



## **REGOLAMENTO IN MATERIA DI GRADUAZIONE DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI**

### **Art. 1**

*(Oggetto del regolamento e finalità della graduazione)*

Le disposizioni contenute nel presente regolamento disciplinano i principi e le caratteristiche generali del "Sistema di graduazione delle funzioni dirigenziali" nell'ambito dell'Agenda di Tutela della Salute dell'Insubria (ATS dell'Insubria), in applicazione delle previsioni dettate in materia dalla contrattazione collettiva nazionale e, in particolare, dall'art. 26 del CCNL 8 giugno 2000.

Le procedure in essere nell'ambito delle ex ASL della Provincia di Como e della Provincia di Varese in materia di pesatura esauriscono i propri effetti a decorrere dalla data di approvazione del presente regolamento, che si sostituisce integralmente ad entrambi i sistemi previgenti.

La graduazione delle funzioni dirigenziali definisce il grado di complessità rispetto alle competenze attribuite ad ogni specifica posizione di lavoro prevista dall'organigramma aziendale.

Il processo è finalizzato a "pesare" il contenuto delle diverse funzioni in modo da determinare il valore di ciascuna posizione in relazione alle altre presenti nell'organizzazione, utilizzando parametri predefiniti il più possibile oggettivi.

### **Art. 2**

*(Tipologie di incarico)*

La metodologia di cui al presente regolamento trova applicazione nei confronti di tutti gli incarichi dirigenziali previsti nell'assetto organizzativo dell'Agenda, siano essi di struttura complessa o semplice, ovvero di natura professionale.

Nello specifico:

- gli incarichi di struttura complessa sono relativi a strutture aziendali caratterizzate da gestione di risorse umane, tecniche o finanziarie, da autonomia di budget e da responsabilizzazione sui risultati di gestione;
- gli incarichi di struttura semplice o semplice dipartimentale sono riferiti ad articolazioni dotate di responsabilità di gestione di risorse umane, tecniche o finanziarie, caratterizzate da responsabilizzazione sui risultati di gestione in relazione al proprio livello di afferenza gerarchico;
- gli incarichi dirigenziali di natura professionale, anche di alta specializzazione, sono caratterizzati dalla valenza prevalente assunta dalle responsabilità di carattere tecnico – specialistico.



Agli incarichi di struttura complessa e di struttura semplice corrispondono delle schede di "pesatura" differentemente profilate, in relazione alle specificità di ruolo e di responsabilità, che vengono allegare al presente regolamento.

Gli incarichi di struttura semplice dipartimentale hanno una "pesatura" unica che si colloca a livello intermedio tra le strutture complesse e le strutture semplici.

Gli incarichi di natura professionale di elevata specializzazione hanno due profili di "pesatura" che vengono definiti dalla direzione dell'Agenzia in relazione alla valutazione della strategicità dell'incarico.

### **Art. 3**

#### *(Il processo di graduazione)*

Nel rispetto dei criteri di massima semplificazione, omogeneità e trasparenza del sistema, il processo di pesatura si articola nelle seguenti quattro fasi: individuazione dei fattori di "pesatura"; analisi e rilevazione dei dati; valutazione dei dati rilevati ed attribuzione di un livello per ogni fattore di "pesatura"; collocazione delle posizioni nelle fasce individuate.

Le fasi sono così esplicitate:

#### **FASE 1. INDIVIDUAZIONE DEI FATTORI DI "PESATURA"**

La prima fase, di competenza della Direzione Strategica, prevede per le unità organizzative complesse e semplici la definizione dei fattori di "pesatura" che ne qualificano la complessità e, per gli incarichi di natura professionale, la riconduzione nelle fasce previste, come da schede allegate.

#### **FASE 2. ANALISI E RILEVAZIONE DEI DATI**

La fase tecnica di analisi e rilevazione delle informazioni e dei dati relativi alla posizione oggetto delle "pesatura", a cura della UO Organizzazione, Formazione e Sviluppo Risorse Umane, è finalizzata a conoscere ed oggettivare il contenuto della posizione.

#### **FASE 3. VALUTAZIONE DEI DATI RILEVATI ED ATTRIBUZIONE DI UN LIVELLO PER OGNI FATTORE DI "PESATURA"**

Questa fase, curata dalla Direzione Strategica, ha come obiettivo la formulazione di un giudizio sintetico rispetto a ciascun fattore di "pesatura", espressivo della complessità dello stesso, anche tenuto conto della valutazione degli elementi raccolti.

#### **FASE 4. DEFINIZIONE DELLE POSIZIONI NELLE FASCE INDIVIDUATE**

Nella fase conclusiva del processo di "pesatura" delle posizioni dirigenziali si procede, per ciascuna posizione, all'attribuzione delle fasce di "pesatura" corrispondenti ad altrettanti livelli economici, sulla base dei punteggi globali risultanti dall'analisi delle posizioni stesse e dei relativi parametri di complessità e strategicità.



La definizione del valore economico corrispondente alla fascia di "pesatura" di appartenenza è definita sulla base delle disponibilità presenti negli appositi fondi di posizione aziendale, nel rispetto dei vincoli legislativi e contrattuali ed in coerenza con le politiche retributive dell'Agenzia

#### **Art. 4**

##### *(Fattori di graduazione)*

I fattori di "pesatura" relativi alla complessità ed alla strategicità delle posizioni oggetto del presente processo vengono dettagliati in diverse dimensioni di analisi, che variano in funzione della tipologia di profilo analizzato; per ogni singola dimensione di analisi vengono definiti i criteri di analisi ed i quattro livelli di valutazione che corrispondono a quattro differenti punteggi.

Di seguito vengono rappresentati i fattori di complessità e le relative dimensioni di analisi, rimandando alle schede allegate per il dettaglio delle declaratorie dei singoli livelli di valutazione:

- **FATTORE 1: "STRATEGICITÀ":** Questo fattore valuta la rilevanza della posizione per l'assolvimento dei compiti istituzionali e per il raggiungimento di determinati obiettivi e risultati. Tale valutazione viene svolta in relazione ai processi decisionali dell'Agenzia.  
Per le strutture complesse, il presente fattore viene valutato con particolare riferimento alla "Mission aziendale", mentre per le strutture semplici viene valutato il grado di rilevanza strategica della struttura rispetto al ruolo ed alle responsabilità del livello di diretta afferenza gerarchica.
- **FATTORE 2: "GRADO DI COMPLESSITÀ E DI SPECIALIZZAZIONE DELLE MATERIE TRATTATE":** Questo fattore valuta la complessità dei prodotti/servizi generati e delle situazioni da fronteggiare, la varietà dei problemi da risolvere ed il grado di specializzazione delle materie trattate. Le dimensioni di analisi che vengono utilizzate per analizzare questo fattore sono le seguenti:
  - Grado di complessità delle funzioni assegnate: valutazione delle funzioni assegnate in via principale;
  - Grado di competenza specialistico - funzionale o professionale della struttura: rilevanza della natura delle conoscenze richieste dalla posizione per lo svolgimento delle funzioni assegnate e valutazione dell'impegno assorbito dalla posizione per aggiornamento tecnico professionale e crescita delle risorse.
- **FATTORE 3: "NUMEROSITÀ E RILEVANZA ECONOMICA DELLE RISORSE GESTITE":** Questo fattore, relativo unicamente alle posizioni dirigenziali di struttura semplice o complessa, valuta in modo oggettivo la rilevanza



gestionale ed economica della funzione e viene suddiviso nelle due seguenti dimensioni di analisi:

- Risorse Economiche: rilevanza economica delle risorse economiche (costi/principali voci di spesa) direttamente/indirettamente gestite;
- Risorse Umane: rilevanza quantitativa del numero di persone assegnate all'articolazione organizzativa:

➤ **FATTORE 4: "RESPONSABILITÀ GESTIONALE E RELATIVO GRADO DI AUTONOMIA"**: Questo fattore, differenziato nelle schede delle strutture complesse e semplici, valuta il grado di rischio a cui la posizione dirigenziale è sottoposta nell'ambito dei processi decisionali che impattano sia sull'ambiente interno sia su quello esterno; unicamente nel caso delle strutture complesse, si valuta anche il grado di autonomia decisionale, andando a rilevare gli spazi di discrezionalità del dirigente ovvero le norme e le procedure che vincolano la maggior parte dei processi di relativa responsabilità. Tale fattore viene suddiviso nelle due seguenti dimensioni di analisi:

- Livello di rischio: valutazione del grado di rischio per attività/processi interni o con impatto verso soggetti esterni;
- Grado di autonomia e di determinazione: valutazione del grado di autonomia decisionale richiesto dal complesso delle funzioni assegnate.

➤ **FATTORE 5: "INTERDISCIPLINARIETA' E SISTEMI DI RELAZIONI INTERNE"**: Questo fattore valuta il grado di eterogeneità dei prodotti/servizi generati. Rileva inoltre il grado di integrazione di competenze indispensabile per affrontare in modo efficace le materie trattate, attraverso la valutazione delle relazioni interne con gli altri settori aziendali. Le dimensioni di analisi che vengono utilizzate per analizzare questo fattore sono le seguenti:

- Grado di eterogeneità dei prodotti/servizi generati: valutazione eterogeneità delle aree prodotti/servizi generati, valutazione dell'integrazione delle competenze e grado di relazione e di contributo alle attività di altre strutture aziendali. Nel caso delle strutture semplici la presente dimensione di analisi viene valutata con particolare riferimento alle attività del livello aziendale di diretta afferenza gerarchica;
- Grado di relazioni funzionali con altre strutture aziendali: valutazione del livello di relazioni interne che la posizione dirigenziale deve avere con gli altri settori aziendali nella gestione delle proprie funzioni.

➤ **FATTORE 6: "SISTEMI DI RELAZIONI ESTERNE E DI SERVIZI SUL TERRITORIO"**: Questo fattore prende in esame la numerosità e la rilevanza della rete di soggetti ed istituzioni con cui la posizione si relaziona, nonché l'ambito territoriale d'intervento o l'ampiezza del bacino di utenza. Le dimensioni di analisi che vengono utilizzate per analizzare questo fattore sono le seguenti:

- Reti di interazione: valutazione della numerosità e della rilevanza della rete di soggetti terzi ed istituzioni (es. MMG, PLS, Comuni, Province,



Regione, ASST, INPS, Associazioni Varie, ecc.) con cui la posizione si relaziona;

- o Ampiezza bacino territoriale di intervento/ responsabilità: ampiezza del bacino d'utenza o numero Sedi territoriali di intervento

Per ciascun ambito di valutazione vengono attribuiti pesi diversi in funzione delle responsabilità e del ruolo della struttura oggetto di pesatura, dettagliati negli articoli 5 e 7 del presente regolamento.

### Art. 5

*(Regole per il calcolo dei punteggi e per la definizione delle fasce di graduazione delle strutture complesse)*

**TOTALE VALUTAZIONE FATTORI DI COMPLESSITA'** è un indicatore sintetico della graduazione dei fattori derivanti dalla somma dei punteggi delle singole dimensioni di analisi.

SCHEMA DI GRADUAZIONE STRUTTURE COMPLESSE			
FATTORI DI COMPLESSITÀ	DIMENSIONI DI ANALISI	VALORE MINIMO	VALORE MASSIMO
<b>STRATEGICITÀ RISPETTO ALLA MISSION AZIENDALE</b>	GRADO DI RILEVANZA STRATEGICA DELLA STRUTTURA RISPETTO ALL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE	0	30
<b>PESO TOTALE FATTORE 1</b>		<b>30 %</b>	
<b>GRADO DI COMPLESSITÀ E DI SPECIALIZZAZIONE DELLE MATERIE TRATTATE</b>	GRADO DI COMPLESSITÀ DELLE FUNZIONI ASSEGNATE	0	5
	GRADO DI COMPETENZA SPECIALISTICO - FUNZIONALE O PROFESSIONALE DELLA STRUTTURA	0	5
<b>PESO TOTALE FATTORE 2</b>		<b>10 %</b>	
<b>NUMEROSITÀ E RILEVANZA ECONOMICA DELLE RISORSE GESTITE</b>	RISORSE ECONOMICHE	0	10
	RISORSE UMANE	0	5
<b>PESO TOTALE FATTORE 3</b>		<b>15 %</b>	
<b>RESPONSABILITÀ GESTIONALE E RELATIVO GRADO DI AUTONOMIA</b>	LIVELLO DI RISCHIO	0	10
	GRADO DI AUTONOMIA E DI DETERMINAZIONE	0	5
<b>PESO TOTALE FATTORE 4</b>		<b>15 %</b>	
<b>INTERDISCIPLINARIETÀ E SISTEMI DI RELAZIONI INTERNE</b>	GRADO DI ETEROGENEITÀ DEI PRODOTTI/SERVIZI GENERATI	0	5
	GRADO DI RELAZIONI FUNZIONALI CON ALTRE STRUTTURE AZIENDALI	0	5
<b>PESO TOTALE FATTORE 5</b>		<b>10 %</b>	
<b>SISTEMI DI RELAZIONI ESTERNE E DI SERVIZI SUL TERRITORIO</b>	RETI DI INTERAZIONE	0	10
	AMPIEZZA BACINO TERRITORIALE DI INTERVENTO/ RESPONSABILITÀ	0	10
<b>PESO TOTALE FATTORE 6</b>		<b>20 %</b>	
<b>TOTALE VALUTAZIONE FATTORI DI COMPLESSITA'</b>		<b>0</b>	<b>100</b>

Tabella 1 – Schema di Graduazione strutture complesse



Il punteggio totale relativo alla valutazione dei fattori di complessità viene poi convertito nella definizione della fascia di graduazione e nel relativo "peso", come rappresentato nella tabella che viene riportata di seguito.

CONVERSIONE PUNTEGGI IN FASCE DI GRADUAZIONE STRUTTURE COMPLESSE		
PESO	PUNTEGGIO MINIMO	PUNTEGGIO MASSIMO
<b>100</b>	80	100
<b>80</b>	60	79
<b>60</b>	0	59

Tabella 2 – Punteggi e Fasce di graduazione strutture complesse

Il peso viene utilizzato come parametro di moltiplicazione per il valore punto al quale corrisponde un determinato livello economico nella ripartizione del fondo di posizione aziendale.

#### Art. 6

*(Regole per il calcolo dei punteggi e per la definizione delle fasce di graduazione delle strutture semplici dipartimentali)*

Ai fini della graduazione degli incarichi dirigenziali, la fascia di responsabilità riferita alle strutture semplici dipartimentali, ovvero alle strutture semplici che non afferiscono ad un livello di responsabilità di una struttura complessa, ma direttamente ad un dipartimento aziendale, è unica e viene definita con un peso, collocato a livello intermedio tra le strutture semplici e complesse, pari a 55/100.

FASCIA DI GRADUAZIONE STRUTTURE SEMPLICI DIPARTIMENTALI
PESO
<b>55</b>

Tabella 3 – Fascia di graduazione strutture semplici dipartimentali

Il peso viene utilizzato come parametro di moltiplicazione per il valore punto, al quale corrisponde un determinato livello economico nella ripartizione del fondo di posizione aziendale.

#### Art. 7

*(Regole per il calcolo dei punteggi e per la definizione delle fasce di graduazione delle strutture semplici)*

**TOTALE VALUTAZIONE FATTORI DI COMPLESSITA'** è un indicatore sintetico della graduazione dei fattori derivante dalla somma dei punteggi delle singole dimensioni di analisi.



<b>SCHEMA DI GRADUAZIONE STRUTTURE SEMPLICI</b>			
<b>FATTORI DI COMPLESSITÀ</b>	<b>DIMENSIONI DI ANALISI</b>	<b>VALORE MINIMO</b>	<b>VALORE MASSIMO</b>
<b>STRATEGICITÀ RISPETTO AL LIVELLO DI DIRETTA AFFERENZA GERARCHICA</b>	GRADO DI RILEVANZA STRATEGICA DELLA STRUTTURA RISPETTO ALLA MISSION DEL LIVELLO DI DIRETTA AFFERENZA	0	30
<b>PESO TOTALE FATTORE 1</b>		<b>30 %</b>	
<b>GRADO DI COMPLESSITÀ E DI SPECIALIZZAZIONE DELLE MATERIE TRATTATE</b>	GRADO DI COMPLESSITÀ DELLE FUNZIONI ASSEGNATE	0	5
	GRADO DI COMPETENZA SPECIALISTICO - FUNZIONALE O PROFESSIONALE DELLA STRUTTURA	0	5
<b>PESO TOTALE FATTORE 2</b>		<b>10 %</b>	
<b>NUMEROSITÀ E RILEVANZA ECONOMICA DELLE RISORSE GESTITE</b>	RISORSE ECONOMICHE	0	10
	RISORSE UMANE	0	5
<b>PESO TOTALE FATTORE 3</b>		<b>15 %</b>	
<b>RESPONSABILITÀ GESTIONALE E RELATIVO GRADO DI AUTONOMIA</b>	LIVELLO DI RISCHIO	0	15
<b>PESO TOTALE FATTORE 4</b>		<b>15 %</b>	
<b>INTERDISCIPLINARIETA' E SISTEMI DI RELAZIONI INTERNE</b>	GRADO DI ETEROGENEITÀ DEI PRODOTTI/SERVIZI GENERATI IN RELAZIONE ALLE ATTIVITÀ DEL LIVELLO DI DIRETTA AFFERENZA	0	5
	GRADO DI RELAZIONI FUNZIONALI CON ALTRE STRUTTURE AZIENDALI	0	5
<b>PESO TOTALE FATTORE 5</b>		<b>10 %</b>	
<b>SISTEMI DI RELAZIONI ESTERNE E DI SERVIZI SUL TERRITORIO</b>	RETI DI INTERAZIONE	0	10
	AMPIEZZA BACINO TERRITORIALE DI INTERVENTO/ RESPONSABILITÀ	0	10
<b>PESO TOTALE FATTORE 6</b>		<b>20 %</b>	
<b>TOTALE VALUTAZIONE FATTORI DI COMPLESSITA'</b>		<b>0</b>	<b>100</b>

Tabella 4 – Schema di Graduazione strutture semplici

Il punteggio totale relativo alla valutazione dei fattori di complessità viene poi convertito nella definizione della fascia di graduazione e nel relativo "peso", come rappresentato nella tabella che viene riportata di seguito.

<b>FASCIA DI GRADUAZIONE STRUTTURE SEMPLICI</b>		
<b>Peso</b>	<b>PUNTEGGIO MINIMO</b>	<b>PUNTEGGIO MASSIMO</b>
<b>50</b>	70	100
<b>40</b>	55	69
<b>30</b>	0	54

Tabella 5 – Punteggi e Fasce di graduazione strutture semplici



Il peso viene utilizzato come parametro di moltiplicazione per il valore punto, al quale corrisponde un determinato livello economico nella ripartizione del fondo di posizione aziendale.

### Art. 8

*(Regole per la definizione delle fasce di graduazione delle posizioni di natura di alta specializzazione)*

All'interno di questa Fascia d'incarichi vengono individuati, in base alle capacità professionali riconosciute al dirigente, due livelli di professionalità:

**Incarichi strategici:** Incarichi "professionali" che richiedono alta professionalità e specializzazione e/o la guida di gruppi di lavoro dotati di forte autonomia operativa; tali incarichi esprimono un'elevata strategicità di ruolo e/o comportano lo svolgimento di funzioni trasversali nell'ATS;

**Incarichi di rilevante professionalità:** Incarichi "professionali" ispettivi, di verifica e di controllo, di consulenza, studio o ricerca, ovvero di natura assistenziale o comunque tecnico-specialistica, che richiedono significative competenze professionali.

FASCE DI GRADUAZIONE POSIZIONI DI ALTA SPECIALIZZAZIONE	
PESO	LIVELLO
30	<i>Incarichi strategici</i>
15	<i>Incarichi di rilevante professionalità</i>

Tabella 6 – Fascia di graduazione posizioni di alta specializzazione

Il peso viene utilizzato come parametro di moltiplicazione per il valore punto, al quale corrisponde un determinato livello economico nella ripartizione del fondo di posizione aziendale.

### Art. 9

*(Valorizzazione economica delle posizioni dirigenziali)*

Dopo aver perfezionato la graduazione delle funzioni, l'Agenzia attribuisce a ciascuna delle posizioni professionali previste nel proprio assetto organizzativo un corrispondente valore economico, determinato nei limiti delle risorse disponibili nel "Fondo per l'indennità di specificità medica, retribuzione di posizione, equiparazione, specifico trattamento e indennità di direzione di struttura complessa" di cui all'art. 9 del CCNL 6 maggio 2010 per la Dirigenza Medica e Veterinaria e nel corrispondente "Fondo per la retribuzione di posizione, equiparazione, specifico trattamento e indennità di direzione di struttura complessa" di cui all'art. 8 del CCNL 6 maggio 2010 per la Dirigenza Sanitaria, Professionale, Tecnica ed Amministrativa.

Tale valore rappresenta, all'interno degli importi minimi e massimi stabiliti dalla contrattazione collettiva, la quota variabile aziendale della retribuzione di posizione.



**Art. 10**

*(Norma finale)*

Tenuto conto del processo di riorganizzazione intrapreso ed al fine di garantire omogeneità e continuità all'organizzazione, l'Agenzia può rivalutare periodicamente la graduazione delle posizioni dirigenziali, anche in relazione alle risorse economiche disponibili nell'ambito dei fondi contrattuali dedicati, sempre fermo restando il rispetto dei contratti individuali di incarico fino alla loro naturale scadenza.

La graduazione degli incarichi potrà essere oggetto di revisione a seguito di nuove disposizioni legislative o contrattuali.

Per tutto quanto non espressamente previsto nel presente regolamento trovano applicazione i contratti collettivi nazionali di lavoro nel tempo vigenti.