



CAMERA DI COMMERCIO  
TOSCANA NORD-OVEST

## DELIBERAZIONE DI GIUNTA

### OGGETTO: GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI DELLA CAMERA DI COMMERCIO TNO

Su relazione del Presidente, coadiuvato dal Segretario Generale,

#### LA GIUNTA CAMERALE

visto il Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico 16 febbraio 2018 con il quale, tra l'altro, è stata istituita la Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest;

vista la Legge 29 dicembre 1993 n. 580 recante il riordino delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura e sue successive modifiche e integrazioni;

visto lo Statuto vigente approvato con deliberazione di Consiglio camerale n. 4/2022;

richiamata la deliberazione di Giunta n° 110 del 27/06/2023 avente ad oggetto il Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di Commercio Toscana Nord-Ovest elaborato sulla base degli indirizzi della Giunta di cui alla Deliberazione n. 19 del 31/01/23;

richiamata la deliberazione di Giunta n° 17 del 31/01/2023 avente ad oggetto la "Definizione Macrostruttura Camera di Commercio Toscana Nord-Ovest" articolata in quattro aree dirigenziali, oltre alle funzioni in staff al Segretario Generale "SERVIZI GENERALI E DI SUPPORTO" che comprende le funzioni di Segreteria, Protocollo, Relazioni esterne, Programmazione e controllo di gestione, Gestione delle risorse umane, Studi e statistica, che individua e descrive le aree dirigenziali:

1. AMMINISTRAZIONE BILANCIO E PATRIMONIO
2. ANAGRAFICO CERTIFICATIVA E SERVIZI DIGITALI
3. REGOLAZIONE DEL MERCATO
4. PROMOZIONE E SVILUPPO DEL TERRITORIO

richiamata la deliberazione di Giunta n° 21 del 31/01/2023 avente ad oggetto "Criteri per la graduazione delle Posizioni dirigenziali e presa d'atto nomina Segretario Generale" nella quale si adottano i criteri generali per la valutazione delle posizioni dirigenziali come descritti e meglio rappresentati nell'Allegato A alla stessa delibera, che qui si ri-elencano per comodità di lettura, trasmessi successivamente per informativa sindacale alle OO.SS. in data 14 febbraio c.a. senza successive richieste di confronto:

- A) *parametri di carattere generale di tipo "oggettivo" i seguenti, con il relativo peso:*
- 1) *Livello di responsabilità di coordinamento generale e di direzione: 600 punti;*
    - a) *Responsabilità complessiva e di coordinamento per le fasi attuative delle linee di indirizzo degli Organi (ivi compresa responsabilità di firma sui procedimenti: interna/esterna/finanziaria/di indirizzo): 200 punti*
    - b) *Grado di indipendenza, di autonomia strategica e di rappresentanza dell'Ente, con responsabilità esterna: 140 punti*
      - *Livello di relazione superiore (Segretario Generale / Organi)*
      - *Livello di autonomia (procedurale-operativa-strategica)*
    - c) *Entità risorse umane e finanziarie assegnate: 100 punti*
    - d) *Aree e servizi coordinati: 100 punti*
    - e) *Affidamento e svolgimento di funzioni autonome ratione officii (comprese indennità di onnicomprensività): 60 punti*



- 2) *Complessità dei problemi da gestire: 200 punti*
- a) *Apporto ai processi decisionali degli Organi – Tipo di contributo: consultivo; di responsabilità condivisa; di responsabilità diretta: 70 punti*
  - b) *Incidenza (operativa, gestionale e strategica) delle decisioni da assumere: 70 punti*
  - c) *Livello di variabilità dei processi da gestire (sia dal punto di vista normativo, sia per il contesto istituzionale, sia per la domanda delle imprese): occasionale; frequente; continua: 30 punti*
  - d) *Livello di innovazione richiesta per i processi da gestire (replicazione prassi note; ottimizzazione risultati o metodi; nuove soluzioni si servizio o metodologiche): 30 punti*
- 3) *Competenze e professionalità richieste 200 punti*
- a) *Competenze manageriali e soft skills: 100 punti*
  - b) *Competenze interfunzionali: 60 punti*
  - c) *Competenze di tipo specialistico: 40 punti*
- B) *Applicazione del fattore 0,7 al valore oggettivamente definito, nei primi tre anni di servizio nell'Ente e nella funzione dirigenziale del dirigente incaricato.*

richiamata la deliberazione di Giunta n° 29 del 21/02/2023 avente ad oggetto la costruzione del “fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e risultato della dirigenza anno 2023: costituzione provvisoria”;

vista la delibera odierna della Giunta che ha autorizzato la delegazione trattante di parte pubblica alla firma del contratto aziendale per la Dirigenza della CCIAA TNO per il triennio 2023-25 che definisce la destinazione delle risorse alla retribuzione di posizione in € 299.000;

visto il Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 13 luglio 2022 che definisce i criteri per l'applicazione e la determinazione delle fasce economiche e dei livelli di complessità delle strutture per il trattamento economico corrispondente all'incarico di Segretario generale delle Camere di commercio, e in particolare l'art. 2 che dispone che “I livelli di complessità attribuibili a ciascuna Camera di Commercio sono determinati attraverso la misurazione di variabili riferite al 31/12 dell'anno precedente...”;

richiamata la deliberazione di Giunta n° 21 del 31/01/2023, più sopra già ricordata, nella quale si dà atto, in relazione a quanto previsto dal citato Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 13 luglio 2022, che la fascia di complessità individuata dall'applicazione dei parametri in esso previsti sia “elevata”, con punteggio pari a 17 rispetto alla soglia “>=15” e con un indice di equilibrio strutturale pari a 11%, ben superiore al limite minimo dell'1%, a conferma della solidità economico finanziaria dell'Ente;

considerato che lo stesso D.M. Sviluppo Economico del 13 luglio 2022, per la definizione dell'importo della retribuzione di posizione e di risultato prescrive che si debbano valutare i parametri di “complessità strategica”, vale a dire:

- 1) Impegno richiesto dal programma di mandato;
- 2) Accordi istituzionali e risorse finanziarie da esse provenienti;

richiamato quanto deliberato dalla Giunta in quella sede per il contratto individuale del Segretario generale per il quale si demandava al presidente di stipulare il contratto individuale in coerenza con le premesse che qui si riportano: “considerata l'elevata complessità strategica conseguente alla creazione di un nuovo Ente performante secondo gli standard nazionali di Pareto, frutto dell'accorpamento di tre Camere molto diverse tra loro e che il Programma di mandato affida allo stesso Ente una mission molto sfidante “Diventare nel quinquennio di mandato il partner di riferimento del sistema imprenditoriale e istituzionale della circoscrizione di competenza”, considerato il sistema di relazioni con le istituzioni locali dalle quali la Camera acquisisce importanti risorse per il finanziamento delle attività sul territorio lucchese e pisano, pari a quasi il 10% degli Interventi Economici e considerato infine che la Camera della Toscana Nord-Ovest si colloca dimensionalmente ai livelli meno elevati del cluster delle grandi Camere, il Presidente propone un importo di



€ 120.000,00 onnicomprensivo, atteso che il Segretario generale nella Camera Toscana Nord-Ovest è anche datore di lavoro e responsabile della sicurezza ai sensi del D.Lgs. 81/2008; considerato che la retribuzione del Segretario si compone di una parte connessa all'incarico (retribuzione di posizione) e di una parte, detta "retribuzione di risultato", che è soggetta ad un processo di valutazione definito dal Sistema di misurazione e valutazione della Performance sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi di Ente, organizzativi e individuali, e che sia opportuno che tale retribuzione di risultato assuma un peso significativo al fine di incentivare il raggiungimento dei target di miglioramento prefissati dalla Giunta, che potrebbe essere confermata nell'importo in godimento pari a un massimo di 54.000 euro, pari al 45% della posizione, onnicomprensiva rispetto a tutti gli incarichi che il Segretario generale ricopre ratione uffici, ivi compresa la direzione dei bracci operativi dell'Ente formalmente assegnati quali, al momento, l'Azienda speciale ISR e la Fondazione Innovazione e sviluppo Imprenditoriale nonché l'incarico di componente del Consiglio di Amministrazione di Toscana Aeroporti spa, società quotata, salvo se altri in futuro assegnati e il compimento diretto di tutti atti di gestione inerenti le aree dirigenziali prive di dirigente qualora non affidate ad altri dirigenti in servizio" e considerato che, successivamente, si è aggiunto l'incarico di direzione della partecipata unipersonale Lucca In-Tec S.r.l.u., società che gestisce il Polo tecnologico Lucchese e il Museo della Scultura di Pietrasanta;

ricordato che l'art. 27, comma 5, CCNL 1999, tuttora vigente in quanto non disapplicato dall'art. 62, lettera B, penultimo alinea, prevede che "I Comuni e le Camere di Commercio, con strutture organizzative complesse approvate con gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti, che dispongano delle relative risorse, possono superare il valore massimo della retribuzione di posizione indicato nel comma 2";

tenuto conto dell'impegno richiesto dal programma di mandato di questa consiliatura, il primo mandato del nuovo Ente nato dalla fusione di tre Camere di commercio con una missione istituzionale sfidante, tanto più in un contesto organizzativo da creare ex novo, superando divergenze culturali interne ed esterne e ricercando un nuovo modus operandi su un territorio molto vasto e amministrativamente organizzato in tre distinte province, tre Tribunali, due Corti d'appello e considerato il programma di investimenti e dismissioni che necessita la valorizzazione del patrimonio immobiliare, gli accordi con i soggetti istituzionali delle tre province per l'acquisizione di risorse aggiuntive per la promozione e la loro gestione;

vista la proposta elaborata dal Segretario generale per l'applicazione dei criteri di valutazione delle aree in relazione alle funzioni svolte e alle responsabilità assegnate sulla base della delibera di definizione della Macrostruttura sopra richiamata come segue:

	Segretario generale	AMMINISTRAZIONE BILANCIO E PATRIMONIO	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA E SERVIZI DIGITALI	REGOLAZIONE DEL MERCATO	PROMOZIONE E SVILUPPO DEL TERRITORIO	TOTALE
1A	100	25	25	20	30	200
1B	60	20	25	15	20	140
1C	40	15	18	12	15	100
1D	30	20	20	15	15	100
1E	35	5	10	5	5	60
2A	35	10	8	9	8	70
2B	30	10	10	10	10	70
2C	10	5	5	5	5	30
2D	6	6	6	5	7	30
3A	24	19	19	19	19	100
3B	26	16	5	5	8	60
3C	5	10	10	10	5	40
<b>TOTALE</b>	<b>401</b>	<b>161</b>	<b>161</b>	<b>130</b>	<b>147</b>	<b>1000</b>



ritenuto di dare decorrenza alle pesature delle aree dirigenziali a far data dal 1° gennaio 2024, fatte salve le valutazioni organizzative che saranno effettuate all'esito della selezione per il reclutamento di un dirigente a tempo determinato, le cui procedure sono attualmente in corso;

considerato che il Fondo per la retribuzione della dirigenza composto ex art. 57 del CCNL vigente, approvato per il 2023 con delibera n° 29 del 21/02/2023, finanzia oltre che la cd. "retribuzione di posizione", connessa al tipo di incarico ricoperto, anche la cd. "retribuzione di risultato" che viene assegnata annualmente in base alle risultanze del Sistema di misurazione e valutazione del personale con qualifica dirigenziale che consegua un giudizio positivo;

ricordata altresì la disciplina per la gestione di tali risorse prevista dal Contratto nazionale che dispone che qualora, in un determinato anno, non sia stato possibile utilizzare integralmente tutte le risorse destinate a retribuzione di posizione, il residuo, incrementa, per il medesimo anno, le risorse destinate a retribuzione di risultato e altresì che qualora l'integrale destinazione delle risorse in un determinato anno non sia stata oggettivamente possibile, gli importi residui incrementano una tantum le risorse destinate a retribuzione di risultato del Fondo dell'anno successivo, per cui si rende opportuna una quantificazione massima della retribuzione di risultato dei dirigenti in servizio;

considerato che per il 2023 le retribuzioni delle due Dirigenti in servizio sono quelle in godimento nelle Camere cessate avendo rinviato al presente provvedimento le nuove valorizzazioni delle aree loro assegnate a inizio anno;

considerato l'impegno per l'anno in chiusura assolto dalle Dirigenti per le attività di tempestiva ridefinizione di tutti Regolamenti, l'armonizzazione di tutte le procedure, la ridefinizione dell'organizzazione, con la creazione di uffici e servizi composti da personale delle tre sedi; la ricognizione del patrimonio esistente e l'avvio della progettazione per la riqualificazione del museo del marmo di Carrara, l'avvio della procedura di cessione dei tre appartamenti "ex Bipielle" di Lucca, la creazione di un bilancio unitario in ossequio a tutte le regole di contabilità connesse alla fusione; la tempestiva creazione dei nuovi organismi di mediazione e di formazione dei mediatori, di composizione della crisi con il coinvolgimento degli ordini professionali delle tre province, la creazione della nuova Camera arbitrale con i relativi regolamenti, la gestione efficace dei nuovi adempimenti connessi alle normative che protempore sono divenute operative, quale ad es. "il titolare effettivo" con il relativo carico in termini di rilascio di strumenti di firma digitale; la formazione continua che ha coinvolto anche la dirigenza finalizzata all'acquisizione di una cultura organizzativa e valutativa comune; e sotto la guida del Segretario Generale la revisione degli strumenti di gestione del personale, la costruzione del Sistema di misurazione e valutazione, la definizione dei contratti aziendali, passando per le discipline degli istituti contrattuali connessi al rapporto di lavoro, l'individuazione delle nuove Elevate qualificazioni e la messa a punto della microstruttura con incarichi e disciplinari; la realizzazione di oltre 6 milioni di euro di Interventi economici, con bandi e interventi diretti, impegnando tutta la struttura promozionale ma anche quella dei servizi di supporto, senza alcun inserimento di nuovo personale, ma agendo sull'organizzazione, sulla digitalizzazione e sul recupero di produttività: un livello di interventi economici pari al 73% del Diritto annuale netto, livello molto alto nel novero dei valori degli indicatori di Pareto per il cluster delle grandi Camere e il più alto della Toscana. I target degli obiettivi saranno valorizzati puntualmente con il bilancio consuntivo anche al fine della valutazione della performance dell'Ente e dei dirigenti.

ritenuto per l'anno in corso 2023 e per i prossimi anni del mandato degli organi di stabilire, comunque in relazione alle risorse annualmente disponibili, il conseguimento di un effettivo impiego di risorse (anche rese disponibili dalla mancata destinazione a retribuzione di posizione per le aree dirigenziali vacanti) del 30% del Fondo per la retribuzione delle posizioni e del risultato al finanziamento delle retribuzioni di risultato, così come previsto dal Contratto aziendale, percentuale che si ritiene valida anche in relazione alla valorizzazione della retribuzione di risultato del singolo dirigente;



vista la legge 29/12/1993 n. 580 e successive modifiche ed integrazioni sul riordinamento delle Camere di Commercio;

visto lo Statuto vigente;

a voti unanimi e palesi, espressi per alzata di mano,

### **DELIBERA**

1. di individuare i valori delle aree a cui commisurare la retribuzione di posizione della dirigenza come indicato nell'Allegato 1, che forma parte integrante della presente delibera;

2. di prevedere, in esito a tale pesatura, quale retribuzione di posizione del personale dirigente incaricato della direzione di un'area dirigenziale, in applicazione dei punteggi suddetti e del peso delle stesse in considerazione delle risorse destinate alla retribuzione di posizione della dirigenza come segue:

- Anagrafico certificativa e servizi digitali	€ 48.000
- Regolazione del mercato	€ 39.000
- Promozione e sviluppo del territorio	€ 44.000
- Amministrazione bilancio e patrimonio	€ 48.000

3. di prevedere la decorrenza della nuova pesatura delle aree dirigenziali e della relativa valorizzazione economica a far data dal 1/1/2024 e per quattro anni in coerenza con l'attuale mandato degli organi e precisamente fino al 31/12/2027, salvo modifiche conseguenti ad eventuali nuove previsioni di legge e/o del contratto nazionale ovvero a sopravvenute esigenze organizzative;

4. di monitorare il livello di complessità della struttura camerale, al 31/12/2022 pari a 17, superiore alla soglia di 15 punti che identifica una struttura a complessità "Elevata", ai sensi del DM 13/7/2022 al fine delle prossime valutazioni dei pesi delle aree;

5. di precisare che la retribuzione di posizione così determinata è omnicomprensiva dei compensi per eventuali incarichi attribuiti alla Dirigenza direttamente o su segnalazione dell'Amministrazione di appartenenza;

6. di mantenere invariato quanto già deliberato per la retribuzione di risultato del Segretario generale nella Delibera della Giunta n° 21 del 31/01/2023, pari ad € 54.000, valore omnicomprensivo, anche riguardo a qualunque incarico, interno od esterno, ricoperto in relazione alla propria funzione, anche su designazione della Camera;

7. di prevedere per il 2024 e per gli anni successivi del presente mandato degli organi camerali (cioè fino al 2027), che, la retribuzione di risultato massima del singolo dirigente in servizio sia pari al 30% del fondo annuale riferito alla quota di retribuzione di posizione in godimento (alternativamente detto sia al massimo il 43% della retribuzione di posizione in godimento), comunque sulla base delle risorse disponibili nel Fondo costituito annualmente in relazione agli obiettivi da raggiungere, che verrà liquidata al termine della valutazione della performance sulla base del sistema di misurazione e valutazione pro-tempore vigente con destinazione ad economia delle risorse residue;

8. di prevedere per il solo 2023 una retribuzione di risultato per i due dirigenti in servizio come già determinata dai contratti individuali in godimento, che verrà liquidata al termine della valutazione della performance sulla base del sistema di misurazione e valutazione pro-tempore vigente con destinazione ad economia delle risorse residue fatta salva l'applicazione delle disposizioni del contratto aziendale 2023-25 in tema di interim e di responsabile anticorruzione.



CAMERA DI COMMERCIO  
TOSCANA NORD-OVEST

9. Il Segretario Generale provvederà a sottoscrivere i contratti individuali con i dirigenti in servizio all'esito della sottoscrizione del contratto aziendale.

IL PRESIDENTE  
VALTER TAMBURINI

IL SEGRETARIO GENERALE  
CRISTINA MARTELLI

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

**Allegato 1**  
**Valutazione posizioni macrostruttura CCIAA TNO**  
**ex Delibera Giunta n° 17 del 31/01/2023**

**Criteri**

- A) *parametri di carattere generale di tipo "oggettivo" i seguenti, con il relativo peso:*
- 1) *Livello di responsabilità di coordinamento generale e di direzione: 600 punti;*
    - a) *Responsabilità complessiva e di coordinamento per le fasi attuative delle linee di indirizzo degli Organi (ivi compresa responsabilità di firma sui procedimenti: interna/esterna/finanziaria/di indirizzo): 200 punti*
    - b) *Grado di indipendenza, di autonomia strategica e di rappresentanza dell'Ente, con responsabilità esterna: 140 punti*
      - *Livello di relazione superiore (Segretario Generale / Organi)*
      - *Livello di autonomia (procedurale-operativa-strategica)*
    - c) *Entità risorse umane e finanziarie assegnate: 100 punti*
    - d) *Aree e servizi coordinati: 100 punti*
    - e) *Affidamento e svolgimento di funzioni autonome ratione officii (comprese indennità di onnicomprensività): 60 punti*
  - 2) *Complessità dei problemi da gestire: 200 punti*
    - a) *Apporto ai processi decisionali degli Organi – Tipo di contributo: consultivo; di responsabilità condivisa; di responsabilità diretta: 70 punti*
    - b) *Incidenza (operativa, gestionale e strategica) delle decisioni da assumere: 70 punti*
    - c) *Livello di variabilità dei processi da gestire (sia dal punto di vista normativo, sia per il contesto istituzionale, sia per la domanda delle imprese): occasionale; frequente; continua: 30 punti*
    - d) *Livello di innovazione richiesta per i processi da gestire (replicazione prassi note; ottimizzazione risultati o metodi; nuove soluzioni si servizio o metodologiche): 30 punti*
  - 3) *Competenze e professionalità richieste 200 punti*
    - a) *Competenze manageriali e soft skills: 100 punti*
    - b) *Competenze interfunzionali: 60 punti*
    - c) *Competenze di tipo specialistico: 40 punti*
- B) *Applicazione del fattore 0,7 al valore oggettivamente definito, nei primi tre anni di servizio nell'Ente e nella funzione dirigenziale del dirigente incaricato.*

	Segretario generale	AMMINISTRAZIONE BILANCIO E PATRIMONIO	ANAGRAFICO CERTIFICATIVA E SERVIZI DIGITALI	REGOLAZIONE DEL MERCATO	PROMOZIONE E SVILUPPO DEL TERRITORIO	TOTALE
1A	100	25	25	20	30	200
1B	60	20	25	15	20	140
1C	40	15	18	12	15	100
1D	30	20	20	15	15	100
1E	35	5	10	5	5	60
2A	35	10	8	9	8	70
2B	30	10	10	10	10	70
2C	10	5	5	5	5	30
2D	6	6	6	5	7	30
3A	24	19	19	19	19	100
3B	26	16	5	5	8	60
3C	5	10	10	10	5	40
<b>TOTALE</b>	<b>401</b>	<b>161</b>	<b>161</b>	<b>130</b>	<b>147</b>	<b>1000</b>