

**SISTEMA DI PESATURA DELLE  
POSIZIONI DIRIGENZIALI DI LIVELLO  
NON GENERALE  
- RELAZIONE SULLA METODOLOGIA –**

INTRODUZIONE.....	2
CRITERIO: DIMENSIONE DELLA STRUTTURA.....	4
CRITERIO: COLLOCAZIONE E TIPOLOGIA DELLA POSIZIONE NELL'ORGANIZZAZIONE AMMINISTRATIVA .....	5
CRITERIO: RESPONSABILITÀ DELLA POSIZIONE .....	5
CRITERIO: REQUISITI RICHIESTI PER L'ATTIVITÀ DI COMPETENZA.....	6

La **graduazione (o pesatura) delle posizioni** è il processo con cui si determina il peso o il valore di ciascuna posizione dirigenziale all'interno dell'Amministrazione. Questo processo porta a stilare una graduatoria delle posizioni, ordinate in base a un punteggio decrescente, cui corrisponde una fascia alla quale è attribuita una specifica retribuzione di parte variabile, che va ad aggiungersi alla parte fissa determinata dal Contratto collettivo nazionale di lavoro dell'Area dirigenziale.

L'obiettivo principale è definire una curva retributiva equa, che garantisca che le posizioni appartenenti alla stessa fascia percepiscano la medesima retribuzione per la componente variabile.

Al fine di graduare le posizioni dirigenziali di livello non generale presenti al Ministero della Salute, si è partiti dalla metodologia di graduazione delle posizioni dirigenziali precedentemente utilizzata per la pesatura degli Uffici individuati a seguito del d.P.C.M. 11 febbraio 2014, n. 59, procedendo ad una revisione e a un aggiornamento della stessa, in considerazione della nuova articolazione ministeriale e tenendo conto anche della normativa sopravvenuta (articolo 59 del vigente CCNL area funzioni centrali sottoscritto il 9 marzo 2020 nonché articolo 34 del vigente CCNL area funzioni centrali sottoscritto il 16 novembre 2023).

Orbene, la metodologia adottata si basa su quattro **criteri**, ciascuno dei quali articolato in **fattori** che a loro volta sono analizzati tramite matrici che combinano vari elementi. Questo approccio tiene conto della complessità dei contenuti e della rilevanza delle posizioni da valutare.

Nell'ambito della valutazione, il punteggio massimo raggiungibile da ciascuna posizione dirigenziale è fissato a 1000 punti. Per determinare il punteggio complessivo, sono stati identificati quattro **criteri**, a ognuno dei quali è stato attribuito un punteggio massimo:

CRITERIO GENERALE	PUNTEGGIO MASSIMO
Dimensione della struttura	230
Collocazione e tipologia della posizione nell'organizzazione amministrativa	190
Responsabilità della posizione	390
Requisiti richiesti per l'attività di competenza	190

Ogni **criterio** è suddiviso in specifici **fattori** a cui è attribuito un punteggio massimo. Questi fattori vengono valutati tramite indicatori quantitativi e qualitativi.

A ogni indicatore è associata una scala di misurazione (es. A, B, C, ...; 1, 2, 3, ...), arricchita con **descrittori** che garantiscono coerenza e attendibilità nell'applicazione della metodologia.

### Esempio di rappresentazione di un fattore

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
<i>Descrizione</i>	<b>Indicatore 1</b>	Descrittore dell' <b>Indicatore 1</b> : A. Criterio di valutazione 1 B. Criterio di valutazione 2 C. Criterio di valutazione 3
	<b>Indicatore 2</b>	Descrittore dell' <b>Indicatore 2</b> : 1. Criterio di valutazione 1 2. Criterio di valutazione 2 3. Criterio di valutazione 3

Ogni fattore è rappresentato da una **matrice a due dimensioni** che incrocia i due indicatori. Gli elementi della matrice sono associati a colori, in base ai quali, a un'intensità maggiore corrisponde a un punteggio più alto. Esempio:

Fattore	A	B	C
<b>1</b>	15	30	45
<b>2</b>	30	45	60
<b>3</b>	45	60	75

Per ogni posizione dirigenziale vengono valutati singolarmente tutti i fattori e il punteggio totale è dato dalla **somma aritmetica** dei punteggi ottenuti per ciascun fattore. Questo metodo assicura una valutazione equa e strutturata per ogni posizione.

Nella tabella sono rappresentati i criteri e i fattori con rispettivi punteggi:

CRITERIO	PUNTEGGIO CRITERIO	FATTORE	RIPARTIZIONE FATTORE
<b>Dimensione della struttura</b>	fino a 230 punti	Dimensione risorse finanziarie	fino a 90 punti
		Ambito di intervento della struttura	fino a 60 punti
		Dimensione territoriale	fino a 80 punti
<b>Collocazione e tipologia della posizione nell'organizzazione amministrativa</b>	fino a 190 punti	Grado di autonomia nello svolgimento delle attività	fino a 60 punti
		Grado di cooperazione con altri soggetti	fino a 60 punti
		Complessità del coordinamento organizzativo	fino a 70 punti
<b>Responsabilità della posizione</b>	fino a 390 punti	Responsabilità connessa alle attività svolte	fino a 90 punti
		Implementazione dei progetti e programmi di riforma previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e dal Piano Nazionale Complementari per gli investimenti	fino a 70 punti
		Pagamenti esterni da gestire	fino a 90 punti
		Impatto della posizione	fino a 75 punti
		Area strategica di impatto della competenza	fino a 65 punti
<b>Requisiti richiesti per l'attivazione della competenza</b>	fino a 190 punti	Specializzazione richiesta	fino a 70 punti
		Complessità delle competenze manageriali necessarie	fino a 120 punti

## CRITERIO: DIMENSIONE DELLA STRUTTURA

Con riferimento al criterio della dimensione della struttura, disciplinato dalla normativa vigente, si è inteso fare ricorso alla valutazione dell'impatto che i seguenti fattori determinano sulla posizione dirigenziale:

- **Dimensione risorse finanziarie:** questo fattore tiene conto della quantità di risorse finanziarie gestite dalla posizione dirigenziale e delle conseguenti responsabilità nella gestione delle stesse. Tale indicatore valorizza maggiormente le scelte discrezionali nell'impiego delle risorse assegnate, nei limiti di legge.
- **Ambito di intervento della struttura:** questo fattore focalizza l'attenzione sul tipo di potestà esercitata dalla posizione dirigenziale, la quale può estrinsecarsi come attività di prevalente coordinamento, di intervento o di indirizzo. Tale dimensione è considerata congiuntamente alla

tipologia di attori su cui si esercita tale potestà: attori interni, esterni all'Amministrazione anche di carattere internazionale.

- **Dimensione territoriale:** questo fattore attribuisce particolare rilevanza alle dimensioni dell'area territoriale di competenza, nonché al numero di sedi dipendenti di cui il titolare della posizione è responsabile. Maggiore è l'estensione territoriale e il numero di sedi dipendenti, più complesso sarà il ruolo da svolgere.

## CRITERIO: COLLOCAZIONE E TIPOLOGIA DELLA POSIZIONE NELL'ORGANIZZAZIONE AMMINISTRATIVA

La metodologia per la graduazione delle posizioni, così come previsto dalla normativa vigente, tiene conto della collocazione e della tipologia della posizione nell'organizzazione amministrativa. Pertanto, al fine di valutare tale criterio, si è fatto ricorso ai seguenti fattori:

- **Grado di autonomia nello svolgimento delle attività:** tale fattore valorizza l'autonomia del titolare della posizione rispetto a programmi/indirizzi/politiche strategiche nonché la complessità dei processi decisionali, in considerazione della frequenza con cui il titolare della posizione assume decisioni più o meno routinarie.
- **Grado di cooperazione con altri soggetti:** questo fattore indaga la complessità dell'interdipendenza esistente tra il titolare della posizione e i soggetti con cui si relaziona. L'interdipendenza indica un legame tecnico non eliminabile tra due attori; questo legame può avere un'unica direzione (interdipendenza sequenziale) o può essere bidirezionale (interdipendenza reciproca). Quest'ultimo tipo di interdipendenza è più complesso da gestire, soprattutto se sono coinvolti attori anche esterni alla propria struttura e di carattere internazionale.
- **Complessità del coordinamento organizzativo interno:** il fattore in questione mette in relazione due elementi: uno prettamente quantitativo dato dal numero di uffici con cui la posizione deve coordinarsi e uno qualitativo che riguarda il tipo di coordinamento da mettere in atto. Il presupposto è che la complessità, e quindi il peso della posizione, aumenta in corrispondenza dell'incremento della quantità degli uffici con cui la posizione deve coordinarsi e se il tipo di coordinamento non ha solo carattere informativo e operativo, ma di indirizzo e vigilanza.

## CRITERIO: RESPONSABILITÀ DELLA POSIZIONE

I fattori che fanno parte di questo criterio sono:

- **Responsabilità connessa alle attività svolte:** questo fattore misura il grado di responsabilità connesso alla posizione ricoperta, valutandone il tipo e la probabilità (media o alta) di dover rispondere delle proprie scelte rispetto alle attività complessivamente svolte. Con riferimento al

tipo di responsabilità è stata attribuita particolare rilevanza ad attività che comportano anche conseguenze sulla salute pubblica (es. epidemie, procurato allarme).

- **Implementazione dei progetti e programmi di riforma previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e dal Piano Nazionale per gli investimenti Complementari (PNC)**: la metodologia, atteso il disposto dell'articolo 34 del vigente CCNL area funzioni centrali sottoscritto il 16 novembre 2023, valuta il ruolo assicurato dalla posizione dirigenziale rispetto alle esigenze di implementazione dei progetti e programmi di riforma previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza nonché dal Piano Nazionale per gli investimenti Complementari (PNC), sia in termini di tipologia di attività svolte (partecipazione, regia o titolarità), sia in termini di impatto sul raggiungimento degli obiettivi dei rispettivi Piani.
- **Pagamenti esterni da gestire**: questo fattore pone l'attenzione su un'importante responsabilità del dirigente, ossia la gestione di pagamenti di competenza dell'ufficio. Tale fattore valorizza le posizioni dirigenziali che gestiscono pagamenti, sia sotto il profilo del volume finanziario complessivo, sia sotto il profilo del numero dei pagamenti effettuati, anche in considerazione della sempre più crescente sensibilità sulla tematica relativa alla tempestività dei pagamenti.
- **Impatto della posizione**: questo fattore valuta il livello di condivisione della decisione con altri soggetti o organi amministrativi, nonché la rilevanza dell'impatto dell'attività istituzionale svolta, valorizzando, sotto tale ultimo profilo, gli atti che producono impatto esterno anche sul sistema della salute del Paese.
- **Area strategica di impatto della competenza**: tale fattore tiene conto dell'influenza che i portatori di interesse (*stakeholders*) possono avere sulle attività svolte dalla posizione dirigenziale. Nello specifico, con questo fattore si considerano congiuntamente la tipologia dei portatori di interesse e quanto questi siano in grado di influenzare/indirizzare l'attività svolta dal titolare della posizione.

## CRITERIO: REQUISITI RICHIESTI PER L'ATTIVITÀ DI COMPETENZA

Con questo criterio si valuta il livello di specializzazione richiesto al titolare della posizione nonché le competenze manageriali necessarie. In particolare, si valuta la profondità e l'ampiezza delle conoscenze richieste e la capacità di gestire profili professionali anche molto diversi tra di loro.

I fattori che fanno parte di questo criterio sono:

- **Specializzazione richiesta**: tale fattore valuta le conoscenze necessarie per svolgere adeguatamente le attività assegnate alla posizione, considerando, da un lato, quanto le stesse debbano essere accurate (livello: medio, elevato, elevatissimo) e dall'altro quanto siano ampi gli ambiti disciplinari di specializzazione di cui si richiede la padronanza.

- **Complessità delle competenze manageriali necessarie:** atteso che uno degli elementi caratterizzanti le posizioni dirigenziali consiste nella gestione delle risorse umane, tale fattore attribuisce particolare rilevanza al dover gestire, supervisionare e/o coordinare un notevole numero di collaboratori. Per definire meglio la complessità che questo può comportare, è necessario considerare anche un altro elemento, vale a dire l'omogeneità o la disomogeneità dei profili professionali da gestire. A parità di risorse umane gestite, più disomogenei sono i profili da gestire e più la posizione assume rilevanza.

## **CRITERI DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI DI LIVELLO NON GENERALE**

### **Premessa**

L'art. 6-bis del decreto-legge 11 novembre 2022, n. 173, recante “*Disposizioni urgenti in materia di riordino delle attribuzioni dei Ministeri*”, riformando l'art. 47-*quater*, comma 1, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, ha disciplinato la nuova organizzazione del Ministero della salute, articolato in quattro Dipartimenti e dodici uffici dirigenziali generali.

A seguito dell'entrata in vigore del d.P.C.M. 30 ottobre 2023 n. 196, recante il regolamento di organizzazione del Ministero della salute, si è reso necessario provvedere a delineare il nuovo assetto organizzativo degli Uffici di livello dirigenziale non generale afferenti alla mutata struttura.

Pertanto, con decreto del Ministro della salute del 21 novembre 2024 sono stati individuati gli Uffici dirigenziali di livello non generale e le relative competenze. Al fine di attribuire i relativi incarichi di responsabilità, si è reso necessario determinare preventivamente la graduazione di tali funzioni dirigenziali, cui è correlato il trattamento economico di posizione ai sensi dell'articolo 24 del d.lgs. n. 165 del 2001 e articolo 34 del CCNL area funzioni centrali per il triennio 2019-2021.

Il nuovo assetto degli uffici di livello dirigenziale non generale di cui al citato decreto ministeriale, tiene conto di quanto previsto dal d.P.C.M. 30 ottobre 2023 n. 196, che ha rideterminato, tra l'altro, la dotazione organica del Ministero, prevedendo un numero complessivo di posizioni dirigenziali di seconda fascia pari a 134 unità, di cui 53 destinate ai dirigenti sanitari con incarico di struttura complessa, 41 presso Uffici centrali e 12 presso gli Uffici periferici, 11 posizioni dirigenziali di seconda fascia destinate agli Uffici di diretta collaborazione del Ministro e 70 posizioni dirigenziali di seconda fascia destinate agli Uffici centrali.

Si precisa che, al fine di dare attuazione agli adempimenti previsti dal decreto legislativo 4 settembre 2024, n. 134 e, tenuto conto dell'incremento della dotazione organica di una posizione dirigenziale non generale (aliquota amministrativa), si è provveduto ad istituire l'Ufficio 6 denominato “Resilienza dei soggetti critici” nell'ambito della Direzione generale delle emergenze sanitarie.

In relazione alle quattro ulteriori posizioni dirigenziali di livello non generale, di cui tre di struttura complessa, istituite con decreto legge 7 giugno 2024, n. 73, recante «Misure urgenti per la riduzione dei tempi delle liste di attesa delle prestazioni sanitarie» convertito con modificazioni dalla legge 29 luglio 2024, n. 107, si rappresenta che saranno successivamente disciplinate e graduate con successivo provvedimento.

Per completezza, si evidenzia che gli Uffici di seguito indicati non sono oggetto della presente graduazione in quanto l'attribuzione della fascia economica è stata già disciplinata dal provvedimento istitutivo:

1. la struttura di missione di livello dirigenziale non generale “Unità per la cooperazione internazionale a tutela del diritto alla salute a livello globale” di cui al decreto legge 22 aprile 2023, n. 44, convertito con modificazioni dalla legge 21 giugno 2023, n. 74, che
2. opera, fino al 31 dicembre 2026, presso il Dipartimento della salute umana, della salute animale e dell'ecosistema (One Health), e dei rapporti internazionali;
3. i tre Uffici operanti presso l'Unità di missione per l'attuazione degli interventi del PNRR di cui all'articolo 2, comma 1 del decreto del Ministro della salute di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze del 15 settembre 2021, in attuazione dell'articolo 8, comma 1, del decreto-legge n. 77 del 2021.

Partendo dalla metodologia di graduazione delle posizioni dirigenziali precedentemente utilizzata per la pesatura degli Uffici individuati a seguito del d.P.C.M. 11 febbraio 2014, n. 59, si è proceduto ad una revisione e ad un aggiornamento della stessa, tenendo conto della nuova articolazione ministeriale e tenendo conto dell'articolo 59 del vigente CCNL area funzioni centrali sottoscritto il 9 marzo 2020 nonché dell'articolo 34 del vigente CCNL area funzioni centrali sottoscritto il 16 novembre 2023.

Pertanto, sono stati definiti i seguenti criteri generali di valutazione per la graduazione delle posizioni: dimensione della struttura; collocazione e tipologia della posizione nell'organizzazione amministrativa; responsabilità della posizione; requisiti richiesti per l'attività di competenza.

L'impostazione metodologica adottata è tesa a valorizzare le competenze e le funzioni assegnate a ciascuna struttura alla luce del riassetto organizzativo intervenuto.

Il modello elaborato è in grado di definire il peso specifico di ciascuna posizione dirigenziale attraverso un processo sistematico e rigoroso di graduazione dei nuovi Uffici sulla base delle attività prevalentemente svolte.

La metodologia, una volta applicata, consente di definire le graduatorie delle posizioni dirigenziali, distinte tra Uffici di II fascia e Uffici di II fascia corrispondenti alla struttura complessa. In base alle risultanze di dette graduazioni, ciascuna posizione dirigenziale sarà collocata in una specifica “fascia” a cui sarà attribuito, successivamente, un valore economico in conformità delle norme contrattuali vigenti, compatibilmente con le risorse dei rispettivi fondi.

## **PRINCIPALI FASI DI LAVORO**

Il processo di definizione della metodologia è stato partecipato, per consentire ai titolari dei centri di responsabilità di condividere preventivamente il sistema adottato e la sua applicazione.

Di seguito le principali fasi di lavoro:

- Analisi del d.P.C.M. 30 ottobre 2023 n. 196, al fine di verificare l'impatto del regolamento di riorganizzazione sulla graduazione delle posizioni di livello dirigenziale non generale, in relazione alla mutata ripartizione di competenze istituzionali tra i diversi Uffici;
- Analisi del D.M. del 21 novembre 2024 di individuazione degli Uffici e delle relative competenze;

- Elaborazione di una proposta di metodologia di graduazione delle posizioni dirigenziali di livello non generale sulla base della precedente metodologia utilizzata per la pesatura degli Uffici che il Ministero a seguito del d.P.C.M. 11 febbraio 2014, n. 59 nonché dei criteri generali di cui all'articolo 59 del vigente CCNL area funzioni centrali sottoscritto il 9 marzo 2020 e all'articolo 34 del CCNL area funzioni centrali per il triennio 2019-2021;
- Condivisione della proposta di metodologia con i Capi Dipartimento e approvazione della stessa;
- Presentazione della metodologia alle OO.SS. rappresentative del personale dirigente, ai fini del previsto confronto ai sensi dell'art. 24 del CCNL area funzioni centrali del 16 novembre 2023.
- Condivisione della metodologia definitiva;
- Acquisizione da parte dei Capi Dipartimento delle informazioni di dettaglio ai fini della raccolta e sistematizzazione degli elementi necessari per la definizione del quadro macro-organizzativo dei nuovi Uffici per l'applicazione della metodologia: competenze, risorse finanziarie, risorse umane, etc.
- Elaborazione delle informazioni acquisite per la graduazione dei nuovi Uffici.

## CRITERI E FATTORI

Nell'ambito della valutazione, il punteggio massimo che ciascuna posizione dirigenziale può raggiungere è 1000 punti.

Ai fini della definizione del punteggio di ciascuna posizione, a ciascun criterio generale è stato attribuito un punteggio massimo assegnabile, come di seguito rappresentato:

CRITERIO GENERALE	PUNTEGGIO MASSIMO
Dimensione della struttura	230
Collocazione e tipologia della posizione nell'organizzazione amministrativa	190
Responsabilità della posizione	390
Requisiti richiesti per l'attività di competenza	190

Per ciascuno dei 4 criteri generali sono stati individuati specifici fattori, per i quali è stato individuato un punteggio massimo da poter attribuire <sup>1</sup>.

Ogni fattore è misurato attraverso due indicatori, che possono essere di tipo "qualitativo" e "quantitativo"; a ciascun indicatore è stata associata una scala di misurazione (A, B, C, ...; 1, 2, 3, ...), corredata di opportuni descrittori, che garantiscono un'applicazione della metodologia valida e attendibile.

*Esempio di rappresentazione di un "fattore"*

CRITERIO: \_\_\_\_\_

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
<i>Descrizione</i>	<b>Indicatore 1</b>	Descrittore dell' <b>Indicatore 1</b> : A. Criterio di valutazione 1 B. Criterio di valutazione 2 C. Criterio di valutazione 3
	<b>Indicatore 2</b>	Descrittore dell' <b>Indicatore 2</b> : 1. Criterio di valutazione 1 2. Criterio di valutazione 2 3. Criterio di valutazione 3

Ad ogni fattore è associata una matrice a due dimensioni, una per ogni indicatore. Ogni elemento della matrice è rappresentato con un colore diverso, ad intensità di colore maggiore corrisponde un punteggio maggiore come nell'esempio sotto riportato:

<sup>1</sup> La somma dei punteggi massimi di ciascun fattore corrisponde al punteggio massimo assegnabile al criterio di riferimento.

Fattore	A	B	C
1	15	30	45
2	30	45	60
3	45	60	75

Per ogni posizione dirigenziale devono essere misurati i singoli fattori.

La determinazione del **punteggio complessivo** di ogni posizione dirigenziale è data, dunque, **dalla somma aritmetica** dei punteggi dei singoli fattori.

Nella tabella seguente sono rappresentati i criteri e i fattori con rispettivi punteggi.

CRITERIO	PUNTEGGIO CRITERIO	FATTORE	RIPARTIZIONE FATTORE
<b>Dimensione della struttura</b>	fino a 230 punti	Dimensione risorse finanziarie	fino a 90 punti
		Ambito di intervento della struttura	fino a 60 punti
		Dimensione territoriale	fino a 80 punti
<b>Collocazione e tipologia della posizione nell'organizzazione amministrativa</b>	fino a 190 punti	Grado di autonomia nello svolgimento delle attività	fino a 60 punti
		Grado di cooperazione con altri soggetti	fino a 60 punti
		Complessità del coordinamento organizzativo	fino a 70 punti
<b>Responsabilità della posizione</b>	fino a 390 punti	Responsabilità connessa alle attività svolte	fino a 90 punti
		Implementazione dei progetti e programmi di riforma previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e dal Piano Nazionale per gli investimenti Complementari	fino a 70 punti
		Pagamenti esterni da gestire	fino a 90 punti
		Impatto della posizione	fino a 75 punti
		Area strategica di impatto della competenza	fino a 65 punti
<b>Requisiti richiesti per l'attivazione della competenza</b>	fino a 190 punti	Specializzazione richiesta	fino a 70 punti
		Complessità delle competenze manageriali necessarie	fino a 120 punti

## DIMENSIONE DELLA STRUTTURA

### DIMENSIONE RISORSE FINANZIARIE

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
<b>Dimensione risorse finanziarie</b>	<b>Quantità di risorse finanziarie gestite (*)</b>	<p>La quantità di risorse finanziarie gestite dal titolare della posizione può variare:</p> <p>A. Da 1 a 50.000 euro di risorse gestite                      B. Da 50.001 a 500.000 euro di risorse gestite                      C. Da 500.001 a 10.000.000 euro di risorse gestite                      D. Oltre 10.000.001 euro di risorse gestite</p>
	<b>Tipo di responsabilità sulle risorse</b>	<p>Il tipo di responsabilità sulle risorse può distinguersi in:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prevalentemente trasferimenti con controllo formale, ossia senza poter entrare nel merito del trasferimento (<b>TCF</b>): quando il titolare della posizione trasferisce le risorse gestite senza poter modificare le caratteristiche del trasferimento</li> <li>2. Prevalentemente trasferimenti con controllo di merito (<b>TCM</b>): quando il titolare della posizione trasferisce le risorse gestite esercitando anche un controllo di merito sul trasferimento</li> <li>3. Prevalentemente spese discrezionali (<b>SD</b>): quando il titolare della posizione decide discrezionalmente, nei limiti di legge, come impegnare le risorse gestite</li> </ol>
<p>(*) È considerato «gestore» delle risorse finanziarie il Responsabile della firma per il pagamento o il trasferimento delle risorse.</p>		

<i>Dimensione risorse finanziarie</i>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>1</b>	15	30	45	60
<b>2</b>	30	45	60	75
<b>3</b>	45	60	75	90

## AMBITO DI INTERVENTO DELLA STRUTTURA

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
<i>Ambito di intervento della struttura</i>	<b>Tipo di potestà</b>	La potestà (*) che la posizione è chiamata ad esercitare, all'interno delle sue funzioni e dei suoi ambiti di competenza, può essere: <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Prevalentemente di <u>Coordinamento</u> delle attività svolte da altri soggetti</li> <li>B. Prevalentemente di <u>Intervento</u> nelle attività svolte da altri soggetti</li> <li>C. Prevalentemente di <u>Indirizzo</u> per le attività che altri soggetti sono chiamati a svolgere</li> </ul>
	<b>Tipologia di attori</b>	Gli attori con cui il titolare della posizione esercita la potestà sopra individuata sono: <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Solo interni alla propria Struttura generale</li> <li>2. Interni all'amministrazione</li> <li>3. Anche esterni nazionali</li> <li>4. Anche esterni internazionali</li> </ul>

(\*) Per potestà, si intende la facoltà giuridica di agire per la tutela di interessi non direttamente propri. La potestà può essere configurata come:

- Coordinamento: consiste nella regolazione e nella gestione di soggetti/attori diversi affinché operino tra loro in modo coordinato e integrato con lo scopo di raggiungere uno o più obiettivi comuni;
- Intervento: è la potestà esercitata attraverso proposte, analisi, valutazioni, iniziative e atti, che possono incidere su altre istituzioni / amministrazioni, aziende, privati cittadini, associazioni, etc.
- Indirizzo: consiste nell'esprimere un orientamento su questioni specifiche o di interesse generale, attraverso l'individuazione dei fini e la formulazione delle scelte che i soggetti verso cui la potestà è esercitata devono perseguire attraverso l'attività amministrativa

<i>Ambito di intervento della struttura</i>	A	B	C
1	10	20	30
2	20	30	40
3	30	40	50
4	40	50	60

## DIMENSIONE TERRITORIALE

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
<i>Dimensione territoriale</i>	<b>Livello di dispersione geografica</b>	Il territorio che ospita le sedi dipendenti di cui il titolare della posizione è responsabile, può essere esteso mediamente: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Da 0 a 50 km</li> <li>2. Da 51 a 200 km</li> <li>3. Da 201 a 400 km</li> <li>4. Oltre 401 km</li> </ol>
	<b>Numero di sedi dipendenti</b>	Se presenti, le sedi dipendenti di cui il titolare della posizione è responsabile sono: <ol style="list-style-type: none"> <li>A. Da 1 a 2 sedi dipendenti</li> <li>B. Da 3 a 5 sedi dipendenti</li> <li>C. Da 6 a 9 sedi dipendenti</li> <li>D. Più 10 di sedi dipendenti</li> </ol>

<i>Dimensione territoriale</i>	A	B	C	D
1	20	30	40	50
2	30	40	50	60
3	40	50	60	70
4	50	60	70	80

## COLLOCAZIONE NELLA ORGANIZZAZIONE AMMINISTRATIVA

### GRADO DI AUTONOMIA NELLO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
<i>Grado di autonomia nello svolgimento delle attività</i>	<b>Grado di autonomia</b>	<p>Il grado di autonomia che caratterizza la posizione si può distinguere in:</p> <p>A. <u>Medio</u>: se la posizione è soggetta a programmi e/o indirizzi vincolanti, definiti da strutture sovraordinate;</p> <p>B. <u>Elevato</u>: se la posizione è soggetta a indirizzi e/o politiche strategiche» di carattere generale e assume decisioni sottoposte al controllo dei risultati</p>
	<b>Grado di difficoltà nei processi decisionali</b>	<p>Il grado di difficoltà nei processi decisionali che caratterizza la posizione si può distinguere in:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Medio</u>: con poche decisioni non routinarie</li> <li>2. <u>Medio – alto</u>: con diverse decisioni non routinarie</li> <li>3. <u>Alto</u>: con decisioni quasi mai routinarie e caratterizzate da un numero elevato di varianti non prevedibili di particolare complessità</li> </ol>

<i>Grado di autonomia nello svolgimento delle attività</i>	A	B
<b>1</b>	<b>15</b>	<b>30</b>
<b>2</b>	<b>30</b>	<b>45</b>
<b>3</b>	<b>45</b>	<b>60</b>

## GRADO DI COOPERAZIONE CON ALTRI SOGGETTI

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
<i>Grado di cooperazione con altri soggetti</i>	<b>Complessità dell'interdipendenza</b>	<p>La complessità dell'interazione tra il titolare della posizione e gli attori può essere distinta in:</p> <p>A. <u>Sequenziale</u>: il titolare della posizione interagisce prevalentemente con gli altri attori in quanto:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. l'attività da lui svolta è l'input per l'attività degli altri uffici;</li> <li>2. senza l'input dal soggetto/dalla struttura con cui si interagisce, l'attività di sua competenza non può partire;</li> </ol> <p>B. <u>Reciproca</u>: il titolare della posizione interagisce prevalentemente con gli altri attori in quanto l'attività da lui svolta può essere svolta solo in collaborazione permanente con gli altri soggetti</p>
	<b>Tipologia di attori</b>	<p>Gli attori con cui il titolare della posizione si deve interfacciare durante il suo operare istituzionale sono:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solo interni alla propria Struttura generale</li> <li>2. Interni all'amministrazione</li> <li>3. Anche esterni nazionali</li> <li>4. Anche esterni internazionali</li> </ol>

<i>Grado di cooperazione con altri soggetti</i>	<b>A</b>	<b>B</b>
<b>1</b>	<b>15</b>	<b>25</b>
<b>2</b>	<b>25</b>	<b>35</b>
<b>3</b>	<b>35</b>	<b>45</b>
<b>4</b>	<b>45</b>	<b>60</b>

## COMPLESSITÀ DEL COORDINAMENTO ORGANIZZATIVO INTERNO

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
<i>Complessità del coordinamento organizzativo interno</i>	<b>Ampiezza del coordinamento</b>	La quantità di uffici con cui la posizione deve coordinarsi, può essere: A. Bassa (<6) B. Media (6-15) C. Alta (>15)
	<b>Tipologia di coordinamento</b>	Il coordinamento svolto dalla posizione può essere: 1. <u>Informativo</u> : prevalentemente caratterizzato dalla distribuzione di informazioni e alla facilitazione dei flussi informativi, in particolare all'interno della propria Struttura generale; 2. <u>Operativo</u> : caratterizzato da relazioni e scambi finalizzati a influenzare e guidare il comportamento dell'altra unità, che implicano anche aspetti di negoziazione (es. project manager) 3. <u>Indirizzo e vigilanza</u> : caratterizzato anche da attività propulsive e di verifica su altre strutture organizzative nonché di raccordo con gli organi di vertice

<i>Complessità del coordinamento organizzativo interno</i>	A	B	C
1	10	25	40
2	25	40	55
3	40	55	70

**RESPONSABILITÀ DELLA POSIZIONE**

**RESPONSABILITÀ CONNESSA ALLE ATTIVITÀ SVOLTE**

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
<i>Responsabilità connessa alle attività svolte</i>	<b>Tipo di responsabilità</b>	L'attività svolta può dar luogo a: A. Responsabilità amministrativa, contabile, civile, penale e dirigenziale; B. Anche responsabilità con conseguenze sulla salute pubblica (es. epidemie, procurato allarme)
	<b>Intervallo di probabilità</b>	La probabilità che emerga una delle responsabilità sopra indicate è: 1. <u>Media</u> : quando la percentuale dalle attività che possono ingenerare le responsabilità di cui sopra è inferiore al 30% delle attività complessive svolte dalla posizione 2. <u>Alta</u> : quando la percentuale dalle attività che possono ingenerare le responsabilità di cui sopra è superiore al 30% delle attività complessive svolte dalla posizione

<i>Responsabilità connessa alle attività svolte</i>	<b>A</b>	<b>B</b>
<b>1</b>	<b>45</b>	<b>75</b>
<b>2</b>	<b>60</b>	<b>90</b>

## IMPLEMENTAZIONE DEI PROGETTI E PROGRAMMI DI RIFORMA PREVISTI DAL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA E DAL PIANO NAZIONALE PER GLI INVESTIMENTI COMPLEMENTARI

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
<i>Implementazione dei progetti e programmi di riforma previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e dal Piano Nazionale per gli investimenti Complementari</i>	<b>Tipologia di attività</b>	<p>Nell'ambito degli interventi del PNRR, le attività svolte dalla posizione si concretizzano in:</p> <p>A. <u>Partecipazioni a progetti come unità operativa</u>: singole attività che contribuiscono, anche in maniera indiretta, alla realizzazione degli interventi e al raggiungimento degli obiettivi;</p> <p>B. <u>Progetti a regia (coordinamento)</u>: supporto nella gestione di attività o progetti nell'ambito di specifiche linee di intervento ai relativi soggetti attuatori;</p> <p>C. <u>Progetti a titolarità</u>: gestione di attività o progetti nell'ambito di specifiche linee di intervento in qualità di soggetto attuatore.</p>
	<b>Impatto</b>	<p>Impatto delle attività sul raggiungimento degli obiettivi:</p> <p>1. <u>Basso</u>: le attività svolte dalla posizione influiscono in maniera ridotta sul raggiungimento degli obiettivi;</p> <p>2. <u>Medio</u>: le attività svolte dalla posizione influiscono mediamente sul raggiungimento degli obiettivi;</p> <p>3. <u>Alto</u>: le attività svolte dalla posizione influiscono considerevolmente sul raggiungimento degli obiettivi;</p>

<i>Implementazione dei progetti e programmi di riforma previsti dal PNRR e dal PNC</i>	A	B	C
1	10	25	40
2	25	40	55
3	40	55	70

## PAGAMENTI ESTERNI DA GESTIRE

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
Pagamenti esterni da gestire	Importo totale pagamenti da effettuare	Il volume finanziario dei pagamenti da effettuare dal titolare della posizione può variare: A. Da 1 a 150.000 euro di risorse gestite B. Da 150.001 a 1.000.000 euro di risorse gestite C. Oltre 1.000.000 di euro
	Numero di pagamenti da effettuare	Il numero di pagamenti da effettuare dal titolare della posizione può variare da: 1. <u>Basso</u> : inferiore a 100; 2. <u>Medio</u> : tra 100 e 200; 3. <u>Alto</u> : tra 201 e 500; 4. <u>Elevato</u> : superiore a 500

Pagamenti esterni da gestire	A	B	C
1	15	30	45
2	30	45	60
3	45	60	75
4	60	75	90

## IMPATTO DELLA POSIZIONE

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
<i>Impatto della posizione</i>	<b>Livello di condivisione della decisione</b>	<p>Il livello di condivisione della decisione, con altri soggetti o organi amministrativi, può distinguersi in:</p> <p>A. <u>Condiviso</u>: quando il titolare della posizione prende la decisione prevalentemente con altri soggetti o organi</p> <p>B. <u>Non condiviso, ma supportato</u>: quando la decisione è autonoma ma può basarsi su pareri di altri soggetti o organi</p> <p>C. <u>Non condiviso</u>: quando la decisione è completamente autonoma e non prevede la condivisione con altri soggetti o organi</p>
	<b>Rilevanza dell'impatto</b>	<p>La posizione, data l'attività istituzionale svolta, può generare:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atti che producono impatti esclusivamente all'interno all'Amministrazione</li> <li>2. Atti che producono impatti anche all'esterno all'Amministrazione</li> <li>3. Atti che producono impatti esterni anche sul sistema della salute del Paese</li> </ol>

<i>Impatto della posizione</i>	A	B	C
1	15	30	45
2	30	45	60
3	45	60	75

## AREA STRATEGICA DI IMPATTO DELLA COMPETENZA

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
<i>Area strategica di impatto della competenza</i>	<b>Tipologia (prevalente) di portatori di interesse</b>	<p>I portatori di interesse verso l'attività istituzionale/ amministrativa svolta dal titolare della posizione possono essere:</p> <p>A. Prevalentemente portatori di <u>interesse istituzionale/organizzativo</u> (es. altre amministrazioni pubbliche, organi di controllo)</p> <p>B. Prevalentemente portatori di <u>interesse sociale ed economico</u> (es. cittadini, operatori sanitari, associazioni di categoria, imprese del settore, OO.SS....)</p>
	<b>Grado di influenza della categoria di portatori di interesse prevalente</b>	<p>Il grado di influenza che la categoria di portatori di interesse può esercitare può essere:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><u>Prevalentemente Basso</u>: i portatori di interesse, con le loro decisioni e i loro comportamenti, non possono incidere sui servizi/attività e sui risultati generati dalla posizione</li> <li><u>Prevalentemente Medio</u>: i portatori di interesse, con le loro decisioni e i loro comportamenti, possono di incidere sui servizi/attività e sui risultati generati dalla posizione</li> <li><u>Prevalentemente Alto</u>: i portatori di interesse, con le loro decisioni e i loro comportamenti, possono incidere in modo rilevante sui servizi/attività e sui risultati generati dalla posizione</li> </ol>

<i>Area strategica di impatto della competenza</i>	<b>A</b>	<b>B</b>
<b>1</b>	<b>20</b>	<b>35</b>
<b>2</b>	<b>35</b>	<b>50</b>
<b>3</b>	<b>50</b>	<b>65</b>

## REQUISITI RICHIESTI PER L'ATTIVITÀ DI COMPETENZA

### SPECIALIZZAZIONE RICHIESTA

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
<i>Specializzazione richiesta</i>	<b>Livello di profondità delle conoscenze</b>	<p>Il livello di profondità delle conoscenze necessarie per svolgere adeguatamente le attività assegnate alla posizione, può essere:</p> <p>A. <u>Medio</u>, quando è necessaria una buona conoscenza di tecniche, pratiche e teorie in un determinato ambito conoscitivo</p> <p>B. <u>Elevato</u>, quando è necessaria una piena padronanza di tecniche, pratiche e teorie in un determinato ambito conoscitivo</p> <p>C. <u>Elevatissimo</u>, quando è necessaria un'assoluta padronanza di tecniche, pratiche e teorie in un determinato ambito conoscitivo</p>
	<b>Varietà degli ambiti disciplinari (*) di specializzazione</b>	<p>Al titolare della posizione è richiesta una varietà degli ambiti disciplinari di specializzazione:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Bassa</u></li> <li>2. <u>Media</u></li> <li>3. <u>Alta</u></li> </ol>
<p>(*) Quando si parla di discipline si fa riferimento a conoscenze: sanitarie, giuridiche, amministrative, tecnico professionali, economico-aziendali, di <i>fund raising</i>, organizzative, di gestione del personale, linguistiche, informatiche, comunicazione.</p>		

<i>Specializzazione richiesta</i>	A	B	C
<b>1</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>40</b>
<b>2</b>	<b>25</b>	<b>40</b>	<b>55</b>
<b>3</b>	<b>40</b>	<b>55</b>	<b>70</b>

## COMPLESSITÀ DELLE COMPETENZE MANAGERIALI NECESSARIE

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
<i>Complessità delle competenze manageriali necessarie</i>	<b>Numero delle persone che dipendono dall'ufficio</b>	Al titolare della posizione è richiesta la supervisione, la gestione e/o il coordinamento di personale caratterizzato da una: <ul style="list-style-type: none"> <li>A. <u>Bassa</u> numerosità (fino a 5)</li> <li>B. <u>Media</u> numerosità (da 6 a 25)</li> <li>C. <u>Alta</u> numerosità (superiore a 25)</li> </ul>
	<b>Disomogeneità (diversità dei profili professionali)</b>	I profili professionali che il titolare della posizione è chiamato a gestire possono essere: <ul style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Omogenei</u>, quando tutte le persone appartengono, sostanzialmente, allo stesso profilo professionale richiedendo un basso sforzo per la loro integrazione e gestione</li> <li>2. <u>Disomogenei</u>, quando le persone appartengono, sostanzialmente, a due o più profili professionali diversi, richiedendo uno sforzo elevato per la loro integrazione e gestione</li> <li>3. <u>Disomogenei</u> e con qualifiche professionali di elevato livello</li> </ul>

<i>Complessità delle competenze manageriali necessarie</i>	A	B	C
<b>1</b>	<b>40</b>	<b>60</b>	<b>80</b>
<b>2</b>	<b>60</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
<b>3</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>120</b>