



1182

Camera di Commercio  
Lucca

# **Il Sistema di misurazione e valutazione della performance**

Anno 2022



## INDICE

---

<b>PREMESSA</b>	pag.	3
<b>1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA DI LUCCA</b>	pag.	5
1.1 Le origini	pag.	7
1.2 I valori	pag.	7
1.3 Il networking camerale – Relazioni di sistema	pag.	8
1.4 Funzioni, attività, servizi svolti	pag.	9
1.5 Organizzazione dell’Ente	pag.	10
<b>2. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	pag.	14
2.1 Finalità	pag.	14
2.2 Principi	pag.	15
2.3 Le metodologie adottate	pag.	17
2.4 La matrice di corrispondenza	pag.	19
2.5 Altre metodologie a supporto del SMVP	pag.	20
2.6 La logica a cannocchiale	pag.	24
2.7 Gli indicatori della performance, i monitoraggi, la valutazione e gli attori del processo	pag.	24
<b>3. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	pag.	31
<b>4. LA TRASPARENZA</b>	pag.	34
<b>5. IL PROCESSO</b>	pag.	35
5.1 Le fasi	pag.	35
<b>6. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE</b>	pag.	39
<b>7. LE PROGRESSIONI ORIZZONTALI</b>	pag.	40



## PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle performance (SMVP) rappresenta l'insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance dell'Ente sia a livello organizzativo che individuale.

Il Sistema di Misurazione rientra in quel percorso di trasformazione richiesto alle pubbliche amministrazioni con l'emanazione del D.Lgs. 150/09 (decreto Brunetta) e volto alla promozione del miglioramento della



Ai sensi del suddetto Decreto il SMVP deve:

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

Il presente documento costituisce il primo aggiornamento annuale del SMVP, così come richiesto dal recente D.lgs. 74 del 25 maggio 2017, decreto che si applica direttamente alle amministrazioni dello Stato, mentre per quanto riguarda gli altri Enti (tra cui anche le Camere di Commercio), il

testo costituisce norma di principio rispetto al quale devono essere adeguati i rispettivi ordinamenti.

Nel dicembre 2017 sono state emanate le Linee guida sul Sistema di misurazione e valutazione della performance da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica per le amministrazioni dello Stato.

In data 21 maggio 2018 è stato siglato il nuovo Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro (CCNL) che interviene in materia di valutazione negli artt. 68 e 69, demandando alla contrattazione integrativa la definizione di dettaglio dei principi guida individuati nel SMVP.

A novembre 2018, Unioncamere in collaborazione con la Funzione Pubblica, ha elaborato le Linee guida per il sistema camerale in materia di SMVP ed un format per la relativa predisposizione.

Il presente documento, redatto in stretta collaborazione con l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), propone quindi, il modello di funzionamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa ed individuale della CCIAA di Lucca, alla luce del nuovo dettato normativo.

# 1. IL CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA DI LUCCA

La Camera di commercio di Lucca, in virtù della legge 580/1993 e successive modifiche, è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo.

Nel mese di novembre 2016, con l'approvazione e pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del Decreto Legislativo n. 219/2016, si è completato il quadro normativo che ha sancito la revisione del sistema camerale italiano. Il decreto infatti è stato emanato in attuazione dell'art. 10 della Legge n.124/2015, per il "riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura".

Successivamente, con il Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 16 febbraio 2018 "Riduzione del numero delle camere di commercio mediante accorpamento, razionalizzazione delle sedi e del personale", è stata fissata la data di avvio dei procedimenti di accorpamento delle Camere di Commercio, stabilendo, fra l'altro, che la Camera di Commercio di Lucca viene accorpata a quella di Massa Carrara e di Pisa, nella **Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura della Toscana Nord-Ovest** con sede legale presso l'attuale sede secondaria di Viareggio.

I suddetti processi di accorpamento hanno subito notevoli rallentamenti e, per quanto riguarda in particolare il nostro Ente, attualmente si è in attesa della decisione del Tar del Lazio in merito al ricorso avanzato dalla Camera di Commercio di Massa Carrara avverso il suddetto accorpamento.

Sulla base del decreto n. 219/2016 le attività esercitate dalla Camere di Commercio si possono così sintetizzare:

## ATTIVITA' FINANZIATE CON IL DIRITTO ANNUALE

- pubblicità legale generale e di settore mediante la tenuta del Registro Imprese, del Repertorio economico amministrativo, ai sensi dell'articolo 8, e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;
- formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa in cui sono raccolti dati relativi alla costituzione, all'avvio e all'esercizio delle attività d'impresa, nonché funzioni di punto unico di accesso telematico in relazione alle vicende amministrative riguardanti l'attività d'impresa, ove a ciò delegate su base legale o convenzionale;
- tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione in quanto specificamente previste dalla legge;

## ATTIVITA' FINANZIATE CON IL DIRITTO ANNUALE

- sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali nonché collaborazione con ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti, per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative;
- valorizzazione del patrimonio culturale nonché sviluppo e promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti. Con riferimento alle funzioni di cui alle lettere d) e d bis) del presente articolo sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero.
- orientamento al lavoro e alle professioni anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e con le Regioni e l'ANPAL attraverso in particolare:
  - 1) la tenuta e la gestione, senza oneri a carico dei soggetti tenuti all'iscrizione, ivi compresi i diritti di segreteria a carico delle imprese, del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro di cui all'art. 1 comma 41 della legge 13 luglio 2015 n. 107, sulla base di accordi con il Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali;
  - 2) la collaborazione per la realizzazione del sistema di certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali e informali e nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola-lavoro;
  - 3) il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, attraverso servizi informativi anche a carattere previsionale volti a favorire l'inserimento occupazionale e a facilitare l'accesso delle imprese ai servizi dei Centri per l'impiego, in raccordo con l'ANPAL;
  - 4) il sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro, attraverso l'orientamento e lo sviluppo di servizi, in particolare telematici, a supporto dei processi di placement svolti dalle Università;
- assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato;

---

**ATTIVITA' OGGETTO DI CONVENZIONE** con soggetti pubblici e privati in particolare negli ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del supporto al placement e all'orientamento, della risoluzione alternativa delle controversie. Dette attività possono essere finanziate con le risorse di cui all'articolo 18, comma 1, lettera a), esclusivamente in cofinanziamento;

---

**ATTIVITA' IN REGIME DI LIBERO MERCATO «pay per use»** (es. attività di assistenza e supporto alle imprese)

## 1.1 Le origini



**Le origini della Camera di Commercio** di Lucca sono remote ed illustri e si fondano su una tradizione di intelligenza e capacità imprenditoriale. La gloriosa **Corte dei Mercanti di Lucca**, la cui presenza è già certa nel 1214, era l'espressione delle attività che ruotavano intorno all'**arte maggiore**, quella della **seta** che già allora vantava un primato, ponendo Lucca alla ribalta mondiale.

Nel 1182, i Consoli dei Mercanti Lucchesi e quelli del Comune avevano firmato una convenzione con Modena che prova come i consigli dei mercanti partecipassero al governo della città con autorità e peso, occupandosi di patti convenzionali ed atti politici.

La data del 1214 ha un particolare significato perché ricorda un importante raduno dei mercanti, presieduto da Consoli, nella chiesa di San Cristoforo, a simboleggiare il lungo e difficile cammino dei mercanti dell'epoca. Venne creata una sorta di costituente i cui statuti sono richiamati nel 1308 da quelli del Comune di Lucca. I soggetti sottoposti alla giurisdizione della Corte de' Mercanti erano elencati in un apposito capitolo degli statuti la cui prima stesura superstite, che cita più volte lo "statutum vetus", risale al 1376. La **Corte dei Mercanti** rappresentava tutti coloro che davano vita e partecipavano all'industria lucchese, che aveva il suo fulcro nella lavorazione dei panni serici e che portò Lucca ad essere, quando l'Italia e gran parte dell'Europa adottavano ancora criteri artigianali, la culla del capitalismo e dell'affermazione dell'industria su basi moderne.

Il **torsello** o **fardello della seta** fu l'emblema della Corte dei Mercanti, è legato con otto nodi ed è rappresentato su fondo turchino nel vessillo della Corte e compare altresì collocato nella parte rossa dell'arma comunale di Lucca. Nella simbologia della Corte dei Mercanti, nei cui sigilli figuravano, oltre al torsello, il Volto Santo e San Martino a cavallo, è stata scelta a rappresentare la Camera anche l'immagine di San Cristoforo disegnata nel capolettera dell'"incipit" dello statuto del 1468.

## 1.2 I valori

La Camera di Commercio di Lucca, come già l'antica e nobile Corte dei Mercanti, si colloca al fianco delle imprese con lo stesso spirito di collaborazione fattiva e costante, perché lo sviluppo delle realtà lucchesi risponda alle legittime ambizioni degli imprenditori, dei loro collaboratori ad ogni livello e di tutti coloro che contribuiscono alla crescita civile ed economica della provincia.

promuove il territorio e l'economia per accrescerne la competitività

è espressione di tutte le imprese del territorio



I valori cui è ispirata l'azione dell'Ente sono riconducibili ai seguenti principi di fondo:

**Innovazione e Dinamicità:**

evoluzione costante delle tecniche e dei metodi per una risposta dinamica all'evoluzione del contesto e dei bisogni;

**Centralità dell'Utenza:** orientamento dell'azione alla piena soddisfazione dei bisogni dell'utenza costruendo nel tempo un rapporto privilegiato con la stessa, volto alla creazione di relazioni stabili e durature;

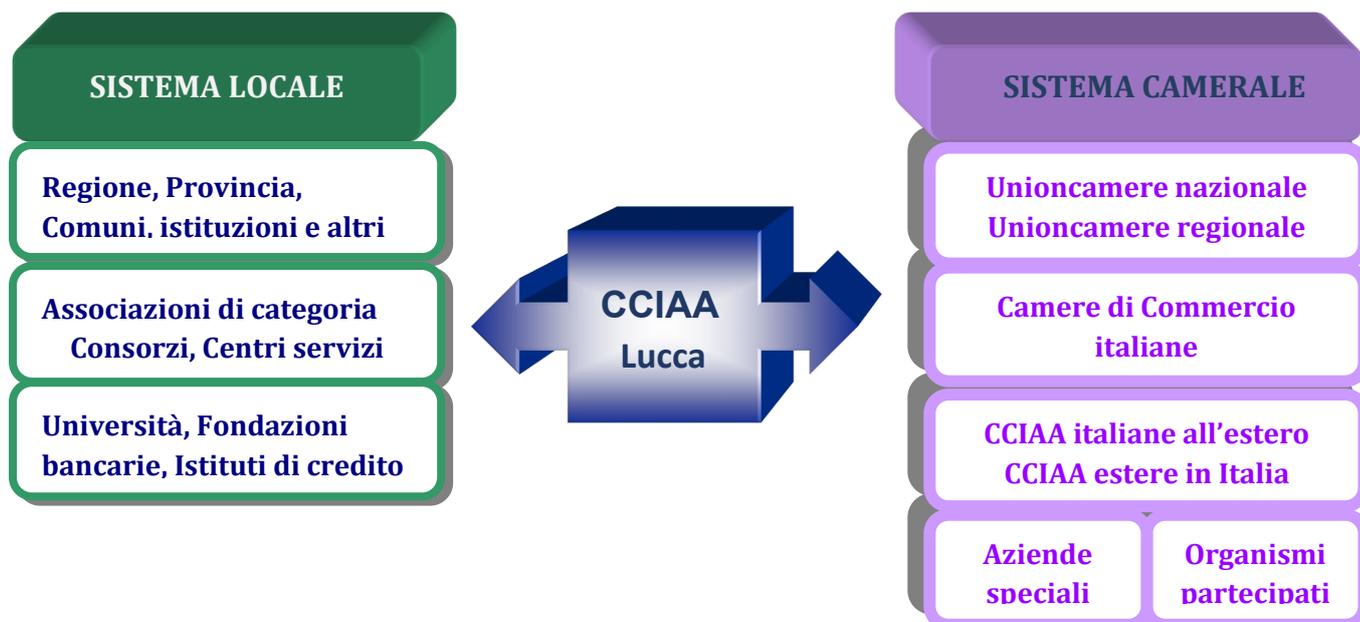
**Professionalità e Competenza:**

valorizzazione del capitale umano e del benessere organizzativo come fattore di garanzia alla qualità del servizio

### 1.3 Il networking camerale – Relazioni di sistema

L'operato della Camera di Commercio di Lucca privilegia un modello operativo basato su tre priorità: Coinvolgimento, Condivisione, Compartecipazione: enti e istituzioni pubbliche, categorie economiche, comitati di distretto, fondazioni bancarie e istituti di credito, centri di servizio, altri soggetti pubblici e privati operanti nel territorio sono, infatti, i partners naturali dell'ente camerale per affrontare e risolvere i temi legati allo sviluppo del sistema economico della nostra provincia. La Camera di Commercio oltre che essere interlocutore delle 40.000 imprese del territorio, è anche un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori

L'Ente opera solo a favore dello sviluppo del territorio, non condizionata da altre logiche e 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.



## 1.4 Funzioni, attività e servizi svolti

La riforma introdotta dal D.Lgs. 219/2016 ha modificato la Legge 580/1993 e, all'art. 2, ha modificato e precisato le competenze delle CCIAA. A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai seguenti temi:



## 1.5 Organizzazione dell'Ente

**GLI ORGANI.** Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della Camera di Commercio di Lucca:

<b>IL CONSIGLIO</b>	<p>organo rappresentativo delle forze produttive del territorio; determina gli indirizzi dell'azione dell'Ente e ne verifica l'attuazione.</p> <p>Il Consiglio resta in carica 5 anni.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- elegge il Presidente e la Giunta;</li><li>- nomina il Collegio dei Revisori dei Conti;</li><li>- determina gli indirizzi generali e definisce il programma pluriennale;</li><li>- approva lo Statuto, la Relazione Previsionale e Programmatica, il Preventivo ed il Bilancio di esercizio.</li></ul>
<b>LA GIUNTA</b>	<p>organo esecutivo dell'ente, è eletto in seno al Consiglio e ne condivide la durata. E' composta da 8 membri.</p> <p>Oltre a predisporre, per l'approvazione da parte del Consiglio, la Relazione Previsionale e Programmatica, il Preventivo ed il suo aggiornamento ed il Bilancio di esercizio, la Giunta</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- adotta i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio;</li><li>- approva la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie.</li></ul>
<b>IL PRESIDENTE</b>	<p>ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, del Consiglio e della Giunta. Resta in carica 5 anni e può essere rieletto.</p>
<b>IL COLLEGIO DEI REVISORI</b>	<p>Organo di controllo interno</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- attesta la corrispondenza tra il conto consuntivo e le risultanze della gestione;</li><li>- vigila sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione;</li><li>- certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti;</li><li>- redige la relazione al bilancio preventivo. I componenti del collegio dei revisori dei conti hanno diritto ad accedere agli atti e ai documenti della Camera di commercio.</li></ul>

<b>L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE (OIV)</b>	<p>nominato dall'organo di indirizzo politico-amministrativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;</li> <li>- comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione;</li> <li>- valida la Relazione sulla performance ed esprimere parere vincolate sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ;</li> <li>- propone, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice;</li> <li>- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;</li> <li>- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.</li> </ul>
--	--

## **LA DIREZIONE AMMINISTRATIVA.**

<b>IL SEGRETARIO GENERALE</b>	<p>nominato dal Ministero dello Sviluppo Economico su designazione della Giunta, ha funzioni di vertice dell'Ente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordina e sovrintende la gestione complessiva dell'Ente e il personale camerale;</li> <li>- Valuta i Dirigenti;</li> <li>- Cura la segreteria della Giunta e del Consiglio.</li> </ul>
-----------------------------------	---

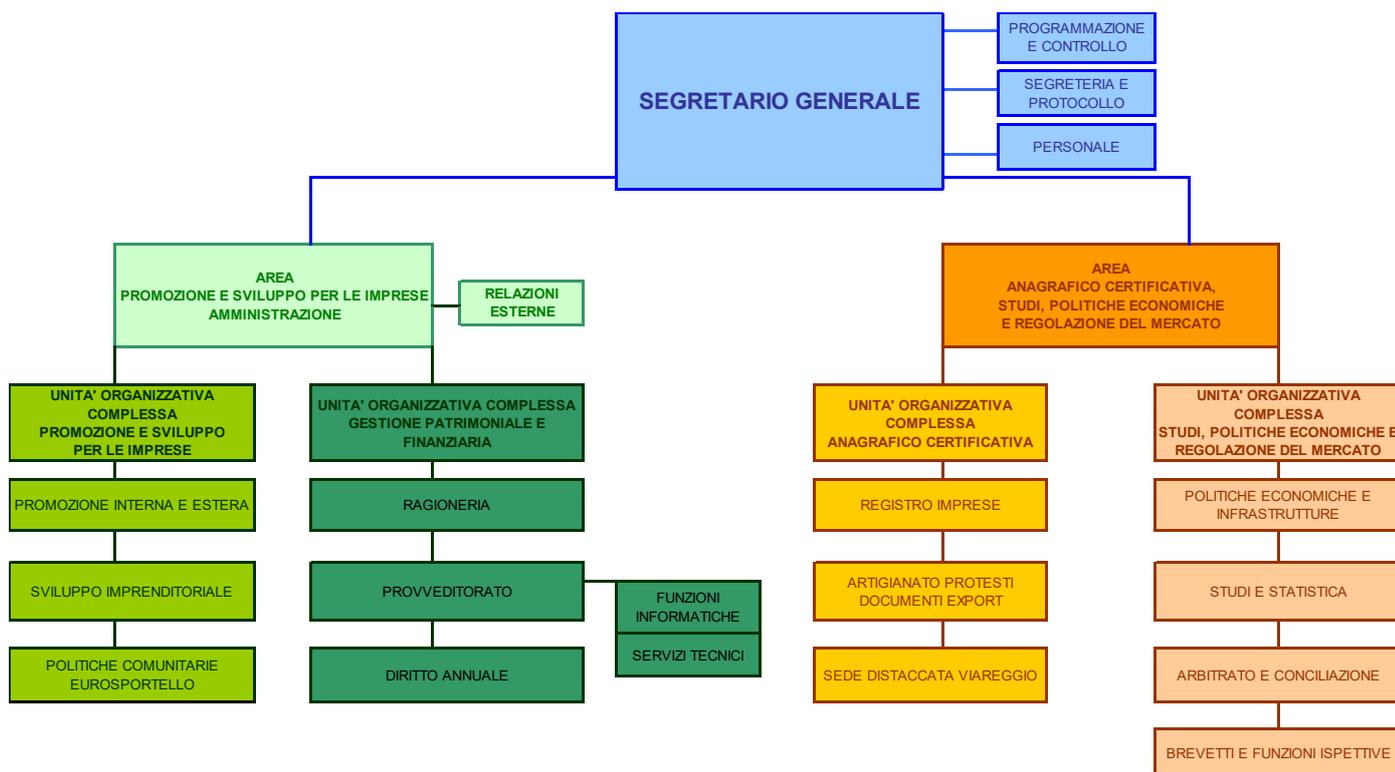
<b>LA DIRIGENZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sovrintende la gestione delle Aree Organizzative di competenza</li> <li>- adotta atti e provvedimenti amministrativi che impegnano l'Amministrazione verso l'esterno;</li> <li>- ha poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo.</li> </ul>
---------------------	--

## **LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.**

Si articola in 3 aree funzionali:

- Area del Segretario Generale;
- Area Promozione e Sviluppo per le Imprese - Amministrazione;
- Area Anagrafico Certificativa, Studi, Politiche Economiche e Regolazione del Mercato

Le Aree sono a loro volta suddivise in Unità Organizzative Complesse (UOC) e Uffici.



## IL SISTEMA ALLARGATO.

La Camera di Commercio di Lucca, nello svolgimento delle proprie funzioni istituzionali a beneficio delle imprese e dell'economia locale si avvale anche di organismi e strutture di propria derivazione, il cosiddetto "sistema allargato".

In particolare, la Camera di commercio di Lucca opera attraverso 2 società partecipate totalitarie al fine sostenere l'economia locale o suoi specifici settori:

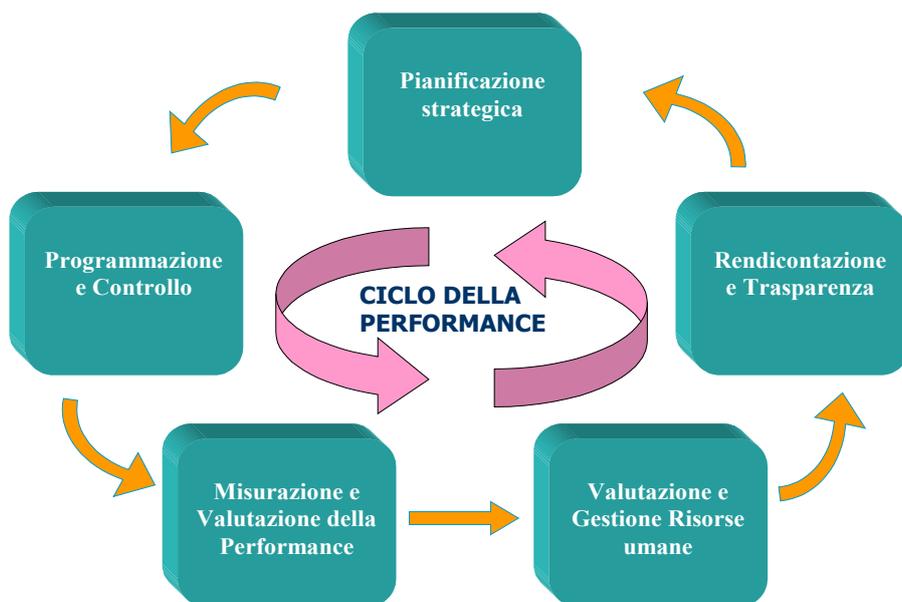
- ◇ LUCCA INNOVAZIONE E TECNOLOGIA SRL, che si occupa di Innovazione, sviluppo, ricerca e trasferimento tecnologico a favore del sistema delle imprese;
- ◇ LUCCA PROMOS SCRL, che si occupa di aiutare le micro e PMI a sviluppare capacità competitive per entrare nel mondo dell'export, studiando iniziative promozionali adatte ai vari settori produttivi.

## 2. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### 2.1 Finalità

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

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



La presente sezione, quindi, è dedicata ad illustrare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa, ricordando che lo stesso deve consentire la rappresentazione integrata ed esaustiva delle performance attese e di quelle realizzate, al fine di

analizzare le eventuali cause di scostamento e di produrre, quindi, il flusso informativo che, indirizzato ai diversi attori, risulta di supporto al processo decisionale e di governance.

La misurazione della **performance organizzativa della CCIAA di Lucca** si articola su due livelli:

- ❖ la misurazione e valutazione delle **performance complessiva dell'Ente**;
- ❖ la misurazione della **performance delle Unità Organizzative** di cui si compone l'Ente;

ricordando che le stesse sono a loro volta integrate dalla performance individuale per una completa rappresentazione della performance.

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

## 2.2 Principi

Art. 8. D. Lgs. 150/2009 modificato dal D. Lgs. 74/2017  
Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:
- a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
  - b) l'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;
  - c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
  - d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
  - e) lo 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;
  - f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
  - g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
  - h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

1-bis. Le valutazioni della performance organizzativa sono predisposte sulla base di appositi modelli definiti dal Dipartimento della funzione pubblica, tenendo conto anche delle esperienze di valutazione svolte da agenzie esterne di valutazione, ove previste, e degli esiti del confronto tra i soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche, di cui al decreto emanato in attuazione dell'articolo 19 del decreto-legge n. 90 del 2014, con particolare riguardo all'ambito di cui alla lettera g) del comma 1.»

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa della Camera di Commercio di Lucca è strutturato al fine di ricoprire in modo trasversale ed integrato gli ambiti della performance richiamati dall'art. 8 del D.Lgs. 150/09, come modificato dal D. Lgs. 74/2017.

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

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

Ambiti di misurazione previsti dall'art. 8 D.Lgs. n. 150/2009 – D.Lgs. 74/2017	Elementi	Sistema di misurazione e valutazione CCIAA Lucca
<i>Attuazione delle politiche e conseguimento degli obiettivi collegati ai bisogni ed esigenze della collettività</i>	Grado di attuazione delle strategie e livello di soddisfazione dei portatori di interesse <b>Outcome – Efficacia esterna</b>	
<i>Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse</i>	Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati <b>Efficacia interna</b>	
<i>Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive</i>	Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi della Camera – <b>Qualità percepita</b>	
<i>Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi</i>	Modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione dei processi e delle competenze professionali – <b>Qualità interna</b>	
<i>Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione</i>	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con il territorio ed i soggetti interessati – <b>Fiducia – Efficacia esterna</b>	
<i>Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi</i>	Ottimizzazione del rapporto tra risorse e risultati, contenimento e riduzione dei costi <b>Efficienza</b>	
<i>Qualità e quantità delle prestazioni dei servizi</i>	Rispetto del livello di standard definito <b>Qualità erogata/percepita</b>	
<i>Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità</i>	Benessere organizzativo <b>Efficacia</b>	

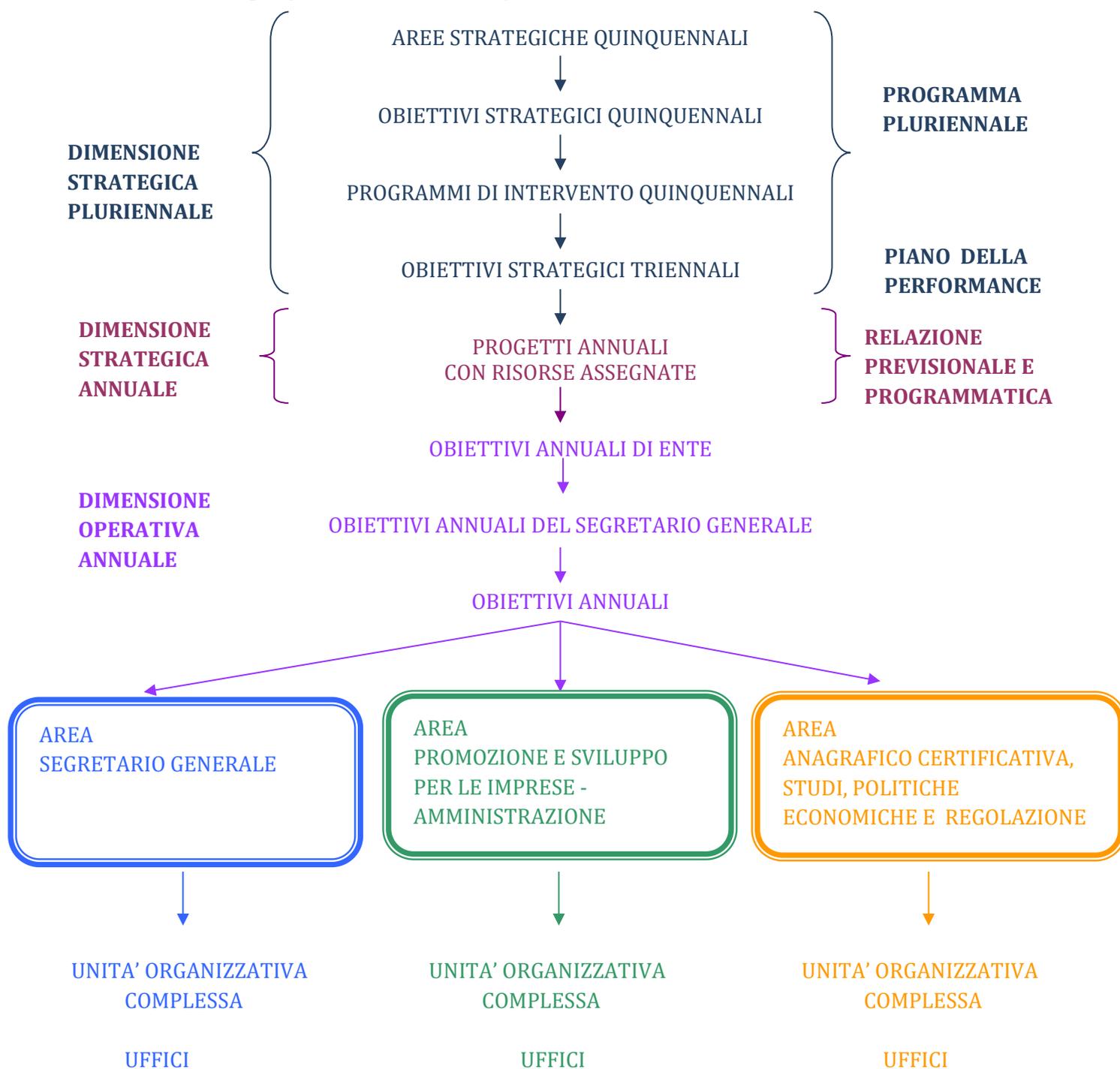
## 2.3 Le metodologie adottate

### ◇ Dalla dimensione strategica alla dimensione operativa

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

Si parte dalla definizione di obiettivi di medio-lungo periodo per poi procedere ad individuare gli obiettivi operativi annuali

Il sistema è stato progettato secondo la seguente alberatura:



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

Il passaggio ulteriore è il **monitoraggio sistematico dell'attività camerale**, sia nella dimensione ordinaria che in quella progettuale, supportato da una reportistica articolata del controllo di gestione sull'avanzamento del budget e dei risultati.

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

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

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

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

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

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

## 2.4 La Matrice di corrispondenza:

### Principi - metodologia - strumenti - caratteristiche

La matrice di seguito riportata consente di dimostrare il pieno rispetto dei principi di riferimento.

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

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

- ✓ attraverso l'Albero della performance è possibile in primo luogo rappresentare la performance attesa e successivamente misurare e valutare l'effettiva realizzazione attraverso l'impiego di indicatori e target (principio n. 1);
- ✓ attraverso l'attività di misurazione in itinere sullo stato di avanzamento degli obiettivi strategici (di Ente e a cascata della struttura), rappresentato dalla percentuale di realizzazione degli obiettivi, è possibile effettuare analisi sugli scostamenti e valutare l'opportunità di adottare interventi correttivi alla strategia (principi n. 2 e 3);

- ✓ la produzione di report differenziati per soggetto destinatario dell'informazione, con specifico livello di approfondimento (cruscotto Ente e Area), assicura una chiara comprensione dello stato di realizzazione della performance (principio n. 4);
- ✓ i propri obiettivi e indicatori sono collegati all'attività di programmazione economica, allineando in questo modo l'aspetto quali-quantitativo della gestione con quello economico-finanziario (principio n. 5);
- ✓ attraverso il cascading della strategia dall'Ente all'Area/ufficio viene definita in modo esplicito la responsabilità in merito al conseguimento di specifici obiettivi strategici (principio n. 6).

## 2.5 Altre metodologie a supporto del Sistema di misurazione e valutazione

### ◇ IL BENCHMARKING

La CCIAA di Lucca utilizza ai fini del monitoraggio della performance sistemi di Benchmarking.

Il benchmarking, dal punto di vista metodologico, si contraddistingue come un processo sistematico di analisi e comparazione delle informazioni sulle prestazioni, sulle funzioni e sui processi, nonché sulle cause strutturali delle performance, al fine di individuare gli standard di prestazione (benchmark), confrontare se stessi con questi e identificare le aree migliorabili, stimolando il cambiamento e il miglioramento continuo.

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

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

La CCIAA di Lucca utilizza il **sistema di Benchmarking Pareto, alimentato dagli Osservatori e da Kronos**, sviluppato dall'Unione Nazionale delle Camere di Commercio.

**Pareto:** è un set di indicatori per il benchmarking, pensato come supporto per i processi di pianificazione e controllo delle CCIAA, al fine di favorire la rilevazione delle dinamiche gestionali (costi, volumi di attività, massa critica e qualità dei servizi), la comprensione del loro posizionamento rispetto a diverse dimensioni di performance, l'individuazione di aree di ottimizzazione e di razionalizzazione e, quindi, di elementi utili a comporre il quadro della pianificazione strategica, operativa ed economico-finanziaria.

In Pareto sono presenti oltre 200 indicatori costruiti combinando misure di provenienza camerale, sia contabili che extra-contabili, con altri parametri ricavabili da banche dati istituzionali o anche con dati di carattere socio-economico.

Gli indicatori sono consultabili nel Sistema informativo integrato per le CCIAA e sono organizzati in 6 “pannelli”, ognuno corrispondente a una dimensione della performance: struttura, economico-patrimoniali, efficienza, efficacia, volume, qualità; inoltre, sono disponibili i dati e gli indicatori risultanti dalla contabilizzazione dei processi camerali (costi dei processi e FTE dei processi).

**Kronos:** è un sistema di contabilizzazione dei processi grazie al quale è possibile quantificare l'assorbimento di costi e personale (in termini di FTE) sulla base di una Mappa comune e standardizzata per tutte le CCIAA. Grazie a questo, che si configura come un vero sistema di contabilità analitica per processi, è anche possibile disporre di indicatori e dati per il calcolo dei costi standard dei servizi.

La contabilizzazione prevede una periodica campagna di rilevazione da parte delle CCIAA e delle loro Aziende speciali, che provvedono a inserire il Time sheet del proprio personale e a effettuare una riclassificazione per destinazione delle voci di bilancio, il tutto in funzione delle casistiche della Mappa dei processi.

La metodologia sviluppata da Unioncamere, si caratterizza per:

- completezza, in quanto è una rilevazione su dati consolidati, che riguarda tutte le CCIAA e le relative Aziende speciali;
- omogeneità, garantita dalla comune Mappa dei processi;
- «certificazione» dei dati, dal momento che la rilevazione avviene in quadratura con i bilanci (la rilevazione viene, infatti, effettuata a seguito dell'approvazione dei bilanci camerali, nel secondo semestre dell'anno).

**Osservatori:** comprendono l'Osservatorio strutture e servizi e l'Osservatorio bilanci.

Negli osservatori vengono rendicontati annualmente dati di struttura organizzativa e sulle attività per ambiti prestabiliti nonché dati di bilancio sia a preventivo (con annesso preconsuntivo) sia a consuntivo con evidenziazione di informazioni di dettaglio.

## ◇ LA CUSTOMER SATISFACTION INTERNA ED ESTERNA

Art. 19-bis D. Lgs. 150/2009 modificato dal D. Lgs. 74/2017

Partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali

1. I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo.
2. Ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'articolo 8, comma 1, lettere c) ed e).
3. Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione.
4. I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti di cui ai commi da 1 a 3 sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione.
5. L'organismo indipendente di valutazione verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c).

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

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

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

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

Le indagini di Customer Satisfaction che vengono realizzate dalla Camera di Commercio di Lucca interessano i servizi erogati da specifiche aree (cadenza annuale) o dall'ente nel suo complesso, il monitoraggio dei servizi on-line, la rilevazione del grado di soddisfazione sulle attività seminariali

e sulle iniziative promozionali organizzate direttamente dall'ente.

A queste si aggiungono le rilevazioni periodiche di clima interno, orientate a valutare il livello di soddisfazione del personale e finalizzate a migliorare il benessere organizzativo del personale interno.

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

I risultati delle indagini vengono trasmessi all'OIV quale ulteriore strumento di valutazione della performance organizzativa dell'Ente e pubblicate in forma chiara e comprensibile sul sito camerale

I cittadini possono partecipare al processo di misurazione della performance organizzativa anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati al seguente link:

<https://www.lu.camcom.it/suggerimenti-e-reclami>

## 2.6 La logica a cannocchiale

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di Lucca è strutturato secondo la **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 con le relative risorse e mediante un sistema di indicatori, verificare a consuntivo il raggiungimento dei risultati attesi.

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

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

Ogni Area strategica può contenere uno o più **Obiettivi strategici pluriennali** (che nel loro complesso portano alla realizzazione dell’Area strategica).

All’interno di ogni obiettivo strategico vengono, poi, declinati i **Programmi** (anche questi a valenza pluriennale), cioè l’insieme di iniziative/attività che si intendono attuare per realizzare l’obiettivo strategico di riferimento.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Gli **obiettivi del SG** sono essenzialmente:

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

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

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

1. **trasversale**: è l'obiettivo comune a tutta la struttura
2. **di Area**: teso alla realizzazione di tutti i progetti inseriti nella Relazione PP di competenza dell'Area

3. **individuale**: è un obiettivo di particolare rilevanza per l'Ente la cui realizzazione viene affidata al Dirigente

Agli obiettivi dirigenziali il SG attribuisce un peso.

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

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

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

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

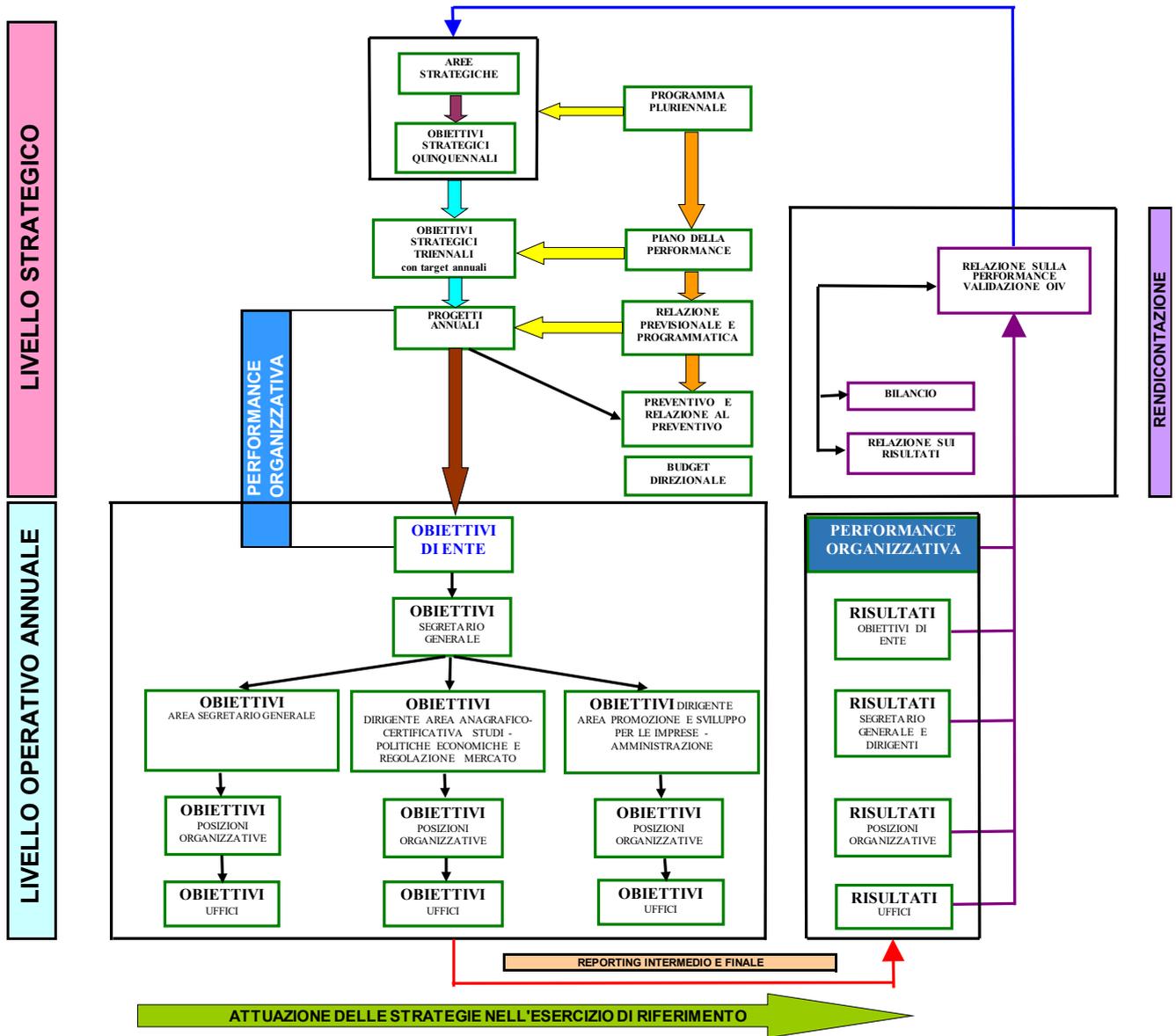
Agli obiettivi delle Posizioni Organizzative e degli uffici viene attribuito un peso stabilito dal Dirigente competente.

Nell'attualizzazione annuale degli obiettivi strategici la struttura procede ad implementare il processo programmatico.

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 target pluriennali e, conseguentemente individuano le attività, le risorse e la quota parte del target da realizzare nell'anno di riferimento.

Le idee raccolte dal basso sono oggetto di un processo di negoziazione con la dirigenza che, con la supervisione del Segretario Generale e sempre nell'ottica di realizzazione delle priorità strategiche dell'Ente, opera le scelte definitive sia in termini numerici che di contenuto assegnando, infine, alle singole strutture di competenza delle aree, gli obiettivi annuali (di gruppo).

Attualmente il sistema di programmazione e controllo camerale è integrato con quello delle società partecipate totalitarie Lucca Promos Srl e Lucca Intec, che fanno parte del "sistema Camera Lucca" in quanto integrano e collaborano attivamente alla realizzazione delle strategie camerali.



Il lato della Performance organizzativa, pur rilevante sin dalla versione originale del D.lgs. 150/2009, è uno degli elementi su cui la riforma del decreto legislativo n. 74 del 25/05/2017 è andata ad incidere maggiormente.

Innanzitutto con l'introduzione degli obiettivi generali (novellato art. 5, co. 01), che devono indicare le priorità non tanto della singola amministrazione, quanto delle "pubbliche amministrazioni tenendo conto del comparto, coerentemente alle politiche nazionali". In pratica questi obiettivi, determinati con linee guida triennali non ancora pubblicate, dovranno servire a coordinare il complesso dell'azione delle P.A. a beneficio dei cittadini. Appare al momento difficile valutare l'impatto che questi obiettivi generali avranno sull'attività dell'Ente.

Sempre in tema di valutazione della performance organizzativa, è adesso prevista la partecipazione:

- dei cittadini e degli altri utenti finali, in rapporto alla qualità dei servizi resi (art. 19-bis, co.1), anche comunicando direttamente con l'OIV.
- (art. 19-bis, co. 3), degli utenti interni alle amministrazioni, i quali partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione.

Poi, nella valutazione dei dirigenti e responsabili di unità organizzativa il d.lgs. 74/2017 specifica che deve essere attribuito un peso prevalente agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (art. 9 co. 1).

Infine, il novellato art. 8 comma 1-bis d.lgs. 150/2009 prevede: "Le valutazioni della performance organizzativa sono predisposte sulla base di appositi modelli definiti dal Dipartimento della funzione pubblica".

In attesa di questi modelli e della definizione degli obiettivi generali, stante la necessità (non derogabile) dell'adeguamento del SMVP alla normativa vigente, la Camera di Commercio di Lucca definisce la propria performance organizzativa articolandola su due livelli:

- La **performance complessiva dell'Ente**;
- La **performance delle unità organizzative** di cui si compone l'Ente.

**In coerenza con le linee guida proposte da Unioncamere Italiana, l'aggregazione di questi due elementi costituisce la base per il calcolo della performance organizzativa.**

La misurazione della performance complessiva è necessaria al fine di valutare in modo aggregato i risultati delle azioni e delle politiche intraprese dall'Ente, valutandone la coerenza con gli indirizzi strategici e l'efficacia/efficienza complessiva.

La misurazione della performance della singola unità organizzativa consente la valutazione del contributo dei diversi ambiti di responsabilità gestionale alla performance complessiva, mediante il confronto con gli obiettivi e le risorse assegnate, l'efficienza nell'utilizzo delle risorse, l'attivazione degli opportuni feedback e delle conseguenti azioni correttive.

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

Compongono la **performance complessiva di Ente** gli **obiettivi strategici annuali** (da Piano della Performance) e gli **obiettivi annuali di Ente** (definiti dalla Giunta). Il risultato complessivo di Ente è dato dalla media del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo che lo compone.

Compongono la **performance delle unità organizzative** gli **obiettivi annuali** assegnati dai dirigenti alle UOC. Anche in questo caso il risultato finale è dato dalla media del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo che lo compone.

Il punteggio finale dei risultati legati alla performance complessiva di Ente e di unità organizzativa si ricava con la seguente formula:

$$\underline{MR = \frac{(m_1 * p_1) + (m_2 * p_2) + \dots + (m_n * p_n)}{100}}$$

Dove:

MR = media risultati obiettivi che potrà variare da 0 a 100

m1 = risultato singolo obiettivo

p1 = peso singolo obiettivo

Se il risultato dei singoli obiettivi è pari o superiore al 90% è previsto un  **margine di tolleranza**  in funzione del quale possono essere considerati come “pienamente raggiunti”, quindi al 100%.

Entrambi i punti verranno dettagliatamente illustrati nella Relazione sulla Performance approvata dalla Giunta e validata dall'OIV.

Infine, così come proposto da Unioncamere Italiana, la valutazione ottenuta attraverso il meccanismo sopra citato, viene integrata con l'analisi di altri elementi di carattere qualitativo e di contesto ovvero grazie a specifiche informazioni aggiuntive fornite anche dai Dirigenti, quali ad esempio:

- cause di eventuali scostamenti tra i risultati ottenuti e quelli programmati;
- ove disponibili e/o significativi, trend storici o analisi comparative (benchmarking) con altri enti di dimensioni e caratteristiche analoghe;
- informazioni integrative di carattere economico-finanziario;
- fattori esogeni intervenuti nel corso dell'anno utili a contestualizzare i risultati ottenuti;
- altre informazioni rilevanti sull'amministrazione utili a interpretare i risultati ottenuti.

## 2.7 Gli indicatori della performance, i monitoraggi, la valutazione e gli attori del processo

Nel rispetto della sequenzialità del Ciclo di gestione della performance, il Sistema di Misurazione e Valutazione si integra con le fasi di programmazione e controllo mediante l'introduzione di opportuni indicatori (driver per la misurazione della performance) connessi a ciascun obiettivo individuato, funzionali a dimostrare in che misura la gestione ha consentito il raggiungimento dei livelli di performance attesi.

Gli indicatori sono parametri, di carattere fondamentalmente quantitativo, che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi.

Le dimensioni della performance descritta dagli indicatori sono:

- output: quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.);
- efficienza: capacità di erogare un servizio (output) impiegando la minor quantità di risorse;
- efficiacia: capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati;
- impatto (outcome): ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder.
- qualità percepita: qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (customer satisfaction);
- qualità erogata: fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso

Mediante il sistema di indicatori adottato, la CCIAA di Lucca è in grado di:

- valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi previsti in sede di pianificazione/programmazione;

- monitorare il livello delle performance conseguite nei diversi profili di gestione;
- compiere comparazioni spazio-temporali sulle diverse dimensioni delle performance.

Gli indicatori oltre a fornire gli elementi necessari alla misurazione, forniscono un flusso di informazioni utili ai processi decisionali dell'Ente.

Art. 6 D. Lgs. 150/2009 modificato dal D. Lgs. 74/2017  
Monitoraggio della performance

1. Gli Organismi indipendenti di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c).

La Camera di Commercio di Lucca effettua il monitoraggio interperiodale della performance organizzativa nei mesi di giugno e settembre.

Ogni responsabile di Unità Organizzativa rileva i dati per il calcolo degli indicatori inserendoli in apposite schede di monitoraggio (allegato n. 2) condivise dall'intera struttura nell'area G; successivamente la Posizione Organizzativa competente provvede a validare i suddetti dati.

L'ufficio Personale, Programmazione e controllo, sulla base dei dati validati elabora i report periodici sullo stato di avanzamento degli obiettivi. In particolare, nei mesi di luglio e di ottobre l'ufficio elabora il report sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi e degli obiettivi strategici, destinato alla Giunta, al Segretario generale e alla dirigenza.

In esito alla valutazione dei monitoraggi intermedi fatta dai Dirigenti, può rendersi necessaria la ridefinizione di alcuni obiettivi annuali o l'introduzione di nuovi obiettivi. Tali variazioni, dopo aver sentito l'OIV, vengono recepite in tutti i documenti programmatici dell'Ente (Relazione Previsionale e Programmatica; Piano Performance; Programma Pluriennale) ed evidenziate nella Relazione sulla performance.

La rilevazione dei risultati finali della performance organizzativa avviene nel mese di febbraio con le medesime modalità.

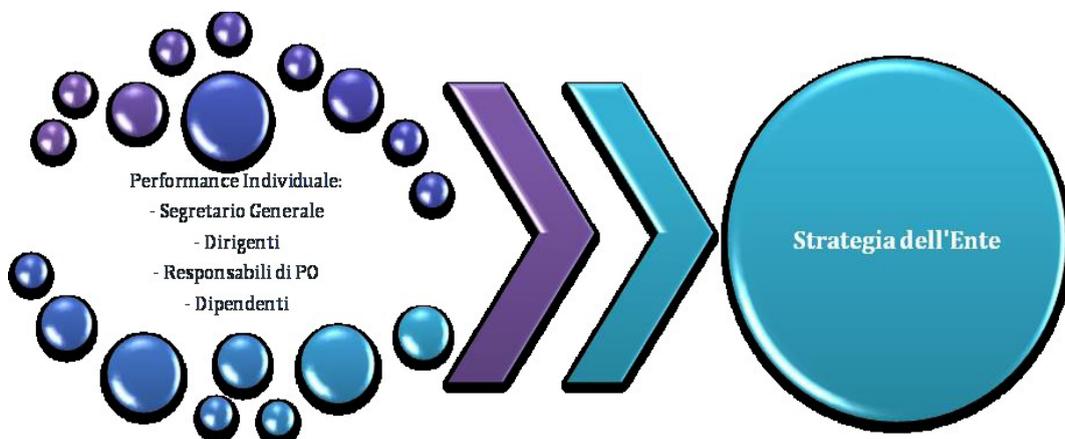
La valutazione della performance complessiva è espressa dall'OIV nel Report di valutazione e controllo strategico trasmesso alla Giunta.

### 3. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Scopo primario che si intende perseguire attraverso l'implementazione di Sistemi di Misurazione della performance individuale è quello di evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'organizzazione, premiando la performance realizzata con sistemi incentivanti e contribuendo, in tal modo, a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole al perseguimento delle finalità dell'Ente, chiarendo a ciascuno le aspettative in termini di risultati e comportamenti finalizzati anche allo sviluppo di capacità professionali e manageriali.

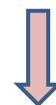
Per i motivi sopra elencati, la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti, dei responsabili di posizione organizzativa e dei dipendenti tiene conto dei seguenti aspetti:

- collegamento tra performance organizzativa ed individuale;
- valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa;
- per i Dirigenti e le Posizioni Organizzative, individuazione di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata e collegati ai programmi dell'Ente con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;
- per il personale, individuazione di obiettivi specifici individuali o di gruppo utili in considerazione alle peculiarità dell'Ente;
- valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate in modo tale da assicurare che i comportamenti del valutato si allineino nel tempo al contesto mutevole organizzativo e gestionale dell'Ente.



Pertanto è possibile sintetizzare che la valutazione della performance individuale si sviluppa su una duplice dimensione:

quantitativa	qualitativa
relativa all'assegnazione di specifiche misure di performance (indicatori) correlati al sistema di obiettivi con specificazione di target	relativa agli aspetti comportamentali/relazionali e di competenze



risultati raggiunti	comportamenti agiti e competenze
si riferiscono ai risultati dell'amministrazione nel suo complesso, dell'unità organizzativa di appartenenza o di diretta responsabilità, degli obiettivi individuali eventualmente assegnati	riguardano le modalità, <i>il come</i> una particolare attività viene realizzata, la capacità di collaborare e/o coordinare

L'incidenza delle due componenti "Risultati" e "Comportamenti e competenze" è differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale.

La CCIAA di Lucca adotta specifiche metodologie di valutazione della performance individuale a seconda dei diversi livelli organizzativi:



	RISULTATI				
	PERFORMANCE DI ENTE (obiettivi di Ente + obiettivi strategici annuali)	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (obiettivo di area e/o ufficio)	OBIETTIVI INDIVIDUALI	COMPORAMENTI E COMPETENZE	
Segretario generale	30	30	10	30	100
Dirigenti	20	30	20	30	100
PO	10	35	15	40	100
PERSONALE					
Categoria D	10	50	0	40	100
Categoria C	5	45	0	50	100
Categoria B	5	35	0	60	100
Categoria A					0

Le singole metodologie di valutazione, riportate negli allegati n. 3, 4 e 5, sono state oggetto di revisione al fine di garantire completa corrispondenza alla previsione normativa.

Il recente intervento legislativo ricordato (D.Lgs.74/2017) ed il CCNL Comparto Funzioni Locali, sottoscritto in data 21 maggio 2018 ed applicabile al personale non dirigente, hanno introdotto novità in materia: la presente revisione del SMVP, per ciò che attiene alla performance individuale, contiene un aggiornamento, secondo le Linee guida proposte da Unioncamere, per il personale non dirigente.

#### **4. La trasparenza.**

La trasparenza è intesa come “accessibilità totale” (...) delle informazioni concernenti ogni aspetto dell’organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e dell’utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell’attività di misurazione e valutazione (Delibera Civit n. 105/2010 “Linee guida per la predisposizione del Programma Triennale per la trasparenza e l’integrità” – art. 13 c. 6 lett. E D. Lgs. 150/2009).

La Camera di Commercio di Lucca garantisce e promuove la trasparenza dell’azione amministrativa in ogni suo ambito, compreso quello del ciclo delle performance.

Il sito istituzionale, sezione “Amministrazione Trasparente” riporta ogni informazione utile agli stakeholder di riferimento al fine di valutare i risultati conseguiti dall’Ente.

## 5. Il processo.

### 5.1 Le fasi

Ai sensi dell'art. 4, co. 2 d.lgs. 150/2009, il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati.

Il Ciclo di Gestione della performance si sviluppa quindi in una sequenza logica di fasi ed attività che, sebbene caratterizzate dalla propria individualità, vengono trattate secondo la consequenzialità del processo di gestione della performance.



Al centro dell'intero ciclo, quindi, si presenta la Performance, che si identifica nel contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

In tal senso, quindi, la Misurazione e Valutazione della Performance si estende all'intera struttura, nella sua articolazione (Ente, Aree Direzionali, Servizi/Uffici, ecc.).

Si propone di seguito una breve descrizione delle singole fasi costituenti il Ciclo con un approfondimento circa la Misurazione e Valutazione della Performance sia Organizzativa che individuale.

Il momento di partenza dell'intero processo è la fase di **pianificazione strategica**.

La pianificazione strategica, intesa anche come programmazione pluriennale, è la fase di individuazione di tutte quelle azioni volte a promuovere ed aumentare lo sviluppo ed il livello di benessere del territorio locale.

La pianificazione strategica risponde quindi all'esigenza di orientarsi al medio-lungo periodo, definendo la performance da raggiungere ed indirizzando l'operato della CCIAA verso il raggiungimento di determinati livelli di efficienza, efficacia, qualità.

**Il Consiglio** determina gli indirizzi generali e approva il **Programma Pluriennale**, di norma per il periodo corrispondente alla durata del mandato.

Il Programma Pluriennale è aggiornato annualmente, entro il 31 ottobre di ciascun anno, dalla **Relazione Previsionale e Programmatica (RPP)**. Con questo documento si avvia il percorso di declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi/progetti specifici e annuali, si individuano le principali linee di azione annuali della Camera, sulla cui base si definisce il successivo **Piano della Performance**.

La Giunta, entro il 30 novembre, in coerenza con la Relazione Previsionale e Programmatica, quindi con gli obiettivi/progetti ad essa individuati, elabora il **Preventivo Economico annuale**, traducendo i risultati della programmazione degli obiettivi/progetti in termini economico-finanziari.

Entro il 31 dicembre la Giunta, dopo l'approvazione del Preventivo da parte del Consiglio, approva il **Budget Direzionale** e individua gli **obiettivi di Ente e quelli del Segretario generale**.

Successivamente, con atto formale, il Segretario assegna il **budget ai dirigenti**, individuando a sua volta gli **obiettivi** che questi devono raggiungere (in coerenza con il sistema sopra menzionato).

Il processo di definizione dei documenti di programma si conclude entro il 31 gennaio dell'anno successivo con l'approvazione del Piano triennale della Performance.

Successivamente, con provvedimento dirigenziale, vengono definiti e comunicati gli obiettivi delle Posizioni Organizzative e quelli di gruppo e/o individuali dei dipendenti.

Nel mese di giugno viene avviato il processo di monitoraggio del Piano della Performance, anche in vista di un potenziale aggiornamento, in collegamento con l'aggiornamento di bilancio che deve avvenire entro il 30 luglio. Formalmente il monitoraggio viene concluso a luglio.

Nel mese di settembre ha luogo il secondo monitoraggio sui risultati conseguiti ed infine nel mese di febbraio dell'anno successivo inizia il processo conclusivo di rendicontazione della performance.

Entro i primi mesi dell'anno successivo i dipendenti ricevono la scheda di valutazione finale comprensiva dei risultati conseguiti nella performance annuale e della valutazione delle competenze.

Ai fini della valutazione delle competenze il numero di processi operativi e di capacità professionali e attitudini individuali oggetto di valutazione è lo stesso per tutto il personale appartenente ad una medesima categoria contrattuale.

In particolare, per ogni categoria si avrà:

CATEGORIA	PROCESSI OPERATIVI	CAPACITA' PROFESSIONALI E ATTITUDINI INDIVIDUALI
Segretario generale	6	6
Dirigenti	6	6
PO	6	6
PERSONALE		
Categoria D	4	7
Categoria C	4	5
Categoria B	4	4

La valutazione delle competenze dei Dirigenti si sostanzia nell'attribuzione di un punteggio, compreso tra 1 e 5, sulle capacità professionali e attitudini individuali.

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
INADEGUATO: le performance sono molto distanti dalle attese di ruolo	1
PARZIALMENTE ADEGUATO: le performance non sono totalmente allineate con le attese di ruolo	2
ADEGUATO ALLE ASPETTATIVE: le performance sono in linea con quanto previsto dal ruolo	3
PIU' CHE ADEGUATO: le performance sono superiori alle attese di ruolo	4
SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE: le performance sono eccellenti e si discostano sensibilmente in maniera positiva dal profilo di ruolo	5

La valutazione delle competenze del personale non dirigente si sostanzia nell'attribuzione di un punteggio, compreso tra 40 e 100, sulle capacità professionali e attitudini individuali.

Ogni punteggio assume il seguente significato:

da 40 a 50: prestazione non sufficiente

da 51 a 60: prestazione non pienamente sufficiente

da 61 a 70: prestazione sufficiente

da 71 a 80: prestazione discreta

da 81 a 90: prestazione buona

da 91 a 100: prestazione ottima

La tempistica di cui sopra è legata alla potenziale attivazione di procedure legate alla prevenzione del contenzioso in materia di valutazione, come meglio sarà illustrato nel paragrafo 5 "Procedure di conciliazione".

Entro il 30 aprile il consiglio approva il bilancio consuntivo.

Entro il mese di giugno la Giunta approva la **Relazione sulla Performance** e successivamente l'Organismo Indipendente di Valutazione la valida.

In questo quadro ormai strutturato si è inserita la novità introdotta dall'art. 7, co. 1, lett. a), D.Lgs. 74/2017 dove si prevede che il SMVP è "aggiornato annualmente". Le linee guida del Dipartimento Funzione Pubblica di prossima uscita potrebbero avere significativa influenza sulla tempistica dell'aggiornamento, ragione per cui ad oggi appare prudente prevedere quale termine ultimo il 31/12 di ciascun anno, con validità per l'esercizio successivo.

ATTIVITA'	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
Analisi del contesto esterno e delle risorse interne	Giu-set	Organi – SG – Dirigenti - Ufficio Studi e statistica – Servizio amministrativo – Ufficio Programmazione e controllo
Definizione/aggiornamento obiettivi strategici pluriennali e annuali	Set-ott	SG – Dirigenti – PO – Responsabili uffici – Ufficio Programmazione e controllo
Approvazione RPP	Ott	Giunta - Consiglio
Approvazione Preventivo economico	Nov	Giunta - Consiglio
Approvazione del budget direzionale	Dic	Giunta
Definizione obiettivi di Ente e del Segretario generale	Dic	Giunta - SG – Dirigenti – OIV - Ufficio Programmazione e controllo
Assegnazione obiettivi e risorse ai dirigenti	Dic	SG - Ufficio Programmazione e controllo
Approvazione Piano della performance	Gen	Giunta
Assegnazione obiettivi al personale	Genn-feb	SG – Dirigenti - Ufficio Programmazione e controllo
Monitoraggio interperiodale ed eventuali modifiche agli obiettivi	Giu-lug	SG – Dirigenti – OIV - PO – Responsabili uffici – Ufficio Programmazione e controllo
Assestamento semestrale budget	Lug	SG – Dirigenti – PO – Servizio Amministrativo - Responsabili uffici – Ufficio Programmazione e controllo
Monitoraggio periodico obiettivi	Ott.	SG – Dirigenti – OIV - PO – Responsabili uffici – Ufficio Programmazione e controllo
Rilevazione finale risultati	Febb anno n+1	SG – Dirigenti – OIV - PO – Responsabili uffici – Ufficio Programmazione e controllo
Valutazione performance	Mar-mag	SG – Dirigenti – OIV - PO – Responsabili uffici – Ufficio Personale – Ufficio Programmazione e controllo
Approvazione Relazione performance	Giu	Giunta - OIV

L'informazione prodotta viene diffusa attraverso il sistema di reporting con periodicità e contenuto variabile, funzionale alla comunicazione interna ed esterna, e alla soddisfazione di differenti esigenze informative circa il livello di performance dell'organizzazione.

## 6. Le procedure di conciliazione.

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

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

In base alla nuova disciplina, il lavoratore che intende promuovere una vertenza contro l'amministrazione potrà rivolgersi per effettuare un tentativo di conciliazione o arbitrato:

1. alle commissioni istituite presso le Direzioni Provinciali del Lavoro (artt. 410- 412 c.p.c.), per chiedere l'espletamento di un tentativo di conciliazione. In caso di esito negativo, in alternativa al ricorso al giudice del lavoro, le parti possono indicare la soluzione, anche parziale, sulla quale concordano e possono accordarsi per la risoluzione della lite, affidando alla commissione di conciliazione il mandato a risolvere in via arbitrale la controversia;
2. presso le sedi e con le modalità previste dai contratti collettivi sottoscritti dalle associazioni sindacali maggiormente rappresentative (art. 412-ter c.p.c.);
3. davanti al collegio di conciliazione e arbitrato irrituale, costituito ai sensi dell'art. 412-quater c.p.c., composto da un rappresentante di ciascuna delle parti e da un terzo membro, in funzione di presidente, scelto di comune accordo dagli arbitri di parte tra i professori universitari di materie giuridiche e gli avvocati ammessi al patrocinio davanti alla Corte di Cassazione.

Le procedure conciliative e arbitrali sono facoltative per il dipendente e per il datore di lavoro. L'arbitrato, una volta attivato, è alternativo al ricorso al giudice del lavoro.

## 7. Le progressioni orizzontali.

I criteri per la definizione delle procedure per le progressioni economiche sono stati definiti nel CCDI 2020 come di seguito riportato:

### **Articolo 5 – Criteri per la definizione delle procedure per le progressioni economiche**

[rif. lett. c) del comma 4 dell'art. 7 del CCNL 21/5/2018]]

1. Le posizioni economiche successive a quella iniziale di ciascuna categoria contrattuale identificano livelli crescenti di competenza professionale, progressivamente acquisiti dal lavoratore nello svolgimento delle attività ed esperienze professionali maturate nella categoria di appartenenza.
2. Sulla scorta di tale presupposto, le procedure per l'attribuzione del riconoscimento economico in questione intendono rispondere ai seguenti criteri:
  - assicurare un'effettiva modalità valutativa e selettiva ed equilibrio all'interno delle varie categorie, anche in ragione del numero limitato di possibili assegnatari;
  - accertare la crescita dei livelli di competenza che il dipendente ha dimostrato di aver acquisito nel tempo;
  - ancorare tale accertamento ai seguenti ambiti:
    - a) competenze, intendendo per tali le capacità così come stabilite nel sistema di classificazione (declaratorie di categoria e di singolo profilo professionale adottato), che si traducono anche in comportamenti organizzativi atti a produrre performance e risultati di lavoro adeguati per l'ente e come tali verificate nell'ambito della valutazione annuale: media degli ultimi 3 anni, peso 60%
    - b) prestazioni, intendendo per tali i contributi/apporti/resultati individuali funzionali anche al conseguimento dei risultati dell'area/servizio di appartenenza, annualmente accertati, per il periodo di riferimento utile ai fini della progressione, sempre nell'ambito della valutazione annua: media degli ultimi 3 anni, peso 40%.

Al fine di rendere omogenei e confrontabili i punteggi attribuiti nella parte risultati e competenze, si calcola la mediana di ente in ogni categoria e si escludono dal calcolo della media di ente per categoria i punteggi maggiori o minori di 10 punti rispetto alla suddetta mediana.

Il risultato ottenuto verrà riparametrato con la media delle valutazioni di ente, nell'ambito di ciascuna categoria e successivamente ponderato al 90%.

A questo punteggio viene sommato il coefficiente di presenza medio degli ultimi 3 anni ponderato al 10%.

Questo risultato finale è il punteggio valido ai fini della graduatoria.

3. Le graduatorie sono distinte per categoria B, C, D. La procedura si conclude con l'assegnazione agli aspiranti di un punteggio sintetico: la posizione economica successiva viene acquisita, nel limite degli sviluppi possibili sulla base di risorse disponibili, dai dipendenti che conseguono i punteggi più elevati. A parità di punteggio precede il dipendente con maggiore anzianità di permanenza nella posizione economica in godimento; in caso di ulteriore parità precede il

dipendente con maggiore anzianità di servizio a tempo indeterminato nella categoria; in caso di ulteriore parità precede il dipendente con maggiore anzianità di servizio a tempo indeterminato nell'Ente.

4. Le risorse destinate all'istituto, sono distribuite tra le categorie proporzionalmente al costo teorico delle progressioni effettuabili in ognuna di esse, in modo da ottenere un risultato equo in termini di percentuale di personale che potrà ottenere la progressione economica orizzontale.
5. Nel rispetto dell'articolo 16 comma 2 CCNL 21/5/2018, in tutti i casi, le progressioni economiche orizzontali potranno essere attribuite fino alla concorrenza di un numero non superiore al 50% degli aventi diritto a partecipare alla selezione.
6. Con apposite disposizioni di servizio sono disciplinate le fasi della procedura di cui al presente articolo.



1182

Camera di Commercio  
Lucca

# **Il Sistema di misurazione e valutazione della performance**

Anno 2022

ALLEGATI



<b>AREA STRATEGICA ...</b>	...	
<b>OBIETTIVO STRATEGICO ...</b>	...	
<b>Progetto .....</b>	.....	
<b>Ufficio responsabile</b>	.....	
<b>CdC</b>		
<b>Descrizione del progetto</b>		
<b>target/risultato atteso</b>	<b>descrizione target/risultato atteso</b>	
<b>indicatore 1</b>		
<b>indicatore ...</b>		
<b>indicatore ...</b>		
<b>indicatore ....</b>		
<b>indicatore ...</b>		
<b>benefici attesi</b>		
<b>Impatto organizzativo</b> (stima impatto su personale, tempi, processi ecc..)		
<b>Azione complessa .....</b>		
<b>Tipologia azione complessa</b>	istituzionale	commerciale
Ricavi commerciali		
<b>TOTALE RICAVI COMMERCIALI</b>		<b>0,00</b>
	0,00	
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTALE CONTRIBUTI</b>	<b>0,00</b>	
<b>Azione complessa .....</b>		
<b>Tipologia azione complessa</b>	istituzionale	commerciale
Ricavi commerciali		
<b>TOTALE RICAVI COMMERCIALI</b>		<b>0,00</b>
	0,00	
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTALE CONTRIBUTI</b>	<b>0,00</b>	
<b>TOTALE RICAVI di progetto</b>		<b>0,00</b>
<b>TOTALE CONTRIBUTI di progetto</b>	<b>0,00</b>	
<b>TOTALE COSTI ISTITUZIONALI E COMMERCIALI</b>	0,00	0,00
<b>TOTALE COSTI DI PROGETTO</b>	<b>0,00</b>	

<b>AREA STRATEGICA ...</b>	...						
<b>OBIETTIVO STRATEGICO ...</b>	...						
<b>Progetto .....</b>	.....						
<b>Ufficio responsabile</b>	.....						
<b>CdC</b>				<b>descrizione attività svolte</b>			
<b>Descrizione del progetto</b>							
<b>target/risultato atteso</b>	<b>descrizione target/risultato atteso</b>			<b>risultato a giugno: numero e/o % realizzazione</b>	<b>risultato a settembre: numero e/o % realizzazione</b>	<b>risultato a dicembre: numero e/o % realizzazione</b>	<b>commento</b>
<b>indicatore 1</b>							
<b>indicatore ...</b>							
<b>indicatore ...</b>							
<b>indicatore ....</b>							
<b>benefici attesi</b>							
<b>Impatto organizzativo</b> (stima impatto su personale, tempi, processi ecc..)							
<b>Azione complessa .....</b>				<b>commento sullo scostamento delle risorse</b>			
<b>Tipologia azione complessa</b>	istituzionale		commerciale				
Ricavi commerciali							
<b>TOTALE RICAVI COMMERCIALI</b>			<b>0,00</b>				
	0,00						
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>				
<b>TOTALE CONTRIBUTI</b>	<b>0,00</b>						
<b>Azione complessa .....</b>				<b>commento sullo scostamento delle risorse</b>			
<b>Tipologia azione complessa</b>	istituzionale		commerciale				
Ricavi commerciali							
<b>TOTALE RICAVI COMMERCIALI</b>			<b>0,00</b>				
	0,00						
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>				
<b>TOTALE CONTRIBUTI</b>	<b>0,00</b>						
<b>TOTALE RICAVI di progetto</b>			<b>0,00</b>				
<b>TOTALE CONTRIBUTI di progetto</b>	<b>0,00</b>						
<b>TOTALE COSTI ISTITUZIONALI E COMMERCIALI</b>	0,00		0,00				
<b>TOTALE COSTI DI PROGETTO</b>	<b>0,00</b>						



# **Il Sistema di misurazione e valutazione della performance**

Anno 2022

Allegato n. 3:

Metodologia di valutazione della qualità della prestazione individuale dei dirigenti



Il sistema di valutazione dei Dirigenti della Camera di Commercio di Lucca si articola su due livelli:

- ❖ Valutazione della posizione dirigenziale;
- ❖ Valutazione della performance individuale.

La valutazione della performance individuale a sua volta si distingue in due componenti:

- ❖ Valutazione dei risultati (grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati);
- ❖ Valutazione dei comportamenti agiti e delle competenze.

Nel sistema di valutazione dei dirigenti, la valutazione della posizione e quella della performance individuale rappresentano due livelli di valutazione distinti, che non si combinano in una valutazione sintetica, considerati:

- ❖ la diversa natura dei due oggetti della valutazione: il valore della posizione ha relazione con l'articolazione organizzativa e la distribuzione delle responsabilità all'interno della singola istituzione camerale, mentre i risultati conseguiti ed i comportamenti agiti/competenze individuali sono in relazione con lo sforzo individuale profuso da ciascun dirigente;
- ❖ il dettato contrattuale, che prevede due istituti distinti - e due momenti valutativi ugualmente distinti - ai fini della attribuzione delle indennità variabili, l'uno legato al valore della posizione e l'altro al grado di conseguimento dei risultati attesi.

Pertanto, i due momenti della valutazione (posizione e risultato) costituiscono i due versanti del sistema di valutazione dei dirigenti, che restano fortemente distinti tanto a livello di architettura generale che di strumenti di valutazione.

Se la valutazione della posizione organizzativa riguarda il valore del lavoro in sé rapportato a specifiche condizioni lavorative, a prescindere dalle prestazioni fornite dai titolari del ruolo, l'area della valutazione della prestazione riguarda invece la prestazione concretamente fornita dal titolare del ruolo: misura cioè la prestazione effettivamente erogata in un arco di tempo definito, espressa in termini di risultati e competenze/capacità realmente agite.

### **1. CRITERI GENERALI RELATIVI ALL'INDIVIDUAZIONE DEI PARAMETRI DI VALUTAZIONE DELLE FUNZIONI E DELLE RESPONSABILITÀ ATTINENTI LE POSIZIONI**

Con delibera n. 86 del 2000 sono stati adottati i seguenti criteri generali, che rispecchiano quelli contenuti nel documento Unioncamere Toscana:

#### **A) CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI**

1. Responsabilità di coordinamento generale e direzione
2. Complessità dei problemi gestiti
3. Competenze e professionalità

## RESPONSABILITA' DI COORDINAMENTO GENERALE E DIREZIONE

INDICATORI	PUNTEGGIO
a) Responsabilità complessiva e di coordinamento per le fasi attuative delle linee di indirizzo degli Organi	200
b) Grado di indipendenza, di autonomia strategica e di rappresentanza dell'Ente, con responsabilità esterna	140
c) Entità di risorse umane e finanziarie gestite e/o coordinate	100
d) Aree e servizi coordinati	100
e) Affidamento e svolgimento di funzioni autonome ratione officii (comprese indennità in onnicomprensività)	60

## COMPLESSITA' DEI PROBLEMI GESTITI

INDICATORI	PUNTEGGIO
a) Apporto ai processi decisionali degli Organi	70
b) Incidenza (operativa, gestionale e strategica) delle decisioni assunte	70
c) Livello di variabilità dei processi da gestire (sia dal punto di vista normativo, sia per il contesto istituzionale, sia per la domanda delle imprese)	30
d) Livello di innovazione richiesta per i processi da gestire	30

## COMPETENZE E PROFESSIONALITA' RICHIESTE

INDICATORI	PUNTEGGIO
a) Esperienza professionale pregressa e sua eventuale articolazione intersettoriale	80
b) Ampiezza delle competenze interfunzionali da svolgere	80
c) Competenza di tipo specialistico	40

## 2. CRITERI GENERALI RELATIVI ALLE MODALITÀ DI DETERMINAZIONE E DI ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

La valutazione della performance individuale dei dirigenti si impernia su due assi distinti:

- Valutazione dei risultati
- Valutazione dei comportamenti agiti e delle competenze

**1. La valutazione dei risultati** (o valutazione della prestazione) si fonda su un sistema di gestione per obiettivi.

La caratteristica di tale sistema consiste nella attribuzione al Segretario Generale ed al singolo dirigente di una specifica responsabilità nel raggiungimento dell'obiettivo dell'ente/Area e sulla base del raggiungimento di questo risultato attribuisce un "premio" definito a priori, sulla base di una negoziazione esplicita tra individuo e organizzazione.

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

- ❑ **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.
- ❑ **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
- ❑ **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, sentito l'OIV, al Segretario Generale.

Gli **obiettivi del SG** sono essenzialmente:

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

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

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

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

Ai fini del presente sistema di valutazione, l'incidenza della componente "Risultati" è differenziata per il Segretario Generale ed i Dirigenti di Area, come di seguito specificato:

	RISULTATI				
	PERFORMANCE DI ENTE (obiettivi di Ente + obiettivi strategici annuali)	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (obiettivo di area e/o ufficio)	OBIETTIVI INDIVIDUALI	COMPORAMENTI E COMPETENZE	
Segretario generale	30	30	10	30	100
Dirigenti	20	30	20	30	100

**1. La valutazione delle competenze dei Dirigenti** è riferita alle capacità espresse dal ruolo nell'ambito delle funzioni attribuite.

Le dimensioni della valutazione delle competenze dei dirigenti si basano sui seguenti criteri:

COMPORAMENTI E COMPETENZE: PESO 30% massimo punti 30	PUNTEGGIO ASSEGNATO da 1 a 5
<b>VISIONE STRATEGICA, CONOSCENZA DELL'ENTE, INNOVAZIONE:</b> capacità di attuare nuove iniziative comunque coerenti con la programmazione annuale e poliennale, al di là degli obiettivi assegnati: grado di innovazione introdotto, grado di responsabilità dimostrato	
<b>GESTIONE E ORGANIZZAZIONE DELLE RISORSE E ORIENTAMENTO AI RISULTATI:</b> capacità di gestire le attività definendo obiettivi e priorità, programmando e schematizzando le fasi del lavoro e i relativi interventi, coordinando operativamente le risorse. Capacità di raggiungere risultati corrispondenti agli standard aziendali e alle attese di utenti interni/esterni impegnandosi personalmente nel loro raggiungimento	
<b>PROBLEM SOLVING:</b> capacità di affrontare e risolvere problemi gestionali cogliendone rapidamente gli aspetti essenziali e ponendo attenzione alle variabili economiche (costi, ricavi, margini) e agli aspetti amministrativi collegati	
<b>LEADERSHIP:</b> capacità di rappresentare un autorevole punto di riferimento professionale per amministratori, colleghi e collaboratori e di guidare un gruppo per il conseguimento degli obiettivi	

<b>COMPLIANCE NORMATIVA - TRASPARENZA E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE:</b> conoscenza e capacità di attuare le disposizioni normative che disciplinano le attività di competenza con particolare riferimento a quelle che il legislatore collega alla retribuzione di risultato - grado di partecipazione al processo di gestione del rischio e di diffusione della cultura della legalità nell'ente	
<b>CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI:</b> capacità di differenziare le valutazioni del personale	

### CRITERI PER L'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

La retribuzione di risultato massima attribuibile a ciascun dirigente è proporzionale al peso della retribuzione di posizione.

L'importo effettivamente erogato dipende poi dalla valutazione ottenuta sulla base dei criteri sopra elencati e secondo le seguenti modalità:

	RISULTATI			COMPORAMENTI E COMPETENZE	
Segretario generale	30	30	10	30	100
Dirigenti	20	30	20	30	100

Il punteggio massimo ottenibile in sede di valutazione annuale per la retribuzione di risultato di ciascun dirigente è 100.

La retribuzione di risultato è attribuita proporzionalmente alla valutazione complessiva conseguita (vedi schede di valutazione allegato n. 5).



1182

Camera di Commercio  
Lucca

# **Il Sistema di misurazione e valutazione della performance**

Anno 2022

**ALLEGATO 4:**

Metodologia di valutazione della qualità della prestazione individuale  
delle Posizioni Organizzative



# **1. CRITERI GENERALI RELATIVI ALL'INDIVIDUAZIONE DEI PARAMETRI DI VALUTAZIONE DELLE FUNZIONI E DELLE RESPONSABILITÀ ATTINENTI LE POSIZIONI**

## **1. Premessa**

La disciplina dell'area delle Posizioni Organizzative della Camera di Commercio di Lucca è uno strumento gestionale che consente di definire i contenuti oggettivi delle posizioni stesse e di definirne il peso mediante una metodologia di valutazione finalizzata a supportare le decisioni da adottare in materia di struttura retributiva.

La disciplina riguarda posizioni di lavoro che richiedono assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato per lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa.

## **2. Le posizioni di responsabilità**

L'Amministrazione istituisce ai sensi delle vigenti previsioni contrattuali le posizioni organizzative, attenendosi ai principi generali contenuti nelle disposizioni del C.C.N.L., nonché ai criteri e modalità operative di seguito esposte.

Le posizioni organizzative rappresentano per la Camera di Commercio uno strumento volto a potenziare un modello organizzativo teso al recupero della meritocrazia e orientato al decentramento delle attività e al conseguimento dei risultati.

Le funzioni per le quali è possibile attribuire gli incarichi di posizione organizzativa nella Camera di Commercio di Lucca presuppongono una grande competenza e preparazione professionale, un elevato grado di conoscenza, capacità di natura gestionale; tali sono le posizioni di lavoro che richiedono lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative complesse, assumendo ruoli caratterizzati da un elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa.

L'assegnazione degli incarichi di posizione organizzativa segue i principi della temporaneità e della revocabilità degli stessi, al fine di conseguire una ottimale utilizzazione e sviluppo professionale delle risorse umane disponibili, nonché per rispondere ad esigenze organizzative e funzionali. Gli incarichi vengono pertanto conferiti a tempo determinato.

## **3. Finalità**

Tramite la valutazione delle posizioni di responsabilità ogni singola posizione viene descritta, analizzata, valutata e confrontata con le altre posizioni presenti nella struttura organizzativa ed ha come obiettivo quello di definire il valore di una posizione con riferimento ai contenuti del ruolo esercitato, in relazione alle altre posizioni presenti nella medesima struttura e nel rispetto dei principi di correttezza, trasparenza ed equità.

L'oggetto della valutazione è rappresentato dal ruolo organizzativo e dalle responsabilità assegnate, indipendentemente dal livello di prestazione espresso e dalla persona che ricopre la posizione oggetto di valutazione.

## 4. Individuazione

Le Posizioni Organizzative sono istituite dall'Amministrazione, mentre l'incarico è conferito nell'ambito del personale di categoria D dal Dirigente di Area, sentito il Segretario Generale.

L'individuazione delle Posizioni Organizzative tiene conto della complessità gestionale, delle responsabilità da gestire, della strategicità delle attività, della complessità del sistema di relazioni e, in generale, delle caratteristiche dell'assetto organizzativo della Camera di Commercio e delle sue articolazioni. In particolare, nell'individuare le Posizioni Organizzative coerentemente con l'assetto organizzativo dell'Ente camerale, occorre considerare la sua macrostruttura e la complessità degli specifici ambiti di intervento.

Le Posizioni Organizzative sono graduate, ai fini della determinazione del trattamento economico di posizione, con decisione del Segretario Generale, sentiti i dirigenti di Area, sulla base di una metodologia e di risorse predefinite nel rispetto delle procedure stabilite dal contratto collettivo nazionale di lavoro della categoria.

## 5. Graduazione delle Posizioni Organizzative

Il Segretario Generale definisce la graduazione di ciascuna Posizione Organizzativa, nei limiti delle risorse appositamente destinate, tenuto conto delle caratteristiche dell'assetto organizzativo dell'Amministrazione e delle sue articolazioni, sulla base dei seguenti criteri generali:

### a) COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA

Complessità organizzativa della struttura coordinata (sotto il profilo sia quantitativo che della eterogeneità delle competenze)

- entità e eterogeneità delle unità organizzative dirette
- entità e tipologia delle risorse umane dirette
- complessità del processo decisionale (in termini di eterogeneità e variabilità delle situazioni da gestire)

### b) COMPLESSITA' GESTIONALE

b.1) Entità delle risorse finanziarie e strumentali gestite

- dimensionamento risorse finanziarie e strumentali gestite
- quantità e qualità delle funzioni attribuite alla immediata responsabilità

b.2) Sistema delle relazioni e relativa complessità tecnica e criticità relazionale

- intensità e complessità relazioni esterne
- intensità e complessità relazioni interne
- intensità e complessità relazioni istituzionali

### c) SPECIALIZZAZIONE E POLIEDRICITÀ DELLE CONOSCENZE PROFESSIONALI

- eterogeneità delle conoscenze (giuridiche, economico/statistiche, contabili/finanziarie e comunicazionali/ promozionali)
- intensità e periodicità dell'aggiornamento formativo richiesto.
- grado di competenza specialistico/professionale

#### d) RESPONSABILITA' INTERNA E ESTERNA

- responsabilità gestionali
- responsabilità amministrativo - contabili
- responsabilità civili e/o penali
- firma atti a rilevanza esterna

Ai fini della graduazione delle suddette responsabilità, acquistano rilievo anche l'ampiezza e il contenuto delle eventuali funzioni delegate con attribuzione di poteri di firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna, sulla base di quanto previsto dalle vigenti disposizioni di legge e di regolamento.

La pesatura dei suddetti fattori di valutazione è articolata come segue:

a)	<b>COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA:</b> complessità organizzativa della struttura coordinata (sotto il profilo sia quantitativo che della eterogeneità delle competenze)	Punteggio assegnato
	Entità e eterogeneità delle unità organizzative dirette (massimo 10)	
	Entità e tipologia delle risorse umane dirette (massimo 10)	
	Complessità del processo decisionale (in termini di eterogeneità, variabilità delle situazioni da gestire) (massimo 15)	
	<b>SOMMA DELLA COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA (massimo 35)</b>	

b)	<b>COMPLESSITA' GESTIONALE</b>	Punteggio assegnato
b1)	Entità delle risorse finanziarie e strumentali gestite	
	Dimensionamento risorse finanziarie e strumentali gestite (massimo 5)	
	Quantità e qualità delle funzioni attribuite alla diretta responsabilità (massimo 10)	
b2)	Sistema delle relazioni e relativa complessità tecnica e criticità relazionale	
	Intensità e complessità relazioni esterne (massimo 8)	
	Intensità e complessità relazioni interne (massimo 8)	
	Intensità e complessità relazioni istituzionali (massimo 7)	
	<b>SOMMA DELLA COMPLESSITA' GESTIONALE (massimo 35)</b>	

c)	<b>SPECIALIZZAZIONE E POLIEDRICITA' DELLE CONOSCENZE PROFESSIONALI</b>	Punteggio assegnato
	Eterogeneità delle conoscenze (giuridiche, economico/statistiche, contabili/finanziarie e comunicazionali/promozionali) (massimo 4)	
	Intensità e periodicità dell'aggiornamento formativo richiesto (massimo 3)	
	Grado di competenza specialistico/professionale (massimo 3)	

<b>SOMMA DELLA SPECIALIZZAZIONE E POLIEDRICITA' DELLE CONOSCENZE PROFESSIONALI (massimo 10)</b>		
d)	<b>RESPONSABILITA' INTERNA ED ESTERNA</b>	Punteggio assegnato
	responsabilità gestionali (massimo 4)	
	responsabilità amministrativo-contabili (massimo 3)	
	responsabilità civili e/o penali (massimo 3)	
	Firma atti a rilevanza esterna (massimo 10)	
<b>SOMMA DELLA RESPONSABILITA' INTERNA ED ESTERNA (massimo 20)</b>		
<b>TOTALE</b>		<b>0</b>

Le risultanze delle operazioni di graduazione sono finalizzate alla determinazione della retribuzione di posizione, da riconoscersi nell'ambito e nel rispetto dei limiti fissati dal Contratto collettivo nazionale, applicando il punteggio ottenuto all'importo massimo definito dalla contrattazione nazionale, ma sempre nel rispetto del limite delle somme allo scopo destinate.

## **2. CRITERI GENERALI RELATIVI ALLE MODALITÀ DI DETERMINAZIONE E DI ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

I titolari di Posizione Organizzativa effettuano la rendicontazione interperiodale (giugno e settembre) e finale sui risultati.

Il Dirigente di Area o il Segretario procede ad un'analisi dei risultati ottenuti basata:

- sulla verifica dell'attuazione dei programmi di attività;
- sull'andamento dell'ordinaria attività correlata alla posizione ricoperta;
- sulle modalità di gestione delle risorse affidate;
- sui risultati delle operazioni di valutazione effettuate nell'ambito delle metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti.

Il Dirigente di Area o il Segretario Generale individua il grado dei risultati ottenuti ed opera la valutazione annuale, determinando il risultato generale.

Il Dirigente di Area o il Segretario Generale dispone la corresponsione della retribuzione di risultato, nella misura corrispondente al risultato percentuale ottenuto, calcolata come segue:

<b>Elementi di valutazione del risultato generale</b>	<b>Peso in termini percentuali</b>
Livello di raggiungimento degli obiettivi	60/100
Capacità professionale	40/100

La valutazione dei risultati (raggiungimento degli obiettivi) si articola nella valutazione della:

- a) la performance di Ente – punti 10);
- b) la performance organizzativa (obiettivi del Servizio) – punti 35;
- c) la performance individuale (obiettivi individuali) – punti 15.

Gli obiettivi specifici assegnati ai funzionari incaricati di Posizione Organizzativa discendono dalla programmazione operativa effettuata all'inizio dell'esercizio di gestione.

La valutazione della capacità professionale risulta dai criteri indicati nella relativa scheda.

Il punteggio massimo ottenibile in sede di valutazione annuale per la retribuzione di risultato è 100.

La retribuzione di risultato pro-quota è attribuita in proporzione al punteggio ottenuto.

Per valutazioni inferiori a 50 non spetta nessuna retribuzione di risultato.

Prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, il Dirigente di Area o il Segretario Generale acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato, che può farsi assistere dall'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.



1182

Camera di Commercio  
Lucca

# **Il Sistema di misurazione e valutazione della performance**

Anni 2022

**ALLEGATO 5: Metodologia di valutazione della qualità della prestazione  
individuale del personale non dirigente**



## **1. CRITERI GENERALI PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI AI FINI DELL'EROGAZIONE DEL COMPENSO DIRETTO AD INCENTIVARE LA PRODUTTIVITA' DEL PERSONALE.**

La liquidazione dei compensi diretti ad incentivare la produttività del personale è subordinata alla conclusione di un periodico processo di valutazione delle prestazioni e dei risultati in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti nell'attività di programmazione della Camera.

La valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti spetta al Segretario generale e ai competenti Dirigenti, nel rispetto dei criteri e delle prescrizioni definiti nel sistema di valutazione adottato dall'Ente.

Il livello di conseguimento degli obiettivi è certificato dall'Organismo Indipendente di Valutazione, mediante la validazione della Relazione sulla performance.

Le risorse destinate al raggiungimento dei risultati (di Ente/Area e/o di Servizio/Ufficio) sono ripartite in relazione:

### **1. alla categoria contrattuale di appartenenza sulla base di coefficienti differenziati:**

Il punteggio complessivo di valutazione finale ottenuto, ai fini dell'erogazione dei compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi, è ponderato tra le diverse categorie professionali sulla base dei seguenti coefficienti differenziati:

<b>Categoria</b>	<b>Coefficiente</b>
A	1
B	1.10
C	1.20
D	1.30

### **2. al periodo di effettiva presenza in servizio:**

La quota individuale di produttività è corrisposta per il periodo di effettivo servizio, a condizione comunque che l'attività sia svolta per un periodo di almeno 160 ore lavorate.

Per il personale neoassunto a tempo indeterminato la quota suddetta è attribuita nel caso di presenza in servizio per almeno tre mesi.

Al fine di uniformare per tutti i dipendenti l'incidenza delle ore di presenza, una quota pari a 10 punti della valutazione complessiva finale di ciascuno, è moltiplicata per le presenze individuali di ciascuno rapportate al totale delle ore di presenza nell'ente per l'anno oggetto della valutazione 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).

### **3. all'apporto individuale valutato in funzione del:**

- grado di raggiungimento degli obiettivi della Camera di Commercio
- adeguatezza dei comportamenti organizzativi.

### **3.1 grado di raggiungimento degli obiettivi**

Gli obiettivi sono portati a conoscenza del personale, dopo l'assegnazione ai Dirigenti ed ai funzionari incaricati di Posizione Organizzativa, di norma **entro il mese di marzo**.

In corso d'anno vengono effettuate verifiche intermedie, di norma a giugno e settembre, sullo stato di attuazione degli obiettivi.

**In casi eccezionali e per cause non riconducibili alla responsabilità del Dirigente/Servizio/Ufficio interessato, il Segretario generale e/o il Dirigente competente, può modificare gli obiettivi, previo assenso dell'OIV.**

E' comunque onere del dirigente e dei funzionari responsabili di Servizio segnalare tempestivamente in corso d'anno al Segretario Generale il sopravvenire di circostanze che impediscano la completa realizzazione di uno o più obiettivi.

Di norma entro il febbraio successivo all'anno di riferimento si procede alla rilevazione dei risultati finali.

L'Ufficio Programmazione e controllo, sulla base dei dati comunicati dagli uffici e validati dalle PO e Dirigenti competenti, calcola la percentuale di raggiungimento di ciascun progetto/obiettivo.

- ◇ Se gli obiettivi sono raggiunti oltre il 90% si considerano realizzati al 100%.
- ◇ Se gli obiettivi sono raggiunti con una percentuale inferiore al 90% si considera l'esatta percentuale di raggiungimento conseguita.

### **3.2 adeguatezza dei comportamenti organizzativi**

La valutazione della prestazione individuale è effettuata mediante scheda di valutazione nella quale sono individuati parametri ai quali è attribuito un punteggio complessivo da un minimo di 40 ad un massimo di 100 punti.

Nel caso in cui la valutazione della prestazione individuale non raggiunga il valore minimo di 40 punti non sarà erogato il compenso incentivante. Le economie prodotte in tal caso sono ridistribuite a favore di tutto il personale.

Le schede di valutazione individuale sono predisposte tenuto conto della categoria di appartenenza come si evidenzia dalle schede allegate (allegato n. 5).

Al termine del processo di valutazione annuale delle prestazioni, di norma entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, saranno consegnate ai dipendenti le schede di valutazione.

Le valutazioni individuali sono considerate riservate e personali.

La valutazione delle prestazioni individuali è di competenza dei Dirigenti, su proposta delle Posizioni Organizzative e dei Responsabili di ufficio che lavorano in staff, sentiti i responsabili di ufficio, sulla base di direttive uniformi impartite dal Segretario Generale.

Il Segretario generale, in conferenza con i dirigenti, definisce la valutazione definitiva di tutto il personale.

La procedura si conclude con il colloquio di ciascun Dirigente competente con il personale assegnato.

#### **4. Perequazione:**

Una quota pari al 2% del c.d. “fondo incentivante” potrà essere utilizzata dal Segretario Generale, in accordo con i dirigenti:

per compensare eventuali situazioni particolari che rischierebbero di non essere adeguatamente retribuite per i seguenti motivi:

- impossibilità di raggiungimento di un obiettivo per cause esterne
- condizioni di particolare disagio
- particolare impegno
- superamento degli obiettivi assegnati
- specifiche situazioni particolari
- 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.

Le eventuali economie prodotte dal budget destinato alla perequazione sono redistribuite a favore di tutto il personale.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE  
AI FINI DELLA CORRESPONSIONE DEL PREMIO INCENTIVANTE**

**POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

Area:

Servizio:

Dipendente:

	% RISULTATO	PARI A RAGGIUNGI- MENTO:
<b>PERFORMANCE DI ENTE (obiettivi di Ente): PESO 10%</b> massimo punti 10	0	0
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (obiettivi dell'ufficio): PESO 35%</b> massimo punti 35	0	0
<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE (obiettivi individuali): PESO 15%</b> massimo punti 15	0	0

COMPORTAMENTI E COMPETENZE: PESO 40%	PUNTEGGIO ASSEGNATO
<b>ANALISI E PROBLEM SOLVING:</b> Capacità di contestualizzare i problemi e di individuare le soluzioni più idonee tra le alternativa possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive. Capacità di proporre soluzioni innovative nell'attività dell'ente a livello tecnologico, organizzativo e procedurale.	0
<b>TEAM WORKING E GESTIONE DEI CONFLITTI:</b> Capacità di lavorare in gruppo, di motivare e guidare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata distribuzione dei carichi di lavoro. Capacità di cotrollare situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali.	0
<b>CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI:</b> capacità dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi degli stessi	0
<b>ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA:</b> capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione dell'utente ed il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio	0
<b>LEADERSHIP:</b> capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti verso le priorità dell'Ente, coordinando ed ottimizzando le risorse impiegate; capacità di rispettare i tempi assegnati.	0
<b>CAPACITA' DI RESPONSABILIZZAZIONE:</b> capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando compiti ed attività di ufficio anche al fine di generare un adeguato sviluppo delle capacità personali dei collaboratori.	0

<b>TOTALE VALUTAZIONE COMPORTAMENTI E COMPETENZE</b>	<b>0</b>
<b>MEDIA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI E COMPETENZE</b>	<b>0,00</b>
<b>PESO PUNTEGGIO COMPORTAMENTI E COMPETENZE 40%</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTALE VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>	<b>0,00</b>

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE  
AI FINI DELLA CORRESPONSIONE DEL PREMIO INCENTIVANTE  
ANNO ....**

CATEGORIA D

Area:

Servizio:

Dipendente:

% RISULTATO    PARI A    PUNTEGGIO

<b>PERFORMANCE DI ENTE</b> <b>(obiettivi strategici annuali + obiettivi di Ente): PESO 10%</b> <b>massimo punti 10</b> se = o > al 90% l'obiettivo si considera pienamente realizzato 100%	0	0	0
---	---	---	---

<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (obiettivi dell'ufficio): PESO 50%</b> <b>massimo punti 50</b> se = o > al 90% l'obiettivo si considera pienamente realizzato 100% se < al 90% l'obiettivo si considera realizzato in proporzione	0	0	0
---	---	---	---

**TOTALE RISULTATO PERFORMANCE DI ENTE + PERFORMANCE ORGANIZZATIVA                    0**

<b>COMPORAMENTI E COMPETENZE: PESO 40%</b> <b>massimo punti 40</b>
---

<b>1 - Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza</b> contributo lavorativo apportato rispetto rispetto agli obiettivi di area/servizio in termini di impegno profuso e flessibilità	PUNTEGGIO ASSEGNATO	PESO	RISULTATO
--	---------------------	------	-----------

Grado di impegno espresso nella flessibilità e grado di compartecipazione al raggiungimento degli obiettivi generali/individuali;	0	50	0
---	---	----	---

**2 - Qualità della prestazione individuale:** si evidenziano gli aspetti di qualità dell'attività professionale svolta, dei risultati direttamente ottenuti dal dipendente e dell'apporto personale ai processi di lavoro:

a) Capacità di gestione (organizzativa e di programmazione) della struttura (ufficio/unità organizzativa) di appartenenza: svolgimento dei compiti in misura accurata e conforme a quanto richiesto e nei tempi assegnati, evitando appesantimenti nelle procedure e gestendo le priorità nei compiti di propria competenza	0	10	0
b) Capacità di svolgere i propri compiti in modo autosufficiente e propositivo, anche senza ricorrere all'intervento dei superiori, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti;	0	10	0

**3 - Capacità di apprendimento e competenza professionale:** si evidenziano gli aspetti di capacità nell'apprendere le indicazioni ricevute e di competenza richiesta per lo svolgimento delle proprie mansioni:

Capacità di mettere in pratica le indicazioni e gli insegnamenti ricevuti in ambito formativo o in seguito ad addestramento, anche per l'utilizzo di strumenti informatici o per l'applicazione di procedure di lavoro in funzione degli obiettivi assegnati; Capacità di diversificare e sviluppare le competenze professionali generali/specialistiche.	0	5	0
---	---	---	---

**4 - Cooperazione e team working:** si evidenziano gli aspetti delle capacità relazionali nei confronti sia dell'utenza esterna che interna:

a) Capacità di accoglienza dell'utenza esterna/interna, di recepire le esigenze espresse dalla stessa e di indirizzarla, per favorire il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio;	0	10	0
b) Flessibilità ed attenzione alle esigenze dei colleghi, anche di altri uffici, dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, anche senza l'intervento espresso o espressa disposizione di un superiore;	0	10	0
c) Svolgimento dei propri compiti promuovendo la cooperazione, favorendo la condivisione delle informazioni ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi; Capacità di gestire conflitti ed eventuali criticità soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale	0	5	0

TOTALE VALUTAZIONE COMPORAMENTI E COMPETENZE 0

MEDIA VALUTAZIONE COMPORAMENTI E COMPETENZE

TOTALE VALUTAZIONE COMPORAMENTI E COMPETENZE PONDERATA AL 40% 0

**VALUTAZIONE COMPLESSIVA 0**

PER L'EROGAZIONE DEL COMPENSO INCENTIVANTE:

VALUTAZIONE COMPLESSIVA X COEFFICIENTE DI CATEGORIA 0

**TOTALE VALUTAZIONE COMPLESSIVA 0**

COMPORAMENTI E COMPETENZE:

da 40 a 50: prestazione non sufficiente

da 51 a 60: prestazione non pienamente soddisfacente

da 61 a 70: prestazione sufficiente

da 71 a 80: prestazione discreta

da 81 a 90: prestazione buona

da 91 a 100: prestazione ottima

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE  
AI FINI DELLA CORRESPONSIONE DEL PREMIO INCENTIVANTE  
ANNO ....

CATEGORIA C

Area:

Servizio:

Dipendente:

	% RISULTATO	PARI A	PUNTEGGIO
<b>PERFORMANCE DI ENTE</b> <b>(obiettivi strategici annuali + obiettivi di Ente): PESO 5%</b> <b>massimo punti 5</b> se = o > al 90% l'obiettivo si considera pienamente realizzato 100% se < al 90% l'obiettivo si considera realizzato in proporzione	0	0	0
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (obiettivi dell'ufficio): PESO 45%</b> <b>massimo punti 45</b> se = o > al 90% l'obiettivo si considera pienamente realizzato 100% se < al 90% l'obiettivo si considera realizzato in proporzione	0	0	0
<b>TOTALE RISULTATO PERFORMANCE DI ENTE + PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>0</b>		
<b>COMPORAMENTI E COMPETENZE: PESO 50%</b> <b>massimo punti 50</b>			
<b>1 - Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza</b> contributo lavorativo apportato rispetto rispetto agli obiettivi di area/servizio in termini di impegno profuso e flessibilità	PUNTEGGIO ASSEGNATO	PESO	RISULTATO
Grado di impegno espresso nella flessibilità e grado di compartecipazione al raggiungimento degli obiettivi generali/individuali;		40	0
<b>2 - Qualità della prestazione individuale:</b> si evidenziano gli aspetti di qualità dell'attività professionale svolta, dei risultati direttamente ottenuti dal dipendente e dell'apporto personale ai processi di lavoro:			
a) Svolgimento dei compiti in misura accurata e conforme a quanto richiesto e nei tempi assegnati, evitando appesantimenti nelle procedure e gestendo le priorità nei compiti di propria competenza;		15	0
b) Capacità di svolgere i propri compiti in modo autosufficiente e propositivo, anche senza ricorrere all'intervento dei superiori, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti; Capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative del lavoro;		15	0
<b>3 - Capacità di apprendimento e competenza professionale:</b> si evidenziano gli aspetti di capacità nell'apprendere le indicazioni ricevute e di competenza richiesta per lo svolgimento delle proprie mansioni:			
Capacità di mettere in pratica le indicazioni e gli insegnamenti ricevuti in ambito formativo o in seguito ad addestramento, anche per l'utilizzo di strumenti informatici o per l'applicazione di procedure di lavoro in funzione degli obiettivi assegnati; Capacità di diversificare e sviluppare le competenze professionali generali/specialistiche.		15	0

**4 - Cooperazione e team working:** si evidenziano gli aspetti delle capacità relazionali nei confronti sia dell'utenza esterna che interna:

Capacità di accoglienza dell'utenza esterna/interna, di recepire le esigenze espresse dalla stessa e di indirizzarla, per favorire il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio; Flessibilità ed attenzione alle esigenze dei colleghi, anche di altri uffici, dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, anche senza l'intervento espresso o espressa disposizione di un superiore;		15	0
---	--	----	---

TOTALE VALUTAZIONE COMPORAMENTI E COMPETENZE 0

MEDIA VALUTAZIONE COMPORAMENTI E COMPETENZE

**TOTALE VALUTAZIONE COMPORAMENTI E COMPETENZE PONDERATA AL 50% 0,00**

**VALUTAZIONE COMPLESSIVA 0,00**

**PER L'EROGAZIONE DEL COMPENSO INCENTIVANTE:**

**VALUTAZIONE COMPLESSIVA X COEFFICIENTE DI CATEGORIA 0**

**TOTALE VALUTAZIONE COMPLESSIVA 0**

COMPORAMENTI E COMPETENZE:

- da 40 a 50: prestazione non sufficiente
- da 51 a 60: prestazione non pienamente soddisfacente
- da 61 a 70: prestazione sufficiente
- da 71 a 80: prestazione discreta
- da 81 a 90: prestazione buona
- da 91 a 100: prestazione ottima

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE**  
**AI FINI DELLA CORRESPONSIONE DEL PREMIO INCENTIVANTE**  
**ANNO ....**  
**CATEGORIA B**

Area:  
 Servizio:  
 Dipendente:

% RISULTATO    PARI A    PUNTEGGIO

<b>PERFORMANCE DI ENTE (obiettivi di Ente): PESO 5%</b> <b>massimo punti 5</b> se = o > al 90% l'obiettivo si considera pienamente realizzato 100% se < al 90% l'obiettivo si considera realizzato in proporzione	0	0	0
--	---	---	---

<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (obiettivi dell'ufficio): PESO 35%</b> <b>massimo punti 35</b> se = o > al 90% l'obiettivo si considera pienamente realizzato 100% se < al 90% l'obiettivo si considera realizzato in proporzione	0	0	0
---	---	---	---

**TOTALE RISULTATO PERFORMANCE DI ENTE + PERFORMANCE ORGANIZZATIVA      0**

<b>COMPORAMENTI E COMPETENZE: PESO 60%</b> <b>massimo punti 60</b>
---

<b>1 - Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza</b> contributo lavorativo apportato rispetto rispetto agli obiettivi di area/servizio in termini di impegno profuso e flessibilità	PUNTEGGIO ASSEGNATO	PESO	RISULTATO
--	------------------------	------	-----------

Grado di impegno espresso nella flessibilità e grado di compartecipazione al raggiungimento degli obiettivi Generali/individuali;	0	35	0
---	---	----	---

<b>2 - Qualità della prestazione individuale:</b> si evidenziano gli aspetti di qualità dell'attività professionale svolta, dei risultati direttamente ottenuti dal dipendente e dell'apporto personale ai processi di lavoro:
--

Svolgimento dei compiti in misura accurata e conforme a quanto richiesto e nei tempi assegnati, evitando appesantimenti nelle procedure e gestendo le priorità nei compiti di propria competenza;	0	25	0
---	---	----	---

<b>3 - Capacità di apprendimento e competenza professionale:</b> si evidenziano gli aspetti di capacità nell'apprendere le indicazioni ricevute e di competenza richiesta per lo svolgimento delle proprie mansioni:
--

Capacità di mettere in pratica le indicazioni e gli insegnamenti ricevuti in ambito formativo o in seguito ad addestramento, anche per l'utilizzo di strumenti informatici o per l'applicazione di procedure di lavoro in funzione degli obiettivi assegnati; Capacità di diversificare e sviluppare le competenze professionali generali/specialistiche.	0	20	0
---	---	----	---

<b>4 - Cooperazione e team working:</b> si evidenziano gli aspetti delle capacità relazionali nei confronti sia dell'utenza esterna che interna:
--

Capacità di accoglienza dell'utenza esterna/interna, di recepire le esigenze espresse dalla stessa e di indirizzarla, per favorire il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio; Flessibilità ed attenzione alle esigenze dei colleghi, anche di altri uffici, dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, anche senza l'intervento espresso o espressa disposizione di un superiore;	0	20	0
---	---	----	---

TOTALE VALUTAZIONE PRESTAZIONE INDIVIDUALE      0

MEDIA VALUTAZIONE PRESTAZIONE INDIVIDUALE

**TOTALE VALUTAZIONE PRESTAZIONE INDIVIDUALE PONDERATA AL 60%      0**

**VALUTAZIONE COMPLESSIVA      0**

**PER L'EROGAZIONE DEL COMPENSO INCENTIVANTE:**

**VALUTAZIONE COMPLESSIVA X COEFFICIENTE DI CATEGORIA      0**

**TOTALE VALUTAZIONE COMPLESSIVA      0**

**COMPORAMENTI E COMPETENZE:**

- da 40 a 50: prestazione non sufficiente
- da 51 a 60: prestazione non pienamente soddisfacente
- da 61 a 70: prestazione sufficiente
- da 71 a 80: prestazione discreta
- da 81 a 90: prestazione buona
- da 91 a 100: prestazione ottima