

**Ufficio d'ambito della Provincia di Milano**

***Azienda Speciale***

**Metodologia di graduazione delle posizioni  
dirigenziali**

---

## 1. PREMESSA

---

Il presente documento descrive una metodologia per graduare le posizioni dirigenziali dell'Ufficio d'ambito della Provincia di Milano - 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). 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 un peso di queste ultime a prescindere dal potenziale e dalle performance delle persone che riceveranno l'incarico di posizione.

La graduazione delle posizioni dirigenziali 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 dirigenziali 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 l'Organismo indipendente di valutazione delle performance, che è chiamato a proporre soluzioni metodologiche al problema della graduazione;
- il Direttore generale, parte attiva nella definizione della metodologia, con funzioni di proposta;

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

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

---

#### 3.1 L'INDIVIDUAZIONE DELLE POSIZIONI

Va premesso che *non esiste una corrispondenza biunivoca tra le posizioni dirigenziali e le unità organizzative* previste in organigramma; infatti, potrebbero esserci posizioni dirigenziali che insistono su più direzioni apicali:

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

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

La proposta per l'ufficio d'ambito della Provincia di Milano – Azienda speciale non può che richiamarsi alle norme sulla graduazione delle posizioni dirigenziali previste dal contratto collettivo nazionale EELL (dirigenti).

#### 3.3 IL METODO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

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 dirigenziali 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 “ <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
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 ai 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	6
Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	40
Responsabilità connesse alla posizione	30
Strategicità della posizione	24
	100

Di seguito viene riportata la scheda di valutazione utilizzata.

*Tavola 3: Scheda di graduazione*

FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	DENOMINAZIONE POSIZIONE .....		
	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE	PUNTI	MAX PUNTI
A. Consistenza delle risorse	A1. Consistenza delle risorse umane	da 1 a 2	

umane e finanziarie	A2. Consistenza delle risorse economiche	da 1 a 4	
TOTALE FATTORE		6	<b>6</b>
B. La complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	B1. Complessità del quadro normativo	da 1 a 14	
	B2. Complessità del quadro delle relazioni	da 1 a 8	
	B3. Complessità del processo di programmazione e di prevedibilità e/o misurabilità dei risultati	da 1 a 12	
	B4. Complessità interna	da 1 a 6	
TOTALE FATTORE		40	<b>40</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 24	
TOTALE FATTORE		24	<b>24</b>
TOTALE COMPLESSIVO			<b>100</b>

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 2)*

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 14)*

*B2. Complessità del quadro delle relazioni (punteggio da 1 a 8)*

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

*B4. Complessità interna (punteggio da 1 a 6)*

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).

## **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 - 8	9 - 16	17 - 24

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

\* \* \*

Applicata la pesatura le posizioni dirigenziali verranno collocate all'interno delle seguenti fasce.

<b>Fascia</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Retribuzione di posizione</b>
<b>Fascia 3</b>	Punti da 90 a 100	43.000,00 €
<b>Fascia 2</b>	Punti da 80 a 90	36.000,00 €
<b>Fascia 1</b>	Punti da 60 a 80	30.000,00 €
<b>Fascia 0</b>	Punti da 0 a 60	-

*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.