



Metodologia di graduazione della posizione della Direzione di ATO
– Provincia di Monza e della Brianza

Monza, 26 marzo 2024

1. PREMESSA

L'obiettivo della metodologia proposta è di:

- consentire la graduazione della posizione della Direzione dell'Ufficio d'ambito territoriale ottimale della Provincia di Monza e della Brianza (ATO MB) quale incarico dirigenziale amministrativo di vertice;
- definire una base per l'attribuzione della retribuzione di posizione prevista dal contratto di lavoro dei dirigenti, graduando la posizione in oggetto in relazione alle funzioni attribuite per giungere alla cd. "pesatura a sedia fredda".

È opportuno chiarire preliminarmente che il sistema di graduazione proposto *non valuta la persona, ma la posizione*.

La graduazione della posizione della Direzione va intesa come uno degli strumenti 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 DELLA POSIZIONE DELLA DIREZIONE

Nell'accingersi a definire una metodologia per la graduazione della posizione della Direzione 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.

È necessario, a questo proposito, ricordare che graduare significa decidere. 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", che è chiamato a proporre soluzioni metodologiche e operative al problema della graduazione. Svolge questo ruolo il Nucleo di valutazione il cui compito è quello di proporre una metodologia e applicarla in tutti i suoi passaggi, al fine di supportare il Consiglio di Amministrazione nell'attività finale di graduazione;
- le OO.SS., per quanto previsto dal contratto;
- il Consiglio di Amministrazione che rappresenta l'organo deputato all'approvazione della metodologia e della relativa applicazione.

3. LA METODOLOGIA DI GRADUAZIONE DELLA DIREZIONE DI ATO MB

3.1 IL QUADRO DI RIFERIMENTO PER LA GRADUAZIONE DELLA POSIZIONE DELLA DIREZIONE DI ATO MB

La metodologia di ATO MB ha come riferimento:

- le norme sulla graduazione delle posizioni dirigenziali previste dal contratto nazionale dei dirigenti – Funzioni locali;
- a quanto definito nel Regolamento aziendale.

3.2 IL METODO PER LA GRADUAZIONE DELLA POSIZIONE DELLA DIREZIONE DI ATO MB

Premesso che si intende operare secondo una metodologia mista di tipo sia qualitativo che quantitativo che colga le specificità di ATO MB 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.

Fattori di graduazione

I fattori 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 ed economiche	- Consistenza delle risorse umane
	- Consistenza delle risorse economiche
Complessità gestionale "esterna"	- Complessità e dinamicità del quadro normativo
	- Complessità e dinamicità del quadro delle relazioni
	- Complessità del processo di programmazione e prevedibilità e/o misurabilità dei risultati
Complessità gestionale "interna"	- Omogeneità/esperienza delle risorse umane
	- Complessità di utilizzo, gestione e manutenzione delle risorse strumentali
Responsabilità connessa alla posizione	- Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile
Strategicità della posizione	- Rilevanza della posizione per il raggiungimento della mission aziendale e/o per il funzionamento dell'organizzazione

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 del budget economico triennale (al netto del costo del personale).
- La *complessità gestionale esterna* permette di considerare la complessità e dinamicità:
 - del quadro normativo e istituzionale;
 - del quadro delle relazioni;
 - del processo di programmazione e prevedibilità e/o misurabilità dei risultati.

- La complessità interna 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. Con tale parametro si intende, quindi, fare riferimento:
 - per le risorse umane: al grado di omogeneità delle professionalità e al livello di esperienza maturata dai collaboratori, dati il numero e la tipologia delle risorse assegnate;
 - per le risorse strumentali: alla complessità di utilizzo, gestione e manutenzione delle risorse assegnate.
- La *responsabilità connessa alla posizione* fa riferimento alle responsabilità tecnica, amministrativa e contabile.
- La *strategicità della posizione* fa riferimento al rilievo della stessa per il raggiungimento della mission aziendale e/o per il funzionamento dell’organizzazione, anche con riferimento alla gestione delle diverse fonti di finanziamento.

Pesi e punteggi

Ciascun fattore generale di valutazione va opportunamente pesato al fine di considerarne l’importanza relativa nella formulazione della graduazione della posizione della Direzione di ATO MB.

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	10
Complessità gestionale esterna	40
Complessità gestionale interna	10
Responsabilità connesse alla posizione	20
Strategicità della posizione	20
	100

Di seguito viene riportata la scheda di graduazione utilizzata, declinata per elementi specifici di graduazione.

Tavola 3: Scheda di graduazione

DIREZIONE ATO MB			
FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE	PUNTI	MAX PUNTI
A. Consistenza delle risorse umane ed economiche	A1. Consistenza delle risorse umane	da 1 a 4	
	A2. Consistenza delle risorse economiche	da 1 a 6	
TOTALE FATTORE		10	10
B. La complessità gestionale esterna	B1. Complessità e dinamicità del quadro normativo	da 1 a 12	
	B2. Complessità e dinamicità del quadro delle relazioni	da 1 a 15	
	B3. Complessità del processo di programmazione e di prevedibilità e/o misurabilità dei risultati	da 1 a 13	
TOTALE FATTORE		40	40
C. La complessità gestionale interna	C1. Omogeneità/esperienza delle risorse umane	da 1 a 5	
	C2. Complessità di utilizzo, gestione e manutenzione delle risorse strumentali	da 1 a 5	
TOTALE FATTORE		10	10
D. Responsabilità connessa alla posizione	D1. Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile	da 1 a 20	
TOTALE FATTORE		20	20
E. Strategicità della posizione	E1. Rilevanza della posizione per il raggiungimento della mission aziendale e/o per il funzionamento dell'organizzazione	Da 1 a 20	
TOTALE FATTORE		20	20
TOTALE COMPLESSIVO			100

Per una completa comprensione dei criteri di valutazione adottati è necessario analizzare, per ciascun elemento specifico di graduazione i criteri in base ai quali sono assegnati i punteggi (vedi anche allegato 1).

A. Consistenza delle risorse umane ed economiche

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

Per la determinazione di tale parametro si fa riferimento al costo del personale, definito nel budget economico triennale approvato dall'Azienda (primo esercizio).

A2. Consistenza delle risorse economiche (punteggio da 1 a 6)

Per la determinazione di tale parametro si fa riferimento ai costi aziendali al netto del costo del personale, definiti nel budget economico triennale approvato dall'Azienda (primo esercizio).

B. Complessità gestionale esterna

B1. Complessità e dinamicità del quadro normativo (punteggio da 1 a 12)

B2. Complessità e dinamicità del quadro delle relazioni (punteggio da 1 a 15)

B3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità e/o misurabilità dei risultati (punteggio da 1 a 13)

C. Complessità gestionale interna

C1. Omogeneità/esperienza delle risorse umane (punteggio da 1 a 5)

C2. Complessità di utilizzo, gestione e manutenzione delle risorse strumentali (punteggio da 1 a 5)

D. Responsabilità connessa alla posizione

D1. Responsabilità tecnica, amministrativa e contabile (punteggio da 1 a 20)

E. Strategicità della posizione

E1. Rilevanza della posizione per il raggiungimento della mission aziendale e/o per il funzionamento dell'organizzazione (punteggio da 1 a 20).

* * *

Applicata la pesatura, la posizione della Direzione di ATO MB verrà collocata all'interno delle seguenti fasce economiche di graduazione, definite dal Consiglio di amministrazione.

Fascia	Punteggio	Retribuzione di posizione
A	da 96 a 100	45.512,37
B	da 90 a 96	42.000,00
C	da 80 a 90	40.000,00
D	da 70 a 80	35.000,00
E	da 60 a 70	30.000,00
F	da 50 a 60	25.000,00
G	da 40 a 50	20.000,00
H	da 30 a 40	15.000,00
I	da 20 a 30	11.942,67

Si specifica inoltre che:

- al di sotto di un punteggio di 20 la posizione non è dirigenziale.
- il punteggio all'estremo sinistro della fascia è da considerarsi compreso nella fascia stessa.
- la retribuzione di posizione è suscettibile di variazioni connesse al rinnovo del CCNL.
- la retribuzione di risultato è pari al 25% della retribuzione di posizione.