



REGOLAMENTO DELLE ELEVATE QUALIFICAZIONI

approvato con decreto del Presidente n. 320 del 30 ottobre 2023

Art. 1 - Oggetto

1. Le seguenti disposizioni disciplinano criteri e modalità per l'istituzione, il conferimento, la valutazione e la revoca degli incarichi di elevata qualificazione.
2. Le elevate qualificazioni costituiscono uno strumento gestionale che concorre a realizzare un modello organizzativo flessibile di decentramento delle responsabilità per il conseguimento degli obiettivi dell'Ente.
Sono istituite dall'Ente, nel rispetto della vigente disciplina, in relazione alle esigenze organizzative ed al proprio modello gestionale.

Art. 2 - Istituzione delle elevate qualificazioni

1. L'Ente può istituire posizioni di lavoro che richiedono assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e risultato secondo quanto stabilito dall'art. 16 del CCNL del 16/11/2022 *1.
2. Le elevate qualificazioni sono incarichi a termine, rinnovabili, aventi a oggetto lo svolgimento di funzioni direttive di particolare complessità e caratterizzate da elevata autonomia ed esperienza oppure di attività con contenuti di alta professionalità.
3. Gli incarichi di elevata qualificazione si distinguono in gestionali e professionali, in relazione al contenuto delle prestazioni ed alla relativa responsabilità per:
 - a. lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
 - b. lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formativi di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizione ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti da curriculum.

Art.3 - Individuazione delle elevate qualificazioni e delle alte professionalità

1. Il Presidente della Provincia, nell'ambito delle competenze di cui all'art.16 dello Statuto, definisce il numero e la collocazione delle elevate qualificazioni mediante proprio decreto, adottato su proposta del Segretario Generale, in relazione ai programmi da realizzare ed agli obiettivi da conseguire.

***1 Art. 16 del C.C.N.L. del 16.11.2022**

1. Gli enti istituiscono posizioni di lavoro di elevata responsabilità con elevata autonomia decisionale, previamente individuate dalle amministrazioni in base alle proprie esigenze organizzative. Ciascuna di tali posizioni costituisce oggetto di un incarico a termine di EQ, conferito in conformità all'art. 18 del presente CCNL. Tali posizioni richiedono:

- responsabilità amministrative e di risultato, a diversi livelli, in ordine alle funzioni specialistiche e/o organizzative affidate, inclusa la responsabilità di unità organizzative; responsabilità amministrative derivanti dalle funzioni organizzate 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;

- conoscenze altamente specialistiche, 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 e/o di funzioni ad elevato contenuto professionale e specialistico, implicanti anche attività progettuali, pianificatorie e di ricerca e sviluppo.

2. Le suddette posizioni di lavoro vengono distinte in due tipologie:

a) posizione di responsabilità di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;

b) posizione di responsabilità con contenuti di alta professionalità, comprese quelle 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.

3. Gli incarichi di EQ, afferenti alle suddette posizioni di lavoro di cui al comma 2, possono essere affidati a personale inquadrato nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione, ovvero a personale acquisito dall'esterno ed inquadrato nella medesima area.

4. Nel caso in cui gli Enti siano privi di personale dell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione, la presente disciplina si applica:

a) presso i comuni, ai dipendenti classificati nell'area degli Istruttori o degli Operatori esperti;

b) presso le ASP e le IPAB, ai dipendenti classificati nell'area degli Istruttori.

2. In sede di pubblicazione dell'avviso per l'affidamento dell'incarico è declinato lo specifico profilo di ruolo, da cui risultano i contenuti professionali specifici e le attività peculiari dell'incarico, gli eventuali requisiti professionali e culturali specifici nonché il peso attribuito all'incarico dal Nucleo di Valutazione, di seguito N.D.V. e la relativa valorizzazione economica.
3. L'incarico comporta funzioni integrative e supplementari a quelle proprie dell'Area dei funzionari e del profilo professionale, come meglio puntualmente definite nell'avviso di affidamento dell'incarico in aderenza a quanto disciplinato dall'ente nei propri regolamenti di organizzazione.
4. Il Nucleo di Valutazione provvede alla pesatura delle elevate qualificazioni individuate e alla loro graduazione conformemente all'atto di indirizzo assunto dal Presidente della Provincia in base alla metodologia di cui all'Allegato A, proponendone una articolazione in fasce. Il punteggio minimo richiesto per l'attivazione di elevate qualificazioni è di 25 punti.
5. Ai fini della pesatura da parte del Nucleo i dirigenti, per ogni posizione di Elevata Qualificazione di loro competenza come istituita con il provvedimento presidenziale di cui al comma 1 del presente articolo, provvedono ad indicare l'estensione delle deleghe che è loro intenzione attribuire agli incaricati di EQ.
6. A fronte di un nuovo provvedimento di macro-organizzazione, di competenza dell'organo esecutivo dell'ente su proposta del Segretario Generale, che trasferisce funzioni da un'U.O. di livello dirigenziale (area o settore) ad un'altra si rende necessaria una nuova pesatura, da parte del N.D.V., delle EQ interessate dal trasferimento di funzioni; a fronte di un provvedimento di micro-organizzazione, di competenza del dirigente, che trasferisce funzioni o attività da un'U.O. (servizio, ufficio), può essere necessaria una nuova pesatura delle EQ da parte del N.D.V.

Art. 4 - Graduazione delle elevate qualificazioni

1. Per la graduazione delle elevate qualificazioni il N.D.V., oltre a quanto riportato dal precedente art. 3, utilizza gli indicatori, commisurati al differente peso strategico e gestionale di ciascuna posizione, di cui all'Allegato A.
2. Su richiesta del Presidente il N.D.V. adegua la graduazione operata sulle elevate qualificazioni in relazione:
 - a. all'assunzione di provvedimenti modificativi della complessiva o parziale struttura organizzativa funzionale dell'Ente, tali da incidere in modo rilevante sull'assetto di talune elevate qualificazioni;
 - b. alla modifica o alla integrazione dei programmi politici e/o di alta amministrazione da parte degli organi di governo dell'Ente, comportanti l'assegnazione integrativa o la sottrazione a talune elevate qualificazioni di obiettivi di rilevante valenza strategica e/o di compiti e direttive precedentemente non attribuiti o già attribuiti in caso di sottrazione, e/o di rilevanti risorse finanziarie, umane/strumentali;
 - c. all'introduzione di nuove norme legislative e/o regolamentari e/o negoziali collettive, determinanti a carico di talune elevate qualificazioni ampie e sostanziali trasformazioni con aumento o diminuzione della connessa complessità attuativa ed applicativa e delle relative responsabilità gestionali, esterne ed interne;
 - d. all'intervento di innovazioni tecnologiche e/o informatiche, che determinino notevoli evoluzioni e trasformazioni dei processi affidati a talune elevate qualificazioni e la sostituzione e/o la sostanziale modificazione dei relativi supporti strumentali di gestione e/o di organizzazione.

Art. 5 - Procedura per il conferimento dell'incarico di elevata qualificazione

1. L'incarico di elevata qualificazione è attribuito dal dirigente dell'unità organizzativa, per il seguito anche solo U.O., competente per materia a seguito dell'adozione del provvedimento di macro-organizzazione da parte del Presidente, di cui al precedente art. 3 comma 1.
2. Per il conferimento dell'incarico di elevata qualificazione il Dirigente del Settore delle Risorse Umane approva, con propria determinazione, gli avvisi di selezione, predisposti dai singoli Dirigenti di Settore.
3. Gli avvisi sono pubblicati nella sezione Intranet dell'Ente e di essi viene data diffusione al personale interessato.
4. L'incarico di elevata qualificazione è conferito previo esame, da parte del Dirigente del Settore di riferimento, dei curricula professionali, con particolare riferimento all'esperienza e alla professionalità necessaria per ricoprire l'incarico oltre che allo svolgimento di un colloquio individuale volto a valutare competenze e motivazioni dei candidati con riferimento all'incarico e al ruolo da ricoprire.
5. Alla domanda di ammissione alla selezione i candidati devono obbligatoriamente allegare, pena l'esclusione, il curriculum che, al fine di consentire al Dirigente l'acquisizione di idonei elementi di giudizio, deve essere redatto conformemente allo schema che verrà allegato all'avviso di selezione.
6. Nella valutazione del curriculum i Dirigenti tengono conto:
 - a. della natura e delle caratteristiche dei programmi da realizzare;
 - b. dei requisiti culturali posseduti dal candidato (titolo di studio, abilitazioni professionali inerenti, corsi di formazione documentati attinenti alla posizione);
 - c. dell'esperienza acquisita nell'Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione e nel profilo professionale concernente i servizi e gli uffici di pertinenza dell'elevata qualificazione o dell'esperienza maturata anche presso altri Enti della P.A., se in aree prevalentemente omogenee rispetto alla posizione considerata;
 - d. delle competenze necessarie per lo svolgimento dell'incarico di elevata qualificazione da ricoprire, ovvero delle attitudini e capacità professionali ad esso attinenti.
7. La valutazione del colloquio è operata con riferimento a criteri di preparazione, competenza, capacità gestionale, organizzativa e professionale dimostrate dal candidato in relazione alla posizione da ricoprire.
8. La valutazione svolta dal Dirigente è intesa ad individuare il candidato maggiormente idoneo a ricoprire l'incarico di elevata qualificazione.

Art. 6 - Requisiti per l'attribuzione dell'incarico di elevata qualificazione

1. Per l'ammissione alla procedura è richiesto il possesso dei seguenti requisiti generali:
 - a. essere dipendente della Provincia di Brescia a tempo indeterminato;
 - b. essere inquadrato in un profilo professionale appartenente all'Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione;
 - c. avere un'anzianità di servizio pari ad almeno 18 mesi presso la Provincia di Brescia nel profilo professionale appartenente all'Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione;
 - d. avere ricevuto nell'ultimo anno una valutazione della performance non inferiore a:
 - 85/100 relativamente alla prima attribuzione degli incarichi a seguito dell'adozione del presente regolamento;
 - 90/100 per le successive attribuzioni a regime;
2. L'incarico di elevata qualificazione meglio si attaglia ad un dipendente a tempo pieno, ciononostante si ritiene compatibile con l'affidamento dell'incarico avere sottoscritto con l'ente un contratto a tempo parziale, purché non inferiore a 30 (trenta) ore settimanali. In tale caso l'indennità di posizione è proporzionata all'impegno orario contrattualizzato.

3. L'avviso di selezione, in relazione alle funzioni e all'attività da svolgere e alla natura e caratteristiche della specifica posizione e dei programmi da realizzare, individua gli ulteriori requisiti speciali e complementari per l'ammissione alla selezione, quali:
 - specifiche competenze, se richieste, coerenti con la natura e le caratteristiche dei programmi da realizzare;
 - requisiti culturali necessari;
 - attitudini e capacità professionali;
 - esperienza acquisita, anche maturata in determinati e particolari ambiti organizzativi e gestionali.
4. I candidati, sulla base della domanda di ammissione presentata nei termini, delle dichiarazioni sottoscritte e dell'accertamento, da parte del Settore delle Risorse Umane, del possesso dei requisiti generali di cui al comma 1, saranno ammessi o esclusi dalla procedura con determinazione dirigenziale del Dirigente del Settore delle Risorse Umane.
5. Il Settore delle Risorse Umane trasmette l'esito dell'istruttoria ai Dirigenti delle U.O. di riferimento.
6. I requisiti di cui al presente articolo devono essere posseduti alla data di scadenza del termine stabilito nel bando per la presentazione delle domande di partecipazione.

Art. 7 - Criteri di valutazione delle candidature

1. L'analisi dei curricula professionali e lo svolgimento del colloquio saranno rivolti a valutare la coerenza tra l'esperienza professionale maturata dal candidato, i titoli di studio, il percorso formativo e le competenze rispetto ai requisiti necessari per la copertura della posizione.
2. Il Dirigente esamina comparativamente i curricula professionali sulla base dei criteri indicati al comma 1, attribuendo un punteggio, dettagliato nell'Allegato B, come segue:

FATTORI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
A specifiche competenze coerenti con la natura e caratteristiche dei programmi da realizzare	da 1 a 10
B requisiti culturali posseduti in relazione all'incarico	da 1 a 15
C attitudini e capacità professionali in relazione all'incarico	da 1 a 50
D esperienza acquisita	da 1 a 15

Con il colloquio possono essere attribuiti ulteriori - massimo - 10 punti.

Saranno considerati i titoli professionali, la cui acquisizione indica un accrescimento professionale del candidato in relazione alla elevata qualificazione/alta professionalità oggetto della selezione, e i titoli di esperienza professionale inerenti solo alle prestazioni lavorative analoghe a quelle descritte nell'avviso di selezione per l'elevata qualificazione da conferire.

Art. 8 - Conferimento delle elevate qualificazioni

1. A conclusione della procedura selettiva i Dirigenti competenti comunicano l'esito della stessa al Settore delle Risorse Umane.
2. Qualora nessuno dei candidati risponda alle caratteristiche richieste ovvero non pervenga nessuna candidatura, il Dirigente provvederà ad individuare, tra i dipendenti in possesso dei requisiti, il funzionario cui conferire l'elevata qualificazione.
3. In caso di vacanza del posto di Dirigente Comandante, per il Comando della Polizia Provinciale il provvedimento di nomina è adottato dal Segretario Generale, sentito il Presidente della Provincia.

4. Il Dirigente attribuisce gli incarichi di elevata qualificazione con propria motivata determinazione.
5. Gli incarichi, di norma, sono attribuiti per un periodo non inferiore a 12 mesi e, in ogni caso, non superiori a 36 mesi. Gli incarichi sono prorogabili previa valutazione positiva dei risultati conseguiti nel periodo precedente. L'atto contiene le attività gestionali, oltre che le deleghe ritenute opportune e necessarie.
6. Nel provvedimento d'incarico sono descritti, in maniera dettagliata, gli obiettivi affidati, il rispettivo valore strategico ai fini della valutazione dei risultati, tenuto conto delle risorse assegnate e della complessità di realizzazione, i programmi e le responsabilità connessi all'incarico. Eventuali modifiche degli obiettivi nel corso dell'espletamento dell'incarico dovranno essere opportunamente motivate.
7. Nell'atto di conferimento è stabilita la misura della retribuzione di posizione, determinata dal N.D.V. in relazione al ruolo organizzativo oggettivamente considerato e sulla base degli importi previsti dai contratti nazionali di lavoro.
L'importo della retribuzione di risultato - fatto salvo il caso di assegnazione di progetti speciali e strategici da parte dell'Amministrazione ai sensi del successivo art. 11 comma 3 - viene corrisposto fino ad un massimo del 30% (vedi tabella art. 11) della retribuzione di posizione a seguito di valutazione, compiuta a consuntivo, della performance individuale del dipendente nell'ambito di ogni esercizio annuale.

Art. 9 - Regime di trasparenza degli incarichi di elevata qualificazione

1. Agli incarichi di elevata qualificazione che comportano anche in via delegata l'esercizio di funzioni dirigenziali si applica il regime di trasparenza previsto dall'art. 14, comma 1, lettere da a) a e) del decreto legislativo n. 33/2013.
2. Agli incarichi di elevata qualificazione diversi da quelli di cui al comma 1, si applica il regime di trasparenza previsto dall'art. 14, comma 1-quinquies, ultimo periodo, del decreto legislativo n. 33/2013 che prevede la pubblicazione del solo curriculum vitae.
3. Gli aspetti attuativi della norma contenuta nel presente articolo sono demandati al Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza dell'Ente.

Art. 10 - Revoca dell'incarico

1. In materia di revoca dell'incarico di elevata qualificazione si applicano le disposizioni di cui all'art.18 del CCNL 16.11.2022, il quale prevede che detti incarichi possano essere revocati, prima della scadenza, con atto scritto e motivato, in relazione a intervenuti mutamenti organizzativi, o in conseguenza di valutazione negativa della performance individuale; in tale ultimo caso (valutazione negativa) si applica la procedura riportata ai commi 3 e seguenti del presente articolo.
2. In tal caso, il dipendente resta inquadrato nel profilo e nella categoria di appartenenza.
3. La contestazione, nell'ipotesi relativa a valutazione negativa della performance individuale, come meglio definita al successivo art. 11 comma 6, deve essere effettuata tempestivamente per iscritto da parte del Dirigente e, comunque, deve essere trasmessa al dipendente interessato entro 20 giorni dal verificarsi del fatto o dalla conoscenza dell'evento.
4. Il Dirigente, entro 15 giorni dalla contestazione, convoca il dipendente per sentirlo a difesa o per rappresentare, comunque, le proprie osservazioni orali e/o scritte. Il dipendente può svolgere la propria attività difensiva con l'assistenza di qualsiasi persona di fiducia, cui conferisce espresso mandato.
5. Il provvedimento di revoca deve essere adottato entro 30 giorni dall'audizione del dipendente o dalla presentazione di memorie scritte da parte dello stesso, ferma restando l'eventuale

necessità di un periodo superiore per la conduzione di particolari istruttorie. Il termine entro il quale l'atto revocatorio può essere adottato non potrà essere superiore, comunque, ai 90 giorni come sopra decorrenti. Trascorso tale termine senza che il Dirigente abbia adottato il suddetto provvedimento, la revoca anticipata dell'incarico non può essere disposta per le motivazioni addotte.

Art. 11 - Valutazione dei risultati e dei comportamenti

1. Per la Valutazione dei risultati e dei comportamenti si rimanda a quanto disciplinato dal sistema di misurazione e valutazione della Performance tempo per tempo vigente.
2. L'ente destina una quota non inferiore al 15% delle risorse complessivamente finalizzate all'erogazione della retribuzione di posizione e di risultato per la retribuzione di risultato degli incarichi di EQ (art. 17, comma 4, CCNL 16.11.2022).
3. L'ente, inoltre, con il provvedimento con cui è approvato il Piano della Performance può destinare una quota, in misura non superiore al 3% delle risorse destinate alla retribuzione di posizione e di risultato delle EQ, ad incrementare la misura e, conseguentemente, la percentuale dell'indennità di risultato - anche in misura superiore al 30% dell'indennità di posizione - del personale incaricato di EQ assegnatario di progetti speciali, strategici per l'Amministrazione, ulteriori rispetto a quelli propri dell'incarico ricevuto.
4. In base al punteggio complessivo ottenuto nella valutazione dei risultati e dei comportamenti la elevata qualificazione viene assegnata ad una fascia di retribuzione di risultato, alla quale corrisponde il valore percentuale dell'importo da liquidare.
5. Nel caso di valutazione non positiva si applica la procedura prevista dall'art. 10.
6. Si ritiene "non positiva" una valutazione che corrisponda complessivamente ad un punteggio inferiore a 60.
7. Il valore della retribuzione di risultato è espresso in termini percentuali rispetto alla retribuzione di posizione riconosciuta alla elevata qualificazione.

Fasce per la determinazione della retribuzione di risultato
--

PUNTEGGIO TOTALE	FASCIA	RETRIBUZIONE DI RISULTATO
da 90 punti a 100 punti	1	30%
da 71 punti a 89 punti	2	20%
da 60 punti a 70 punti	3	10%

Qualora l'importo complessivo delle indennità di risultato da erogare non consenta il rispetto dei vincoli sul trattamento accessorio destinato ai titolari di Elevata qualificazione, gli importi delle singole indennità di risultato verranno riproporzionati in modo da garantire il rispetto dei vincoli.

METODOLOGIA E CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE ELEVATE QUALIFICAZIONI

1^a FASE

1. PREMESSA

Nella progettazione delle Elevate Qualificazioni occorre particolare attenzione per evitare il rischio di condizionare la struttura organizzativa e l'uso dei meccanismi organizzativi e di gestione del personale alle persone che, in un determinato momento, ricoprono una determinata posizione.

È molto facile infatti cadere nell'errore, spesso inconscio, di valutare una posizione come rilevante e, quindi, inserirla nell'Area delle Elevate Qualificazioni ai sensi dell'art. 13 del CCNL sulla base del potenziale e delle prestazioni delle persone che presumibilmente riceveranno l'incarico e che, con ogni probabilità, in quel particolare momento, ricoprono la posizione stessa. Bisogna pertanto tenere sempre a mente che oggetto della valutazione è la posizione e non la persona.

Lo scopo primo della definizione delle Elevate Qualificazioni deve essere quello di migliorare le performance dell'organizzazione, consapevoli delle sue criticità e del suo orientamento strategico. Sulla base di questa finalità si cerca poi di costruire un sistema di regole e meccanismi organizzativi e di gestione del personale coerenti.

2. LA GRADUAZIONE DELLE ELEVATE QUALIFICAZIONI.

La graduazione delle Elevate Qualificazioni non deve essere intesa come un mero adempimento amministrativo necessario ai fini della corresponsione di una quota della retribuzione. Perché essa sia veramente uno strumento di gestione delle risorse umane bene tener presente che essa è innanzitutto uno strumento di differenziazione retributiva connessa alla diversa complessità degli ambiti organizzativi dell'ente ed alla variabilità della loro importanza relativa nel tempo.

Ma la graduazione è anche un significativo strumento di motivazione di coloro che ricoprono, o che saranno chiamati a ricoprire, tali posizioni di particolare complessità e responsabilità e potrebbe essere funzionale ad un possibile percorso di carriera da prospettare ai dipendenti, o almeno a quelli potenzialmente incaricabili.

È necessario, pertanto, che la graduazione delle Elevate Qualificazioni:

- sia tenuta costantemente aggiornata, in virtù delle modificazioni della struttura organizzativa, della mutata complessità delle attività e delle attribuzioni delle singole posizioni e, in generale, in qualsiasi momento si verifichi una variazione non irrilevante in uno degli ambiti oggetto di valutazione ai fini della graduazione;
- sia compresa, nei principi e nella metodologia, dai soggetti potenzialmente coinvolti. Questo "accorgimento di percorso" si rende necessario per evitare la sopravvenienza di disaccordi e

contrasti all'interno dell'organizzazione, che minerebbero alla base la possibilità di cogliere le opportunità di cambiamento organizzativo e di miglioramento delle performance dell'ente che l'istituto offre;

- sia *certificata* dal Nucleo di valutazione, nella metodologia e nelle risultanze della sua applicazione.

Occorre infine ricordarsi di un aspetto fondamentale insito in qualsiasi metodologia di valutazione: **la presenza di elementi di soggettività.**

Per quanto le metodologie si sforzino di cercare parametri e elementi di valutazione oggettivi, infatti, una componente di soggettività è inalienabile e gli sforzi fatti nel tentativo di perseguire l'assoluta oggettività del metodo hanno spesso determinato quale risultato solamente la complessità e la farraginosità dello strumento.

3. METODOLOGIA PER LA GRADUAZIONE DELLE ELEVATE QUALIFICAZIONI

L'intento che si vuole perseguire con la metodologia proposta è quello di fornire uno strumento utile per la gestione del personale e per l'analisi organizzativa ma al tempo stesso snello, per evitare che rimanga uno strumento, utile ma poco utilizzato, e magari non aggiornato causa la sua complessità.

La graduazione va effettuata attraverso una metodologia analitico-quantitativa che prevede:

- l'esplicitazione di fattori di valutazione;
- l'attribuzione di pesi a ciascun fattore di valutazione;
- l'assegnazione di un punteggio per ciascun fattore e per ciascuna posizione.

La struttura portante della metodologia, che ricordiamo deve valutare la complessità di un ambito organizzativo, è data dai fattori che sono una specificazione di *aree critiche* ipoteticamente determinanti la complessità.

I fattori generali di valutazione sono:

- A. RESPONSABILITÀ DELLE RISORSE UMANE E FINANZIARIE
- B. COMPLESSITÀ GESTIONALE
- C. COMPLESSITÀ SPECIALISTICA
- D. RILEVANZA ESTERNA DELLE RESPONSABILITÀ
- E. RILEVANZA STRATEGICA

(La scheda di seguito presentata li pone in evidenza)

SCHEDA DI VALUTAZIONE

CODICE POSIZIONE	TITOLO POSIZIONE Servizio _____		
FATTORI GENERALI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI VALUTAZIONE	PUNTI	TOT. PUNTI
A. RESPONSABILITÀ DELLE RISORSE UMANE E FINANZIARIE	A1. Risorse umane gestite e coordinate	da 1 a 8	
	A2. Risorse finanziarie gestite e accertate	da 1 a 7	
Totale fattore			15
B. COMPLESSITÀ GESTIONALE	B1. Complessità del quadro normativo	da 1 a 15	
	B2. Complessità del quadro delle relazioni, interne ed esterne	da 1 a 15	
	B3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati	da 1 a 10	
Totale fattore			40
C. COMPLESSITÀ SPECIALISTICA	C1. Specializzazione professionale	da 1 a 10	
	C2. Funzioni dirigenziali delegate	da 1 a 10	
Totale fattore			20
D. RILEVANZA ESTERNA DELLE RESPONSABILITÀ	D1. Responsabilità tecnica, contabile e amministrativa	da 1 a 10	
Totale fattore			10
E. RILEVANZA STRATEGICA	E1. Rilevanza strategica	Da 1 a 15	
Totale fattore			15
TOTALE GENERALE			100

Gli **elementi specifici di valutazione** esplicativi dei fattori generali sono così identificati:

A. RESPONSABILITÀ DELLE RISORSE UMANE E FINANZIARIE

A1. RISORSE UMANE GESTITE

La complessità e il coordinamento di un ambito gestionale (ufficio/servizio) si determinano tenendo conto sia del numero che della professionalizzazione delle risorse umane gestite. In particolare, la complessità della responsabilità rivestita va esaminata con riferimento alla quantità e alla qualità (professionalità) delle persone gestite e coordinate.

Questo fattore si articola pertanto nei seguenti elementi:

- **professionalità gestite:** esamina la professionalizzazione;
- **risorse umane gestite:** esamina l'aspetto quantitativo delle risorse umane.

Per esprimere la professionalità delle risorse gestite si fa riferimento alla specifica area di inquadramento. Pertanto, con l'utilizzo della seguente formula ci si propone di cogliere la complessità globale della gestione e del coordinamento delle risorse umane:

$$\text{Peso} = [(n^\circ \text{ pers. area dei Funzionari} \times 1) + (n^\circ \text{ pers. area degli Istruttori} \times 0,8) + (n^\circ \text{ pers. area degli Operatori esperti} \times 0,6) + (n^\circ \text{ pers. area degli Operatori} \times 0,4)]$$

A2. RISORSE FINANZIARIE GESTITE

In fase di avvio per la valutazione della complessità derivante dalla gestione delle risorse finanziarie si fa riferimento:

- al 40% dell'ammontare delle risorse di parte corrente assegnate al centro di responsabilità (servizio) in qualità di responsabile del procedimento di spesa;
- al 20% dell'ammontare delle risorse di parte capitale assegnate al centro di responsabilità (servizio) in qualità di responsabile del procedimento di spesa;
- al 40 % della consistenza delle entrate accertate da ciascun centro di responsabilità.

B. COMPLESSITÀ GESTIONALE

Gli elementi che permettono di esplicitare tale fattore sono riconosciuti nei seguenti:

B1. Complessità del quadro normativo

Si definisce in base al rapporto tra il livello di omogeneità delle fonti normative che il responsabile deve consultare nel normale svolgimento delle proprie attività ed il livello di complessità/dinamicità delle fonti stesse. L'obiettivo è quello di distribuire diversamente il peso a seconda che i centri di responsabilità evidenzino una gestione, più o meno, *condizionata* dalla normativa.

La matrice di riferimento intende collocare l'Elevata Qualificazione nel riquadro più idoneo prendendo in considerazione:

- il livello di omogeneità/disomogeneità della normativa d'interesse, in relazione ai procedimenti amministrativi gestiti (omogenee e specifiche, parzialmente eterogenee, eterogenee);
- la velocità/dinamicità di evoluzione delle norme stesse.

Si assegnano punteggi più alti in presenza di norme eterogenee, perché si considera più complesso il presidio tecnico-specialistico dei procedimenti gestiti. Allo stesso

modo si riconosce un valore più consistente in presenza di un quadro normativo che muta velocemente e frequentemente.

B2. Complessità del quadro delle relazioni con l'esterno e con l'interno

Si definisce in base alla complessità e alla frequenza dei rapporti con soggetti esterni ed interni all'ente che il responsabile deve intrattenere nel normale svolgimento delle proprie attività.

Saranno valutate:

- la complessità delle relazioni. Per relazione non si intende la sola trasmissione di documentazione, ma l'interfaccia nella gestione di procedimenti amministrativi, il confronto sui contenuti in sede di conferenza dei servizi, l'interazione nell'ambito di gruppi di lavoro per la realizzazione di obiettivi, l'elaborazione di pareri, ecc.;
- la frequenza delle relazioni.

Punto di riferimento per tale analisi sarà una mappa dei portatori di interessi di ogni unità organizzativa, definita sulla base di una griglia di riferimento omogenea per tutto l'ente.

Sulla base della mappatura effettuata, l'Elevata Qualificazione sarà collocata all'interno di una matrice di complessità che considera su un asse le relazioni interne e sull'altro asse le relazioni esterne.

B3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati

Si definisce in base al rapporto esistente tra la programmabilità dell'attività e la prevedibilità/misurabilità dei risultati.

L'obiettivo è quello di collocare la posizione del riquadro della matrice più coerente ed idoneo a rappresentare la sua situazione. A situazioni di alta complessità nella definizione degli obiettivi/progetti da perseguire si attribuiscono pesi più elevati. Così come a situazioni che presentano una bassa prevedibilità e misurabilità dei risultati raggiunti si attribuiscono pesi inferiori. Naturalmente l'allocatione nella matrice è subordinata alla lettura dei documenti dell'ente dai quali si possono desumere obiettivi e risultati previsti (DUP, PEG, PIAO, report sullo stato di attuazione dei programmi e progetti, report del controllo di gestione, ...) di ogni centro di responsabilità.

C. COMPLESSITÀ SPECIALISTICA

Per *pesare* tale fattore si prende in esame l'elemento specializzazione.

C1. Specializzazione professionale

Si definisce in base al grado di specializzazione professionale che la posizione richiede (competenze e conoscenze giuridiche e tecniche).

C2. Funzioni dirigenziali delegate

Si definisce in base all'ampiezza e al contenuto delle eventuali funzioni dirigenziali ex art. 107 del D.Lgs. 267/00 che il dirigente intende delegare in aderenza a quanto disciplinato dall'ente nei propri regolamenti di organizzazione.

N.	Tipo di delega	Criteri di graduazione
1	Presidenza delle commissioni di gara (lett. a)	Tutte le gare Tutte le gare meno quelle complesse (sopra soglia comunitaria e Partenariato)
2	Presidenza delle commissioni di concorso (lett. a)	Si/No
3	Responsabilità delle procedure d'appalto - RUP (lett. b)	Fino a 40.000 Per lavori oltre 40.000 e fino a 150.000 Per forniture e servizi oltre 40.000 e lavori oltre 150.000
4	Responsabilità delle procedure di concorso (lett. b)	Definizione del bando, stesura dei documenti, ecc.
5	Stipula dei contratti (lett. c)	Fino a 40.000 Per lavori oltre 40.000 e fino a 150.000 Per forniture e servizi oltre 40.000 e lavori oltre 150.000
6	Assunzione degli impegni di spesa o atti equivalenti (lett. d)	Differenziare per valore
7	Atti di amministrazione e gestione del personale (lett. e)	

D. RILEVANZA ESTERNA DELLE RESPONSABILITÀ

Analizza l'esposizione verso l'esterno (i terzi con i quali l'ente ha rapporti) del centro di responsabilità evidenziando le diverse responsabilità che ne derivano.

D1. Responsabilità tecnica, contabile e amministrativa

Si definisce in base al grado di responsabilità tecnica, contabile e amministrativa connessa al normale esercizio delle funzioni attribuite alla posizione. In relazione alle attività affidate ad ogni centro di responsabilità si potranno desumere i connessi livelli di responsabilità.

E. RILEVANZA STRATEGICA

E1. Rilevanza strategica

Con questo parametro si intende valorizzare il peso, la complessità derivante dalla gestione di attività ritenute strategiche dall'amministrazione in carica. La valutazione della complessità derivante da questo ambito è affidata al Presidente della Provincia. Vista la sua assoluta soggettività, l'incidenza di questa valutazione sul peso finale della posizione non può essere particolarmente rilevante.

Nella valutazione della strategicità di una posizione, è opportuno fare riferimento alla missione istituzionale, al programma deliberato dagli organi competenti all'inizio del mandato amministrativo e alla sua rilevanza nel funzionamento complessivo dell'organizzazione.

4. L'ATTRIBUZIONE DEI PESI

1. Risorse umane gestite

L'attribuzione del punteggio viene effettuata sulla base della seguente scala di valutazione.

Fascia	Punteggio
≤ 5	Da 0 a 2 punti
> 5 e ≤ 10	Da 3 a 4 punti
> 10 e ≤ 20	Da 5 a 7 punti
> 20	8 punti

2. Risorse finanziarie gestite

L'attribuzione del punteggio viene effettuata sulla base della seguente scala di valutazione.

Fascia	Punteggio
≤ € 400.000,00	Da 0 a 2 punti
> € 400.000,00 e ≤ € 1.000.000,00	Da 3 a 4 punti
> € 1.000.000 e ≤ € 4.000.000,00	Da 5 a 6 punti
> € 4.000.000,00	7 punti

3. Complessità del quadro normativo

La definizione del punteggio per ogni specifica posizione si ottiene posizionando nel quadrante della matrice relativa la posizione considerata (max 15).

Fonti normative	Molto eterogenee e trasversali	7-9	10-12	13-15
	Parzialmente eterogenee	4-6	7-9	10-12
	Omogenee e specifiche	0-3	4-6	7-9
		Bassa	Media	Alta
<i>Variabilità del quadro normativo</i>				

4. Complessità del quadro delle relazioni

La definizione del punteggio per ogni specifica posizione si ottiene posizionando nelquadrante della matrice relativa la posizione considerata (max 15).

Complessità relazioni esterne	Alta	7-9	10-12	13-15
		4-6	7-9	10-12
	Media	0-3	4-6	7-9
		Bassa	Media	Alta
	<i>Complessità relazioni interne</i>			

5. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità deirisultati

La definizione del punteggio per ogni specifica posizione si ottiene posizionando nelquadrante della matrice relativa la posizione considerata (max 10).

	Alta	5-6	7-8	9-10
		3-4	5-6	7-8

Complessità programmaz.	Media			
	Bassa	0-2	3-4	5-6
		Alta	Media	Bassa
<i>Prevedibilità/misurabilità dei risultati</i>				

6. Specializzazione professionale

La definizione del punteggio si ottiene attribuendo un punteggio (max 10) ad ogni posizione sulla base del profilo previsto a copertura della posizione stessa.

La scala di valutazione da utilizzare è riportata nella seguente tabella:

	Specializzazione professionale		
Posizione	Bassa	Media	Alta
		1 - 3	4 - 6

7. Funzioni dirigenziali delegate

La definizione del punteggio si ottiene attribuendo un punteggio (max 10) ad ogni posizione sulla base del profilo previsto a copertura della posizione stessa.

La scala di valutazione da utilizzare è riportata nella seguente tabella:

	Funzioni dirigenziali delegate		
Posizione	Bassa	Media	Alta
		1 - 3	4 - 6

8. Responsabilità tecnica, contabile e amministrativa

La definizione del punteggio si ottiene attribuendo un punteggio (max 10) ad ogni posizione sulla base del grado di responsabilità che la posizione riveste verso l'esterno.

La scala di valutazione da utilizzare è riportata nella seguente tabella:

Posizione	Responsabilità tecnica, contabile e amministrativa		
	Bassa	Media	Alta
	1 - 3	4 - 6	7 - 10

9. Rilevanza strategica

La definizione del punteggio si ottiene attribuendo un punteggio (max 15) ad ogni posizione sulla base della rilevanza, rispetto alla complessiva attività, che l'Amministrazione attribuisce alla posizione stessa.

2^a FASE

La retribuzione di posizione è graduata in **4 fasce retributive** secondo il seguente prospetto:

Fasce per la determinazione del valore economico di ciascuna Elevata Qualificazione		
PUNTEGGIO TOTALE	FASCIA	IMPORTO (in euro)
da 90 punti a 100 punti	A	Da 13.000 a 16.000
da 70 punti a 89 punti	B	Da 10.800 a 12.900
da 50 punti a 69 punti	C	Da 8.600 a 10.700
da 25 punti a 49 punti	D	Da 5.000 a 8.500

La retribuzione di posizione sarà determinata dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, nei limiti dell'apposito fondo quantificato con Decreto del Presidente di cui all'art.3 del presente regolamento.

L'importo della retribuzione di posizione come sopra indicato potrà essere modificato in base alle mutate esigenze rispetto al numero degli incarichi di E.Q. e/o rispetto ai limiti normativi relativi alla misura del fondo delle E.Q., con decreto del Presidente (o altro atto equivalente).

L'importo effettivo delle indennità di posizione erogabile è subordinato alla preventiva verifica del rispetto dei limiti posti dalla normativa sull'importo del trattamento accessorio da corrispondere al personale.

Qualora l'importo complessivo delle indennità di posizione da erogare (sommato all'importo destinato alle indennità di risultato) non consenta il rispetto dei vincoli sul trattamento accessorio destinato ai titolari di Elevata Qualificazione, gli importi delle singole indennità di posizione verranno riproporzionati in modo da garantire il rispetto dei vincoli.

Metodologia per la selezione dell'incaricato

(artt. 5 e 7 del regolamento)

Elevata Qualificazione

Candidato

a) NATURA E CARATTERISTICHE DEI PROGRAMMI DA REALIZZARE

CODICE	FATTORI	PUNTEGGIO (1-10)
A-1	Specifiche competenze coerenti con la natura e le caratteristiche dei programmi da realizzare: punti da 1 a 10	
punteggio		

b) REQUISITI CULTURALI POSSEDUTI

CODICE	FATTORI	PUNTEGGIO (1-15)
B-1	Titolo di studio (non cumulabili-vale il più elevato): Diploma di laurea magistrale: punti 9 Diploma di laurea triennale: punti 5 Diploma di scuola media superiore: punti 4	
B-2	Possesso di abilitazione professionale inerente la mansione svolta e/o Master di primo e secondo livello – diploma di scuole di specializzazione compatibile con le materie inerenti all'incarico: punti 4	
B-3	Possesso di attestati relativi alla frequenza di corsi di formazione sulle materie inerenti all'incarico* 2: max punti 2	
punteggio		

c) ATTITUDINI E CAPACITÀ PROFESSIONALI

CODICE	FATTORI	PUNTEGGIO (1-50)
C-1	Grado di competenza specialistico -professionale: punti da 1 a 20	
C-2	Efficienza nella gestione delle risorse umane affidate: punti da 1 a 10	
C-3	Capacità relazionale con gli amministratori, segretario, colleghi, collaboratori, con gli utenti e cittadinanza: punti da 1 a 10	
C-4	Capacità di adattamento alle dinamiche interne ed esterne: punti da 1 a 10	
punteggio		

d) LE ESPERIENZE ACQUISITE *3

CODICE	FATTORI	PUNTEGGIO (1-15)
D-1	Esperienza acquisita presso l'ente di P.A. (o in posizione analoga presso altro ente) nell'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione e nel profilo professionale concernente i servizi di pertinenza : 1 punto per anno (max 8 punti)	
D-2	Esperienza acquisita presso l'ente di P.A. (o in posizione analoga presso altro ente) in qualità di Elevata Qualificazione: 1 punto per anno (max 4 punti)	

*2 Vengono valutati sino a 4 corsi, nell'ultimo triennio, con punti 0,5 ciascuno;

*3 Tutti i punteggi sono riferiti agli ultimi 10 anni;

D-3	Esperienza acquisita presso l'ente di P.A. (o in posizione analoga presso altro ente) in qualità di titolare di specifica responsabilità (non E.Q.): 0,50 punti per anno (max 3 punti)	
		punteggio

e) COLLOQUIO INDIVIDUALE

CODICE	FATTORI	PUNTEGGIO (1-10)
E-1	Competenze e motivazioni con riferimento all'incarico e al ruolo da ricoprire: punti da 1 a 10	
		punteggio
PUNTEGGIO TOTALE		

Il Dirigente del Settore
Dott.