



Scuola di Management per le Università, gli Enti di ricerca e le Istituzioni Scolastiche

▶ POLITECNICO DI MILANO



La valutazione delle posizioni al Politecnico di Milano

Dott. Gabriele Rizzetto

Responsabile Servizio Organizzazione e Sviluppo



- Il quadro di riferimento teorico
- Finalità e ambito della valutazione delle posizioni Polimi
- La metodologia utilizzata
- Il processo e attori della valutazione delle posizioni Polimi
- Gli strumenti a supporto della valutazione
- L'impatto sulle politiche retributive



Valutazione come ...					
	Legittimazione e certificazione	Controllo	Feedback e guida	Attori Principali	Strumenti
Valutazione della posizione	Definisce il valore della posizione in relazione ad altre posizioni ai fini dell'inquadramento contrattuale e della retribuzione	Verifica la congruenza tra i contenuti della posizione ed esigenze dell'organizzazione, tra posizione ed inquadramento contrattuale	Definisce il valore in un'ottica di costruzione dei contenuti della posizione (job design)	Analista di organizzazione, staff specialistico, Direzione Risorse Umane	Job evaluation

(Fonte: Costa G., Gianecchini M. 2005)



- Presidio delle politiche retributive
 - (corrispondenza tra retribuzione e organizzazione)

- Risposta alla richiesta di equità retributiva
 - (analisi di clima)

- Rispetto della previsione contrattuale (in logica *pull*)
 - (CCNL e CIL)

- Applicata alle figure manageriali o ad elevata specializzazione in ambito tecnico
(circa 200 posizioni)



Job evaluation – metodo del punteggio

Le fasi della job evaluation

- **job analysis**
(esame approfondito delle posizioni di lavoro – razionalizzazione organizzativa)
- **Job description**
(descrizione dei compiti, risorse, responsabilità di ogni posizione)
- **Job specification**
(esposizione scritta dei fattori relativi ad ogni posizione)
- **Job evaluation**
(definizione del valore relativo di ogni posizione)



Il processo e attori della valutazione delle posizioni Polimi

6

4 mesi

Fasi	Attività	Attori
Job analysis	A seguito della riorganizzazione Polimi 2004 (Amministrazione da 3 a 2 livelli), nuova descrizione di compiti e responsabilità di ogni struttura e ridefinizione (formalizzata) dei ruoli manageriali; analisi del sistema dei laboratori.	Area Risorse Umane, analista di organizzazione interno (processo top down)
Job description		
Job specification	Definizione dei fattori di valutazione; definizione delle <i>chart</i> di valutazione (associazione di range di oscillazione all'interno di ogni singolo fattore per gruppi omogenei di posizioni organizzative - <i>cluster</i>)	Gruppo di Progetto composto da 2 persone Area Risorse Umane e 2 consulenti – fornitori software; Direzione Amministrativa per validazione risultati Ateneo e Collegio Direttori per validazione risultati Dipartimenti; OO.SS. Informate del modello di valutazione
Job evaluation	Valutazione delle singole posizioni attraverso <i>Quick Job</i>	



Quick Job 5

Scheda di valutazione

Posizione: Dirigente Area Amministrativa e Finanziaria

Riferisce a: DIRETTORE AMMINISTRATIVO

1. SCOPO DELLA POSIZIONE

Assicurare il presidio delle variabili economiche e finanziarie dell'Ateneo, attraverso l'attuazione delle politiche in materia amministrativa, contabile, fiscale, di bilancio, di pianificazione e controllo, garantendo il rispetto degli adempimenti, la gestione ottimale delle risorse finanziarie, l'integrazione contabile delle diverse strutture, il supporto ai processi decisionali e informativi.

2. AREE DI RESPONSABILITA'

Assicura la definizione delle politiche, dell'organizzazione e dei meccanismi operativi in materia di: pianificazione e monitoraggio dei flussi economico – finanziari dell'Ateneo, predisposizione dei bilanci preventivi, consuntivi e consolidati, gestione del piano dei conti, assicurandone la realizzazione e il rispetto negli adempimenti di legge;

Individua, analizza e progetta le opportunità di ottimizzazione delle risorse finanziarie, definendo e attuando le procedure e gli strumenti realizzativi;

Realizza l'integrazione contabile delle diverse strutture e il bilancio consolidato di Ateneo, ottimizzando i flussi tra l'Amministrazione Centrale e le altre strutture a gestione autonoma;

Assicura, attraverso la struttura dedicata, la gestione efficiente, tempestiva e completa dei processi, delle procedure e dei sistemi amministrativi, contabili e di tesoreria;

Contribuisce alla progettazione e realizzazione integrata di soluzioni contabili e soluzioni informatiche

Cura l'aggiornamento della normativa e lo sviluppo di metodologie e strumenti relativi agli ambiti di competenza e la successiva diffusione all'interno dell'Ateneo.

Fornisce, per le materie di competenza, consulenza e supporto alle strutture in particolare sull'analisi di costo (per sostenere progetti full cost).



Chart Aree Dirigenziali

Formazione Richiesta	Scuola dell'obbligo	Media superiore	Laurea 1° Livello	Laurea Specialistica	Specializzazione post universitaria					
Esperienza	Minore di 1 anno	Da 1 a 3	Da 4 a 7	Da 8 a 15	Maggiore di 15					
Attività	Semplici e/o Standardizzate	Omogenee /Specialistiche	Coordinamento /Spec. complesse	Complesse /Spec. Strategiche	Complesse eterogenee	Strategiche su più aree eterogenee				
Risorse / Struttura	Nessuna	Piccolo Gruppo	Piccola Struttura	Struttura medie Dimensioni	Struttura grandi Dimensioni					
Contesto	Solo interno		Qualificante Interno	Qualificante Esterno	Solo Esterno					
Processo Decisionale	Norme definite	Norme generali	Procedure definite	Procedure generali	Politiche definite	Politiche generali	Strategie definite	Strategie generali		
Difficoltà Processo	Situazioni pregresse		Utilizzo conoscenze		Sviluppo conoscenze		Sviluppo nuove idee			
Autonomia Delegata	Controllo costante	Controllo frequente	Controllo periodico	Controllo occasionale	Controllo formale non sostanziale		Controllo Informale			
Volume (milioni di Euro)	Fino a 0.6	Da 0.6 a 6	Da 6 a 60	Da 60 a 200	Da 200 a 600	Da 600 a 2000	Da 2000 a 6000	Oltre 6000		
Influenza	Minima		Contributoria		Contributoria pesante		Condivisa		Diretta	



Valutazione Posizioni Sistema Dipartimentale

Posizione	Punti	Classe
Direttore Dipartimento Grande	1364	23
Direttore Dipartimento Medio	1300	23
Direttore Dipartimento Piccolo	1158	22
Coordinatore Laboratori	523	16
Responsabile Laboratorio Grande	495	16
Segretario amministrativo - elevata complessità gestionale	479	16
Segretario amministrativo - media complessità gestionale	451	15
Responsabile Laboratorio	440	15
Specialista di Laboratorio Sr	414	15
Segretario amministrativo - bassa complessità gestionale	363	14
Specialista di Laboratorio	326	13



Il sistema informativo – Quick Job[®] di Next Consulting

10

Job ID	Titolo	Punti	Livello	Descrizione
001	Project Manager - Grandi Progetti	393	52	
002	Project Manager - Piccoli Progetti	307	50	
003	Project manager - Servizi	393	52	
004	Responsabile Funzionale	393	52	
005	Addetto Junior	218	47	
006	Specialista Funzionale	247	48	

Quick Job

1 Grado di scolarita'

Identifica il livello di profondita' di conoscenze necessario alla posizione per poter svolgere le attivita' assegnate. La scelta del grado di scolarita' non si deve necessariamente riferire al 'titolo di studio conseguito' quanto alla somma di conoscenze acquisibile da processi mentali che da tali livelli culturali derivano, anche recepiti al di fuori delle strutture istituzionali predisposte.

SCUOLA DELL'OBBLIGO: Questa scelta identifica delle posizioni alle quali non e' richiesto alcun tipo particolare di conoscenza e si ritenga, pertanto, sufficiente, per poter svolgere le

1 Grado di scolarita'
2 Esperienza di lavoro
3 Attivita' svolte
4 Numero di persone gestite
5 Prevalenza nei contatti
6 Vincoli nel proporre
7 Processi mentali
8 Vincoli nell'agire
9 Volume economico gestito
10 Influenza sul volume economico

Scuola dell'obbligo
Media superiore
Diploma di laurea
Universita'
Specializzazione post universitaria

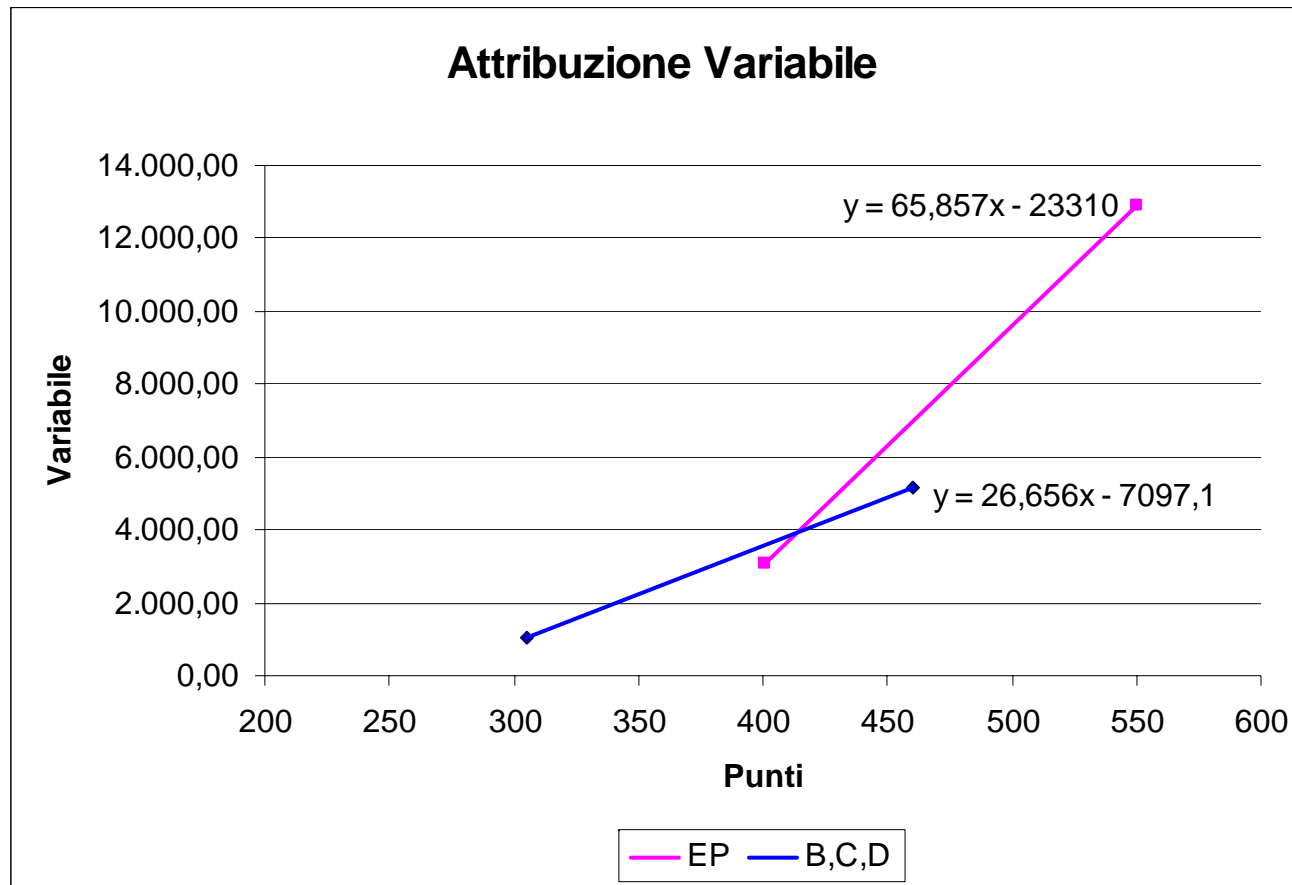
Universita'
Da 4 a 7
Omogenee/Specialistiche
Fino a 5
Prevalentemente interni all'azienda
Procedure definite
Utilizzo conoscenze
Controllo periodico
Da 0,6 a 6
Minima

Scheda di valutazione Item di valutazione

Job: Project Manager - Piccoli Progetti Punti: 307 Livello: 13 Liv. Ferrero: 50



La graduazione delle indennità di posizione e di responsabilità





La graduazione delle indennità di posizione e di responsabilità

Fascia QJ	Pti Min	Pti Max	B,C,D		EP	
			min	max	min	max
fino 12	0	305	1.032,91	1.032,91	3.098,74	3.098,74
13	305	350	1.032,91	2.232,50	3.098,74	3.098,74
14	350	400	2.232,50	3.565,30	3.098,74	3.098,74
15	400	460	3.565,30	5.164,57	3.098,74	6.984,22
16	460	528	5.164,57	5.164,57	6.984,22	11.462,50
17	528	608	5.164,57	5.164,57	11.462,50	12.911,42