



Ministero della Salute

DIPARTIMENTO DELL'AMMINISTRAZIONE GENERALE, DELLE RISORSE UMANE E DEL BILANCIO

EX DIREZIONE GENERALE DEL PERSONALE, DELL'ORGANIZZAZIONE E DEL BILANCIO
UFFICIO 2

OGGETTO: Metodologia contenente i criteri per la graduazione delle posizioni dirigenziali. Confronto tra Amministrazione e Organizzazioni sindacali. Sintesi dei lavori e delle posizioni emerse.

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 provveduto a delineare il nuovo assetto organizzativo degli Uffici di livello dirigenziale non generale.

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, è necessario determinare preventivamente i criteri per 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.

La metodologia contenente i predetti criteri, una volta applicata, consentirà di definire le "graduatorie" delle posizioni dirigenziali distinte tra Uffici di II fascia e Uffici corrispondenti alla struttura complessa.

Al riguardo, in data 10 dicembre 2024 l'Ufficio relazioni sindacali, al fine di fornire l'informazione ai sensi dell'art. 4 CCNL Area Funzioni centrali 2019-2021, ha trasmesso alle OO.SS., a mezzo posta elettronica, lo schema di documento contenente i criteri per procedere alla graduazione delle posizioni dirigenziali risultanti dal nuovo assetto organizzativo, unitamente alla relazione sulla metodologia stessa, già condiviso con i Capi dipartimento e inviato, per preventiva informativa, al sig. Ministro. Contestualmente, l'Ufficio relazioni sindacali ha convocato le stesse OO.SS. per l'avvio della procedura di confronto ai sensi dell'art. 5 CCNL Area Funzioni centrali 2019-2021 (All. 1 e 2).

Gli incontri tra l'Amministrazione e le Organizzazioni sindacali rappresentative della dirigenza nell'ambito della predetta procedura di confronto prevista dagli articoli 5, comma 2 e 3 e 24 del CCNL Area Funzioni centrali 2019-2021 si sono svolti presso la sala R 303 della sede di viale Giorgio Ribotta n. 5 nelle giornate del 16 e del 23 dicembre 2024.

Hanno partecipato ai detti incontri, svoltosi anche in videoconferenza, le seguenti OO. SS.: CISL FP, ANMI ASSOMED SIVEMP FPM, UIL PA, DIRSTAT FIALP UNSA, UNADIS, FP CGIL e la rappresentanza sindacale aziendale FLEPAR.

Per l'Amministrazione ha partecipato il Capo del Dipartimento dell'amministrazione generale, delle risorse umane e del bilancio, dott. Giuseppe Celotto, il direttore dell'Ufficio 2 della ex Direzione generale del personale, dell'organizzazione e del bilancio, il personale dell'Ufficio relazioni sindacali, nonché altri rappresentanti della ex DGPOB.

Il dott. Celotto, in apertura della prima riunione, ha illustrato nel dettaglio, criterio per criterio, i contenuti dello schema di documento recante la metodologia di graduazione delle posizioni dirigenziali, indicando le motivazioni ivi sottese. 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 a una revisione e a un aggiornamento della stessa, tenendo conto dei criteri generali di graduazione delle posizioni dirigenziali di cui all'art. 34 CCNL Area Funzioni centrali 2019-2021 e attribuendo rilevanza, tra l'altro, alle esigenze di implementazione dei progetti e dei programmi di riforma previsti dal PNRR e dal PNC e ai tempi di pagamento delle fatture.

In merito al fattore "Dimensione risorse finanziarie", alcune OO.SS. hanno espresso perplessità in ordine alla distribuzione dei punteggi nella relativa griglia e all'utilizzo del termine "spese discrezionali", contrastante col concetto di "limiti di legge" richiamato successivamente.

Con riguardo al fattore "Ambito di intervento della struttura" alcune organizzazioni sindacali hanno manifestato osservazioni in ordine al posizionamento delle diverse "potestà" individuate nell'ambito del primo descrittore, destinato, nella formulazione illustrata, a valorizzare maggiormente posizioni che svolgono attività di "indirizzo" in luogo di attività di "intervento". Ad avviso di alcune OO.SS., inoltre, il termine "potestà" col termine "facoltà giuridica", espungendo poi il riferimento specifico agli attori "anche esterni internazionali".

Relativamente al fattore concernente la dimensione territoriale, la maggioranza delle OO.SS. ha evidenziato l'opportunità di ridefinire i descrittori allo scopo di consentire l'attribuzione di un punteggio anche per gli Uffici centrali.

È stato, inoltre, rilevato da alcune OO.SS. un eccessivo sbilanciamento a vantaggio di posizioni prettamente amministrative o che svolgono funzioni di coordinamento a discapito, viceversa, di uffici a vocazione eminentemente tecnica.

Quanto al fattore denominato "pagamenti esterni da gestire", a seguito di espresse richieste di chiarimento, il Capo dipartimento ha precisato che detto fattore fa riferimento esclusivamente alle fatture commerciali, e che sarebbe stata trasmessa alle OO.SS. la nota formulata dal Dipartimento della ragioneria generale dello stato e del Dipartimento della funzione pubblica in materia.

Una O.S., inoltre, ha proposto di valorizzare, tra i criteri previsti, lo svolgimento della funzione di datore di lavoro ai sensi del d.lgs. n. 81/2008.

In chiusura di incontro, il Capo dipartimento dell'amministrazione generale, delle risorse umane e del bilancio ha dato termine a venerdì 20 dicembre p.v. per la presentazione di osservazioni scritte sulla documentazione.

Le anzidette osservazioni, qui integralmente richiamate, sono state trasmesse, a mezzo mail, secondo la seguente tempistica:

- RSA FLEPAR: 19 dicembre 2024 (all. n. 3).
- CISL/FP: 19 dicembre 2024 (all. n. 4);
- FP CGIL: 19 dicembre 2024 (all. n. 5);
- UIL PA: 19 dicembre 2024 (all. n. 6);
- ASSOMED SIVEMP FPM: 20 dicembre 2024 (all. n. 7).

Successivamente alla trasmissione delle note di cui sopra, il Capo del dipartimento dell'Amministrazione generale, delle risorse umane e del bilancio, nel corso dell'apposito incontro svoltosi in data 23 dicembre 2024, ha informato le organizzazioni sindacali che le osservazioni ricevute saranno trasmesse e condivise con gli altri Capi dipartimento e che, contestualmente all'invio della sintesi dei lavori e delle posizioni emerse saranno comunicate le modifiche apportate allo schema di documento contenente i criteri per procedere alla graduazione delle posizioni dirigenziali risultanti dal nuovo assetto organizzativo.

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 opera, fino al 31 dicembre 2026, presso il Dipartimento della salute umana, della salute animale e dell'ecosistema (One Health), e dei rapporti internazionali;
2. 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; conoscenze e competenze manageriali.

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	250
Collocazione e tipologia della posizione nell'organizzazione amministrativa	210
Responsabilità della posizione	390
Conoscenze e competenze manageriali	150

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

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>	Indicatore 1	Descrittore dell' Indicatore 1 : A. Criterio di valutazione 1 B. Criterio di valutazione 2 C. Criterio di valutazione 3
	Indicatore 2	Descrittore dell' Indicatore 2 : 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:

¹ 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
Dimensione della struttura	fino a 250 punti	Dimensione risorse finanziarie	fino a 90 punti
		Ambito di intervento della struttura	fino a 80 punti
		Dimensione territoriale	fino a 80 punti
Collocazione e tipologia della posizione nell'organizzazione amministrativa	fino a 210 punti	Grado di autonomia nello svolgimento delle attività	fino a 70 punti
		Grado di cooperazione con altri soggetti	fino a 70 punti
		Complessità del coordinamento organizzativo	fino a 70 punti
Responsabilità della posizione	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 60 punti
		Pagamenti esterni da gestire	fino a 80 punti
		Impatto della posizione	fino a 80 punti
		Area strategica di impatto della competenza	fino a 80 punti
Conoscenze e competenze manageriali	fino a 150 punti	Conoscenze richieste	fino a 70 punti
		Complessità delle competenze manageriali necessarie	fino a 80 punti

DIMENSIONE DELLA STRUTTURA

DIMENSIONE RISORSE FINANZIARIE

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
Dimensione risorse finanziarie	Quantità di risorse finanziarie gestite (*)	<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>
	Tipo di responsabilità sulle risorse	<p>Il tipo di responsabilità sulle risorse può distinguersi in:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prevalentemente trasferimenti con controllo formale (TCF), ossia senza poter entrare nel merito del trasferimento (es. spese di funzionamento enti vigilati) 2. Prevalentemente trasferimenti nei quali il titolare della posizione esercita un controllo anche esteso al merito (TCM) 3. Prevalentemente spese discrezionali (SD): quando il titolare della posizione decide nei limiti di legge, come impegnare le risorse gestite (es. acquisti di beni o servizi)
(*) È considerato «gestore» delle risorse finanziarie il Responsabile della firma per il pagamento o il trasferimento delle risorse.		

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

AMBITO DI INTERVENTO DELLA STRUTTURA

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
<i>Ambito di intervento della struttura</i>	Tipo di funzione svolta	<p>La funzione che la posizione è chiamata a svolgere nell'ambito della propria competenza, può essere:</p> <p>A. Prevalentemente di <u>Coordinamento</u> delle attività svolte da altri soggetti: 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;</p> <p>B. Prevalentemente di <u>Intervento</u> nelle attività svolte da altri soggetti: è la funzione esercitata attraverso proposte, analisi, valutazioni, iniziative e atti, che possono incidere su altre istituzioni / amministrazioni, aziende, privati cittadini, associazioni, etc.</p> <p>C. Prevalentemente di <u>Indirizzo</u> per le attività che altri soggetti sono chiamati a svolgere: 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 con i quali la posizione interagisce devono perseguire attraverso l'attività amministrativa.</p>
	Tipologia di soggetti	<p>Il titolare della posizione svolge le funzioni giuridiche nei confronti di soggetti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solo interni alla propria Struttura generale 2. Interni all'amministrazione 3. Anche esterni all'amministrazione

<i>Ambito di intervento della struttura</i>	A	B	C
1	20	35	50
2	35	50	65
3	50	65	80

DIMENSIONE TERRITORIALE

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

<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>	Grado di autonomia	Il grado di autonomia che caratterizza la posizione si può distinguere in: A. <u>Medio</u> : se la posizione è soggetta a programmi e/o indirizzi vincolanti, definiti da strutture sovraordinate; B. <u>Alto</u> : se la posizione è soggetta a indirizzi e/o politiche strategiche» di carattere generale e assume decisioni sottoposte al controllo dei risultati
	Grado di difficoltà nei processi decisionali	Il grado di difficoltà nei processi decisionali che caratterizza la posizione si può distinguere in: 1. <u>Medio</u> : con poche decisioni non routinarie 2. <u>Alto</u> : con diverse decisioni non routinarie 3. <u>Elevato</u> : con decisioni quasi mai routinarie e caratterizzate da un numero elevato di varianti non prevedibili di particolare complessità

<i>Grado di autonomia nello svolgimento delle attività</i>	A	B
1	25	40
2	40	55
3	55	70

GRADO DI COOPERAZIONE CON ALTRI SOGGETTI

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
<i>Grado di cooperazione con altri soggetti</i>	Complessità dell'interdipendenza	<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"> 1. l'attività da lui svolta è l'input per l'attività degli altri uffici; 2. senza l'input dal soggetto/dalla struttura con cui si interagisce, l'attività di sua competenza non può partire; <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>
	Tipologia di attori	<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"> 1. Solo interni alla propria Struttura generale 2. Interni all'amministrazione 3. Anche esterni nazionali 4. Anche esterni europei e internazionali

<i>Grado di cooperazione con altri soggetti</i>	A	B
1	25	35
2	35	45
3	45	55
4	55	70

COMPLESSITÀ DEL COORDINAMENTO ORGANIZZATIVO INTERNO

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
<i>Complessità del coordinamento organizzativo interno</i>	Ampiezza del coordinamento	Il numero di uffici con cui la posizione deve coordinarsi, può essere: A. Medio (<6) B. Alto (6-15) C. Elevato (>15)
	Tipologia di coordinamento	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>	Tipo di responsabilità	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)
	Intervallo di probabilità	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>	A	B
1	45	75
2	60	90

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>	Tipologia di attività	<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>
	Impatto	<p>Impatto delle attività sul raggiungimento degli obiettivi:</p> <p>1. <u>Medio</u>: le attività svolte dalla posizione influiscono in maniera ridotta sul raggiungimento degli obiettivi;</p> <p>2. <u>Alto</u>: le attività svolte dalla posizione influiscono mediamente sul raggiungimento degli obiettivi;</p> <p>3. <u>Elevato</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	15	30
2	15	30	45
3	30	45	60

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	10	20	35
2	20	35	50
3	35	50	65
4	50	65	80

IMPATTO DELLA POSIZIONE

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
<i>Impatto della posizione</i>	Livello di condivisione della decisione	<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>
	Rilevanza dell'impatto	<p>La posizione, data l'attività istituzionale svolta, può generare:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atti che producono impatti esclusivamente all'interno all'Amministrazione 2. Atti che producono impatti anche all'esterno all'Amministrazione 3. Atti che producono impatti esterni anche sul sistema della salute del Paese

<i>Impatto della posizione</i>	A	B	C
1	20	35	50
2	35	50	65
3	50	65	80

AREA STRATEGICA DI IMPATTO DELLA COMPETENZA

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
<i>Area strategica di impatto della competenza</i>	Tipologia (prevalente) di portatori di interesse	<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. <i>altre amministrazioni pubbliche</i>)</p> <p>B. Prevalentemente portatori di <u>interesse sociale ed economico</u> (es. <i>cittadini, operatori sanitari, associazioni di categoria, imprese del settore, OO.SS....</i>)</p>
	Grado di impatto della categoria di portatori di interesse prevalente	<p>Il grado di influenza che la categoria di portatori di interesse può esercitare può essere:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Prevalentemente Basso</u>: i portatori di interesse, con le loro decisioni e i loro comportamenti, non possono influenzare sui servizi/attività e sui risultati generati dalla posizione 2. <u>Prevalentemente Medio</u>: i portatori di interesse, con le loro decisioni e i loro comportamenti, possono influenzare sui servizi/attività e sui risultati generati dalla posizione 3. <u>Prevalentemente Alto</u>: i portatori di interesse, con le loro decisioni e i loro comportamenti, possono influenzare in modo rilevante sui servizi/attività e sui risultati generati dalla posizione

<i>Area strategica di impatto della competenza</i>	A	B
1	35	50
2	50	65
3	65	80

CONOSCENZE E COMPETENZE MANAGERIALI

CONOSCENZE RICHIESTE

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
Conoscenze richieste	Livello di profondità delle conoscenze	<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>Alto</u>, quando è necessaria una piena padronanza di tecniche, pratiche e teorie in un determinato ambito conoscitivo</p> <p>C. <u>Elevato</u>, quando è necessaria un'assoluta padronanza di tecniche, pratiche e teorie in un determinato ambito conoscitivo</p>
	Varietà degli ambiti disciplinari (*)	<p>Al titolare della posizione è richiesta una varietà degli ambiti disciplinari:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Media</u> 2. <u>Alta</u> 3. <u>Elevata</u>
<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>		

Conoscenze richieste	A	B	C
1	10	25	40
2	25	40	55
3	40	55	70

COMPLESSITÀ DELLE COMPETENZE MANAGERIALI NECESSARIE

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

<i>Complessità delle competenze manageriali necessarie</i>	A	B	C
1	20	35	50
2	35	50	65
3	50	65	80