



## **CRITERI PER IL CONFERIMENTO E LA REVOCA DEGLI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE E PER LA GRADUAZIONE AI FINI DELL'ATTRIBUZIONE DELLA RELATIVA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE**

### **PREMESSA**

Le più recenti evoluzioni della normativa, il nuovo testo del d.lgs. 165/2001 e le riforme "Brunetta" prima (d.lgs. 150/2009) e "Madia" poi (legge delega n. 124/2015 e successivi decreti legislativi 74 e 75/2017) hanno confermato l'evoluzione interpretativa ormai consolidatasi nel tempo rispetto alla tematica della definizione della struttura organizzativa: rimangono in capo agli organi d'indirizzo politico gli aspetti relativi alla definizione del modello organizzativo più generale, ai modi di conferimento degli incarichi alle posizioni più rilevanti (aree dirigenziali), nonché alla definizione delle regole per l'accesso all'impiego nell'ente, mentre quanto attiene alla c.d. micro-organizzazione, ovvero gli aspetti organizzativi di dettaglio e la gestione del personale, è di competenza della dirigenza.

Presso la Camera di commercio dell'Emilia possono essere istituite posizioni di lavoro di elevata qualificazione secondo la disciplina prevista dagli artt. 16, 17, 18, 19 e 20 del CCNL del 16 novembre 2022, triennio 2019/2021, relativo al personale del comparto "Funzioni locali", posizioni oggetto di incarichi a termine di Elevata Qualificazione.

Si pone quindi l'esigenza di stabilire i criteri per il conferimento e la revoca degli incarichi di elevata qualificazione, per la graduazione ai fini dell'attribuzione della relativa retribuzione di posizione.

### **DEFINIZIONE DELLE POSIZIONI DI LAVORO DI ELEVATA RESPONSABILITA'**

Per la Camera di commercio dell'Emilia, secondo quanto stabilito dal Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi, il Servizio è la struttura responsabile della produzione ed erogazione di specifiche prestazioni all'interno dell'Area nel quale è inserito; può assumere la forma di unità organizzativa complessa, di norma articolata in una pluralità di unità organizzative semplici (uffici), oppure può riferirsi all'esercizio di un insieme di funzioni ad elevato grado di specializzazione.

Il Servizio è istituito dal Segretario Generale sentito i dirigenti competenti, mentre, a norma del medesimo Regolamento, l'istituzione, la soppressione e la modifica delle competenze dei servizi all'interno delle aree è effettuata dal Segretario Generale secondo quanto previsto dal regolamento stesso, sentito il Dirigente di area.



Il Segretario Generale, nel rispetto degli obiettivi gestionali dell'ente, istituisce le posizioni di lavoro di elevata qualificazione (ai sensi e per gli effetti di cui agli articoli 16 e ss. Del CCNL 2019/2021 funzioni locali) ricadenti in una delle due categorie seguenti:

- a) POSIZIONE DI RESPONSABILITÀ DI DIREZIONE DI UNITÀ ORGANIZZATIVE DI PARTICOLARE COMPLESSITÀ, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa, responsabilità amministrative e di risultato in ordine alle funzioni specialistiche e/o organizzative affidate; responsabilità amministrative derivanti dalle funzioni affidate e/o conseguenti ad espressa delega di funzioni da parte del dirigente, implicante anche la firma del provvedimento finale, in conformità agli ordinamenti delle amministrazioni; capacità di lavoro in autonomia accompagnata da un grado elevato di capacità gestionale, organizzativa, professionale atta a consentire lo svolgimento di attività di conduzione, coordinamento e gestione di funzioni organizzativamente articolate di significativa importanza e responsabilità;
- b) POSIZIONE DI RESPONSABILITÀ CON CONTENUTI DI ALTA PROFESSIONALITÀ, 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, caratterizzate da funzioni ad elevato contenuto professionale e specialistico, implicanti attività progettuali, pianificatorie e di ricerca e sviluppo.

## **CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE**

La scelta delle persone a cui attribuire la titolarità di Elevata Qualificazione è fondamentale affinché esse possano costituire veicolo di sviluppo dell'organizzazione.

Occorre pertanto che tali incarichi professionali vengano affidati alle persone più idonee ad presidiare tale ruolo con quella valenza di innovatività indicata dai CCNL succedutisi a far data dal marzo 1999.

L'attribuzione della titolarità di Elevata Qualificazione è una decisione di programmazione del personale per ottenere e sviluppare nuove modalità organizzative sempre più efficaci, in una logica di costante apprendimento organizzativo.

Per l'attribuzione degli incarichi di Elevata Qualificazione vengono individuati i seguenti criteri, che andranno utilizzati con riferimento specifico sia alla natura e caratteristica dei programmi da realizzare che alle funzioni ed alle attività,



anche se prevalenti qualora le stesse siano fra loro eterogenee, attribuite alle singole posizioni di lavoro di elevata responsabilità, avuto riguardo alla loro collocazione all'interno dell'organizzazione camerale, in termini di pertinenza delle caratteristiche possedute rispetto allo scopo e ai contenuti della posizione stessa:

- 1) Conoscenze: di formazione e culturali
- 2) Capacità professionale funzionale al ruolo: competenze specialistiche, accuratezza e completezza della prestazione, assunzione di responsabilità connesse al ruolo
- 3) Esperienza maturata nella gestione di unità organizzative complesse: iniziativa personale, autonomia organizzativa, rapidità decisionale
- 4) Attitudini (soft skill), articolate in:
  - ✓ Relazionali: attitudine alla comunicazione interna, capacità di gestione delle informazioni, proattività, predisposizione alla collaborazione e alla creazione di sinergie, capacità di gestione delle divergenze e dei conflitti;
  - ✓ Cognitive: capacità di lettura dei processi e diagnosi, attenzione alla previsione e anticipazione dei problemi, attitudine al problem solving globale, propensione alla visione sistemica
  - ✓ People management: leadership, abilità nell'organizzazione del lavoro, capacità di gestione delle risorse umane, anche attraverso la delega e il controllo, cura dei percorsi di professionalizzazione delle risorse assegnate, attenzione nella valutazione delle prestazioni
  - ✓ Orientamento al risultato: capacità di programmazione, pianificazione e gestione di progetti, capacità di operare in funzione degli obiettivi assegnati, attenzione nella gestione delle risorse tecniche ed economiche, propensione all'innovazione dei processi funzionali al raggiungimento dell'obiettivo
  - ✓ Relazione con l'Amministrazione: identificazione con il ruolo, attenzione all'immagine dell'Ente e alla percezione da parte dell'utenza, cura dello sviluppo e del miglioramento dei servizi, orientamento all'innovazione sotto i profili culturale, procedurale e tecnologico, in conformità ai processi di ammodernamento e sviluppo della pubblica amministrazione
  - ✓ Motivazione: engagement organizzativo, spinta alla crescita professionale anche attraverso la formazione e l'aggiornamento delle proprie competenze, etica organizzativa e deontologia professionale.

La scala di valutazione prevede la seguente graduazione delle competenze/capacità/attitudini sopra elencate: inadeguate, adeguate, più che adeguate, elevate, evolute.

Il conferimento dell'incarico può avvenire solo nel caso in cui il valutato riporti, in esito alla valutazione, un risultato almeno pari al livello "adeguato" in tutti gli elementi considerati.



Il Segretario Generale per le posizioni di lavoro in staff e i dirigenti di area responsabili della struttura nell'ambito del quale è stata istituita la posizione di lavoro di elevata responsabilità, individuano le persone da incaricare di Elevata Qualificazione in base alle caratteristiche valutate e relative ai criteri sopra riportati mediante apposita procedura di selezione.

Qualora siano poste in selezione, in contemporanea, più posizioni di lavoro sarà possibile concorrere ad un massimo di due.

Possono partecipare alla selezione:

- a) i dipendenti a tempo indeterminato inquadrati nell'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione full time
- b) i dipendenti inquadrati nell'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione con contratto part-time, purchè dichiarino formalmente all'interno della domanda di rientrare dal part time se individuati e prima dell'atto di nomina
- c) che siano in possesso del diploma di laurea e siano in servizio nell'Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione (o ex cat. D) da almeno un anno presso una Pubblica Amministrazione di cui all'art. 1 comma 2 del D. Lgs. 165/2001 al momento della scadenza del bando di selezione, di cui almeno sei mesi presso la Camera di commercio dell'Emilia;
- d) che siano in possesso del diploma di maturità e siano in servizio nell'Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione (o ex cat. D) da almeno due anni presso una Pubblica Amministrazione di cui all'art. 1 comma 2 del D. Lgs. 165/2001 al momento della scadenza del bando di selezione, di cui almeno sei mesi presso la Camera di commercio dell'Emilia.

Non possono partecipare alla selezione i dipendenti che si trovano in aspettativa, in comando o che abbiano subito sanzioni disciplinari superiori al rimprovero scritto negli ultimi due anni.

L'avviso esplorativo è redatto con riferimento ai singoli Servizi ed inviato a tutti i dipendenti inquadrati nell'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione per acquisire le candidature e i curricula dei dipendenti interessati.

La domanda, indirizzata al Segretario Generale, redatta in carta libera, dovrà essere presentata all'Ufficio Protocollo dell'Ente anche tramite invio alla PEC camerale e dovrà indicare obbligatoriamente l'incarico di Elevata Qualificazione al quale il dipendente intende concorrere

A corredo della domanda di ammissione alla selezione i candidati potranno allegare i documenti utili per la selezione.

Gli incarichi sono attribuiti dal dirigente di riferimento ai candidati che abbiano riportato il punteggio più elevato nella graduatoria redatta per ogni singola posizione di lavoro di elevata responsabilità.



A parità di punteggio, l'incarico è attribuito al dipendente che ha conseguito un punteggio medio più elevato nell'ultimo triennio, con riferimento alla valutazione della performance.

In caso di ulteriore parità di punteggio, l'incarico è attribuito al dipendente con maggiore anzianità di servizio nell'area dei funzionari, sommata all'anzianità di servizio nella ex categoria D.

In caso di pubblicazione dell'avviso andata deserta, il dirigente può assegnare la elevata qualificazione direttamente al soggetto che ne abbia i requisiti.

In caso di vacatio temporanea, per qualsiasi motivo, del profilo di elevata qualificazione, il dirigente nella cui area dirigenziale è collocata la posizione di elevata qualificazione vacante potrà:

- a. avocare a sé in via prioritaria l'incarico;
- b. assegnare l'incarico ad interim ad altro titolare di elevata qualificazione al quale per la durata dell'incarico, nell'ambito della retribuzione di risultato, verrà attribuito un ulteriore importo, la cui misura potrà variare dal 15% al 25% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la elevata qualificazione oggetto dell'incarico ad interim. La percentuale è definita dal dirigente che conferisce l'incarico ad interim, nell'ambito dello stesso; al fine di garantire una maggiore efficienza ed economicità dell'Ente non può essere attribuito ad uno stesso titolare di elevata qualificazione più di un interim contemporaneamente;
- c. assegnare l'incarico a dipendente appartenente all'area dei funzionari ed elevate qualificazioni per il tempo restante fino alla scadenza naturale dell'incarico originario, con le stesse modalità con cui tale incarico fu affidato.

## **DURATA DELL'INCARICO**

L'incarico di Elevata Qualificazione ha durata massima triennale e può essere rinnovato.

E' esclusa qualsiasi forma tacita di rinnovo o di proroga.

L'incarico cessa oltre che per scadenza naturale, anche in caso di revoca o di riorganizzazione dell'Ente assunta con specifico atto.

E' altresì possibile recedere dall'incarico mediante motivata richiesta del dipendente incaricato nel rispetto di un termine di preavviso di almeno 30 giorni.



## **REVOCA DELL'INCARICO**

Ai sensi dell'art. 18, comma 3, del CCNL 16.11.2022, gli incarichi possono essere revocati prima della scadenza con atto scritto e motivato, in relazione a intervenuti mutamenti organizzativi ai sensi del Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi, ovvero in conseguenza di valutazione negativa della performance individuale.

La valutazione della performance individuale rilevante ai fini della revoca dell'incarico prima della scadenza è da considerarsi negativa qualora il valutato riporti un punteggio inferiore al 50% del punteggio massimo ottenibile, corrispondente ad una valutazione considerata "adeguata" delle aspettative, con riferimento ad ogni singolo fattore di valutazione dei comportamenti compreso nella scheda di valutazione, nonché alla componente "obiettivi individuali".

I provvedimenti di revoca disciplinati dai commi precedenti sono sempre adottati previa acquisizione, in contraddittorio, delle osservazioni del funzionario interessato il quale può farsi assistere da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato.

## **CRITERI PER LA GRADUAZIONE DEGLI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE AI FINI DELL'ATTRIBUZIONE DELLA RELATIVA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE**

La pesatura e la conseguente graduazione economica delle elevate qualificazioni avviene sulla base di fattori, eventualmente declinati in sub-fattori, che misurano la complessità e la rilevanza delle responsabilità amministrative e gestionali di ciascuna posizione, valutando inoltre al profondità delle competenze specialistiche richieste, il livello di ampiezza della capacità manageriale richiesta nella gestione dei problemi e delle risorse (umane, tecniche, finanziarie, di progetto, ecc.).

Oggetto di misurazione ai fini della graduazione delle elevate qualificazioni sono i seguenti elementi (fattori):

- complessità dei processi gestionali gestiti (complessità direzionale - CDI)
- complessità degli interventi necessari per poter prevenire i problemi o individuare soluzioni efficaci per risolverli, inclusa la tipologia di competenze professionali necessarie a tale scopo (complessità decisionale - CDE)
- tipologia di estensione e livello di responsabilità assolute, anche in termini di impatto delle decisioni assunte (responsabilità - RE).

Detti elementi vengono a loro volta articolati in sub-fattori che ne definiscono meglio perimetro e contenuti e agevolano la confrontabilità tra le diverse elevate qualificazioni.



Per ciascun fattore, è fissato a priori il massimo punteggio attribuibile che esprime il peso e la rilevanza dei diversi fattori, introducendo nella graduazione un elemento di ponderazione, che consente di valutare le posizioni con maggiore obiettività.

Per ogni fattore viene assegnato un secondo una scala riferita all'ampiezza e profondità della complessità gestionale e alle responsabilità derivanti dal livello di autonomia/discrezionalità connesse alle funzioni e attività di competenza della posizione di lavoro di elevata responsabilità:

Elementi di valutazione	Sub-fattori	Indici	Punteggio
COMPLESSITÀ' DIREZIONALE	Complessità nella gestione interna	E' collegata alle esigenze di gestione interna della struttura affidata, risente dell'ampiezza ed estensione dei processi di competenza, del grado di differenziazione degli stessi, della necessità del cambiamento organizzativo in risposta a mutamenti del contesto esterno	Max 20  Di base: 5 Media: 10 Alta: 20
	Complessità nella gestione verso l'esterno	Deriva dall'inserimento in una rete di relazioni con soggetti esterni, di tipo formale ed informale, con contatti frequenti, diversificati, variabili, anche di natura negoziale e antagonista: è collegata alla numerosità, frequenza e varietà nelle relazioni, alla rilevanza della componente antagonista e negoziale, alla presenza di un'utenza esigente, diversificata, portatrice di bisogni complessi, per cui assume notevole rilievo la componente relazionale	Max 15  Di base: 5 Media: 10 Alta: 15
COMPLESSITÀ' DECISIONALE	Autonomia decisionale	Numero e importanza di atti formali a rilevanza esterna assunti direttamente, esistenza di deleghe decisionali esplicite e formali da parte del dirigente	Max 10  Di base: 5 Media: 7 Alta: 10
	Difficoltà nel problem solving e applicazione di know-how specialistico	Frequenza con cui si presentano problemi tecnici, amministrativi, gestionali che assumono forme inedite o non riconducibili a situazioni standard, da risolvere in modo veloce e accurato o in contesti di ambiguità, che richiedono una costante reinterpretazione della situazione; presidio di problematiche e funzioni di rilevante interesse per il conseguimento del programma di governo dell'ente	Max 15  Di base: 5 Media: 10 Alta: 15
	Incertezza, ambiguità, variabilità del contesto decisionale	Oggettiva difficoltà a ricondurre i problemi a routine organizzative; variabilità regole tecniche, norme, giurisprudenza, prassi applicative	Max 10  Di base: 5 Media: 7 Alta: 10
RESPONSABILITÀ'	Responsabilità di risultato	Assegnazione formalizzata di obiettivi sfidanti, complessi e verificabili; esistenza di procedure formalizzate di verifica degli obiettivi e di una specifica responsabilità di risultato collegata alla valutazione delle prestazioni; elevato livello di attenzione esterna ai risultati da parte dei portatori di interesse e degli organi istituzionali	Max 10  Di base: 5 Media: 7 Alta: 10



	Responsabilità di processo	Assunzione concreta e specifica di responsabilità amministrativa verso l'ente e/o nei confronti di terzi, rischio di causare danno all'ente o a terzi, rilevanza economica degli interessi in gioco	Max 20  Di base: 5 Media: 10 Alta: 20
Totale punteggio			Max 100

Dopo aver effettuato l'analisi della posizione di lavoro, la conseguente valutazione della stessa attraverso i fattori e i subfattori traduce in punteggio (P) il peso attribuito.

L'Ente provvederà a definire le retribuzioni degli incarichi individuando fasce di punteggi differenziate in relazione al peso di cui sopra.

Ai fini del collegamento con la retribuzione di posizione assegnabile a ciascuna Elevata Qualificazione, si raggruppano le posizioni di lavoro di elevata responsabilità in fasce, in base al punteggio di graduazione ottenuto; a ciascuna fascia è collegato un importo di retribuzione di posizione, secondo una predefinita scala parametrica.

### **GRADUAZIONE DELLE ELEVATE QUALIFICAZIONI, AL FINE DELL'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE**

Ai fini del collegamento con la retribuzione di posizione assegnabile a ciascuna posizione organizzativa, si raggruppano le posizioni organizzative in fasce, in base al punteggio di graduazione ottenuto; a ciascuna fascia è collegato un importo di retribuzione di posizione, secondo una predefinita scala parametrica, che si definisce di seguito:

Fasce	Intervallo punteggi
A	Fino a 45 punti
B	Da 46 a 66 punti
C	Da 67 a 78 punti
D	Da 79 a 89 punti
E	Da 90 a 100 punti

Per determinare il valore della retribuzione di posizione, si utilizzerà la seguente scala parametrica:

Fasce	Importo retribuzione di posizione
A	€ 9.000,00
B	€ 11.000,00
C	€ 13.000,00



D	€ 15.000,00
E	€ 17.000,00

## RETRIBUZIONE DI RISULTATO

La valutazione annuale della performance del personale titolare di incarichi di elevata qualificazione compete ai dirigenti responsabili dell'area all'interno della quale i Servizi sono funzionalmente collocati.

L'attribuzione della retribuzione di risultato avviene, nel rispetto delle disposizioni normative e contrattuali vigenti, con le procedure, le modalità e i tempi stabiliti dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e tenendo conto delle previsioni del Contratto Collettivo Integrativo di tempo in tempo vigenti, nei limiti delle risorse disponibili del Fondo per la retribuzione di posizione e di risultato del personale camerale titolare degli incarichi di Elevata Qualificazione, che deve destinare a tale voce una quota non inferiore al 15% delle risorse complessive dello stesso.

## DISPOSIZIONI TRANSITORIE

In sede di prima applicazione i dirigenti di area, sentito il Segretario Generale, individuano direttamente le persone a cui affidare gli incarichi di elevata qualificazione, al fine di assicurare la continuità delle attività in essere in un momento di estrema delicatezza per la struttura che sta transitando verso la definitiva integrazione di processi e procedimenti.

L'individuazione delle persone a cui affidare l'incarico, da effettuarsi sulla base dei criteri sopra riportati, avviene fra i dipendenti dell'area dei funzionari e delle elevate qualificazioni che – per competenze, attitudini e potenzialità – risultano essere idonee per ricoprire il ruolo di "posizione di lavoro di elevata responsabilità" e deve ricadere su dipendenti che diano garanzie di competenze e fiducia ai dirigenti e alla direzione, che sono direttamente responsabili degli incarichi e degli obiettivi assegnati e che la Camera di commercio vuole raggiungere. Le persone individuate devono inoltre garantire l'adozione di modelli e comportamenti manageriali coerenti con la vision e la mission dell'Ente.

Considerato che gli incarichi in parola non possono che essere attribuiti, per consentire l'attuazione dei programmi annuali, per periodi corrispondenti alla normale durata degli esercizi finanziari, in sede di prima applicazione dei presenti criteri generali gli incarichi che verranno affidati andranno a scadenza il 31.12.2025.

IL SEGRETARIO GENERALE  
(Michelangelo Dalla Riva)

*Atto sottoscritto con firma digitale ai sensi del D.Lgs. n. 82/2005 e s.m.i.*