

A. M. A. T.

Azienda per la Mobilità nell'Area di Taranto

DELIBERAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

OGGETTO

INCARICO ALLA SOCIETÀ DELOITTE & TOUCHE PER L'ANALISI E VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI FUNZIONALI E DEFINIZIONE DELLA POLITICA RETRIBUTIVA AZIENDALE

L'anno millenovecentonovantotto, il giorno 14 (quattordici) del mese di maggio, alle ore 09.00, in TARANTO e nella sede dell'Azienda;

si è riunita in seduta ordinaria, previo avviso di convocazione, il Consiglio di Amministrazione nelle persone dei Signori :

1. Arturo MASI

PRESIDENTE

MEMBRI EFFETTIVI

2. Giuseppe ALTAMURA (a.g.)

3. Angelo DI CORRADO (a.g.)

4. Maria T. CONTE

5. Fedele PIGNANELLI (a.g.)

6. Francesco MATARRESE

7. Alberto MESSINESE

MEMBRI SUPPLEMENTI

8. Ernesto DATTO (con diritto a voto)

9. Giulio VINCI (con diritto a voto)

Assiste il Direttore Generale dell'Azienda ing. Francesco Lucibello.

Svolge le funzioni di Segretario del Consiglio il sig. Semeraro Raffaele

Il Presidente, constatato il numero legale degli intervenuti, dichiara aperta la seduta.

IL DIRETTORE GENERALE RIFERISCE

Come è noto, a seguito dell'Accordo Nazionale 23/09/1996, la struttura della retribuzione dei dirigenti prevede la definizione di una "retribuzione alla persona" correlata alla posizione funzionale e quindi alle responsabilità associate, nonché alla persona che ricopre la posizione.

Con deliberazione n° 9 del 22/01/1998 veniva decisa una retribuzione provvisoria per il nuovo dirigente amministrativo, in attesa che venisse fissata la retribuzione alla persona in applicazione della metodologia di cui all'art.2 del CCNL dirigenti 23/09/1996.

Nella stessa deliberazione si dava atto che erano già stati avviati, tramite la CISPEL regionale, contatti con la società Deloitte & Touche per una consulenza esterna su tale problematica e soprattutto per la definizione della retribuzione variabile, correlata ai risultati, per dirigenti e quadri.

Attualmente in Azienda per quanto riguarda i dirigenti solo il sottoscritto ha avuto, nel 1997, una retribuzione variabile legata ai risultati aziendali (definita con deliberazione n° 303/97), mentre per i quadri è vigente la deliberazione n° 241/90, e successive modifiche ed integrazioni, adottata in applicazione dell'A.N. 02/06/1987 del CCNL autoferrotramvieri.

Ciò stando le cose, tenuto conto della consistenza dei dirigenti (2) e quadri (10) previsti a regime dall'organigramma aziendale, si è ritenuto opportuno aderire alla proposta della CISPEL Puglia che, dopo aver organizzato sull'argomento un seminario, tenutosi a Cerignola il 02/09/1997, ha chiesto alle Aziende aderenti di consorziarsi per ridurre i costi della consulenza.

Successivamente però, non avendo la gran parte delle aziende aderito, è stato richiesto direttamente alla società Deloitte & Touche Consulting un progetto dell'intervento con relativi costi.

Si allega alla presente il suddetto progetto che prevede un costo di £ 21'600'000 oltre IVA e spese di trasferta da concordarsi con la Deloitte.

Rimandando all'allegato per la descrizione di quanto previsto dal progetto, si evidenzia che tramite analisi ed interviste individuali saranno "pesate" le posizioni, definiti i criteri di valutazione dei risultati individuali in relazione al sistema aziendale, suggerita una politica retributiva in relazione al mercato, al contesto geografico e di settore.

Questi risultati non saranno naturalmente vincolanti per l'Azienda che sarà poi libera di fare le sue scelte.

Si evidenzia, per concludere, che è opportuno che la suddetta analisi venga affidata a società esterna, essendo lo staff tecnico aziendale direttamente interessato, e che la società indicata dalla CISPEL è sicuramente una delle più note in campo nazionale e internazionale a garanzia di professionalità e serietà.

IL CONSIGLIO D'AMMINISTRAZIONE

- udito il direttore generale;
- vista la proposta della società Deloitte & Touche del 24/04/1998;
- visto il bilancio preventivo 1998;
- visto lo Statuto aziendale;

- visto il D.P.R. n° 902 del 04/10/1986, in quanto applicabile;
 - con il voto consultivo favorevole del direttore generale;
- Unanimemente

DELIBERA

- di affidare alla società Deloitte & Touche l'incarico per la "Analisi e valutazione delle posizioni. Definizione della politica retributiva" riguardante i dirigenti e quadri aziendali;
- di far gravare sul bilancio di previsione 1998 la spesa di £ 21'600'000 oltre IVA, ed oltre spese di trasferta da quantificarsi in relazione agli accordi che saranno presi con la società incaricata dal Direttore Generale.

IL PRESIDENTE
(avv. Arturo Masi)



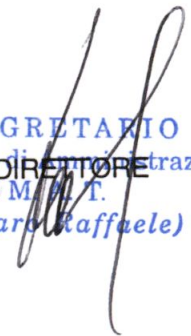
IL SEGRETARIO
(Semeraro Raffaele)

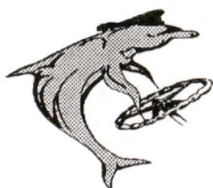


Comunicata all'Amministrazione Comunale il

Resa esecutiva il **14 MAG. 1998**

IL SEGRETARIO
Del Consiglio di Amministrazione
IL DIRETTORE
A. M. T.
(Semeraro Raffaele)





Azienda per la Mobilità nell'Area di Taranto

Codice Fiscale 00146330733 - Reg. Imprese di TA n° 13361

Taranto, li 21/maggio/1998

Prot. n° : Dir/ 1287/98

Raccomandata a mano

Spett/le
Segreteria 4° Settore
Affari Generali
del Comune di Taranto
Via Plinio, 16

TARANTO

M. Melle 21.5.98

Compiegate alla presente si trasmettono, in duplice esemplare, copie dei dispositivi delle deliberazioni assunte dal Presidente e dal Consiglio di Amministrazione di questa Azienda, in data 14 e 18 maggio 1998 contrassegnate con i seguenti numeri cronologici:

- Del. nn° 133 - 134 - 135 - 136 - 137 - 138 - 139 - 140 -
141 - 142.-

Distinti saluti.

IL DIRETTORE GENERALE
(Ing. Francesco Lucibello)

Via della Moscova, 12 - 20121 Milano
Tel. 02/6590821-6571431-6554807
Telefax: 02/6596297

Via dei Serviti, 23 - 00187 Roma
Tel. 06/4821176
Telefax: 06/47823147

Milano, 24 aprile 1998

Gentilissimo Ing.
Francesco Lucibello
Direttore
**Azienda Municipalizzata
Autotrasporti di Taranto**
via Cesare Battisti, 657
74100 Taranto

Gentile Ingegnere Lucibello,

Le sottoponiamo la nostra proposta di collaborazione per il progetto
"Analisi e valutazione delle posizioni e Definizione politica retributiva"

In base al piano di lavoro proposto, all'impegno delle nostre risorse ed alle nostre tariffe, gli onorari relativi alla nostra partecipazione ammontano a Lire 21.600.000.= (*ventumilioniseicentomila*) per la realizzazione dell'intero progetto (dodici giornate).

La fatturazione avverrà con la seguente cadenza:

- Lire 5 milioni all'inizio del progetto
- Lire 10 milioni dopo il primo mese di attività
- la restante somma pari a L. 6.600.000 a conclusione dell'incarico.

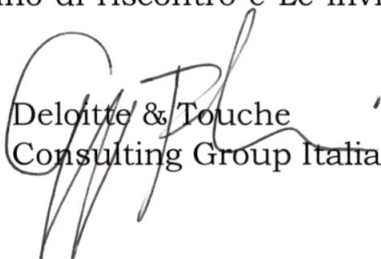
A questi onorari sono da aggiungersi l'IVA e le spese vive effettivamente sostenute (viaggi, alberghi), che saranno fatturate a parte.

Restiamo in attesa di un Suo cortese cenno di riscontro e Le inviamo con l'occasione i nostri migliori saluti.



Il Partner responsabile

.....



Deloitte & Touche
Consulting Group Italia

***Analisi e valutazione delle
posizioni
Definizione della politica
retributiva***

*Azienda Municipalizzata Autotrasporti
di Taranto*

Aprile 1998

**Premessa e
obiettivi del
Progetto**

L'AMAT desidera introdurre e applicare sistemi di Gestione e Sviluppo delle risorse umane coerenti con l'evoluzione aziendale.

Rispetto al sistema complessivo l'Azienda intende in primo luogo definire, a fini retributivi, il peso delle principali posizioni organizzative.

E' necessario peraltro che la metodologia adottata:

- risponda alle specifiche caratteristiche delle Aziende di Servizi
- sia impostata con l'ausilio di strumenti atti a consentire una manutenzione rapida ed efficace in situazione di cambiamento organizzativo e di contesto esterno (normativo, relativo ai servizi resi, ecc.)
- sia agevolmente utilizzabile dalle risorse interne una volta introdotta.

Gli **obiettivi principali** cui il progetto deve rispondere riguardano:

- la valutazione e classificazione di 12 posizioni di (Direttore, Dirigente e 10 Quadri), previa analisi delle stesse
- l'analisi retributiva riguardante tutte le posizioni (analisi interna e confronto con i riferimenti di mercato)
- il rilascio del sistema di valutazione all'AMAT per le successive revisioni a seguito di cambiamenti della struttura e delle singole posizioni di lavoro.

**Approccio e
metodologia**

In allegato viene descritta in sintesi la metodologia di valutazione delle posizioni che Deloitte Touche Consulting Group Italia ha predisposto per le Aziende di Servizi, a seguito di un progetto condotto per la CISPEL, partendo dalla propria metodologia consolidata attraverso numerose esperienze in aziende private, pubbliche e di servizi.

Sono inoltre riportati in allegato i principali progetti svolti negli ultimi tre anni presso Aziende di Servizi.

**Programma di
lavoro**

Per la realizzazione del programma di lavoro si propongono le seguenti modalità e fasi.

FASE A. Analisi delle posizioni

La fase di analisi avverrà con le seguenti modalità:

- incontro della Consulenza la Direzione Aziendale per conoscere in dettaglio le caratteristiche organizzative, i principali processi gestionali e gli aspetti evolutivi dell'AMAT che possono avere riflessi sull'assetto dei ruoli e sulla loro complessità. In tale riunione verranno messi a disposizione documenti utili alla successiva fase di analisi e valutazione (piano programma, organigramma aziendale, documenti organizzativi già esistenti) e verrà intervistato il Direttore Generale per l'analisi della sua posizione che sarà descritta a cura della Consulenza
- analisi e descrizione delle restanti 11 posizioni a cura della Consulenza, avvalendosi di interviste semistrutturate effettuate ai Titolari delle posizioni coinvolte ed utilizzando uno schema di riferimento atto

a rilevare: le principali funzioni svolte, le modalità (iter di svolgimento e fasi principali), i risultati attesi per singola funzione, le principali variabili gestionali governate dalle posizioni stesse

N.B. Le posizioni non ricoperte da Titolare verranno analizzate attraverso interviste al Direttore o al Dirigente

FASE B. Valutazione delle Posizioni

La fase di valutazione delle posizioni avverrà con le seguenti modalità:

- prevalutazione a cura della Consulenza delle posizioni di lavoro; definizione delle singole valutazioni, per fattore e totali e del grading delle posizioni in classi di valutazione (classificazione in ordine di importanza rispetto alle responsabilità attribuite)
- presentazione alla Direzione Generale delle valutazioni effettuate, verifica, approvazione e predisposizione del grading definitivo

FASE C. Analisi retributiva

Successivamente al processo di valutazione l'AMAT fornirà le retribuzioni percepite dagli attuali Titolari delle posizioni.

La Consulenza procederà quindi all'analisi dell'equità interna (grado di rispondenza delle retribuzioni rispetto al peso del ruolo) ed al confronto con i dati di mercato, proponendo la politica retributiva più idonea per le posizioni esaminate e fornendo all'Azienda uno schema obiettivi per le posizioni dirigenziali.

**OUTPUT DEL
PROGETTO**

A seguito del programma sopra descritto verranno rilasciati all'azienda:

- le Job description predisposte dalla Consulenza e quelle predisposte dall'Azienda
- il manuale di valutazione delle posizioni
- il grading delle valutazioni effettuate e le singole valutazioni
- una relazione di sintesi riguardante le risultanze dell'analisi retributiva effettuata e della politica retributiva

Gli output saranno forniti anche su supporto software (in ambiente windows '95) per consentire successivi utilizzi da parte dell'AMAT.

**RISORSE E TEMPI
DI
REALIZZAZIONE**

Il programma di lavoro verrà svolto da un Consulente di Deloitte and Touche Consulting Group Italia con elevata seniority che assumerà la responsabilità del progetto.

Il progetto potrà essere realizzato nell'arco un mese e mezzo circa per complessivi 12 giorni di lavoro; i tempi effettivi sono collegati alla disponibilità temporale delle persone intervistate e alla effettiva possibilità di utilizzo delle risorse interne da impiegare sul progetto.

FASI DI LAVORO E GIORNI UOMO	I mese	II mese
A. raccolta informazioni, interviste, descrizione e verifica (7)		
B. Valutazione posizioni e presentazione a Direzione e definizione grading (2,5)		
C. Analisi retributiva e politica retributiva e presentazione (2,5)		

ALLEGATO**Il sistema di valutazione delle posizioni Deloitte & Touche - CISPEL**

La metodologia messa a punto per la CISPEL prende in considerazione 36 fattori raggruppati nei seguenti 9 macrofattori:

- **Contesto** che riguarda le variabili del contesto esterno ed interno di riferimento che influenzano la posizione (dinamicità, complessità, ampiezza, competitività, ecc.)
- **Organizzazione** che riguarda l'impatto economico su cui la posizione è responsabilizzata, il riferimento gerarchico e le modalità organizzative nella conduzione della posizione stessa
- **Profilo operativo** che riguarda il mix di attività su cui la posizione si articola (attività di attuazione diretta e/o coordinamento e/o ricerca, promozione e/o vendita del Servizio, ecc.)
- **Sviluppo servizi** che riguarda l'insieme delle modalità e azioni attraverso le quali la posizione è chiamata a partecipare al processo di cambiamento dell'azienda (innovazione dei servizi, tecnologica, di prodotto/processo, organizzativa, della qualità)
- **Soluzione problemi** che riguarda la complessità di pensiero richiesta alla posizione in relazione alle variabili gestite, all'orizzonte temporale ecc.
- **Pianificazione, organizzazione e controllo** che riguarda il livello di partecipazione richiesto alla posizione rispetto alla definizione dei piani, dei programmi, dei sistemi di controllo ed alla loro attuazione, all'organizzazione di risorse e mezzi, ecc.)
- **Autonomia** che riguarda il grado di discrezionalità e decisionalità della posizione rispetto ai vincoli e il grado di sfida degli obiettivi posti alla posizione

- **Gestione del personale** che riguarda la gestione e lo sviluppo delle risorse con riferimento alla complessità, tipologia e qualità delle stesse
- **Relazione** che riguarda l'area della relazione (immagine verso l'esterno, comunicazione/mediazione nel rapporto con altre funzioni, nel supportare gli altri ecc.).

Ad ogni fattore corrispondono cinque livelli di intensità; di norma vengono descritti i livelli 1, 3 e 5, per consentire maggiore flessibilità nell'utilizzo dei livelli stessi.

La definizione dei fattori e la descrizione dei livelli di intensità, che derivano da un'esperienza consolidata in altre organizzazioni industriali e di servizi, è riportata in un manuale di valutazione.

Nell'applicazione del sistema di valutazione ogni fattore di valutazione dà luogo ad un punteggio crescente, in corrispondenza del livello di importanza attribuito alla posizione per quel fattore. La somma dei valori attribuiti al singolo fattore dà luogo al punteggio totale della posizione.

I punteggi sono poi confrontati e danno origine ad una graduatoria di posizioni il cui punteggio è riconducibile a classi di valutazione, consentendo di gestire le posizioni stesse e le relative retribuzioni per differenze significative.

La distanza tra due classi consecutive di norma corrisponde al 15% in termini di punteggio ovvero ad una differenza apprezzabile rispetto a responsabilità differenti tra le diverse posizioni.

Il sistema di valutazione dei ruoli è collegato nel modello Deloitte Ergon al **Sistema di capacità manageriali**. E' quindi utilizzabile, qualora l'Azienda lo desideri, il collegamento con l'intero sistema di valutazione e sviluppo della risorsa.

Referenze sui sistemi di gestione e sviluppo delle risorse umane

Settore Pubblica Amministrazione e Settore Aziende municipalizzate

A.M.C.M. (Azienda Municipalizzata del Comune di Modena)

- introduzione di un sistema di direzione per obiettivi e dei meccanismi di incentivazione per i Quadri ed il personale diretto.

AMGA (Azienda Mediterranea Gas Acqua Genova)

- revisione del sistema di direzione per obiettivi e del relativo sistema incentivante per la Dirigenza

AMIA (Azienda Ambientale di Igiene Urbana Palermo)

- analisi e valutazione delle posizioni dei Dirigenti e relativa politica retributiva

AMIU (Azienda Municipalizzata Igiene urbana Genova)

- analisi e valutazione delle posizioni dei Dirigenti, Quadri e relativa politica retributiva

A.S.PES. (Azienda Servizi Pesaro)

- valutazione delle posizioni e politica retributiva per le risorse chiave

ASM (Azienda Servizi Municipalizzati Brescia)

- assistenza alla revisione del sistema di sviluppo, definizione sistema di competenze e valutazione posizioni Dirigenti

CIS (Consorzio Intercomunale Servizi Forlì)

- valutazione delle posizioni e politica retributiva per le risorse chiave

CIDIU (Consorzio intercomunale di igiene urbana Collegno)

- valutazione posizioni dirigenti

CISPES (Confederazione Italiana Servizi Pubblici Enti Locali)

- progettazione e applicazione di un sistema di valutazione delle posizioni per le Aziende municipalizzate

FEDERELETTRICA E FEDERGASACQUA

- definizione di un sistema di valutazione delle prestazioni per le Aziende associate

FEDERGASACQUA

- assistenza alla ridefinizione dei profili contrattuali del contratto collettivo di lavoro Gasacqua

MEGAS Pesaro

- valutazione posizioni dirigenti

PROVINCIA DI VITERBO

- Sistema di incentivazione per la dirigenza

REGIONE LOMBARDIA

- progettazione del sistema di valutazione delle posizioni dirigenziali (370 posizioni) e graduazione delle stesse

USSL Merate

- assistenza alla conduzione del nucleo di valutazione

Settore Aziende private e Settore Aziende a partecipazione statale

AIR EUROPE

- analisi e valutazione dei ruoli dei primo livelli dei Quadri.

BREDA COSTRUZIONI FERROVIARIE

- valutazione posizioni chiave di Dirigenti, Quadri e Impiegati
- introduzione del sistema di valutazione delle prestazioni
- definizione politica e piano retributivo

CASSA DI RISPARMIO di PARMA e PIACENZA

- Analisi e valutazione delle posizioni delle posizioni dei Direttori, Dirigenti, Quadri

CONTSHIP ITALIA

- Analisi e valutazione posizioni Quadri e Impiegati

CONDOTTE

- descrizione e valutazione delle posizioni
- definizione della politica retributiva
- valutazione delle prestazioni

CONFINDUSTRIA

- Progettazione del sistema premiante e di sviluppo professionale delle risorse umane

FARMAFACTORING

- sistema di incentivazione per obiettivi per il management

FIDIA

- analisi e valutazione delle posizioni; politica retributiva per Dirigenti, Quadri, Impiegati

FININVEST ITALIA

- definizione del sistema di capacità
- revisione del sistema di valutazione delle prestazioni

GD

- valutazione delle potenzialità e politica retributiva per i Quadri e per i professional della Direzione Sistemi Informativi

GLAXO

- sistema premiante dei team operativi di produzione

GRUPPO ANSALDO

- individuazione delle risorse critiche per la realizzazione dei piani di business con la definizione dei profili, dei sistemi di valutazione e dei piani di gestione e sviluppo

GRUPPO BRACCO

- analisi e valutazione posizioni Direttori, Dirigenti, Quadri
- definizione del sistema di capacità e dei profili di ruolo
- definizione politica e piano retributivo Direttori, Dirigenti e Quadri
- valutazione delle prestazioni per Dirigenti e Quadri

GRUPPO FONDIARIA

- valutazione prestazioni Dirigenti e Quadri

MOBIL PLASTICS EUROPEA SUD

- sistema di incentivazione collettiva

PIAGGIO VEICOLI EUROPEI

- definizione dei profili di ruolo, valutazione di adeguatezza e delle potenzialità dei Direttori, Dirigenti, Quadri e Alti potenziali
- definizione dei piani di sviluppo individuali
- sistema di Management Development and Planning

SERVIZI INTERBANCARI

- Valutazione delle prestazioni

SIPRA

- Sistema di incentivazione per Direttori e Dirigenti

STET

- Definizione e applicazione del sistema di valutazione dei ruoli
- Definizione profili di capacità richieste

TECNOPARCO VALBASENTO

- Sistema di incentivazione per obiettivi per i ruoli chiave

TELESOFT

- Valutazione prestazioni impiegati

ZANUSSI/ELECTROLUX

- Valutazione delle prestazioni Dirigenti
- Valutazione potenzialità delle risorse critiche
- Sistema di incentivazione delle risorse critiche