Camera di Commercio
Pavia

Allegato) alla Deliberazione di Giunta Camerale n. ……. del

Definizione dei criteri e della metodologia per la graduazione delle funzioni dirigenziali e la determinazione del valore economico delle posizioni correlate.

La retribuzione dei dirigenti delle Camere di Commercio si compone di tre parti:
a) stipendio tabellare (uguale per tutti e determinato dalla contrattazione collettiva nazionale)
b) retribuzione di posizione (diversificata per ogni dirigente)
c) retribuzione di risultato (in base al sistema di misurazione e valutazione della performance)

In particolare, l'indennità di posizione, in base all'art. 27 comma 1 del CCNL 23/12/1999, viene determinata dalla Giunta tenendo conto di parametri connessi ai seguenti ambiti:
- collocazione nella struttura
- complessità organizzativa
- responsabilità gestionali interne ed esterne

Per la valutazione delle Aree dirigenziali e per la loro ponderazione, ai fini della riconducibilità alla dimensione organizzativa delle strutture complesse, è predisposta una scheda di rilevazione in cui viene ponderata l'incidenza degli item valutativi. La pluralità degli item valutativi, infatti, consente di meglio declinare le caratteristiche peculiari di ciascuna struttura organizzativa, cogliendone, nel dettaglio, gli elementi di qualificazione.

Nel presente documento gli elementi rappresentati risultano suddivisi e raggruppati in tre corrispondenti "ordini parametrici". In particolare:
- ordine A.1: vi sono ricompresi gli elementi connessi alla collocazione nella struttura, in funzione dell'allocazione organigrammatica della posizione dirigenziale, del relativo livello di apicalità - o meno - e della dimensione gestita;
- ordine A.2: vi sono racchiusi gli elementi connessi alla complessità organizzativa, intesa, latu sensu, quale espressione delle criticità organizzativo-funzionali e del livello di professionalità richiesto;
- ordine A.3: vi sono elencati gli elementi connessi alla responsabilizzazione del ruolo, anche con riferimento all'esposizione della posizione al sistema di responsabilità interne ed esterne che caratterizzano il ruolo.

Ogni elemento di valutazione è stato scomposto in più parametri di riferimento, i quali esprimono la diversificata incidenza di ciascuno dei medesimi elementi sul concreto apprezzamento delle distinte posizioni dirigenziali, da sottoporsi a valutazione, presenti nell'ambito della complessiva struttura organizzativa dell'Ente.

Il punteggio totale massimo conseguibile, da ciascuna posizione dirigenziale sottoposta a valutazione, corrisponde a punti max punti 130 secondo i seguenti parametri .

A1- COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA (MAX 40 PUNTI)

A1.1- Personale funzionalmente assegnato* (max 10 punti)

- Oltre 30 unità	10
- da 21 a 30 unità	7
- da 11 a 20 unità	5
- da 6 a 10 unità	3

- fino a 5 unità 1

*Senza distinzione tra part/full time ed incluso personale con rapporto a tempo determinato e personale eventualmente condiviso tra più aree.

A1.2 - Livello di coinvolgimento diretto nella strategia tecnico-funzionale (max 30 punti)

A1.2.1 - Incarichi formalmente ricoperti aventi carattere generale e/o trasversale, di rilevanza strategica tecnico-funzionale direttamente ricoperti (max 25 punti)

- Direttore di azienda speciale 7
- Datore di lavoro 5
- Responsabile della trasparenza e della lotta alla corruzione e antiriciclaggio 2
- Presidente della delegazione trattante di parte pubblica 3
- Responsabile della gestione documentale dell'ente 2
- Responsabilità di progetti di sistema ritenuti prioritari e strategici (nazionali e regionali) 2
- Dirigente della transizione digitale e difensore civico digitale 1
- Altri incarichi in rappresentanza dell'ente su nomina/delega del presidente e/o della Giunta max 3

In mancanza del responsabile:

- Sostituto del responsabile della trasparenza e della lotta alla corruzione e antiriciclaggio 1
- Sostituto del responsabile della gestione documentale dell'ente 1

Eventuale componente di della delegazione trattante di parte pubblica 1

A1.2.2 - Importanza strategica delle aree di intervento direttamente assegnate (max 5 punti)

- Processi e funzioni camerali gestite definite come essenziali a livello nazionale
  - fino a 2 1
  - da 3 a 5 2
  - oltre 5 3
- Processi e funzioni camerali gestiti, definiti come prioritari a livello nazionale (MSE) e dagli organi di indirizzo politico camerale 2

A2 - COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA (MAX 50 punti)

A2.1 - Attività intersettoriali direttamente gestite * (max 7 punti)

- Rilevante coinvolgimento in attività multisettoriali (da 7 a 9 ambiti) 7
- Medio coinvolgimento in attività multisettoriali (da 4 a 6 ambiti) 5
- Limitato coinvolgimento in attività multisettoriali (da 1 a 3 ambiti) 3

A2.2- Attività intersettoriali indirettamente gestite * (max 3 punti)

- Rilevante coinvolgimento in attività multisettoriali (da 7 a 9 ambiti) 3
- Medio coinvolgimento in attività multisettoriali (da 4 a 6 ambiti) 2
- Limitato coinvolgimento in attività multisettoriali (da 1 a 3 ambiti) 1

* si prende a riferimento il perimetro di attività individuato da Unioncamere nazionale per l'esplicitazione della mission camerale:
- Semplificazione e trasparenza
- Tutela e legalità
- Digitalizzazione
- Orientamento al lavoro e alle professioni
- Internazionalizzazione
- Turismo e cultura
- Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti

- Ambiente e sviluppo sostenibile
- Servizi Anagrafici
- Servizi interni e di supporto (Pianificazione e programmazione, Servizi amministrativo contabili, Gestione risorse umane, Controllo di Gestione Tutela legale)

A2.3. – Complessità organizzativa della struttura gestita (max 15 punti)

- Numero di aree di PO/Alta professionalità
  - da 1 a 2 — 1
  - da 3 a 4 — 3
  - da 5 a 6 — 5
  - oltre 7 — 7
- Numero di unità operative semplici facenti capo all'area dirigenziale direttamente gestita
  - Fino a 4 — 1
  - Da 5 a 6 — 2
  - Da 7 a 8 — 3
  - Da 9 a 10 — 4
  - Oltre 10 — 5
- Numero unità operative semplici direttamente gestite in staff
  - Da 1 a 2 — 1
  - Da 3 a 4 — 2
  - Da 5 in poi — 3

A2.4 - Livello cognitivo e applicativo delle conoscenze necessarie agli adempimenti di competenza (max 5 punti)

- Livello cognitivo e applicativo di elevatissima specializzazione in ambiti eterogenei e che necessitano di frequenti aggiornamenti; necessarie elevate competenze di tipo manageriale — 5
- Livello cognitivo e applicativo di elevata specializzazione in ambiti eterogenei e che necessitano di frequenti aggiornamenti; necessarie elevate competenze di tipo manageriale; — 4
- Livello cognitivo e applicativo di elevata specializzazione in ambiti omogenei e che necessitano di periodici aggiornamenti; necessarie elevate competenze di tipo manageriale — 3
- Livello cognitivo e applicativo di media specializzazione in ambiti eterogenei e che necessitano di periodici aggiornamenti; necessarie buone competenze di tipo manageriale — 2
- Livello cognitivo e applicativo che non richiedono una particolare specializzazione, ma esclusivamente competenze di tipo manageriale — 1

A2.5 - Attività in team, networking, co-progettazione: tipologia (max 10 punti)

- Relazioni permanenti e ricorrenti con attori della governance locale — da 1 a 5
- Partecipazione a team di lavoro/comunità professionali intercamerali o territoriali — da 1 a 3
- Animazione di team di lavoro camerali, partecipazione a commissioni gestite internamente dall'ente — da 1 a 2

A2.6 - Numerosità di prodotti/servizi gestiti (max 10 punti)

- Servizi di base gestiti direttamente*
  - da 1 a 5 — 1
  - da 6 a 10 — 2
  - da 11 a 20 — 3
  - da 21 a 30 — 4
  - oltre 30 — 5
- Servizi di base gestiti indirettamente*

da 1 a 20	1
da 21 a 30	3
oltre 30	5

* fonte: decreto MSE 7/03/2019, registrato alla Corte dei Conti (n. 277 il 17/04/2019)

A3 - LE RESPONSABILITA' GESTIONALI INTERNE ED ESTERNE (MAX 40 punti)

A3.1- Responsabilità economico-gestionale (Max 15 punti)

A3.1.1. - Entità delle risorse finanziarie direttamente gestite camerali ed erariali, in entrata e in uscita

- Oltre 5 milioni di euro 15
- Oltre 4 milioni fino a 5 milioni di euro 12
- Oltre 3 milioni fino a 4 milioni di euro 10
- Oltre 2 milioni fino a 3 milioni di euro 8
- Oltre 1 milione a 2 milioni di euro 6
- Da 500 mila euro fino a 1 milione di euro 4
- Fino a 500 mila euro 3

A3.2 – Responsabilità verso l'esterno (Max 10)

- Livello di esposizione a responsabilità amministrativa (patrimoniale e contabile), civile e penale elevatissimo, anche in relazione ad aree dirigenziali indirettamente coordinate 10
- Livello di esposizione a responsabilità amministrativa (patrimoniale e contabile), civile e penale elevata in relazione ai procedimenti, ai progetti e alle attività svolte nella direzione della propria area e nello svolgimento di funzioni sostitutive di altra posizione dirigenziale 7
- Livello di esposizione a responsabilità amministrativa (patrimoniale e contabile), civile e penale elevato in relazione ai procedimenti, ai progetti e alle attività svolte nella direzione della propria area 5
- Livello di esposizione a responsabilità amministrativa (patrimoniale e contabile), civile e penale medio in relazione ai procedimenti, ai progetti e alle attività svolte nella direzione della propria area 3

A3.3 - Complessità tecnica e contenuto tipico delle determinazioni caratterizzanti la posizione (Max 10 punti)

- Determinazioni di elevato contenuto tecnico e rilevante impatto sulla spera giuridica dei destinatari da 1 a 5
- Determinazioni con contenuto discrezionale sulla base di indirizzi e obiettivi di massima forniti dall'organo politico da 1 a 5

A3.4 - Livello di esposizione mediatica e di immedesimazione della figura dirigenziale con l'ente (Max 5 punti)

- Partecipazione stabile a tavoli istituzionali in rappresentanza dell'ente, conferenze stampa, conferenze di servizi, interviste, eventi camerali o presso i principali stakeholders politici ed economici 5
- Partecipazione a tavoli istituzionali/conferenze stampa in rappresentanza dell'ente su delega di organi politici o del vertice dell'amministrazione, partecipazione a interviste, ad eventi, seminari, riunioni camerali o presso i principali stakeholders politici ed economici in ragione del ruolo istituzionale ricoperto, esposizione sui media, anche social 3
- Partecipazione a interviste, ad eventi, seminari, riunioni camerali o presso i principali stakeholders politici ed economici sulle materie di competenza della propria area dirigenziale 1

FASCE RETRIBUTIVE

A) Espressione dello spessore strategico da riconoscere ai singoli ruoli dirigenziali in ragione della posizione ricoperta relativamente al livello di complessità della struttura organizzativa-funzionale interna ed esterna gestita

La Camera di Commercio di Pavia, in coerenza con i principi e i criteri fissati dall'art. 27, comma 1, del CCNL del 23 dicembre 1999, individua il presente modello metodologico per la determinazione del presupposto di complessità delle Aree dirigenziali dell'Ente e della relativa pesatura, ai fini della definizione del trattamento economico accessorio di posizione, come previsto dal comma 5 del già richiamato art. 27 del CCNL 23/12/1999.
La metodica, dunque, ha, come obiettivo, l'oggettivizzazione dei meccanismi di individuazione delle strutture organizzative complesse, nonché una corretta valorizzazione delle effettive dimensioni strutturali delle unità organizzative di massimo spessore presenti nell'Amministrazione camerale.
All'esito di tali meccanismi di ponderazione, quindi, sarà possibile addivenire a una valutazione oggettiva, compiuta e congruente delle strutture coordinate dalle posizioni dirigenziali e alla definizione delle relative retribuzioni di posizione.

L'indennità di posizione è contrattualmente definita, per ciascuna funzione dirigenziale, nei limiti della disponibilità delle risorse di cui all'art. 26, CCNL 23/12/1999, entro i valori minimi e massimi di cui all'art. 27 comma 2) del citato CCNL 23/12/1999: da € 11.533,17 a € 45.102,87 dal 1/1/2010.

Ai sensi del comma 5 dell'art. 27, le Camere di Commercio "con strutture organizzative complesse" [1] approvate con gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti, che dispongano delle rispettive risorse, possono superare il valore massimo della retribuzione di posizione indicato nel comma 2 per il dirigente generale di vertice (Segretario Generale) come da Orientamento Applicativo ARAN AII_118 dell'11.2.2014.

Il presente sistema individua le seguenti fasce retributive, a seconda dello specifico cluster dimensionale in cui si colloca la Camera:

FASCIA 1: Limitato spessore strategico

Punteggio	Retribuzione di posizione minima	Retribuzione di posizione massima	Valore a punteggio di fascia
Da 23 a 40	11.533,17*	18.500,00	€ 464,46
Da 41 a 64	19.000,00	20.500,00	€ 60,00
Da 65 a 85	21.000,00	22.500,00	€ 60,00
Da 86 a 110	23.000,00	24.500,00	€ 78,95
Da 111 a 130	Da 25.000,00	A 26.500,00	€ 78,95

[1] Vedasi Orientamento Applicativo ARAN AII_118 dell'11.2.2014 che ai fini dell'applicazione dell'art. 27 del CCNL23.12.1999 evidenzia "Ad avviso della scrivente Agenzia, ai fini dell'applicazione di tale disciplina contrattuale e dell'eventuale superamento del valore massimo stabilito dal CCNL per la retribuzione di posizione, le strutture complesse possono essere ipotizzate solo quando sussistono due o più funzioni dirigenziali subordinate all'interno della medesima organizzazione". La Camera di Pavia, in subordine al Segretario Generale, ha due funzioni dirigenziali relative all'Area dei Servizi Istituzionali e all'Area dei Servizi Promozionali.

* Il valore di posizione minimo non può essere superiore al minimo contrattuale

FASCIA 2: Medio spessore strategico

Punteggio	Retribuzione di posizione minima	Retribuzione di posizione massima	Valore a punteggio di fascia
Da 23 a 38	15.000,00	25.000,00	€ 625,00
Da 39 a 62	25.500,00	37.000,00	€ 500,00
Da 63 a 85	37.500,00	48.000,00	€ 477,27
Da 86 a 110	48.500,00	60.500,00	€ 480,00
Da 111 a 130	61.000,00	100.000,00	€ 1.950,00

FASCIA 3: Elevato spessore strategico

Punteggio	Retribuzione di posizione minima	Retribuzione di posizione massima	Valore a punteggio di fascia
Da 23 a 38	35.000,00	40.000,00	€ 333,33
Da 39 a 64	40.500,00	51.500,00	€ 440,00
Da 65 a 90	52.000,00	70.000,00	€ 720,00
Da 91 a 110	70.500,00	95.000,00	€ 1.289,47
Da 111 a 130	95.500,00	120.000,00	€ 1.289,47

La verifica del livello di complessità organizzativa e strategica specifica della Camera di Commercio di Pavia, è effettuata in relazione ad analoghe Amministrazioni appartenenti al medesimo settore, utilizzando un sistema di benchmarking che renda conto dell'obiettiva realtà organizzativa e funzionale dell'Ente comparato con le realtà nazionali.
La verifica della fascia di complessità organizzativa si basa su un mix di variabili *"endogene"* (che rappresentano delle proxy delle caratteristiche delle Camere) ed *"esogene"* (legate alle caratteristiche dell'ambiente esterno in cui sono chiamate ad operare le Camere).
Le variabili endogene sono:

- proventi correnti
- immobilizzazioni
- interventi economici
- FTE dipendenti (Camera e Azienda speciale)
- totale volumi "pesati" prodotti RI

Le variabili esogene sono:

- imprese registrate comprese le Unità Locali
- incidenza Società registrate
- valore aggiunto totale

Per tale scopo, sono utilizzati i dati elaborati annualmente dall'Unione Italiana delle Camere di Commercio, per ognuna delle variabili è definito un rating tra le varie Camere sulle basi dei valori assunti:
I vari punteggi sono specifici per ogni variabile (vanno da un minimo di 1 a un massimo di 5) e determinati sulla base delle singoli distribuzioni di frequenza.

La media dei punteggi (rating) per ogni variabile costituisce la base attraverso cui determinare l'appartenenza alle varie fasce di complessità organizzativa.
I citati parametri sono stati applicati da Unioncamere e hanno determinato il posizionamento della Camera di Commercio di Pavia, sulla base dei dati dell'annualità 2017.
L'Ente si colloca nella fascia 2 *"Medio spessore strategico"*, in cui sono presenti un totale di 24 Camere di commercio.

Importante sottolineare le particolari caratteristiche della Camera di Commercio di Pavia che rafforzano i risultati dell'analisi effettuata a livello di sistema camerale da parte di Unioncamere:
- Azienda Speciale Paviasviluppo;
- intersettorialità, interdisciplinarietà ed interprofessionalità: in quanto le azioni progettate sono rivolte a settori economici diversi con problematiche diverse tra loro e ad aree tematiche diverse (innovazione, internazionalizzazione, semplificazione, formazione delle imprese, marketing, realizzazione di osservatori, etc.);
- attività strategica di studio, definizione e gestione di progettualità ed iniziative per lo sviluppo del territorio e delle produzioni tipiche che per quanto riguarda il riso e il vino hanno una rilevanza notevole nell'economia provinciale (la Provincia di Pavia è il maggior produttore europeo di riso e per il vino è la quarta zona vitata a pinot in Italia);
- notevole complessità e articolazione del sistema di relazioni, in termini di reti strategiche e operative e relativa progettualità:

  Sistema Territoriale (associazioni di categoria e imprese); enti pubblici che operano nel territorio (Comuni, Provincia, Regione, Prefettura), soggetti operativi per lo sviluppo di asset competitivi (es Università – poli logistici – poli sanitari), Manifestazioni e fiere (competitività e internazionalizzazione);
  Reti specifiche: sistema di relazioni e contatti con strutture e progettualità per estero, credito, formazione;
  Sistema Camerale: Unione Italiana Camere, Unioni Regionali, Infocamere e altri soggetti del sistema camerale;
  Sistema Statistico Nazionale;
  Altra Pubblica Amministrazione: MSE, MEF, Funzione Pubblica, ARAN

Nel piano della performance dell'Ente è annualmente aggiornato il contesto sociale, economico e normativo in cui la Camera di Commercio di Pavia opera oltre all'attività istituzionale svolta.

B) Coefficienti di maggiorazione per incarichi istituzionali di profilo più elevato di rilevanza istituzionale interna ed esterna

B1 - Posizione dirigenziale di vertice amministrativo - Figura del Segretario Generale**:** maggiorazione del **10%** rispetto all'importo della retribuzione di posizione minima della fascia relativa al punteggio ottenuto derivante dal sistema di misurazione, in funzione dell'attività di coordinamento dell'Ente e di rappresentanza all'esterno;

B2 - Al dirigente che ricopre la funzione di Conservatore del Registro delle Imprese viene riconosciuta una maggiorazione pari al 5% della posizione minima della fascia relativa al punteggio ottenuto dal Segretario Generale. Qualora la posizione sia ricoperta da un dirigente non di vertice sarà riconosciuta entro il limite dell'importo massimo di cui all'art. 27 comma 2) del citato CCNL 23/12/1999 o dei successivi CCNL che verranno stipulati.

B3 - Al dirigente che ricopre la funzione di Dirigente dell'area - economica finanziaria ai sensi dell'art. 3 del D.P.R. n. 254/2005 viene riconosciuta una maggiorazione pari al 5% della posizione minima della fascia relativa al punteggio ottenuto dal Segretario Generale. Qualora la posizione si ricoperta da un dirigente non di

vertice sarà riconosciuta entro il limite dell'importo massimo di cui all'art. 27 comma 2) del citato CCNL 23/12/1999 o dei successivi CCNL che verranno stipulati.

B4 - Al Vice Segretario Generale Vicario viene attribuita una maggiorazione pari al 10% della posizione minima della fascia relativa al punteggio ottenuto dal Segretario Generale, comprensiva della maggiorazione di cui al punto B3 laddove il Segretario ricopra anche tale incarico, entro il limite massimo dell'importo massimo di cui all'art. 27 comma 2) del citato CCNL 23/12/1999.

Resta definito che ai Dirigenti non di vertice la retribuzione di posizione massima attribuibile non può comunque superare l'importo massimo stabilito dal CCNL vigente o dai successivi che saranno stipulati.

I risultati intermedi si arrotondano a due decimali e le somme risultanti dai predetti conteggi si arrotondano alla decina di euro.

Processo di valutazione della posizione dirigenziale

Il processo di valutazione delle posizioni dirigenziali si realizza attraverso le seguenti fasi:

a) proposta metodologica sui criteri generali applicabili

Il Segretario Generale, con il supporto del Responsabile dell'Area Organizzazione – Gestione Risorse Umane, elabora la proposta di metodologia per la graduazione delle posizioni dirigenziali.
La Giunta approva la metodologia di graduazione e valutazione con apposita deliberazione.

b) determinazione della graduazione e della retribuzione di posizione

La Giunta definisce la graduazione ed i valori delle retribuzioni di posizione di ciascun dirigente, applicando la metodologia approvata, predisponendo per ogni dirigente una scheda individuale.

c) aggiornamento della graduazione e della retribuzione di posizione

La graduazione e i valori delle retribuzioni di posizione dei dirigenti possono essere aggiornate quando ritenuto utile e necessario, tenuto conto del mutato livello di responsabilità dirigenziale al fine di assicurare un'effettiva rispondenza tra l'assetto organizzativo dell'ente camerale alla struttura retributiva dirigenziale, previa verifica della disponibilità economica all'interno del Fondo Dirigenza.