

DETERMINAZIONE n. 242 del 22 settembre 2022

Direzione

Oggetto: Approvazione criteri per la graduazione delle funzioni dirigenziali e delle connesse responsabilità ai fini della retribuzione di posizione.

IL DIRETTORE

Visti:

- la L.R. 23/12/2011, n. 23 e ss.mm.ii., recante “*Norme di organizzazione territoriale delle funzioni relative ai servizi pubblici locali dell’ambiente*” che, con decorrenza 1 gennaio 2012, istituisce l’Agenzia territoriale dell’Emilia-Romagna per i servizi idrici e rifiuti (ATERSIR, di seguito denominata “Agenzia”), che esercita le proprie funzioni per l’intero ambito territoriale regionale;
- lo Statuto dell’Agenzia, approvato con deliberazione del Consiglio d’Ambito n. 5 del 14 maggio 2012;
- il *Regolamento di contabilità*, approvato con deliberazione di Consiglio d’Ambito n. 109 del 20 dicembre 2017;
- la deliberazione n. 63 del 27 settembre 2017, con cui il Consiglio d’Ambito ha nominato il sottoscritto Ing. Vito Belladonna quale Direttore di Atersir per anni 5 (cinque) a decorrere dal 1 ottobre 2017, ai sensi dell’art. 11, comma 2, della L.R. n. 23/2011;
- la deliberazione del Consiglio d’Ambito n. 4 del 14 aprile 2015 di approvazione dell’organigramma e del funzionigramma dell’Agenzia;
- la deliberazione del Consiglio d’Ambito n. 72 del 18 luglio 2022, di modifica del macrorganigramma dell’Agenzia e di individuazione di un periodo transitorio per giungere alla piena operatività dello stesso;
- la propria determinazione n. 198 del 26 luglio 2022, di approvazione delle modifiche al funzionigramma dell’Agenzia per il periodo provvisorio individuato dalla deliberazione del Consiglio d’Ambito n. 72 del 18 luglio 2022 e di pesatura delle posizioni organizzative;
- la deliberazione del Consiglio d’Ambito n. 41 del 29 maggio 2018, con la quale si approvava il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* (cd. SMIVAP) dell’Agenzia, come da ultimo aggiornato con deliberazione del Consiglio d’Ambito n. 73 del 21 dicembre 2020;
- la deliberazione del Consiglio d’Ambito n. 74 del 20 dicembre 2021 di approvazione del Bilancio di previsione 2022-2024 e del Documento Unico di Programmazione 2022-2024 e successive variazioni;
- le proprie determinazioni n. 1 del 5 gennaio 2022, “*Approvazione del Piano Esecutivo di gestione 2022-2024 – Assegnazione risorse finanziarie*” e ss.mm. e n. 45 del 25 febbraio 2022 “*Piano Esecutivo di Gestione 2022-2024 – Approvazione parte Obiettivi*”;
- il D.Lgs. n. 150/2009;
- il D.Lgs. n. 267/2000 e ss.mm.ii.;

visto il D.lgs. 18/8/2000 n. 267, “Testo Unico delle leggi sull’ordinamento degli enti locali”, con particolare riferimento all’art. 89, che demanda agli statuti e regolamenti dei singoli enti l’organizzazione degli uffici e dei servizi in base a criteri di autonomia, funzionalità ed economicità di gestione;

visti in particolare:

- l'art. 11 della L.R. 23/2011, che riconosce al Direttore la competenza all'adozione degli atti generali di organizzazione e di gestione del personale;
- il Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi vigente, ed in particolare l'art. 4, secondo cui l'Agenzia provvede all'organizzazione degli uffici secondo criteri di efficienza, funzionalità ed economicità;
- i contenuti dei previgenti C.C.N.L. della dirigenza del comparto Autonomie locali, ed in particolare l'art 27 del contratto del 23/12/1999, che prevede “gli enti determinano i valori economici della retribuzione di posizione delle funzioni dirigenziali previste dai rispettivi ordinamenti, tenendo conto dei parametri connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa, alle responsabilità gestionali interne ed esterne”, e che tale retribuzione è definita per ciascuna funzione dirigenziale nei limiti delle disponibilità del fondo a ciò costituito, entro determinati valori annui lordi massimi definiti dai contratti di lavoro (attualmente pari ad € 45.512,37 ai sensi del comma 6° dell'art. 54 del nuovo CCNL 17/12/2020);
- i contenuti del CCNL del personale dell'Area delle Funzioni Locali per il triennio 2016-2018, definitivamente sottoscritto in data 17/12/2020, che all'art. 62 espressamente conferma la validità del comma 1 e 5 dell'art. 27 del citato C.C.N.L. 23/12/1999;

vista l'attuale metodologia di valutazione della complessità delle posizioni dirigenziali, approvata con determina 30 del 31 maggio 2013;

dato atto che tale metodologia necessita di essere aggiornata in base all'attuale assetto normativo ed organizzativo;

ritenuto necessario elaborare dei parametri per graduare in modo oggettivo e trasparente gli incarichi di posizione dirigenziali da assegnare sia ai dirigenti a tempo indeterminato che a quelli a contratto, prevedendo altresì di indicare modalità di applicazione dell'indennità integrativa ad personam prevista dall'articolo 110 del D. Lgs. 267/2000;

ritenuto approvare un nuovo sistema di pesatura delle posizioni dirigenziali, redatto su proposta dell'OIV, che verrà applicato a decorrere dal 2023 ad eccezione della pesatura della posizione del direttore, per la quale il nuovo sistema verrà applicato in fase di conferimento dell'incarico nel corso del 2022;

dato atto che con nota del 21/09/2022 sono state informate le OOSS;

ritenuto che l'istruttoria preordinata all'emanazione del presente atto consente di attestarne la regolarità e la correttezza ai sensi e per gli effetti di quanto dispone l'art. 147-bis del D.Lgs. n. 267/2000;

valutato che il sottoscritto non si trova in alcuna condizione di potenziale o effettivo conflitto di interesse, né risultano altre cause ostative all'emanazione del presente atto relativamente alla tutela della trasparenza e alla prevenzione della corruzione;

D E T E R M I N A

1. di approvare, per le motivazioni espresse in narrativa, la nuova metodologia di pesatura delle posizioni dirigenziali dell'Agenzia in allegato;
2. di dare atto che il presente sistema verrà applicato, con successivi provvedimenti per gli incarichi dirigenziali a tempo indeterminato e a tempo determinato, a decorrere dall'anno 2023 ad eccezione della posizione del direttore di Agenzia per la quale il sistema verrà adottato congiuntamente alla prossima nomina del direttore da parte del Consiglio d'Ambito prevista nel 2022;
3. di attestare la regolarità e correttezza amministrativa del presente atto;
4. di dare atto che il Responsabile del presente procedimento è il sottoscritto Direttore dell'Agenzia, Ing. Vito Belladonna;
5. di dare mandato alla struttura amministrativa di provvedere alla pubblicazione della presente determinazione ai sensi di legge;
6. di trasmettere il presente provvedimento agli uffici competenti per gli adempimenti connessi e conseguenti.

Il Direttore
Ing. Vito Belladonna
(documento firmato digitalmente)

Allegato alla determinazione n. 242 del 22 settembre 2022

**SISTEMA DI PESATURA DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI
DI ATERSIR**

Sommario

IL NUOVO SISTEMA DI PESATURA DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI.....	2
PREMESSA.....	2
Il nuovo sistema di pesatura delle Posizioni Dirigenziali.....	2
GLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE	3
COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA:	3
RESPONSABILITÀ:	4
RILEVANZA STRATEGICA:	4
LA DEFINIZIONE DEI PARAMETRI DESCRITTIVI DEI FATTORI DI PESATURA	5
CRITERI DI GRADAZIONE DI CIASCUN FATTORE	6
ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO AI FINI DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE DEI DIRIGENTI.....	7
PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI: FASI OPERATIVE . PROPOSTA DI GRADUAZIONE E CONFRONTO	8
CRITERI DI DETERMINAZIONE DELL'INDENNITA' <i>AD PERSONAM</i> PER RAPPORTI DIRIGENZIALI A TEMPO DETERMINATO	9

IL NUOVO SISTEMA DI PESATURA DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

PREMESSA

La pesatura delle posizioni dirigenziali mira a definire il grado di complessità connesso alle funzioni attribuite ad una specifica posizione di lavoro, prescindendo dalle prestazioni effettivamente rese dal soggetto che ricopre la posizione.

L'art. 27 comma 1 del CCNL Dirigenza 23/12/1999, così come modificato dall'art. 24 del CCNL 22/02/2006, stabilisce che "Gli enti determinano i valori economici della retribuzione di posizione delle funzioni dirigenziali previste dai rispettivi ordinamenti, tenendo conto di parametri connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa, alle responsabilità gestionali interne ed esterne".

I sistemi di pesatura delle diverse posizioni organizzative richiedono fisiologici momenti di ridefinizione al fine poter adeguare la struttura organizzativa alle differenti esigenze espresse dal contesto di riferimento. I fabbisogni di modifica dello stesso, sono solitamente correlati alle variegate esigenze di modularità organizzativa che il Direttore evidenzia in relazione alla volontà di orientare più efficacemente le attività dell'Agenzia verso il raggiungimento degli obiettivi strategici posti dal Consiglio d'Ambito.

La pesatura di ciascuna posizione dirigenziale che emerge da questa attività, anche in termini di valorizzazione economica della medesima, andrà conseguentemente associata alla valutazione della performance individuale e organizzativa per giungere alla quantificazione della retribuzione di risultato di ciascun dirigente.

Il nuovo sistema di pesatura delle Posizioni Dirigenziali

Il presente sistema di valutazione delle posizioni dirigenziali di ATERSIR disciplina le modalità di graduazione di ciascuna posizione dirigenziale, al fine di garantire una stretta correlazione tra il livello complessivo di responsabilità riferita a ciascuna posizione e la retribuzione di posizione del dirigente che la ricopre, nel rispetto dei limiti minimi e massimi previsti sempre in sede contrattuale.

La valutazione delle posizioni dirigenziali si pone le seguenti due primarie finalità:

- ✓ assegnare ad ogni posizione dirigenziale un valore economico in modo tale da riflettere le rispettive caratteristiche intrinseche, indipendentemente dalle qualità personali del soggetto chiamato “temporaneamente” ad occuparla;
- ✓ ottemperare ad una precisa previsione del contratto collettivo, che attribuisce ai dirigenti una retribuzione di posizione, la cui entità deve essere commisurata alla valutazione delle posizioni definita attraverso un idoneo sistema di analisi dei ruoli.

Il presente sistema di pesatura intende focalizzarsi su tre rilevanti elementi di valutazione, ritenendoli cruciali ai fini dell’assegnazione di specifici ruoli e responsabilità al personale da parte del Direttore, tenuto conto anche di quanto stabilito, in materia, dal vigente CCNL relativo all’area dirigenziale del comparto contrattuale di competenza:

1. la complessità organizzativa

2. la responsabilità

3. la rilevanza strategica

Di seguito vengono presi in rassegna i singoli elementi (evidenziati appositamente con differenti modalità “cromatiche” utili anche ai fini dell’analisi della scheda di misurazione allegata) unitamente alla rispettiva declinazione e relativa modalità di misurazione.

GLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE

COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA:

Concerne i seguenti fattori la cui dinamica integrata permette di definire un livello di complessità caratterizzante ciascuna posizione dirigenziale:

- la complessità e frequenza del processo decisionale;
- le dimensioni e l’intensità delle relazioni all’interno della struttura;
- la complessità negoziale da gestire;
- la rilevanza e differenziazione dei soggetti interni ed esterni con cui si intrattengono relazioni.

Tale elemento si trova di solito correlato alle “dimensioni” dell’organizzazione, con l’articolazione delle sue strutture, con l’estensione e la rilevanza della “rete” di soggetti e istituzioni con cui si intrattengono relazioni. Si manifesta, inoltre, nella complessità direzionale derivante dal grado di variabilità del contesto organizzativo di riferimento.

RESPONSABILITÀ:

E' correlata ai seguenti fattori:

- tipologia di procedimenti gestionali, tecnici e amministrativi di competenza;
- rilievo delle decisioni;
- macro processi gestiti, in quantità e rilevanza;
- variabilità dell'attività (grado di standardizzazione o di variabilità dei processi).

In sintesi, l'elemento "Responsabilità" individua, complessivamente, il "grado di rischio" gestionale, amministrativo, penale, civile e contabile che si assume durante la gestione; si pone, altresì, in relazione con la "visibilità" ed il "rilievo esterno" delle decisioni.

RILEVANZA STRATEGICA:

Concerne la "criticità", la "rilevanza" e la "centralità" che la singola posizione dirigenziale riveste nell'ambito della struttura organizzativa nell'ente in termini di realizzazione delle politiche strategiche dell'ente e del rilievo che assume nel perseguimento realizzativo delle stesse.

A ciascuna posizione dirigenziale è assegnato un punteggio fino a un limite massimo di 100 punti, sulla base dei fattori sopra descritti. A ciascun fattore è attribuito un peso massimo ponderato rispetto al totale (100%), come di seguito indicato:

- 1) **COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA:** Peso **ponderato** = 30;
- 2) **RESPONSABILITÀ:** Peso **ponderato** = 40;
- 3) **RILEVANZA STRATEGICA:** Peso **ponderato** = 30.

Al fine di consentire una puntuale valutazione delle caratteristiche specifiche della posizione dirigenziale, i fattori di valutazione sono stati scomposti in appositi "parametri". La somma finale dei punteggi attribuiti a ciascun fattore determina il "peso complessivo" della posizione dirigenziale valutata. Il peso massimo raggiungibile, per ciascuna posizione dirigenziale "pesata", è pari a 100 (si veda la seguente tavola sinottica)

Fattore	Parametri	Pesi parziali max	Peso max

Complessità gestionale e organizzativa	Complessità tecnico - operativa	10	30
	Relazioni interne	5	
	Relazioni esterne	10	
	Fabbisogno d'innovazione	5	
Responsabilità	Responsabilità tecnico -giuridico-formale	15	40
	Responsabilità economica	10	
	Responsabilità organizzativa	15	
Rilevanza strategica	Incidenza sugli obiettivi dell'Agencia (DUP)	15	30
	Incidenza sugli obiettivi degli Enti terzi (Regione, Comuni, etc.)	15	
Totale pesatura			100

Per ciascuno dei tre suddetti fattori determinanti il peso della singola posizione dirigenziale vengono definiti, di seguito, i rispettivi "parametri".

LA DEFINIZIONE DEI PARAMETRI DESCRITTIVI DEI FATTORI DI PESATURA

Il fattore Complessità organizzativa si sviluppa su n. 4 parametri valutativi:

- le complessità tecnico – operative che comprendono: la disomogeneità, la variabilità ed i vincoli di contesto. La Disomogeneità indica che l'operatività è fortemente variegata e, pertanto, richiede un elevato livello di coordinamento. La Variabilità indica che esiste una continua modificazione che può riguardare il servizio, il prodotto o il processo di erogazione. I Vincoli di contesto fanno riferimento alla caratterizzazione normativa in grado di incidere sull'operatività e sulla gestione del servizio.
- le relazioni interne: che attengono al numero ed al grado di differenziazione del personale gestito, valutato in relazione alla categoria e profilo professionale di inquadramento; il numero ed il grado di interazione tra le Aree;

- le relazioni esterne: i rapporti con altre istituzioni pubbliche e private; il sistema di gestione dei rapporti con utenza esterna e la tipologia di interazione (negoziale, divulgativa, ecc);
- il fabbisogno di innovazione (fabbisogno nei processi, fabbisogno nei servizi e fabbisogno nelle relazioni). Il Fabbisogno di innovazione indica che è necessaria una costante rivisitazione dei sistemi di funzionamento ed organizzazione del settore, che può interessare il processo di erogazione del servizio, il servizio stesso, i fattori produttivi o le relazioni con interlocutori interni/esterni.

Il fattore Responsabilità si sviluppa su n. 3 parametri valutativi:

- responsabilità giuridico/formale: viene valutata con riferimento ai profili civili, contabili, amministrativi e penali cui la posizione è esposta, tenuto conto delle caratteristiche peculiari dell'Area di riferimento;
- responsabilità economica: viene valutata in base alla dimensione ed alla discrezionalità decisionale riferita ai processi di entrata e di spesa con riferimento al piano delle risorse-obiettivi assegnato;
- responsabilità organizzativa: viene valutata in base all'ampiezza ed alla trasversalità delle competenze riferite all'Area.

Il fattore rilevanza strategica si sviluppa su n. 2 parametri valutativi:

- incidenza sugli obiettivi dell'Agenzia: viene valutata sulla base dell'impatto, in termini di rilevanza ed ampiezza, delle attività specifiche dell'Area sul funzionamento complessivo dell'Agenzia;
- incidenza sugli obiettivi degli Enti terzi: viene valutata sulla base dell'impatto, in termini di rilevanza ed ampiezza, delle attività specifiche dell'Area sulle politiche degli Enti con i quali l'Agenzia si rapporta strutturalmente.

CRITERI DI GRADAZIONE DI CIASCUN FATTORE

Ogni parametro viene valutato attribuendo un punteggio da 0 al peso massimo parziale assegnato a ciascun elemento di valutazione, distinguendo, in particolare:

- grado basso: parametro con **scarsa** incidenza rispetto al fattore valutato;
- grado medio: parametro **parzialmente** rilevante rispetto al fattore valutato;
- grado massimo: parametro di livello **significativo** rispetto al fattore valutato;

Fattore	Parametri	Valutazione Grado basso	Valutazione grado medio	Valutazione grado massimo
Complessità organizzativa	Complessità tecnico - operativa	0 - 3	4 - 7	8 - 10
	Relazioni interne	0 - 1	2 - 3	4 - 5
	Relazioni esterne	0 - 4	5 - 10	11 - 15
	Fabbisogno di innovazione	0 - 3	4 - 7	8 - 10
Responsabilità	Responsabilità giuridico formale	0 - 4	5 - 10	11 - 15
	Responsabilità economica	0 - 4	5 - 10	11 - 15
	Responsabilità organizzativa	0 - 3	4 - 7	8 - 10
Rilevanza strategica	Incidenza sugli obiettivi dell'Agenzia (DUP)	0 - 4	5 - 10	11 - 15
	Incidenza sugli obiettivi degli Enti terzi (Regione e Comuni)	0 - 1	2 - 3	4 - 5
Totale pesatura	data dalla sommatoria dei pesi attribuiti a ciascun fattore			

ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO AI FINI DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE DEI DIRIGENTI

Il valore di ogni singolo punto è dato dal rapporto tra il massimo di posizione attribuibile in base al CCNL ed il massimo del punteggio attribuibile (100). In base al CCNL 17/12/2020: € 45.512,37/100 = € 455,1237

Il valore di ogni singola posizione dirigenziale si ottiene moltiplicando il valore del punto parametrico come sopra calcolato per il valore attribuito alla posizione dirigenziale.

Nel caso in cui alla posizione dirigenziale sia attribuito un punteggio inferiore a 27, valutazione massima conseguibile nella graduazione bassa (vedi tabella sopra

riportata), la posizione dirigenziale assume il valore minimo contrattualmente previsto.

Il valore massimo attribuibile della retribuzione di risultato è pari al 30% della retribuzione di posizione alla luce delle risultanze ottenute in esito al processo di valutazione delle prestazioni.

Nei casi in cui un singolo dirigente dovesse ricoprire più posizioni dirigenziali ad *interim*, *in realtà non potrebbero essere ricoperte interinalmente più posizioni dirigenziali vacanti*, spetterà al Direttore individuare una percentuale di incremento della retribuzione di risultato dal 15% al 30% della posizione prevista per la posizione dirigenziale su cui è affidato l'incarico ad interim in base a quanto previsto dall'art. 58 del CCNL 17/12/2020. *La percentuale da riconoscere è oggetto di contrattazione integrativa*

In caso di assunzione di interim del Direttore provvede il Consiglio d'Ambito a definire la percentuale di maggiorazione del risultato.

Quanto sopra sempre nei limiti di quanto previsto dalle norme contrattuali in materia e in funzione delle risorse finanziarie disponibili a valere sui fondi di finanziamento del salario accessorio della dirigenza.

PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI: FASI OPERATIVE. PROPOSTA DI GRADUAZIONE E CONFRONTO

L'OIV elabora una "proposta" di sistema di pesatura delle posizioni dirigenziali alla luce dello stato della macro-struttura organizzativa al momento dell'analisi preventiva. Successivamente, il Direttore con il supporto del Servizio Risorse Umane e Finanziarie, applicherà la metodologia di valutazione, attribuendo i punteggi ad ogni posizione e determinandone, con proprio atto, le retribuzioni di posizione.

Laddove successivamente dovesse ritenersi consigliabile apportare alcune modifiche alla metodologia, anche a seguito di riorganizzazione, queste ultime saranno oggetto di preventivo confronto tra il Direttore e l'OIV.

Il Direttore assicura l'informazione successiva ai dirigenti sui conseguenti valori della retribuzione di posizione. Informa, inoltre, le rappresentanze sindacali sull'esito dell'applicazione della metodologia di valutazione delle posizioni dirigenziali. Il primo anno di adozione del nuovo sistema di valutazione sarà il 2023, ad eccezione della posizione del direttore, alla quale verrà applicato il sistema in fase di conferimento dell'incarico.

Per il Direttore l'OIV propone la pesatura direttamente al Consiglio d'Ambito che la approva con proprio atto.

I criteri di erogazione della retribuzione di risultato sono definiti nella contrattazione collettiva integrativa.

CRITERI DI DETERMINAZIONE DELL'INDENNITA' AD PERSONAM PER RAPPORTI DIRIGENZIALI A TEMPO DETERMINATO

Ai sensi dell'art. 110 – comma 3 - del TUEL e dell'art. 19, comma 6, del Dlgs. n. 165/2001, è facoltà dell'Agenzia riconoscere un compenso *ad personam* ai dirigenti assunti con contratto a termine. Nel caso del Direttore, tale facoltà è espressa dal Consiglio d'ambito, per le restanti figure dirigenziali il riconoscimento di eventuale compenso aggiuntivo è competenza del Direttore.

Di seguito sono individuati i criteri da considerare per la definizione dell'indennità *ad personam*, tenuto conto che l'eventuale indennità è definita in stretta correlazione con il bilancio dell'ente.

a) Esperienza professionale maturata e conoscenze acquisite:

- alta professionalità e comprovata esperienza manageriale in base al numero di anni svolti con funzioni di direzione amministrativa, tecnica o gestionale presso Enti di governo dell'Ambito territoriale o presso altre strutture pubbliche o private;

- adeguate competenze tecnico-specialistiche in relazione all'Area di interesse acquisite tramite titoli di studio post laurea e/o abilitazioni professionali. Il livello di conoscenza è determinato anche da eventuali esperienze di docenza e/o pubblicazioni scientifiche relative ai settori di competenza dell'Agenzia;

- elevata esperienza nella gestione e realizzazione di obiettivi complessi attraverso idonee strategie risolutive, anche attraverso l'analisi dei risultati conseguiti in precedenti esperienze dirigenziali o direttive, con riferimento alla valutazione conseguita negli ambiti professionali di provenienza;

b) peculiarità del rapporto a termine

Da interpretarsi con riguardo alla precarietà dello stesso, visto che la durata del rapporto per i dirigenti con rapporto a tempo determinato è strettamente collegata a quella del mandato dell'Organo che lo ha nominato.

c) condizioni di mercato relative alla specifica professionalità:

- raffronto con i livelli retributivi dei soggetti in possesso di un'esperienza professionale come precisata al punto a. in strutture pubbliche comparabili all'Agenzia;
- considerazione del livello retributivo garantito a professionisti con esperienza di cui al punto a. in strutture private relative ai settori privati regolati dall'Agenzia.