



Direzione Generale delle Politiche del personale e dei servizi generali

Metodologia di graduazione delle posizioni dirigenziali

Marzo 2025

Premessa

Il presente documento descrive una metodologia per graduare le posizioni dirigenziali degli Uffici del Ministero del lavoro e delle politiche sociali in modo sistematico e formalizzato, secondo le disposizioni vigenti in materia e tenendo conto della riorganizzazione di cui al DPCM 22 novembre 2023, n. 230.

Restano fuori e collocati pertanto in FASCIA A, le posizioni dirigenziali degli Uffici di diretta collaborazione; le posizioni dirigenziali della Struttura di missione del PNRR e le posizioni dirigenziali della Struttura commissariale per il superamento degli insediamenti abusivi per combattere lo sfruttamento dei lavoratori in agricoltura.

I soggetti coinvolti nel processo di graduazione delle posizioni

All'interno del processo di graduazione occorre distinguere diversi ruoli:

- La Direzione generale delle politiche del personale e dei servizi generali, parte attiva nella definizione della metodologia, con funzioni di proposta e che, in qualità di delegazione trattante di parte datoriale, attiva il confronto con le OO.SS.
- La Conferenza dei Capi dipartimenti e direttori generali che approva la proposta finale.

Quadro di riferimento

Le fonti di riferimento per la graduazione delle fasce delle posizioni dirigenziali sono:

- Le norme per la graduazione delle fasce delle posizioni dirigenziali di seconda fascia previste dal CCNL del 16 novembre 2023 relativo al triennio 2019-2021, richiamate nella Tavola n. 1
- Il modello organizzativo approvato ovvero a quanto definito nel Regolamento di organizzazione di cui al DPCM 22 novembre 2022, n. 230 e al DM di individuazione degli uffici di livello dirigenziale non generale, quest'ultimo inviato agli organi di controllo.

Tavola 1 – Norme contrattuali di riferimento

Art. 32 - Fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e risultato dei dirigenti di seconda fascia

1. Il fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e risultato dei dirigenti di seconda fascia di cui all'art. 51 del CCNL 09/03/2020 è stabilmente incrementato, a decorrere dall'1/1/2019 e a decorrere dall'1/1/2020, degli importi necessari a corrispondere gli incrementi della retribuzione di posizione parte fissa di cui all'art. 30 (Trattamento economico fisso per i dirigenti di seconda fascia), comma 4, per gli anni 2019 e 2020.

2. A decorrere dall'1/1/2021 il Fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e risultato dei dirigenti di seconda fascia è stabilmente incrementato dei valori percentuali di cui all'allegata tabella 2 da applicare al monte salari anno 2018 relativo ai dirigenti di seconda fascia. Il predetto incremento ricomprende quelli di cui al comma 1.

3. Le risorse di cui al comma 2 concorrono anche al finanziamento degli incrementi della retribuzione di posizione - parte fissa, definiti ai sensi dell'art. 30 (Trattamento economico fisso per i dirigenti di seconda fascia), comma 4 e, per la parte residuale, sono destinate alla retribuzione di risultato.

4. In attuazione di quanto previsto dall'art. 1, comma 604 della Legge n. 234 del 30 dicembre 2021 (Legge di bilancio 2022), con la decorrenza ivi indicata, ciascuna amministrazione, per proprie esigenze organizzative o gestionali, può ulteriormente incrementare la parte variabile del presente fondo, oltre il limite di cui all'art. 23, comma 2, del D. Lgs. n. 75/2017, di un importo comunque non superiore allo 0,22% del monte salari dell'anno 2018, relativo al personale destinatario del medesimo fondo, da destinare a retribuzione di risultato. I conseguenti oneri sono sostenuti, per le amministrazioni statali, a valere sull'apposito Fondo di cui al citato art. 1, comma 604 della Legge n. 234 del 30

dicembre 2021, nel limite delle risorse ivi stanziare, e, per le amministrazioni non statali, a valere su risorse appositamente stanziare a carico dei rispettivi bilanci.

5. È confermato, con le integrazioni di cui al presente articolo, l'art. 51 del CCNL 09/03/2020.

Art. 33 - Retribuzione di posizione dei dirigenti di seconda fascia preposti ad uffici dirigenziali non generali

1. La retribuzione di posizione è definita, per ciascuna funzione dirigenziale, nell'ambito di non più dell'85% delle risorse complessive del relativo fondo di cui all'art. 32 (Fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e risultato dei dirigenti di seconda fascia), entro i valori annui lordi, a regime, minimo e massimo comprensivi della tredicesima mensilità rispettivamente di € 13.345,11 ed € 46.914,81, fermo restando quanto previsto dall'art. 22, comma 4, del CCNL Area VI 21/07/2010.

Art. 34 - Graduazione delle posizioni dirigenziali

1. Nell'ambito del "Fondo per la retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato dei dirigenti di seconda fascia" di cui all'art. 32 (Fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e risultato dei dirigenti di seconda fascia), la retribuzione di posizione è definita, presso ogni amministrazione, al fine di assegnare ai dirigenti un trattamento economico correlato alle funzioni attribuite e alle connesse responsabilità.

2. Le amministrazioni determinano la graduazione delle funzioni dirigenziali, cui è correlato il trattamento economico di posizione, ai sensi dell'art. 24 del D. Lgs. n. 165/2001. Le funzioni sono graduate tenendo conto di criteri generali connessi alle dimensioni della struttura, alla collocazione ed alla tipologia della posizione nell'organizzazione dell'amministrazione, alla complessità organizzativa, alle responsabilità amministrative e gestionali derivanti dalla posizione, anche in considerazione delle esigenze di implementazione dei progetti e programmi di riforma previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

3. I criteri di cui al comma 2 sono oggetto di confronto ai sensi dell'art. 24 (Confronto: materie) , comma 1, lett. a).

4. In base alle risultanze della graduazione le amministrazioni attribuiscono un valore economico ad ogni posizione dirigenziale prevista nell'assetto della medesima, tenendo comunque conto di quanto previsto dall'art. 33 (Retribuzione di posizione dei dirigenti di seconda fascia preposti ad uffici dirigenziali non generali).

Il metodo

Già nel corso del 2022 il Ministero aveva messo in piedi una metodologia simile con l'individuazione di una serie di criteri generali che tenevano conto:

- della dimensione organizzativa;
- delle competenze professionali;
- delle relazioni organizzative;
- della responsabilità di gestione

indicando per ciascuno di essi gli elementi che concorrevano alla definizione

(cfr. Verbale di confronto del 5 febbraio 2022)

Pertanto, la nuova proposta si inserisce nel percorso già tracciato negli anni precedenti, tenendo conto delle modifiche intervenute nell'organizzazione che passa da una struttura "Segretariale" ad una struttura "Dipartimentale"

I criteri

I criteri di graduazione generali e gli elementi specifici di graduazione sono quelli riportati nella seguente tavola

2. Gli stessi non possono che fare riferimento ai criteri generali, previsti dal vigente CCNL, connessi alle **dimensioni della struttura, alla collocazione e alla tipologia della posizione nell'organizzazione dell'amministrazione, alla complessità organizzativa, alle responsabilità amministrative e gestionali derivanti dalla posizione.**

Tavola 2 – Criteri generali ed elementi specifici di graduazione

DIMENSIONE	CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE
Dimensione organizzativa	Consistenza delle risorse umane, strumentali e finanziarie	- Consistenza delle risorse umane (dipendenti) - Consistenza delle risorse economiche
Relazioni organizzative	Complessità gestionale “esterna” dell’unità organizzativa assegnata	- Complessità del quadro delle relazioni - Complessità del processi di programmazione e prevedibilità /misurabilità dei risultati
	Strategicità della posizione	- Strategicità della posizione nell’organizzazione
	Complessità gestionale “interna” dell’unità organizzativa assegnata	- Quadro delle relazioni interne
Competenze professionali		- Competenze professionali delle risorse umane assegnate (dipendenti e collaboratori) - Articolazione/frammentazione della struttura organizzativa
Responsabilità di gestione	Responsabilità connessa alla posizione	- Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile - Complessità del quadro normativo

1. La consistenza delle risorse umane ed economiche assegnate fa riferimento:
 - a. per le *risorse umane*: al personale assegnato, espresso in termini di unità di personale di tutte le aree, ovvero alle risorse umane “esterne” all’amministrazione che collaborano con l’Ufficio. La complessità e il coordinamento di un ufficio dirigenziale si determinano tenendo conto del numero delle risorse umane gestite. In particolare, la complessità della responsabilità rivestita va esaminata con riferimento alla quantità delle persone gestite e coordinate. Si ritiene, in considerazione della nuova e moderna organizzazione, anche coerentemente con il nuovo ordinamento professionale, di prescindere dalle tipologie professionali gestite ritenendole inconferenti riguardo l’obiettivo posto. Questo fattore si articola pertanto nelle risorse umane gestite esaminando l’aspetto quantitativo delle stesse.
 - b. per le *risorse economiche*: alla consistenza delle risorse economiche (intese come complesso di risorse destinate ad un dato centro di responsabilità/divisione per il raggiungimento dei propri obiettivi).
2. La *complessità gestionale* dell’unità organizzativa assegnata è determinata, da un lato, dalla molteplicità e dall’articolazione delle correlazioni esterne (complessità esterna), dall’altro, dalla molteplicità e dall’articolazione delle interrelazioni interne tra gli “elementi” gestiti (complessità interna).
 - a. Per l’analisi della *complessità esterna* tale parametro di valutazione permette di considerare la complessità e dinamicità:

- i. del quadro delle relazioni;
- ii. del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati.

In generale, si definisce in base al peso, la frequenza e la complessità dei rapporti con strutture esterne all'amministrazione (altri amministrazioni, enti vigilanti, o altro) che il dirigente deve intrattenere nel normale svolgimento delle proprie attività.

- b. Per l'analisi della *complessità interna* tale parametro di valutazione rappresenta il naturale completamento degli aspetti quantitativi espressi dal primo parametro di complessità organizzativa in quanto introduce elementi di valutazione meno direttamente legati alla "consistenza delle dotazioni" e più attenti a risvolti qualitativi connessi alla complessità gestionale di tali risorse. In generale, si definisce in base al peso, la frequenza e la complessità dei rapporti con strutture interne all'amministrazione che il dirigente deve intrattenere nel normale svolgimento delle proprie attività ed eterogeneità delle professionalità e del livello di specializzazione dei collaboratori, anche attraverso la partecipazione a gruppi di lavoro.
 - c. La *complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati*, si definisce in base al rapporto esistente tra la programmabilità dell'attività e la prevedibilità/misurabilità dei risultati. L'obiettivo è quello di collocare la struttura di massima dimensione del riquadro della matrice più coerente e idonea a rappresentare la sua situazione. A situazioni di alta complessità nella definizione degli obiettivi/progetti da perseguire si attribuiscono pesi più elevati. Così come a situazioni che presentano una bassa prevedibilità e misurabilità dei risultati raggiunti si attribuiscono pesi inferiori. Naturalmente l'allocazione nella matrice è subordinata alla lettura dei documenti dell'amministrazione dai quali si possono desumere obiettivi e risultati previsti (PIAO, report sullo stato di attuazione dei programmi e progetti, report del controllo di gestione, atti di programmazione comunitaria) di ogni centro di responsabilità.
 - d. La *strategicità della posizione* fa riferimento al rilievo della stessa per il raggiungimento della mission istituzionale e/o per il funzionamento dell'organizzazione.
 - e. La *responsabilità di gestione* connessa all'incarico assegnato fa riferimento alle responsabilità tecnica, amministrativa e contabile connesse alle diverse posizioni. Misura il livello di responsabilità diretta ed indiretta conseguente all'espletamento dell'incarico, comprendendo sia il livello di rischio direttamente imputabile alla posizione e le conseguenze circa le decisioni prese in autonomia sia l'impatto sulle politiche e sul funzionamento dell'amministrazione, ovvero le ricadute sulla gestione in caso di evento sfavorevole. Fa anche riferimento alla *complessità del quadro normativo* si definisce in base al rapporto tra la tipologia delle fonti normative che il dirigente deve consultare nel normale svolgimento delle proprie attività ed il livello di complessità/dinamicità delle fonti stesse. L'obiettivo è quello di distribuire diversamente il peso a seconda che le strutture di massima dimensione evidenzino una gestione, più o meno, condizionata dalla normativa. In base a questo criterio, la struttura dirigenziale si deve collocare nel riquadro più idoneo prendendo in considerazione: il tipo/livello di normativa d'interesse (europea, nazionale, regionale, locale) e la velocità/dinamicità di evoluzione delle norme stesse, assegnando punteggi più alti in presenza di norme comunitarie perché si considera inevitabile un confronto costante con le norme subalterne. Allo stesso modo si riconosce un valore più consistente in presenza di un quadro normativo che muta velocemente e frequentemente, oggetto di consistenti interventi da parte della magistratura contabile/ordinaria – ANAC, TAR, Corte dei conti,.....
3. Le *competenze professionali* fanno riferimento alle competenze connesse al grado di diversificazione delle attività connesse alla posizione con riferimento ad attività routinarie ovvero ad attività di alto contenuto specialistico ovvero connesse al continuo adeguamento dei processi che presentano massima innovazione e adeguamento delle competenze/professionalità.