



HANDELS-, INDUSTRIE-,  
HANDWERKS- UND LAND-  
WIRTSCHAFTSKAMMER BOZEN

CAMERA DI COMMERCIO,  
INDUSTRIA, ARTIGIANATO  
E AGRICOLTURA DI BOLZANO

PARTNER DER WIRTSCHAFT

AL SERVIZIO DELL'ECONOMIA

LEISTUNGSKREISLAUF II

CICLO DELLA PERFORMANCE II

**SYSTEM FÜR DIE  
INDIVIDUELLE  
LEISTUNGSBEWERTUNG  
DER FÜHRUNGSKRÄFTE  
UND AMTSDIREKTOREN**

**SISTEMA DI  
VALUTAZIONE DELLA  
PRESTAZIONE  
INDIVIDUALE DEI  
DIRIGENTI E DIRETTORI  
D'UFFICIO**



**Version 1.0**  
**Anlage an den Beschluss**  
**Nr. 039 vom 24.02.2014**

**Versione 1.0**  
**Allegato alla deliberazione**  
**dd. 24.02.2014, n. 039**

# INHALT

<b>1</b>	<b>VORWORT</b>	<b>Seite</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>INDIVIDUELLE LEISTUNGSBEWERTUNG DER DIRIGENTEN UND DER DIREKTOREN</b>	<b>Seite</b>	<b>4</b>
<b>2.1</b>	<b>Dirigenten, Abteilungsdirektoren und Generalsekretär</b>	<b>Seite</b>	<b>4</b>
<b>2.2</b>	<b>Amtsdirektoren</b>	<b>Seite</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>MESSUNG UND BEWERTUNG DER LEISTUNG DER DIRIGENTEN UND DER ABTEILUNGSDIREKTOREN</b>	<b>Seite</b>	<b>6</b>
<b>3.1</b>	<b>Verfahren und Kriterien für die Bewertung</b>	<b>Seite</b>	<b>6</b>
<b>3.2</b>	<b>Festsetzung der Modalitäten für die Zuerkennung der mit den Aufgaben verbundenen Bezüge</b>	<b>Seite</b>	<b>6</b>
<b>3.3</b>	<b>Verbindung mit dem System für die Leistungsbewertung der Organisationseinheiten</b>	<b>Seite</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>PRÄMIENSYSTEM BEZÜGLICH DER LEISTUNG DER AMTSDIREKTOREN</b>	<b>Seite</b>	<b>8</b>
<b>4.1</b>	<b>Verfahren und Kriterien für die Bewertung</b>	<b>Seite</b>	<b>9</b>
<b>4.2</b>	<b>Festsetzung der Modalitäten für die Zuerkennung der mit den Aufgaben verbundenen Bezüge</b>	<b>Seite</b>	<b>10</b>
<b>4.3</b>	<b>Verbindung mit dem System für die Leistungsbewertung der Organisationseinheiten</b>	<b>Seite</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>VERANTWORTLICHE</b>	<b>Seite</b>	<b>11</b>

# 1 VORWORT

Dieses Dokument beschreibt genauestens einen Teil des "Systems für die Leistungsbewertung der Organisationseinheiten" und dient daher der Unterstützung desselben Systems. Es handelt sich dabei um die Messung und die Bewertung der individuellen Leistung der Dirigenten, der Abteilungsdirektoren und der Amtsdirektoren, also der Führungskräfte, der Handels-, Industrie-, Handwerks- und Landwirtschaftskammer Bozen.

Da diese Phase des Systems für die Leistungsbewertung der Organisationseinheiten eine komplexe Angelegenheit darstellt, wurde beschlossen, ihr ein eigenes Dokument zu widmen.

Das gesamte System für die Leistungsbewertung der Organisationseinheiten basiert auf der Methodologie der *Balanced Scorecard* (BSC), die die operativen und strategischen Ziele der verschiedenen Organe und Gremien der Körperschaft in einer in sich schlüssigen Gesamtheit zusammenführt, um so dem institutionellen Mandat, der Mission und der Strategie der Körperschaft zu entsprechen.

Das Instrument hilft die Aktivitäten der Handelskammer zu begleiten, Entscheidungen durch Identifikation zu verbessern und die ermittelten Probleme zu lösen. Das ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess der Tätigkeiten der Körperschaft, welcher sich aus der Bewertung der erhaltenen Resultate der individuellen Leistungen – verknüpft mit einem neuen Prämiensystem – zusammensetzt.

Die in diesem Dokument beschriebenen Verfahren und Regelungen basieren auf der Verordnung über die Organisation der Handels-, Industrie-, Handwerks- und Landwirtschaftskammer Bozen und auf den Beschlüssen des Kammerausschusses Nr. 19 und Nr. 20 vom 12.09.2012.

Wir erinnern schließlich daran, dass der Kammerausschuss gemäß Art. 7-ter des Regionalgesetzes Nr. 3 vom 21.07.2000 mit eigenem Beschluss aufgrund der Stellungnahme des unabhängigen Bewertungsgremiums die Kriterien und das Verfahren für die Bewertung der Führungskräfte, die Abteilungsdirektoren und der Amtsdirektoren festlegt.

## 2 INDIVIDUELLE LEISTUNGSBEWERTUNG DER DIRIGENTEN UND DER DIREKTOREN

Als Teil des Leistungskreislaufes ist die Phase der Messung und Bewertung der Leistung der Dirigenten, der Abteilungsdirektoren und der Amtsdirektoren eng mit der Leistungsbewertung der Organisationseinheiten verknüpft (wovon das Dokument „Sistema di valutazione“ spricht) Daher fußt das System zum einen Teil auf der Leistung der Organisationseinheiten, also auf dem Erreichungsgrad der Abteilungs- und Ämterziele, zum anderen Teil auf dem Ergebnis des zuständigen Dirigenten oder Direktors.

Um die Leistung des betreffenden Individuums korrekt zu bewerten, werden die Daten und Informationen aus der Messung der Leistung der Organisationseinheiten mit einem Prämiensystem zur Entwicklung der beruflichen und leitenden Fähigkeiten zusammengeführt.

Die Bewertung der individuellen Leistung der Amtsdirektoren, der Abteilungsdirektoren, der Dirigenten und des Generalsekretärs ist folgendermaßen gegliedert.

### 2.1 Führungskräfte, Abteilungsdirektoren und Generalsekretär

Art der Bewertung	Beschreibung
Ergebnisgehalt der Führungskräfte	Der Beschluss des Kammerausschusses Nr. 20 vom 09.01.2012 regelt die Kriterien für die Festsetzung des Ergebnisgehalts der Führungskräfte. In den nächsten Kapiteln wird das Bewertungsverfahren näher erläutert.
Jährliche Bewertung nach Auftrag	Der Artikel 17 der Verordnung über die Organisation der Kammer sieht vor, dass am Ende eines jeden Kalenderjahres der Generalsekretär dem Abteilungsdirektor in schriftlicher Form seine Beurteilung über die Erfüllung der für das betreffende Jahr festgelegten Zielvorgaben zur Kenntnis gibt; außerdem kann der Vorgesetzte ihm jederzeit die unbefriedigende Bewältigung der Führungsaufgaben aufzeigen. Die Bewertung des Generalsekretärs wird durch den Kammerausschuss vorgenommen.
Bewertung zur Wiedereinsetzung	Der Artikel 19 der Verordnung über die Organisation der Kammer sieht vor, dass mindestens drei Monate vor Ablauf des Auftrages der Abteilungsleitung vom Generalsekretär eine Gesamtbeurteilung über die Bewältigung der Führungsaufgaben vorzunehmen und in einem entsprechenden Bewertungsbogen festzuhalten ist; von diesem ist dem Interessierten eine Kopie auszuhändigen. Für den Generalsekretär wird diese Funktion vom Kammerausschuss wahrgenommen.

## 2.2 Amtsdirektoren

Art der Bewertung	Beschreibung
Prämie für die individuelle Leistung der Amtsdirektoren	Der Beschluss des Kammerausschusses Nr. 20 vom 09.01.2012 regelt die Kriterien für die Festsetzung der Prämie für die individuelle Leistung der Amtsdirektoren. In den nächsten Kapiteln wird das Bewertungsverfahren näher erläutert.
Jährliche Bewertung nach Auftrag	Der Artikel 17 der Verordnung über die Organisation der Kammer sieht vor, dass am Ende eines jeden Kalenderjahres der Abteilungsdirektor dem Amtsdirektor in schriftlicher Form seine Beurteilung über die Erfüllung der für das betreffende Jahr festgelegten Zielvorgaben zur Kenntnis gibt; außerdem kann der Vorgesetzte ihm jederzeit die unbefriedigende Bewältigung der Führungsaufgaben aufzeigen.
Bewertung zur Wiedereinsetzung	Der Artikel 20 der Verordnung über die Organisation der Kammer sieht vor, dass mindestens drei Monate vor Ablauf des Auftrages des Amtsdirektors vom zuständigen Abteilungsdirektor eine Gesamtbeurteilung über die Bewältigung der Direktionsaufgaben vorzunehmen und in einem entsprechenden Bewertungsbogen festzuhalten ist; von diesem ist dem betreffenden Amtsdirektor eine Kopie auszuhändigen.

# 3 MESSUNG UND BEWERTUNG DER LEISTUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE UND DER ABTEILUNGSDIREKTOREN

## 3.1 Verfahren und Kriterien für die Bewertung

Die Bewertung der Leistung der Dirigenten und Abteilungsdirektoren wird aufgrund des Durchführungsstandes der institutionellen Aufgaben in Bezug auf die von der Verwaltung festgesetzten Ziele durchgeführt, wobei der mit der Stellung und dem Aufgabenbereich verbundene Einsatz sowie die Angemessenheit der zugewiesenen Ressourcen zu berücksichtigen sind.

Es gibt fünf Kriterien, aufgrund welcher die Dirigenten und Abteilungsdirektoren bewertet werden:

- a) **Erreichung der zugewiesenen Ziele:** bei der Bewertung der vorgegebenen Ziele werden die effektiv verfügbaren Human- und technischen Ressourcen berücksichtigt. Das heißt, dass die Leistung der Körperschaft, der Abteilungen und der zuständigen Ämter bewertet wird (mittels des Systems für die Bewertung der Leistung der Organisationseinheiten);
- b) **Bewiesene Fachkompetenz in der Durchführung der Aufgaben;**
- c) **Bewiesene Koordinierungs- und Programmierungsfähigkeit;**
- d) **Eingeführte Verbesserungen:** Hier hinein fallen Einsparungen, Vorschläge zur Einschränkung der laufenden Ausgaben der Körperschaft, Vereinfachung der Arbeiten und der Verfahren;
- e) **Kommunikationsfähigkeit nach außen und amtsintern, Unterstützung und Förderung der Mitarbeiter.**

Insgesamt werden maximal 50 Punkte vergeben. 30 davon für a) und jeweils 5 für jedes der anderen Kriterien b), c), d) und e).

## 3.2 Festsetzung der Modalitäten für die Zuerkennung der mit den Aufgaben verbundenen Bezüge

Das Prämiensystem der Führungskräfte wird vom Art. 40 des Tarifvertrages für das im Rang einer Führungskraft eingestufte Personal vom 27.02.2006, abgeändert von den Artikeln 5 und 11, Absatz 3 des Tarifvertrages vom 25.10.2007 und den Artikeln 2 und 11, Absatz 5 des Tarifvertrages vom 27.04.2009 vorgesehenen Fonds für das Funktions- und Ergebnisgehalt finanziert.

Die für das Ergebnisgehalt vorgesehenen Mittel, welche nicht zugewiesen wurden, erhöhen den Fonds für das Funktions- und Ergebnisgehalt des folgenden Jahres, begrenzt auf eine Pro-Kopf-Quote von Euro 2.000,00.

### 3.3 Verbindung mit dem System für die Leistungsbewertung der Organisationseinheiten

Das System für die Leistungsbewertung der Organisationseinheiten ist genauestens im gleichbezeichneten Dokument beschrieben. Teil dieses Systems ist auch das sogenannte *cascading*, durch das die Leistung und die Erreichung der Ziele der Körperschaft, der Abteilungen und der Ämter auf die untergeordneten Ebenen abgeleitet wird und damit auch auf die einzelnen Dirigenten, die einzelnen Abteilungsdirektoren und den Generalsekretär.

Im nachfolgenden Schema wird dieser Prozess der individuellen Leistungsbewertung mit Bezug auf die **30 Punkte des Kriteriums „Erreichung der zugewiesenen Ziele“** für die Führungskräfte, die Abteilungsdirektoren und den Generalsekretär beschrieben:

Ziel	max.	Erreichungsgrad	Schwierigkeit 1 = mittel-hoch 0,5 niedrig	Gewichteter Erreichungsgrad	Durchschnitt Erreichungsgrad	Gerundete Punktzahl
A	B	C	D	$E = C \cdot D$	$F = \sum E/n$	$G = B \cdot F$
Strategische Ziele der Abteilungen						
Strategisches Ziel 1						
Strategisches Ziel 2						
Strategisches Ziel...						
Strategisches Ziel n						
Punktzahl für strategische Ziele (I)	20					
Operative Ziele der Ämter						
Operatives Ziel 1						
Operatives Ziel 2						
Operatives Ziel...						
Operatives Ziel n						
Punktzahl für operative Ziele (II)	10					
Summe I + II	30					

Die so errechnete Punktezahl kann vom Kammerausschuss um maximal 5 Punkte erhöht werden. Zu diesem Zweck kann der Kammerausschuss innerhalb 31. Jänner des Bezugsjahres der Führungskraft mit Beschluss individuelle Ziele zuweisen, deren Erreichung durch eigene Indikatoren überprüft wird:



## 4 PRÄMIENSYSTEM BEZÜGLICH DER LEISTUNG DER AMTSDIREKTOREN

### 4.1 Verfahren und Kriterien für die Bewertung

Die Leistungsbewertung der Amtsdirektoren wird vom verantwortlichen Abteilungsdirektor zusammen mit dem Generalsekretär ausgeführt.

Es gibt drei Kriterien, aufgrund welcher die Amtsdirektoren bewertet werden:

- a) **Erreichte Ziele:** bei der Bewertung des Erreichungsgrades der jährlich vom nächst höheren Vorgesetzten vorgegebenen Ziele werden die effektiv verfügbaren Human- und technischen Ressourcen berücksichtigt. Also wird der Erreichungsgrad der Ziele der Körperschaft und des Amtes (das heißt die Leistung der Organisationseinheiten), durch das Cascading nach unten übertragen und dadurch berücksichtigt;
- b) **Individuelle Kompetenzen:** der Grad der erreichten Fachkenntnis und Erfahrung in den jeweiligen Zuständigkeitsbereichen, die Lernfähigkeit und die Flexibilität;
- c) **Fähigkeit, die zugewiesenen Ressourcen zu verwalten:** die Verwaltung der zugeteilten Human-, Finanz- und technischen Ressourcen, die Fähigkeit zur Lösung verwaltungstechnischer und organisatorischer Probleme, die verbesserungsorientierte Verwaltung der Arbeitsabläufe.

Die Gesamtbewertung ist der abgerundete Durchschnitt der Bewertung der drei Kriterien und wird anhand einer Notenskala mit Werten von 0 bis 3 ausgedrückt.

Die maximale Bewertung kann an nicht mehr als 25% der Amtsdirektoren zugewiesen werden.

Im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems ist ein Mitarbeitergespräch vor der Zuweisung der Bewertung vorgesehen. Die Bewertung muss angemessen begründet sein und vom Bediensteten zur Bestätigung der Einsichtnahme unterzeichnet werden.

Der Bedienstete ist berechtigt, eine Kopie seiner Bewertung zu erhalten und in die Bewertung der Kollegen der Organisationseinheit/des Amtes oder des getrennten Bereiches Einsicht zu nehmen.

Falls der Bedienstete mit der abgegebenen Beurteilung nicht einverstanden ist, kann er innerhalb von zehn Tagen nach deren Erhalt beantragen, seine Gründe vor einem eigens dazu bestimmten Kollegium darzulegen. Das Kollegium besteht aus drei Mitgliedern: einem verwaltungsfremden mit den Aufgaben des Vorsitzenden, einem Vertreter der Verwaltung, der weder der Verfasser der Beurteilung noch ein direkter Vorgesetzter desselben sein darf und einem vom Arbeitnehmer namhaft gemachten Vertreter. Innerhalb der darauf folgenden dreißig Tage gibt dieses Kollegium nach Anhören der Parteien, die endgültige Beurteilung ab; die Entscheidungen werden mehrheitlich gefasst. Die Sitzungen müssen zu Protokoll gegeben werden.

## 4.2 Festsetzung der Modalitäten für die Zuerkennung der mit den Aufgaben verbundenen Bezüge

Das Prämiensystem wird durch den vom Art. 90 des Tarifvertrages vom 01.12.2008 vorgesehenen Fonds für die Produktivität und die Qualität der individuellen Arbeitsleistung und von eventuellen anderen, von den Tarifverträgen vorgesehenen Mittel, finanziert.

Ausgehend von den für die Prämie für die individuelle Leistung zur Verfügung stehenden Mitteln, wird getrennt für die Einstufungsgruppen ein Standardbetrag der Prämie berechnet, wobei die folgenden Koeffizienten angewendet werden:

A1/A2/A3:	1,20
B1/B2/B2S:	1,40
B3/B4/B4S:	1,60
C1/C2/C3:	1,80

Der Standardbetrag entspricht der Prämie eines Vollzeitbediensteten, welcher die Bewertung „Standard“ erzielt hat und welcher im Jahr keine Abwesenheiten hat.

Die individuelle Prämie wird in Bezug auf die Arbeitszeit und die Dienstzeit des Jahres wie folgt berechnet

- 25% des Standardbetrages aufgrund der Präsenzquote;
- 75% des Standardbetrages aufgrund der Bewertung.

## 4.3 Verbindung mit dem System für die Leistungsbewertung der Organisationseinheiten

Das System für die Leistungsbewertung der Organisationseinheiten ist genauestens im gleichbezeichneten Dokument beschrieben. Teil dieses Systems ist auch das sogenannte *cascading*, durch das die Leistung und die Erreichung der Ziele der Körperschaft, der Abteilungen und der Ämter auf die untergeordneten Ebenen abgeleitet wird und damit auch auf die einzelnen Amtsdirektoren.

Im nachfolgenden Schema wird dieser Prozess der individuellen Leistungsbewertung **mit Bezug auf das Kriterium „Erreichte Ziele“** der Amtsdirektoren wiedergegeben:

Ziel	max.	Erreichungs- grad	Schwierigkeit 1 = mittel-hoch 0,5 niedrig	Gewichteter Erreichungsgrad	Durchschnitt Erreichungsgrad	Gerundete Punktzahl
A	B	C	D	$E = C \cdot D$	$F = \sum E/n$	$G = B \cdot F$
Operative Ziele der Ämter						
Operatives Ziel 1						
Operatives Ziel 2						
Operatives Ziel...						
Operatives Ziel n						
Punktstand für operative Ziele (II)	2					
Strategische Ziele der Abteilungen						
Strategisches Ziel 1						
Strategisches Ziel 2						
Strategisches Ziel...						
Strategisches Ziel n						
Punktstand für strategische Ziele (I)	1					
Summe I + II	3					

Das so erhaltene Ergebnis wird gerundet. Die Gesamtbewertung der Amtsdirektoren ergibt sich aus dem Durchschnitt der für die drei Kriterien erzielten Bewertungen. Die so errechnete Punktzahl kann vom Generalsekretär um maximal 0,5 Punkte erhöht werden. Zu diesem Zweck kann der Generalsekretär innerhalb 31. Jänner des Bezugsjahres dem Amtsdirektor mit eigener Verfügung individuelle Ziele zuweisen, deren Erreichung durch eigene Indikatoren überprüft wird. Der so errechnete Gesamtbewertung wird gerunde.

## 5 VERANTWORTLICHE

Die Aufteilung der Verantwortung bezüglich der Bewertung der individuellen Leistung der Führungskräfte folgt dem folgenden Schema:

Bewertete Position Art der Bewertung	Amtsdirektoren	Abteilungsleiter	Generalsekretär
Prämie für Ergebnis der Führungskräfte	---	Kammerausschuss	Kammerausschuss
Prämie für individuelle Leistung der Amtsdirektoren	Abteilungsleiter	---	---
Jährliche Bewertung nach Auftrag	Abteilungsleiter	Generalsekretär	Kammerausschuss
Bewertung zur Wiedereinsetzung	Abteilungsleiter	Generalsekretär	Kammerausschuss

# INDICE

<b>1</b>	<b>PREMESSA</b>	<b>pagina 14</b>
<b>2</b>	<b>VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI E DEI DIRETTORI</b>	<b>pagina 15</b>
2.1	Dirigenti, direttori di ripartizione e Segretario generale	pagina 15
2.2	Direttori d'ufficio	pagina 16
<b>3</b>	<b>MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEI DIRIGENTI E DIRETTORI DI RIPARTIZIONE</b>	<b>pagina 17</b>
3.1	Procedura e criteri per la valutazione	pagina 17
3.2	Definizione delle modalità di attribuzione degli emolumenti connessi alle funzioni	pagina 17
3.3	Connessione con il sistema di valutazione della prestazione organizzativa	pagina 18
<b>4</b>	<b>SISTEMA PREMIANTE RIGUARDANTE LA PRESTAZIONE DEI DIRETTORI D'UFFICIO</b>	<b>pagina 20</b>
4.1	Procedura e criteri per la valutazione	pagina 20
4.2	Definizione delle modalità di attribuzione degli emolumenti connessi alle funzioni	pagina 20
4.3	Connessione con il sistema di valutazione della prestazione organizzativa	pagina 21
<b>5</b>	<b>I SOGGETTI E LE RESPONSABILITÀ</b>	<b>pagina 23</b>

# 1 PREMESSA

Questo documento funge da supporto al documento "Sistema di valutazione della prestazione organizzativa", in quanto descrive dettagliatamente un processo facendo parte di quel sistema. Si tratta della misurazione e valutazione della prestazione individuale dei dirigenti, dei direttori di ripartizione e dei direttori d'ufficio, cioè del personale dirigente, della Camera di commercio, industria, artigianato ed agricoltura di Bolzano.

Siccome questa fase del sistema di valutazione della prestazione organizzativa è assai complessa e complicata, è stato deliberato di dedicarla un documento proprio.

L'intero sistema di valutazione della prestazione organizzativa è basato sulla metodologia della *Balanced Scorecard (BSC)* che integra gli obiettivi operativi e strategici dei vari organi ed organismi dell'ente in un insieme coerente finalizzato a corrispondere al mandato istituzionale, alla mission e alla strategia dell'ente.

Lo strumento è di supporto al controllo delle attività della Camera, al fine di migliorarne le decisioni tramite l'identificazione e la risoluzione dei problemi individuati. Il risultato atteso è quindi quello di un processo di miglioramento continuo dell'azione dell'ente camerale tramite la valutazione delle performance individuali, collegata a un nuovo sistema di premialità.

I processi e le regole descritti nel documento si basano sul regolamento sull'organizzazione della Camera di commercio, industria, artigianato ed agricoltura di Bolzano e sulle deliberazioni della Giunta camerale n. 19 e n. 20 dd. 09.01.2012.

Si ricorda, infine, che la Giunta camerale, ai sensi dell'art. 7-ter della legge regionale 21.07.2000, n. 3, con propria deliberazione, definisce, sulla base del parere dell'Organismo indipendente di valutazione e verifica, i criteri e la procedura per la valutazione dei dirigenti, dei direttori di ripartizione e dei direttori d'ufficio.

## 2 VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI E DEI DIRETTORI

Essendo parte del ciclo della prestazione, la fase di misurazione e valutazione della prestazione dei dirigenti, dei direttori di ripartizione e dei direttori d'ufficio, è strettamente connessa alla valutazione della prestazione organizzativa (di cui nel documento "Sistema di valutazione"). Perciò il sistema è basato parzialmente sia sulla prestazione organizzativa, cioè sul raggiungimento degli obiettivi delle ripartizioni e degli uffici, sia sul risultato del dirigente o direttore competente.

Al fine di valutare correttamente la prestazione dell'individuo in questione, vengono connessi i dati e le informazioni provenienti dalle misurazioni sulla prestazione organizzativa effettuate con un sistema premiante finalizzato allo sviluppo di capacità professionali e manageriali.

La valutazione della prestazione individuale dei direttori d'ufficio, dei direttori di ripartizione, dei dirigenti e del Segretario generale è articolata come segue.

### 2.1 Dirigenti, direttori di ripartizione e Segretario generale

Tipo valutazione	Descrizione
Retribuzione di risultato dei dirigenti	La deliberazione della Giunta camerale n. 20 dd. 09.01.2012 disciplina le modalità di determinazione della retribuzione di risultato per i dirigenti; la procedura di valutazione viene descritta dettagliatamente nei capitoli successivi.
Valutazione annuale dell'incarico	L'articolo 17 del regolamento per l'organizzazione camerale prevede che alla fine di ogni anno solare il segretario generale porta a conoscenza del dirigente e del direttore di ripartizione, sotto forma di documento scritto, il suo giudizio in ordine al conseguimento degli obiettivi fissati per l'anno di riferimento; può in qualsiasi momento contestare l'insoddisfacente espletamento dei compiti inerente l'incarico. La valutazione del Segretario generale viene effettuata dalla Giunta camerale.
Valutazione per il rinnovo dell'incarico	L'articolo 19 del regolamento per l'organizzazione camerale stabilisce che almeno tre mesi prima della scadenza dell'incarico di direzione di ripartizione, il Segretario generale esprima un giudizio complessivo sullo svolgimento dei compiti di direzione, facendo risultare tale giudizio in apposita scheda di valutazione e consegnandone copia all'interessato. Per il Segretario generale tale compito è esercitato dalla Giunta camerale.

## 2.2 Direttori d'ufficio

Tipo valutazione	Descrizione
Premio per la prestazione individuale dei direttori d'ufficio	La deliberazione della Giunta camerale n. 20 dd. 09.01.2012 regola il sistema premiante dei direttori d'ufficio (per maggiori informazioni sulla valutazione della prestazione e sulla premiazione dei dirigenti si leggano i capitoli successivi).
Valutazione annuale dell'incarico	L'articolo 17 del regolamento per l'organizzazione camerale prevede che alla fine di ogni anno solare il direttore di ripartizione porti a conoscenza del direttore di ufficio, sotto forma di documento scritto, il suo giudizio in ordine al conseguimento degli obiettivi fissati per l'anno di riferimento; può in qualsiasi momento contestare l'insoddisfacente espletamento dei compiti inerenti all'incarico. La valutazione del Segretario generale viene effettuata dalla Giunta camerale.
Valutazione per il rinnovo dell'incarico	L'articolo 20 del regolamento per l'organizzazione camerale prevede che almeno tre mesi prima della scadenza dell'incarico di direttore d'ufficio, il competente dirigente o direttore di ripartizione esprima un giudizio complessivo sullo svolgimento dei compiti direttivi facendo risultare tale giudizio in apposita scheda di valutazione e consegnandone copia all'interessato.



# 3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEI DIRIGENTI E DIRETTORI DI RIPARTIZIONE

## 3.1 Procedura e criteri per la valutazione

La valutazione della prestazione dei dirigenti e direttori di ripartizione è effettuata sulla base della verifica del grado di realizzazione dei compiti istituzionali, rispetto ad obiettivi predeterminati dall'Amministrazione, tenendo conto sia del livello di impegno richiesto dal posto e dalla funzione sia della congruità delle risorse assegnate.

Esistono cinque criteri in base ai quali vengono valutati i dirigenti e i direttori di ripartizione:

- a) **Raggiungimento degli obiettivi assegnati:** la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati tiene conto delle risorse umane e strumentali effettive a disposizione. Ciò vuole dire che viene valutata la prestazione dell'ente, della ripartizione e degli uffici di competenza (tramite il sistema della valutazione della prestazione organizzativa);
- b) **Grado di competenza dimostrato nello svolgimento dei compiti;**
- c) **Capacità di coordinamento e programmazione del lavoro dimostrata;**
- d) **Miglioramenti introdotti:** qui rientrano il conseguimento di economie di gestione, la formulazione di proposte per il contenimento delle spese correnti dell'Ente, la semplificazione del lavoro e lo snellimento delle procedure;
- e) **Capacità di comunicazione interna ed esterna, sostegno e sviluppo dei collaboratori.**

In complessivo, verranno assegnati al massimo 50 punti. Di cui 30 per a) e 5 per ciascuno degli altri criteri b), c), d) ed e).

## 3.2 Definizione delle modalità di attribuzione degli emolumenti connessi alle funzioni

Il sistema premiante dei dirigenti e dei direttori di ripartizione è finanziato dal fondo per la retribuzione di posizione e di risultato previsto dall'art. 40 del contratto collettivo del personale dell'area dirigenziale dd. 27.02.2006, come modificato dagli articoli 5 e 11, comma 3 del contratto collettivo dd. 25.10.2007 e dagli articoli 2 e 11, comma 5 del contratto collettivo dd. 27.04.2009.

Le risorse destinate alla retribuzione di risultato non assegnate sono portate ad incremento del fondo per la retribuzione di posizione e di risultato nell'anno successivo limitatamente ad una quota procapite di Euro 2.000,00.

### 3.3 Connessione con il sistema di valutazione della prestazione organizzativa

Il sistema di valutazione della prestazione organizzativa è descritto dettagliatamente nel documento così denominato. Fa parte di questo sistema anche il cosiddetto *cascading*, tramite il quale la prestazione e il raggiungimento degli obiettivi dell'ente, delle ripartizioni e degli uffici vengono derivati ai livelli sottostanti e sovrastanti, dunque anche ai singoli dirigenti, ai direttori di ripartizione e al Segretario generale.

Nello schema seguente viene descritta la procedura della valutazione individuale, con riferimento ai **30 punti del criterio "Raggiungimento degli obiettivi assegnati"**, dei dirigenti, dei direttori d'ufficio e del Segretario generale:

obiettivo	max.	grado di raggiungimento	difficoltà 1 = medio-alto 0,5 basso	grado di raggiungimento pesato	media grado di raggiungimento	punteggio arrotondato
A	B	C	D	$E = C \cdot D$	$F = \sum E/n$	$G = B \cdot F$
obiettivi strategici di ripartizioni						
obiettivo strategico1						
obiettivo strategico12						
obiettivo strategico1...						
obiettivo strategico1n						
punteggio per obiettivi strategici (I)	20					
obiettivi operativi di uffici						
obiettivo operativo 1						
obiettivo operativo 2						
obiettivo operativo ...						
obiettivo operativo n						
punteggio per obiettivi operativi (II)	10					
totale I + II	30					

Il punteggio così ottenuto può essere aumentato dalla Giunta camerale di un massimo di 5 punti. A tal fine la Giunta camerale può assegnare, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, degli obiettivi individuali al dirigente, il cui raggiungimento viene verificato con specifici indicatori.

## 4 SISTEMA PREMIANTE RIGUARDANTE LA PRESTAZIONE DEI DIRETTORI D'UFFICIO

### 4.1 Procedura e criteri per la valutazione

La valutazione della prestazione dei direttori d'ufficio è effettuata dal responsabile direttore di ripartizione congiuntamente al segretario generale.

Esistono tre criteri in base ai quali vengono valutati i direttori d'ufficio:

- a) **Raggiungimento degli obiettivi assegnati:** la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati annualmente dal responsabile gerarchico superiore tiene conto delle risorse umane e strumentali effettive a disposizione. Dunque viene considerato il grado di raggiungimento degli obiettivi dell'ente e dell'ufficio (ovvero la prestazione organizzativa), a cascata;
- b) **Competenze individuali:** il grado di conoscenza ed esperienza maturata nelle materie di competenza, capacità di apprendimento e flessibilità;
- c) **Capacità di gestione delle risorse assegnate:** la gestione delle risorse di personale, strumentali ed economiche assegnate, propensione alla soluzione di problemi gestionali ed organizzativi nonché l'orientamento al miglioramento delle procedure.

La valutazione complessiva è la media arrotondata delle valutazioni dei tre criteri ed è espressa in una scala di valori compresa tra 0 e 3.

La valutazione massima può essere data a non più del 25% dei direttori d'ufficio.

Nell'ambito del sistema di quality management è previsto un colloquio individuale preventivo alla assegnazione della valutazione. La valutazione, adeguatamente motivata, va sottoscritta per presa visione dal dipendente.

Il dipendente ha titolo ad avere copia della valutazione a lui riferita e a prendere visione della valutazione attribuita ai colleghi della struttura/ufficio o ambito separato.

Qualora il dipendente dissenta dalla valutazione adottata, entro dieci giorni dalla sua comunicazione potrà richiedere di esporre le proprie ragioni davanti ad un apposito collegio composto di tre membri di cui uno esterno all'amministrazione con funzioni di presidente, uno in rappresentanza dell'amministrazione con esclusione dell'estensore del giudizio e dei diretti superiori gerarchici del medesimo, ed uno designato dal lavoratore in sua rappresentanza. Entro i successivi 30 giorni il collegio, sentite le parti, determina la valutazione definitiva; le decisioni sono assunte a maggioranza. Delle riunioni va redatto verbale.

### 4.2 Definizione delle modalità di attribuzione degli emolumenti connessi alle funzioni

Il sistema premiante è finanziato dal Fondo per la produttività e la qualità della prestazione lavorativa di cui all'art. 90 del contratto collettivo dd. 01.12.2008 e da eventuali altre risorse rese disponibili dai contratti collettivi.

Partendo dalle risorse disponibili per il premio per la prestazione individuale viene calcolato un importo standard del premio, distintamente per i gruppi di inquadramento, applicando i seguenti coefficienti:

A1/A2/A3:	1,20
B1/B2/B2S:	1,40
B3/B4/B4S:	1,60
C1/C2/C3:	1,80

L'importo standard corrisponde al valore teorico che spetta ad un dipendente a tempo pieno con la valutazione "standard" e che non abbia assenze nell'anno.

Il premio individuale viene determinato, in relazione all'orario di lavoro e al periodo di servizio dell'anno, come seguito specificato

- 25% dell'importo standard in base al tasso di presenza;
- 75% dell'importo standard in base alla valutazione.

### **4.3 Connessione con il sistema di valutazione della prestazione organizzativa**

Il sistema di valutazione della prestazione organizzativa è descritto dettagliatamente nel documento denominato proprio così. Fa parte di questo sistema anche il cosiddetto *cascading*, tramite il quale la prestazione e il raggiungimento degli obiettivi dell'ente, delle ripartizioni e degli uffici vengono derivati ai livelli sottostanti, dunque anche ai singoli direttori d'ufficio.

Nello schema seguente viene riportata la procedura della valutazione individuale dei direttori d'ufficio con riferimento al **criterio "Raggiungimento degli obiettivi assegnati"**:

obiettivo	max.	grado di raggiungimento	difficoltà 1 = medio-alto 0,5 basso	grado di raggiungimento pesato	media grado di raggiungimento	punteggio arrotondato
A	B	C	D	$E = C \cdot D$	$F = \sum E/n$	$G = B \cdot F$
obiettivi operativi di uffici						
obiettivo operativo 1						
obiettivo operativo 2						
obiettivo operativo ...						
obiettivo operativo n						
punteggio per obiettivi operativi (II)	2					
obiettivi strategici di ripartizioni						
obiettivo strategico 1						
obiettivo strategico 2						
obiettivo strategico ...						
obiettivo strategico 1n						
punteggio per obiettivi strategici (I)	1					
totale I + II	3					

Il risultato così ottenuto viene arrotondato. Il punteggio complessivo dei direttori d'ufficio si ottiene dalla media della valutazione ottenuta per ciascun criterio. Il punteggio così ottenuto può essere aumentato dal Segretario generale di un massimo di 0,5 punti. A tal fine il Segretario generale può assegnare con propria disposizione, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, degli obiettivi individuali al dirigente, il cui raggiungimento viene verificato con degli indicatori. Il risultato finale viene arrotondato.

## 5 I SOGGETTI E LE RESPONSABILITÀ

La suddivisione delle responsabilità segue la struttura della tabella sotto riportata:

<b>Soggetto valutato</b> <b>Tipo valutazione</b>	<b>Direttori d'ufficio</b>	<b>Direttori di ripartizione</b>	<b>Segretario Generale</b>
Retribuzione di risultato dirigenti	---	Giunta camerale	Giunta camerale
Premio per la prestazione individuale direttori d'ufficio	Direttore di ripartizione	---	---
Valutazione annuale per incarico	Direttore di ripartizione	Segretario generale	Giunta camerale
Valutazione per rinnovo dell'incarico	Direttore di ripartizione	Segretario generale	Giunta camerale

