



**Metodologia di graduazione delle posizioni di  
elevata qualificazione e di individuazione dei  
relativi incaricati**

Monza, 20 dicembre 2023

## 1. PREMESSA

---

Il C.C.N.L. relativo al personale del Comparto Funzioni Locali per il triennio 2019-2021, sottoscritto in data 16.11.2022, ha previsto un nuovo assetto delle posizioni di elevata qualificazione, previa determinazione delle metodologie e dei relativi criteri generali previsti dell'art. 16 dello stesso CCNL.

Il presente documento determina i criteri generali e la metodologia di:

- individuazione e pesatura delle posizioni di elevata qualificazione;
- di assegnazione dei connessi incarichi.

Con riferimento alla graduazione delle posizioni di elevata qualificazione, 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.

Riguardo invece all'assegnazione degli incarichi, l'obiettivo è quello di garantire un percorso definito e trasparente per l'individuazione del personale a cui verrà assegnata la posizione.

## 2. LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

---

### 2.1 L'INDIVIDUAZIONE DELLE POSIZIONI

Secondo l'art. 16, c. 2 del CCNL 2019-21, è possibile istituire posizioni di lavoro distinte in due tipologie:

- a) posizioni che richiedono lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa (incarichi di elevata qualificazione di direzione);
- b) posizioni che richiedono lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad Albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal curriculum (incarichi di elevata qualificazione di alta professionalità).

## 2.2 IL QUADRO DI RIFERIMENTO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

La proposta per l'ufficio d'ambito della Provincia di Monza e della Brianza (ATO-MB) – Azienda speciale fa riferimento alle norme sulla determinazione dei criteri generali e sulla graduazione delle posizioni di elevata qualificazione previste dal CCNL 2019-21.

## 2.3 IL METODO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

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.

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 di elevata professionalità a seconda che esse si riferiscano a posizioni di direzione o di alta professionalità.

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, economiche e strumentali assegnate	- Consistenza delle risorse umane (dipendenti) - Consistenza delle risorse economiche
Complessità gestionale “ <i>esterna</i> ” 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 “ <i>interna</i> ” 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 - Funzioni dirigenziali delegate
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 unità di personale;
  - per le risorse economiche: alla consistenza economica del Piano programma, da gestire sia direttamente che indirettamente;
- 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 a 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 nonché alle funzioni dirigenziali loro delegate, espresse anche in senso lato.
- 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	10
Complessità gestionale dell’unità organizzativa assegnata	40
Responsabilità connesse alla posizione	30
Strategicità della posizione	20
	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 economiche	A1. Consistenza delle risorse umane	da 1 a 4	
	A2. Consistenza delle risorse economiche	da 1 a 6	
TOTALE FATTORE		10	<b>10</b>
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 10	
	B3. Complessità del processo di programmazione e di prevedibilità e/o misurabilità dei risultati	da 1 a 12	
	B4. Complessità interna	da 1 a 5	
TOTALE FATTORE		40	<b>40</b>
C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato	C1. Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile	da 1 a 20	
	C2. Funzioni dirigenziali delegate	da 1 a 10	
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 20	
TOTALE FATTORE		20	<b>20</b>
TOTALE COMPLESSIVO			<b>100</b>

Tale scheda verrà applicata in modo completo per le posizioni di cui all'art. 16, c. 2, lett. a) del CCNL 2019-21. Per quelle di cui alla lett. b) del medesimo comma 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'85% 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 economiche assegnate**

##### *A1. Consistenza delle risorse umane (punteggio da 1 a 4)*

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 economiche (punteggio da 1 a 6)*

Il punteggio verrà attribuito in modo proporzionale alla consistenza delle risorse economiche assegnate ad una data posizione sul totale delle risorse economiche dell'Azienda. Viene inoltre considerata gestione delle risorse economiche quella parte di competenza in capo ad ATO-MB di indirizzo e controllo del Piano programma relativa agli interventi del Gestore del Servizio Idrico Integrato. 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 10)*

##### *B3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati (punteggio da 1 a 12)*

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

Per tutti i parametri, all'interno delle posizioni di direzione e di alta professionalità, si graderà 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 in base a:
  - a) numerosità, intensità/frequenza dei portatori di interesse interni ed esterni

- b) finalità dei rapporti: informativa/consultiva e/o decisionale/negoziale
- per la complessità del processo di programmazione; prevedibilità/misurabilità dei risultati (complessità in termini di eterogenità, variabilità e/o consuetudine delle situazioni in cui la posizione di elevata qualificazione deve operare);
  - per la complessità interna (gamma delle professionalità; articolazione della struttura).

### **C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato**

*C1. Responsabilità tecnica, amministrativa e contabile (punteggio da 1 a 20); C2 Funzioni dirigenziali delegate (punteggio da 1 a 10).*

*C1. Responsabilità tecnica, amministrativa e contabile (punteggio da 1 a 20)*

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

*C2. Funzioni dirigenziali delegate ((punteggio da 1 a 5).*

Il punteggio verrà definito sulla base dei criteri identificati nella seguente tabella.

*Funzioni ex art. 107, c. 3 del TUEL e altre specifiche funzioni del Direttore di ATO Monza e Brianza*

<b>N.</b>	<b>Tipo di delega</b>	<b>Rilevanza esterna</b>	<b>Criteri di graduazione</b>
<b>1</b>	Presidenza delle commissioni di gara (lett. a)	Sì	Tutte le gare  Tutte le gare meno quelle complesse (sopra soglia comunitaria e Partenariato)
<b>2</b>	Presidenza delle commissioni di concorso (lett. a)	Sì	Sì/No
<b>3</b>	Responsabilità delle procedure d'appalto - RUP (lett. b)	Sì	Fino a 40.000  Per lavori oltre 40.000 e fino a 150.000  Per forniture e servizi oltre 40.000 e lavori oltre 140.000
<b>4</b>	Responsabilità delle procedure di concorso (lett. b)	Sì	In caso di procedure decentrate (definizione del bando, stesura dei documenti, ecc.)
<b>5</b>	Stipula dei contratti (lett. c)	Sì	Fino a 40.000  Per lavori oltre 40.000 e fino a 150.000  Per forniture e servizi oltre 40.000 e lavori oltre 140.000
<b>6</b>	Assunzione degli impegni di spesa o atti equivalenti (lett. d)	Sì	Differenziare per valore



7	Atti di amministrazione e gestione del personale (lett. e)	No	
8	Provvedimenti di autorizzazione degli scarichi idrici in pubblica fognatura e di pareri tecnici inerenti la disciplina degli scarichi idrici, il cui rilascio presupponga accertamenti e valutazioni, anche di natura discrezionale, nel rispetto di criteri predeterminati dalla legge, dai regolamenti, da atti generali di indirizzo (lett. f)	si	
9	Rappresentante unico in seno alla conferenza di Servizi in forma simultanea dato atto che, ai sensi di legge, ciascun ente o amministrazione convocato alla riunione è rappresentato da un unico soggetto abilitato ad esprimere definitivamente e in modo univoco e vincolante la posizione dell'amministrazione stessa su tutte le decisioni di competenza della conferenza, anche indicando le modifiche progettuali eventualmente necessarie ai fini dell'assenso. (lett g)	si	
10	Rappresentanza dell'ente negli incontri con le Imprese con insediamento produttivo ubicato nell'ambito della Provincia di Monza e della Brianza nonché con gli stakeholder del servizio idrico integrato (lett h)	si	
11	Emissione provvedimenti di diffida, voltura, cessazione, archiviazione e dei verbali di accertamento di trasgressione(lett i)	si	
12	Presidenza della Commissione per la definizione dei processi verbali di accertamento di trasgressione di cui ai procedimenti amministrativi sanzionatori in materia di scarichi in pubblica fognatura(lett l)	si	
13	Emissione delle ordinanze di ingiunzione di pagamento e gestione degli atti conseguenti(lett m)	si	
14	Riscossione coattiva delle somme ingiunte(lett n)	si	
15	Rilascio di pareri tecnici su elaborati progettuali afferenti ad interventi finalizzati al S.I.I. e/o nell'ambito del rilascio di permessi di costruire(lett o).	si	
16	Rilascio nulla osta all'esecuzione di interventi del S.I.I. (lett p)	si	
17	Rilascio di pareri ex post finalizzati all'ammissibilità a finanziamenti di interventi del S.I.I. (lett q)	si	

<b>18</b>	Rilascio di pareri VAS e VIA(lett r)	si	
<b>19</b>	Rilascio di pareri nell'ambito di concessioni di derivazione(lett s)	si	
<b>20</b>	Rappresentanza in giudizio dell'azienda	si	

**D. Strategicità della posizione** - Rilevanza della posizione rispetto alla mission aziendale e per il funzionamento dell'organizzazione (*punteggio da 1 a 20*)

Il punteggio verrà attribuito secondo le seguenti fasce:

		STRATEGICITÀ		
POSIZIONE		BASSA	MEDIA	ALTA
			1 - 7	8 - 14

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

#### 2.4 ATTORI ORGANIZZATIVI DEL PERCORSO DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

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

- il “tecnico della graduazione” è il Direttore, che è chiamato a proporre soluzioni metodologiche, con il supporto del Nucleo di valutazione;
- le posizioni di elevata qualificazione, parte attiva nella definizione della metodologia, con funzioni di proposta;
- le OO.SS. per quanto previsto dal contratto;
- il Consiglio di amministrazione che rappresenta l'organo deputato all'approvazione della metodologia.

Approvato il sistema di graduazione, il Direttore lo applica, con il supporto del Nucleo di valutazione, e trasmette al Consiglio di amministrazione la proposta di graduazione per l'approvazione.

#### 2.5 “COLLOCAZIONE ECONOMICA” DELLE POSIZIONI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

Applicata la pesatura le posizioni di elevata qualificazione, esse verranno collocate all'interno delle seguenti fasce.

<b>Fascia</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Retribuzione di posizione per le EQ</b>
<b>Fascia A</b>	Punti da 85 a 100	18.000,00 €
<b>Fascia B</b>	Punti da 75 a 85	15.500,00 €
<b>Fascia C</b>	Punti da 65 a 75	13.500,00 €
<b>Fascia D</b>	Punti da 55 a 65	10.000,00 €
<b>Fascia E</b>	Punti da 40 a 55	7.500,00 €
<b>Fascia F</b>	Punti da 30 a 40	5.000,00 €
<b>Fascia G</b>	Punti da 0 a 30	-

*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 30 punti non verrebbe considerata una posizione di elevata qualificazione.

### **3. CRITERI E MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE DELLE POSIZIONI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE**

Per il conferimento degli incarichi si tiene conto delle funzioni e delle attività da svolgere, della natura e delle caratteristiche dei programmi da realizzare, dei requisiti culturali posseduti, delle attitudini e della capacità professionale ed esperienza acquisiti dal personale dell'Area funzionari e dell'elevata qualificazione.

Per la scelta il Direttore:

- chiede al personale dell'Area funzionari e dell'elevata qualificazione di presentare il proprio curriculum vitae;
- individua coloro ai quali assegnare l'incarico di elevata qualificazione, sulla base dei requisiti culturali e di esperienza emergenti dal fascicolo personale, in relazione alla posizione da ricoprire, sulla base della capacità professionale dimostrata dal dipendente e dei risultati conseguiti in precedenza per il raggiungimento degli obiettivi operativi e di performance dell'Azienda.

Tutti gli incarichi relativi all'area delle posizioni di elevata qualificazione sono conferiti con atto scritto, per un periodo minimo di un anno, massimo non superiore a tre anni, e possono essere rinnovati con le medesime formalità.

Per il conferimento degli incarichi si tiene conto dei seguenti requisiti culturali e di esperienza:

- a) diploma di laurea o laurea breve ed esperienza lavorativa di almeno 2 anni in posizione di funzionario;
- b) diploma di specializzazione post-universitaria ed esperienza lavorativa di almeno 1 anno in posizioni di funzionario;
- c) ulteriori titoli richiesti dalla particolare posizione di lavoro da ricoprire.

Gli incarichi possono essere revocati prima della scadenza, con atto scritto e motivato, così come previsto dall'art. 18 del CCNL 2019-2021 per:

- intervenuti mutamenti organizzativi;
- valutazione negativa della performance individuale.

Avverso alla revoca per valutazione negativa, il titolare di posizione di elevata qualificazione può ricorrere al Nucleo di Valutazione eventualmente con assistenza legale o sindacale. In conformità a quanto disposto dall'art. 18, c. 4 del CCNL 2019-21, è garantito il contraddittorio assistito e l'accesso alla documentazione inerente il procedimento di valutazione. La procedura promossa davanti al Nucleo di Valutazione si conclude entro trenta giorni naturali e consecutivi dalla revoca dell'incarico.

La revoca dell'incarico comporta la perdita della retribuzione di posizione e di risultato, fermo restando che il dipendente resta inquadrato nella sua area di classificazione professionale e nel profilo professionale di appartenenza.

Il titolare di posizione di elevata qualificazione può rinunciare all'incarico, con un preavviso minimo di trenta giorni naturali e consecutivi, dandone comunicazione scritta al Direttore.

Il titolare di posizione di elevata qualificazione al quale viene concesso un periodo di aspettativa per svolgere altre attività o altre aspettative non determinate da situazioni di tutela della salute o non sottoposte ad altre tutele normative, decade dall'incarico senza diritto al successivo reintegro. La posizione pertanto risulta vacante.