devono prendere decisioni complesse rispetto alle quali le soluzioni non sono sempre pre-determinate (15)	M4 La posizione prevede la gestione di molti collaboratori che svolgono ruoli nei quali devono prendere decisioni complesse rispetto alle quali le soluzioni non sono sempre pre-determinate (20)	
Impatto	Sulle altre strutture organizzative	N0 Le decisioni e gli atti presi all'interno della struttura gestita influenzano in modo marginale le strutture nell'organizzazione (0)	N+ Le decisioni e gli atti presi all'interno della struttura gestita influenzano in modo significativo un numero limitato di altre strutture nell'organizzazione (5)	N1 Le decisioni e gli atti presi all'interno della struttura gestita influenzano in modo molto significativo un numero limitato di altre strutture nell'organizzazione (10)	N2 Le decisioni e gli atti presi all'interno della struttura gestita influenzano in modo molto significativo un ampio numero di altre strutture nell'organizzazione (30)	
	Esterno	O0 Le decisioni e gli atti presi all'interno della struttura gestita influenzano in modo marginale gli stakeholder esterni all'organizzazione (0)	O+ Le decisioni e gli atti presi all'interno della struttura gestita influenzano in modo significativo un numero limitato di stakeholder esterni all'organizzazione (10)	O1 Le decisioni e gli atti presi all'interno della struttura gestita influenzano in modo molto significativo un numero limitato di stakeholder esterni all'organizzazione (20)	O2 Le decisioni e gli atti presi all'interno della struttura gestita influenzano in modo molto significativo un ampio numero di stakeholder esterni all'organizzazione (40)	

Sistema di pesatura	Basso	Medio/basso	Medio	Elevato	Scala
Conoscenze tecniche	P0 Le attività svolte all'interno della posizione non richiedono conoscenze tecniche specialistiche (0)		P1 Le attività svolte all'interno della posizione richiedono conoscenze tecniche specialistiche approfondite (20)	P2 Le attività svolte all'interno della posizione richiedono conoscenze tecniche specialistiche molto approfondite (25)	→
Gestione di risorse: piano degli investimenti	Q0 Non partecipa alle decisioni in merito alla scelta delle attrezzature e degli strumenti più adatti ed alla loro manutenzione. Include tutti gli strumenti e le infrastrutture aziendali, compresi quelli informatici e di telecomunicazione (0)	Q+ Elabora le proposte in merito alla scelta delle attrezzature e degli strumenti più adatti ed alla loro manutenzione - macchinari standard o di costo non elevato. Include tutti gli strumenti e le infrastrutture aziendali, compresi quelli informatici e di telecomunicazione (10)	Q1 Elabora le proposte in merito al piano degli investimenti, alla scelta delle attrezzature e degli strumenti più adatti ed alla loro manutenzione - macchinari specialistici o di costo elevato. Include tutti gli strumenti e le infrastrutture aziendali, compresi quelli informatici e di telecomunicazione (15)	Q2 Gestisce le decisioni in merito al piano degli investimenti, alla scelta delle attrezzature e degli strumenti più adatti ed alla loro manutenzione - macchinari specialistici o di costo elevato. Include tutti gli strumenti e le infrastrutture aziendali, compresi quelli informatici e di telecomunicazione (40)	→
Omogeneità dei processi/territori/matrici presidiati	R0 La posizione presidia processi omogenei nell'ambito di un territorio o una matrice (0)		R1 La posizione presidia processi eterogenei nell'ambito di un territorio o una matrice oppure omogenei nell'ambito di più territori e/o più matrici (5)	R2 La posizione presidia processi eterogenei nell'ambito di più territori e/o più matrici (20)	→

LEGENDA

↓ : indica che i pesi dei sotto-fattori si sommano

→ : indica un peso crescente nella direzione della freccia