

**Oggetto:** **Approvazione metodologia di graduazione delle PO/AP – integrazione.**

Alle ore 14.00 del giorno 25.03.2015 presso la sede dell'Ufficio d'Ambito della Provincia di Monza e Brianza, in via Cernuschi 8 – Monza, si è riunito il Consiglio di Amministrazione per l'Ambito Territoriale Ottimale del Servizio Idrico Integrato e all'appello sono risultati presenti:

Silverio Clerici - Presidente	
Roberto Borin – Vicepresidente	
Giuliana Carniel - Consigliere	
Diego Confalonieri- Consigliere	
Francesco Paoletti - Consigliere	

Assiste alla seduta il direttore Marco Lacalamita e la responsabile finanziaria amministrativa dott.ssa Daniela Mancini.

Il Presidente riscontrato la presenza del numero legale di componenti, dichiara aperta la seduta per la trattazione dell'argomento posto all'ordine del giorno.

### **Il Consiglio di Amministrazione**

#### **Visti:**

- L'art.30 e 114 del D.lgs. 18.8.2000 n.267 "Testo unico degli Enti Locali";
- La sezione III Titolo II del d.lgs 3.4.2006 n.152 "Norme in materia ambientale";
- il capo III della L.R. 12.12.2003, n. 26 (*Disciplina dei servizi locali di interesse economico generale. Norme in materia di gestione dei rifiuti, di energia, di utilizzo del sottosuolo e di risorse idriche*), in base al quale la Regione Lombardia ha stabilito le modalità di organizzazione dell'Ambito territoriale ottimale per il sistema idrico integrato, così come integrato dalla L.R.27.12.2010 n.21;

#### **Richiamati:**

- Lo Statuto dell'Ufficio ATO-MB;
- I decreti del Presidente della Provincia di Monza e Brianza n° 25 del 01.10.2014 e n. 26 del 23.10.2014 di nomina del Consiglio di Amministrazione di ATO MB;
- La delibera del CdA n. 3 del 30.10.2012 con la quale veniva approvato il primo organigramma dell'Ufficio d'Ambito di Monza e Brianza;

- La delibera del CdA n. 19 del 04.09.2013 con la quale veniva modificato l'organigramma precedentemente approvato;

**Considerato che:**

- l'art. 8 del CCNL del 31 marzo 1999 che ha introdotto l'area delle posizioni organizzative, attribuendo al personale a cui sia riconosciuta la titolarità di una delle predette posizioni un trattamento accessorio omnnicomprensivo, costituito dalla retribuzione di posizione e di risultato, il cui valore è commisurato alla complessità e al grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- l'art. 10 del CCNL 31 marzo 1999 che prevede per le posizioni di cui all'art. 8, c. 1, lett. a) del CCNL del 31 marzo 1999 una retribuzione di posizione compresa tra L. 10.000.000 e L. 25.000.000;
- l'art. 10 del CCNL 22 gennaio 2004 che prevede per le posizioni di cui all'art. 8, c. 1, lett. b) e c) del CCNL del 31 marzo 1999 una retribuzione di posizione compresa tra Euro 5.164,56 e Euro 16.000,00;
- con deliberazione n. 23 del 26.11.2014 il CdA ha approvato la metodologia di graduazione delle PO/AP;
- nell'allegato documento approvato con la delibera sopra richiamata, le fasce di attribuzione delle PO/AP non sono state correttamente delineate e si è pertanto resa necessaria la modifica della tabella riportata a pag. 8 con le seguenti modifiche:

<b>Fascia</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Retribuzione di posizione per le AP</b>	<b>Retribuzione di posizione per le PO</b>
<b>Fascia A</b>	Punti da 85 a 100	16.000,00 €	12.911,00 €
<b>Fascia B</b>	Punti da 65 a 85	11.000,00 €	8.876,31 €
<b>Fascia C</b>	Punti da 50 a 65	7.000,00 €	5.649,56 €
<b>Fascia D</b>	Punti da 0 a 50	-	-

- l'Ufficio d'Ambito, avvalendosi anche del supporto tecnico del Presidente del Nucleo di valutazione, Prof. Luca Bisio, ha predisposto la modifica di tale documento elaborato e proposto l'allegata metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative così come modificata;

**Ritenuto di:**

- approvare la modifica della metodologia di graduazione delle posizioni organizzative/Alte professionalità, allegata alla presente quale parte integrante e sostanziale, composta da n. 9 pagine che dovrà essere applicata nel corrente anno 2015;
- di dare mandato al Direttore Generale di attivare tempestivamente la procedura per l'applicazione della metodologia affinché l'esito della stessa possa essere sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.


Il Presidente, sentito il parere favorevole del Direttore in merito a quanto sopra esposto ed illustrato, passa alla votazione e

Il Consiglio di Amministrazione con n. 5 voti favorevoli e n. 0 voti contrari

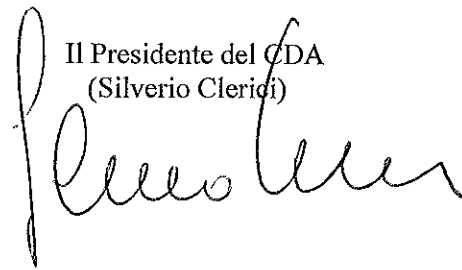
**DELIBERA**

1. di approvare la modifica della metodologia di graduazione delle posizioni organizzative/Alte professionalità come riportato a pag. 8 del documento allegato alla presente quale parte integrante e sostanziale, composta da n. 8 pagine che dovrà essere applicata nel corrente anno 2015;
2. di dare mandato al Direttore Generale di attivare tempestivamente la procedura per l'applicazione della metodologia affinché l'esito della stessa possa essere sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

Si da atto che la presente delibera viene pubblicata sull'albo informatizzato sul sito internet [www.provincia.mb.it/ato.mb](http://www.provincia.mb.it/ato.mb)



Il direttore ATO MB  
(Marco Lacalamita)



Il Presidente del CDA  
(Silverio Clerici)





**Metodologia di graduazione delle posizioni  
organizzative/Alte professionalità**

## 1. PREMESSA

---

Il presente documento descrive una metodologia per confrontare le posizioni organizzative/Alte professionalità dell'Ufficio d'ambito della Provincia di Monza e Brianza - Azienda speciale, in modo sistematico e formalizzato. L'obiettivo intermedio della metodologia proposta è di consentire una graduazione di dette posizioni (determinando, quindi, l'importanza relativa di una posizione rispetto ad un'altra). L'obiettivo finale è invece quello di definire una base per l'attribuzione della retribuzione di posizione prevista dal contratto di lavoro.

È opportuno chiarire preliminarmente che il sistema di graduazione proposto *non valuta le persone, ma le posizioni*. Si tratta, in sostanza, di stabilire una graduatoria di queste ultime a prescindere dal potenziale e dalle performance delle persone che riceveranno l'incarico di posizione.

La graduazione delle posizioni organizzative/Alte professionalità va intesa come strumento per la gestione delle risorse umane e per tale motivo è passibile di aggiornamenti al verificarsi di modifiche rilevanti nell'organizzazione dell'Azienda.

## 2. I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

---

Nel definire una metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative/Alte professionalità occorre accettare un certo grado di soggettività del risultato finale, qualunque metodologia venga elaborata. Per questa ragione, è necessario prestare particolare attenzione, oltre agli aspetti più propriamente di metodo, al processo decisionale della graduazione.

La funzione della metodologia di graduazione è quella di limitare il grado di soggettività delle decisioni, aiutando i decisori ad assumere le proprie scelte secondo percorsi predefiniti e trasparenti.

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

- il "tecnico della graduazione" è il Direttore, che è chiamato a proporre soluzioni metodologiche al problema della graduazione;
- le posizioni organizzative/Alte professionalità, parte attiva nella definizione della metodologia, con funzioni di proposta;

- il Consiglio di amministrazione che rappresenta l'organo deputato all'approvazione della metodologia.

### 3. LA PROPOSTA PER L'UFFICIO D'AMBITO DELLA PROVINCIA DI MONZA E BRIANZA – AZIENDA SPECIALE

---

#### 3.1 L'INDIVIDUAZIONE DELLE POSIZIONI

Va premesso che *non esiste una corrispondenza biunivoca tra le posizioni organizzative/Alte professionalità e le unità organizzative* previste in organigramma; infatti, potrebbero esserci:

- a) posizioni che comportano funzioni di direzione di unità organizzativa di particolare complessità caratterizzate da un elevato grado di autonomia gestionale ed organizzativa;
- b) posizioni che riguardano attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione correlate a diplomi di laurea e/o di scuole universitarie e/o all'iscrizione ad albi professionali;
- c) posizioni che riguardano attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevate autonomia ed esperienza.

*La posizione organizzativa coincide perciò con le funzioni ad essa attribuite.*

#### 3.2 IL METODO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE/ALTE PROFESSIONALITÀ

Premesso che si intende operare secondo una metodologia mista di tipo sia qualitativo che quantitativo, essa viene di seguito esplicitata.

Innanzitutto è necessario effettuare un primo raggruppamento delle posizioni organizzative/Alte professionalità a seconda che esse si riferiscano a posizioni di struttura o meno.

Successivamente, nell'ambito di ciascun raggruppamento, è necessario graduare le posizioni attraverso una metodologia quali-quantitativa che ne colga le specificità e che preveda:

- l'esplicitazione dei fattori di graduazione;
- l'attribuzione dei pesi a ciascun fattore di graduazione;
- l'assegnazione del punteggio per ciascun fattore e per ciascuna posizione.

## Fattori di graduazione

I fattori di graduazione generali e gli elementi specifici di graduazione sono quelli riportati nella seguente tabella.

*Tavola 1 - Fattori generali e fattori specifici di graduazione proposti*

FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE
Consistenza delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate	- Consistenza delle risorse umane (dipendenti) - Consistenza delle risorse economiche
Complessità gestionale "esterna" dell'unità organizzativa assegnata	- Complessità del quadro normativo - Complessità del quadro delle relazioni - Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati
Complessità gestionale "interna" dell'unità organizzativa assegnata	- Omogeneità/esperienza delle risorse umane (dipendenti e collaboratori) - Articolazione/frammentazione della struttura organizzativa
Responsabilità connessa alla posizione	- Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile
Strategicità della posizione	- Strategicità della posizione

### *Fattori generali di graduazione*

- La *consistenza delle risorse umane ed economiche assegnate* fa riferimento:
  - per le risorse umane: al personale assegnato, espresso in termini di costo;
  - per le risorse economiche: alla consistenza economica del Piano programma.
- 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).

Per l'analisi della complessità esterna tale parametro di valutazione permette di considerare la complessità e dinamicità:

⇒ del quadro normativo e istituzionale;

⇒ del quadro delle relazioni;

⇒ del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati.



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 ad risvolti qualitativi connessi alla complessità gestionale di tali risorse.

- La *responsabilità connessa all'incarico assegnato* fa riferimento alle responsabilità tecnica, amministrativa e contabile connesse alle diverse posizioni.
- La *strategicità della posizione* fa riferimento al rilievo della stessa per il raggiungimento della mission aziendale e/o per il funzionamento dell'organizzazione.

#### Pesi e punteggi

Ciascun fattore generale di graduazione va opportunamente pesato al fine di considerarne l'importanza relativa nella formulazione del giudizio finale sulla posizione.

In una scala graduata da 0 a 100, a ciascun fattore è stato attribuito un peso. In particolare i pesi sono i seguenti:

*Tavola 2: Pesi % dei fattori di graduazione*

FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	PESI %
Consistenza delle risorse umane ed economiche assegnate	16
Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	35
Responsabilità connesse alla posizione	30
Strategicità della posizione	19
	100

Di seguito viene riportata la scheda di valutazione utilizzata.

*Tavola 3: Scheda di graduazione*

DENOMINAZIONE POSIZIONE .....			
FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE	PUNTI	MAX PUNTI
A. Consistenza delle risorse umane e finanziarie	A1. Consistenza delle risorse umane	da 1 a 12	
	A2. Consistenza delle risorse economiche	da 1 a 4	
TOTALE FATTORE		16	16

B. La complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	B1. Complessità del quadro normativo	da 1 a 13	
	B2. Complessità del quadro delle relazioni	da 1 a 7	
	B3. Complessità del processo di programmazione e di prevedibilità e/o misurabilità dei risultati	da 1 a 10	
	B4. Complessità interna	da 1 a 5	
TOTALE FATTORE		35	<b>35</b>
C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato	C1. Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile	da 1 a 30	
TOTALE FATTORE		30	<b>30</b>
D. Strategicità della posizione	E1. Rilevanza della posizione rispetto alla mission o aziendale per il funzionamento dell'organizzazione	Da 1 a 19	
TOTALE FATTORE		19	<b>19</b>
TOTALE COMPLESSIVO			<b>100</b>

Tale scheda verrà applicata in modo completo per le posizioni "di struttura". Per quelle "non di struttura" si applicherà la stessa metodologia ad eccezione dei parametri:

- A1 (Consistenza delle risorse umane);
- A2 (Consistenza delle risorse economiche);
- B4 (Complessità interna).

Il punteggio risultante dall'applicazione della metodologia potrà perciò raggiungere un massimo pari all'80% del punteggio raggiungibile dalle altre tipologie di posizioni.

Pertanto, ai fini dell'attribuzione della fascia per le posizioni di cui trattasi, si applicherà al punteggio effettivamente raggiunto un fattore correttivo che renderà omogenee le valutazioni effettuate.

Per una completa comprensione dei criteri di valutazione adottati è ora necessario analizzare, per ciascun elemento specifico di valutazione i criteri in base ai quali sono assegnati i punteggi.

#### **A. Consistenza delle risorse umane e finanziarie assegnate**

*A1. Consistenza delle risorse umane (punteggio da 1 a 12)*

Il punteggio verrà attribuito in modo proporzionale al costo delle risorse umane assegnate ad una data posizione sul totale del costo per le risorse umane dell'Azienda.

*A2. Consistenza delle risorse finanziarie (punteggio da 1 a 4)*

Il punteggio verrà attribuito in modo proporzionale alla consistenza delle risorse economiche assegnate ad una data posizione sul totale delle risorse economiche dell'Azienda. In particolare, è in tale fattore che vengono considerati gli incarichi professionali, le esternalizzazioni dei servizi, ecc.

**B. Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata**

*B1. Complessità del quadro normativo (punteggio da 1 a 13)*

*B2. Complessità del quadro delle relazioni (punteggio da 1 a 7)*

*B3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati (punteggio da 1 a 10)*

*B4. Complessità interna (punteggio da 1 a 5)*

Per tutti i parametri, all'interno delle posizioni di struttura e non, si graduerà secondo criteri qualitativi utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in "basso", "medio", "alto". Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia.

In particolare, gli elementi delle griglie saranno i seguenti:

- per la complessità del quadro normativo (pluralità delle fonti normative; complessità e dinamicità delle norme);
- per la complessità del quadro delle relazioni (numerosità dei portatori di interesse interni ed esterni);
- per la complessità del processo di programmazione; prevedibilità/misurabilità dei risultati (complessità della programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati);
- per la complessità interna (gamma delle professionalità; articolazione della struttura).

**D. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato**

*D1. Responsabilità tecnica (punteggio da 1 a 30)*

*D2. Responsabilità amministrativa (punteggio da 1 a 30)*

D3. *Responsabilità contabile (punteggio da 1 a 30).*

Il punteggio generale verrà definito effettuando la media aritmetica semplice dei punteggi dei tre parametri.

**E. Strategicità della posizione** - Rilevanza della posizione rispetto alla mission aziendale e per il funzionamento dell'organizzazione (*punteggio da 1 a 24*)

Il punteggio verrà attribuito secondo le seguenti fasce:

POSIZIONE	STRATEGICITÀ		
	BASSA	MEDIA	ALTA
	1 - 4	5 - 10	11 - 19

All'interno di tali fasce la valutazione sarà di tipo qualitativo.

\* \* \*

Applicata la pesatura le posizioni organizzative/Alte Professionalità verranno collocate all'interno delle seguenti fasce.

Fascia	Punteggio	Retribuzione di posizione per le AP	Retribuzione di posizione per le PO
<b>Fascia A</b>	Punti da 85 a 100	16.000,00 €	12.911,00 €
<b>Fascia B</b>	Punti da 65 a 85	11.000,00 €	8.876,31 €
<b>Fascia C</b>	Punti da 50 a 65	7.000,00 €	5.649,56 €
<b>Fascia D</b>	Punti da 0 a 50	-	-

*NB: il punteggio all'estremo sinistro della fascia è da considerarsi compreso nella fascia stessa.*

Posizioni collocate nella medesima fascia avranno la medesima retribuzione di posizione.

Un'unità organizzativa che, una volta pesata, riportasse un punteggio inferiore a 50 punti non verrebbe considerata una posizione organizzativa.