

Sistema di misurazione e valutazione della performance

gennaio 2011

in conformità al
D. Lgs. n. 150/2009



1214
CAMERA
DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO
AGRICOLTURA
LUCCA

INDICE

PREMESSA

1. LA DESCRIZIONE DEL SISTEMA

- 1.1 Le caratteristiche distintive della Camera di commercio di Lucca p. 7
- 1.2 Dalla dimensione strategica alla dimensione operativa p. 8
- 1.3 Le risorse umane p. 12
- 1.4 Correlazione tra le priorità strategiche e l'organizzazione p. 16

2. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

- 2.1 Ambiti e strumenti di misurazione della performance organizzativa. p. 17
- 2.2 La logica a cannocchiale: dalle strategie alla definizione degli obiettivi operativi p. 22
- 2.3 Gli indicatori di misurazione p. 26
- 2.4 La rilevazione dei risultati p. 27
- 2.5 Il monitoraggio periodico dei processi p. 28

3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

- 3.1 Ambiti di misurazione della performance individuale. p. 29
- 3.2 Finalità e collegamento tra performance organizzativa e individuale. p. 30
- 3.3 Il capitale umano: un investimento sicuro p. 31
 - 3.3.1 La formazione di tutto il personale p. 32
 - 3.3.2 Il benessere organizzativo p. 32
- 3.4 La metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale p. 33
 - 3.4.1 La performance individuale del Segretario Generale e dei Dirigenti p. 33
 - 3.4.2 La performance individuale delle Posizioni organizzative p. 34
 - 3.4.3 La performance individuale del personale p. 35
 - 3.4.4 Merito e premialità: adeguamento al D. Lgs 150/09 p. 35
 - 3.4.5 Procedure di conciliazione p. 35

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

p. 36

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

p. 38

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

p. 39

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

p. 39

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 – Scheda valutazione PO Programmazione e Affari generali
- Allegato n. 5 – Scheda valutazione PO Gestione patrimoniale e finanziaria
- Allegato n. 6 – Scheda valutazione PO Anagrafico certificativa

-
- Allegato n. 7 - Scheda valutazione PO Promozione e sviluppo
 - Allegato n. 8 – Sistema di valutazione del personale
 - Allegato n. 9 - 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 un documento coerente ed esaustivo (sotto il profilo dei nessi, delle sequenze logico-temporali, delle relazioni di reciprocità che le riguardano) delle metodologie, modalità, azioni che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance, poste in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nel processo, e la cui attuazione consente all'Ente di pervenire in modo sistemico a misurare e valutare la performance organizzativa e 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 evidenzi 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.

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 nostra Camera, 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 per affrontare e risolvere i temi legati allo sviluppo del sistema economico della nostra provincia.

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.

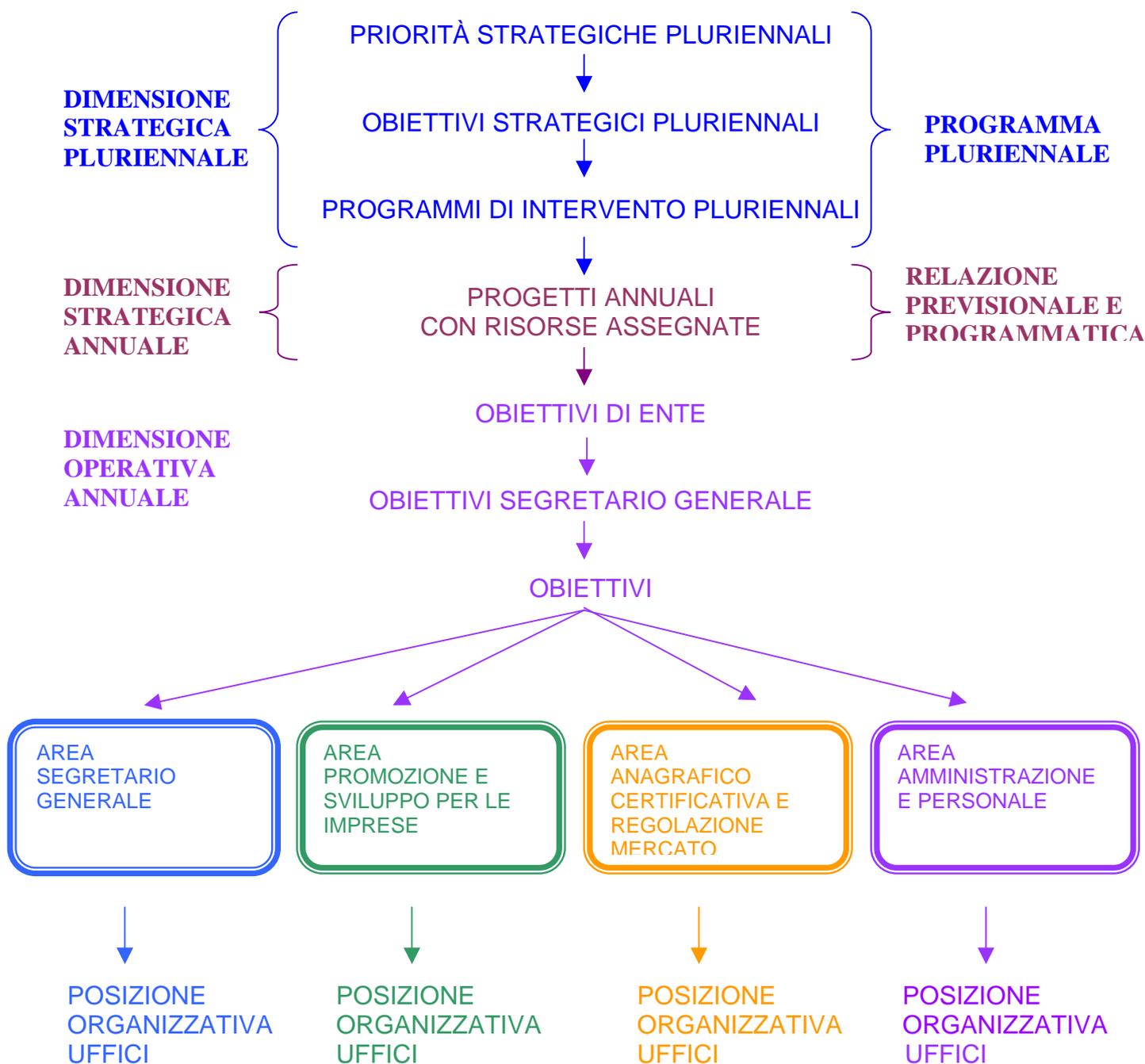
L'attuale sistema di programmazione e controllo è il punto di arrivo di un percorso che ha origini lontane e si ricollega allo sforzo compiuto in questi anni dal legislatore per introdurre nella Pubblica Amministrazione strumenti e tecniche manageriali propri della gestione aziendale; un percorso che ha portato la Camera di Lucca ad avviare un iter di sviluppo professionale di tutto il personale, finalizzato, da un lato, a rafforzare la comprensione delle logiche insite nella nuova normativa e ad approfondire la conoscenza di metodi e strumenti in grado di rendere coerenti tra loro, i vari documenti di pianificazione e programmazione quali il Programma Pluriennale, la Relazione Previsionale e Programmatica e il Budget Direzionale, dall'altro lato, a rafforzare il coinvolgimento di tutto il personale nella fase di programmazione delle attività dell'Ente, per ottenere una maggiore condivisione delle scelte operate e rendere maggiormente evidente il collegamento tra le linee strategiche dell'Ente e gli obiettivi operativi assegnati alla struttura.

Tutto ciò ha portato la Camera di Lucca a dotarsi di una struttura capace di visione e programmazione, più efficiente, meritocratica e trasparente.

L'intero sistema di programmazione e controllo è presidiato dagli organi di vertice (Consiglio e Giunta) che svolgono un ruolo centrale nella determinazione delle strategie, dal Segretario Generale e dalla dirigenza che traducono le strategie nella programmazione operativa e di sviluppo in un'ottica di innovazione e miglioramento continuo e, attualmente dal Nucleo di valutazione che supporta gli organi e la dirigenza nell'intero processo. Nel corso dell'anno la Camera procederà alla nomina dell'Organismo Indipendente di Valutazione che, nello svolgimento delle proprie funzioni, provvederà a verificare e validare l'intero sistema.

1.2 Dalla dimensione strategica alla dimensione operativa

Il sistema di programmazione e controllo è stato progettato secondo la seguente alberatura:



Tale articolazione consente di avere un quadro complessivo sintetico delle risorse economiche disponibili allocate su ciascuna priorità strategica della Camera e di monitorare nel tempo l'evoluzione degli obiettivi strategici.

L'articolazione nel suo complesso evidenzia il 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.

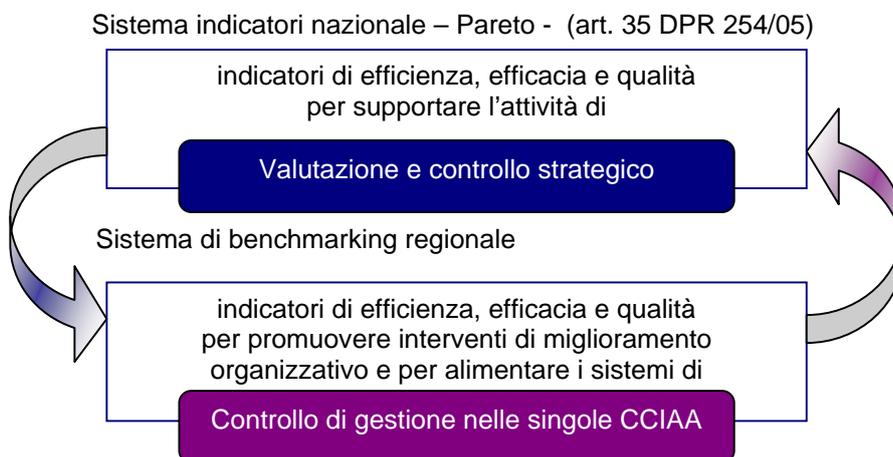
Il passaggio ulteriore è stato quello di introdurre un **monitoraggio sistematico dell'attività camerale**, sia nella dimensione ordinaria che in quella progettuale, supportato da una piattaforma informatica integrata fornita da Infocamere Scpa, in grado di fornire una reportistica articolata del controllo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

A tale sistema informatico possono accedere per inserire i dati di loro competenza e vedersi restituite le informazioni opportunamente elaborate, tutti gli uffici e Posizioni Organizzative. Questa piattaforma permette una rappresentazione sintetica e integrata dei dati monitorati fornendo l'andamento in tempo reale di una serie di variabili utili a supportare le scelte gestionali.



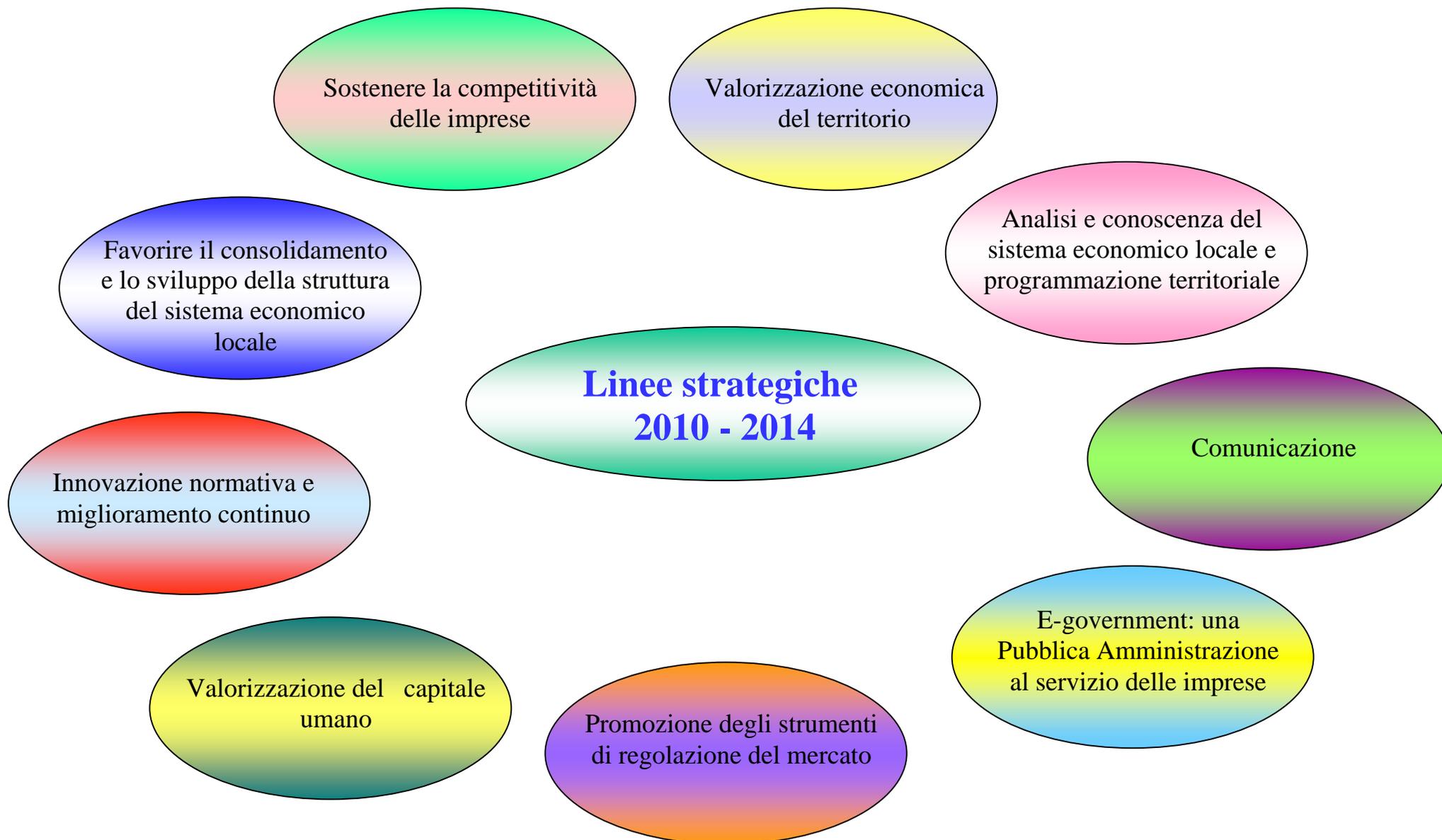
Il ciclo iniziato con la definizione degli obiettivi e dei programmi strategici, si completa con le verifiche, intermedia e finale, del loro conseguimento al fine di valutare l'adeguatezza delle scelte e di orientare la programmazione delle attività per l'anno successivo.

A completamento del sistema la Camera di Lucca già da diversi anni partecipa al Benchmarking tra le Camere della Toscana, uno strumento di analisi e comparazione delle informazioni sulle prestazioni, sulle funzioni e i processi delle Camere, e sulle cause strutturali delle performance, al fine di individuare gli **standard di prestazione**, confrontare sé stessi con questi e identificare le aree migliorabili, stimolando il cambiamento e il miglioramento continuo. Il Benchmarking toscano si integra, infine, con l'altro sistema di Benchmarking, a livello nazionale, "Pareto" teso al supporto della valutazione e controllo strategico.



Attualmente è allo studio un progetto di integrazione tra il sistema di programmazione e controllo camerale 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 camerali.

La Camera di Lucca ha individuato le seguenti **priorità strategiche** di intervento per il periodo **2010-2014**:



1.3 Le risorse umane

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

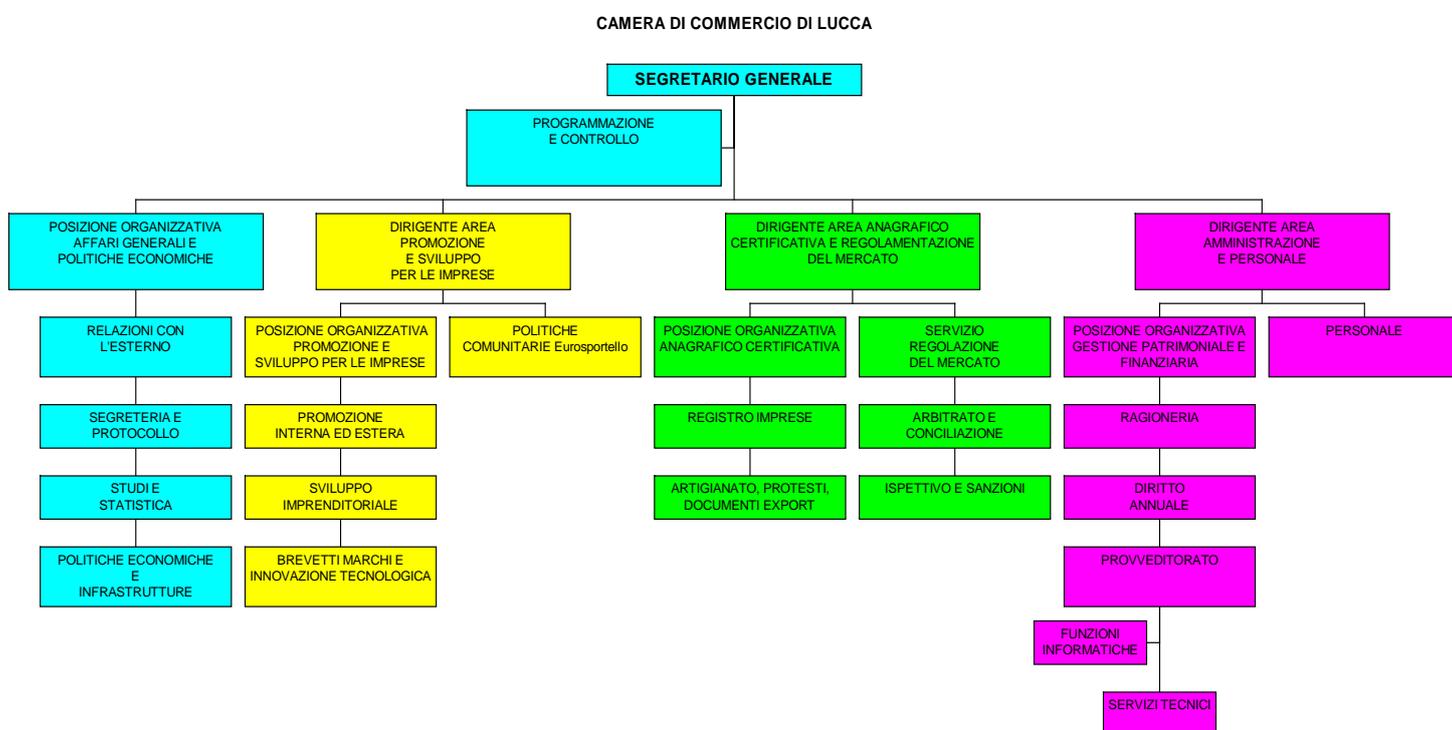
- Area dirigenziale "Segretario Generale"
- Area dirigenziale "Promozione e Sviluppo per le imprese"
- Area dirigenziale "Anagrafico Certificativa e Regolazione del mercato"
- Area dirigenziale "Amministrazione e Personale"

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.

Attualmente il Segretario Generale dirige ad interim anche l'Area Promozione e Sviluppo per le Imprese; è in corso una procedura di selezione per assumere un Dirigente a tempo determinato per la direzione di questa area.

All'Area Anagrafico Certificativa e Regolazione del mercato e all'Area Amministrazione e Personale sono preposte due figure dirigenziali.



Il profilo qualitativo del personale

Si riportano di seguito alcuni dati sul profilo qualitativo del personale della Camera di Commercio di Lucca.

Composizione del personale per qualifica professionale		
	2009	2010
Dirigenti	3	3
Categoria D	22	22
Categoria C	42	40
Categoria B	10	10
Totale	77	75

Composizione del personale per genere				
	2009		2010	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Dirigenti	2	1	2	1
Categoria D	15	7	15	7
Categoria C	31	11	30	10
Categoria B	4	6	4	6
Totale	52	25	51	24

Al 31/12/2010 il personale della Camera di Commercio di Lucca è pari a 75 unità.

La Camera di Commercio di Lucca nell'anno 2009 non ha avuto cessazioni. Per questo motivo, nel 2010, non è stato possibile reclutare personale attraverso pubblici concorsi.

Proprio per effetto delle disposizioni legislative in materia di assunzioni e di contenimento della spesa, il personale di ruolo della Camera di Commercio ha subito una leggera flessione nell'ultimo triennio, passando dalle 78 unità dell'anno 2008 alle attuali 75.

Composizione del personale per classi di età													
		fino a 19 anni	tra 20 e 24 anni	tra 25 e 29 anni	tra 30 e 34 anni	tra 35 e 39 anni	tra 40 e 44 anni	tra 45 e 49 anni	tra 50 e 54 anni	tra 55 e 59 anni	tra 60 e 64 anni	65 e oltre	Totale
2009	Dirigenti							1	1		1		3
	Categoria D				2	4	6	4	2	3	1		22
	Categoria C					6	9	15	9	3			42
	Categoria B				1	1	2	3	1	2			10
	Totale 2009	0	0	0	3	11	17	23	13	8	2	0	77
2010	Dirigenti							1	1		1		3
	Categoria D				2	1	9	3	2	2	3		22
	Categoria C					3	8	16	6	7			40
	Categoria B				1	1	2	3	1	2			10
	Totale 2010	0	0	0	3	5	19	23	10	11	4	0	75

Per quanto riguarda le classi di età, la composizione del personale è piuttosto eterogenea, con una concentrazione nelle fasce tra i 40-44 e 45-49. L'età media del personale camerale è pari a 47.

Composizione del personale per anzianità di servizio											
		tra 0 e 5 anni	tra 6 e 10 anni	tra 11 e 15 anni	tra 16 e 20 anni	tra 21 e 25 anni	tra 26 e 30 anni	tra 31 e 35 anni	tra 36 e 40 anni	47 anni e oltre	Totale
2009	Dirigenti			1		1		1			3
	Categoria D		5	6	2	4	3		2		22
	Categoria C	2	7	11	4	12	1	5			42
	Categoria B	2		1	1	5	1				10
	Totale 2009	4	12	19	7	22	5	6	2	0	77
2010	Dirigenti			1		1		1			3
	Categoria D		4	7	2	4	3		2		22
	Categoria C		6	10	6	9	4	5			40
	Categoria B	2		1	1	5	1				10
	Totale 2010	2	10	19	9	19	8	6	2	0	75

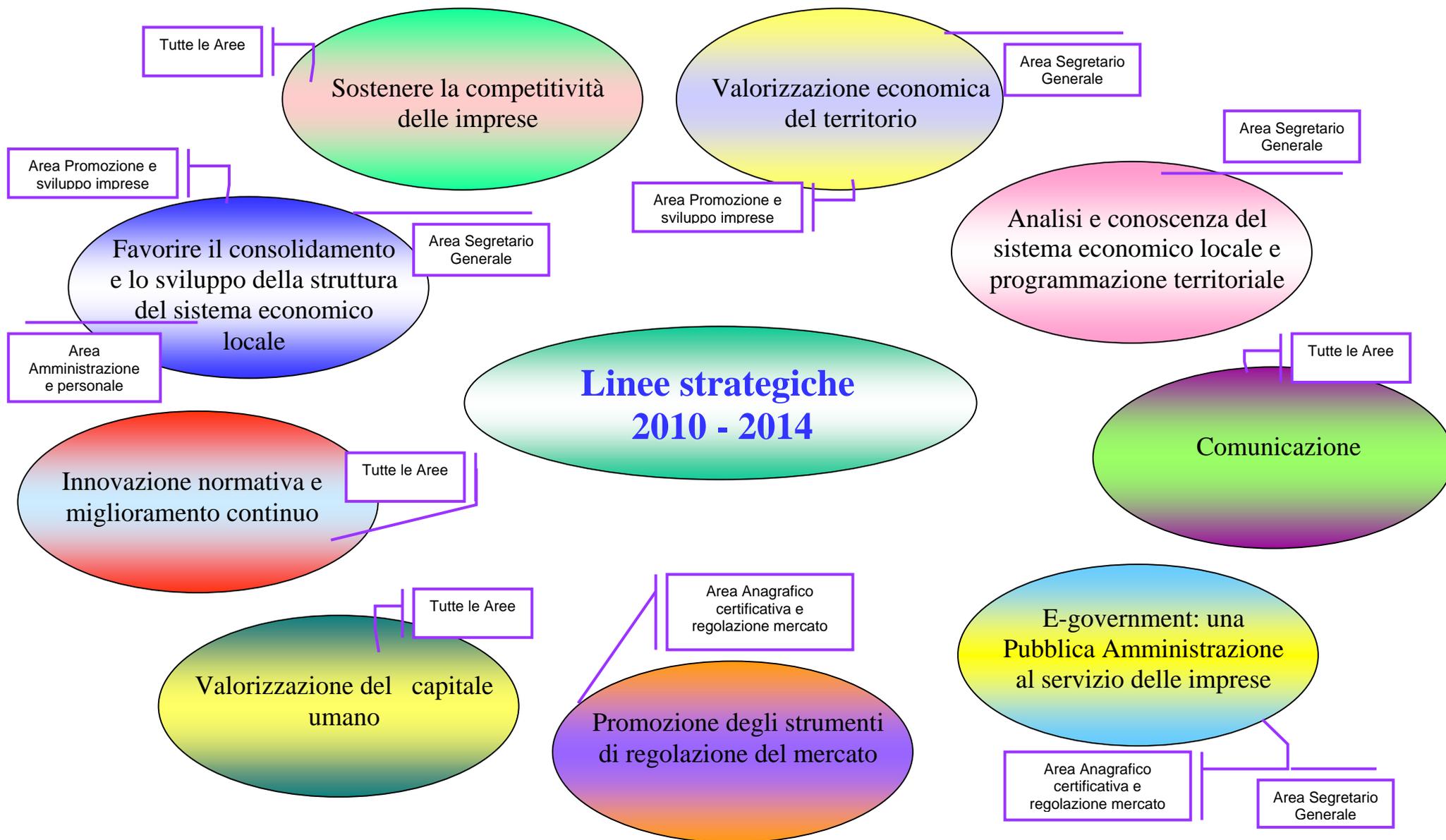
In base all'anzianità di servizio le classi più consistenti sono quelle comprese tra gli 11 e 15 anni e tra i 21 e 25 anni.

Composizione del personale per tipologia contrattuale					
		tempo indeterminato e pieno	tempo indeterminato e parziale	tempo determinato al 31/12	Totale
2009	Dirigenti	3			3
	Categoria D	19	3		22
	Categoria C	29	13	3	45
	Categoria B	9	1	2	12
	Totale 2009	60	17	5	82
2010	Dirigenti	3			3
	Categoria D	19	3		22
	Categoria C	27	13	3	43
	Categoria B	10		4	14
	Totale 2010	59	16	7	82

Composizione del personale per titolo di studio					
		Scuola dell'obbligo	Licenza media superiore	Laurea	Totale
2009	Dirigenti			3	3
	Categoria D		7	15	22
	Categoria C	3	27	12	42
	Categoria B	5	4	1	10
	Totale 2009	8	38	31	77
2010	Dirigenti			3	3
	Categoria D		7	15	22
	Categoria C	3	27	10	40
	Categoria B	5	4	1	10
	Totale 2010	8	38	29	75

Per quanto concerne il titolo di studio, emerge complessivamente in maniera positiva una percentuale relativamente alta di laureati (39%), mentre il 51% è in possesso di licenza di scuola media superiore. Meno rilevante la presenza di operatori con il solo diploma di scuola dell'obbligo.

1.4 Correlazione tra le priorità strategiche e l'organizzazione



1.52. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.

2.1 Ambiti e strumenti di misurazione della performance organizzativa.

In coerenza con l'art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009 e la delibera Civit n. 104, si individuano e presentano gli ambiti e gli strumenti di misurazione della performance organizzativa della Camera di Lucca definiti come Priorità strategiche, Obiettivi strategici e Programmi di intervento, all'interno del Programma Pluriennale 2010-2014 approvato dal Consiglio camerale con provvedimento n. 14 del 14 novembre 2009 ed esemplificati come segue in tabella:

Ambiti di misurazione della performance organizzativa

Ambiti di misurazione previsti dall'art. 8 D.Lgs. n. 150/2009	Ambiti di misurazione della performance e relativi strumenti della Camera di Commercio di Lucca
<p><i>Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Semplificazione degli adempimenti amministrativi delle imprese verso la Pubblica amministrazione misurato con indicatori di outcome e di output con riferimento al risparmio di tempi e costi per le imprese dovuti all'incremento di accessibilità, disponibilità e multicanalità dei servizi (Comunica) e all'implementazione dei servizi on line erogati o gestiti dalla Camera. • Partecipazione ad azioni di e-government misurato con indicatori di outcome con riferimento alla semplificazione degli adempimenti a carico delle imprese e alla riduzione dei tempi mediante iniziative di raccordo tra lo Sportello unico per le attività produttive e la Comunicazione Unica. • Promozione degli strumenti alternativi di risoluzione delle controversie e potenziamento dell'attività di vigilanza misurato con indicatori di outcome e di efficacia con riferimento al decongestionamento del contenzioso derivante dall'incremento del servizio di conciliazione e all'attuazione dei piani annuali di vigilanza. • Sostegno alla crescita della struttura economica locale misurato con indicatori di output e di outcome con riferimento alla crescita della cultura manageriale e allo sviluppo degli organismi di ricerca, dei centri di servizio e di eccellenza a supporto delle filiere produttive. • Crescita della cultura d'impresa misurata con indicatori di output e outcome con riferimento all'aumento della formazione degli aspiranti imprenditori e alla successiva attivazione di imprese.

	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di imprese ad alto potenziale di crescita misurato con indicatori di efficacia e di outcome con riferimento alla costituzione a livello regionale di uno strumento finanziario per il sostegno allo sviluppo di imprese ad alto potenziale di crescita e allo scouting di idee di impresa ad alto potenziale di crescita. • Creazione di infrastrutture a supporto dello sviluppo economico locale misurato con indicatori di efficacia con riferimento alla costituzione di infrastrutture tecnologiche e innovative. • Tutela della capacità di innovazione delle imprese misurato con indicatori di output e di efficacia con riferimento all'incremento dei depositi di marchi e brevetti allo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistema di ricerca, ai progetti sviluppati in collaborazione con partners tecnologici. • Sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese provinciali misurato con indicatori di efficacia con riferimento alla capacità di coinvolgere tutti i soggetti potenzialmente interessati su un programma di internazionalizzazione condiviso per il territorio e all'incremento delle imprese che utilizzano i servizi camerale per l'internazionalizzazione. • Promozione delle politiche europee per l'impresa misurato con indicatori di outcome e di efficacia con riferimento all'incremento delle certificazioni ambientali di sistemi gestionali, di prodotti e di servizi nella provincia di Lucca e all'incremento delle imprese che utilizzano i servizi di sportello. • Sostegno e valorizzazione delle risorse culturali e ambientali del territorio come fattore di sviluppo economico misurato con indicatori di outcome con riferimento allo sviluppo di una capacità progettuale di promozione integrata anche con territori limitrofi.
<p><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></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo della capacità di attrarre finanziamenti comunitari, nazionali e regionali sul territorio provinciale misurato con indicatori di efficacia con riferimento allo sviluppo della rete provinciale di progettazione comunitaria interistituzionale, allo sviluppo della capacità progettuale camerale condivisa con altri soggetti del territorio al fine di attrarre finanziamenti, alla spinta continua verso una sempre maggiore qualificazione degli sportelli camerale sui finanziamenti mediante l'incremento degli utenti. • Sviluppo e valorizzazione delle produzioni agroalimentari tipiche della provincia misurato con indicatori di efficacia con riferimento alla capacità di concentrar e selezionare gli interventi economici a sostegno delle manifestazioni a più elevato valore aggiunto

	<ul style="list-style-type: none"> • Conservazione del patrimonio documentale storico misurato con indicatori di efficacia con riferimento alla costituzione di un archivio storico cartaceo e digitale. • Valorizzazione dell'osservazione economica attraverso nuove modalità interpretative e nuovi strumenti misurata con indicatori di efficacia con riferimento alla crescente qualificazione degli osservatori in essere, all'estensione della metodologia ad altri territori e all'impianto di nuovi osservatori. • Stato di attuazione del Programma pluriennale di mandato e degli aggiornamenti presenti nella Relazione previsionale e programmatica, sia in termini di effettivo raggiungimento degli obiettivi, sia in termini di rispetto delle fasi e dei tempi previsti che in termini di rispetto del budget direzionale mediante indicatori di efficacia rispetto al raggiungimento degli obiettivi, di output relativamente al rispetto delle fasi e dei tempi previsti e di efficienza rispetto al budget.
<p><i>Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soddisfazione dei destinatari dei servizi camerali e benessere organizzativo, misurato con indicatori di qualità attraverso l'incremento dell'indice medio sintetico di customer satisfaction, i risultati delle pratiche CRM, l'incremento dell'indice medio sintetico di people satisfaction e analisi periodiche sulla soddisfazione del personale relativamente alla formazione dedicata.
<p><i>Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conservazione sostitutiva dei documenti informatici misurato con indicatori di efficacia con riferimento alla creazione di un archivio informatico dei documenti. • Incremento delle conoscenze e del coinvolgimento del personale sull'attività camerale misurato con indicatori di efficacia e di output con riferimento al rinnovo della intranet camerale, all'incremento delle informazioni e funzionalità della stessa e all'incremento dell'indice sintetico di indagine sulla soddisfazione rispetto alla intranet. • Adeguamento della struttura organizzativa alla normativa e alle strategie dell'Ente misurato con indicatori di efficacia e di output con riferimento alla revisione dell'attuale modello organizzativo e delle categorie professionali, all'adeguamento della struttura e dei servizi tempestivo e in modo qualitativamente eccellente in occasione di nuove normative nonché alla rilevazione del fabbisogno formativo del personale per la predisposizione del piano di formazione dell'Ente e al miglioramento del grado di formazione del personale del servizio anagrafico certificativo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Revisione dello Statuto e dei Regolamenti camerali misurato con indicatori di efficacia con riferimento all'adeguamento alle nuove normative. • Tensione costante verso l'eccellenza qualitativa dei servizi misurata con indicatori di efficacia con riferimento al miglioramento della percentuale di riscossione del diritto annuale, al miglioramento del patrimonio esistente in chiave di sostenibilità ambientale, alla realizzazione di un modello organizzativo per la gestione delle partecipate, ricerca di nuove forme di collaborazione tra uffici.
<p><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></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizzazione dell'informazione economico-statistica misurata con indicatori di efficacia con riferimento all'organizzazione di percorsi tesi ad acquisire le esigenze informative degli stakeholder e alla creazione di un gruppo di lavoro pubblico-privato teso allo studio di nuove modalità informative a supporto delle politiche di programmazione e sviluppo del territorio. • Consolidamento del ruolo dell'Ente come proponente e partner di politiche di programmazione territoriale negoziata misurato con indicatori di efficacia con riferimento alla partecipazione ai tavoli di programmazione territoriale negoziata, al monitoraggio di piani e programmi comunitari, nazionali, regionali e locali teso allo sviluppo della capacità progettuale camerale anche per individuare risorse e, infine al monitoraggio del procedimento di elaborazione dei piani e programmi regionali e locali per supportare la partecipazione della camera e delle categorie al processo di definizione degli stessi • Azioni di impulso verso gli enti di programmazione territoriale-urbanistica, di concerto con le categorie economiche misurato con indicatori di efficacia con riferimento al consolidamento del ruolo della Camera come punto di coinvolgimento di tutti i soggetti interessati e all'estensione al sistema camerale regionale del portale sulle infrastrutture.
<p><i>Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ricerca continua di efficienza nell'erogazione dei servizi mediante il controllo dell'utilizzazione dei budget di costo, l'individuazione di economie di gestione pur realizzando programmi, progetti, attività e iniziative previste nell'ambito dei documenti di programmazione, la ricerca costante di finanziamenti da parte di soggetti terzi su attività da realizzare anche in compartecipazione, la spinta continua verso la telematizzazione dei servizi in un'ottica di dematerializzazione dei flussi cartacei.

<p><i>procedimenti amministrativi</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento continuo dell'efficienza nello svolgimento dei processi e delle attività interne, mediante misurazioni di tempi medi di esecuzione sui livelli di servizio ritenuti essenziali dall'Ente.
<p><i>Qualità e quantità delle prestazioni dei servizi</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento della qualità delle banche dati informatiche anche allo scopo di incentivarne la consultazione telematica misurato con indicatori di efficacia con riferimento all'attivazione di procedimenti di cancellazione d'ufficio dal RI e all'incremento dei diritti di segreteria. • Miglioramento dell'efficacia della comunicazione esterna misurato con indicatori di qualità e di efficacia con riferimento all'ottenimento della certificazione del secondo livello di accessibilità del sito internet camerale da parte del CNIPA e alla realizzazione di nuovi strumenti di comunicazione. • Volumi e qualità dei servizi camerali, misurati con indicatori di output e qualità mediante il sistema di benchmarking tra le Camere toscane e il sistema nazionale Pareto.
<p><i>Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità</i></p>	<p>Questo ambito necessita di approfondimenti che avranno luogo nel corso dell'anno.</p>

2.2 La logica a cannocchiale: dalle strategie alla definizione degli obiettivi operativi.

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 **Priorità 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). E’ in fase di approfondimento l’impostazione di un percorso teso a valorizzare la partecipazione degli stakeholders nel processo di elaborazione della strategia camerale. In particolare, verranno attivati momenti strutturati di partecipazione degli attori presenti sul territorio al fine di ottenere un quadro rappresentativo dei diversi interessi dei settori economici coinvolti e raccogliere proposte e contributi dei quali tenere adeguatamente conto.

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 priorità strategiche, degli scenari esterni (economico e normativo) e interni elaborano delle proposte di obiettivi e programmi strategici.

Ogni Priorità strategica può contenere uno o più **Obiettivi strategici** (target, a valenza pluriennale, che nel loro complesso porteranno alla realizzazione della priorità 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 e poi entro il mese di gennaio di ogni anno, dovrà essere approvato dagli organi camerali il **Piano triennale della performance**, documento di diretta derivazione dal Programma pluriennale dell’Ente, attraverso il quale verranno 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 Priorità 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 priorità 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) e, su proposta del Nucleo di valutazione, un coefficiente di complessità (calcolato secondo i seguenti criteri: numero dipendenti coinvolti - grado di innovatività - complessità relazioni – onerosità/tempo).

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 ed un coefficiente di complessità.

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

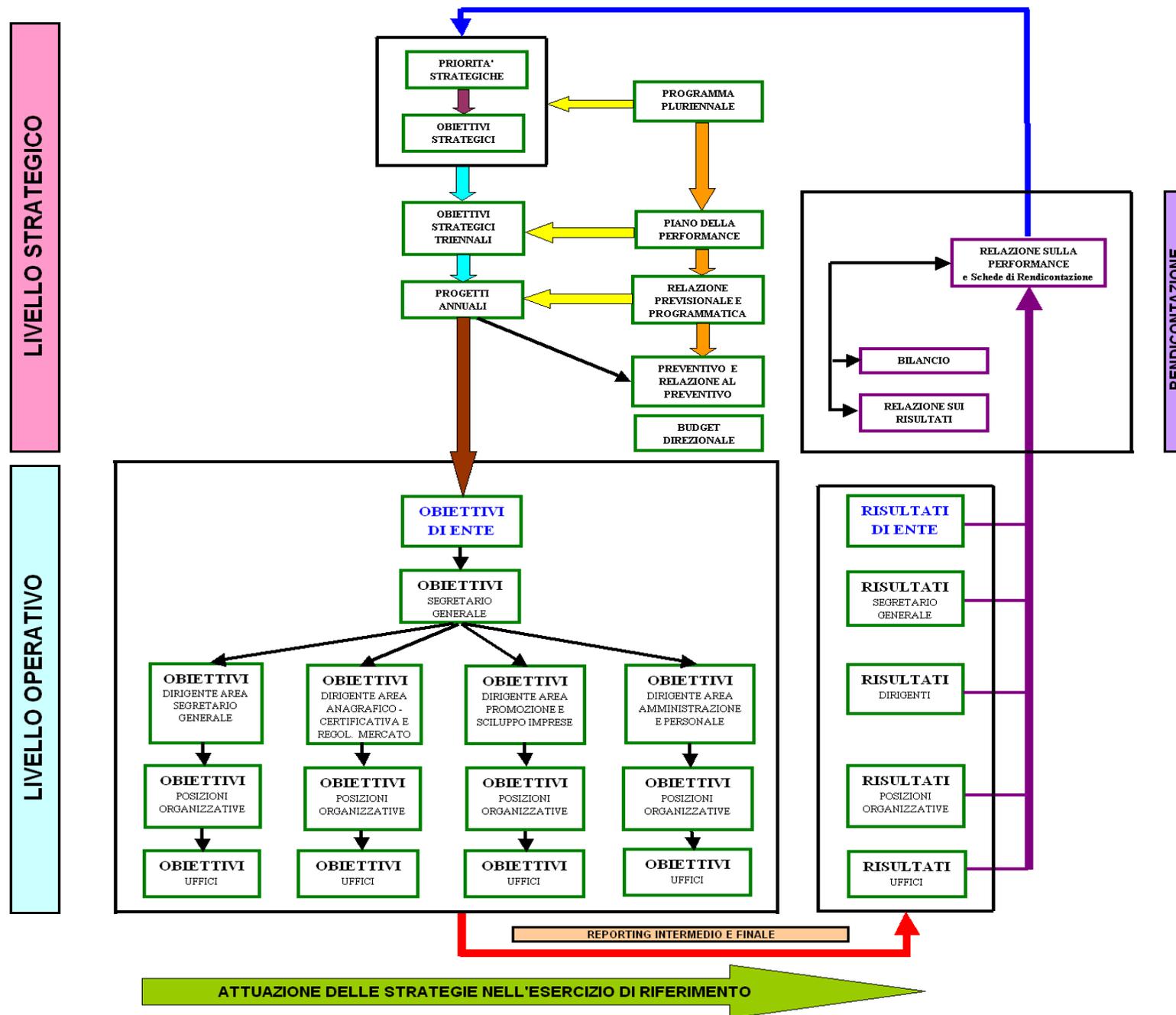
Infine dagli **obiettivi** delle Posizioni Organizzative discendono quelli degli **uffici**, che sono di 2 tipi:

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).



2.3 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.

Attualmente non sono disponibili le schede anagrafiche degli indicatori previste dalla Delibera Civit n. 89/2010 che si ritiene che possano essere adottate nel corso dell'anno.

Gli **indicatori degli obiettivi di Ente e del Segretario Generale** vengono attualmente proposti dal Nucleo di valutazione e approvati dalla Giunta.

Gli indicatori per la misurazione dei risultati, il peso e la complessità degli obiettivi **dei Dirigenti** vengono definiti dal Segretario Generale.

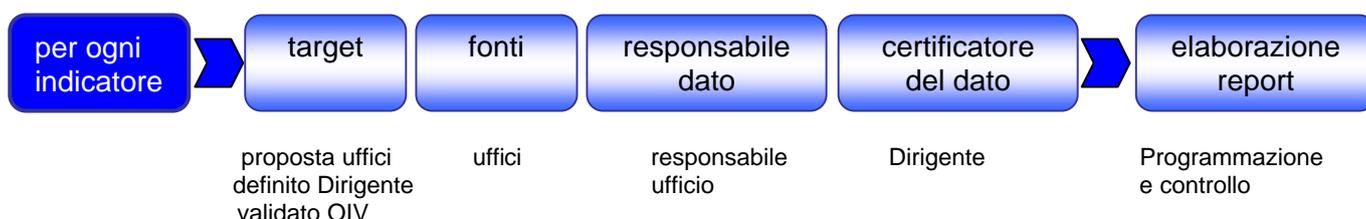
Gli indicatori per la misurazione dei risultati da raggiungere negli obiettivi/progetti assegnati alle **Posizioni Organizzative e agli uffici** vengono definiti ed assegnati dai Dirigenti competenti a seguito di un percorso di coinvolgimento/negoiazione con i responsabili di unità organizzativa (previo 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 avverrà a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) dal momento della sua nomina.

Nel corso dell'anno verrà strutturato un database degli indicatori strategici e operativi per meglio esplicitare lo stretto collegamento tra i due livelli, da aggiornare in corso di esercizio sulla base dei dati raccolti nel corso dei monitoraggi periodici;

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.



2.4 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** che a partire dal 2011 avrà una cadenza semestrale;
2. livello di singola unità organizzativa mediante la predisposizione di **report operativi** a cadenza semestrale

La Giunta, a partire dal 2011, 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) uno strumento che attraverso la comparazione con Camere analoghe permette di definire più correttamente gli obiettivi da porsi e contemporaneamente di individuare situazioni di criticità per individuare 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 si avvale di una piattaforma informatica integrata in grado di fornire una reportistica articolata del controllo di gestione sull'avanzamento del budget e degli indicatori.

A tale sistema informatico possono accedere per inserire i dati di loro competenza e vedersi restituite le informazioni opportunamente elaborate, tutti gli uffici e servizi. Questa piattaforma permette una rappresentazione sintetica e integrata dei dati monitorati fornendo l'andamento in tempo reale di una serie di variabili utili a supportare le scelte gestionali.

2.5 Il monitoraggio periodico dei processi

Nell'ambito dell'obiettivo trasversale che annualmente viene assegnato a tutta la struttura l'Ente ha individuato alcuni procedimenti/procedure sui quali garantisce all'utenza determinati livelli di servizio (definiti con i tempi dichiarati) ricercando contestualmente economie di gestione.

Il monitoraggio sui risultati raggiunti verificato mediante indicatori di efficacia/efficienza avviene a cadenza annuale ed incide sul grado di raggiungimento dell'obiettivo trasversale.

Nel corso del 2011, come ogni anno, la Camera parteciperà al progetto di benchmarking tra le Camere della Toscana (che oltre a nove Camere toscane include anche la Camera di Venezia), che per quest'anno prevede un nuovo modulo relativo all'implementazione di un sistema di mappatura dei processi condiviso tra tutte le Camere partecipanti. Al termine del progetto, si procederà quindi ad implementare il presente documento con la mappatura dei processi definitiva.



3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.1 Ambiti di misurazione della performance individuale.

Dalla misurazione della performance della singola unità organizzativa si può risalire alla performance organizzativa complessiva oppure scendere a livello di performance individuale.

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

Ambiti di misurazione previsti dall'art. 9 D.Lgs. n. 150/2009	Ambiti e relativi strumenti di misurazione della performance individuale dei Dirigenti, delle Posizioni Organizzative e degli Uffici della Camera di Lucca
<i>Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità</i>	Il Sistema definisce per ciascun Dirigente e/o Posizione organizzativa e/o ufficio, n. 1 obiettivo trasversale e n. 1 obiettivo di Area e/o di servizio e/o di ufficio all'interno dei quali vengono definiti gli specifici oggetti di valutazione (target), i relativi indicatori (di varie tipologie), il peso e la complessità di ciascun obiettivo.
<i>Raggiungimento di specifici obiettivi individuali</i>	Il Sistema definisce per ciascun Dirigente e/o Posizione organizzativa, n. 1 obiettivo individuale all'interno del quale vengono definiti gli specifici oggetti di valutazione (target), i relativi indicatori, il peso e la complessità.
<i>Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura; competenze professionali e manageriali dimostrate</i>	Il Sistema definisce per ciascun Dirigente e Posizione organizzativa specifici parametri di valutazione (differenziati in base all'ufficio di appartenenza e alla categoria professionale) per valutare la qualità della prestazione individuale.
<i>Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi</i>	Ambito da sviluppare attualmente non oggetto di valutazione. Alla fine del processo di valutazione l'ufficio Personale produce dei report per i Dirigenti che riguardano le valutazioni medie, minime e massime e lo stesso fa per la complessità degli obiettivi.

Ambiti di misurazione della performance individuale del personale

Ambiti di misurazione previsti dall'art. 9 D.Lgs. n. 150/2009	Ambiti e relativi strumenti di misurazione della performance individuale dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative e degli Uffici della Camera di Lucca
<i>Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo</i>	Per il personale addetto agli uffici il sistema prevede una scala di punteggi per definire il grado di partecipazione di ciascun addetto al raggiungimento degli obiettivi di ufficio.
<i>Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi</i>	Il Sistema definisce per ciascun dipendente specifici parametri di valutazione (differenziati in base all'ufficio di appartenenza e alla categoria professionale) per valutare la qualità della prestazione individuale.

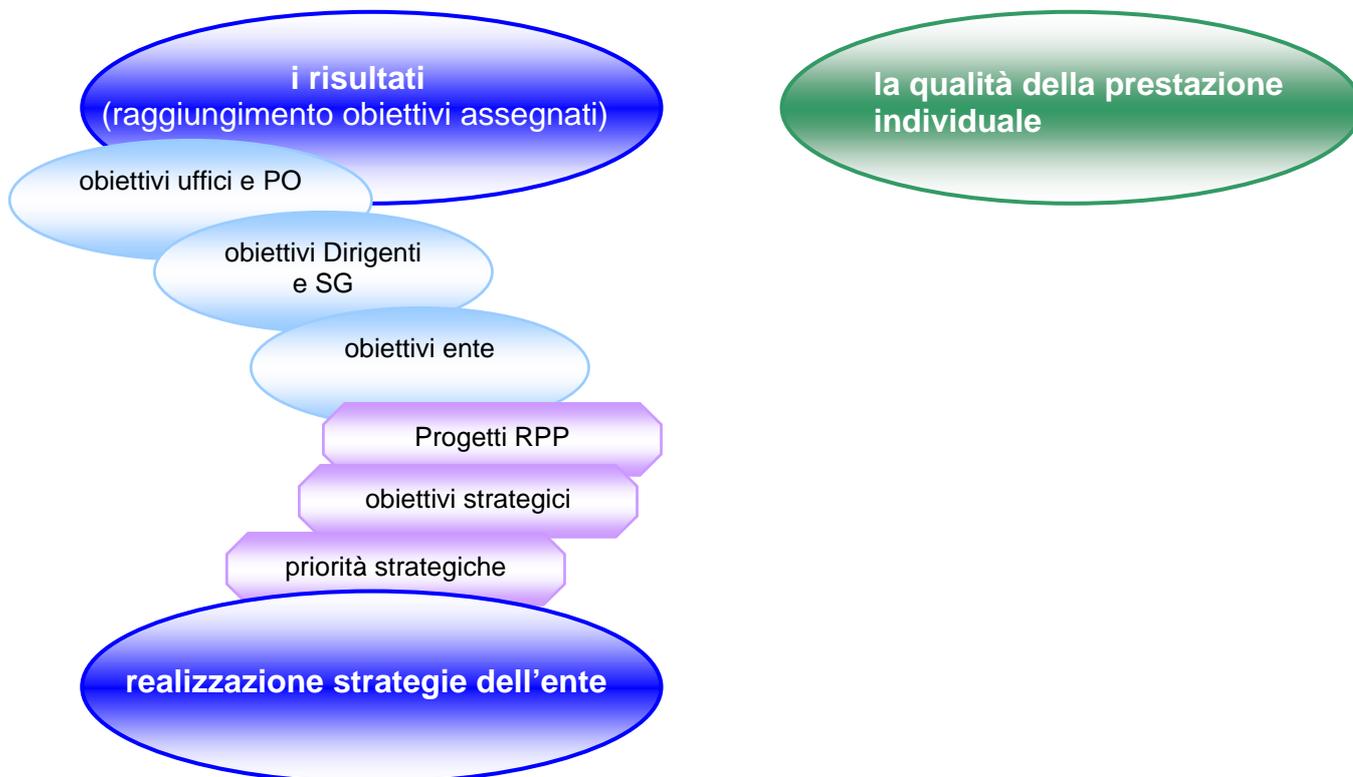
3.2 Finalità e collegamento tra performance organizzativa e performance individuale.

L'art.6 del CCNL 31/3/1999 del comparto Regioni e Autonomie Locali prevede che in ogni Ente siano adottate metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti; la valutazione è di competenza dei Dirigenti, si effettua a cadenza periodica ed è tempestivamente comunicata al dipendente.

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.

Le ultime due indagini sono state svolte nel 2006 e nel 2009 e, grazie al lavoro sistematico di analisi delle criticità emerse, studio e successiva attuazione delle azioni migliorative, i risultati dell'indagine del 2009 hanno evidenziato un incremento dell'indice sintetico del livello di soddisfazione del personale.

Di seguito alcune delle azioni migliorative messe a punto e condivise con il personale:

- il **nuovo sistema di valutazione della prestazione** del personale non dirigente;
- il **Manuale delle regole** vigenti nell'Ente (oggi a disposizione di tutti i colleghi nella intranet e costantemente aggiornato);
- un **sistema di condivisione di alcune informazioni** attraverso la intranet camerale.

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 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

All'inizio di ogni anno il Segretario Generale e i Dirigenti in un incontro con tutto il personale, illustrano i progetti dell'anno (attività e risorse collegate) definiti nella Relazione previsionale e programmatica. Successivamente ogni Dirigente organizza un incontro con le singole unità organizzative per chiarire gli obiettivi/progetti assegnati, le attività richieste, le risorse collegate e i relativi target.

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, da nominare nel corso dell'anno, che sarà responsabile del presidio della correttezza del processo di valutazione, proporrà, 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 verificherà 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

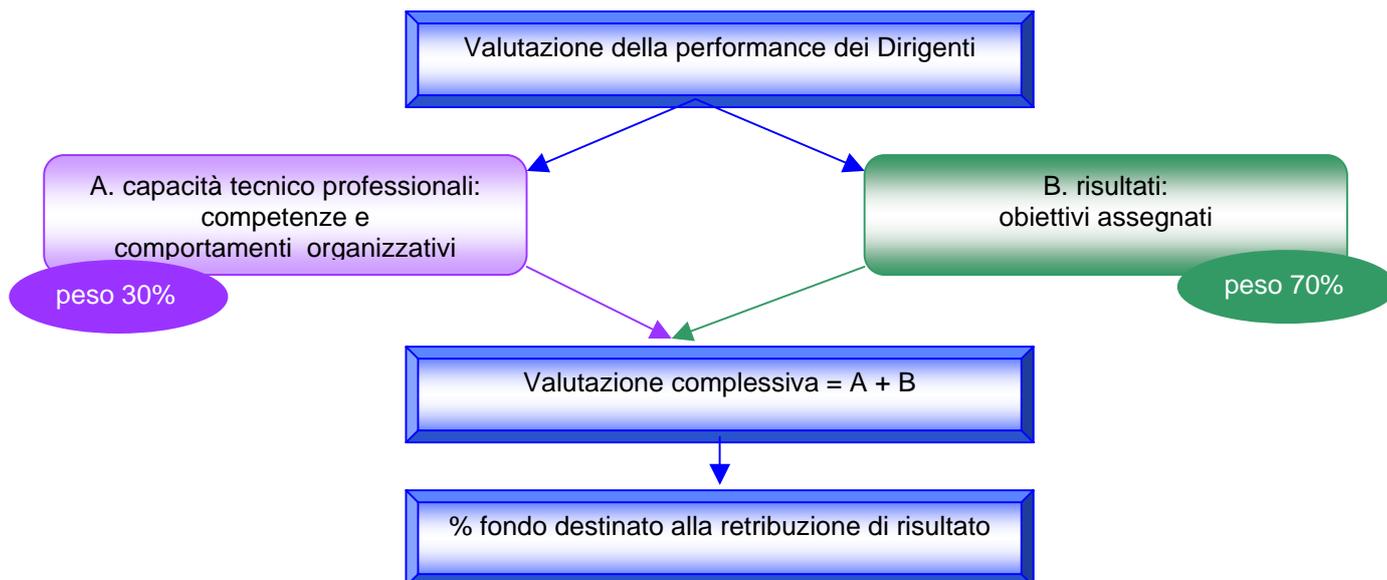
Per i Dirigenti la valutazione delle **capacità tecnico-professionali** pesa per il 30% e viene effettuata dal Segretario Generale per i Dirigenti e dalla Giunta per il Segretario Generale. Il sistema utilizzato individua dei parametri di valutazione che esprimono dettagliatamente le competenze e i comportamenti organizzativi sottoposti a valutazione, che vengono misurati attraverso una scala di giudizi a sua volta collegata ad una scala di valori numerici.

La valutazione del **raggiungimento degli obiettivi assegnati** pesa per il 70%

Agli obiettivi dei Dirigenti viene attribuito un peso in funzione dell'importanza dell'obiettivo per l'Ente (il totale deve fare 100) ed un coefficiente di complessità (calcolato secondo i seguenti criteri: numero dipendenti coinvolti - grado di innovatività - complessità relazioni - onerosità/tempo).

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 valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati viene effettuata dal Nucleo di valutazione sulla base delle relazioni presentate dal Segretario Generale e dai Dirigenti;



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 tre o quattro 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 agli allegati da n. 3 a n. 7.

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 tre o quattro 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. 8 e 9.

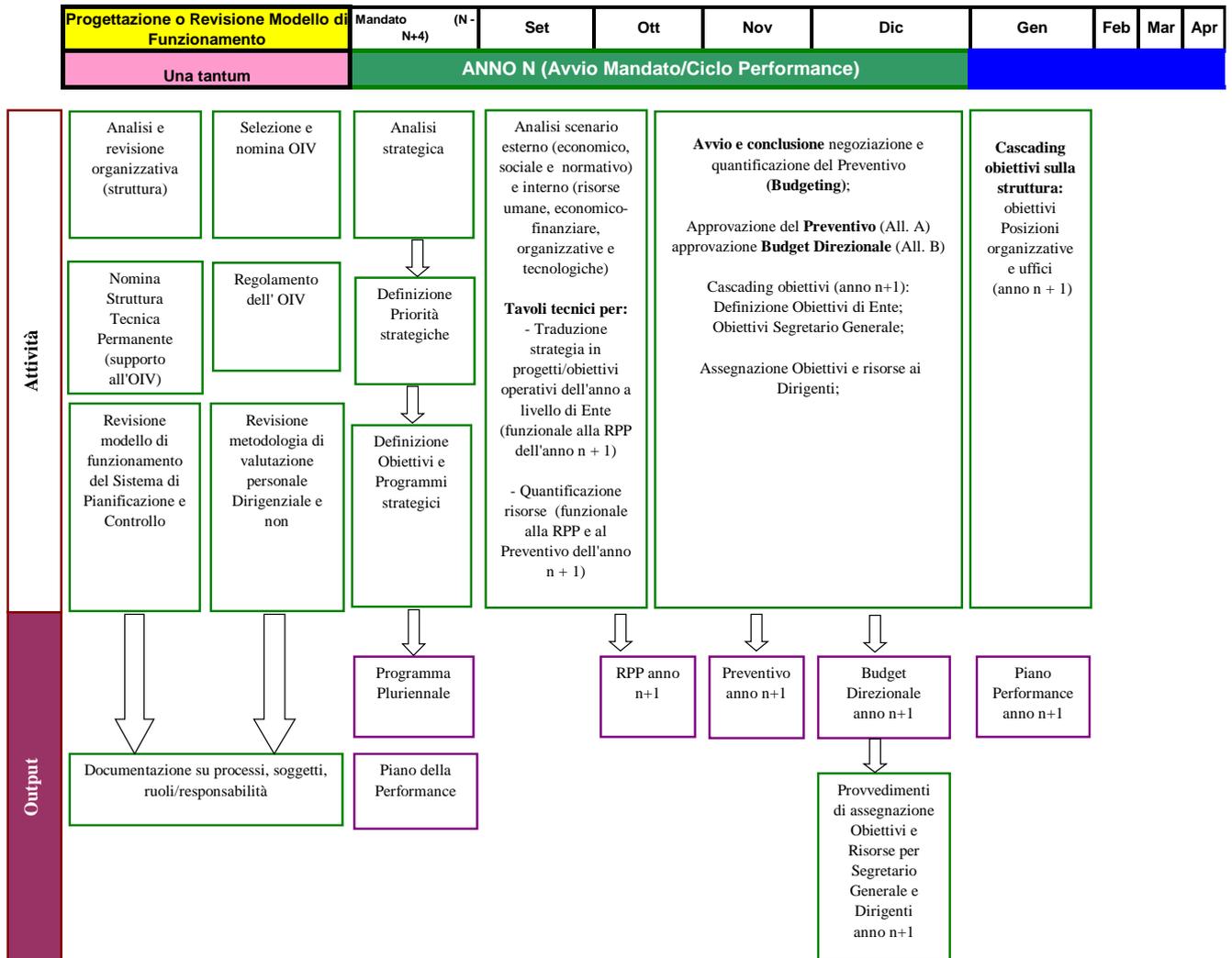
3.4.4 Merito e premialità: adeguamento al D. Lgs 150/09

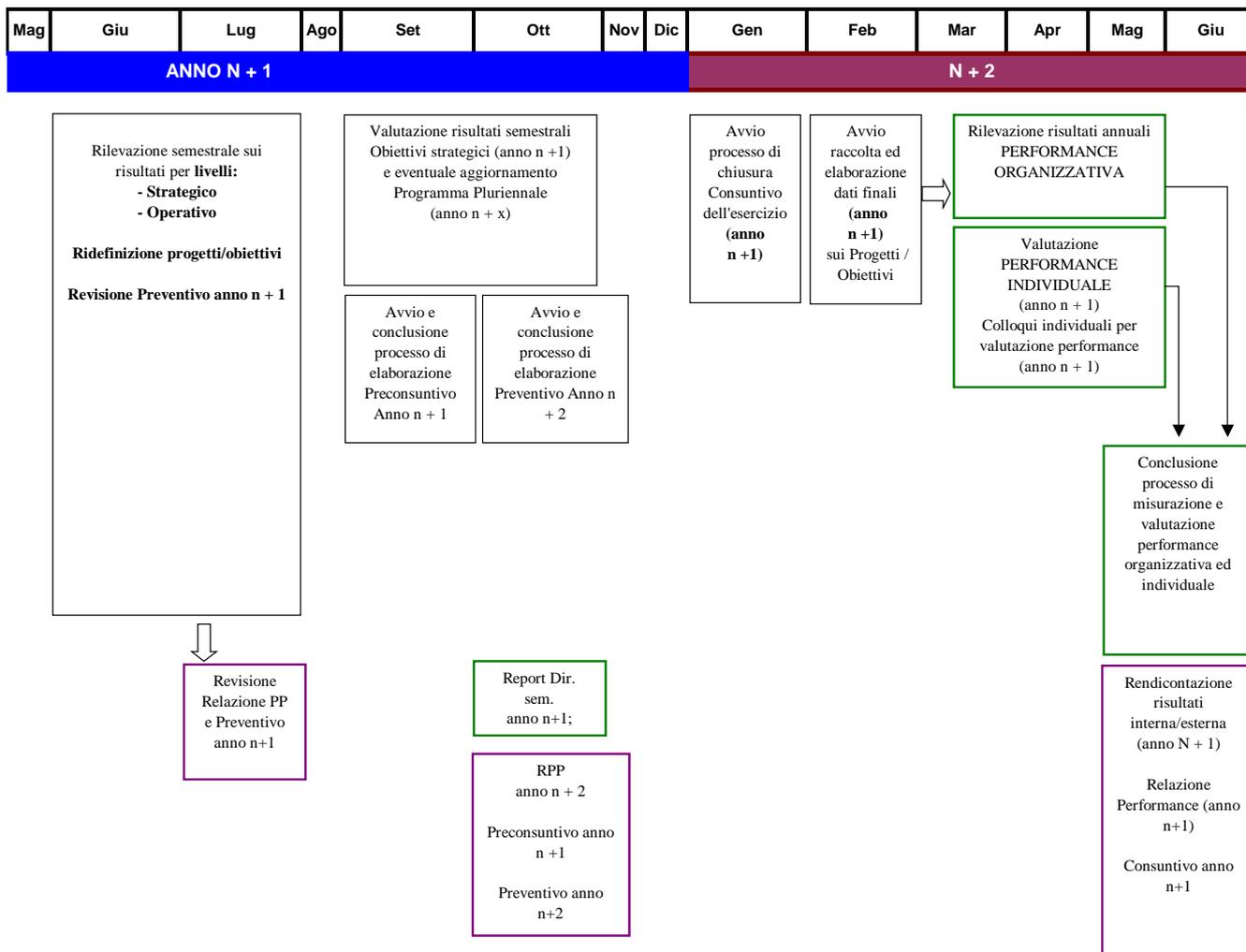
In vista dell'applicazione del D.Lgs 150/2009 bisognerà individuare un percorso per arrivare ad una maggiore differenziazione delle valutazioni, che nei contenuti sono già in linea con quanto previsto dalla riforma (valutazione dei risultati e della qualità della prestazione individuale). Sono completamente 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 che in base alla legge 122/2010 non usciranno fino all'anno 2014.. Infine, bisognerà rivedere il sistema di valutazione dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative.

3.4.5 Procedure di conciliazione

Devono ancora essere studiate e adottate le procedure di conciliazione.

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>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>Rendicontazione risultati interna/esterna (anno N - 1)</p> <p>Relazione Performance (anno n-1)</p>
			<p>Conclusione valutazione capacità tecnico professionali individuale e del coefficiente di partecipazione agli obiettivi</p>		
			<p>Riunione dei Dirigenti a conclusione della valutazione del personale</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.

Si provvederà gradualmente ad integrare e rendere coerente l'attuale sistema nei contenuti e nei tempi con quanto previsto per il Sistema di misurazione e valutazione della performance dal D. Lgs. 150/2009.

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.

PRIORITA'		
PROGRAMMA		
Progetto		
CdC		
Descrizione del progetto		
target/risultato atteso		
benefici attesi		
Impatto organizzativo (stima impatto su personale, tempi, processi ecc..)		
Azione complessa		
Tipologia azione complessa	istituzionale	commerciale
Ricavi commerciali		
TOTALE RICAVI COMMERCIALI		
TOTALE COSTI	0,00	0,00
Contributi su progetti da organismi vari	0,00	
TOTALE CONTRIBUTI	0,00	
Azione complessa		
Tipologia azione complessa	istituzionale	commerciale
TOTALE RICAVI COMMERCIALI		
TOTALE COSTI		
Contributi su progetti da organismi vari		
TOTALE CONTRIBUTI		
TOTALE RICAVI di progetto		0,00
TOTALE CONTRIBUTI di progetto	0,00	
TOTALE COSTI ISTITUZIONALI E COMMERCIALI	0,00	
TOTALE COSTI DI PROGETTO	0,00	

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELL'ATTIVITA' DEI DIRIGENTI DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI LUCCA PER L'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Distribuzione del fondo di risultato

il fondo per il finanziamento delle retribuzioni di risultato viene ripartito totalmente nel caso in cui la media complessiva dei gradi di realizzazione degli obiettivi del Segretario Generale e dei dirigenti raggiunga almeno il 90% dei risultati attesi; nel caso in cui tale media sia inferiore al 90%, il fondo di risultato viene distribuito in proporzione alla percentuale media di raggiungimento.

Il 40% del fondo di risultato è destinato al Segretario Generale, il restante 60% ai dirigenti.

Sistema di valutazione

La valutazione delle **capacità tecnico professionali** pesa per il 30%

Delibera n.72 del 30/7/2003: "In particolare, il Nucleo ha proposto di adottare i seguenti parametri per la valutazione delle capacità tecnico professionali:

- **capacità manageriale** = capacità di coordinamento complessivo dell'area assegnata, di creazione di relazioni efficaci e soluzioni condivise, con particolare riferimento alla capacità di gestione e sviluppo delle risorse e di risoluzione di problemi organizzativi e gestionali, tali da facilitare il raggiungimento degli obiettivi dell'ente;
- **capacità di iniziativa e di innovazione** = capacità di agire in modo autonomo ed "imprenditivo" assumendosi pienamente le responsabilità di ruolo, di ideare soluzioni e definire proposte originali di servizio ai clienti interni/esterni e di approccio metodologico.
- **orientamento alla qualità del risultato** = capacità di raggiungere risultati corrispondenti agli standard aziendali e alle attese dei clienti interni/esterni impegnandosi personalmente nel raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Relativamente alla misurazione dei parametri, il Nucleo ha suggerito la seguente scala di giudizi: non sufficiente, sufficiente, buono, molto buono, ottimo.

Durante l'ultima riunione del 7 luglio 2003, il Nucleo di Valutazione ha suggerito di collegare ai giudizi per la misurazione dei 3 indicatori per la valutazione delle capacità tecnico professionali, una scala di valori articolata nel modo seguente:

<i>scala di giudizio</i>	<i>scala di valori</i>
non sufficiente	0
sufficiente	15
buono	30
molto buono	60
ottimo	100

Il Nucleo ha poi individuato il sistema di calcolo da utilizzare nella valutazione delle capacità tecnico professionali:

- somma dei valori conseguita da ogni Dirigente nei tre parametri di giudizio;
- somma complessiva dei punteggi realizzati dai tre dirigenti e successivo collegamento con la quota del fondo destinata alla capacità professionale;
- ripartizione della quota del fondo destinata alla capacità professionale tra i tre dirigenti in proporzione al punteggio singolarmente conseguito (ad esempio: quota totale Fondo da distribuire - € 100;

punteggio conseguito Dirigente A	105
punteggio conseguito Dirigente B	180
punteggio conseguito Dirigente C	45
TOTALE punteggi	330

Quota spettante al Dirigente A $(330:100= 105:X)$ 31,82

La valutazione del **raggiungimento degli obiettivi assegnati** pesa per il 70%

Delibera n.72 del 30/7/2003: "Relativamente alle modalità di misurazione del coefficiente di complessità degli obiettivi assegnati, per ogni singolo obiettivo vengono applicati i seguenti criteri:

- numero dipendenti coinvolti
- grado di innovatività
- complessità relazioni
- onerosità (tempo)

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

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati viene effettuata dal Nucleo di Valutazione sulla base delle relazioni presentate dal Segretario Generale e dai dirigenti; la valutazione delle capacità tecnico-professionali viene effettuata dal Segretario Generale per i dirigenti e dalla Giunta per il Segretario Generale.

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 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 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%

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE ANNO 2009

Dipendente Cat. D3 Giovannella Brandani
 Area Segretario Generale

Responsabile Servizio Affari Generali e Programmazione

Capacità professionale - Grado di impegno e livello qualitativo della prestazione

<i>programmazione del lavoro e verifica dei risultati:</i> individua adeguate priorità, modalità e tempi di realizzazione delle attività ordinarie dell'ufficio e degli obiettivi assegnati. Verifica i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi prestabiliti, anche attraverso controlli e monitoraggi nel corso dell'anno.		<i>Punteggio assegnato</i>
10	non rispondente alle prestazioni richieste	
20	non sempre adeguato alle necessità lavorative	
30	conforme al ruolo ricoperto, in linea con le richieste, di sufficiente qualità	
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'ufficio o l'ente rispetto alle esigenze e problematiche riscontrate nell'anno.	

gestione e motivazione delle risorse umane: agisce sulla motivazione dei collaboratori persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega. Dà feedback ai collaboratori ed è attento a quelli che riceve. Gestisce i conflitti e contrasti in modo positivo. Cura con attenzione la suddivisione dei compiti all'interno dell'ufficio, anche attraverso la promozione di incontri con i collaboratori.		Punteggio assegnato
10	non rispondente alle prestazioni richieste	
20	non sempre adeguato alle necessità lavorative	
30	conforme al ruolo ricoperto, in linea con le richieste, di sufficiente qualità	
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'ufficio o l'ente rispetto alle esigenze e problematiche riscontrate nell'anno.	

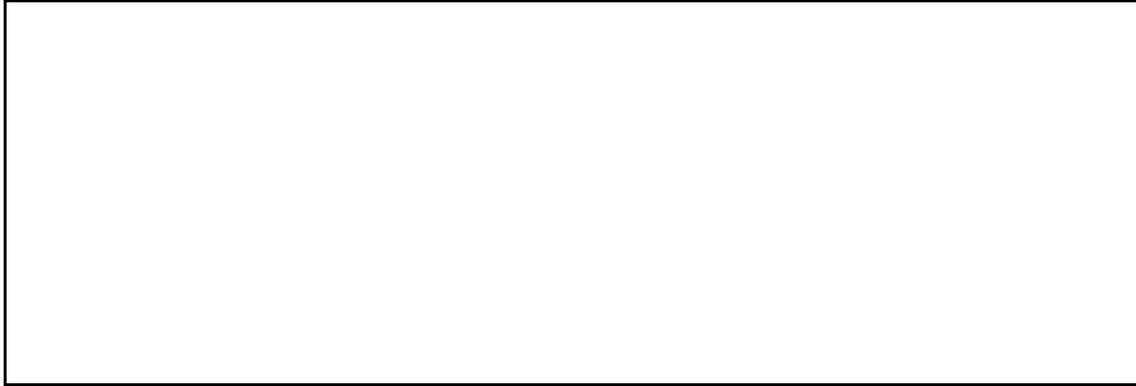
gestione delle relazioni con gli utenti esterni e gli altri interlocutori istituzionali: è attento a recepire le esigenze degli utenti, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità. E' in grado di rilevare i loro bisogni ed il livello del servizio richiesto. Orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate, nel rispetto delle regole organizzative dell'Ufficio/Ente.		Punteggio assegnato
10	non rispondente alle prestazioni richieste	
20	non sempre adeguato alle necessità lavorative	
30	conforme al ruolo ricoperto, in linea con le richieste, di sufficiente qualità	
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'ufficio o l'ente rispetto alle esigenze e problematiche riscontrate nell'anno.	

collaborazione e integrazione organizzativa: dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, sa integrarsi ed è flessibile nei confronti delle esigenze di uffici diversi, anche attraverso l'elaborazione di proposte, senza personalizzazioni e protagonismo, secondo una visione orientata al risultato finale e di superamento di logiche settoriali.		Punteggio assegnato
10	non rispondente alle prestazioni richieste	
20	non sempre adeguato alle necessità lavorative	
30	conforme al ruolo ricoperto, in linea con le richieste, di sufficiente qualità	
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'ufficio o l'ente rispetto alle esigenze e problematiche riscontrate nell'anno.	

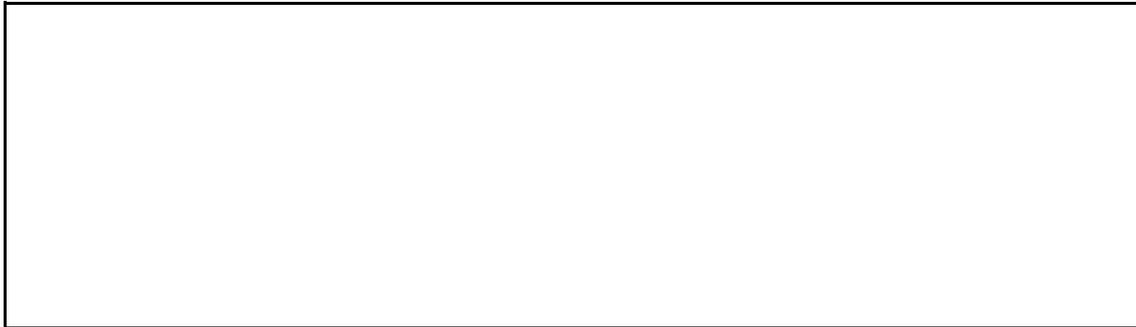
Totale _____ 0

Valutazione capacità professionale (media=totale/4) _____ 0

Motivazione della valutazione

A large, empty rectangular box with a black border, intended for providing the motivation for the evaluation.

Azioni di miglioramento

A large, empty rectangular box with a black border, intended for listing actions for improvement.

RISULTATI

	Ob. A	Ob. B	Ob.C
Raggiungimento dei risultati			
Importanza relativa dell'obiettivo			
Complessità del risultato atteso			
Prodotto	0	0	0

0

Coeff. di partecipazione individuale (min 0,4 max 1,2)			
--	--	--	--

Punteggi	e relativo significato
0,40 - 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

Prodotto per coefficiente di partecipazione	0,00	0,00	0,00
--	------	------	------

Totale valutazione risultati

0,00

Totale generale (capacità professionale x 0,40 + risultati x 0,60)

0,00

IL Dirigente _____

Osservazioni del dipendente:

Il dipendente _____

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE ANNO 2009

Dipendente Cat. D3 Petroni Paola
 Area Amministrazione e Personale

Responsabile Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria

Qualità della prestazione individuale

<i>programmazione del lavoro e verifica dei risultati:</i> individua adeguate priorità, modalità e tempi di realizzazione delle attività ordinarie dell'ufficio e degli obiettivi assegnati. Verifica i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi prestabiliti, anche attraverso controlli e monitoraggi nel corso dell'anno.		<i>Punteggio assegnato</i>
10	non rispondente alle prestazioni richieste	
20	non sempre adeguato alle necessità lavorative	
30	conforme al ruolo ricoperto, in linea con le richieste, di sufficiente qualità	
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'ufficio o l'ente rispetto alle esigenze e problematiche riscontrate nell'anno.	

gestione e motivazione delle risorse umane: agisce sulla motivazione dei collaboratori persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega. Dà feedback ai collaboratori ed è attento a quelli che riceve. Gestisce i conflitti e contrasti in modo positivo. Cura con attenzione la suddivisione dei compiti all'interno dell'ufficio, anche attraverso la promozione di incontri con i collaboratori.		Punteggio assegnato
10	non rispondente alle prestazioni richieste	
20	non sempre adeguato alle necessità lavorative	
30	conforme al ruolo ricoperto, in linea con le richieste, di sufficiente qualità	
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'ufficio o l'ente rispetto alle esigenze e problematiche riscontrate nell'anno.	

gestione di situazioni impreviste e/o complesse in maniera efficace: sa affrontare le situazioni impreviste e/o complesse in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa e inventiva nella risoluzione dei problemi, anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate.		Punteggio assegnato
10	non rispondente alle prestazioni richieste	
20	non sempre adeguato alle necessità lavorative	
30	conforme al ruolo ricoperto, in linea con le richieste, di sufficiente qualità	
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'ufficio o l'ente rispetto alle esigenze e problematiche riscontrate nell'anno.	

collaborazione e integrazione organizzativa: <i>dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, sa integrarsi ed è flessibile nei confronti delle esigenze di uffici diversi, anche attraverso l'elaborazione di proposte, senza personalizzazioni e protagonismo, secondo una visione orientata al risultato finale e di superamento di logiche settoriali.</i>		Punteggio assegnato
10	non rispondente alle prestazioni richieste	
20	non sempre adeguato alle necessità lavorative	
30	conforme al ruolo ricoperto, in linea con le richieste, di sufficiente qualità	
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'ufficio o l'ente rispetto alle esigenze e problematiche riscontrate nell'anno.	

Totale _____ 0

Valutazione capacità professionale (media=totale/4) _____ 0

Motivazione della valutazione

Azioni di miglioramento

RISULTATI

	Ob. A	Ob. B	Ob.C
Raggiungimento dei risultati			
Importanza relativa dell'obiettivo			
Complessità del risultato atteso			
Prodotto	0,00	0,00	0,00

Coeff. di partecipazione individuale (min 0,4 max 1,2)			
--	--	--	--

Punteggi	e relativo significato
0,40 - 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

Prodotto per coefficiente di partecipazione	0,00	0,00	0,00
--	------	------	------

Totale valutazione risultati

0,00

Totale generale (capacità professionale x 0,40 + risultati x 0,60)

0,00

IL Dirigente _____

Osservazioni del dipendente:

Il dipendente _____

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE ANNO 2009

Dipendente Cat. D3 Nardone Alessandra
 Area Anagrafica e Certificativa

Responsabile Servizio Anagrafico e Certificativo

Capacità professionale - Grado di impegno e livello qualitativo della prestazione

<i>programmazione del lavoro e verifica dei risultati:</i> individua adeguate priorità, modalità e tempi di realizzazione delle attività ordinarie dell'ufficio e degli obiettivi assegnati. Verifica i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi prestabiliti, anche attraverso controlli e monitoraggi nel corso dell'anno.		<i>Punteggio assegnato</i>
10	non rispondente alle prestazioni richieste	
20	non sempre adeguato alle necessità lavorative	
30	conforme al ruolo ricoperto, in linea con le richieste, di sufficiente qualità	
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'ufficio o l'ente rispetto alle esigenze e problematiche riscontrate nell'anno.	

gestione e motivazione delle risorse umane: agisce sulla motivazione dei collaboratori persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega. Dà feedback ai collaboratori ed è attento a quelli che riceve. Gestisce i conflitti e contrasti in modo positivo. Cura con attenzione la suddivisione dei compiti all'interno dell'ufficio, anche attraverso la promozione di incontri con i collaboratori.		Punteggio assegnato
10	non rispondente alle prestazioni richieste	
20	non sempre adeguato alle necessità lavorative	
30	conforme al ruolo ricoperto, in linea con le richieste, di sufficiente qualità	
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'ufficio o l'ente rispetto alle esigenze e problematiche riscontrate nell'anno.	

gestione delle relazioni con gli utenti esterni e gli altri interlocutori istituzionali: è attento a recepire le esigenze degli utenti, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità. E' in grado di rilevare i loro bisogni ed il livello del servizio richiesto. Orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate, nel rispetto delle regole organizzative dell'Ufficio/Ente.		Punteggio assegnato
10	non rispondente alle prestazioni richieste	
20	non sempre adeguato alle necessità lavorative	
30	conforme al ruolo ricoperto, in linea con le richieste, di sufficiente qualità	
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'ufficio o l'ente rispetto alle esigenze e problematiche riscontrate nell'anno.	

collaborazione e integrazione organizzativa: <i>dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, sa integrarsi ed è flessibile nei confronti delle esigenze di uffici diversi, anche attraverso l'elaborazione di proposte, senza personalizzazioni e protagonismo, secondo una visione orientata al risultato finale e di superamento di logiche settoriali.</i>		Punteggio assegnato
10	non rispondente alle prestazioni richieste	
20	non sempre adeguato alle necessità lavorative	
30	conforme al ruolo ricoperto, in linea con le richieste, di sufficiente qualità	
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'ufficio o l'ente rispetto alle esigenze e problematiche riscontrate nell'anno.	

Totale _____ 0

Valutazione capacità professionale (media=totale/4) _____ 0

Motivazione della valutazione

Azioni di miglioramento

RISULTATI

	Ob. A	Ob. B	Ob.C
Raggiungimento dei risultati			
Importanza relativa dell'obiettivo			
Complessità del risultato atteso			
Prodotto	0	0	0

0

Coeff. di partecipazione individuale (min 0,4 max 1,2)			
--	--	--	--

Punteggi	e relativo significato
0,40 - 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

Prodotto per coefficiente di partecipazione	0,00	0,00	0,00
--	------	------	------

Totale valutazione risultati

0,00

Totale generale (capacità professionale x 0,40 + risultati x 0,60)

0,00

IL Dirigente _____

Osservazioni del dipendente:

Il dipendente _____

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE ANNO 2009

Dipendente Cat. D3 Piacente Marta

Area Promozione e Sviluppo Imprese

Responsabile Servizio Promozione Interna ed Estera

Capacità professionale - Grado di impegno e livello qualitativo della prestazione

<i>programmazione del lavoro e verifica dei risultati:</i> individua adeguate priorità, modalità e tempi di realizzazione delle attività ordinarie dell'ufficio e degli obiettivi assegnati. Verifica i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi prestabiliti, anche attraverso controlli e monitoraggi nel corso dell'anno.		<i>Punteggio assegnato</i>
10	non rispondente alle prestazioni richieste	
20	non sempre adeguato alle necessità lavorative	
30	conforme al ruolo ricoperto, in linea con le richieste, di sufficiente qualità	
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'ufficio o l'ente rispetto alle esigenze e problematiche riscontrate nell'anno.	

gestione e motivazione delle risorse umane: agisce sulla motivazione dei collaboratori persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega. Dà feedback ai collaboratori ed è attento a quelli che riceve. Gestisce i conflitti e contrasti in modo positivo. Cura con attenzione la suddivisione dei compiti all'interno dell'ufficio, anche attraverso la promozione di incontri con i collaboratori.		Punteggio assegnato
10	non rispondente alle prestazioni richieste	
20	non sempre adeguato alle necessità lavorative	
30	conforme al ruolo ricoperto, in linea con le richieste, di sufficiente qualità	
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'ufficio o l'ente rispetto alle esigenze e problematiche riscontrate nell'anno.	

iniziativa personale: lavora con un approccio critico al fine di migliorare i risultati finali e propone miglioramenti e/o iniziative innovative, anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili e che consentono di accrescere i risultati complessivi in termini di tempo, efficacia ed efficienza. Promuove l'avvio e si impegna per il perseguimento di progetti di carattere innovativo, sia di propria iniziativa che recependo prontamente gli stimoli provenienti dagli organi e dalla struttura.		Punteggio assegnato
10	non rispondente alle prestazioni richieste	
20	non sempre adeguato alle necessità lavorative	
30	conforme al ruolo ricoperto, in linea con le richieste, di sufficiente qualità	
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'ufficio o l'ente rispetto alle esigenze e problematiche riscontrate nell'anno.	

gestione di situazioni impreviste e/o complesse in maniera efficace: sa affrontare le situazioni impreviste e/o complesse in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa e inventiva nella risoluzione dei problemi, anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate.		Punteggio assegnato
10	non rispondente alle prestazioni richieste	
20	non sempre adeguato alle necessità lavorative	
30	conforme al ruolo ricoperto, in linea con le richieste, di sufficiente qualità	
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'ufficio o l'ente rispetto alle esigenze e problematiche riscontrate nell'anno.	

Totale _____ 0

Valutazione capacità professionale (media=totale/4) _____ 0

Motivazione della valutazione

Azioni di miglioramento

RISULTATI

	Ob. A	Ob. B	Ob.C	Ob. D	Ob. E	
Raggiungimento dei risultati						
Importanza relativa dell'obiettivo						0
Complessità del risultato atteso						
Prodotto	0	0,00	0,00	0	0	

Coeff. di partecipazione individuale (min 0,4 max 1,2)					
--	--	--	--	--	--

Punteggi	e relativo significato
0,40 - 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

Prodotto per coefficiente di partecipazione	0,00	0,00	0,00	0,00	0
--	------	------	------	------	---

Totale valutazione risultati

0,00

Totale generale (capacità professionale x 0,40 + risultati x 0,60)

0,00

IL Dirigente _____

Osservazioni del dipendente:

Il dipendente _____

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 prestato.

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.