

**Ufficio d'ambito della Città metropolitana  
di Milano**  
*Azienda Speciale*

**Metodologia di graduazione delle posizioni  
organizzative**

## 1. PREMESSA

---

Il presente documento descrive una metodologia per confrontare le posizioni organizzative dell'Ufficio d'ambito della Città metropolitana 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 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;
- il Consiglio di amministrazione che rappresenta l'organo deputato all'approvazione della metodologia.

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

---

#### 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 per l'ufficio d'ambito della Città metropolitana di Milano – Azienda speciale fa riferimento alle norme sulla graduazione delle posizioni organizzative previste dal contratto collettivo nazionale 21/5/2018.

#### 3.3 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
La complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	Complessità del quadro normativo Complessità del quadro delle relazioni Consistenza delle risorse umane e complessità interna
Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato	Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile Funzioni dirigenziali delegate
Strategicità della posizione	Rilevanza della posizione rispetto alla mission o aziendale 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 %
Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	40
Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato	30
Strategicità della posizione	30
	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. La complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	A1. Complessità del quadro normativo	da 1 a 14	
	A2. Complessità del quadro delle relazioni	da 1 a 14	
	A3. Consistenza delle risorse umane e complessità interna	da 1 a 12	
TOTALE FATTORE		40	<b>40</b>
B. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato	B1. Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile	da 1 a 25	
	B2. Funzioni dirigenziali delegate	da 1 a 5	
TOTALE FATTORE		30	<b>30</b>
C. Strategicità della posizione	C1. Rilevanza della posizione rispetto alla mission o aziendale per il funzionamento dell'organizzazione	da 1 a 30	
TOTALE FATTORE		30	<b>30</b>
TOTALE COMPLESSIVO			<b>100</b>

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 del parametro:

- A3 (Consistenza delle risorse umane e complessità interna).

Il punteggio risultante dall'applicazione della metodologia potrà perciò raggiungere un massimo pari all'88% 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. Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata**

*A1. Complessità del quadro normativo (punteggio da 1 a 14)*

*A2. Complessità del quadro delle relazioni (punteggio da 1 a 14)*

*A3. Consistenza delle risorse umane e complessità interna (punteggio da 1 a 12)*

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 consistenza delle risorse umane e complessità interna (gamma delle professionalità; articolazione della struttura).

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

*B1. Responsabilità tecnica (punteggio da 1 a 15); B2. Responsabilità amministrativa (punteggio da 1 a 15); B3. Responsabilità contabile (punteggio da 1 a 15).*

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

*B2. 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

N.	Tipo di delega	Rilevanza esterna	Criteri di graduazione
1	Presidenza delle commissioni di gara (lett. a)	Sì	Tutte le gare Tutte le gare meno quelle complesse (sopra soglia comunitaria e Partenariato)
2	Presidenza delle commissioni di concorso (lett. a)	Sì	Sì/No
3	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 150.000
4	Responsabilità delle procedure di concorso (lett. b)	Sì	In caso di procedure decentrate (definizione del bando, stesura dei documenti, ecc.)
5	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 150.000
6	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 città metropolitana	si	

	di Milano nonché con gli stakeholder del servizio idrico integrato (lett h)		
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	
18	Rilascio di pareri VAS e VIA(lett r)	si	
19	Rilascio di pareri nell'ambito di concessioni di derivazione(lett s)	si	

**C. Strategicità della posizione** - Rilevanza della posizione rispetto alla mission aziendale e per il funzionamento dell'organizzazione (*punteggio da 1 a 30*)

Il punteggio verrà attribuito secondo le seguenti fasce:

POSIZIONE	STRATEGICITÀ		
	BASSA	MEDIA	ALTA
	1 - 10	11 - 20	21 - 30

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

\* \* \*

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

<b>Fascia</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Retribuzione di posizione</b>
<b>Fascia A</b>	Punti da 85 a 100	16.000,00 €
<b>Fascia B</b>	Punti da 75 a 85	13.000,00 €
<b>Fascia C</b>	Punti da 65 a 75	11.000,00 €
<b>Fascia D</b>	Punti da 50 a 65	8.000,00 €

*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.