

# UNIONE VAL D'ENZA

## **SISTEMA PER L'INDIVIDUAZIONE E LA GRADUAZIONE DEGLI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE**

Approvato con Deliberazione della G.C del Comune di Canossa n. \_\_\_\_ del \_\_\_\_

## INDICE

1. Identificazione delle posizioni di Elevata Qualificazione .....	3
2. Criteri di graduazione delle posizioni di Elevata Qualificazione .....	4
3. La metodologia per la graduazione delle posizioni di Elevata Qualificazione .....	5
4. Il processo di analisi e valutazione degli incarichi di Elevata Qualificazione.....	8
5. Funzioni e competenze delle posizioni di Elevata Qualificazione .....	10
6. Requisiti richiesti per l'attribuzione dell'incarico di Elevata Qualificazione .....	11
7. Criteri per il conferimento dell'incarico di Elevata Qualificazione .....	11
8. Conferimento degli incarichi di Elevata Qualificazione .....	12
9. Incarico ad interim.....	12
10. Attribuzione incarico in deroga.....	12
11. Revoca dell'incarico .....	13
12. Orario di lavoro degli incaricati di Elevate Qualificazioni.....	13
13. Rinvio.....	13

## 1. Identificazione delle posizioni di Elevata Qualificazione

Si prevedono le seguenti possibili tipologie di posizioni collocabili nell'area esplicitamente prevista dal nuovo CCNL delle Funzioni Locali 2019/2021 (artt. 16-17-18-19), ovvero posizioni caratterizzate da:

- 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 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.

L'elemento comune alle ipotesi sopra citate è costituito dalla **assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato**.

L'Amministrazione (Giunta o Assemblea Sindaci) individua il numero di posizioni di Elevata Qualificazione da finanziare tenendo conto della complessità e strategicità delle funzioni assegnate nonché della complessità della articolazione organizzativa del Settore.

Le proposte modificative all'assetto delle posizioni di Elevata Qualificazione come sopra costituito, dettagliatamente motivate, vanno comunicate tempestivamente anche al Nucleo di Valutazione per le eventuali variazioni e riponderazioni delle graduazioni già espresse.

## 2. Criteri di graduazione delle Posizioni di Elevata Qualificazione

Alla luce di queste considerazioni si assumono i seguenti fondamentali criteri ai quali collegare la graduazione delle responsabilità connesse agli incarichi di Elevata Qualificazione e quindi alla indennità di posizione prevista contrattualmente:

- la responsabilità organizzativa e gestionale
- la complessità
- la professionalità
- la strategicità

Il grado di **responsabilità organizzativa e gestionale** è riconducibile a:

- ✓ numero di collaboratori da gestire
- ✓ influenza sui risultati economico-finanziari della struttura di appartenenza

Il **grado di complessità è riconducibile** al tipo di posizione considerata. In particolare, da:

- ✓ complessità dell'organizzazione controllata (strutture, processi e composizione quali-quantitativa delle risorse umane);
- ✓ autonomia e influenza sull'acquisizione e l'impiego di risorse finanziarie
- ✓ disomogeneità e variabilità delle funzioni amministrative
- ✓ quadro dei vincoli da governare
- ✓ pressioni di carattere ambientale e legate alla dinamica della domanda.

Il **grado di professionalità** è afferente a:

- ✓ caratteristica delle competenze professionali necessarie per lo svolgimento del ruolo
- ✓ facilità di reperimento nell'ambito del settore degli enti locali delle competenze richieste

Il **grado di strategicità** può essere ricondotto ai seguenti elementi, anche considerati disgiuntamente:

- ✓ il presidio da parte della posizione di aspetti prioritari del programma dell'amministrazione;
- ✓ l'influenza della posizione sui risultati complessivi dell'ente;
- ✓ il presidio da parte della posizione di obiettivi e funzioni innovative, tali da garantire la modernizzazione e il miglioramento qualitativo del funzionamento dell'ente;

- ✓ l'esercizio di un ruolo centrale nello sviluppo e nel governo di un sistema articolato di relazioni con interlocutori esterni qualificati;
- ✓ la centralità della posizione rispetto alle caratteristiche, alle aspettative e alle dinamiche del contesto socio-economico-territoriale.

### **3. La metodologia per la graduazione delle posizioni di Elevata Qualificazione**

La valutazione delle posizioni di Elevata Qualificazione viene effettuata mediante un metodo di valutazione strutturato. Il metodo di valutazione contribuisce a fare in modo che le decisioni collegate alla valutazione e basate sugli elementi oggettivi delle posizioni avvengano attraverso un percorso chiaro, trasparente ed esplicitato a priori.

Il metodo di valutazione delle posizioni adottato è del tipo **analitico "per punteggio"**. Il metodo prevede quindi che ciascuna posizione venga ad essere indirettamente comparata con le altre sulla base di una serie di riferimenti (categorie e fattori di valutazione) ritenuti idonei a rendere conto della criticità delle posizioni e quindi rilevanti ai fini delle graduazioni delle medesime.

In particolare, ciascuna categoria è articolata in fattori. Ciascun fattore viene graduato su tre livelli, in modo da consentire una valutazione analitica comparativa delle posizioni individuate. In questo senso la graduazione dei fattori non assume valore assoluto rispetto alla situazione generale dell'ente, ma relativo rispetto al gruppo di posizioni prese in considerazione. Si intende, quindi, che le posizioni selezionate presentano tutte caratteristiche significative di complessità e rilevanza strategica (presupposti fondamentali per la loro costituzione), ma potrebbero assumere, per ogni singolo fattore un valore relativamente diverso (basso, medio, alto) all'interno dello specifico universo delle posizioni valutate.

Le caratteristiche e i fattori individuati per la valutazione della diversa rilevanza organizzativa delle posizioni sono differenti in relazione al gruppo di posizioni considerato.

I criteri per la valutazione sono le seguenti:

- a) livello di autonomia e responsabilità corrispondente alla posizione;**
- b) complessità relativa al presidio della posizione;**
- c) caratteristiche relative alla professionalità necessaria per il presidio della posizione;**
- d) strategicità della posizione.**

Le categorie individuate vengono misurate rispetto ai seguenti otto fattori:

<b>Categorie</b>	<b>Fattori</b>
<b>Responsabilità organizzativa e gestionale</b>	numero di collaboratori da gestire influenza su risultati economico-finanziari
<b>Complessità</b>	omogeneità delle funzioni caratteristiche dei processi operativi innovazione necessaria quadro delle relazioni
<b>Professionalità</b>	competenze professionali
<b>Strategicità</b>	impatto sui risultati dell'ente

Il *grado di autonomia* delle posizioni organizzative è ritenuto un fattore di individuazione delle stesse e non rappresenta quindi un elemento di differenziazione.

**Criterio: livello di autonomia e responsabilità corrispondente alla posizione**

<b>1. Collaboratori da gestire (quantità e tipologia di profili)</b>		
Grado a	Grado b	Grado c
Complessità bassa	Complessità media	Complessità elevata

<b>2. Gestione risorse finanziarie</b>		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso  Grado di influenza sui risultati economico-finanziari dell'ente	Medio  Grado di influenza sui risultati economico-finanziari dell'ente	Elevato  Grado di influenza sui risultati economico-finanziari dell'ente

**Criterio: complessità relativa al presidio della posizione**

<b>3. Omogeneità delle funzioni</b>		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso  Attività prevalentemente omogenee	Medio  Attività relativamente eterogenee	Elevato  Attività altamente diversificate

<b>4. Caratteristiche dei processi operativi</b>		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso  La posizione richiede in prevalenza il presidio di attività stabili, routinarie e/o altamente proceduralizzate e che richiedono soluzioni operative di base	Medio  La posizione richiede in prevalenza il presidio di attività mediamente prefigurabili, che presentano talvolta problemi non prevedibili e richiedono soluzioni operative originali	Elevato  La posizione richiede in prevalenza il presidio di attività che presentano di frequente problemi non prevedibili e richiedono soluzioni operative dedicate e adeguate alle caratteristiche del contesto

<b>5. Fabbisogno di innovazione nelle funzioni</b>		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso  Prevalenza di funzioni che presentano caratteri di stabilità o richiedono revisione ordinaria in termini di contenuto	Medio  Presenza significativa di funzioni che richiedono adattamento e attenzione costante all'adeguamento dei servizi e delle attività	Elevato  Quadro delle funzioni in continua evoluzione e necessità di innovazione continua nei contenuti.

<b>6. Quadro di relazioni*</b>		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso	Medio	Elevato
Il quadro delle relazioni (interne ed esterne) da gestire presenta aspetti di normale complessità	Il quadro delle relazioni (interne ed esterne) da gestire presenta aspetti di particolare complessità	La posizione richiede di gestire una rete di relazioni qualificate all'interno e/o all'esterno

\* incluso rapporto con società controllate e partecipate

**Criterio: caratteristiche relative alla professionalità necessaria per il presidio della posizione**

<b>7. Competenze professionali</b>		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso	Medio	Elevato
Le competenze fondamentali per la posizione sono relative ad un ambito disciplinare specifico e facilmente reperibili sul mercato	Le competenze fondamentali per la posizione sono relative a più ambiti disciplinari	La posizione richiede un'approfondita competenza in più ambiti disciplinari fortemente valorizzata dal mercato

<b>Criterio: strategicità</b>		
<b>8. Strategicità</b>		
Grado a	Grado b	Grado c
Basso	Medio	Elevato
La posizione ha un impatto relativamente contenuto sui risultati quali-quantitativi dell'ente	La posizione ha un impatto significativo sui risultati quali-quantitativi dell'ente	La posizione ha un impatto molto rilevante sui risultati quali-quantitativi dell'ente

**4. Il processo di analisi e graduazione degli incarichi di Elevata Qualificazione**

**a) Descrizione delle posizioni**

La fase iniziale è finalizzata a conoscere a fondo il contenuto della posizione, attraverso la raccolta dei dati e delle informazioni necessarie, che saranno riportate sulle apposite schede di rilevazione, riportate in allegato.

La **struttura interna di supporto al Nucleo di Valutazione** provvede a raccogliere i dati necessari, anche attraverso incontri con gli attuali titolari delle posizioni e contatti con gli uffici competenti, ed a compilare le apposite schede di rilevazione, che devono essere sottoscritte dagli interessati.

**b) Graduazione delle posizioni di Elevata Qualificazione**

In relazione agli otto fattori di valutazione sopra enunciati, viene utilizzata una scala di valutazione fondata su tre livelli corrispondenti alla gradazione che ciascun fattore può assumere rispetto alla specifica posizione (i valori della scala sono convenzionali e utilizzati per facilitare la gestione tecnica del sistema)

Fattore X		
<b>Grado a</b>	<b>Grado b</b>	<b>Grado c</b>
Fino a punti 1	Fino a punti 2	Fino a punti 3

La frazione minima di punteggio attribuibile è di 0.5

La valutazione consiste nel valutare comparativamente tutte le posizioni rispetto a ciascun fattore. La rilevanza che il fattore assume per la posizione determina il grado/punteggio ottenuto dalla specifica posizione rispetto allo specifico fattore.

Il punteggio totale viene determinato automaticamente come somma del punteggio ottenuto nei singoli fattori di valutazione. I limiti di punteggio attribuibile (minimo e massimo) sono i seguenti:

Range di graduazione	
Min	Max
8	24

**c) Collocazione in fasce e riconoscimento dell'indennità di posizione**

Al fine di graduare le posizioni organizzative e di collocarle in fasce omogenee per responsabilità si procede quindi alla definizione di distinte aggregazioni corrispondenti alle diverse fasce di posizioni.

Fascia A – Posizione di complessità massima		Fascia B – Posizione di complessità elevata		Fascia C – Posizione di complessità media		Fascia D – Posizione di complessità minima	
Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max
21	24	17	20	13	16	8	12

La collocazione in fasce omogenee è funzionale al riconoscimento della complessità della posizione analizzata in relazione al contesto organizzativo in cui essa opera.

La definizione della graduazione e la collocazione nella relativa fascia di appartenenza viene formulata dal Nucleo di Valutazione su istruttoria della struttura tecnica di supporto.

La definizione del valore economico per l'indennità di posizione è in funzione del punteggio attribuito alla singola posizione di Elevata Qualificazione e alla fascia di collocazione.

I valori economici vengono definiti dalla Giunta/Assemblea Sindaci sulla base delle disponibilità economiche relative al trattamento accessorio del personale in posizione organizzativa e in merito alle politiche retributive dell'ente.

#### d) Iter procedurale per la graduazione delle Posizioni di Elevata Qualificazione

Di seguito si fornisce il percorso decisionale di valutazione e graduazione delle posizioni.

Fasi	Operazioni	Soggetti
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scelte di politica retributiva (livello di differenziazione retributiva, determinazione del valore retributivo minimo e massimo e delle fasce)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente/Sindaco e Giunta/Assemblea dei Sindaci</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi e descrizione delle posizioni di Elevata Qualificazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struttura di supporto al Nucleo di Valutazione, sentiti i responsabili</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Applicazione del metodo di valutazione delle posizioni</li> <li>• Definizione della graduazione di posizione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struttura di supporto effettua istruttoria</li> <li>• Nucleo di valutazione gradua le Posizioni di Elevata Qualificazione</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approvazione graduazione definitiva e atti conseguenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente/Sindaco e Giunta/Assemblea dei Sindaci</li> </ul>

## 5. Funzioni e competenze delle posizioni di Elevata Qualificazione

L'incarico di Elevata Qualificazione comporta, nell'ambito delle deleghe assegnate e delle direttive dell'ente, le seguenti funzioni e competenze:

- a) la gestione delle attività volte al raggiungimento degli obiettivi assegnati;

- b) la gestione delle risorse umane e strumentali assegnate alla struttura di competenza;
- c) la responsabilità dei procedimenti amministrativi attribuiti;
- d) l'adozione in prima persona, con connessa responsabilità di firma, di ogni provvedimento espressamente delegato, conformemente alle vigenti disposizioni di legge.

## **6. Requisiti richiesti per l'attribuzione dell'incarico di Elevata Qualificazione**

L'incarico di Elevata Qualificazione può essere conferito al personale dipendente inquadrato nell'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione, in possesso dei seguenti requisiti:

- a) esperienza lavorativa maturata nell'ente, in categoria D, in base al precedente inquadramento contrattuale, in posizione di lavoro richiedente significativo grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- b) preparazione culturale correlata a titoli accademici relativi a materie concernenti l'incarico assegnato.

Il requisito sub b) potrà essere sostituito dal requisito della esperienza lavorativa di almeno due anni in categoria D o D3, in base al precedente inquadramento contrattuale, nella posizione di lavoro di responsabile di unità organizzativa intermedia.

## **7. Criteri per il conferimento dell'incarico di Elevata Qualificazione**

Gli incarichi sono attribuiti dal Sindaco/Presidente al personale inquadrato nell'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione, in base ai seguenti criteri, ai quali viene assegnato il peso accanto di ciascuno di essi segnato:

- a) Requisiti culturali (diploma di laurea, master, dottorati di ricerca ed altri titoli equivalenti) posseduti (fino a 10/100);
- b) Attitudini e capacità professionale (fino a 25/100);
- c) Esperienza e competenza tecnica nelle materie da trattare (fino a 40/100)
- d) Capacità di gestione di gruppi di lavoro (fino a 25/100);

Il provvedimento con cui si conferisce l'incarico deve essere motivato in relazione ai predetti criteri.

## **8. Conferimento degli incarichi di Elevata Qualificazione**

Gli incarichi di Elevata Qualificazione vengono conferiti Sindaco/Presidente, in merito agli obiettivi da perseguire e a cui spettano il potere di direttiva e la revoca. La valutazione delle performance individuali dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione viene effettuata secondo i criteri definiti all'interno dello SMVAP dell'ente.

Gli incarichi vengono assegnati per periodo massimo pari a tre anni e sono rinnovabili.

Gli incarichi vengono conferiti ed eventualmente rinnovati nel limite delle risorse destinate annualmente all'istituto.

## **9. Incarico ad interim**

In caso di vacanza di una posizione di Elevata Qualificazione, la responsabilità può essere attribuita al Segretario generale ad interim o ad altro dipendente già titolare di analogo incarico in servizio presso l'Ente, previa verifica dei requisiti necessari per la copertura del ruolo.

Gli incarichi ad interim sono retribuiti attraverso la valorizzazione della retribuzione di risultato in base al sistema di misurazione e valutazione della performance attribuendo un ulteriore importo la cui misura può variare dal 15% al 25% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione oggetto dell'incarico ad interim

La Giunta avvalendosi del Nucleo di valutazione determina la percentuale tenendo conto della complessità delle attività e del livello di responsabilità connessi all'incarico attribuito, del grado di conseguimento degli obiettivi, nonché degli esiti della valutazione di performance individuale.

## **10. Attribuzione incarico in deroga**

Al fine di garantire la continuità e la regolarità dei servizi istituzionali, qualora non siano in servizio dipendenti di Area Funzionari e EQ oppure, pure essendo in servizio dipendenti inquadrati in tale area, non sia possibile attribuire agli stessi un incarico ad interim di Elevata Qualificazione per la carenza delle competenze professionali a tal fine richieste, il Sindaco/il Presidente eccezionalmente può conferire temporaneamente l'incarico di Elevata

Qualificazione anche a personale della Area Istruttori, purché in possesso delle necessarie capacità ed esperienze professionali.

Di tale facoltà, gli enti possono avvalersi per una sola volta, salvo il caso in cui una eventuale reiterazione sia giustificata dalla circostanza che siano già state avviate le procedure per l'acquisizione di personale della Area Funzionari e EQ. In tale ipotesi, potrà eventualmente procedersi anche alla revoca anticipata dell'incarico conferito.

Il dipendente dell'Area Istruttori, cui sia stato conferito un incarico di EQ, ha diritto alla sola retribuzione di posizione e di risultato previste per la posizione indipendentemente dall'Area professionale di appartenenza nonché, sussistendone i presupposti, anche ai compensi aggiuntivi dell'art. 20 del CCNL 22/11/2022, con esclusione di ogni altro compenso o elemento retributivo, ivi compreso quello per mansioni superiori di cui all'art.8 del CCNL del 14/9/2000.

## **11. Revoca dell'incarico**

A seguito di specifico accertamento di inadempienze o risultati negativi da parte del titolare di incarico di elevata qualificazione, l'Amministrazione può revocare l'incarico affidato con provvedimento motivato e previa assicurazione del principio del contraddittorio. L'incarico di Elevata Qualificazione può essere, altresì, revocato anticipatamente, rispetto alla sua scadenza per motivate ragioni di natura gestionale ed organizzativa.

## **12. Orario di lavoro degli incaricati di Elevate Qualificazioni**

Al dipendente incaricato di Elevata Qualificazione, fatti salvi differenti regimi orari adottati a livello di ogni singolo ente, è concessa la flessibilità necessaria nella gestione del proprio tempo di lavoro, idonea al raggiungimento degli obiettivi assegnati, fermo restando il limite minimo di 36 ore medie settimanali da computarsi su base mensile e la necessità di assicurare su base giornaliera, nelle giornate di funzionamento dei servizi, almeno 4 ore di presenza nelle ore antimeridiane.

## **13. Rinvio**

Per tutto quanto non previsto nel presente regolamento si rinvia alle norme dei vigenti C.C.N.L. Funzioni Locali e dal regolamento degli Uffici e dei Servizi dell'ente che disciplinano la materia ovvero, per quanto concerne il tema della valutazione delle performance, al Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance dell'ente.

#### 4. Allegato: la scheda di rilevazione delle posizioni di Elevata Qualificazione

<p><b>POSIZIONE:</b> .....</p> <p><b>COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ENTE:</b></p>	
<p><b>CATEGORIA DI VALUTAZIONE 1: livello di autonomia e responsabilità corrispondente alla posizione</b></p>	
<p><b>Fattori:</b></p>	<p><b>Elementi da considerare:</b></p>
<p><b>1a – RISORSE UMANE COORDINATE: le risorse umane gestite dalla posizione</b></p>	<p>1) Ruolo - N. tot Risorse umane distinte per profilo: .....</p> <p>2) Ruolo – N. tot Risorse Umane <i>direttamente</i> dipendenti dalla posizione, distinte per profilo: ..... .....</p> <p>3) Collaboratori Atipici (Tempi Determinati, Collaborazioni) <i>direttamente</i> coordinati e profilo: .....</p> <p>4) Collaboratori Atipici (Tempi Determinati, Collaborazioni) <i>indirettamente</i> coordinati e profilo: .....</p>

<b>1b –GESTIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE: le risorse economiche attribuite alla posizione (da PEG)</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Entrate correnti: .....</li><li>2) Entrate da trasferimenti: .....</li><li>3) Uscite correnti:.....</li><li>4) Uscite per investimento: .....</li></ol>
---	--

<b>CATEGORIA DI VALUTAZIONE 2: complessità relativa al presidio della posizione</b>	
<b>Fattori:</b>	<b>Elementi da considerare:</b>
<b>1a) OMOGENEITA' DELLE FUNZIONI:</b>	<p>Processi presidiati dalla Posizione di Elevata Qualificazione (elenco):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>
<b>2b) CARATTERISTICHE DEI PROCESSI OPERATIVI</b>	<p>Descrizione delle caratteristiche prevalenti dei processi gestiti in termini di standardizzabilità/eterogeneità delle situazioni, tipologia di decisioni e di modalità di soluzione dei problemi.</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>
<b>2c) FABBISOGNO DI INNOVAZIONE NELLE FUNZIONI</b>	<p>Descrizione sintetica del fabbisogno di innovazione richiesto nei servizi gestiti:</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>
<b>2d) GRADO DI RELAZIONI</b>	<p>Indicare gli interlocutori con cui il titolare di incarico di Elevata Qualificazione prevalentemente entra in contatto nell'esercizio della sua attività:</p> <p><b>Interni:</b></p> <p>...</p> <p><b>Esterni:</b></p> <p>...</p> <p>...</p>

<b>CATEGORIA DI VALUTAZIONE 3: caratteristiche relative alla professionalità necessaria per il presidio della posizione</b>	
<b>Fattore:</b>	<b>Elementi da considerare:</b>
<b>3a) PROFESSIONALITA' RICHIESTA</b>	Back-ground di studi necessario:.....  Esperienza richiesta:.....  Reperibilità della figura nell'ambito del settore enti locali:.....

<b>CATEGORIA DI VALUTAZIONE 4: LA RILEVANZA STRATEGICA</b>	
<b>Fattore:</b>	<b>Elementi da considerare:</b>
<b>4a) LA RILEVANZA STRATEGICA RISPETTO AI RISULTATI QUALI-QUANTITATIVI DELL'ENTE</b>	Principali obiettivi assegnati alla posizione in sede di DUP - PEG/PIAO oppure presidio di strumenti di programmazione e pianificazione a valenza strategica per l'ente  ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....