

**METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI
DI LIVELLO DIRIGENZIALE.**

L'Agenzia delle Entrate utilizza una metodologia di valutazione delle posizioni dirigenziali basata sull'individuazione dei criteri significativi e rilevanti della posizione rispetto ai quali va condotta la valutazione.

Tale metodologia costituisce l'adeguamento al contesto pubblico del Metodo Hay utilizzato a livello internazionale, sia nel settore pubblico che nel settore privato, per la valutazione di tutte le posizioni organizzative.

Il processo di valutazione si articola nelle fasi di:

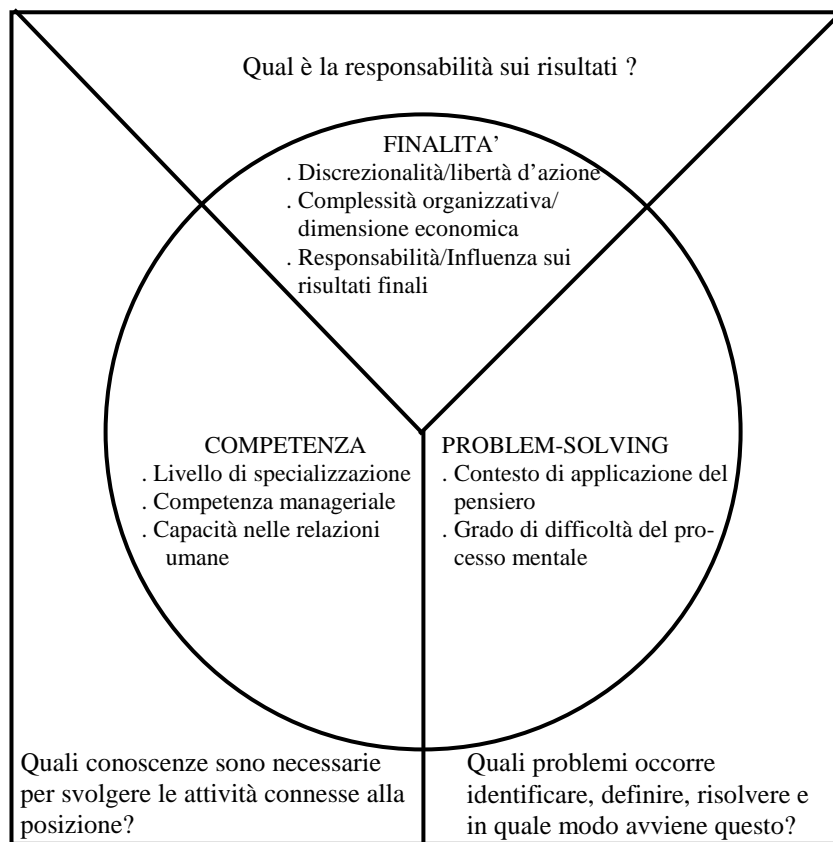
- *analisi della singola posizione* per individuarne lo scopo, la collocazione organizzativa, il contesto, le attività e le finalità ecc; l'analisi si concretizza nella redazione di una scheda di descrizione della posizione che costituisce il documento di riferimento per la valutazione;
- *valutazione della posizione* per determinare, sulla base delle analisi effettuate, i punteggi parziali relativi ai criteri di valutazione previsti dalla metodologia:
 - a) **competenza** (*Know-How*) costituita dall'insieme delle capacità e delle conoscenze necessarie per svolgere in modo pienamente adeguato i compiti connessi alla posizione e raggiungere i risultati finali attesi;
 - b) **complessità dei problemi** (*Problem-Solving*) definita come originalità/difficoltà di analisi concettuale nell'ambito dello spazio decisionale previsto per l'identificazione, la definizione e la soluzione dei problemi connessi alla posizione;
 - e) **finalità** (*Accountability*) intesa come responsabilità delle azioni e delle loro conseguenze; questo fattore valuta l'effetto della posizione sugli obiettivi finali dell'organizzazione.

Il punteggio relativo a ciascun criterio è ottenuto mediante l'utilizzo delle tavole guida contenute nel manuale di applicazione della metodologia.

La somma dei punteggi parziali determina il punteggio totale della posizione che viene utilizzato per l'individuazione del livello di posizione.

Lo schema seguente riassume i criteri del Metodo Hay di valutazione delle posizioni.

I CRITERI DELLA METODOLOGIA



La tabella seguente evidenzia la corrispondenza tra i criteri di valutazione della metodologia e i criteri generali originariamente introdotti dall'art. 6 del C.C.N.L. dei dirigenti della AREA 1, relativo al periodo 1998-2001.

Tabella 1 - Corrispondenza dei criteri di valutazione del CCNL con i criteri della metodologia

Criterio art. 6 C.C.N.L.		Sottocriterio della metodologia	Criterio di valutazione della metodologia
Requisiti richiesti per lo svolgimento dell'attività di competenza	5 d)	<i>Livello di specializzazione</i>	Competenza
Requisiti richiesti per lo svolgimento dell'attività di competenza	5 d)	<i>Competenza manageriale</i>	
Responsabilità implicate dalla posizione	5 c)		
Collocazione della posizione nell'ambito dell'organizzazione dell'Amministrazione	5 b)		
Requisiti richiesti per lo svolgimento dell'attività di competenza	5 d)	<i>Capacità nelle relazioni umane</i>	
Ampiezza della struttura	5 a)		
Collocazione della posizione nell'ambito dell'organizzazione dell'Amministrazione	5 b)	<i>Contesto del pensiero: vincoli e limiti posti dall'ambiente</i>	Problem-solving
Responsabilità implicate dalla posizione	5 c)	<i>Grado di difficoltà del processo mentale</i>	
Collocazione della posizione nell'ambito dell'organizzazione dell'Amministrazione	5 b)	<i>Discrezionalità/ libertà d'azione</i>	Finalità
Responsabilità implicate dalla posizione	5 c)		
Ampiezza della struttura	5 a)	<i>Complessità organizzativa/ Dimensione economica</i>	
Responsabilità implicate dalla posizione	5 c)		
Responsabilità implicate dalla posizione	5 c)	<i>Responsabilità</i>	

Ciascun criterio di valutazione è costituito da sottocriteri, come di seguito riportato:

➤ **Competenza**

È la somma delle capacità e delle conoscenze, comunque acquisite, necessarie per svolgere adeguatamente i compiti connessi con la posizione. È definita dai tre sottocriteri:

- *livello di specializzazione* individuato dal grado di approfondimento della conoscenza di tecniche, di discipline scientifiche e/o specialistiche;
- *competenza manageriale* individuata dall'ampiezza della managerialità necessaria per integrare e coordinare funzioni e attività diversificate per natura e obiettivi;
- *capacità nelle relazioni umane* individuata dal livello di abilità richiesto per selezionare, sviluppare, influenzare e motivare le persone o dal livello di impegno e di disagio richiesto dalla specifica posizione.

Per le posizioni dirigenziali non di vertice ciascun sottocriterio della competenza è articolato su tre livelli la cui combinazione determina un intervallo di punteggio compreso tra 264 e 528.

➤ **Problem-solving**

Il *problem-solving* o complessità nella soluzione dei problemi, è definito come l'originalità/difficoltà di pensiero nell'ambito della libertà concessa per l'identificazione, la definizione e la soluzione dei problemi connessi con la posizione. Il *problem-solving* si compone di due sottocriteri:

- *contesto nel quale il pensiero si applica* che si riferisce ai vincoli e limiti posti dall'ambiente al *problem-solving*, ovvero alla libertà di cui può disporre il titolare di una posizione in conseguenza dei precedenti, dei legami con gli altri ruoli che lo limitano e delle norme e delle regole che governano l'ambiente;
- *grado di difficoltà del processo mentale* che varia in funzione della complessità dei problemi affrontati e va, in generale, dalla semplice scelta tra nozioni apprese, allo sviluppo di concetti nuovi e originali, nel caso di approcci che non hanno precedenti cui sia possibile riferirsi.

Dalla valutazione dei due sottocriteri si ottiene una percentuale che misura la complessità del problem-solving. Il prodotto di questa percentuale per il punteggio della competenza determina il punteggio del problem-solving.

Per le posizioni oggetto di valutazione la percentuale del problem-solving varia dal 33% al 57% e conseguentemente il punteggio varia da 87 a 304.

➤ **Finalità**

Questo fattore esprime la responsabilità delle azioni e delle loro conseguenze e misura quindi l'effetto della posizione sugli obiettivi finali dell'organizzazione. È definita da tre sottocriteri:

- *libertà d'azione/discrezionalità*: è il più importante dei sottocriteri. Si tratta del grado di controllo personale sulle azioni e sulle decisioni ed è conseguente all'insieme dei vincoli imposti alla posizione (metodi, procedure, politiche, strategie);
- *influenza sui risultati economici* ovvero la tipologia di responsabilità che considera le possibili conseguenze sul piano amministrativo/contabile, civile e penale dei procedimenti cui è attribuita la responsabilità personale del titolare della posizione;
- *complessità organizzativa/dimensione economica* che misura la complessità delle attività che ricadono sotto la responsabilità della posizione.

L'adeguamento della metodologia Hay al contesto dell'Agenzia ha comportato l'individuazione di specifici indicatori per la valorizzazione di quest'ultimo sottocriterio.

La valutazione della complessità organizzativa delle strutture centrali e regionali dell'Agenzia delle Entrate si basa sulla seguente tabella, già utilizzata per le precedenti operazioni di pesatura delle posizioni.

Fig. 1a - COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA – Uffici centrali e regionali

	Livello		
	2	3	4
Dimensione risorse umane ¹	Da 1 a 10 dip	Da 11 a 50 dip	Più di 50 dip
		Da 1 a 10 dip. Con particolare complessità di integrazione di competenze professionalmente elevate	Da 11 a 50 dip con particolare complessità di integrazione di competenze professionalmente elevate
Rilevanza giuridica, economica, sociale degli effetti dei provvedimenti adottati o predisposti nonché delle attività svolte	Pochi, omogenei, rilevanza media	Molti, omogenei, rilevanza media	Molti, diversificati, rilevanza media
		Pochi, omogenei, rilevanza alta	Molti, omogenei, rilevanza alta
Impatto delle attività di tipo consulenziale	Consulenza tecnica verso uffici della propria direzione	Consulenza tecnica agli uffici dell'Agenzia	Consulenza tecnica ad organismi ed enti esterni
		Consulenza tecnica verso uffici della propria direzione su materie con particolare impatto sull'esterno	Consulenza tecnica agli uffici dell'Agenzia su materie con particolare impatto sull'esterno

¹ Per quanto riguarda le risorse umane vanno considerate le dotazioni organiche teoriche o, in loro mancanza, quelle effettive

La valutazione della complessità organizzativa delle Direzioni Provinciali, dell'Ufficio Controlli e delle relative aree si basa sulla seguente tabella.

Fig. 1b - COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA – Direzioni Provinciali, Ufficio Controlli e relative aree

	Livello		
	3	2	1
Contribuenti titolari di partita IVA (esclusi i marginali)	5÷18mila	18÷45mila	> 45mila
Atti	4÷10mila	10÷45mila	>45mila
Dichiarazioni	<60mila	60÷150mila	>150mila
Uffici	1÷2	3÷4	=> 5
Risorse Umane	<100	100÷300	> 300

Nota: per la collocazione nella chart si considera la conversione del livello ponderato nella Dimensione Complessità Organizzativa

Livello	Dimensione
1	3+
2	3
3	3-

Per quanto riguarda gli Uffici territoriali, le dimensioni prese in considerazione sono tre fra quelle sopra descritte, cioè Dichiarazioni, Atti e Risorse umane, trattandosi di quelle più attinenti alle attività svolte dagli Uffici stessi. Le classi di riferimento sono state paramtrate in base a percentili statistici, in considerazione degli specifici valori e degli ambiti di competenza propri degli Uffici Territoriali. Mentre negli uffici locali le posizioni dirigenziali riferite all'area servizi ai contribuenti (le relative competenze sono state assorbite dagli Uffici Territoriali) erano originariamente 166, ridottesi poi a 146, a seguito del declassamento disposto in attuazione del decreto-legge n. 112/2008, le posizioni dirigenziali negli Uffici Territoriali (che assommano alle competenze in materia di servizi e gestione dei tributi, quelle relative ai controlli riguardanti la platea più ampia dei contribuenti) sono invece 167.

Per le posizioni dirigenziali (non di vertice) ciascun sottocriterio della finalità è articolato su tre livelli la cui combinazione determina un punteggio compreso tra 115 e 400. La somma dei punteggi parziali di ciascuno dei tre criteri principali (competenza, *problem-solving*, finalità) costituisce il punteggio totale relativo alla posizione analizzata; tale punteggio è compreso tra 515 e 1232 ed è tanto maggiore quanto più rilevante è la posizione.

Poiché l'originaria metodologia Hay prevede che sia 515 il punteggio minimo necessario per definire una posizione di livello dirigenziale, sono stati individuati i seguenti intervalli di punteggio, ricollegati allo standard Hay che prevede raggruppamenti di posizioni omogenei dal punto di vista retributivo identificativi di quattro fasce di posizione:

Intervallo di punteggio	Livello di posizione
Da 515 a 589	4
Da 590 a 734	3
Da 735 a 877	2
Maggiore di 877	1