



*Azienda Speciale
"Ufficio d'Ambito Territoriale Ottimale della Provincia di Pavia per la regolazione e la pianificazione
del Servizio Idrico Integrato".*

Metodologia di pesatura degli incarichi di Elevata Qualificazione (EQ)
(aggiornata alle disposizioni previste dal CCNL Funzioni Locali del 16.11.2022)

1. Premessa

L'applicazione della disciplina relativa all'area delle posizioni organizzative, introdotta dal CCNL del 31.03.1999 e integrata dal successivo CCNL del 22.01.2004, necessita, per un'Azienda che ha come prioritaria vocazione l'attività di servizio alle persone, di specifiche e peculiari attenzioni, tenuto conto, per l'appunto, della particolare e delicata natura delle attività e responsabilità che sono poste in capo ai titolari di tali posizioni.

Per quanto detto, non può infatti trascurarsi, con riguardo alla metodologia di pesatura funzionale alla graduazione della retribuzione di posizione di ciascuna delle posizioni organizzative, che queste ultime, in queste Aziende, sono individuate in ragione dell'assetto organizzativo e strutturale che l'Amministrazione non può che aver approvato avendo ben presente natura e caratteristiche delle risorse umane e professionali impiegabili.

Pertanto, la logica della pesatura cosiddetta "a sedia vuota", certamente valida sul piano teorico, va temperata con le oggettive situazioni sopra descritte, introducendo elementi di *humanized organization*, utile a ponderare il valore delle posizioni, senza trascurare che la loro istituzione e consistenza risulta strettamente correlata alle caratteristiche del patrimonio umano disponibile.

1. Premessa

L'applicazione della disciplina relativa agli incarichi di EQ, come aggiornata dal CCNL Funzioni Locali del 16.11.2022 (in particolare dagli artt. 16 e ss.), necessita, per un'Azienda che ha come prioritaria vocazione l'attività di servizio alle persone, di specifiche e peculiari attenzioni, tenuto conto, per l'appunto, della particolare e delicata natura delle attività e responsabilità che sono poste in capo ai titolari di tali posizioni.

Per quanto detto, non può infatti trascurarsi, con riguardo alla metodologia di pesatura funzionale alla graduazione della retribuzione di posizione di ciascuno degli incarichi di EQ, che questi ultimi, in queste Aziende, sono individuate in ragione dell'assetto organizzativo e strutturale che l'Amministrazione non può che aver approvato avendo ben presente natura e caratteristiche delle risorse umane e professionali impiegabili.

Pertanto, la logica della pesatura cosiddetta "a sedia vuota", certamente valida sul piano teorico, va temperata con le oggettive situazioni sopra descritte, introducendo elementi di *humanized organization*, utile a ponderare il valore delle posizioni, senza trascurare che la loro istituzione e consistenza risulta strettamente correlata alle caratteristiche del patrimonio umano disponibile.

2. La metodologia di pesatura

Per quanto detto in premessa, la metodologia di pesatura delle posizioni organizzative si articola sui seguenti quattro fattori di valutazione:

1. funzioni affidate, attraverso il quale si misura la consistenza quali-quantitativa dei compiti e delle responsabilità affidate alla posizione, rilevabile dall'assetto strutturale dell'Azienda Speciale e dalle specifiche competenze assegnate dal Direttore alla struttura organizzativa di cui trattasi. In questo modo è possibile apprezzare l'eventuale disomogeneità di concentrazione di compiti e funzioni tra le diverse strutture, spesso e inevitabilmente discendente dalle caratteristiche delle risorse professionali disponibili. La rilevanza del fattore, ne impone un peso ponderale (rilevanza del fattore rispetto al complesso del sistema), pari a 30/100;
2. professionalità richiesta, che valuta titoli o abilitazioni, competenze professionali ed esperienze richiesti per l'esercizio dell'incarico, costituendo il valore professionale intrinseco della posizione. Infatti, se è pur vero che tali requisiti o caratteristiche risultano spesso *necessari* per l'esercizio dell'attività richiesta, è altrettanto evidente che tale necessità arricchisce, di per sé, il valore della posizione. D'altra parte, le caratteristiche descritte inducono ad assegnare a questo fattore un peso ponderale pari a 20/100;

2. La metodologia di pesatura

Per quanto detto in premessa, la metodologia di pesatura degli incarichi di EQ si articola sui seguenti quattro fattori di valutazione:

1. funzioni affidate, attraverso il quale si misura la consistenza quali-quantitativa dei compiti e delle responsabilità affidate, delle funzioni e delle attività da svolgere, della natura dei programmi da realizzare, rilevabili dall'assetto strutturale dell'Azienda Speciale e dalle specifiche competenze assegnate dal Direttore alla struttura organizzativa di cui trattasi. Vengono considerate, quindi, l'ampiezza e il contenuto delle funzioni affidate e/o delegate. In questo modo è possibile apprezzare l'eventuale disomogeneità di concentrazione di compiti e funzioni tra le diverse strutture, spesso e inevitabilmente discendente dalle caratteristiche delle risorse professionali disponibili. La rilevanza del fattore, ne impone un peso ponderale (rilevanza del fattore rispetto al complesso del sistema), pari a 30/100;
2. professionalità richiesta, che valuta titoli o abilitazioni, competenze professionali ed esperienze richiesti per l'esercizio dell'incarico, costituendone il valore professionale intrinseco. Infatti, se è pur vero che tali requisiti o caratteristiche risultano spesso *necessari* per l'esercizio dell'attività richiesta, è altrettanto evidente che tale necessità arricchisce, di per sé, il valore dell'incarico. Si valutano, quindi, anche i requisiti culturali posseduti, le attitudini, la capacità professionale, l'esperienza acquisita, l'aggiornamento professionale necessario per lo svolgimento efficace dei compiti e delle funzioni assegnate. D'altra parte, le caratteristiche descritte inducono ad assegnare a questo fattore un peso ponderale pari a 20/100;

3. rilevanza organizzativa, con la quale si apprezza la dimensione delle risorse economiche, umane e strumentali direttamente gestite dalla posizione e il grado di interazione richiesto con le altre strutture dell'Azienda. E' un chiaro elemento di valutazione che misura il quoziente di rilevanza intraorganizzativa della posizione, sia per quanto concerne l'entità delle risorse oggetto di diretta gestione, sia per quanto attiene la dimensione della *trasversalità* dell'attività (che qualifica prevalentemente le strutture di *staff*), rispetto alle restanti posizioni. Il carattere del fattore ne prevede, anche in questo caso, un peso ponderale pari a 20/100;
4. impatto esterno, che rileva l'importanza dei prodotti e dei risultati per i cittadini, con ciò intendendo tutti i diversi soggetti fruitori dei servizi dell'Azienda. Questo fattore di valutazione è introdotto in ossequio alle condivisibili linee di indirizzo che inducono a superare le logiche dell'organizzazione pubblica come struttura burocratica auto centrata, promuovendone invece il ruolo produttivo, in termini di adeguatezza ed efficacia delle politiche e delle azioni. Esso, in tale logica, consente di apprezzare il quoziente di rilevanza esterna della posizione (che, a differenza del fattore precedente, qualifica prevalentemente le strutture di *line*) e, per quanto detto, merita un peso ponderale pari a 30/100.

Le caratteristiche dei fattori descritti e l'insieme degli argomenti sopra delineati, prevedono, inevitabilmente, che la loro pesatura, da parte dell'Organismo di valutazione, da esprimersi mediante una scala di punteggi da 1 a 10, debba avvenire con una procedura che non potrà prescindere da un sistema di comparazione tra le diverse posizioni.

3. rilevanza organizzativa, con la quale si apprezza la dimensione delle risorse economiche, umane (quindi anche il numero di persone affidate) e strumentali direttamente gestite e il grado di interazione richiesto con le altre strutture dell'Azienda. E' un chiaro elemento di valutazione che misura il quoziente di rilevanza intraorganizzativa della posizione, sia per quanto concerne l'entità delle risorse oggetto di diretta gestione, sia per quanto attiene la dimensione della *trasversalità* dell'attività (che qualifica prevalentemente le strutture di *staff*), rispetto alle restanti posizioni. Il parametro considera anche la complessità delle relazioni interne. Il carattere del fattore ne prevede, anche in questo caso, un peso ponderale pari a 20/100;
4. impatto esterno, che rileva l'importanza dei prodotti e dei risultati per i cittadini e verso, in generale, gli stakeholders esterni, con ciò intendendo tutti i diversi soggetti fruitori dei servizi dell'Azienda. Questo fattore di valutazione è introdotto in ossequio alle condivisibili linee di indirizzo che inducono a superare le logiche dell'organizzazione pubblica come struttura burocratica auto centrata, promuovendone invece il ruolo produttivo, in termini di adeguatezza ed efficacia delle politiche e delle azioni. Il parametro considera anche la complessità delle relazioni esterne. In tale logica, consente di apprezzare il quoziente di rilevanza esterna dell'incarico (che, a differenza del fattore precedente, qualifica prevalentemente le strutture di *line*) e, per quanto detto, merita un peso ponderale pari a 30/100.

Le caratteristiche dei fattori descritti e l'insieme degli argomenti sopra delineati, prevedono, inevitabilmente, che la loro pesatura, sentito anche il Nucleo di valutazione, da esprimersi mediante una scala di punteggi da 1 a 10, debba avvenire con una procedura che non potrà prescindere da un sistema di comparazione tra le diverse posizioni.

3. Fasce di graduazione

Il Direttore, congiuntamente al Nucleo di Valutazione, provvede all'individuazione delle fasce di appartenenza di ciascun incarico di EQ, tenendo in considerazione i fattori di cui al paragrafo seguente, secondo quanto segue:

FASCIA A	Complessità e strategicità massime
FASCIA B	Complessità e strategicità medie
FASCIA C	Complessità e strategicità minime

Le risultanze delle operazioni di cui sopra sono finalizzate alla determinazione della retribuzione di posizione, da riconoscersi nell'ambito e nel rispetto dei limiti sotto indicati:

- a) i valori che variano da un importo minimo di € 5.000 ad un massimo di € 18.000 annui lordi per 13 mensilità, così ripartiti secondo un criterio di proporzionalità all'interno di ogni singola fascia:

Ambito	Retribuzione di posizione base	Punteggi
FASCIA A	Da € 12.001 a € 18.000	Da 80 a 100
FASCIA B	Da € 9.501 a € 12.000	Da 51 a 79
FASCIA C	Da € 5.000 a € 9.500	Da 30 a 50

4. La scheda di valutazione

Il sistema descritto trova attuazione mediante l'utilizzo della seguente scheda di valutazione, funzionale e determinare il peso di ciascun-incarico di EQ:

Fattore di valutazione	Peso ponderale	Punteggio (da 1 a 10)	Punteggio di fattore*
Funzioni affidate	30		
Professionalità richiesta	20		
Rilevanza organizzativa	20		
Impatto esterno	30		
TOTALE			

* dato, matematicamente, dal prodotto della moltiplicazione del punteggio ottenuto con il peso ponderale, diviso per 10.

La descrizione dei fattori di valutazione è così sintetizzata:

Funzioni affidate	<i>Misura la consistenza qualitativa dei compiti e delle responsabilità affidate, in comparazione con gli altri incarichi, la complessità, ampiezza e contenuto delle funzioni affidate e/o delegate.</i>
Professionalità richiesta	<i>Valuta titoli o abilitazioni, competenze professionali, attitudini personali, requisiti culturali ed esperienze possedute richieste per l'esercizio dell'incarico, l'aggiornamento professionale necessario.</i>
Rilevanza organizzativa	<i>Apprezza la dimensione delle risorse economiche, umane e strumentali direttamente gestite e il grado di interazione richiesto con le altre strutture; valuta anche la complessità delle relazioni interne.</i>
Impatto esterno	<i>Rileva l'importanza dei prodotti e dei risultati per i fruitori dei servizi; valuta anche la complessità delle relazioni esterne, il grado di esposizione e responsabilità verso l'esterno.</i>

5. Il raccordo tra pesatura e valore economico della posizione

Tenuto conto dei limiti minimi e massimi stabili dalla vigente disciplina contrattuale, si prevede il seguente meccanismo di raccordo tra il peso finale della posizione, come sopra determinato, e il valore della relativa retribuzione di posizione del titolare:

- a. collocazione entro la fascia;
- b. proporzionamento economico.

Esempio: si valuta che un incarico di EQ si debba collocare nella fascia A, con un punteggio di "P" (es. 85). Si applicherà la seguente formula, da applicare alla specifica fascia interessata:

$$12.000+(6.000*(P-79)/21).$$

Il risultato della pesatura è un'azione che si esercita senza conoscere le somme a disposizione dell'amministrazione per l'erogazione della retribuzione di posizione e di risultato, in modo particolare nel rispetto dell'art. 23 comma 2 del d.lgs. 75/2017. Il Nucleo di Valutazione, infatti, nell'esprimere un parere sulla pesatura, non è condizionato da tale importo. Qualora il risultato della pesatura della retribuzione di posizione sia superiore alle somme disponibili a favore degli incarichi di EQ, fermo restando i vincoli di spesa pubblica, con particolare riferimento a quelli relativi al Fondo Risorse Decentrate e alle risorse per gli incarichi di EQ, si procederà a riduzione proporzionale delle somme individuate, sulla base dei pesi attribuiti alle diverse posizioni.