



**AZIENDA SPECIALE DEI COMUNI DEL RHODENSE  
PER I SERVIZI ALLA PERSONA**

# **Metodologia di pesatura e graduazione delle posizioni dirigenziali e delle Posizioni Organizzative (ed equiparate) Ser.co.p.**

Del. nr. 93 del CdA Ser.co.p. del 05.12.2016

Aggiornamento

Del. nr.9 del CdA Ser.co.p. del 18.01.2023

1. Il presente documento descrive il metodo per la pesatura e graduazione delle posizioni di responsabilità Ser.co.p., con particolare riferimento:
  - a. alle posizioni dirigenziali, ai sensi del CCNL della dirigenza dell'Area delle funzioni locali (triennio 2016-2018), approvato il 17/12/2020;
  - b. alle posizioni organizzative, ex CCNL del personale non dirigente dell'Area delle funzioni locali del 21/05/2018 (triennio 2016-2018), come sostituito dal CCNL del 16/11/2022 (triennio 2019-2021);
  - c. alle posizioni di specifica responsabilità presenti in Ser.co.p. il cui contratto è regolato dal CCNL UNEBA del 14/02/2020 (triennio 2017-2019) che, ai sensi della Deliberazione nr. 2 del 18/01/2021, sono equiparate nel processo di pesatura alle Posizioni Organizzative ex CCNL funzioni locali del 21/05/2018.
2. Il documento rappresenta, da un lato, uno strumento di ricognizione e consolidamento delle prassi e delle disposizioni Ser.co.p. di attuazione della Deliberazione nr. 93 del CdA Ser.co.p. del 05/12/2016, da un altro lato, rappresenta un mero adeguamento della metodologia di graduazione delle posizioni di responsabilità ai CCNL vigenti. Non presenta, infatti, l'introduzione di nuovi o differenti criteri di pesatura e graduazione ma, rappresenta un adeguamento della normativa interna Ser.co.p. al contesto attuale.
3. Come previsto dalla Deliberazione nr. 13 del CdA del 13/01/2020 i criteri di pesatura e graduazione sono da considerarsi i medesimi, in quanto compatibili, sia per il personale con qualifica dirigenziale, sia per il personale privo di qualifica dirigenziale (sia esso assoggettato a CCNL funzioni locali ovvero a CCNL UNEBA).
4. Il processo di pesatura degli incarichi di responsabilità si può schematicamente suddividere in 3 fasi:
  - a. Individuazione all'interno dell'assetto organizzativo di Ser.co.p. e in particolare dell'organigramma aziendale delle posizioni di responsabilità qualora non già presente;
  - b. Definizione dei criteri per la graduazione di dette posizioni in relazione ai fattori di seguito analizzati (determinando, quindi, l'importanza relativa di una posizione rispetto ad un'altra);
  - c. Definizione dei criteri e degli indicatori per l'attribuzione della retribuzione di posizione prevista dal contratto di lavoro.

La fase di cui al punto a) viene esplicitata annualmente nel Piano Programma dove si mette in evidenza l'organigramma aziendale previsto per l'anno successivo con indicazione puntuale delle unità organizzative coordinate da un dirigente, da un titolare di incarico di Posizione Organizzativa ovvero da un titolare di incarico di specifica responsabilità (se afferente a CCNL UNEBA).

La presente metodologia rappresenta, con riferimento alle fasi di cui ai punti b) e c), una base formalizzata e costruita su criteri oggettivi che consente il confronto e la pesatura delle posizioni, al fine di porre in evidenza il ruolo e il peso strategico all'interno dell'organizzazione

La metodologia di pesatura e graduazione delle posizioni di responsabilità non costituisce un sistema di valutazione per le persone, ma delle posizioni e dei ruoli all'interno dell'organizzazione aziendale. Rappresenta quindi ad ogni effetto un dispositivo organizzativo aziendale e in nessun modo uno strumento di valutazione delle performance personali o del raggiungimento degli obiettivi, attività quest'ultima che viene delegato alla Contrattazione decentrata e ai meccanismi annuali di valutazione delle performance. Il documento, in sostanza, mira a definire nella modalità più oggettiva possibile una graduatoria della complessità delle singole posizioni a prescindere dal potenziale e dalle performance delle persone che riceveranno l'incarico di responsabilità.

5. La graduazione delle posizioni di responsabilità (siano esse dirigenziali o meno) va inteso come uno strumento dinamico e passibile di revisioni al verificarsi di modifiche rilevanti nell'organizzazione dell'Azienda.

6. 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.

### **Soggetti coinvolti nel processo di pesatura e graduazione**

7. All'interno del processo di graduazione occorre distinguere diversi ruoli:
  - a. il "tecnico della graduazione", rappresentato dal Direttore generale Ser.co.p. che è chiamato a proporre soluzioni metodologiche al problema della graduazione;
  - b. i dipendenti con specifici incarichi e ruoli di responsabilità (dirigenti e non), che si configurano sia quale parte attiva nella definizione della metodologia, con funzioni di proposta, sia quale parte attenzionata dalla pesatura e dalla graduazione medesima;
  - c. le OO.SS., per quanto previsto dai contratti di riferimento;
  - d. il Consiglio di Amministrazione (di seguito CdA) che rappresenta l'organo deputato all'approvazione della metodologia.

### **La metodologia di pesatura e graduazione**

#### **Il quadro di riferimento per la graduazione delle posizioni di responsabilità**

8. Le fonti di riferimento della metodologia di pesatura e graduazione sono:
  - a. le norme sulla graduazione delle posizioni dirigenziali previste dal CCNL del 17/12/2022;
  - b. le norme sulla graduazione delle posizioni organizzative previste dai CCNL del 21/05/2018 e del 16/11/2022 (personale non dirigente);
  - c. il modello organizzativo approvato nonché a quanto definito nel Regolamento di Organizzazione aziendale approvato con Deliberazione nr. 16 del CdA del 30/01/2020.

#### **Il metodo di graduazione delle posizioni di responsabilità**

9. Il presente documento prevede la declinazione di una metodologia mista di tipo sia qualitativo che quantitativo, come di seguito esplicitata:
  - a. in prima istanza si effettua un raggruppamento delle posizioni di responsabilità in ragione del fatto che le stesse riferiscano a posizioni connesse a unità organizzative di livello dirigenziale (le Direzioni di settore ai sensi dell'art. 5 del Regolamento di Organizzazione aziendale), ovvero facciano riferimento a posizioni connesse a unità organizzative di livello non dirigenziale (le Aree e i Servizi);
  - b. 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 criteri di graduazione;
    - l'attribuzione dei pesi a ciascun criterio di graduazione;
    - l'assegnazione del punteggio per ciascun criterio e per ciascuna posizione

## I criteri di graduazione

10. I criteri di graduazione generali e gli elementi specifici di graduazione sono quelli riportati nella seguente tabella.

**Criteri generali e elementi specifici di graduazione**

CODIFICA	CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE
A	Consistenza delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consistenza delle risorse umane (dipendenti)</li><li>• Consistenza delle risorse economiche</li></ul>
B	Complessità gestionale "esterna" dell'unità organizzativa assegnata	<ul style="list-style-type: none"><li>• Complessità del quadro normativo</li><li>• Complessità del quadro delle relazioni</li><li>• Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati</li></ul>
	Complessità gestionale "interna" dell'unità organizzativa assegnata	<ul style="list-style-type: none"><li>• Omogeneità/esperienza delle risorse umane (dipendenti e collaboratori)</li><li>• Articolazione/frammentazione della struttura organizzativa</li></ul>
C	Responsabilità connessa alla posizione	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile</li></ul>
D	Strategicità della posizione	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategicità della posizione</li></ul>

## Criteri generali di graduazione

11. Nel processo di graduazione si fa riferimento ai seguenti criteri generali:

- a. 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).
- b. 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.
- c. La responsabilità connessa all'incarico assegnato fa riferimento alle responsabilità tecnica, amministrativa e contabile connesse alle diverse posizioni.
- d. 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

12. 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:

### Pesi % dei criteri di graduazione

CODIFICA	CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	PESI %
A	Consistenza delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate	6
B	Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	50
C	Responsabilità connesse alla posizione	20
D	Strategicità della posizione	24
		100

Di seguito viene riportata la scheda di valutazione utilizzata.

### Scheda di graduazione della singola posizione

POSIZIONE: .....			
CRITERI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI	PUNTEGGIO (max)	TOTALE
A. Consistenza delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate	A.1 Consistenza delle risorse umane	2	6
	A.2 Consistenza delle risorse economiche	4	
B. La complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	B1. Complessità del quadro normativo	12	50
	B2. Complessità del quadro delle relazioni	15	
	B3. Complessità del processo di programmazione e di prevedibilità e/o misurabilità dei risultati	13	
	B4. Complessità interna	10	
C. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato	C1. Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile	20	20
D. Strategicità della posizione	D1. Rilevanza della posizione rispetto alla mission o aziendale per il funzionamento dell'organizzazione	24	24
<b>TOTALE</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

## Criteri di attribuzione dei punteggi

13. 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 (punteggio massimo 6).** Il punteggio verrà attribuito in modo proporzionale al costo delle risorse umane e finanziarie assegnate ad una data posizione sul totale del costo per le risorse umane dell'Azienda

(elemento A.1) e sul totale delle risorse economiche dell'Azienda (elemento A.2). Con riferimento all'elemento A.2 tiene in considerazione gli incarichi professionali, le esternalizzazioni di servizi, ecc. La pesatura avviene secondo il seguente schema:

**Schema di graduazione degli elementi specifici A.1 (max 2 punti) e A.2 (max 6 punti)**

POSIZIONE	Valore	% sul totale	Punti
Posizione 1	Valore per ciascuna posizione desunto dal PPA dell'anno di riferimento della pesatura	Peso percentuale del valore di ciascuna posizione sull'importo totale	Attribuzione alla posizione con % maggiore del massimale dei punti. Alle altre posizioni attribuzione di un punteggio derivate dal rapporto tra il valore della posizione e il valore massimo
Posizione 2			
Posizione ...			
Posizione ...			
Posizione n			
	<b>Totale</b>	<b>100,00%</b>	

- b. **Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata** (punteggio massimo 50). Per i parametri B.1, B.3, B.4 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 delle matrici. 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 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).
- Il parametro B.2 verrà pesato in ragione della presenza o meno di relazioni con categorie omogenee di stakeholder esterni ed interni all'azienda e della criticità/complessità delle medesime con una ponderazione del 70% con riferimento alle relazioni esterne e 30% delle relazioni interne.

**Matrice di graduazione del parametro B.1. - Complessità del quadro normativo**

		Punteggio attribuito [min;max]		
Livello istituzionale delle fonti normative	UE/nazionale	[5;7]	[8;10]	[11;12]
	Nazionale/regionale	[3;4]	[5;7]	[8;10]
	Locale/Interno Ser.co.p.	[1;2]	[3;4]	[5;7]
		<b>Bassa</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
<b>Complessità e dinamicità del quadro normativo</b>				

**Schema di graduazione del parametro B.2 - Complessità del quadro delle relazioni**

(x) Punteggi attribuibili in relazione alla frequenza e articolazione e complessità delle relazioni:  
 1 = relazione lineare;  
 2 = relazione complessa  
 3 = relazione complessa e critica

		Posizione 1	Posizione 2	Posizione ...	Posizione ...	Posizione n
<b>Stakeholder esterni (peso 70%)</b>	Categoria 1	(x)	(x)	(x)	(x)	(x)
	Categoria 2	(x)	(x)	(x)	(x)	(x)
	Categoria ...	(x)	(x)	(x)	(x)	(x)
	Categoria ...	(x)	(x)	(x)	(x)	(x)
	Categoria n	(x)	(x)	(x)	(x)	(x)

<b>Stakeholder interni (peso 30%)</b>	Categoria 1	(x)	(x)	(x)	(x)	(x)
	Categoria 2	(x)	(x)	(x)	(x)	(x)
	Categoria ...	(x)	(x)	(x)	(x)	(x)
	Categoria ...	(x)	(x)	(x)	(x)	(x)
	Categoria n	(x)	(x)	(x)	(x)	(x)

<b>TOTALE RELAZIONI – sommatoria dei punteggi ponderati per i pesi</b>	Tot 1	Tot.2	Tot ...	Tot ...	Tot n
--	-------	-------	---------	---------	-------

<b>Punteggio</b>	Punteggio delle singole posizioni attribuendo il massimale dei punti al punteggio maggiore e alle altre posizioni un punteggio pari al rapporto tra valore realizzato e valore massimo
------------------	--

**Matrice di graduazione del parametro B.3. - Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati**

		Punteggio attribuito [min;max]		
<b>Complessità del processo di programmazione</b>	<b>Alto</b>	[6;8]	[9;11]	[12;13]
	<b>Medio</b>	[4;6]	[7;9]	[10;11]
	<b>Basso</b>	[1;3]	[4;6]	[7;8]
		<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Bassa</b>
<b>Prevedibilità/misurabilità dei risultati</b>				

**Matrice di graduazione del parametro B.4. - Complessità interna**

		Punteggio attribuito [min;max]		
<b>Gamma di professionalità</b>	<b>Alto</b>	[6;7]	[8;9]	[10]
	<b>Medio</b>	[3;4]	[5;7]	[8;9]
	<b>Basso</b>	[1;2]	[3;4]	[6;7]
		<b>Bassa</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
<b>Articolazione della struttura</b>				

- c. **Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato (punteggio massimo 20).** Il punteggio generale verrà definito effettuando la media aritmetica semplice dei punteggi dei tre parametri:
- Responsabilità tecnica;

- Responsabilità amministrativa;
- Responsabilità economico/contabile.

#### Schema di pesatura del parametro C.1 – Responsabilità tecnica, amministrativa, contabile

Posizione ....	Livello di responsabilità		
	Bassa	Media	Alta
Responsabilità tecnica	[1;7]	[8;13]	[14;20]
Responsabilità amministrativa	[1;7]	[8;13]	[14;20]
Responsabilità economico/contabile	[1;7]	[8;13]	[14;20]
<b>Punteggio attribuito [min;max]</b>			

- d. **Strategicità della posizione** (punteggio massimo 24). Il punteggio verrà attribuito in ragione della rilevanza della posizione rispetto alla mission aziendale e per il funzionamento dell'organizzazione. All'interno di tali fasce la valutazione sarà di tipo qualitativo, secondo il seguente schema:

#### Schema di pesatura del parametro D.1 – Rilevanza della posizione rispetto alla mission o aziendale per il funzionamento dell'organizzazione

Posizione ....	Livello di strategicità		
	Bassa	Media	Alta
	[1;8]	[9;16]	[17;24]
<b>Punteggio attribuito [min;max]</b>			

### Applicazione della pesatura alle posizioni dirigenziali

14. Applicata la pesatura le posizioni dirigenziali sono collocate all'interno delle seguenti fasce, coerenti con le disposizioni del CCNL del personale dirigente delle funzioni locali del 17/12/2020, cui corrisponderà, per l'anno di riferimento della pesatura la corrispondente fascia di retribuzione di posizione:

#### Prospetto di corrispondenza tra punteggi derivanti dalla pesatura e retribuzione annua di posizione del personale dirigente

Punteggio [min;max]	Fascia corrispondente	Retribuzione di posizione annua corrispondente da erogarsi in 13 mensilità
[90;100]	A	27.000,00 €
[80;89,99]	B	22.500,00 €
[70;89,99]	C	20.000,00 €
[60;69,99]	D	17.500,00 €
[50;59,99]	E	15.000,00 €
[40;49,99]	F	13.750,00 €
[30;39,99]	G	12.500,00 €
[0;29,99]	H	0,00 €

15. 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 dirigenziale.

#### Applicazione della pesatura alle Posizioni Organizzative ed equiparate

16. Applicata la pesatura le posizioni organizzative (o equiparate benché contrattualizzate UNEBA) sono collocate all'interno delle seguenti fasce, coerenti con le disposizioni del CCNL del personale dirigente delle funzioni locali del 16/11/2022:

#### Prospetto di corrispondenza tra punteggi derivanti dalla pesatura e retribuzione annua di posizione del personale dirigente

Punteggio [min;max]	Fascia corrispondente	Retribuzione di posizione annua corrispondente da erogarsi in 13 mensilità
[90;100]	A	18.000,00 €
[80;89,99]	B	13.000,00 €
[70;89,99]	C	10.000,00 €
[60;69,99]	D	8.000,00 €
[50;59,99]	E	7.000,00 €
[40;49,99]	F	6.350,00 €
[0;39,99]	G	0,00 €

17. Posizioni collocate nella medesima fascia avranno la medesima retribuzione di posizione. Un'unità organizzativa che, una volta pesata, riportasse un punteggio inferiore a 40 punti non verrebbe considerata una posizione organizzativa (o equiparata).

#### Disposizioni transitorie e finali

18. Nelle more della piena entrata a regime del titolo III del CCNL del personale non dirigente dell'Area delle funzioni locali del 16/11/2022, prevista dall'art. 13 del medesimo a decorrere dal giorno 01/04/2023, il documento fa riferimento alla classificazione del personale di cui al CCNL del 21/05/2018. A decorrere dal 01/04/2023 i riferimenti relativi al personale non dirigente si intenderanno sostituiti come emerge dal seguente quadro sinottico:

Nomenclatura ex CCNL 21/05/2018 (fino al 31/03/2022)	Nomenclatura ex CCNL 16/11/2022 (dal 01/04/2023)
Incarico di Posizione Organizzativa (PO)	Incarico di Elevata Qualificazione (EQ)