



CAMERA  
DI COMMERCIO  
INDUSTRIA  
ARTIGIANATO  
E AGRICOLTURA  
DI TRENTO

*Pronti all'impresa*

**SISTEMA DI MISURAZIONE  
E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE  
2019-2024**



## Sommario

PREMESSA .....	3
1. STRUMENTI, PRINCIPI E FINALITÀ.....	4
1.1. Gli strumenti di programmazione in uso .....	4
1.2. Finalità del sistema di misurazione e valutazione della performance .....	8
2. LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE DI STRUTTURA.....	10
2.1. La programmazione degli obiettivi .....	10
2.2. La rendicontazione degli obiettivi .....	12
2.3. I soggetti coinvolti e le tempistiche .....	13
2.4. Le differenze con i piani pregressi .....	14
3. DALLA PERFORMANCE DI STRUTTURA A QUELLA INDIVIDUALE.....	15
3.1. La valutazione dei dirigenti.....	15
3.2. Modalità di calcolo e attribuzione della retribuzione di risultato .....	20
3.3. Differenze con il sistema precedente.....	21
3.4. La valutazione del personale non dirigenziale .....	21
3.5. Tempistiche e soggetti coinvolti nel sistema di valutazione della performance individuale .....	22
3.6. La trasparenza .....	23



## PREMESSA

L'Ente camerale trentino ha attivato una pluralità di strumenti di misurazione e rilevazione della performance, sia individuale che di struttura, funzionali al perseguimento degli obiettivi di efficientamento, razionalizzazione e miglioramento quali-quantitativo dei propri servizi a beneficio ultimo dei cittadini e delle imprese. Tali strumenti differiscono parzialmente dagli istituti analoghi previsti a livello nazionale, in ragione del differente riparto di competenze Stato-Regioni previsto dallo Statuto di Autonomia del Trentino – Alto Adige (compete ad esempio alla Regione la definizione delle norme ordinarie delle Camere di Commercio di Trento e Bolzano, nonché l'attuazione dei principi in materia di performance e trasparenza).

Non di meno è possibile rinvenire una sostanziale comunanza di impostazione tra gli strumenti adottati a livello locale e quelli nazionali, derivante in particolare dalla volontà dell'amministrazione camerale trentina di rendere le proprie strutture e le proprie azioni confrontabili con le altre realtà omogenee del sistema camerale.

L'adozione del presente sistema di misurazione e valutazione della performance, pur non prevista dalla normativa regionale applicabile, si inserisce nell'alveo delle azioni sino ad oggi attivate ed è funzionale rendere maggiormente intellegibili e comprensibili dall'esterno gli sforzi svolti dall'Ente camerale trentino sul versante del miglioramento continuo delle proprie strutture e sviluppare appieno le potenzialità degli strumenti attualmente in uso, anche migliorandone il coordinamento.



## 1. STRUMENTI, PRINCIPI E FINALITÀ

### 1.1. Gli strumenti di programmazione in uso

Il differente riparto di competenze tra Stato, Regioni e Province, previsto nello Statuto di Autonomia della Regione Trentino-Alto Adige (D.P.R. 31 agosto 1972 n. 670) segna a livello locale una differente caratterizzazione di alcuni adempimenti a carico delle amministrazioni pubbliche, connessi in particolare – per quanto ora di interesse – alle modalità di misurazione e valutazione della performance, sia individuale che di struttura.

A livello locale non trovano pertanto applicazione né il d.lgs. 150/2009 e ss.mm., né le delibere CIVIT attuative dello stesso, né gli strumenti previsti dalla contrattazione collettiva nazionale. Il quadro normativo e regolamentare di riferimento a livello locale è così composto:

- art. 1 comma 1-ter della L.R. 3/2000;
- direttive impartite dalla Provincia autonoma di Trento;
- contratti collettivi del personale dirigenziale e non dirigenziale del comparto Regione TAA, Camere di Commercio I.A.A. di Trento e Bolzano.

Non di meno, in considerazione dell'appartenenza dell'Ente camerale alla rete nazionale delle Camere di Commercio e della possibilità di avvalersi degli strumenti operativi predisposti da Unioncamere (sistema informativo integrato per la misurazione dei processi, benchmarking e performance), l'Ente camerale trentino ha da sempre cercato di trovare soluzioni operative, che pur muovendo nell'ambito della sopra richiamata normativa regionale, si ponessero in linea di continuità anche con la normativa nazionale vigente. Tale impostazione è divenuta ancor più opportuna a seguito dell'emanazione di una pluralità di atti normativi nazionali, di diretta applicazione a livello locale, che con gli strumenti di valutazione della performance sono direttamente collegati (es: I. 190/2012).

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance non rappresenta in quest'ottica un atto completamente e totalmente innovativo. Al contrario, lo stesso va ad inserirsi in un sistema articolato di istituti già esistenti, per ricondurli ad unitarietà all'interno di un unico documento descrittivo, adeguandone ove necessario la struttura e esplicitandone gli strumenti di coordinamento e correlazione.

Per una più agevole ed immediata comprensione dei contenuti del presente documento si ritiene pertanto necessario prendere le mosse dall'analisi degli istituti esistenti (nella loro attuale caratterizzazione e struttura), funzionale anche all'evidenziazione delle innovazioni introdotte con il nuovo sistema.

### **Piano triennale di Miglioramento**

Il Piano di Miglioramento è disciplinato a livello locale, dall'art. 1 comma 1-ter della L.R. 3/2000 (introdotto con L.R. 4/2011) e dalle direttive per il contenimento della spesa pubblica emanate dalla Provincia Autonoma di Trento. Stante la portata molto generale



delle previsioni in parola, la Camera di Commercio di Trento ha sin da subito strutturato i propri piani secondo il modello previsto dal d.lgs. 150/2009 per il Piano triennale della performance.

Il piano triennale di miglioramento, elaborato dalla Camera di Commercio a partire dall'esercizio 2013, viene approvato a cadenza annuale secondo una logica di programmazione scorrevole ed in conformità agli obiettivi strategici definiti all'interno delle linee pluriennali di consiliatura. L'approvazione del Piano compete alla Giunta camerale, previa acquisizione del parere del Nucleo di Valutazione (equivalente dell'O.I.V. – Organismo Indipendente di Valutazione), sulla base di una proposta elaborata dalle strutture operative (approccio di programmazione bottom-up).

Il Piano di miglioramento è strutturato in aree strategiche (mutuate dalle linee pluriennali di consiliatura) e prospettive Balanced Scorecard (BSC) per una valutazione integrata ed organica delle azioni che si intendono attuare. Ad ogni area strategica sono associati specifici obiettivi strategici (triennali) e operativi (annuali) con annessi indicatori di impatto, risultato e qualità, che vengono assegnati alla responsabilità dei dirigenti e direttori in base alle aree/uffici di rispettiva competenza.

Il Piano è inoltre coordinato nei suoi contenuti con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Tale coordinamento si realizza mediante la previsione di appositi indicatori che monitorano aspetti gestionali funzionali alla prevenzione del rischio corruttivo (es: tempi di evasione delle pratiche, grado di automazione dei processi), che vengono riportati all'interno di entrambi i documenti.

Il sistema di rilevazione dei risultati prevede una fase di monitoraggio intermedio, svolta in via informale a cura delle strutture interne ed una fase di rilevazione finale, che si concretizza nell'approvazione da parte della Giunta camerale della Relazione sullo Stato di Attuazione del Piano di Miglioramento, successivamente trasmessa per conoscenza al Nucleo di Valutazione. La rilevazione delle misure di cui si compongono gli indicatori di performance viene effettuata dai direttori per le parti di rispettiva competenza e viene validata dalla struttura interna incaricata del controllo di gestione.

La performance di Ente è data dalla media aritmetica delle performance delle singole aree strategiche, secondo un criterio di aggregazione che tiene conto dei soli obiettivi strategici ed è confrontabile tra anni, stante la durata pluriennale degli stessi.

### **Sistema di valutazione della dirigenza**

L'attuale sistema di valutazione della dirigenza è stato approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 15 di data 20 febbraio 2015, in attuazione delle previsioni contenute negli artt. 37 e 42 del vigente Contratto collettivo riguardante il personale dell'area dirigenziale della Regione T.A.A. e delle Camere di Commercio I.A.A. di Trento e Bolzano.

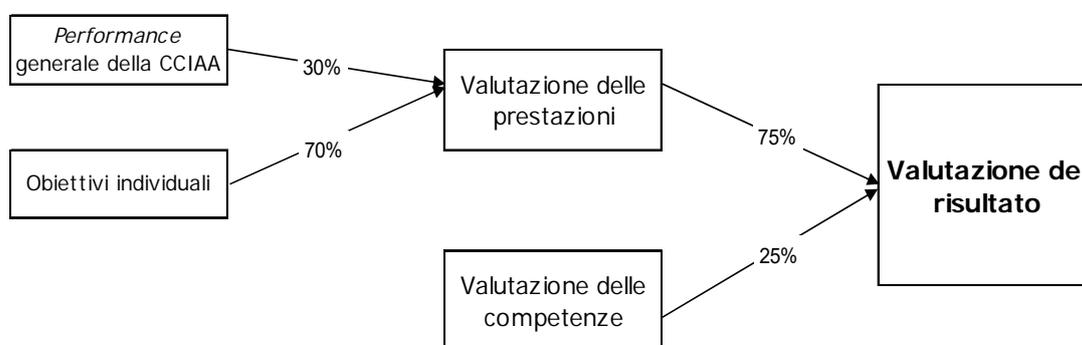
In esso sono stabiliti il modello di riferimento, i criteri, gli ambiti di attività soggetti a valutazione e le modalità di assegnazione e di calcolo dei punteggi, nonché le modalità

di calcolo degli incentivi economici legati alle prestazioni ed alle competenze organizzative.

Gli ambiti oggetto di valutazione sono i seguenti:

- performance generale della CCIAA (data da una pluralità di indicatori di struttura e di risultato tra cui la performance finale del Piano di miglioramento);
- grado di conseguimento degli obiettivi individuali, assegnati ad inizio anno (la valutazione tiene conto della performance degli indicatori allegati all'obiettivo e delle risultanze di apposita relazione nella quale il dirigente descrive le azioni svolte e motiva l'eventuale scostamento tra target e risultato);
- competenze e attitudini dimostrate dal dirigente.

La valutazione finale di risultato è data dalla media ponderata dei precitati fattori, che vengono aggregati con le seguenti modalità:



La valutazione del Segretario Generale compete alla Giunta camerale, su proposta del Nucleo di Valutazione, mentre la valutazione dei dirigenti rientra nelle attribuzioni del Segretario Generale.

### **Fondo per la produttività del personale non dirigenziale**

Le modalità di erogazione del fondo per la produttività del personale non dirigenziale sono puntualmente definite dall'art. 90 del Contratto collettivo del personale della Regione T.A.A. e delle Camere di Commercio I.A.A. di Trento e Bolzano.

Tale disposizione prevede criteri differenti a seconda che il dipendente sia o meno incaricato della direzione di una struttura organizzativa.

#### Direttori d'ufficio

Il premio individuale dei direttori d'ufficio, è commisurato per il 25% alle giornate di effettiva presenza e per il 75% alla valutazione delle prestazioni rese, che viene effettuata dal Dirigente responsabile, tenendo conto dei seguenti criteri (valutati attribuendo un punteggio compreso tra 1 a 5):

- GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI, tenendo conto delle risorse umane e strumentali a disposizione. Le prassi interne prevedono la formalizzazione di 2 obiettivi trasversali (comuni a tutti i direttori) e 3 obiettivi specifici di ufficio. In ogni caso si richiede che gli obiettivi siano coordinati con il Piano di miglioramento dell'Ente;

- **COMPETENZE INDIVIDUALI** (grado di conoscenza ed esperienza maturata nelle materie di competenza, capacità di apprendimento, flessibilità);
- **CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE** (gestione delle risorse di personale, strumentali ed economiche assegnate, propensione alla soluzione di problemi gestionali ed organizzativi, orientamento al miglioramento delle procedure).

#### Personale non incaricato della direzione d'ufficio

Il premio spettante al personale non incaricato della direzione d'ufficio è commisurato per il 40% alle giornate di effettiva presenza e per il 60% alla valutazione delle prestazioni rese, che viene effettuata dal responsabile gerarchico tenendo conto dei seguenti criteri (valutati attribuendo un punteggio compreso tra 1 a 5):

- **QUALITÀ E RENDIMENTO** (precisione e accuratezza nello svolgimento dell'attività e attenzione al rispetto delle procedure, sviluppo di un adeguato volume di attività in relazione al tempo impiegato);
- **ADATTAMENTO OPERATIVO** (attitudine al cambiamento organizzativo e tecnologico e alla flessibilità lavorativa, capacità propositive in ordine all'espletamento delle funzioni);
- **ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE** (capacità relazionali sia nei confronti dell'utenza che dei colleghi e degli altri interlocutori interni, orientamento allo scambio di conoscenze e informazioni);
- **COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITÀ TECNICHE** (grado di conoscenze e capacità professionali e tecniche).

La valutazione viene formalizzata in apposita scheda scritta, che viene consegnata e discussa nel corso di appositi colloqui individuali.

### **Programmazione economica e patrimoniale**

La disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio, contenuta all'interno del D.P.R. 2 novembre 2005 n. 254, è informata ai principi generali della contabilità economica e patrimoniale e risponde ai requisiti della veridicità, universalità, continuità, prudenza, chiarezza. I documenti di programmazione previsti dalla menzionata normativa sono riepilogati all'interno del grafico seguente:





A partire dall'esercizio 2014, al preventivo economico vengono infine allegati una pluralità di documenti di riclassifica, introdotti dal DM 27 marzo 2013, con l'intento di armonizzare i principi contabili applicati dalle varie PA e rendere tra loro confrontabili bilanci predisposti secondo schemi contabili diversi (Budget economico annuale e pluriennale, PIRA, Previsioni delle entrate e uscite di cassa secondo missioni e programmi COFOG).

La coerenza tra gli atti di programmazione economica e strategica è assicurata dall'azione di coordinamento e impulso svolta dalle strutture interne incaricate del controllo di gestione e contabile (servizio controllo di gestione e ufficio ragioneria) e da un meccanismo di programmazione diffuso, che si basa sull'attivo coinvolgimento dei direttori e dirigenti chiamati ad elaborare le previsioni di spesa degli uffici di rispettiva competenza. A tal fine l'Ente camerale adotta un sistema di contabilità analitica, articolato per centri di costo e centri di responsabilità, assegnati alla diretta competenza dei dirigenti. Tale sistema di gestione contabile consente il controllo puntuale del costo delle singole iniziative, nonché la verifica a consuntivo della corretta pianificazione delle stesse.

### **Sistema informativo integrato (Unioncamere)**

La Camera di Commercio di Trento è infine annualmente interessata dall'attività di rilevazione e misurazione dei costi dei processi e di definizione di indicatori di performance e benchmark, condotta a livello nazionale da Unioncamere. I dati raccolti tramite l'Osservatorio camerale (bilanci, strutture, servizi) e il sistema Kronos vengono impiegati da Unioncamere per l'elaborazione di specifici indicatori di salute economica, efficienza, efficacia, volume e qualità, uniformi per tutti il sistema camerale.

Tali indicatori consentono – pur con i doverosi controlli e correttivi, resi necessari dalle specificità di ciascuna realtà – una diretta comparazione tra le amministrazioni del sistema camerale, suscettibile di essere posta alla base di analisi di benchmark da integrare all'interno dei piani di miglioramento. I dati sono in particolare aggregati per differenti cluster (nazionale, dimensionale e regionale) per consentire una comparazione adeguata in base alle specificità dell'indicatore considerato e tener conto delle diverse economie di scala di cui possono beneficiare gli Enti in relazione al rispettivo dimensionamento.

Le risultanze del sistema informativo integrato vengono annualmente valutate e rielaborate dalla struttura interna incaricata del controllo di gestione sotto forma di report sintetici, che vengono consegnati al Segretario generale e ai dirigenti per le opportune considerazioni e l'eventuale adozione dei necessari correttivi.

#### **1.2. Finalità del sistema di misurazione e valutazione della performance**

Come già anticipato l'elaborazione di un sistema di misurazione e valutazione della performance non rappresenta per l'Ente camerale trentino un momento di stacco, quanto piuttosto un'occasione per effettuare un'organica ricognizione degli strumenti valutativi in uso, nell'ottica di conseguire le seguenti utilità:



- incrementare la trasparenza e la comunicazione verso l'esterno. Un'accurata e chiara rappresentazione del sistema della performance individuale e di struttura agevola la comprensione di tali istituti da parte degli stakeholders di riferimento, consentendo un miglior controllo indiretto sugli stessi;
- riorganizzare e razionalizzare degli istituti esistenti, nell'ottica di garantirne il miglior coordinamento ed evitare logiche premiali sganciate dall'effettiva capacità dell'Ente di generare valore per il territorio;
- definire e formalizzare ruoli, tempistiche e procedure del sistema di valutazione, onde evitare fenomeni di tardiva assegnazione degli obiettivi individuali, che potenzialmente potrebbero tradursi nella formalizzazione di obiettivi non più attuali o comunque non sfidanti;
- supportare la totalità dei processi decisionali in un circolo virtuoso di miglioramento continuo.



## 2. LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE DI STRUTTURA

### 2.1. La programmazione degli obiettivi

Il Piano triennale di miglioramento è lo strumento che sviluppa in chiave sistemica la programmazione delle attività da svolgere per il conseguimento delle priorità di governo, che vengono definite dal consiglio all'interno delle linee pluriennali di consiliatura e relativi aggiornamenti annuali (relazione previsionale programmatica).

Stante l'invarianza del quadro normativo di riferimento ed i buoni risultati conseguiti nel corso dell'ultima consiliatura, si ritiene di poter confermare anche per il quinquennio 2019-2024 l'impostazione di fondo sottesa ai Piani sino ad ora adottati, che prevede:

- l'analisi del contesto interno (risorse umane e finanziarie a disposizione, dati relativi ai volumi di attività dei vari uffici) ed esterno (andamento economia locale) di riferimento, quale imprescindibile parametro per valutare il posizionamento e l'efficacia delle azioni programmate;
- l'individuazione della mission e delle aree strategiche di miglioramento, in coerenza con i contenuti delle linee pluriennali di consiliatura;
- l'individuazione, per ciascuna area strategica, degli obiettivi strategici e operativi da conseguire ed annessi indicatori di risultato e di impatto. Tali indicatori possono essere espressi in termini assoluti o relativi, avendo a riferimento i risultati precedentemente ottenuti dalla stessa amministrazione camerale (confronto intertemporale) o parametri di benchmark esterni (ad esempio le risultanze del sistema informativo integrato predisposto da Unioncamere). Onde consentire un'analisi della performance che tenga conto non solo dei risultati di esercizio, ma anche dello sviluppo nel tempo di tali risultati, si cercherà per quanto possibile di mantenere una tendenziale continuità di indicatori strategici tra i diversi Piani. Nella strutturazione degli indicatori di valutazione si terranno infine in debita considerazione anche gli indicatori trasversali proposti dal sistema informativo integrato proposto da Unioncamere, che saranno integrati nei vari Piani in quanto pertinenti rispetto alle finalità di rilevazione individuate dall'amministrazione trentina;
- il raccordo con il Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Il raccordo tra i due strumenti di programmazione è dato dall'inserimento all'interno del Piano di miglioramento di specifici indicatori funzionali al contenimento del rischio corruttivo e alla rilevazione di situazioni sintomatiche di esposizione al rischio (c.d. red flag indicators).

Particolare attenzione sarà dedicata alla corretta distinzione tra obiettivi strategici e operativi, effettuata basandosi sulla natura e sulla portata dell'indicatore (KPI) coinvolto e sul peso che allo stesso si ritiene di attribuire all'interno della definizione della performance di struttura:



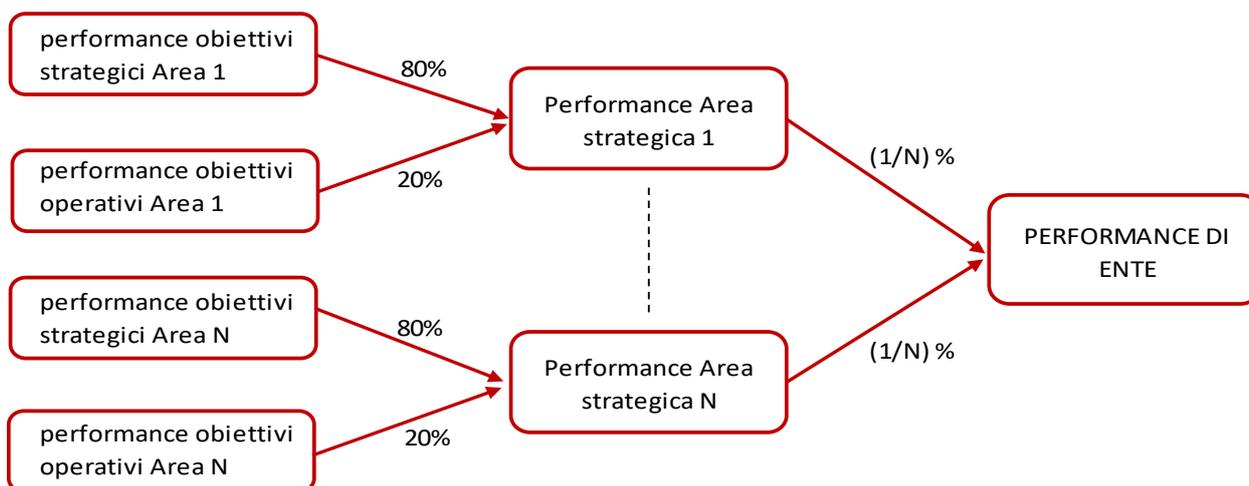
- obiettivi strategici: individuano le priorità di intervento sul medio-lungo periodo (triennale). Gli indicatori associati agli obiettivi strategici misurano l'impatto (outcome) o il risultato finale (output) dell'attività svolta;
- obiettivi operativi: sono definiti annualmente e individuano le azioni concrete da avviare per agevolare o rendere possibile il conseguimento dell'obiettivo strategico, cui sono associati. Gli indicatori operativi (di efficienza, efficacia, qualità) misurano la capacità dell'Ente di realizzare le specifiche iniziative programmate.

Ogni obiettivo operativo è funzionale al conseguimento di un obiettivo strategico, tuttavia in alcuni casi può accadere che tale consequenzialità non sia immediatamente rinvenibile tra i relativi indicatori:

- i KPI strategici monitorano solo alcuni aspetti dell'obiettivo associato;
- i KPI operativi monitorano solo alcune azioni svolte dall'Ufficio.

Può pertanto accadere che vi sia performance positiva per i KPI strategici, ma non per quelli operativi (quando la performance strategica è frutto di più attività operative, non tutte monitorate) e viceversa (quando l'obiettivo strategico è monitorato solo per alcuni aspetti mentre le azioni operative si riferiscono all'obiettivo nel suo complesso).

Il sistema di aggregazione della performance prescelto per i Piani futuri tiene conto sia degli obiettivi strategici che di quelli operativi (differenziandosi in questo senso dalla previgente impostazione), aggregati in entrambi i casi a livello di area strategica, seppur con un differente peso: gli obiettivi strategici pesano per l'80%, mentre quelli operativi per il 20%, in modo da rendere conto del loro minor impatto sull'azione finale dell'Ente.



La Performance di Ente (P.E.) è pertanto calcolata come segue:

$$P.E = \sum_{i=1}^n \frac{(\mu OS_{Ai} * 80\% + \mu OO_{Ai} * 20\%)}{n}$$

Dove:  $\mu OS_{Ai}$  = media aritmetica delle performance degli obiettivi strategici appartenenti alla medesima area;



$\mu OO_{Ai}$  = media aritmetica delle performance degli obiettivi operativi appartenenti alla medesima area;

$n$  = numero di Aree strategiche previste nel Piano di Miglioramento

A livello di rappresentazione grafica, le performance conseguite sono rappresentate anche mediante l'utilizzo di cruscotti, così strutturati:

- lunotto rosso → performance compresa tra 0% e 33%;
- lunotto giallo → performance compresa tra 34% e 66%;
- lunotto verde → performance compresa tra 67% e 100%.

## 2.2. La rendicontazione degli obiettivi

La rilevazione dello stato di attuazione della performance viene condotta in due momenti: una rilevazione intermedia a valenza esclusivamente interna, che si concretizza nell'approvazione di un report sintetico e una rilevazione finale, che si concretizza nell'approvazione da parte della Giunta della Relazione sullo stato di attuazione del Piano di miglioramento.

Gli esiti della rilevazione intermedia saranno trasmessi per conoscenza alla Giunta camerale ed al Nucleo di Valutazione. Tali dati sono riepilogati in un report sintetico che descrive lo stato di attuazione degli obiettivi, distinguendoli in funzione della loro scadenza e delle loro caratteristiche (obiettivi a rilevazione continua sull'anno, obiettivi con target di risultato parametrizzabili sull'anno, obiettivi a scadenza nella sola metà anno). La valutazione intermedia della performance non tiene conto degli obiettivi aventi scadenza nel corso della seconda metà nell'anno, che vengono resi neutrali ai fini del calcolo della performance di area e ente. Il valore ottenuto in sede di rilevazione intermedia diviene così confrontabile con i risultati di performance finale ottenuti negli esercizi precedenti ed attesi per l'anno in corso, di cui sostituisce un buon predittore.

Il documento di rilevazione finale della performance si presenta invece secondo una veste più strutturata, articolata nelle seguenti sezioni:

- Analisi del contesto esterno ed interno di riferimento, con un focus particolare sui dati quantitativi relativi all'attività svolta nell'anno;
- Analisi della performance complessiva di Ente, rilevando le aree e gli obiettivi che hanno rappresentato i maggiori punti di forza e di debolezza;
- Analisi dettagliata della performance ottenute sulle singole aree e connessi obiettivi strategici e operativi. L'analisi degli indicatori è preceduta da una breve analisi descrittiva, che motiva gli eventuali scostamenti rilevati e completa il dato con informazioni relative all'andamento complessivo delle attività rilevate;
- Analisi comparativa dei KPI strategici rispetto alle annualità pregresse (si prende a riferimento l'arco temporale della consiliatura);
- Analisi dettagliata dei KPI (sia strategici che operativi) per Area dirigenziale.

### 2.3. I soggetti coinvolti e le tempistiche

Tutte le attività di programmazione e rendicontazione del Piano di Miglioramento sono seguite dalla struttura incaricata del controllo di gestione, in stretto raccordo e sinergia con i direttori ed i dirigenti di volta in volta coinvolti. La gestione del Piano è seguita su apposito applicativo informativo, predisposto da Unioncamere e da questa gratuitamente messo nella disponibilità degli enti del sistema camerale.

Il calcolo delle performance aggregate (a livello di Ente, Area strategica e Unità operativa) viene effettuato in maniera automatica dall'applicativo prescelto, secondo le regole di calcolo e aggregazione precedentemente descritte, a garanzia della correttezza e non manomettibilità del dato. Al controllo di gestione compete infine un'attività di controllo dei dati quali-quantitativi dichiarati dalle strutture, verificandone la coerenza e logicità rispetto al complesso degli strumenti di programmazione, anche economica.

La tabella seguente riepiloga tempistiche e soggetti coinvolti nella rilevazione:

attività	Soggetti coinvolti	tempistiche
Definizione degli obiettivi e relativi indicatori	Direttori, Dirigenti, Controllo di gestione	Novembre/dicembre anno precedente
Presentazione degli obiettivi al Nucleo di Valutazione e acquisizione delle relative osservazioni/notazioni/richieste	Controllo di gestione, Nucleo di Valutazione	Entro metà dicembre anno precedente
Redazione del Piano di miglioramento e invio ufficiale al Nucleo di Valutazione	Controllo di gestione, Segretario Generale	Entro fine dicembre anno precedente
Acquisizione del parere finale del Nucleo di Valutazione	Segretario generale, Nucleo di Valutazione	Entro metà gennaio anno in corso
Informativa alle organizzazioni sindacali	Segretario Generale, organizzazioni sindacali	
Approvazione del Piano di miglioramento	Giunta camerale	Entro 31 gennaio anno in corso
Pubblicazione del Piano sul sito internet e invio in PAT	Controllo di gestione	
Rilevazione intermedia della performance (al 30.6) e redazione report	Direttori, Dirigenti, Controllo di gestione	Entro 31 luglio anno in corso
Comunicazione del report alla Giunta e al Nucleo di Valutazione (per conoscenza)	Segretario generale	Entro 31 agosto anno in corso
Rilevazione finale della performance (al 31.12) e redazione della relazione	Direttori, Dirigenti, Controllo di gestione	Entro 15 maggio anno successivo
Approvazione della relazione sullo stato di attuazione del Piano	Giunta camerale	Entro 31 maggio anno successivo
Trasmissione del Piano al Nucleo di Valutazione per sua validazione	Segretario generale, Nucleo di Valutazione	
Pubblicazione della relazione sullo stato di attuazione sul sito internet	Controllo di gestione	



#### 2.4. Le differenze con i piani progressi

Come già ricordato in premessa la struttura del sistema di rilevazione della performance organizzativa si mantiene sostanzialmente stabile rispetto alla consiliatura precedente, con le seguenti precisazioni e integrazioni:

- variazione delle modalità di aggregazione della performance finale, che a partire dalla vigente consiliatura terrà conto, con diversi pesi, sia degli obiettivi strategici che di quelli operativi. Il meccanismo di aggregazione continua invece ad operare per fasi, prendendo come punto di riferimento le aree strategiche mutate dalle linee pluriennali di consiliatura;
- inserimento all'interno dell'analisi del contesto interno di riferimento, di un focus specifico sui volumi di attività gestiti dall'amministrazione camerale trentina, onde evidenziare meglio la quantità dei servizi resi in esterno;
- formalizzazione di un momento di condivisione con la Giunta camerale e con il Nucleo di Valutazione delle risultanze della rilevazione intermedia dello stato di attuazione del Piano, che pur non dovendo essere oggetto di formale adozione/validazione da parte degli organi suddetti, vengono ugualmente trasmesse per opportuna conoscenza e per la predisposizione di eventuali note/osservazioni;
- integrazione del Piano con alcuni indicatori di benchmark derivanti dal sistema integrato predisposto da Unioncamere. Il benchmark verrà verosimilmente svolto prendendo a riferimento il valore del cluster (nazionale o dimensionale) relativo all'anno precedente a quello di rilevazione, stante le diverse tempistiche di rilevazione dei due sistemi (i dati di cluster vengono normalmente resi disponibili solo a ottobre dell'anno successivo).



### 3. DALLA PERFORMANCE DI STRUTTURA A QUELLA INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale persegue le seguenti finalità:

- evidenziare il contributo delle singole unità di personale rispetto agli obiettivi complessivi dell'amministrazione;
- favorire una maggior coesione e collaborazione del personale, anche coinvolgendolo, secondo le rispettive attribuzioni e competenze, nella definizione degli obiettivi attesi e delle potenziali prospettive di sviluppo;
- premiare i comportamenti virtuosi mediante applicazione di un meccanismo di valutazione omogeneo, chiaro, conoscibile a priori e coerente con le diverse competenze e responsabilità del personale di volta in volta coinvolto (diversificazione dei meccanismi premianti in funzione dei ruoli);
- favorire processi di crescita personale in ottica life-long learning e valorizzare le competenze acquisite, nonché il potenziale dimostrato dai propri dipendenti, in un'ottica di miglioramento continuo;
- assicurare meccanismi di confronto e condivisione della valutazione.

Il sistema di valutazione delle prestazioni individuali della Camera di Commercio è diversamente graduato in funzione dei ruoli e funzioni ricoperti dal personale. In particolare, mentre la strutturazione delle griglie di valutazione del personale dirigenziale è rimessa alle valutazioni della Giunta camerale (operando il contratto collettivo un semplice richiamo generico a tale procedure), la valutazione del personale non dirigenziale è regolamentata a maglie più strette all'interno del contratto collettivo applicabile. Rispetto alla valutazione di tali figure professionali il presente sistema si limiterà pertanto ad una ricognizione della disciplina esistente, con riserva di apportarvi le dovute correzioni e variazioni qualora le disposizioni richiamate dovessero subire cambiamenti in sede di rinnovo dei contratti collettivi attualmente vigenti.

#### 3.1. La valutazione dei dirigenti

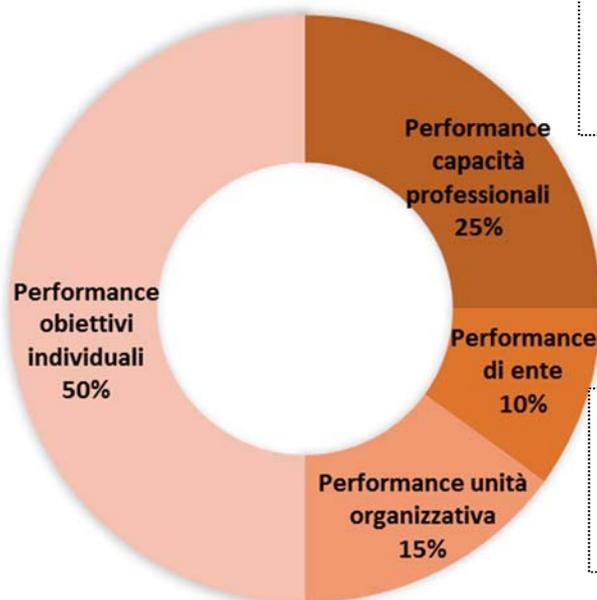
La griglia di valutazione della dirigenza, che sarà adottata a partire dall'anno 2020 e per tutta la vigenza del presente sistema di misurazione e valutazione della performance, si basa sulle seguenti componenti:

- risultati raggiunti dall'Ente camerale complessivamente considerato e dall'Area cui il dirigente è preposto, valutati in termini di grado di conseguimento degli obiettivi contenuti nel Piano di miglioramento;
- risultati raggiunti dal singolo Dirigente in rapporto agli obiettivi individuali di miglioramento allo stesso assegnati ad inizio anno;
- valutazione delle competenze e delle skills manageriali dimostrate dal dirigente in corso d'anno.

La valutazione complessiva della prestazione (c.d. valutazione di risultato) è la risultante della media ponderata delle valutazioni conseguite in relazione a ciascuna delle componenti innanzi riportate, secondo i pesi riportati nel grafico seguente.

Obiettivi individuali assegnati ad inizio anno:

- obiettivi del Piano di miglioramento → % di raggiungimento del target;
- Obiettivi extra-piano (particolari iniziative, incarichi o progetti) → valutazione qualitativa delle iniziative attuate



Skills manageriali valutate attribuendo un punteggio da 1 a 10 in base ad una griglia analitica di valutazione

Performance di Ente e U.O. derivanti direttamente dal Piano di Miglioramento (% di raggiungimento dei target totali)

### Performance di Ente (P.E.) e di Unità Organizzativa (P.U.O.)

Il mantenimento di una componente legata alla performance complessiva di struttura all'interno della valutazione di risultato persegue le seguenti finalità:

- assicurare un collegamento tra il contributo individuale al risultato dell'ente e la prestazione da questo complessivamente effettivamente realizzata;
- evitare che si producano effetti distorsivi dovuti ad una eccessiva focalizzazione sui risultati sul singolo dirigente, a prescindere dal risultato dell'organizzazione.

La performance di Ente e la performance di Unità organizzativa discendono direttamente dai meccanismi di calcolo sottesi all'elaborazione del Piano di Miglioramento:

- la performance di Ente (riportata all'interno della Relazione sullo stato di attuazione del piano di miglioramento) è data dalla media ponderata delle performance conseguite sulla totalità degli obiettivi strategici e operativi, pesanti rispettivamente per l'80% e il 20%;

$$P. E = \sum_{i=1}^n \frac{(\mu OS_{Ai} * 80\% + \mu OO_{Ai} * 20\%)}{n}$$

Dove:  $\mu OS_{Ai}$  = media aritmetica delle performance degli obiettivi strategici appartenenti alla medesima area;

$\mu OO_{Ai}$  = media aritmetica delle performance degli obiettivi operativi appartenenti alla medesima area;

$n$  = numero di Aree strategiche previste nel Piano di Miglioramento

- la performance di Unità organizzativa è data dalla media aritmetica delle performance degli obiettivi operativi assegnati all'Area cui il dirigente è preposto, aggregati a livello di ufficio. Anche la performance operativa di Area è riportata all'interno della Relazione sullo stato di attuazione del piano di miglioramento.



$$P. U. O. = \sum_{i=1}^n \frac{\mu OO_{Ui}}{n}$$

*Dove:  $\mu OO_{Ui}$  = media aritmetica delle performance degli obiettivi operativi appartenenti al medesimo ufficio;*

*n = numero di Uffici in cui è strutturata l'area dirigenziale*

### **Performance relativa agli obiettivi individuali (P.O.I.)**

Il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati a inizio anno concorre alla determinazione della valutazione di risultato nella misura del 50%. Gli obiettivi individuali possono essere di diversa natura:

- miglioramento delle prestazioni di uno o più servizi;
- innovazione di un servizio (es. attivazione di nuove competenze, riorganizzazione delle modalità di gestione di un servizio);
- realizzazione di progetti, eventi ed attività particolari ad alto valore strategico;
- efficientamento nella gestione delle risorse a disposizione.

Gli obiettivi possono derivare direttamente dal Piano di Miglioramento (nella misura in cui gli stessi siano direttamente attribuibili alla responsabilità del dirigente), ovvero essere definiti esternamente. Nel primo caso la valutazione della performance individuale viene direttamente acquisita a partire dalle risultanze della Relazione sullo Stato di attuazione del Piano di Miglioramento. Nel secondo caso invece la valutazione potrà anche essere espressa in termini di giudizio di valore: punteggio da 1 a 10, da assegnare tenendo conto delle componenti di valutazione specificate all'interno dell'obiettivo (misura il grado di raggiungimento degli step del progetto).

Al dirigente potranno essere assegnati da un minimo di 4 ad un massimo di 8 obiettivi individuali, potendosi ammettere anche la previsione di obiettivi comuni a tutta la dirigenza (obiettivi relativi volti ad un efficiente utilizzo delle risorse, azioni e/o progetti di innovazioni trasversali a più aree).

La valutazione finale relativa al grado di conseguimento degli obiettivi individuali è data dalla media aritmetica delle performance dei singoli obiettivi assegnati (espresse in %), fatta salva la possibilità, in sede di assegnazione degli obiettivi di stabilire diversi pesi in ragione del grado di importanza e/o difficoltà accordato a specifici progetti.

*Media aritmetica:*

$$P. O. I. = \sum_{i=1}^n \frac{r_i}{n}$$

*Media ponderata (in hp di attribuzione di pesi diversi ai vari obiettivi):*

$$P. O. I. = \sum_{i=1}^n r_i * p_i$$

*Dove:  $r_i$  = performance dell'obiettivo  $i$ -esimo;*

*$p_i$  = peso (espresso in termini percentuali) dell'obiettivo  $i$ -esimo*

*n = numero di obiettivi previsti (compreso tra 4 e 8)*



## Performance delle capacità professionali (P.C.P.)

La valutazione delle competenze comportamentali e manageriali del dirigente viene condotta sulla base di una griglia analitica di valutazione, in cui sono riportati:

- fattori di valutazione delle competenze e comportamenti;
- declaratoria delle capacità, competenze e comportamenti attesi per ciascun fattore (ratio: specificare più in dettaglio il significato del descrittore, onde evitare ambiguità o incomprensioni);
- scala di valutazione prescelta (da 1 a 10 per consentire una graduazione del giudizio il più puntuale possibile).

Il calcolo del punteggio di valutazione delle capacità professionali è dato dalla media aritmetica dei punteggi (da 1 a 10) attribuiti a ciascun fattore comportamentale. Tale valutazione è convertita in termini percentuali ai fini del calcolo della valutazione di risultato.

$$P. C. P. = \sum_{i=1}^n \frac{c_i}{n} \%$$

*Dove: c<sub>i</sub> = valutazione attribuita al descrittore i-esimo;  
n = numero di descrittori previsti*

La griglia di valutazione che sarà impiegata dall'Ente camerale nella vigenza del presente sistema di misurazione e valutazione della performance è la seguente:

Capacità (fattori da valutare)	Declaratoria capacità (criteri di valutazione)
Orientamento al risultato e leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'Ente;</li> <li>• capacità di definire obiettivi individuali e di struttura sfidanti e correttamente calibrati in relazione alle risorse umane e strumentali a disposizione;</li> <li>• capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;</li> <li>• assumere la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi anche se non direttamente impegnati nella fase realizzativa;</li> </ul>
Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di interpretare le aspirazioni, le esigenze e le potenzialità dei propri collaboratori, per generare valore e rafforzare il senso di appartenenza all'Ente;</li> <li>• garantire al proprio personale l'accesso a una formazione di livello, specifica e adeguata rispetto alle mansioni svolte;</li> <li>• capacità di armonizzare le esigenze dell'organizzazione con quelle dei collaboratori, anche in termini di gestione del lavoro straordinario e dei permessi;</li> </ul>



<p>Cooperazione e team work</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di dirimere situazioni conflittuali fra colleghi, stimolando un atteggiamento positivo di confronto;</li> <li>• tendenza a mantenere la calma e la lucidità in situazioni di tensione e conflitto;</li> <li>• capacità di integrarsi con le altre strutture, contribuire al lavoro di gruppo e favorire la circolazione delle informazioni;</li> <li>• capacità di affrontare le problematiche dell'area e dell'Ente, sapendone cogliere i profili di trasversalità, secondo un approccio generale e sistemico;</li> </ul>
<p>Gestione efficace ed efficiente dei processi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di organizzare, pianificare e programmare l'attività di competenza;</li> <li>• capacità di migliorare l'organizzazione del lavoro anche attraverso una corretta assegnazione dei compiti e un'equilibrata distribuzione dei carichi di lavoro;</li> <li>• capacità di gestire efficientemente le risorse assegnate, garantendo un complessivo equilibrio economico;</li> <li>• capacità di mettere in atto soluzioni che favoriscano la soddisfazione dell'utenza e degli stakeholder e il raggiungimento di elevati livelli di qualità del servizio;</li> </ul>
<p>Innovazione, flessibilità e gestione del cambiamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;</li> <li>• capacità di interpretare e gestire le problematiche derivanti dall'evoluzione del contesto esterno e dai mutamenti normativi e organizzativi;</li> <li>• propensione ad avanzare spontaneamente nuove proposte e nuove idee, assumendosene la responsabilità;</li> </ul>
<p>Capacità comunicative nelle relazioni interne ed esterne</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di costruire reti relazionali con gli interlocutori esterni;</li> <li>• capacità di sviluppare le relazioni inter-istituzionali valorizzando le competenze dell'Ente per affermare una leadership istituzionale in materia di sviluppo dell'economia locale;</li> <li>• Capacità di ascoltare i propri interlocutori in modo attivo e con un atteggiamento positivo di apertura;</li> <li>• Capacità di trasmettere integrità nei propri valori e allinearsi alle scelte e alla missione dell'Ente;</li> <li>• Capacità di trasmettere in modo efficace il messaggio all'interlocutore, presentando i contenuti in maniera chiara e incisiva, assicurandosi di ricevere feedback adeguati;</li> </ul>
<p>Competenze specialistiche di dominio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di applicare e approfondire le conoscenze specialistiche e tecniche necessarie allo svolgimento della propria attività;</li> <li>• Capacità di aggiornamento e autoformazione nelle materie relative all'ambito disciplinare di competenza;</li> </ul>



## Il calcolo della Valutazione di risultato

Tutto il processo di valutazione di risultato della dirigenza (dalla formalizzazione degli obiettivi, all'acquisizione degli elementi di valutazione ed alla loro aggregazione secondo i reciproci pesi) è svolto direttamente sull'applicativo di gestione del ciclo della performance (Integra) fornito da Unioncamere, in modo da prevenire errori nelle varie fasi di rilevazione.

Il calcolo del punteggio finale della valutazione di risultato è dato dalla media ponderata delle performance delle singole componenti precedentemente analizzate:

$$V.R. = P.E. * 10\% + P.U.O. * 15\% + P.O.I. * 50\% + P.C.P. * 25\%$$

### 3.2. Modalità di calcolo e attribuzione della retribuzione di risultato

La determinazione del "Fondo per la retribuzione di posizione e di risultato" delle Camere di Commercio di Trento e Bolzano è definita dalla Giunta camerale, su base annuale, in rapporto al numero di dirigenti, sulla base dell'ammontare del fondo calcolato annualmente dalla Regione ai sensi dell'art. 40 del Contratto collettivo. Una percentuale non inferiore al 15% delle risorse del "Fondo per la retribuzione di posizione e di risultato" deve essere destinato alla "retribuzione di risultato" (F.RR.), attraverso la quale i dirigenti, previa valutazione, vengono remunerati in base al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Il meccanismo di calcolo impiegato per l'attribuzione ai dirigenti della quota di "retribuzione di risultato" agli stessi spettante resta invariato rispetto al sistema precedente, continuando ad essere ancorato ai seguenti elementi:

- coefficiente di retribuzione di posizione (C.R.P.), definito in sede di attribuzione dell'incarico e rappresentato dal rapporto tra l'importo della retribuzione di posizione percepita dal dirigente e l'importo dello stipendio tabellare indicato nel contratto collettivo;
- periodo in carica della qualifica dirigenziale;
- punteggio ottenuto nell'ambito della valutazione di risultato (V.R.).

Il calcolo viene concretamente eseguito in due fase consequenziali: prima si definisce la quota teorica di retribuzione di risultato spettante (dipendente dal solo coefficiente di risultato e dal periodo di durata in carica) e successivamente si determina la quota effettiva di retribuzione di risultato da erogare, la cui quantificazione dipende dal punteggio ottenuto nell'ambito della valutazione di risultato.

$$Q. T. RR_i = F. RR. * \frac{M_i}{\sum_{i=1}^n M_i} * \frac{C. R. P. _i}{\sum_{i=1}^n C. R. P. _i}$$

*Dove: Q.T.RR<sub>i</sub> = Quota Teorica di Retribuzione di Risultato spettante al i-esimo dirigente;*

*F.RR. = Fondo per la Retribuzione di Risultato;*

*M<sub>i</sub> = mesi di permanenza in carica del i-esimo dirigente;*

*C.R.P.<sub>i</sub> = Coefficiente di retribuzione di posizione del i-esimo dirigente;*

*n = numero di dirigenti in carica*



$$RR_i = Q.T.RR_i * V.R_i$$

*Dove: RR<sub>i</sub> = Retribuzione di Risultato da erogare al i-esimo dirigente;*

*Q.T.RR<sub>i</sub> = Quota Teorica di Retribuzione di Risultato spettante al i-esimo dirigente;*

*V.R.<sub>i</sub> = valutazione di risultato del i-esimo dirigente;*

### **3.3. Differenze con il sistema precedente**

Le macro-componenti del sistema di valutazione della dirigenza vengono sostanzialmente confermate nel passaggio dal vecchio al nuovo sistema di rilevazione, pur con una riorganizzazione delle relative modalità di calcolo (articolata in unico livello, anziché per fasi conseguenti, come avveniva prima) e con alcune variazioni nella modalità di rilevazione delle stesse:

- la Performance di Ente non viene più calcolata in base ad un set limitato di indicatori (prevalentemente legato a dati di struttura e dati volumetrici), ma discende direttamente dalle risultanze del Piano di Miglioramento. Alla stessa si affianca inoltre l'ulteriore componente, data dalla Performance di Unità Organizzativa, in modo da conferire rilevanza anche ai risultati ottenuti dagli uffici di diretta attribuzione. Il peso relativo della componente relativa alla performance di struttura (sola Performance di Ente prima e Performance di Ente sommata alla Performance di unità Organizzativa ora) si mantiene tendenzialmente stabile (passa dal 23% al 25%);
- la scheda relativa agli obiettivi individuali subisce una semplificazione. Viene superata la partizione per macro-categorie, in modo da avere minor rigidità nella definizione degli obiettivi e favorirne un effettivo ancoraggio alle priorità da conseguire nell'anno. La valutazione è espressa in termini percentuali e non più in base ad una scala di valutazione da 1 a 4;
- la scheda relativa alla valutazione delle competenze viene aggiornata, riducendo il numero di descrittori impiegati ed affiancandovi una descrizione più estesa, funzionale ad orientare il decisore nell'individuazione dei comportamenti rilevanti. La scala di valutazione viene portata da 1-4 a 1-10 in modo da consentire una maggior graduazione del giudizio. Il risultato valutativo finale è poi convertito in % ai fini del conteggio della valutazione di risultato finale.

### **3.4. La valutazione del personale non dirigenziale**

Gli istituti di valutazione del personale non dirigenziale (direttivo e non) sono rigidamente disciplinati in sede di contrattazione collettiva. Il presente sistema di misurazione e valutazione della performance si limita pertanto ad operare un mero richiamo alla relativa disciplina, così come esposta e rappresentata al paragrafo 1.1., sena ulteriori specificazioni.

Vale in ogni caso notare come gli istituti di valutazione del personale incaricato della direzione delle strutture operative siano già sostanzialmente coordinati con il Piano di Miglioramento, sia per quanto concerne l'individuazione degli obiettivi trasversali (due)

che per quanto riguarda quelli specifici di ufficio (tre), la cui assegnazione e valutazione è rimessa alla competenza del dirigente responsabile.

### 3.5. Tempistiche e soggetti coinvolti nel sistema di valutazione della performance individuale

Le competenze a definire gli obiettivi e valutare le prestazioni rese delle singole unità di personale sono così ripartite:



Le tempistiche di assegnazione e valutazione del personale dirigenziale risentono necessariamente delle tempistiche di approvazione del Piano di Miglioramento e devono essere coordinate rispetto alle stesse. La tabella seguente mostra la scansione temporale delle attività inerenti la gestione della performance individuale:

Adempimento	Unità responsabile	Scadenza
Assegnazione degli obiettivi del Segretario Generale	Giunta camerale Nucleo di Valutazione Controllo di Gestione	31 gennaio anno in corso
Assegnazione degli obiettivi dei dirigenti	Segretario Generale Controllo di Gestione	
Assegnazione degli obiettivi dei direttori	Dirigenti Risorse Umane Controllo di Gestione	15 febbraio anno in corso
Valutazione del personale non incaricato di funzioni direttive e dirigenziali	Direttori / Dirigenti	31 marzo anno successivo
Valutazione dei direttori	Dirigenti	31 marzo anno successivo
Erogazione della retribuzione di produttività al personale non dirigenziale	Risorse umane	30 aprile anno successivo
Valutazione del Segretario Generale	Giunta camerale Nucleo di Valutazione	31 maggio anno successivo
Valutazione dei dirigenti	Segretario generale	
Erogazione della retribuzione di risultato del personale dirigenziale	Risorse umane	



### 3.6. La trasparenza

I dati relativi alla performance di Ente e individuale saranno tempestivamente pubblicati all'interno della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale, secondo le modalità e tempistiche già in essere e puntualmente descritte all'interno del Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, di cui si riporta l'estratto di pertinenza:

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE				
Denominazione e sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Contenuti della sotto-sezione	Riferimento normativo	Modalità di pubblicazione del dato (formati di dati aperti - PDF elaborabile, odt, rtf, txt, csv, ods, xml - formati di dati elaborabili - xls, html)
Performance	Sistema di misurazione e valutazione della Performance	Sistema di misurazione e valutazione della Performance	Par. 1, delib. CIVIT n. 104/2010 <u>Art. 1, c. 1, lett. o) L.R. 10/2014 e ss.mm.</u>	PDF elaborabili, firmati digitalmente
	Piano della Performance	Piano della Performance	Art. 10, c. 8, lett. b), d.lgs. 33/2013	
	Relazione sulla Performance	Relazione sulla Performance	<u>Art. 1, c. 1, lett. o) L.R. 10/2014 e ss.mm.</u>	
	Ammontare complessivo dei premi	Ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati ed effettivamente distribuiti	Art. 20, c. 1 e 2, d.lgs. 33/2013	html (dati inseriti direttamente in pagina web)
	Dati relativi ai premi	Dati relativi ai premi (a livello locale solo entità media del premio conseguito dal personale dirigenziale e non dirigenziale)	<u>Art. 1, c. 1 lett. f) L.R. 10/2014 e ss.mm.</u>	