



Azienda speciale

Consorzio Desio-Brianza

Metodologia di graduazione delle posizioni organizzative

Approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 15 maggio 2019 punto 2

1. PREMESSA

Il presente documento descrive una metodologia per confrontare le posizioni organizzative dell'Azienda speciale Consorzio Desio Brianza, 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 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 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, 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.

3. LA PROPOSTA PER L'AZIENDA SPECIALE CONSORZIO DESIO BRIANZA

3.1 L'INDIVIDUAZIONE DELLE POSIZIONI

Secondo l'art. 13 del CCNL 21/5/2018, è possibile istituire posizioni di lavoro che richiedono, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato:

- lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- 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.

3.2 IL QUADRO DI RIFERIMENTO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

La proposta fa riferimento alle norme sulla graduazione delle posizioni organizzative previste dal contratto collettivo nazionale 21/5/2018.

3.3 CRITERI E MODALITÀ DI ATTRIBUZIONE/REVOCA DELLE POSIZIONI

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 di categoria D.

Per la scelta il Direttore Generale:

- chiede al personale di categoria D di presentare il proprio curriculum vitae;
- individua coloro ai quali assegnare l'incarico di posizione organizzativa, 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 strategici dell'Azienda.

Tutti gli incarichi relativi all'area delle posizioni organizzative sono conferiti con atto scritto, per un periodo massimo non superiore a 3 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 maturità superiore ed esperienza lavorativa di almeno 5 anni in posizioni di elevata qualifica professionale (PO in altri enti o presso l'Azienda, Categorie D con responsabilità di servizio);
- b) diploma di laurea o laurea breve ed esperienza lavorativa di almeno 2 anni in posizioni di elevata qualifica professionale (PO in altri enti o presso l'Azienda, Categorie D con responsabilità di servizio);
- c) diploma di specializzazione post-universitaria ed esperienza lavorativa di almeno 1 anno in posizioni di elevata qualifica professionale (PO in altri enti o presso l'Azienda, Categorie D con responsabilità di servizio);
- d) 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. 14 del CCNL 2016-2018 per:

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

Avverso alla revoca per valutazione negativa, il titolare di posizione organizzativa può ricorrere al Nucleo di Valutazione eventualmente con assistenza legale o sindacale. In conformità a quanto disposto dall'art. 14 del CCNL, vigente; è garantito il contraddittorio assistito come sopra 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 categoria professionale per l'espletamento dei compiti afferenti al profilo di appartenenza.

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

Il titolare di posizione organizzativa 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.

3.4 IL METODO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

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 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 - 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 costo;
 - per le risorse economiche: alla consistenza del budget (intesi come complesso di risorse destinate ad un dato centro di responsabilità per il raggiungimento dei propri obiettivi).

- 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 nonché alle funzioni dirigenziali loro delegate.
- 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	PESE %
Consistenza delle risorse umane ed economiche assegnate	10
Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	50
Responsabilità connesse alla posizione	20
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 finanziarie	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 dell'unità organizzativa assegnata	B1. Complessità del quadro normativo	da 1 a 12	
	B2. Complessità 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	
	B4. Complessità interna	da 1 a 10	
TOTALE FATTORE		50	50
C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato	C1. Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile	da 1 a 10	
	C2. Funzioni dirigenziali delegate	da 1 a 10	
TOTALE FATTORE		20	20
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	20
TOTALE COMPLESSIVO			100

Tale scheda verrà applicata in modo completo per le posizioni di cui all'art. 13, c. 1, lett. a) del CCNL del 21/5/2018. 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'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 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 finanziarie (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. 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 12)

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

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

B4. Complessità interna (punteggio da 1 a 10)

Per tutti i parametri, all'interno delle posizioni di struttura e non, 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 (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).

C. Complessità specialistica e rilevanza dell’incarico assegnato

C1 è composto da: C1a. Responsabilità tecnica (punteggio da 1 a 10); C1b. Responsabilità amministrativa (punteggio da 1 a 10); C1c. Responsabilità contabile (punteggio da 1 a 10).

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

C2. Funzioni dirigenziali delegate ((punteggio da 1 a 10).

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

N.	Tipo di delega	Rilevanza esterna	Criteri di graduazione
1	Presidenza delle commissioni di gara (lett. a)	Sì	Gare sotto soglia comunitaria Gare sopra soglia comunitaria
2	Presidenza delle commissioni di selezione	Sì	Si/No
3	Responsabilità delle procedure d’appalto - RUP	Sì	Fino a 40.000 Per forniture e servizi oltre 40.000
4	Responsabilità delle procedure di selezione	Sì	Definizione bandi di selezione del personale, verbali, graduatorie
5	Stipula dei contratti	Sì	Fino a 40.000 Per forniture e servizi oltre 40.000
6	Responsabilità Sistema Gestione Qualità	Sì	Si/No
7	Vice Direzione Generale	Sì	Si/No

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:

POSIZIONE	STRATEGICITÀ		
	BASSA	MEDIA	ALTA
	1 - 7	8 - 13	14 - 20

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

* * *

Applicata la pesatura le posizioni organizzative verranno collocate all'interno delle seguenti fasce:

Fascia	Punteggio	Retribuzione di Posizione
Fascia A	Punti da 85 a 100	€. 15.600,00
Fascia B	Punti da 65 a 84	€. 13.500,00
Fascia C	Punti da 50 a 65	€. 8.500,00
Fascia D	Punti da 40 a 50	€. 7.500,00
Fascia E	Punti da 35 a 40	€. 7.300,00
Fascia F	Punti da 30 a 35	€. 6.700,00
Fascia G	Punti da 0 a 30	ZERO

La cuspide sinistra di fascia si considera nella fascia corrispondente. (Es. in caso di 30 punti viene attribuita la fascia F)

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

Un'unità organizzativa che, una volta pesata, riportasse un punteggio inferiore 30 punti non verrebbe considerata una posizione organizzativa.