

Sistema di misurazione e valutazione della performance

aggiornamento novembre 2015

in conformità al
D. Lgs. n. 150/2009

INDICE

PREMESSA	p. 5
1. LA DESCRIZIONE DEL SISTEMA	p. 7
1.1 Le caratteristiche distintive della Camera di commercio di Lucca	p. 7
1.2 La struttura organizzativa	p. 7
2. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	p. 9
2.1 Dalla dimensione strategica alla dimensione operativa	p. 12
2.2 Matrice di corrispondenza: Principi – metodologia – strumenti – caratteristiche	p. 14
2.3 Altre metodologie a supporto del Sistema di Misurazione e Valutazione	p. 15
2.4 Il processo di definizione degli obiettivi operativi: la logica a cannocchiale	p. 17
2.5 Gli indicatori di misurazione	p. 21
2.6 La rilevazione dei risultati	p. 22
2.7 Il sistema di reporting	p. 23
3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	p. 24
3.1 Ambiti di misurazione della performance individuale	p. 24
3.2 Finalità e collegamento tra performance organizzativa e individuale	p. 25
3.3 Il capitale umano: un investimento sicuro	p. 26
3.3.1 La formazione di tutto il personale	p. 26
3.3.2 Il benessere organizzativo	p. 26
3.4 La metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale	p. 27
3.4.1 La performance individuale del Segretario Generale e dei Dirigenti	p. 27
3.4.2 La performance individuale delle Posizioni organizzative	p. 29
3.4.3 La performance individuale del personale	p. 29
3.4.4 Merito e premialità: adeguamento al D. Lgs 150/09	p. 30
3.4.5 Procedure di conciliazione	p. 30
4. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: TEMPI E FASI	p. 32
5. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE: TEMPI E FASI	p. 34
6. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI	p. 35
7. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA	p. 35
ALLEGATI TECNICI	
Allegato n. 1 – Scheda anagrafica di progetto	
Allegato n. 2 – Sistema di valutazione dei Dirigenti	
Allegato n. 3 – Sistema di valutazione delle Posizioni Organizzative	
Allegato n. 4 – Sistema di valutazione del personale	
Allegato n. 5 – Sistema di incentivazione del personale	

Premessa

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance si colloca, in attuazione del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150, all'interno del più ampio "Ciclo di gestione della Performance".

Le pubbliche amministrazioni sono infatti tenute a "misurare e valutare le performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti. L'obiettivo è quello di tendere al miglioramento continuo, attraverso una maggiore qualità dei servizi offerti, ed un efficientamento dei costi dei servizi stessi.

A tal fine le pubbliche amministrazioni sviluppano il ciclo di gestione della performance, che si articola nelle fasi di:

1. definizione e assegnazione di obiettivi, risultati attesi ed indicatori di misurazione degli stessi
2. allocazione delle risorse sugli specifici obiettivi previsti;
3. misurazioni intermedie e predisposizione di eventuali azioni correttive;
4. misurazione e valutazione finale della performance;
5. utilizzo dei sistemi premianti;
6. rendicontazione dei risultati ai diversi stakeholders interessati.

Condizione necessaria affinché si possa sviluppare Il ciclo di gestione della performance è definire ed adottare un:

1. **Sistema di misurazione e valutazione:** ovvero, l'insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance che si sviluppa su due differenti, sebbene interconnessi, livelli:
 - performance organizzativa,
 - performance individuale.
2. **Piano della Performance:** ovvero un documento nel quale vengono resi espliciti obiettivi strategici pluriennali ed annuali, relativi risultati attesi e indicatori di misurazione;
3. Un sistema di rendicontazione delle performance raggiunte, che evidenzii i risultati effettivi rispetto ai valori attesi, la cosiddetta **Relazione sulla performance**;
4. Un sistema di **Trasparenza e Rendicontazione della Performance** che renda agli utenti facile e possibile l'accesso alle informazioni relative al funzionamento dell'Ente ed ai risultati da questo conseguiti.

Nello specifico il presente documento descrive il processo di misurazione e valutazione della performance dell'Ente camerale.

La **misurazione** è un processo quantitativo di rilevazione svolto con l'impiego di indicatori e con l'ausilio di processi di verifica dell'idoneità di tali indicatori a rappresentare il fenomeno osservato.

La **valutazione** è un processo qualitativo che porta ad un giudizio motivato per ciascuno degli ambiti di performance valutato.

In linea con gli indirizzi forniti da CIVIT e le indicazioni fornite da Unioncamere Nazionale, il Sistema di misurazione e valutazione deve essere strutturato in modo da rispettare i seguenti principi:

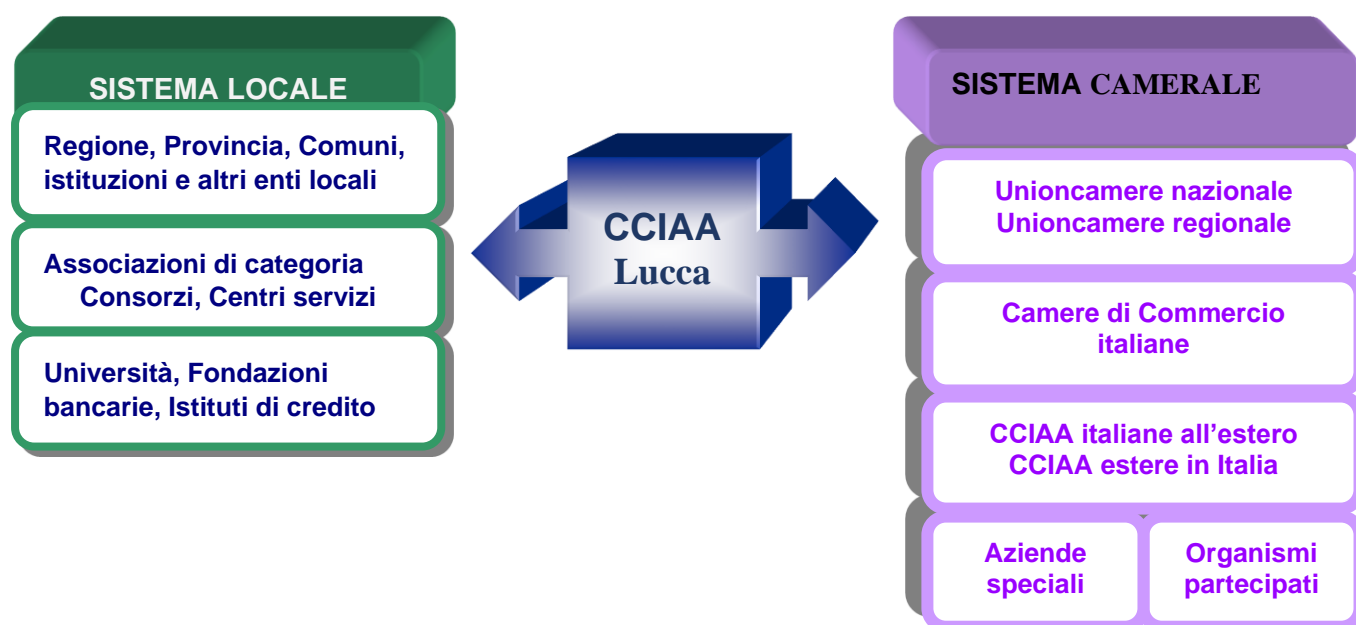
- consentire la misurazione, la valutazione, la rappresentazione in modo integrato del livello di performance atteso con evidenziazione di eventuali scostamenti in modo da consentire un'analisi approfondita delle cause connesse prevedendo successivi livelli di dettaglio
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione e assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance sia agli interlocutori interni che esterni
- consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione di obiettivi ed al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili

1. LA DESCRIZIONE DEL SISTEMA

1.1 Le caratteristiche distintive della Camera di commercio di Lucca

Istituzione pubblica dotata di autonomia funzionale che opera solo a favore dello sviluppo del territorio, non condizionata da altre logiche, la Camera di Commercio di Lucca, con la piena consapevolezza della sua funzione, intende continuare a proporsi come soggetto di stimolo e di aggregazione. Stimolo ed aggregazione per affrontare, congiuntamente a tutti gli attori della provincia, lo sviluppo delle tematiche che condizionano la crescita del benessere collettivo. Le limitate risorse di cui un territorio può disporre, infatti, possono produrre risultati apprezzabili per il sistema economico solo se ben finalizzate e concentrate. Per raggiungere questo obiettivo, si rende opportuno privilegiare un modello operativo basato su tre priorità: Coinvolgimento, Condivisione, Compartecipazione.

Istituzioni locali, categorie economiche, comitati di distretto, fondazioni bancarie, centri di servizio, altri soggetti pubblici e privati operanti nel territorio sono i partners naturali dell'Ente camerale al fine di elaborare strategie condivise di intervento promozionale e sviluppo economico della nostra provincia evitando, al contempo, un'inutile dispersione di risorse.



1.2 La struttura organizzativa

La struttura organizzativa degli uffici e dei servizi della Camera di Commercio di Lucca è fondata sui principi contenuti nelle leggi e nello statuto e si ispira ai seguenti criteri generali:

- ❑ distinzione tra le funzioni e le responsabilità di indirizzo e controllo e le funzioni e le responsabilità di gestione e attuazione
- ❑ individuazione chiara dei livelli di autonomia e di responsabilità, con riferimento agli obiettivi e alle risorse assegnate
- ❑ piena valorizzazione delle risorse umane
- ❑ costante valutazione dell'attività svolta e dei risultati conseguiti
- ❑ economicità e flessibilità gestionale
- ❑ capacità di risposta e adeguamento alle eventuali modificazioni di indirizzo politico
- ❑ rispondenza al pubblico interesse dell'azione amministrativa

La struttura organizzativa si articola su vari livelli:

- organi di indirizzo e controllo
- struttura operativa

Gli organi di indirizzo sono:

- **il Consiglio**: determina gli indirizzi dell'azione camerale e ne verifica l'attuazione
- **la Giunta**: organo politico esecutivo
- **il Presidente**, organo rappresentativo della Camera di Commercio
- **il Collegio dei revisori dei conti**, organo di controllo economico finanziario

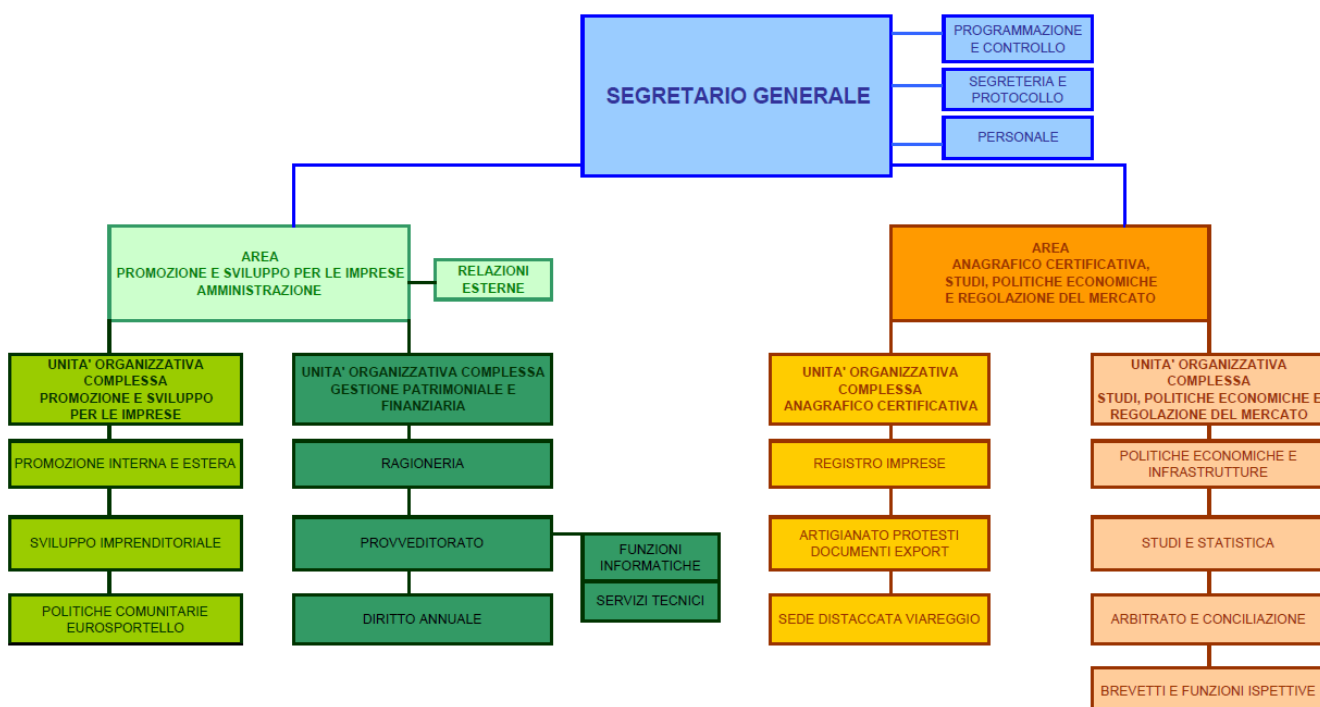
Gli organi statutari della Camera di Commercio sovrintendono a una struttura operativa articolata in tre aree, nella quale il punto di riferimento primario è il Segretario Generale, figura di vertice dell'organizzazione funzionale della Camera:

- Area dirigenziale "Segretario Generale"
- Area dirigenziale "Promozione e Sviluppo per le imprese, Amministrazione"
- Area dirigenziale "Anagrafico Certificativa, Studi, Politiche economiche e Regolazione del mercato"

Il Segretario Generale gestisce l'attività dell'amministrazione camerale indirizzando e coordinando l'attività dei Dirigenti e curando l'organizzazione degli uffici, la gestione del personale e i correlati rapporti sindacali.

L'area dirigenziale "Segretario Generale" è posta sotto la sua diretta responsabilità. Alle dirette dipendenze del Segretario Generale opera l'ufficio Programmazione e Controllo.

All'Area Anagrafico Certificativa, Studi, Politiche economiche e Regolazione del mercato e all'Area Promozione e Sviluppo per le imprese, Amministrazione sono preposte due figure dirigenziali.



2. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La misurazione della performance organizzativa si colloca all'interno del Ciclo di Gestione della Performance come fase intermedia tra la Pianificazione/Programmazione (individuazione degli obiettivi) e la successiva Rendicontazione.



Secondo tale ciclicità, la fase di misurazione e valutazione si presenta come il momento durante il quale si rende effettivamente operativa e dinamica l'attività di monitoraggio.

La presente sezione, quindi, è dedicata ad illustrare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa, ricordando che lo stesso deve consentire la rappresentazione integrata ed esaustiva delle performance attese e di quelle realizzate, al fine di analizzare le eventuali cause di scostamento e di produrre, quindi, il flusso informativo che, indirizzato ai diversi attori, risulta di supporto al processo decisionale e di governance.

In un contesto segnato da crescenti livelli di competitività rispetto al passato, legati essenzialmente ad una maggiore sensibilità della clientela verso componenti di efficienza e di qualità del servizio e ad una generale evoluzione della Pubblica Amministrazione, la misurabilità dei risultati raggiunti per l'Ente camerale, non è solo una questione di "buona amministrazione", ma di responsabilità verso il territorio, significa potere e sapere rendere conto dei risultati conseguiti e garantire una sempre maggiore continuità fra strategie politiche e attività quotidiana dell'Ente.

Il Sistema di Misurazione e di Valutazione della Camera di Commercio di Lucca, al fine di garantire un effettivo miglioramento della performance dell'Ente, si sviluppa su due distinti ed interconnessi livelli:


- ❖ la misurazione e valutazione delle performance complessive dell'Ente;
- ❖ la misurazione e valutazione delle performance delle unità organizzative di cui si compone l'Ente, a loro volta integrati dalla misurazione della performance individuale al fine di una completa rappresentazione della performance dell'Ente.

L'approccio seguito consente, inoltre, di sviluppare distinti momenti di misurazione e valutazione a seconda dell'esigenza conoscitiva; esso infatti può articolarsi secondo differenti livelli dimensionali, in termini di rappresentazione della performance per ambiti di misurazione o di dettaglio, procedendo ad una scomposizione, più o meno dettagliata, della stessa, da un quadro sintetico e complessivo a diversi livelli di analiticità.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa della Camera di Commercio di Lucca è strutturato al fine di ricoprire in modo trasversale ed integrato gli ambiti della performance richiamati dall'art. 8 del D.Lgs. 150/09.

Si propone di seguito una breve sintesi dei principi ai quali tende il Sistema di Misurazione e Valutazione in oggetto, il cui rispetto diventa elemento cardine e di guida per lo sviluppo di una gestione orientata alla performance.

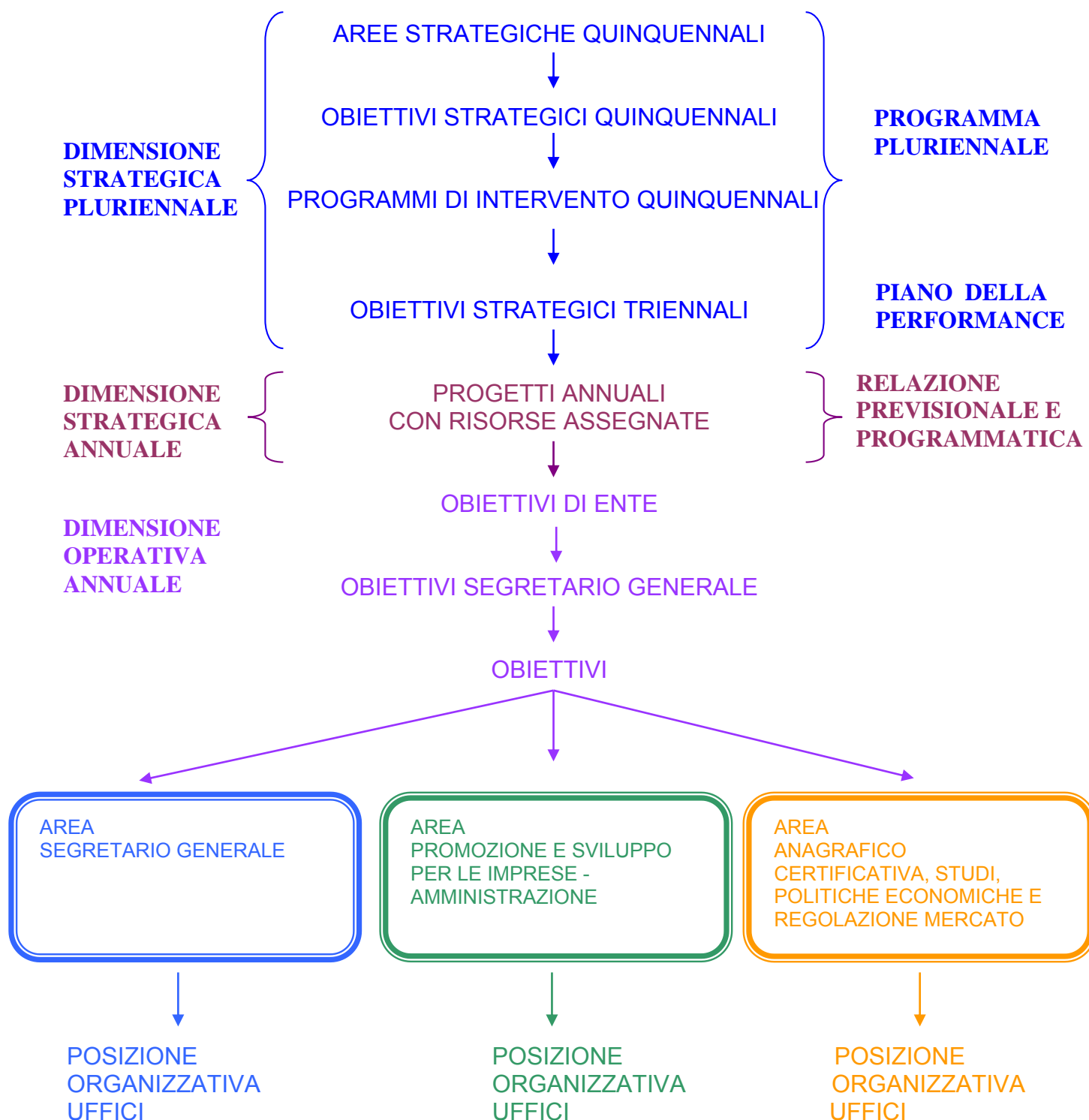
Si specifica che la Camera, provvede ad implementare continuamente le metodologie riportate di seguito al fine di giungere alla piena copertura degli ambiti di cui sotto:

Ambiti di misurazione previsti dall'art. 8 D.Lgs. n. 150/2009	Elementi	Sistema di misurazione e valutazione CCIAA Lucca
<i>Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività</i>	Grado di attuazione delle strategie e livello di soddisfazione dei portatori di interesse – Outcome – Efficacia esterna	
<i>Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse</i>	Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati – Efficacia interna	
<i>Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive</i>	Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi della Camera – Qualità percepita	
<i>Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi</i>	Modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione dei processi e delle competenze professionali – Qualità interna	
<i>Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione</i>	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con il territorio ed i soggetti interessati – Fiducia – Efficacia esterna	
<i>Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi</i>	Ottimizzazione del rapporto tra risorse e risultati, contenimento e riduzione dei costi – Efficienza	
<i>Qualità e quantità delle prestazioni dei servizi</i>	Rispetto del livello di standard definito – Qualità erogata	
<i>Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità</i>	Benessere organizzativo – Efficacia	

2.1 Dalla dimensione strategica alla dimensione operativa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Camera di Commercio di Lucca prevede una gestione per obiettivi, orientata quindi al risultato e funzionale a guidare le attività dell'organizzazione e dei singoli individui che la compongono al conseguimento di specifici livelli di performance.

Il sistema è stato progettato secondo la seguente alberatura:



Tale articolazione consente di avere un forte collegamento tra la dimensione strategica e quella operativa dando il via ad un processo che parte dalla dimensione strategica e prosegue con l'assegnazione ai Dirigenti e "a cascata" a tutta la struttura, di una serie di obiettivi operativi definiti in sede di programmazione annuale e misurati attraverso indicatori e target e con l'identificazione delle risorse necessarie alla loro realizzazione, tradotte, infine, nel Budget direzionale.

Il passaggio ulteriore è stato quello di introdurre un **monitoraggio sistematico dell'attività camerale**, sia nella dimensione ordinaria che in quella progettuale, supportato da una reportistica articolata del controllo di gestione sull'avanzamento del budget e degli indicatori.

Il ciclo, iniziato con la definizione degli obiettivi e dei programmi strategici, si completa con le verifiche, intermedia e finale, del loro conseguimento al fine di valutare l'adeguatezza delle scelte e di orientare la programmazione delle attività per l'anno successivo.

Gli obiettivi, sui quali si basa la misurazione della performance organizzativa, sono di carattere multidimensionale, articolabili quindi nelle seguenti macro-categorie:

- ❖ Sistema delle imprese, del territorio e dei consumatori
- ❖ Processi Interni (Efficienza Organizzativa)
- ❖ Economico-Finanziari

Sistema delle imprese, del territorio e dei consumatori: tale ambito di performance è relativo al monitoraggio del livello di realizzazione degli obiettivi rivolti alla soddisfazione delle imprese, delle associazioni di categoria e dei cittadini, ed in generale di tutti gli stakeholder in relazione alla capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti e di soddisfarli.

Processi Interni (Efficienza Organizzativa): tale ambito è legato alla misurazione del grado di efficienza ed efficacia col quale la Camera di Commercio di Lucca gestisce i propri processi interni, in termini di ottimizzazione degli stessi, di sfruttamento di margini di efficienza, di dematerializzazione, di qualificazione e sviluppo delle risorse umane, di introduzione di tecniche volte al miglioramento della performance.

Economico-Finanziari: tale ambito è orientato a valutare la gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, principale standard di riferimento per la valutazione delle capacità del management di fornire servizi efficaci secondo livelli di efficienza sostenibili, perseguendo politiche di ottimizzazione delle risorse del patrimonio e di contenimento dei costi.

2.2 Matrice di corrispondenza: Principi – metodologia – strumenti – caratteristiche

La matrice di seguito riportata consente di dimostrare il pieno rispetto dei principi di riferimento enunciati dalla Delibera CIVIT 104/2010.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE - CCAA LUCCA			
PRINCIPI DI RIFERIMENTO	METODOLOGIA	STRUMENTO	CARATTERISTICHE
1 consentire la misurazione, valutazione e rappresentazione, in modo integrato ed esaustivo, del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione di eventuali scostamenti	gestione x obiettivi di carattere multidimensionale	cruscotto/scheda obiettivi ente-area-servizio-ufficio	esplicitazione di: obiettivi - indicatori - target - risultato realizzato e percentuale di realizzazione (sui diversi livelli dell'organizzazione)
2 consentire un'analisi approfondita delle cause legate	gestione x obiettivi di carattere multidimensionale	cruscotto/scheda obiettivi ente-area-servizio-ufficio	logica a cannocchiale multilivello con analisi degli scostamenti
3 consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio	gestione x obiettivi di carattere multidimensionale	cruscotto/scheda obiettivi ente-area-servizio-ufficio	step di monitoraggio periodico: obiettivi-indicatori-target-risultato realizzato e percentuale di realizzazione (sui diversi livelli dell'organizzazione)
4 assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni che agli interlocutori esterni all'Amministrazione	gestione x obiettivi di carattere multidimensionale	cruscotto/scheda obiettivi ente-area-servizio-ufficio	produzione report multidestinatario-multilivello
5 promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione performance	gestione x obiettivi di carattere multidimensionale	cruscotto/scheda obiettivi ente-area-servizio-ufficio	collegamento report - ulteriori schede di programmazione e Budget direzionale
6 assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili	gestione x obiettivi di carattere multidimensionale	cruscotto/scheda obiettivi ente-area-servizio-ufficio	logica a cannocchiale con responsabilizzazione sui parametri obiettivo

Nello specifico, il sistema in uso consente di rispondere in modo esauriente ai principi summenzionati in quanto:

- ✓ attraverso l'Albero della performance è possibile in primo luogo rappresentare la performance attesa (principio n. 1) e successivamente misurare e valutare (principio n. 1) l'effettiva realizzazione attraverso l'impiego di indicatori e target;
- ✓ attraverso l'attività di misurazione in itinere sullo stato di avanzamento degli obiettivi strategici (di Ente e a cascata della struttura), rappresentato dalla percentuale di realizzazione degli obiettivi, è possibile effettuare analisi sugli scostamenti e valutare l'opportunità di adottare interventi correttivi alla strategia (principi n. 2 e 3);
- ✓ la produzione di report differenziati per soggetto destinatario dell'informazione, con specifico livello di approfondimento (cruscotto Ente e Area), assicura una chiara comprensione dello stato di realizzazione della performance (principio n. 4);
- ✓ i propri obiettivi e indicatori sono collegati all'attività di programmazione economica degli interventi, allineando in questo modo l'aspetto quali-quantitativo della gestione con quello economico-finanziario (principio n. 5);
- ✓ attraverso il cascading della strategia dall'Ente all'Area/ufficio viene definita in modo esplicito la responsabilità in merito al conseguimento di specifici obiettivi strategici (principio n. 6).

2.3 Altre metodologie a supporto del Sistema di misurazione e valutazione

Customer satisfaction

L'operato della Camera di Commercio di Lucca è stato caratterizzato negli ultimi anni da un forte orientamento nei confronti dell'utenza, nella consapevolezza dell'importanza del suo giudizio per orientare le scelte dell'amministrazione circa l'erogazione di servizi.

L'implementazione di metodologie di valutazione della qualità percepita, infatti, consentono di misurare la corrispondenza tra i livelli di servizio offerti e le aspettative dell'utenza, nonché di effettuare in modo indiretto un controllo sull'operato nell'erogazione dei servizi, al fine di promuovere meccanismi di miglioramento nonché una reale e fattiva condivisione delle possibili chiavi di successo per la fornitura di servizi qualitativamente elevati.

Conoscere le aspettative e i bisogni dell'utenza, quindi, è elemento imprescindibile per poter garantire un monitoraggio della qualità totale.

In particolare, la Camera di Commercio di Lucca utilizza strumenti di Customer Satisfaction, grazie ai quali è in grado di conoscere e comprendere in modo dinamico i bisogni dei destinatari ultimi delle proprie attività e riprogettare, di conseguenza, sia le politiche pubbliche che il sistema di erogazione dei servizi, secondo un approccio di "elasticità strategica".

Le indagini di Customer Satisfaction che vengono realizzate dalla Camera di Commercio di Lucca interessano i servizi erogati da specifiche aree o dall'ente nel suo complesso, il monitoraggio dei servizi on-line, la rilevazione del grado di soddisfazione sulle attività seminari e sulle iniziative promozionali organizzate direttamente dall'ente.

A queste si aggiungono le rilevazioni periodiche (cadenza biennale) di clima interno finalizzate a rilevare e a migliorare il benessere organizzativo del personale interno.

La Customer Satisfaction, esterna ed interna, diventa quindi uno strumento di supporto al controllo e, di conseguenza, alla pianificazione strategica.

Benchmarking

La Camera di Commercio di Lucca utilizza da molti anni i sistemi di benchmarking.

Il benchmarking è un processo sistematico di analisi e comparazione delle informazioni sulle prestazioni, sulle funzioni e sui processi nonché sulle cause strutturali delle performance, al fine di individuare gli standard di prestazione (benchmark), confrontare il proprio livello con questi e identificare le aree in cui stimolare il cambiamento e il miglioramento continuo.

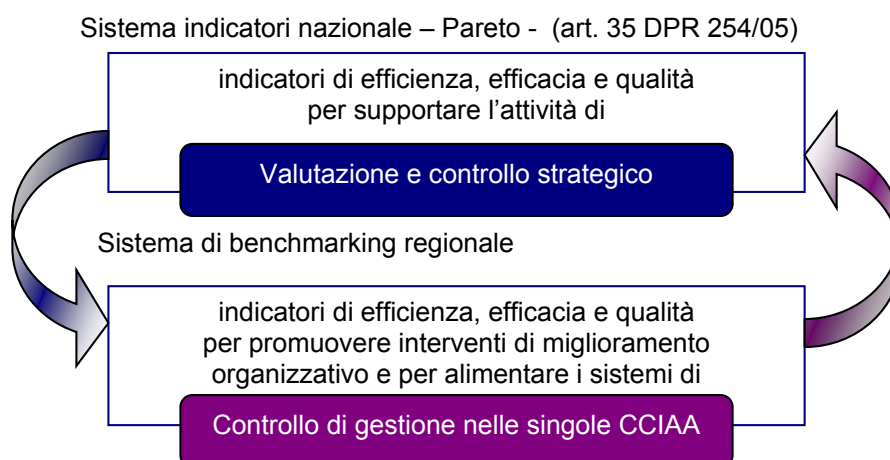
La Camera di Commercio di Lucca riconosce nel benchmarking un importante strumento attraverso il quale, tramite il confronto e l'apprendimento, è in grado di:

- acquisire modalità e tecniche gestionali maggiormente efficaci ed efficienti
- misurare e valutare le performance raggiunte
- guidare il processo di definizione delle strategie, delle azioni e delle prassi operative
- individuare in modo ragionato i target di riferimento come richiesto dall'art. 5 del D.Lgs. 150/09.

La Camera di Commercio di Lucca, utilizza il sistema di Benchmarking:

- «Pareto» sviluppato dall'Unione Nazionale delle Camere di Commercio
- "Benchmarking operativo" promosso da Unioncamere Toscana

I due sistemi seguono una logica integrata come di seguito rappresentato:



Il progetto Benchmarking Operativo risponde alle seguenti finalità:

- ❖ realizzare un sistema condiviso di benchmarking tra le Camere di Commercio attraverso un set di indicatori non solo economici ma anche di efficienza, efficacia e qualità;
- ❖ promuovere il confronto, lo scambio di esperienze e la condivisione di best practices al fine di innescare processi di miglioramento organizzativo;
- ❖ confrontarsi su parametri omogenei e certificati, in modo da garantire la sicurezza dei dati forniti da ciascuna Camera di Commercio e dare attendibilità ai risultati;
- ❖ ottenere informazioni utili (indicatori e target di riferimento) per alimentare presso le singole Camere di Commercio gli strumenti e i meccanismi relativi al Controllo di Gestione e all'analisi delle performance interne;
- ❖ rispondere alle esigenze normative.

Il sistema di benchmarking offre, quindi, un importante ausilio ai processi di programmazione e controllo della performance.

Infatti, dal punto di vista operativo, il confronto con amministrazioni simili stimola l'orientamento e la successiva misurazione della strategia su parametri confrontabili in ottica di miglioramento temporale.

Allo stato attuale il sistema di benchmarking operativo permette il confronto, attraverso specifici indicatori, tra diversi servizi offerti dalle Camere oltre che su aspetti che riguardano l'Ente Camerale nel suo complesso e che sono relativi prevalentemente all'andamento economico e finanziario della gestione, alla politica di gestione del personale (ripartizione tra i servizi camerali, fondo per il trattamento accessorio), alla politica delle partecipazioni, alla qualità del servizio reso, al valore aggiunto globale lordo creato e distribuito agli stakeholder.

2.4 Il processo di definizione degli obiettivi operativi: la logica a cannocchiale.

In coerenza con il dettato delle delibere Civit n. 89 e n. 114 del 2010 il Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di Lucca è strutturato nella **logica “a cannocchiale”** ovvero nell’ottica di una “mappa” che permette di collegare a diversi livelli (strategico, operativo, di singola unità organizzativa, ecc.) gli obiettivi e le risorse ad indicatori previsionali, verificando a consuntivo il raggiungimento dei risultati attesi.

L’organo politico, attualmente, definisce le **Aree strategiche** da realizzare nell’arco del proprio mandato, individuate tenendo conto sia degli atti di programmazione comunitari, nazionali, regionali e territoriali, sia delle linee di sviluppo strategico elaborate dal sistema camerale, sia in relazione ai bisogni delle aziende e degli altri stakeholders di riferimento, che in funzione del contesto di riferimento interno (risorse umane, economico-finanziarie, organizzative e tecnologiche).

Tenendo conto degli indirizzi strategici definiti dall’organo di indirizzo politico, il Segretario Generale con il supporto dell’ufficio Programmazione e controllo, elabora la proposta di **Programma pluriennale** da sottoporre all’approvazione degli organi camerali. Il processo di definizione del documento vede il coinvolgimento della dirigenza e dei responsabili di unità organizzativa che, preso atto delle aree strategiche, degli scenari esterni (economico e normativo) e interni elaborano delle proposte di obiettivi e programmi strategici.

Ogni Area strategica può contenere uno o più **Obiettivi strategici** (target, a valenza pluriennale, che nel loro complesso porteranno alla realizzazione della Aree strategiche). All’interno di ogni obiettivo strategico vengono, poi, declinati i **Programmi** (anche questi a valenza pluriennale), cioè l’insieme di iniziative/attività che si intendono attuare per realizzare l’obiettivo strategico di riferimento.

A partire dal 2011, entro il mese di gennaio di ogni anno, deve essere approvato dagli organi camerali il **Piano triennale della performance**, documento di diretta derivazione dal Programma pluriennale dell’Ente, attraverso il quale vengono elaborati i contenuti delle strategie camerali collegandoli ad indicatori tesi a rappresentare l’andamento rispetto ai risultati previsti nell’anno della programmazione e per il triennio successivo, declinati per anno.

Dalla programmazione strategica pluriennale si passa, quindi alla programmazione operativa a carattere annuale mediante, la **Relazione Previsionale e Programmatica** che deriva direttamente dal Programma pluriennale, ne costituisce aggiornamento e specifica, e che a sua volta, è propedeutica per la predisposizione del Preventivo economico e del Budget direzionale.

Nella Relazione PP, quindi, vengono definiti, per ogni singola Area strategica che la Camera si è data all’interno del Programma pluriennale, i **progetti** e le attività che strumentalmente si vogliono realizzare nell’anno di riferimento per conseguire gli obiettivi strategici dell’Ente. Ad ogni progetto vengono associate le risorse necessarie (sia in termini di risorse umane che finanziarie) e l’unità organizzativa responsabile, si definiscono i target, gli indicatori e i benefici attesi. Per una analisi più approfondita si rinvia allo scheda anagrafica di progetto allegata – allegato n. 1

Lo stretto collegamento esistente tra le Aree strategiche e i progetti annuali si evidenzia attraverso un sistema di codifica che si sviluppa ad ogni successivo passaggio dal livello strategico a quello operativo, ad es.:



Dai progetti esplicitati all'interno della Relazione PP vengono successivamente definiti dalla Giunta gli **obiettivi annuali dell'Ente** che sono essenzialmente di 3 tipi:

1) **obiettivi trasversali** a tutta la struttura: cioè obiettivi alla cui realizzazione partecipano tutti gli uffici e che hanno un duplice motivo di fondo, da un lato diffondere a tutto il personale la mentalità che si lavora tutti insieme nell'interesse dell'Ente e, dall'altro, valorizzare il mantenimento di adeguati standard nello svolgimento delle attività ordinarie ricercando contestualmente economie di gestione.

2) **obiettivi di particolare rilevanza** per l'Ente: si tratta di obiettivi tesi a valorizzare alcuni progetti particolarmente importanti per l'Ente previsti nella Relazione PP

3) **obiettivi tesi a realizzare tutti gli altri progetti previsti nella Relazione PP dell'anno**

Dagli obiettivi di Ente derivano direttamente gli obiettivi dell'anno assegnati dalla Giunta al Segretario Generale.

Gli **obiettivi del SG** sono essenzialmente:

1. la realizzazione degli obiettivi **trasversali di Ente**;
2. la **supervisione sull'attività dirigenziale** in merito alla realizzazione dei vari progetti di rispettiva competenza
3. la realizzazione dei **progetti inseriti nella RPP specifici della propria Area**.

Agli obiettivi del SG la Giunta attribuisce un peso in funzione dell'importanza dell'obiettivo per l'Ente (il totale deve fare 100).

Dagli obiettivi del SG discendono gli **obiettivi dei Dirigenti**, che sono di 3 tipi:

1. **trasversale**: è l'obiettivo comune a tutta la struttura
2. **di Area**: teso alla realizzazione di tutti i progetti inseriti nella Relazione PP di competenza dell'Area
3. **individuale**: è un obiettivo di particolare rilevanza per l'Ente la cui realizzazione viene affidata al Dirigente

Agli obiettivi dirigenziali il SG attribuisce un peso.

Dagli obiettivi dei Dirigenti derivano, a cascata, gli **obiettivi delle Posizioni Organizzative** che sono di 3 tipi:

1. **trasversale**: è l'obiettivo comune a tutta la struttura
2. **di Servizio**: teso alla realizzazione di tutti i progetti inseriti nella Relazione PP di competenza dell'unità organizzativa complessa diretta dalla P.O.
3. **individuale**: è un obiettivo di particolare rilevanza per l'Ente la cui realizzazione viene affidata alla Posizione organizzativa

Infine dagli **obiettivi** delle Posizioni Organizzative discendono quelli degli **uffici**, che sono di 2 tipi:

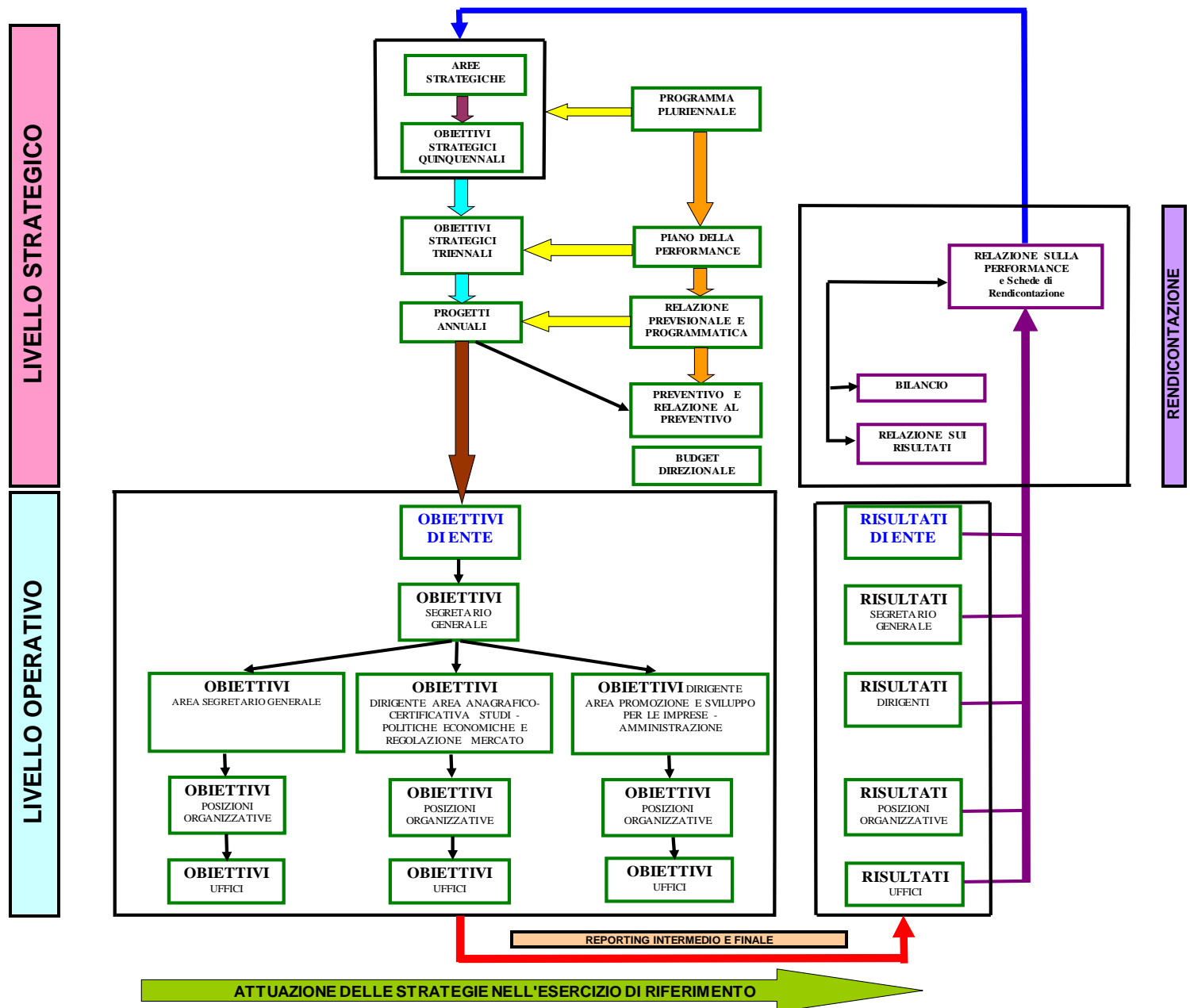
1. **trasversale**: è l'obiettivo comune a tutta la struttura
2. **progettuale**: di realizzazione dei progetti inseriti nella Relazione PP di competenza

Anche agli obiettivi delle Posizioni Organizzative e degli uffici, come avviene per il SG e i Dirigenti, viene attribuito un peso ed un coefficiente di complessità stabilito dal Dirigente competente.

Nell'attualizzazione annuale degli obiettivi strategici la Camera ha adottato un approccio top down-bottom up che vede coinvolti la dirigenza e i responsabili di unità organizzativa nella fase negoziale relativa all'individuazione dei progetti/obiettivi annuali da assegnare alla struttura; e i Responsabili di unità organizzativa e la struttura a loro assegnata nella fase di individuazione dei progetti/obiettivi da proporre alla dirigenza.

In particolare, i Responsabili di unità organizzativa e la relativa struttura, analizzano dettagliatamente le priorità strategiche definite dal Consiglio camerale, verificano lo stato dell'arte, cioè il grado di realizzazione degli obiettivi strategici e dei relativi indicatori di misurazione pluriennali e, conseguentemente individuano le attività, le risorse e la quota parte del target da realizzare nell'anno di riferimento. Le idee raccolte dal basso sono oggetto di un processo di negoziazione con la dirigenza che, con la supervisione del Segretario Generale e sempre nell'ottica di realizzazione delle priorità strategiche dell'Ente, opera le scelte definitive sia in termini numerici che di contenuto assegnando, infine, alle singole strutture di competenza delle aree, gli obiettivi annuali (di gruppo).

Attualmente il sistema di programmazione e controllo camerale è integrato con quello delle società "Lucca Promos" (partecipata all'80%) e "Lucca Intec" (partecipata al 100%) che fanno parte del "sistema Camera Lucca" in quanto integrano e collaborano attivamente alla realizzazione delle strategie camerale.



2.5 Gli indicatori di misurazione

Ad ogni tipologia di obiettivo/progetto sono associati degli indicatori finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo/progetto.

Gli indicatori rispondono ai requisiti della comprensibilità, rilevanza, confrontabilità, fattibilità, affidabilità e si distinguono nelle seguenti tipologie: indicatori di outcome, output, efficienza, efficacia e qualità. Per un'analisi più approfondita degli stessi si rinvia ai provvedimenti annuali di definizione/assegnazione degli obiettivi/progetti.

Gli **indicatori degli obiettivi di Ente e del Segretario Generale** vengono definiti dalla Giunta, **gli indicatori** per la misurazione dei risultati, il peso e la complessità degli obiettivi **dei Dirigenti** vengono definiti dal Segretario Generale.

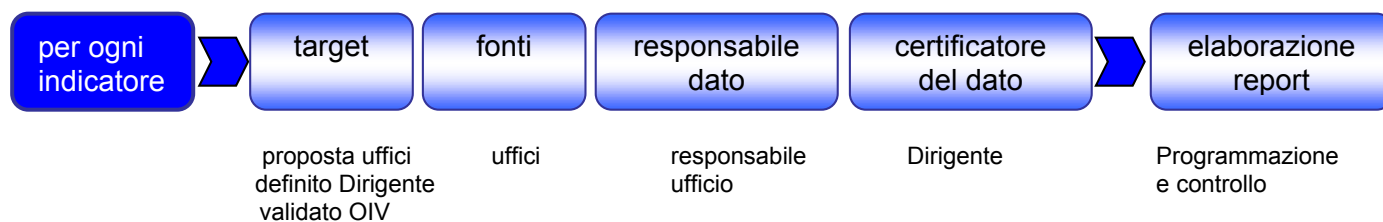
Gli indicatori per la misurazione dei risultati da raggiungere negli obiettivi/progetti assegnati alle **Posizioni Organizzative e agli uffici** vengono definiti ed assegnati dai Dirigenti competenti a seguito di un percorso di coinvolgimento/negoziazione con i responsabili di unità organizzativa (previo il coinvolgimento della struttura di competenza).

Pertanto, la definizione degli indicatori e delle informazioni ad esso associate sono responsabilità del Dirigente sotto cui ricade la competenza dell'attività monitorata.

La validazione degli indicatori in relazione alla loro capacità di monitorare una determinata performance avviene a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

La responsabilità della raccolta dei dati e della loro validazione è del Dirigente che presidia quell'ambito di attività che si avvale dei suoi collaboratori ai vari livelli (Posizione Organizzativa, responsabile ufficio, personale addetto).

Il coordinamento del processo per il monitoraggio finalizzato alla redazione della reportistica e della rendicontazione dei risultati, è responsabilità dell'ufficio Programmazione e controllo che ne detta tempi e modalità.



2.6 La rilevazione dei risultati

La Giunta e il Segretario Generale monitorano l'andamento degli obiettivi strategici ed operativi prendendo in considerazione l'Ente Camerale nella sua complessità. La rilevazione dei risultati avviene in corso di esercizio, *"in itinere"*, e a conclusione dell'anno di riferimento, *"ex post"*.

I responsabili di unità organizzativa monitorano le attività e gli obiettivi ad essi assegnati con il coordinamento dell'ufficio Programmazione e controllo.

Le attività di monitoraggio della performance organizzativa sono organizzate su due livelli:

1. livello complessivo di Ente Camerale mediante la predisposizione di un **report direzionale** a cadenza semestrale;
2. livello di singola unità organizzativa mediante la predisposizione di **report operativi** a cadenza semestrale

La Giunta recepisce periodicamente report di sintesi che rappresentano l'andamento delle attività, delle risorse ad esse collegate e il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi dell'Ente Camerale.

In definitiva i risultati ottenuti dalla gestione vengono confrontati con gli obiettivi assegnati ad inizio anno e la segnalazione di eventuali scostamenti permette di attivare tempestivamente interventi correttivi, nell'ambito di un processo di apprendimento e di miglioramento continuo. Laddove si renda necessario un intervento correttivo, quindi, la Giunta/Consiglio e/o il Segretario Generale e/o i Dirigenti, con il supporto dell'ufficio Programmazione e controllo, e il coinvolgimento dei responsabili di unità organizzativa (Dirigenti, PO e Responsabili di ufficio) definiscono le necessarie azioni correttive.

Rilevare i risultati significa sviluppare la base dati informativa necessaria per interpretare la gestione e supportare i processi decisionali.

Pertanto, al fine di fornire una efficace guida al processo decisionale, il sistema di misurazione della Camera di Lucca stende il proprio raggio di azione oltre "il sistema di obiettivi", andando ad indagare oltre alla dimensione interna ed operativa, anche la sua dimensione esterna in una duplice ottica: da un lato si indaga il livello di valore creato e distribuito ai vari portatori di interesse in termini di impatto dell'azione camerale sugli stakeholder attraverso gli indicatori outcome presenti nel sistema di indicatori e le indagini periodiche di customer satisfaction tese a indagare la qualità erogata e quella percepita; dall'altro lato ci si avvale del Benchmarking (sia a livello regionale che nazionale) che attraverso la comparazione con Camere analoghe permette di definire più correttamente gli obiettivi da porsi e contemporaneamente di individuare situazioni di criticità per definirne margini di miglioramento.

Al fine di consentire la massima condivisione e conoscenza sulla pianificazione/programmazione delle attività dell'Ente nonché sull'andamento della performance organizzativa la struttura ha a disposizione una reportistica articolata del controllo di gestione sull'avanzamento del budget e degli indicatori.

2.7 Il sistema di reporting

La Camera di Commercio di Lucca, adotta un sistema di Reporting multilivello e multidimensionale.

Il sistema di reporting rappresenta l'insieme delle informazioni prodotte con periodicità a contenuto variabile, destinate alla comunicazione interna ed esterna, funzionali a soddisfare differenti esigenze informative circa il livello di performance dell'organizzazione (su diversi livelli della stessa a supporto dei processi decisionali e di governo della gestione).

Il sistema di reporting in uso all'interno dell'Ente, quindi, si afferma come il principale strumento del processo di rendicontazione dei risultati derivanti dalla misurazione delle performance in relazione alle differenti dimensioni, funzionale a guidare il processo di valutazione anche rivolto alla performance individuale per i sistemi premianti.

3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.1 Ambiti di misurazione della performance individuale.

La valutazione della performance individuale rappresenta un livello complementare a quello della valutazione della performance organizzativa, alimentando la valutazione delle risorse umane.

Gli ambiti e gli strumenti di misurazione della performance individuale dei Dirigenti, delle Posizioni Organizzative e del personale possono essere esemplificati come nelle tabelle che seguono:

Ambiti di misurazione della performance individuale dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative art. 9 D.Lgs. n. 150/2009
<i>Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità</i>
<i>Raggiungimento di specifici obiettivi individuali</i>
<i>Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura; competenze professionali e manageriali dimostrate</i>
<i>Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi</i>

Ambiti di misurazione della performance individuale del personale art. 9 D.Lgs. n. 150/2009
<i>Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo</i>
<i>Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi</i>

3.2 Finalità e collegamento tra performance organizzativa e performance individuale.

I CCNL dei Dirigenti e del personale prevedono che in ogni Ente siano adottate metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti; la valutazione (di competenza della Giunta per il Segretario generale, del Segretario generale per i Dirigenti e dei Dirigenti per il personale), si effettua a cadenza periodica ed è tempestivamente comunicata.

Dall'anno 2000 il sistema permanente di valutazione delle prestazioni della Camera di Lucca è stato oggetto di approfondimenti (anche attraverso percorsi formativi che hanno coinvolto tutto il personale o solo i responsabili di unità organizzative, le Posizioni Organizzative e i Dirigenti), modifiche e revisioni.

Finalità del sistema di valutazione è di valorizzare le risorse umane, facendo emergere le esigenze e le condizioni per un ottimale impiego del personale e di migliorare complessivamente il modo di lavorare. La valutazione ha inoltre lo scopo di orientare le prestazioni verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, attraverso la chiarificazione a ciascun dipendente degli obiettivi dell'organizzazione e la facilitazione del confronto aperto tra Dirigenti, responsabili di servizio e di ufficio e loro collaboratori sui risultati ottenuti.

La valutazione della prestazione del personale (dirigenziale e non) concerne sostanzialmente due aspetti:



Collegare la performance individuale alla realizzazione delle strategie dell'Ente permette di evidenziare e valorizzare l'apporto di ciascuno al raggiungimento dei risultati generali.

Si completa così il processo che dalla definizione della strategia passa “a cascata” prima attraverso l’assegnazione degli obiettivi al Segretario Generale e ai Dirigenti e successivamente alla declinazione delle iniziative progettuali ad essi connesse e all’individuazione degli obiettivi operativi in capo agli uffici.

La valutazione riveste, quindi un duplice significato, da un lato è uno strumento gestionale in grado di stimolare le persone ad assumere le competenze richieste dall’Ente e dall’altro a valutare l’effettiva capacità individuale di sviluppare quanto richiesto.

3.3 Il capitale umano: un investimento sicuro

Nella convinzione che il grado di soddisfazione del personale di una organizzazione è strettamente correlato con il grado di soddisfazione dei clienti di tale organizzazione e quindi, perché i clienti possano valutare come ottimali i servizi prestati dalla Camera di Commercio è fondamentale, tra l’altro, che il personale della Camera che eroga tali servizi, sia contento del proprio lavoro, di appartenere e di lavorare in questa Camera, delle relazioni con i colleghi e con i Dirigenti, etc.

Si tratta di fattori determinanti il clima organizzativo della Camera ma, contrariamente a quanto spesso asserito, non è solo una “questione” interna alla Camera, bensì si tratta di elementi che hanno diretta corrispondenza con la capacità di rispondere efficacemente alle varie istanze presentate dalla clientela. Per questo la Camera di Lucca è costantemente impegnata a sviluppare e migliorare le proprie politiche di gestione del personale.

3.3.1 La formazione di tutto il personale.

A partire dal 2008 è stata implementato un sistema più puntuale di rilevazione dei fabbisogni formativi secondo il processo che segue:

- organizzazione di incontri tra l’ufficio Personale e i singoli uffici nel corso dei quali si compila un questionario sulle esigenze formative del personale dell’ufficio indagato;
- i risultati dell’elaborazione dei questionari vengono esaminati ed implementati con le osservazioni dei Dirigenti;
- contrattazione del piano di formazione triennale.

Da rilevare altresì il monitoraggio costante delle attività di formazione attraverso l’aggiornamento della banca dati curriculare di tutto il personale, presente nella intranet camerale, con possibilità di accesso differenziate.

3.3.2 Il benessere organizzativo.

La Camera svolge periodicamente (in media ogni 2/3 anni) delle indagini sul benessere organizzativo allo scopo di individuare eventuali aree di criticità ed implementare le relative azioni migliorative.

E’ stata rafforzata la **comunicazione interna** e di conseguenza sono migliorate le conoscenze e la condivisione delle informazioni da parte di tutto il personale, attraverso l’implementazione continua di nuove funzionalità nella Intranet.

Infine, per migliorare il senso di appartenenza e lavorare per un obiettivo comune, da portare avanti insieme, nel rispetto di valori condivisi, è stata elaborata una **Carta dei valori del personale della Camera**, attraverso confronti in gruppi di lavoro composti da colleghi di diversi uffici, con il supporto di un esperto in psicologia del lavoro.

3.4 La metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale

Il processo di valutazione ha valenza gerarchica e pertanto la Giunta valuta il Segretario Generale, il Segretario Generale valuta i Dirigenti, i Dirigenti valutano le Posizioni Organizzative e si avvalgono del loro supporto per la valutazione del personale delle proprie strutture.

L'Organismo Indipendente di Valutazione è responsabile del presidio della correttezza del processo di valutazione, propone, sulla base dei modelli e degli ambiti previsti nel sistema di misurazione e valutazione della performance, la valutazione della performance individuale del Segretario Generale e verifica la coerenza della proposta di valutazione della dirigenza e del personale.

Il processo di valutazione individuale ha il duplice obiettivo di valutare la prestazione e contemporaneamente porre le basi per un processo di sviluppo professionale.

La valutazione delle capacità tecnico-professionali del personale si conclude con un colloquio diretto tra valutato e valutatore al fine di permettere un confronto chiaro e sostanziale. Nel corso del colloquio il Dirigente ricerca la condivisione della valutazione effettuata, assegna gli "obiettivi di miglioramento individuale" per l'anno in corso e, infine, raccoglie eventuali esigenze del valutato e suggerimenti.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale della Camera di Lucca è strettamente collegato al sistema di incentivazione del personale che differisce a seconda che si tratti del Segretario Generale e dei Dirigenti, delle Posizioni Organizzative o del resto del personale.

3.4.1 La performance individuale del Segretario Generale e dei Dirigenti

La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti si suddivide nei due ambiti:

1. Valutazione concernente il raggiungimento degli obiettivi (contiene i due elementi essenziali: indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità/o ente e raggiungimento di specifici obiettivi individuali) = 70% del punteggio complessivo
2. Valutazione concernente la qualità della prestazione del dirigente (contiene i due elementi essenziali: qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate e capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi) = 30% del punteggio complessivo

1. RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Per i dirigenti viene assegnato un peso percentuale agli obiettivi individuati nel caso di assegnazione allo stesso individuo di più di un obiettivo, in modo da distinguere l'importanza relativa degli obiettivi. I pesi vengono assegnati in modo che la loro somma sia pari a 100%. Per ogni obiettivo assegnato viene assegnata la percentuale di completamento come rapporto tra valore consuntivo e target del relativo indicatore:

Performance (indicatore) = (Risultato conseguito/Target) * 100

L'attribuzione del peso e del coefficiente di complessità ai singoli obiettivi è di competenza del Segretario Generale, per i Dirigenti, e della Giunta, per il Segretario Generale.

La proposta di valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati al Segretario generale e ai Dirigenti viene effettuata rispettivamente dall'OIV per il Segretario generale e da quest'ultimo per i Dirigenti. La valutazione viene definita dalla Giunta.

2. QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE

Fattori di valutazione:

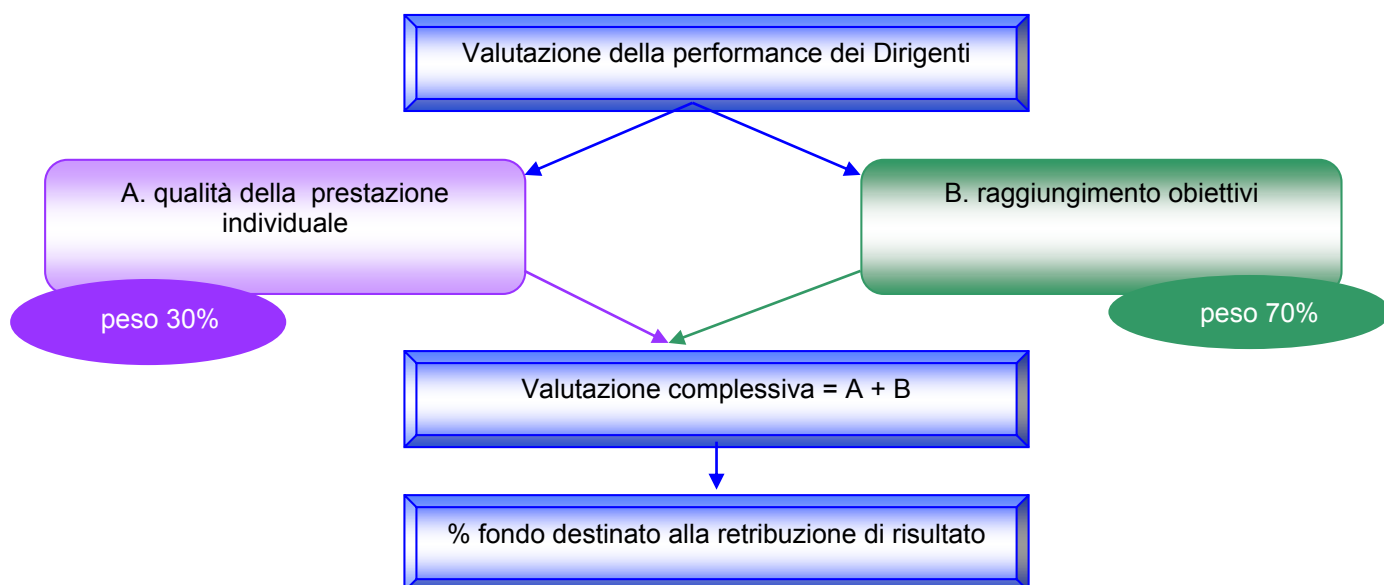
1) *Capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, flessibilità e gestione dei cambiamenti*

2) *Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori.*

3) *Capacità organizzative e di gestione*

4) *Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi*

La proposta di valutazione della prestazione individuale viene svolta dal Segretario generale per i Dirigenti e dalla Giunta su proposta del Presidente per il Segretario generale.



Per una analisi più approfondita del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti, si rinvia all'allegato n. 2.

3.4.2 La performance individuale delle Posizioni organizzative

Per le Posizioni Organizzative la valutazione delle **capacità tecnico professionali** pesa per il 40% e viene effettuata dal Dirigente di Area.

La scheda utilizzata per la valutazione della qualità della prestazione individuale contiene parametri scelti in funzione delle competenze e comportamenti organizzativi richieste dalla posizione di lavoro. Quindi le schede cambiano per ciascuna posizione organizzativa.

Ogni parametro viene, quindi, valutato con una scala a sei livelli di giudizi e punteggi.

La valutazione del **raggiungimento degli obiettivi assegnati** pesa per il 60%.

Agli obiettivi delle PO il Dirigente attribuisce un peso in funzione dell'importanza dell'obiettivo per l'Ente e quindi di priorità degli obiettivi (il totale deve fare 100) ed un coefficiente di complessità (calcolato secondo i seguenti criteri: grado di innovatività - complessità relazioni – onerosità/tempo).

Il peso e la complessità degli obiettivi sono stabiliti dal Dirigente competente, previo confronto con la Posizione organizzativa, al momento della loro assegnazione, anche con riferimento al peso e alla complessità attribuiti agli obiettivi dei Dirigenti.

Il Segretario Generale rivede e può modificare le complessità degli obiettivi assegnati, o prima della loro formalizzazione o in seguito ai risultati della rilevazione interperiodale.

Il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati viene individuato dall'ufficio Programmazione e controllo, sulla base degli indicatori per il raggiungimento dei risultati, e trasmesso ai Dirigenti competenti. Ogni Dirigente definisce il grado di raggiungimento degli obiettivi, motivando gli eventuali scostamenti dalle indicazioni dell'ufficio Programmazione e controllo, con la supervisione del Segretario Generale.

Per una analisi più approfondita del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale delle Posizioni Organizzative si rinvia all'allegato n. 3.

3.4.3 La performance individuale del personale

La valutazione delle **capacità tecnico-professionali** pesa per il 40% e viene effettuata dal Dirigente di Area.

La scheda utilizzata per la valutazione della qualità della prestazione individuale contiene parametri per ogni ufficio o posizione di responsabilità: in pratica per ogni ufficio o a volte singole posizione di lavoro, sono stati scelti i parametri che, al momento, meglio descrivono le caratteristiche e le capacità richieste dalla posizione di lavoro. Quindi le schede cambiano sia in base all'ufficio che alla categoria di appartenenza. Per un'analisi più approfondita le schede sono visibili nella intranet camerale.

Ogni parametro viene, quindi, valutato con una scala a sei livelli di giudizi e punteggi.

La **valutazione dei risultati** pesa per il 60%.

Agli obiettivi viene attribuito un peso in funzione dell'importanza dell'obiettivo per l'Ente e quindi di priorità degli obiettivi (il totale deve fare 100) ed un coefficiente di complessità (calcolato secondo i seguenti criteri: grado di innovatività - complessità relazioni – onerosità/tempo). Il peso e la complessità degli obiettivi sono stabiliti dal Dirigente competente, previa verifica con il responsabile dell'ufficio o del servizio, al momento della loro assegnazione, anche con riferimento al peso e alla complessità attribuiti agli obiettivi dei Dirigenti.

Il Segretario Generale rivede e può modificare le complessità degli obiettivi assegnati agli uffici, o prima della loro formalizzazione o in seguito ai risultati della rilevazione interperiodale.

Il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati viene individuato dall'ufficio Programmazione e controllo, sulla base degli indicatori per il raggiungimento dei risultati, e trasmesso ai Dirigenti competenti. Ogni Dirigente definisce il grado di raggiungimento degli obiettivi, motivando gli eventuali scostamenti dalle indicazioni dell'ufficio Programmazione e controllo, con la supervisione del Segretario Generale.

La definizione del **coefficiente individuale di partecipazione**, che varia da 0,4 a 1,2, ed esprime la **determinazione e il coinvolgimento individuale** nel raggiungimento degli obiettivi, viene effettuata dal Dirigente dell'Area su proposta del responsabile dell'ufficio o del servizio, informati gli addetti dell'ufficio.

Il coefficiente individuale di partecipazione deve tenere conto dell'effettivo lavoro prestato da ciascun dipendente ed anche del maggior carico di lavoro di chi è stato più presente in ufficio. Il Dirigente dovrà motivare l'eventuale attribuzione di un alto coefficiente di partecipazione agli obiettivi attribuito ad un dipendente che ha effettuato assenze significative nel corso dell'anno.

Per una analisi più approfondita del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale si rinvia agli allegati n. 4 e 5.

3.4.4 Merito e premialità: adeguamento al D. Lgs 150/09

In vista dell'applicazione del D.Lgs 150/2009 bisognerà individuare un percorso per arrivare ad una maggiore differenziazione delle valutazioni, che nei contenuti sono già in linea con quanto previsto dalla riforma (valutazione dei risultati e della qualità della prestazione individuale). Sono completamente da impostare anche tutti gli altri tipi di premi e incentivi previsti dalla riforma; attualmente non possono essere adottati a livello di Ente in quanto necessitano di essere regolamentati dai nuovi CCNL.

3.4.5 Procedure di conciliazione

La presente sezione offre l'approfondimento circa le modalità, i termini nonché le responsabilità in merito alla risoluzione di eventuali conflitti o controversie dovessero insorgere nell'ambito del processo di valutazione individuale finalizzate anche alla prevenzione dell'eventuale contenzioso in sede giudiziale, così come adottate dalla Camera di Commercio di Prato.

Nello specifico, la presente sezione tiene conto di quanto indicato nell'art. 31 della L. 138/2010 (Collegato Lavoro – Conciliazione e Arbitrato) che introduce una nuova regolamentazione delle procedure per la risoluzione delle controversie in materia di lavoro, valida anche per il pubblico impiego.

Secondo tale legge, il dipendente che intende promuovere una vertenza contro l'amministrazione potrà rivolgersi per effettuare un tentativo di conciliazione o arbitrato:

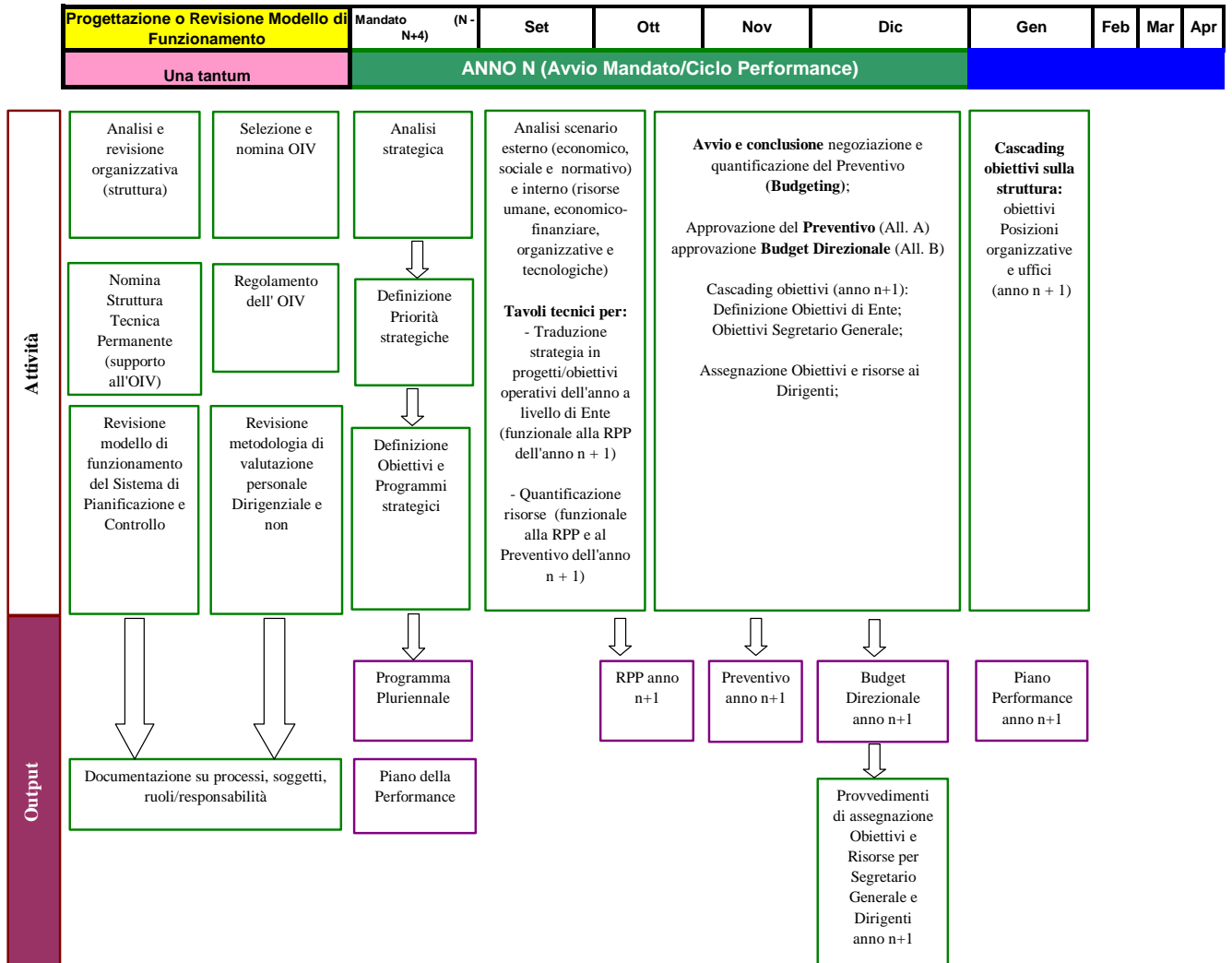
1. alle commissioni istituite presso le Direzioni Provinciali del Lavoro (artt. 410 – 412 c.p.c.) per chiedere l'espletamento di un tentativo di conciliazione. In caso di esito negativo, in alternativa al ricorso al giudice del lavoro, le parti possono indicare la soluzione, anche parziale, sulla quale concordano, riconoscendo, quando è possibile, il credito che spetta al lavoratore e possono accordarsi per la risoluzione della lite, affidando alla commissione di conciliazione il mandato di risolvere in via arbitrale la controversia;
2. presso le sedi e con le modalità previste dai contratti collettivi sottoscritti dalle associazioni sindacali maggiormente rappresentative (art. 412-ter c.p.c.);

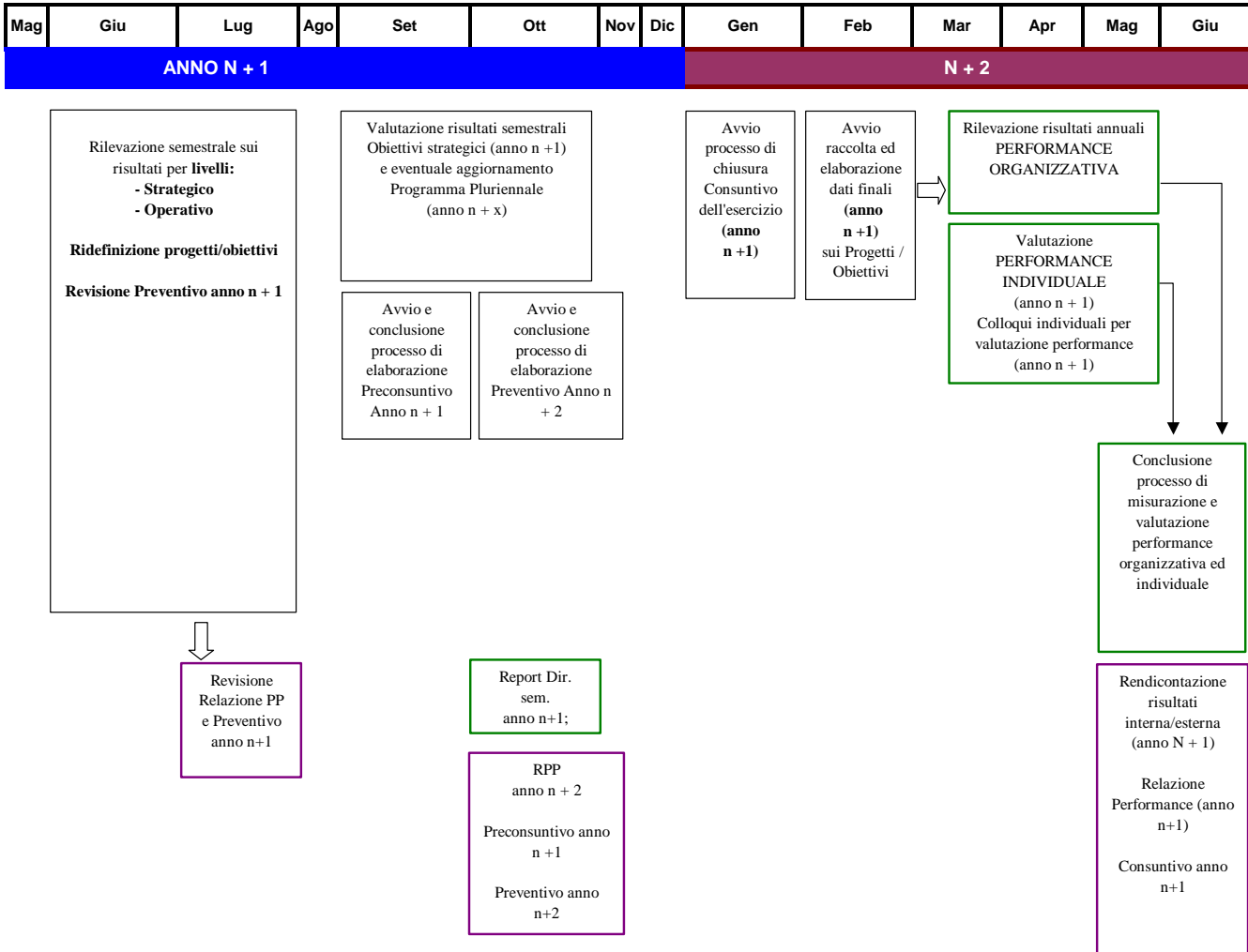
3. innanzi al collegio di conciliazione e arbitrato irrituale costituito ai sensi dell'art. 412-quarter, composto da un rappresentante di ciascuna delle parti e da un terzo membro, con funzione di presidente, scelto di comune accordo dagli arbitri di parte tra i professori universitari in materie giuridiche e gli avvocati ammessi al patrocinio davanti alla Corte di Cassazione.

Le procedure conciliative e arbitrali sono facoltative sia per il dipendente che per il datore di lavoro.

L'arbitrato, una volta attivato, è alternativo al ricorso al giudice del lavoro.

4. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: TEMPI E FASI





5. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE: TEMPI E FASI

Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu
ANNO N					
<p>Incontro sull'avvio del processo di valutazione tra Ufficio Personale le P.O. e i Responsabili di Uffici (anno n - 1)</p>	<p>L'Ufficio Programmazione e controllo verifica dati e commenti inseriti, elabora e comunica i risultati finali e il grado di raggiungimento degli obiettivi delle singole unità organizzative</p>	<p>P.O. e Responsabili Uffici comunicano ai Dirigenti: a) proposte di valutazione della capacità tecnico professionale b) coefficiente partecipazione agli obiettivi</p>	<p>I Dirigenti rivedono e completano le schede delle capacità tecnico professionali individuali verificando per la propria area la coerenza ed equità delle proposte di valutazione</p>	<p>Riunione Dirigenti per verifica coerenza globale proposte di valutazione;</p> <p>Confronto sulle motivazioni della perequazione (ove necessaria)</p>	<p>L'Ufficio Personale consegna le schede definitive di valutazione a tutto il personale</p>
<p>Rilevazione risultati performance organizzativa (anno n - 1) previa alimentazione del database a cura di P.O. e Uffici</p>			<p>Conclusione valutazione capacità tecnico professionali individuale e del coefficiente di partecipazione agli obiettivi</p>	<p>Colloqui individuali dei Dirigenti con il personale dell'Area per: a) illustrare i risultati della valutazione b) ricercare la condivisione della valutazione effettuata c) assegnare gli obiettivi di miglioramento individuale per l'anno n d) raccogliere esigenze e suggerimenti del valutato</p>	<p>L'Ufficio Personale trasmette all'Ufficio Ragioneria i dati utili per la liquidazione del compenso incentivante</p>
			<p>Riunione dei Dirigenti a conclusione della valutazione del personale</p>		<p>Rendicontazione risultati interna/esterna (anno N - 1)</p> <p>Relazione Performance (anno n-1)</p>

6. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

I sistemi di controllo interni attualmente presenti nella Camera di Commercio di Lucca prevedono un controllo di gestione ed un controllo strategico in linea con quanto previsto nel DPR 254/2005.

7. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Il processo di programmazione e controllo attualmente esistente nella Camera di Commercio di Lucca è pienamente raccordato ed integrato con il processo di programmazione economico finanziaria e di bilancio.

ALLEGATI TECNICI

AREA STRATEGICA			
OBIETTIVO STRATEGICO			
Progetto			
CdC			
Descrizione del progetto			
target/risultato atteso	descrizione target/risultato atteso		
indicatore 1)			
indicatore 2)			
indicatore 3)			
indicatore 4)			
indicatore 5)			
benefici attesi	<u>MIGLIORAMENTO QUALI-QUANTITATIVO DEI SERVIZI:</u>		
	<u>CONCRETI RISULTATI, RISPARMI E/O BENEFICI PERCEPIBILI DALL'UTENZA ESTERNA O INTERNA:</u> <input type="checkbox"/>		
	<u>RISULTATI DIFFICILI, SFIDANTI, CHE POSSONO ESSERE CONSEGUITI ATTRAVERSO UN RUOLO ATTIVO E DETERMINANTE DEL PERSONALE INTERNO:</u>		
Impatto organizzativo (stima impatto su personale, tempi, processi ecc..)	SI ESPRIME IN ORE PER OGNI COLLEGA COINVOLTO		
Azione complessa			
Tipologia azione complessa	istituzionale		commerciale
Ricavi commerciali			
TOTALE RICAVI COMMERCIALI			0,00
	0,00		
	0,00		
TOTALE COSTI	0,00		0,00
TOTALE CONTRIBUTI	0,00		
Azione complessa			
Tipologia azione complessa	istituzionale		commerciale
Ricavi commerciali			
TOTALE RICAVI COMMERCIALI			0,00
	0,00		
	0,00		
TOTALE COSTI	0,00		0,00
TOTALE CONTRIBUTI	0,00		
TOTALE RICAVI di progetto	0,00		0,00
TOTALE CONTRIBUTI di progetto	0,00		
TOTALE COSTI ISTITUZIONALI E COMMERCIALI	0,00		0,00
TOTALE COSTI DI PROGETTO	0,00		

LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI LUCCA

In relazione a quanto definito dall'art.9 del D.Lgs 150/2009, la misurazione della performance individuale dei dirigenti è collegata a:

- indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi

Per quanto concerne la Camera di Commercio di Lucca, si specifica che la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti si suddivide nei due ambiti:

1. Valutazione concernente il raggiungimento degli obiettivi (contiene i due elementi essenziali: indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità/o ente e raggiungimento di specifici obiettivi individuali) = 70% del punteggio complessivo
2. Valutazione concernente la qualità della prestazione del dirigente (contiene i due elementi essenziali: qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate e capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi) = 30% del punteggio complessivo

1. RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Per i dirigenti viene assegnato un peso percentuale agli obiettivi individuati nel caso di assegnazione allo stesso individuo di più di un obiettivo, in modo da distinguere l'importanza relativa degli obiettivi. I pesi vengono assegnati in modo che la loro somma sia pari a 100%.

Per ogni obiettivo assegnato viene assegnata la percentuale di completamento come rapporto tra valore consuntivo e target del relativo indicatore:

$$\text{Performance (indicatore)} = (\text{Risultato conseguito}/\text{Target}) * 100$$

Esempio:

obiettivo n.1: risultato conseguito/target * 100 = punteggio X peso relativo

obiettivo n.2: risultato conseguito/target * 100 = punteggio X peso relativo

obiettivo n.3: risultato conseguito/target * 100 = punteggio X peso relativo

obiettivo n.4: risultato conseguito/target * 100 = punteggio X peso relativo

TOTALE

La quota del massimale individuale destinata ai risultati (70%) viene distribuita in proporzione ai risultati realizzati.

2. QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE

Fattori di valutazione:

1) Capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, flessibilità e gestione dei cambiamenti

descrizione

Capacità propositiva e progettuale, finalizzata al miglioramento dei risultati e dei processi e alla ricerca di soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un'ottica di anticipazione di scenari futuri; capacità di assunzione di responsabilità.

Capacità di agire nell'ambito delle direttive dando all'attività un'impronta personale.

Flessibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo e nei mutamenti organizzativi.

Sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei prodotti/servizi. Realizzazione di idee innovative, semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi.

Capacità di formulare e di sviluppare soluzioni nuove volte a ottimizzare i risultati.

Capacità di mantenere un costante aggiornamento giuridico e tecnico, capacità di approfondimento e sistematizzazione. Capacità di tradurre le novità in direttive per le unità organizzative dell'area.

Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.

2) Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori.

descrizione

Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.

Dimostra capacità di gestione delle relazioni con i colleghi, volte alla condivisione di valori comuni, alla realizzazione dei servizi dell'ente e allo scambio di informazioni strategiche.

Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze degli altri settori favorendo lo scambio di flussi di informazioni. Fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali.

Dimostra capacità di gestione delle relazioni con gli organi, comprendendo le esigenze dell'interlocutore e fornendo allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti.

Dimostra capacità di relazionarsi con le istituzioni, le categorie e gli ordini professionali.

3) *Capacità organizzative e di gestione*

descrizione

E' capace di organizzare il lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di riferimento. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.

E' capace di motivare le persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto.

Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone frequentemente soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici.

4) *Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi*

descrizione

Capacità di applicare gli strumenti di gestione e valutazione del personale, capacità di differenziare i giudizi (valutata in base alla distribuzione nelle fasce di differenziazione della premialità tra 0 e 60% del massimo, tra 61 e 89% del massimo, oltre il 90% del punteggio massimo), capacità di suggerire miglioramenti dei comportamenti organizzativi e delle conoscenze specifiche del ruolo lavorativo

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
INADEGUATO: le performance sono molto distanti dalle attese di ruolo	1
PARZIALMENTE ADEGUATO: le performance non sono totalmente allineate	2

con le attese di ruolo	
ADEGUATO ALLE ASPETTATIVE: le performance sono in linea con quanto previsto dal ruolo	3
PIU' CHE ADEGUATO: le performance sono superiori alle attese di ruolo	4
SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE: le performance sono eccellenti e si discostano sensibilmente in maniera positiva dal profilo di ruolo	5

La quota del massimale individuale destinata alla qualità della prestazione individuale (30%) viene distribuita in proporzione al punteggio attribuito.

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELL'ATTIVITA' DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI LUCCA PER L'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

L'art. 9 comma 4 del CCNL 31/3/99 prevede che i risultati delle attività svolte dai dipendenti cui siano stati attribuiti gli incarichi di posizione organizzativa sono soggetti a valutazione annuale in base a criteri e procedure predeterminate dall'ente. La valutazione positiva dà anche titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato di cui all'art. 10 comma 3.

L'importo della retribuzione di risultato può essere pari ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita ed è corrisposta a seguito di valutazione annuale.

Sistema di valutazione

La performance individuale delle posizioni organizzative è valutata in base a due elementi:

1) la valutazione della qualità della prestazione individuale, che pesa per il 40% e viene effettuata dal dirigente di Area.

La scheda utilizzata per la valutazione della qualità della prestazione individuale contiene quattro parametri scelti in funzione delle competenze e comportamenti organizzativi richiesti dalla posizione di lavoro. Quindi le schede cambiano per ciascuna posizione organizzativa.

Ogni parametro viene, quindi, valutato con una scala a sei livelli di punteggi:

Punti	Descrizione
10	Non rispondente alle prestazioni richieste
20	Non sempre adeguato alle necessità lavorative
30	Conforme al ruolo ricoperto
40	Con elevata affidabilità e qualità assicurate in modo continuo
50	Affidabilità e qualità della prestazione elevate, unite alla capacità di personalizzare l'apporto all'attività lavorativa
60	Con apporto lavorativo rivelatosi determinante per l'ente rispetto alle esigenze e problematiche riscontrate nell'anno

2) la valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati che pesa per il 60%.

Agli obiettivi delle PO il dirigente attribuisce un peso in funzione dell'importanza dell'obiettivo per l'ente e quindi di priorità degli obiettivi (il totale deve fare 100) ed un coefficiente di complessità (calcolato secondo i seguenti criteri: grado di innovatività - complessità relazioni - onerosità/tempo).

Il peso e la complessità degli obiettivi sono stabiliti dal dirigente competente, previo confronto con la Posizione organizzativa, al momento della loro assegnazione, anche con riferimento al peso e alla complessità attribuiti agli obiettivi dei dirigenti. Il Segretario Generale rivede e può modificare le complessità degli obiettivi assegnati, o prima della loro formalizzazione o in seguito ai risultati della rilevazione interperiodale.

Il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati viene individuato dall'ufficio Programmazione e controllo, sulla base degli indicatori per il raggiungimento dei risultati, e trasmesso ai dirigenti competenti. Ogni dirigente definisce il grado di raggiungimento degli

obiettivi, motivando gli eventuali scostamenti dalle indicazioni dell'ufficio Programmazione e controllo, con la supervisione del Segretario Generale.

Collegamento tra la valutazione e la distribuzione della retribuzione di risultato

1. la parte della retribuzione in oggetto collegata al raggiungimento dei risultati da attribuire all'interessato, verrà rapportata alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Tale parte di retribuzione viene distribuita totalmente nel caso in cui la media complessiva dei gradi di realizzazione degli obiettivi raggiunga almeno l'85% dei risultati attesi;
2. la parte di retribuzione collegata alla valutazione della qualità della prestazione individuale, verrà così distribuita:

punteggio totale valutazione qual. prestaz indiv.	retribuzione attribuita
fino a 80	0
da 81 a 120	40%
da 121 a 150	65%
da 151 a 179	85%
= o > di 180	100%

Sistema permanente di valutazione della Camera di Commercio di Lucca

Titolo III Incentivazione della produttività e del miglioramento dei servizi

Art.7

Compensi diretti a incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi

La corresponsione dei compensi diretti a incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi, avverrà in base ai risultati del sistema permanente di valutazione, applicando, in tal caso, solo le parti della scheda (allegato B) concernenti i risultati complessivi dell'ente, i risultati con riferimento agli obiettivi assegnati all'ufficio (peso 60%) e la qualità della prestazione individuale (peso 40%).

Art.8

Valutazione dei risultati complessivi dei Dirigenti

Il livello medio dei risultati complessivi dei Dirigenti viene individuato in seguito alla definizione del raggiungimento degli obiettivi dei dirigenti da parte del nucleo di valutazione, dopo che si è conclusa la procedura di individuazione del grado di realizzazione degli obiettivi assegnati ad ogni ufficio.

Art.9

Valutazione della qualità della prestazione individuale

La valutazione della qualità della prestazione individuale viene effettuata ogni anno dal dirigente dell'Area previo confronto con il responsabile dell'ufficio o del servizio, che fornisce le proprie indicazioni.

Il punteggio assegnabile ad ogni parametro di giudizio della scheda allegata varia da 10 a 60.

Il punteggio totale dell'area capacità professionale si ottiene facendo la media aritmetica semplice dei punteggi ottenuti per ogni singola voce di valutazione (somma punteggi/numero voci).

Nel caso in cui la media del punteggio della scheda individuale sia minore o uguale a 20, il dipendente non partecipa alla distribuzione del premio incentivante.

Art.10

Valutazione dei risultati realizzati

a) Coefficiente individuale di partecipazione per il personale delle categorie D, C e per il personale delle categorie A e B1 non appartenente ai servizi tecnici

Tale coefficiente, che varia da 0,4 a 1,2, esprime la **determinazione e il coinvolgimento individuale** nel raggiungimento degli obiettivi; è quindi diverso dal grado di raggiungimento dell'obiettivo, che riguarda sempre l'ufficio nel suo complesso. La valutazione del coefficiente individuale di partecipazione viene effettuata dal dirigente dell'Area su proposta del responsabile dell'ufficio o del servizio, informati gli addetti dell'ufficio.

Il coefficiente individuale di partecipazione deve tenere conto dell'effettivo lavoro prestato da ciascun dipendente ed anche del maggior carico di lavoro di chi è stato più presente in ufficio. Il dirigente dovrà motivare l'eventuale attribuzione di un alto coefficiente di partecipazione agli obiettivi attribuito ad un dipendente che ha effettuato assenze significative nel corso dell'anno.

Punteggi	Relativo significato
0,4 0,45 0,50 0,55	Non è coinvolto nell'obiettivo, ma contribuisce e si fa carico delle attività dell'ufficio
0,60 0,65 0,70 0,75	Non è coinvolto nell'obiettivo, ma si fa carico in modo particolare delle attività ordinarie e/o di altri obiettivi
0,80 0,85 0,90 0,95	È coinvolto nell'obiettivo, pur svolgendo un numero limitato di attività finalizzate alla sua realizzazione.
1,00 1,05 1,10 1,15	È coinvolto nell'obiettivo, svolge buona parte delle attività che servono al suo raggiungimento.
1,2	Partecipa in maniera efficiente alle attività più complesse e più onerose per il raggiungimento dell'obiettivo

b) Valutazione partecipazione obiettivi per il personale della categoria A e B1 appartenente ai servizi tecnici:

- nel caso in cui tale personale sia pienamente inserito nell'attività di un ufficio, si valuterà la sua partecipazione agli obiettivi dell'ufficio di appartenenza, con il coefficiente di cui al punto a)
- nel caso in cui il personale della categoria A e B1 servizi tecnici svolga una attività non strettamente collegata a quella di un ufficio, ma piuttosto di servizio a tutto l'ente (come la centralinista e l'autista), si valuterà la partecipazione agli obiettivi generali dell'ente (un obiettivo con peso 1 e con complessità e raggiungimento dati dalla media di tutti gli obiettivi dell'ente). **Il coefficiente individuale di partecipazione varia da 0,2 a 1.**

c) **Il grado di raggiungimento** degli obiettivi verrà individuato dal controllo interno, sulla base degli indicatori per il raggiungimento dei risultati, che lo trasmette ai dirigenti competenti. Ogni dirigente determina il grado di raggiungimento degli obiettivi, motivando gli eventuali scostamenti dalle indicazioni del controllo interno, con la supervisione del Segretario Generale.

➤ Grado di **raggiungimento** per singolo obiettivo e relativi punteggi:

Livello di raggiungimento	Punteggio
Non raggiunto (0-30%)	0
Raggiunto in parte (31%-50%)	20
Raggiunto in buona parte (51%-75%)	30
Raggiunto in gran parte (76%-89%)	40
Pienamente raggiunto (si attribuisce questo punteggio ad un obiettivo raggiunto per una percentuale >= 90%)	50

d) **Il peso e la complessità** degli obiettivi sono stabiliti al momento dell'assegnazione degli obiettivi, anche con riferimento ai pesi e complessità attribuiti agli obiettivi dei dirigenti. In particolare, il peso è stabilito dal Dirigente competente; la complessità è stabilita dal Dirigente competente previa verifica con il responsabile dell'ufficio o del servizio. Il Segretario Generale rivede e può modificare le complessità degli obiettivi assegnati agli uffici, o prima della loro formalizzazione o in seguito ai risultati della rilevazione interperiodale.

➤ **Peso** = graduazione di importanza relativa per l'ente e quindi di priorità degli obiettivi.
La somma dei pesi degli obiettivi assegnati deve comunque essere pari ad 1.

➤ Indicatori di **complessità** (da 0,6 a 1,2) del risultato atteso per singolo obiettivo

Indicatore	Valore	Peso dell'indicatore	Punteggio per indicatore
Grado di innovatività	da 0,6 a 1,2	0.3	Valore *Peso
Complessità relazioni	da 0,6 a 1,2	0.3	Valore *Peso
Onerosità (tempo per il raggiungimento dell'obiettivo)	da 0,6 a 1,2	0.4	Valore *Peso
Coefficiente di complessità del risultato atteso dall'obiettivo			Somma punteggi per indicatore

La somma dei Pesi dei singoli indicatori è pari ad 1.

Art.9 bis**Criteria generali dei sistemi di incentivazione del personale e di ripartizione delle risorse destinate agli incentivi della produttività e del miglioramento dei servizi per gli anni 2008 e 2009****a) Suddivisione del c.d. “fondo incentivante”**

Le risorse da destinare all'erogazione dei compensi per l'incentivazione della produttività ed il miglioramento dei servizi sono individuate in sede di contrattazione decentrata integrativa. Per l'anno 2008, a tale fine sono destinati € 253.222. Per l'anno 2009, a tale fine sono destinati € 295.787.

Una quota pari al **5%** del c.d. “fondo incentivante” potrà essere utilizzata dal Segretario Generale, in accordo con i dirigenti:

- 1) per compensare eventuali situazioni particolari che rischierebbero di non essere adeguatamente retribuite per i seguenti motivi:
 - a. impossibilità di raggiungimento di un obiettivo per cause esterne
 - b. condizioni di particolare disagio
 - c. particolare impegno
 - d. superamento degli obiettivi assegnati
 - e. specifiche situazioni particolari
- 2) per premiare suggerimenti che portino a significativi miglioramenti organizzativi e funzionali condivisi. I suggerimenti dovranno essere formalizzati per scritto sia alla casella suggerimenti che ai dirigenti interessati.

Tutti i casi di utilizzo della c.d. “perequazione” dovranno essere debitamente motivati. Quanto eventualmente residua del budget destinato alla perequazione e non utilizzato, andrà ad incrementare la parte del c.d. “fondo incentivante” (pari all'80% del totale) da ripartire tra le varie aree e da distribuire in base al raggiungimento degli obiettivi assegnati agli uffici (peso 60) ed in base alla valutazione delle capacità professionali (peso 40).

Una quota pari al **15%** del c.d. “fondo incentivante” verrà ripartita tra il personale a tempo indeterminato, in base al livello complessivo di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Dirigenti.

La restante parte del c.d. “fondo incentivante” (pari all'**80%** del totale) viene ripartita tra le varie aree e distribuita in base al raggiungimento degli obiettivi assegnati agli uffici (peso 60) ed in base alla valutazione delle capacità professionali (peso 40).

Ad ogni Dirigente viene infatti assegnato un budget stabilito in relazione al numero delle ore effettivamente lavorate nell'anno di riferimento dalle persone con contratto a tempo indeterminato presenti nella propria Area.

Per incentivare i lavoratori a tempo determinato e temporanei, il budget del Dirigente viene alimentato di € 100,00 per ogni mese di servizio da questi prestatore.

b) Risultati di ente

Se gli obiettivi assegnati ai Dirigenti sono stati raggiunti in media all'85%, l'intera quota del 15% del c.d. “fondo incentivante” verrà ripartita tra tutti i dipendenti a tempo indeterminato.

Tale quota di budget verrà suddivisa per il totale delle ore effettivamente lavorate nell'anno di riferimento da tutti i dipendenti a tempo indeterminato dell'Ente e rimoltiplicata per le presenze individuali di ciascuno (ore di lavoro ordinario).

Ai fini del punteggio dell'area risultati di ente vengono computate come presenze:

- le assenze per maternità (limitatamente all'astensione obbligatoria)
- le assenze per la fruizione di permessi per lutto, per citazione a testimoniare e per l'espletamento delle funzioni di giudice popolare
- le assenze per i permessi previsti dall'articolo 4, comma 1, della legge 8 marzo 2000, n. 53
- per i soli portatori di handicap grave, le assenze per permessi di cui all'articolo 33, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104

Nel caso in cui il livello medio di raggiungimento degli obiettivi dei Dirigenti sia inferiore all'85%, la quota del 15% del budget del c.d. "fondo incentivante" verrà distribuita in proporzione alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi (ad esempio, se gli obiettivi dei Dirigenti sono raggiunti in media al 70%, verrà distribuito solo il 70% di questa quota del budget). Quanto non distribuito andrà ad incrementare il budget destinato alla perequazione.

c) Punteggio capacità professionale

Il punteggio totale dell'area capacità professionale, che si ottiene facendo la media aritmetica semplice dei punteggi ottenuti per ogni singola voce di valutazione (somma punteggi/numero voci), verrà moltiplicato per le presenze individuali di ciascuno rapportate al totale delle presenze nell'ente nell'anno 2009 e moltiplicato per cento (correttivo matematico).

Per presenze individuali di ciascuno si intende il totale delle ore effettivamente lavorate nell'anno (ore di lavoro ordinario).

Ai fini del punteggio dell'area capacità professionale vengono computate come presenze:

- le assenze per maternità (limitatamente all'astensione obbligatoria)
- le assenze per la fruizione di permessi per lutto, per citazione a testimoniare e per l'espletamento delle funzioni di giudice popolare
- le assenze per i permessi previsti dall'articolo 4, comma 1, della legge 8 marzo 2000, n. 53
- per i soli portatori di handicap grave, le assenze per permessi di cui all'articolo 33, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104

Nel caso in cui la media del punteggio della scheda individuale sia minore o uguale a 20, il dipendente non partecipa alla distribuzione del premio incentivante.

d) Risultati di area/ufficio e punteggio totale

Il punteggio **totale** è dato dalla sommatoria del punteggio dell'area risultati, che pesa per il 60% e dell'area competenze, che pesa per il 40%, della scheda.

Il budget del Dirigente (80% del totale ripartito tra le diverse aree) viene suddiviso per il totale dei punteggi di tutto il personale dell'Area e rimoltiplicato per il punteggio individuale di ciascuno; in questo modo si ottiene l'importo spettante ad ogni dipendente. Il Segretario Generale coordina e verifica l'operato dei dirigenti, affinché i criteri di valutazione vengano applicati con omogeneità nei vari settori.

Nel caso in cui il livello medio di raggiungimento degli obiettivi nell'Area sia inferiore all'85%, la quota del budget del c.d. "fondo incentivante" assegnato all'Area verrà distribuita in proporzione alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi (ad esempio, se gli obiettivi sono raggiunti in media al 70%, verrà distribuito solo il 70% di questa quota del budget). Quanto non distribuito andrà ad incrementare il budget destinato alla perequazione.

e) Personale con contratto a tempo determinato e lavoratori temporanei

Per il personale con contratto a tempo determinato e per i lavoratori temporanei viene compilata solo la parte "qualità della prestazione individuale" della scheda.

Questo personale potrà ricevere un compenso incentivante pari al massimo a € 1.200 in un anno.

Il risultato economico della valutazione verrà comunque riproporzionato rapportandolo ai mesi di servizio prestati.

Le somme non distribuite al personale a tempo determinato, vanno ad alimentare il budget del dirigente dell'area a cui è assegnato questo personale.

f) Personale incaricato di posizione organizzativa

Per la valutazione del personale incaricato di posizione organizzativa si utilizza la scheda appositamente predisposta. I punteggi risultanti dall'applicazione di questa scheda sono impiegati per l'attribuzione della retribuzione di risultato.

g) Trasparenza

Prima dei conteggi finali di liquidazione del compenso incentivante a ciascun dipendente sarà consegnata la propria scheda di valutazione. Entro 5 giorni lavorativi dalla consegna il dipendente può presentare osservazioni scritte o chiedere un colloquio al dirigente della propria Area; trascorso tale termine la scheda si presume approvata. Il termine comunque non decorre durante l'eventuale assenza del dirigente o del dipendente interessato.

I dati e i conteggi inerenti la corresponsione del compenso incentivante saranno messi a disposizione della locale RSU e precisamente:

- elenco degli obiettivi con il loro peso relativo e il coefficiente di complessità
- totale ore effettivamente lavorate da ciascun dipendente
- totale ore di assenza computate come presenza in base al presente articolo
- numero delle persone che hanno beneficiato della perequazione con l'indicazione dei criteri adottati
- tabella riepilogativa delle somme totali distribuite a ciascun dipendente con riferimento all'area risultati, alla valutazione delle capacità professionali ed alla perequazione
- scheda di valutazione di ciascun dipendente previa autorizzazione dello stesso.