

### *3. La performance organizzativa: come si misura e valuta*

#### **3.1. Premesse**

Già a partire dagli anni '90 la Camera di Commercio di Brescia ha introdotto meccanismi di valutazione della produttività al fine di migliorare l'efficienza dei servizi. A partire dal 2000 è stato poi sviluppato un unico sistema di valutazione permanente delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti (come previsto dal CCNL 31/3/99) che, nel 2005, è stato modificato e migliorato.

Nel 2009 il sistema è stato implementato con l'inserimento degli opportuni correttivi prescritti dal D.lgs. n. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Come si può notare la Camera di Commercio di Brescia adotta già da più di un ventennio metodologie di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale. Il sistema attuale è dunque frutto anche di una stratificazione precedente che ha portato il sistema ad assestarsi nella sua configurazione attuale.

In primo luogo la performance organizzativa viene misurata su due livelli strettamente correlati fra loro: la performance complessiva a livello di Ente e la performance di singole unità organizzative.

#### A) Performance complessiva a livello di Ente

Afferisce alla realizzazione degli obiettivi complessivi della Camera di Commercio nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento. È soprattutto la misurazione e valutazione della performance complessiva dell'Ente che consente una sintetica valutazione dei fenomeni utili ad indirizzare le attività future e a effettuare valutazioni di benchmarking con altre Camere ed altri Enti.

#### B) Performance di singole unità organizzative

Si riferisce al contributo che ciascun ambito di responsabilità gestionale dà alla performance complessiva dell'Ente. Tale valutazione viene svolta tramite il confronto fra gli obiettivi e le risorse assegnate attivando, al riguardo, opportuni circuiti di feedback e di azioni correttive. Si tratta di un momento molto importante del ciclo della performance perché la misurazione della performance dell'unità organizzativa

rappresenta l'anello di collegamento fondamentale per ancorare la misurazione della performance individuale a quella organizzativa.

L'intero processo può essere articolato in 3 fasi: A) Ricognizione - B) Piano delle attività - C) Impatto.

Nel dettaglio si parte con la definizione degli obiettivi, dapprima strategici e poi operativi, dell'Ente Camerale, in relazione ai bisogni delle aziende e degli altri stakeholders di riferimento (c.d. Ricognizione). In funzione degli obiettivi si definiscono le attività da svolgere, per ognuna delle quali si prevede l'attribuzione di risorse (input), l'effettuazione di processi e l'ottenimento di un output (c.d. Piano delle attività). Il concetto di attività è molto ampio ed applicato alla realtà camerale si traduce in programmi strategici e piani o progetti operativi che porteranno all'ottenimento di determinati risultati specifici in grado di produrre, nel medio lungo termine, un effetto misurabile (outcome) sulla collettività di riferimento (c.d. Impatto).

La misurazione della performance organizzativa si svolge, quindi, attraverso processi quantitativi di rilevazione, tramite opportuni indicatori e processi qualitativi di verifica dell'idoneità di tali indicatori a rappresentare il fenomeno osservato, che trovano formalizzazione nella predisposizione e nell'analisi di report relativi all'andamento delle attività svolte dall'Ente ed al livello di raggiungimento degli obiettivi programmati (consentendo così la valutazione della performance stessa).

Il sistema di misurazione e valutazione si integra, quindi, con il sistema di programmazione e controllo, in quanto ciascun obiettivo (definito in sede di programmazione) è reso misurabile, tramite l'introduzione di opportuni tipici indicatori:

- A) Indicatori di efficacia esterna-outcome;
- B) Indicatori di efficacia interna-output;
- C) Indicatori di efficienza;
- D) Indicatori di qualità.

Inoltre, in coerenza con il dettato delle delibere Civit n. 89/2010 e n. 114/2010, il Sistema è strutturato nella logica "a cannocchiale", cioè nell'ottica di una "mappa strategica" che permette di collegare ai diversi livelli (strategico, operativo, di singola unità organizzativa, ecc.) gli obiettivi e le risorse, tangibili e intangibili, ad indicatori previsionali, verificando a consuntivo il raggiungimento dei risultati attesi.

La logica “a cannocchiale”, inoltre, consente di rendere integrata e coerente la misurazione della performance a livello di Ente con la misurazione della performance a livello di unità organizzativa, permettendo di splittare l’obiettivo strategico di outcome negli indicatori che misurano le sue determinanti e che ricadono nella sfera di responsabilità di una o più unità organizzative (o area dirigenziale).

Per effettuare la misurazione della performance, la Camera utilizza l’intero set informativo disponibile (sistemi di controllo di gestione, sistema Pareto, ecc.) sistemalizzandolo, integrandolo e rendendolo coerente con gli obiettivi del Sistema, come previsto dalla Delibera 89/2010, che prevede la possibilità per l’Ente di “dotarsi di un sistema che svolga le funzioni fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni”.

### **3.2. Il modello adottato dalla Camera di Commercio di Brescia**

La Camera di Commercio di Brescia ha adottato il modello della Balance Scorecard.

In relazione a tale scelta vengono identificate, per ogni aree strategiche di attività, quattro prospettive: A) dei processi interni - B) della crescita e dell’apprendimento - C) degli utenti - D) prospettiva finanziaria.

Per ogni prospettiva si identificano gli obiettivi strategici ed operativi ai quali viene associato un target di risultato atteso.

La misurazione e valutazione degli obiettivi strategici ed operativi è effettuata poi in concreto tramite una “scheda analitica” che, coerentemente con la logica a cannocchiale prevista dalla normativa, identifica un determinato numero di indicatori, articolati in coerenza con la struttura organizzativa aziendale, ed opportunamente descritti, strutturati per anno, e associati ad un determinato target obiettivo.

Tali indicatori consentono pertanto di collegare la performance complessiva dell’organizzazione, che è declinata per ciascuna area strategica di attività, con la performance delle singole unità organizzative, nelle quali essa si articola.

Anche la realizzazione degli obiettivi operativi comporta lo svolgimento di attività che sono oggetto di monitoraggio.

#### 3.2.A. Le finalità della Balance scorecard

L’Albero della performance è una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, come l’azione camerale tradotta in obiettivi di vari livelli e diversa natura si ricomponga

in un quadro omogeneo che sintetizza l'attuazione concreta del mandato istituzionale e della missione.

Le Aree strategiche sono state individuate in considerazione delle competenze attribuite alle Camere di Commercio dalla Legge n. 580/1993 così come modificata dal D.Lgs. n. 23/2010 e tenendo conto del programma strategico formulato nel Programma di Mandato per gli anni 2010/2014 dal Consiglio camerale.

L'Albero delle performance rappresenta, quindi, il sistema degli obiettivi camerali in modo "gerarchico" (secondo una logica "Top Down"); le diverse Aree strategiche sono classificate secondo una logica per natura riferita ai contenuti dell'area stessa (promozione alle imprese; servizi alle imprese e regolazione del mercato; gestione delle risorse) e con un legame molto forte tra Area strategica ed Area organizzativa di riferimento che deve raggiungere gli obiettivi fissati.

In questo contesto la Balance scorecard (BSC) ha la funzione di spostare l'attenzione dalle Aree Organizzative e funzionali ai Processi introducendo il concetto di "prospettive di reazione di valore" che guidano l'attività della Camera di Commercio alle quali possono partecipare una o più aree organizzative e che quindi possono essere anche a cavallo di diverse Aree strategiche.

La rappresentazione degli obiettivi della Camera di Commercio secondo la logica dell'Albero delle performance e la rappresentazione secondo la BSC non è antitetica l'una all'altra ma ben si complementare. La prima privilegia l'aspetto della gerarchia degli obiettivi e la loro connotazione organizzativa, la seconda mette in risalto le prospettive di valore su cui si fonda la strategia della Camera di Commercio e poi pone l'accento sulle aree organizzative e sugli indicatori riferiti a tali prospettive.

### 3.2.B. Contenuti della Balance Scorecard

La BSC traduce, quindi, la missione e la strategia in obiettivi e misure organizzate in quattro prospettive: finanziaria, cliente/utente, dei processi gestionali interni, apprendimento e crescita ed è quindi uno strumento utile a implementare la strategia e per controllarne l'esecuzione attraverso la definizione di obiettivi di performance da raggiungere, indicatori per monitorarne i progressi, target per stabilire i livelli attesi, iniziative per supportarne il perseguimento, divisi in una serie di prospettive legate tra loro da relazioni causa effetto.

Questo moderno sistema di misurazione delle performance si fonda sui seguenti aspetti peculiari:

- Ottica Multidimensionale: consiste nella descrizione e misurazione della performance rispetto alle diverse dimensioni (obiettivi strategici, soddisfazione utenza/clienti, efficienza interna e apprendimento) al fine di evitare la miopia nel processo di valutazione.
- Centralità della strategia: La strategia viene descritta attraverso la mappa strategica (pluriennale ed annuale) che deve evidenziare il legame che sussiste tra i bisogni delle imprese, missione istituzionale, priorità politiche, aree strategiche, piani operativi e indicatori dell'Ente.
- Integrazione tra gestione strategica e gestione operativa: si concretizza nella chiara definizione dei contributi dei singoli titolari delle Aree della Camera di Commercio nella realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ente. Predisponendo gli obiettivi a cascata i dirigenti e il personale delle unità organizzative vengono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili, poiché collegati al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo.
- Analisi degli scostamenti: con il sistema della BSC, attraverso lo sviluppo di un cruscotto strategico, è possibile ottenere una valutazione e rappresentazione integrata ed esaustiva del livello di performance atteso e realizzato, con

evidenziazione di eventuali scostamenti in modo da consentire eventuali interventi correttivi.

Come detto in precedenza il processo di implementazione della BSC parte dalla definizione delle linee strategiche da intraprendere nel medio-lungo periodo, per poi procedere ad individuare, per ciascuna di esse i fattori critici di successo al fine di individuare i punti su cui focalizzarsi nel breve periodo.

Questo processo si sviluppa in 4 fasi:

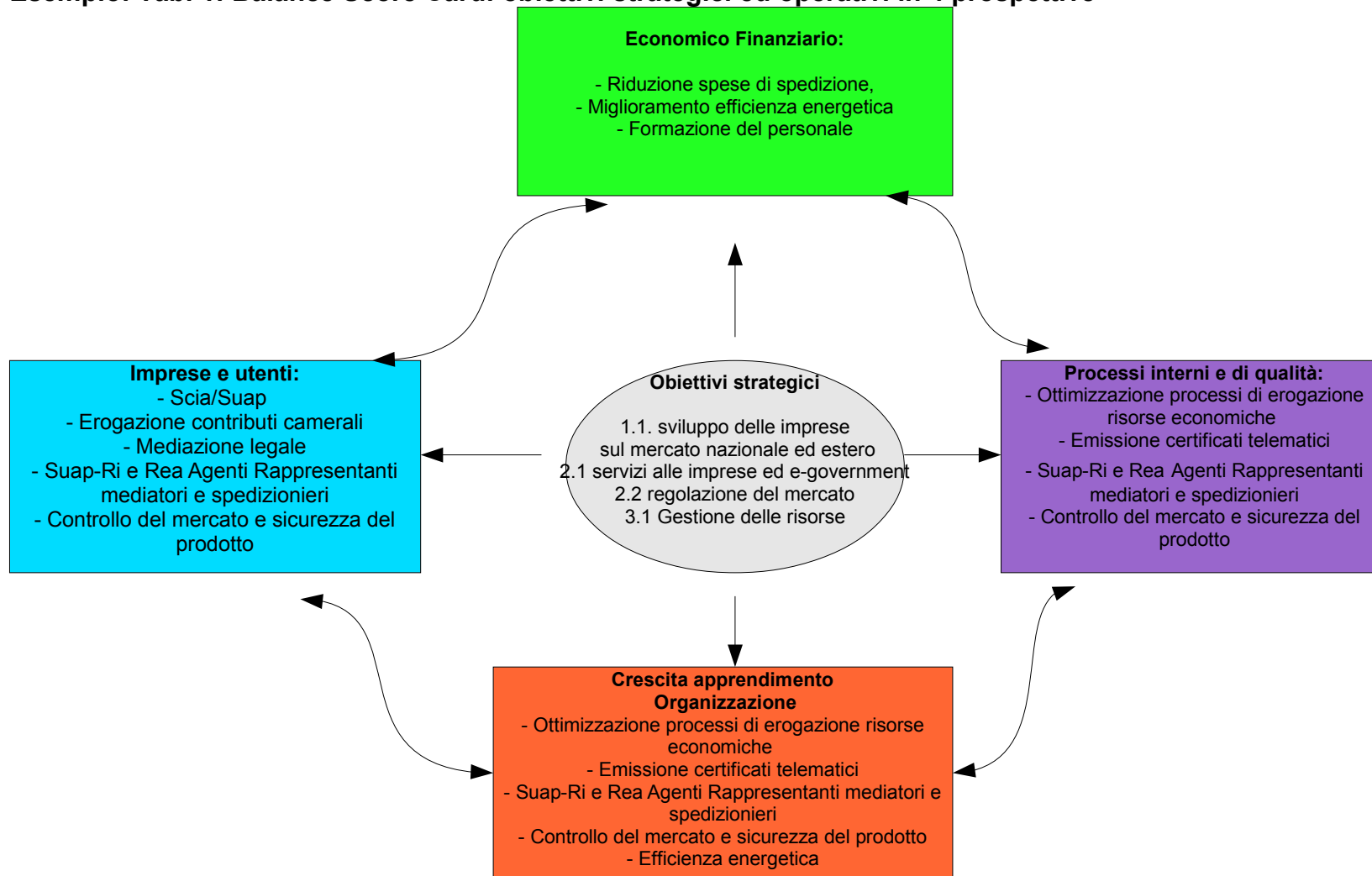
- individuazione delle prospettive di analisi della performance;
- descrizione della Mappa strategica;
- definizione del cruscotto per la misurazione della performance;
- allineamento della strategia alla gestione operativa (Feedback).

La BSC se ben impostata dovrebbe, a regime, avere un mix di misure del risultato finale e delle determinanti delle performance. Le misure del risultato (lead indicator) senza determinanti della performance (lag indicator) non comunicano come devono essere raggiunti i risultati. Inoltre esse non forniscono un'indicazione iniziale sul fatto che la strategia sia realizzata con successo.

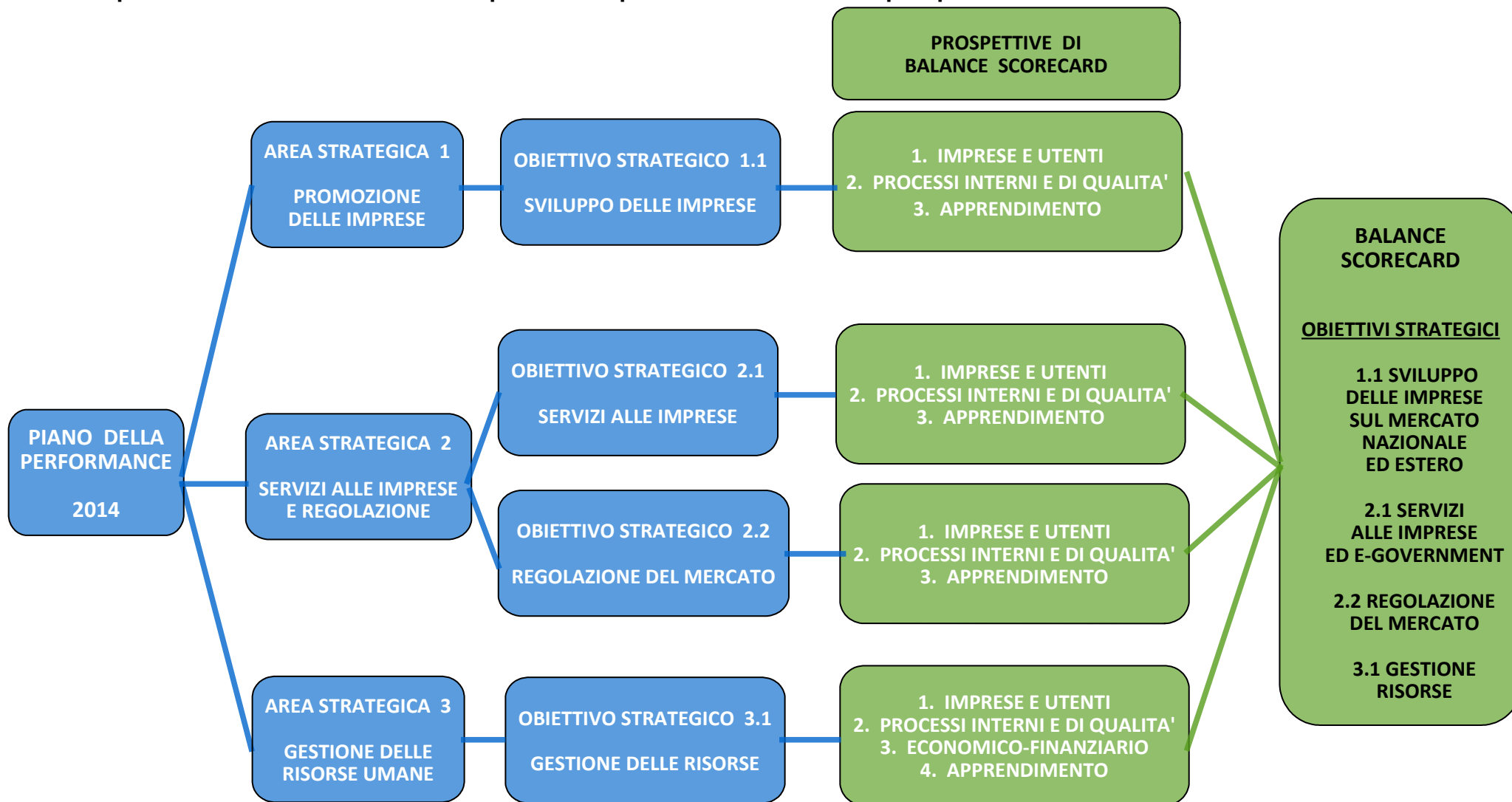
Per contro le determinanti della performance da sole potrebbero senza misure del risultato condurre le singole aree solo a miglioramenti operativi di breve periodo.

Di seguito una esemplificazione dell'integrazione nel Piano della Performance delle quattro prospettive nonché l'integrazione fra albero delle performance e Balance Scorecard.

**Esempio: Tab. 1: Balance Score Card: obiettivi strategici ed operativi in 4 prospettive**



Esempio: Tab. 2: la correlazione tra “il piano delle performance 2013” e le prospettive di “Balance Score Card”





### 3.3. I requisiti minimi del sistema

In coerenza con quanto previsto dalla normativa e dalle delibere CIVIT la Camera di Commercio di Brescia sviluppa un Sistema di misurazione multidimensionale che distingue chiaramente il beneficio atteso (outcome o soddisfazione finale dei bisogni della collettività), dalle attività da intraprendere per avvicinarsi a tale traguardo.

In questa prospettiva, per ciascuna area strategica di attività, la Camera definisce i propri obiettivi strategici, cui collega degli indicatori utili a misurarne il grado di raggiungimento (indicatori di efficacia esterna-outcome).

Dagli obiettivi strategici discende la necessità di svolgere determinate attività e di erogare determinati servizi. Le modalità attese di svolgimento di tali attività e servizi consentono di definire gli obiettivi operativi, ai quali sono altresì collegati ulteriori indicatori in grado di misurarne il grado di raggiungimento (indicatori di efficacia interna-output).

Secondo la logica a cannocchiale, e nella prospettiva del collegamento tra performance complessiva dell'organizzazione e performance delle unità organizzative, è possibile associare i suddetti obiettivi e indicatori alle diverse unità organizzative.

#### Classi di obiettivi ed indicatori connessi

Per ogni area strategica di attività si individuano uno o più obiettivi strategici, da tradursi in obiettivi di outcome o obiettivi di specifici programmi strategici.

- 1) Gli obiettivi di outcome hanno una dimensione di lungo periodo (triennale) che deve essere valutata in termini di impatto sulla collettività, in quanto molto spesso connessa con i bisogni primari del cittadino o, più in generale, degli stakeholders.
- 2) Gli obiettivi di specifici programmi strategici invece devono essere valutati sia rispetto all'attuazione del programma che ai suoi effetti. Il grado di raggiungimento di tali obiettivi si misura pertanto tramite indicatori di *output* eventualmente collegati agli indicatori di *outcome*.

Ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vengono definite azioni, tempi, risorse, responsabilità organizzative.

Ogni obiettivo operativo può essere misurato tramite indicatori di output, di efficienza ed efficacia (riferiti alle risorse umane e materiali utilizzate), di qualità dei servizi erogati, ecc.

Gli indicatori relativi a programmi strategici permettono di misurare la performance organizzativa dell'Ente camerale nel suo complesso. Gli indicatori di output dei programmi operativi e quelli di efficienza ed efficacia nell'utilizzo delle risorse permettono la misurazione della performance a livello di unità organizzativa (o area dirigenziale). Gli indicatori di qualità possono essere utilizzati sia con riferimento alla misurazione della qualità complessiva dei servizi dell'ente sia, più di frequente, per valutare la qualità di specifici servizi offerti agli utenti.

### **3.4 La quantificazione delle risorse variabili**

In relazione ai singoli obiettivi individuati, l'Ente quantifica le ulteriori risorse finanziarie variabili da portare ad incremento del fondo del personale dirigente e non dirigente e definisce il relativo stanziamento nel Bilancio, secondo quanto previsto dall'art. 15 comma 5 del CCNL 1.4.1999 e dall'art. 26 comma 3 del CCNL Dirigenti del 23.12.1999.

A tal fine l'organismo Indipendente di Valutazione è chiamato a certificare ed approvare la valorizzazione dei progetti/obiettivo proposta dai dirigenti in applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

Nello specifico, viene attribuito un valore in considerazione della rilevanza oggettiva del progetto per l'Ente, dell'impatto dell'obiettivo sul sistema organizzativo-gestionale dei singoli dirigenti e dell'intera struttura. A seguito della succitata ponderazione viene quindi calcolato il valore economico dei progetti, con le seguenti modalità:

#### **1) Qualificazione e ponderazione del progetto secondo la rilevanza oggettiva, interna/esterna.**

<b>AZIONI DEL PROGETTO</b>	<b>GRADO RILEVANZA</b>	<b>COEFFICIENTE</b>
Azioni che incidono sul sistema organizzativo e gestionale della struttura interna	rilevanza bassa	1

Azioni di natura organizzativa dei servizi, che producono benefici diretti alle imprese o che generano economie di spesa destinate a progetti di promozione economica	rilevanza media	3
Azioni dirette a dare attuazione a programmi regionali, nazionali o comunitari, azioni innovative di attuazione della riforma camerale o azioni strategiche individuate dalla Giunta camerale	rilevanza alta	5

**2) Criteri per il calcolo del valore economico dei progetti, come sopra qualificati e ponderati:**

Il valore complessivo dei progetti deve essere contenuto in un range del 25% - 50% dell'ammontare totale del fondo del personale dirigente e dipendente (parte stabile più parte variabile).

Ogni anno verrà stabilito il valore unitario per punto di coefficiente e la valorizzazione degli obiettivi avverrà con la seguente formula:

<b>% delle risorse stabili x ciascun punto di coefficiente</b>	<b>x i dirigenti</b>
<b>% delle risorse stabili x ciascun punto di coefficiente</b>	<b>x i dipendenti</b>

**3) Assegnazione delle risorse alle singole aree dirigenziali, secondo il peso relativo dei dipendenti assegnati all'Area:**

<b>Totale valore economico obiettivi dirigenti x % retribuzione di posizione</b>	<b>X i dirigenti</b>
<b>Totale valore economico obiettivi dipendente x % dipendenti dell'Area</b>	<b>X i dipendenti</b>

**4) Normalizzazione del peso degli obiettivi strategici e operativi:**

Il Dirigente, tenuto conto della rilevanza oggettiva degli obiettivi, come determinata al punto 1, e dell'impegno richiesto al personale, determina il peso relativo di ciascun obiettivo, con uno scostamento di +/- 20 punti rispetto alla rilevanza oggettiva.

### **3.5 Le schede anagrafiche**

La formalizzazione degli obiettivi strategici ed operativi e la misurazione del loro grado di raggiungimento attraverso opportuni indicatori trova definizione nelle schede predisposte annualmente dai Dirigenti e dal Segretario Generale, come validate dall'OIV ed approvate dalla Giunta.

La scheda presenta in primo luogo un'intestazione dove viene riportato l'obiettivo oggetto di analisi, il suo peso nell'area dirigenziale di pertinenza, l'ambito, la prospettiva, il rispettivo peso strategico.

Il corpo della scheda si ripartisce poi in tre macrosezioni.

Nella prima sezione viene descritto l'obiettivo, il beneficio atteso dalla sua implementazione e le azioni concrete che la Camera vuole porre in essere per il suo raggiungimento (sia il beneficio atteso che le azioni da intraprendere vengono declinate in un orizzonte pluriennale).

Nella seconda sezione sono elencati gli indicatori che si sono prescelti per la verifica del raggiungimento dell'obiettivo. In particolare viene fornita una definizione tecnica dell'indicatore che specifica ciò che esso misura *e l'unità di misura di riferimento*, la tipologia di appartenenza dell'indicatore, il valore storico di riferimento, il target atteso per tempistiche di monitoraggio (30 giugno e 31 dicembre di ogni anno).

Infine viene indicato il peso assegnato all'indicatore nella valutazione complessiva del raggiungimento dell'obiettivo (se il metodo di calcolo non risulta immediatamente identificabile viene specificato anche il metodo e l'algoritmo di calcolo).

L'indicazione dei target è di centrale importanza poiché è tramite questo valore che si verifica se il livello desiderato di performance è stato raggiunto, superato o disatteso e su questo valore il Dirigente dovrà relazionare al Segretario Generale e/o all'OIV.

Nella terza sezione vanno poi inseriti i costi destinati dal budget al raggiungimento dell'obiettivo.

Infine nell'ultima sezione si evidenzia la reportistica per ogni singolo indicatore riportando la fonte dei dati dalla quale si ricavano le informazioni necessarie al calcolo

dell'indicatore e che dovranno essere presentati all'OIV per la validazione del grado di raggiungimento del progetto.

### SCHEDA OBIETTIVI

Obiettivo	Peso dell'obiettivo dirigenziale
Ambito strategico	Peso
Prospettiva strategica	Peso

Descrizione	
Beneficio atteso (modalità con le quali ciascun obiettivo concorre alla realizzazione delle finalità del programma, relativa scansione temporale e indicazione dei destinatari)	
Beneficio atteso:	
Azioni da intraprendere	

Servizio	
Ufficio	
Responsabile	
Impegno Richiesto:	
Rilevanza oggettiva	

#### Indicatori

Indicatore 1 (definizione tecnica)			
Tipo di indicatore: <input type="checkbox"/> efficacia esterna <input type="checkbox"/> efficacia interna <input type="checkbox"/> efficienza <input type="checkbox"/> qualità			
Target storico di riferimento	Valore target/obiettivo valore		Peso
	Al 30/6	Al 31/12	

Indicatore 2 (definizione tecnica)		
Tipo di indicatore: <input type="checkbox"/> efficacia esterna <input type="checkbox"/> efficacia interna <input type="checkbox"/> efficienza <input type="checkbox"/> qualità		

Target storico di riferimento	Valore target/obiettivo valore		Peso
	Al 30/6	Al 31/12	

Indicatore 3 (definizione tecnica)			
Tipo di indicatore: <input type="checkbox"/> efficacia esterna <input type="checkbox"/> efficacia interna			
<input type="checkbox"/> efficienza <input type="checkbox"/> qualità			
Target storico di riferimento	Valore target/obiettivo valore		Peso
	Al 30/6	Al 31/12	

Costi diretti aggiuntivi del progetto

Importo	Conto Ricavo/Costo	Budget
---------	--------------------	--------

Documentazione e report finali, con riferimento ai singoli indicatori:

Indicatore, fonte dei dati	Documentazione e report da presentare, su richiesta, all'OIV per la validazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo
1	
2	
3	

#### *4. La performance collettiva e individuale: come, chi e quando si misura*

##### **4.1. Premesse**

In questa sezione del documento si rendono esplicite le metodologie in uso per misurare e valutare le performance individuali.

Il fine ultimo di questa analisi è quello di assicurare elevati standard qualitativi nell'erogazione dei servizi che la Camera di Commercio fornisce nonché definire uno strumento utile per la determinazione degli incentivi economici da distribuire fra i dipendenti.

I principi su cui si incardina il sistema di misurazione e valutazione della performance individuali sono i seguenti:

- 1) La valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti è effettuata dai dirigenti in considerazione della partecipazione sia diretta che indiretta alla realizzazione degli obiettivi annualmente assegnati ai Dirigenti.
- 2) La valutazione è collegata sia al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali sia alla qualità del contributo assicurato dal dipendente, in misura superiore alla prestazione lavorativa media, al miglioramento complessivo dell'attività degli uffici e dei servizi erogati all'utenza.
- 3) Il sistema premiante deve riconoscere il merito individuale nonché i risultati collettivi conseguiti nel raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi previsti annualmente nel Piano della Performance. A tal fine verrà valutata la partecipazione sia diretta che indiretta alla realizzazione degli obiettivi annuali.
- 4) Una volta eseguita la valutazione della performance i compensi devono essere distribuiti secondo criteri selettivi e meritocratici, sulla base di differenti fasce di merito, in relazione all'effettivo apporto individuale, al fine di assicurare il miglioramento della qualità dei servizi nonché la crescita delle competenze, garantendo allo stesso tempo equità e flessibilità.
- 5) In conformità a quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009 i compensi per la produttività possono essere erogati solamente a condizione che risulti una verifica positiva sui risultati ottenuti.
- 6) La valutazione della performance individuale può prevedere anche forme di valutazione più partecipate (cd. autovalutazione). In via sperimentale è lasciata a

ciascun Dirigente la facoltà di coinvolgere i dipendenti nell'attività di valutazione (ad es. il dipendente potrebbe proporre una sua % di valutazione).



## 4.2. I contenuti del Sistema

La determinazione degli obiettivi non può che essere legata al Piano della Performance dell'Ente, con cui, annualmente, si assegnano per ogni area organizzativa gli obiettivi operativi funzionali al miglioramento complessivo dell'intera macchina camerale.

Questi obiettivi sono comunicati a tutti i dipendenti in modo che, fin dall'inizio, sia chiaro ad ogni soggetto quali saranno i risultati a cui tende l'organizzazione per l'anno in corso ed il grado di partecipazione sia diretta che indiretta individualmente richiesta alla realizzazione degli obiettivi.

I dirigenti partecipano attivamente all'individuazione degli obiettivi che vengono condivisi con la Giunta, il Segretario Generale e l'OIV. La comunicazione degli obiettivi avviene di fatto nel momento stesso dell'approvazione del Piano.

A consuntivo, a conclusione dell'anno di riferimento, si verifica, in concreto, il raggiungimento degli obiettivi indicati come sopra.

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- c) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Per il personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità la misurazione e valutazione della performance è svolta dal Segretario Generale e viene collegata:

- a) al grado di autonomia decisionale;
- b) alla capacità di perseguire obiettivi;
- c) alla collocazione nella struttura;
- d) al comportamento organizzativo.

In riferimento ai dipendenti, invece, la misurazione e valutazione della performance è svolta dai Dirigenti sentiti i Responsabili di Servizio e d'Ufficio, valutando complessivamente sia la partecipazione diretta che indiretta, e viene collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di Area (performance collettiva);

- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi (performance individuale).

Il processo di misurazione e valutazione si articola in modo differenziato a seconda del livello a cui accede.

I Dirigenti redigono una relazione dei risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

L'OIV valida la Relazione sulla Performance, certifica la metodologia applicata ed elabora un resoconto annuale sui risultati conseguiti per l'attribuzione dei premi.

La Giunta verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi, analizza le valutazioni fatte dai Dirigenti e convalida il resoconto annuale certificato dall'OIV.

Il Presidente attribuisce, con proprio provvedimento, la retribuzione di risultato al Segretario Generale, sulla base della proposta dell'OIV.

Il Segretario Generale attribuisce con proprio provvedimento, sulla base della proposta dell'OIV, la retribuzione di risultato al personale dirigente ed al personale responsabile di unità organizzativa, nonché la produttività al personale non dirigente.

Il personale dipendente è valutato dal Dirigente dell'Area attraverso il sistema di valutazione permanente.

Tale sistema è strutturato in modo da agevolare il dirigente nell'attribuzione di una valutazione circoscritta all'anno di riferimento (senza rifarsi a giudizi espressi in precedenza che possono indurre il valutatore a mantenere costante il giudizio sul dipendente) in modo da identificare l'effettivo contributo dei singoli dipendenti e, di conseguenza, la produttività da attribuire loro.

Annualmente si predisporranno i fattori su cui verrà basata la valutazione.

Tali fattori prenderanno in considerazione entrambe le visuali di massima su cui può strutturarsi la valutazione:

- a) approccio basato sugli *obiettivi*, che valuta la prestazione diretta ed indiretta sulla base del grado di conseguimento di obiettivi predefiniti;
- b) approccio basato sulle *competenze*, che punta a valutare le competenze professionali mostrate dal dipendente nel contesto lavorativo (ad esempio valutazione della capacità di organizzare e riorganizzare i processi di lavoro per rendere più efficace l'operatività dell'ufficio e il raggiungimento degli obiettivi).

I fattori così individuati, saranno poi applicati diversamente per le varie categorie del personale in riferimento alle concrete mansioni ricoperte.

Ad ognuno dei fattori di giudizio individuati sarà legata una scala di valutazione che potrà essere espressa in molteplici modi (ad esempio un voto, in termini percentuali, una rappresentazione grafica delle performance ottenute, ecc.).

La Camera di Commercio si impegna ad adottare scale non eccessivamente complesse al duplice fine di facilitare il lavoro dei valutatori e di garantire una facile comprensione da parte del valutato.

Al fine di garantire che la valutazione sia svolta dal dirigente nel modo più differenziato possibile la Camera di Commercio può utilizzare strumenti atti a verificare il grado di differenziazione (ad esempio attraverso il calcolo dello scarto quadratico medio).

La valutazione attribuita al dipendente è fatta in termini “assoluti”, considerando la prestazione del dipendente come se fosse l’unica, mentre la distribuzione della produttività verrà invece svolta in termini “relativi” avendo riferimento a tutti i dipendenti della medesima area.

La somma dei valori attribuiti per ogni fattore al dipendente costituisce la sua valutazione finale ed esprime dunque quanto il dipendente “merita” di premio incentivante.

### **4.3. Esplicitazione del collegamento fra risultati individuali e sistemi incentivanti**

Le risorse complessivamente destinate ai dirigenti sono definite dalla Giunta Camerale e la distribuzione avviene in modo proporzionale al grado di raggiungimento degli obiettivi conseguiti nell'anno.

In occasione del rinnovo dei contratti di incarico sopra richiamati viene definita in modo puntuale la retribuzione di risultato del Segretario Generale e di ogni dirigente in modo da pervenire a meccanismi più semplici e certi di determinazione delle risorse finanziarie da destinare al trattamento economico accessorio dei dirigenti.

Per i dipendenti, l'entità dei compensi diretti ad incentivare la produttività è stabilita dalla contrattazione decentrata, nei limiti delle risorse del fondo definite dalla Giunta camerale.

Al fine di garantire un'equa distribuzione delle risorse premiali le risorse sono allocate in due fondi distinti.

Il Fondo A è collegato alla valutazione dell'attività svolta dall'ufficio nel suo complesso. Ogni dipendente partecipa alla distribuzione del Fondo A sulla base della categoria di appartenenza, della presenza in servizio e dell'impegnativa oraria annua.

Il Fondo B, collegato al merito individuale, è da erogarsi sulla base dell'apporto diretto o indiretto del singolo dipendente al raggiungimento degli obiettivi o al miglioramento dell'attività dell'Ente. La concreta quantificazione del compenso legato al fondo B viene svolta prendendo in considerazione la percentuale di valutazione attribuita al dipendente nella scheda di valutazione ponderata rispetto all'impegnativa oraria annua e al periodo di lavoro effettuato.