

# Gestire per obiettivi una Camera di Commercio

VINCENZO ROSELLI

*“l'esistenza dello stato, come quella di ogni altra comunità,  
è giustificata da un fine”*

Aristotele, Politica

## PREMESSA

Negli ultimi anni sono molteplici le innovazioni legislative che hanno interessato la Pubblica Amministrazione italiana con l'obiettivo di modernizzarla e che, contemporaneamente, hanno sostenuto un processo di progressiva adozione di sistemi gestionali tipici del mondo delle imprese.

In tale contesto, particolare attenzione è stata dedicata alla “gestione per controlli”, non sempre considerando che, un controllo, per potersi attuare efficacemente, necessita di una chiara definizione *ex ante* degli obiettivi e, quindi, di un piano.

Pertanto, la pianificazione, rispetto al controllo, rappresenta un processo chiave altrettanto importante ed è, anzi, *conditio sine qua non* per consentire l'attuazione di controlli *ad hoc*, in grado di orientare l'organizzazione e le sue persone verso il raggiungimento dei suoi obiettivi.

La gestione per obiettivi di una organizzazione prevede che si attui un processo logico di pianificazione e controllo in grado di correlare organicamente gli obiettivi strategici alla incentivazione individuale. Un siffatto processo può essere articolato come segue:

- l'analisi dei bisogni degli *stakeholder* e, coerentemente con la propria *mission* istituzionale, la definizione delle priorità strategiche (linee di indirizzo);
- la definizione degli obiettivi strategici, espressi attraverso l'esplicitazione dei risultati “politici” attesi, e dei programmi che si intendono attuare allo scopo (programma pluriennale) coerentemente con le priorità strategiche individuate;
- la programmazione annuale delle attività e la definizione del piano operativo di gestione con cui tradurre gli obiettivi strategici in obiettivi operativi per l'esercizio e formulare le previsioni di proventi, oneri e investimenti;
- la definizione dei budget direzionali e dei corrispondenti obiettivi dirigenziali per l'esercizio, con cui delimitare il perimetro di azione, di autonomia e di responsabilità di ciascun dirigente;
- la definizione degli obiettivi operativi dei collaboratori per l'esercizio, evidenziandone il legame con gli obiettivi dirigenziali e, di questi, con gli obiettivi strategici dell'ente;
- il controllo di gestione, da espletarsi continuamente nel corso di tutto l'esercizio, con la finalità principale di supportare la struttura con una adeguata base dati informativa sull'andamento;

- la valutazione finale da interpretarsi prevalentemente come un processo che ha la finalità di favorire la crescita professionale e lo sviluppo organizzativo;
- il riconoscimento di risultati individuali e/o collettivi coerenti con gli obiettivi strategici, anche attraverso sistemi di incentivazione economica.

Il processo di pianificazione e controllo rappresenta, da un punto di vista organizzativo e gestionale, un processo di apprendimento continuo che trova una delle principali fonti di alimentazione proprio nell'analisi degli scostamenti tra gli obiettivi prefissati ex ante e i risultati conseguiti ex post. Infatti, dall'interpretazione dei casi di successo (obiettivi raggiunti) e dei casi di insuccesso (obiettivi mancati parzialmente o completamente), è possibile sviluppare nuova conoscenza da impiegare nei successivi cicli di pianificazione e programmazione per migliorare la capacità di previsione (stime sempre più corrette), di comprensione del contesto (spesso fonte di "rumore" in fase di pianificazione), di applicazione di metodi e strumenti (innovazione delle routine organizzative), di organizzazione (ruoli e responsabilità), etc..

Peraltro, in una organizzazione di servizi con specifiche competenze di carattere istituzionale, quali le Camere di Commercio sono, in cui il principale fattore produttivo è rappresentato dalle persone, gli obiettivi pianificati e i risultati conseguiti dipendono strettamente dalla capacità di orientare e motivare verso tali obiettivi l'agire dei collaboratori. E il riconoscere il proprio contributo professionale individuale coerente e determinante per la strategia dell'Ente, ingenera autostima, rafforza il senso di appartenenza e accresce la motivazione.

Nel contributo proposto si sviluppano analiticamente i concetti e le metodologie relative al modello di pianificazione e gestione per obiettivi di una Camera di Commercio fino ad arrivare a proporre una architettura di sistema di valutazione dei risultati dei dirigenti in grado di strutturare e coerentizzare il legame tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi.

## LA GESTIONE PER OBIETTIVI

La gestione per obiettivi trova il suo fondamento nella teoria dell'MBO – *Management by Objectives* – formulata da Peter Drucker già nel 1954<sup>1</sup> e successivamente trasformata in practice gestionale da numerosi dirigenti e consulenti di direzione aziendale. Sebbene il successo iniziale di questo approccio sistematico alla gestione dell'organizzazione abbia trovato un terreno particolarmente fertile nell'industria manifatturiera, ben presto ha avuto modo di diffondersi in tutti gli altri ambiti organizzativi, dalle aziende di servizi alle organizzazioni pubbliche.

Gestire un'organizzazione implica realizzare ciclicamente un processo distinto in tre fasi: fissare gli obiettivi, guidare il loro raggiungimento e misurare i risultati.

Una definizione di gestione per obiettivi che aiuta a fare chiarezza su questo approccio è quella fornita da uno dei più autorevoli professionisti in materia<sup>2</sup>:

- la gestione per obiettivi è un approccio sistematico alla gestione dell'organizzazione – qualsiasi organizzazione;
- i responsabili della gestione di un'organizzazione stabiliscono dove vogliono portare l'organizzazione, o che cosa vogliono che essa realizzi durante un particolare periodo;

<sup>1</sup> Peter. F. Drucker, *The practice of management*, New York, Harper & Row, 1954

<sup>2</sup> Dale D. McConkey, *How to manage by Results*, AMACOM, New York, 1983

- tutto il personale chiave è invitato, autorizzato e incoraggiato a contribuire con il massimo impegno al raggiungimento degli obiettivi complessivi;
- i risultati individuali dei singoli dirigenti devono nel loro insieme contribuire al conseguimento dei risultati generali dell'organizzazione;
- è necessario istituire un meccanismo di verifica e monitoraggio dell'andamento degli obiettivi, per verificare i progressi, confrontarli con i risultati attesi e quindi fornire feedback ai dirigenti che devono poter attuare decisioni coerenti.

Condizioni necessarie per l'applicazione dell'approccio di gestione per obiettivi sono:

- a) avere uno stile di management partecipativo<sup>3</sup>: compito fondamentale del management è fare in modo che le condizioni organizzative e i metodi operativi aiutino il personale a realizzare meglio i propri obiettivi indirizzando i suoi sforzi verso gli obiettivi dell'organizzazione. Il processo consiste soprattutto nel creare opportunità, lasciare libera espressione ai potenziali, rimuovere gli ostacoli, incoraggiare lo sviluppo, fornire direttive.
- b) Fare chiarezza organizzativa nel senso di avere chiara l'associazione tra risultati attesi e dirigenti responsabili della loro realizzazione. Ovviamente i risultati di cui un dirigente può essere responsabile sono quelli, e solo quelli, coerenti con l'autorità che gli è stata delegata. Se c'è un divario tra responsabilità e autorità, il dirigente non riuscirà a raggiungere gli obiettivi e si sentirà estremamente frustrato.
- c) Avere un feedback sulla prestazione per orientare meglio l'azione dirigenziale verso i risultati prendendo decisioni coerenti con l'andamento provvisorio (risultati intermedi).

Il processo di definizione degli obiettivi per il singolo dirigente comprende due macrofasi: la prima, **preparatoria** (da 1 a 7), in cui si forniscono al dirigenti le direttive necessarie per arrivare alla formulazione corretta degli obiettivi e la seconda, **di azione** (da 8 a 13), in cui si forniscono al dirigenti le prassi per gestire il raggiungimento degli obiettivi:

- 1) **Costruire la base di informazioni e conoscenze** relative alle esigenze e alle priorità dell'organizzazione, per assicurare la compatibilità in senso verticale degli obiettivi;
- 2) **Definire la rete di coordinamento tra dirigenti** per garantire una compatibilità orizzontale degli obiettivi tra le diverse aree;
- 3) **Avere chiari i confini delle responsabilità** di ciascun dirigente per garantire consenso e legittimazione;
- 4) **Avere presenti le aree chiave di risultato** del dirigente che ne determinano le priorità di intervento rispetto alle responsabilità;
- 5) **Assegnare obiettivi realistici** per il raggiungimento da parte del dirigenti responsabile;
- 6) **Verificare i presupposti** in termini di punti di forza, di debolezza, rischi e opportunità per ciascun obiettivo;
- 7) **Stesura degli obiettivi** in cui si descrive l'obiettivo e i criteri di valutazione che devono essere assolutamente specifici e misurabili;
- 8) **Programmazione degli obiettivi** in cui per ciascun obiettivo si stabilisce uno scheduling dei principali eventi e delle scadenze da rispettare;
- 9) **Gestione delle risorse** necessarie per realizzare gli obiettivi secondo quanto stabilito a budget;

---

<sup>3</sup> Douglas McGregor, *The human side of enterprise*, New York, McGraw Hill, 1960

- 10) **Coordinamento con gli altri dirigenti** le cui aree sono coinvolte nei propri obiettivi;
- 11) **Commitment dal vertice** in modo che tutta la struttura sia allineata su chi ha l'autorità di decidere in merito a cosa;
- 12) **Adeguamento dei feedback** per garantire un flusso di informazioni adeguato perché il dirigente possa verificare l'andamento degli obiettivi;
- 13) **Continuità e sviluppo degli obiettivi** che, essendo a valenza pluriennale, possono riproporsi con piccole variazioni nel corso di alcuni anni.

Particolarmente critica e trascurata, tra le fasi su esposte, è la formulazione di piani per realizzare gli obiettivi. Si tratta della fase in cui ciascun dirigente esplicita il *come* intende procedere per il conseguimento degli obiettivi e sono di importanza vitale in quanto:

- aiutano a verificare il grado di realismo dell'obiettivo;
- stabiliscono i tempi di azione;
- forniscono una base di controllo;
- determinano con maggiore esattezza le risorse necessarie o, viceversa, commensurano le attività con le risorse disponibili;
- permettono la comunicazione e il coordinamento;
- precisano le responsabilità all'interno del gruppo di lavoro.

Per obiettivo si intende una precisa descrizione del risultato atteso. Esso, pertanto, esplicita che cosa deve essere conseguito (lo specifico risultato finale da raggiungere) e quando (una data o un periodo di riferimento entro il quale l'obiettivo sarà raggiunto). Gli obiettivi non specificano mai "il come" intendono essere conseguiti, vale a dire ricorrendo a quali specifiche iniziative. Il come, è una componente fondamentale del piano d'azione per l'attuazione di uno specifico obiettivo, non è l'obiettivo<sup>4</sup>. In generale potremo dire che è compito degli amministratori stabilire gli obiettivi, mentre è responsabilità dei dirigenti (il management) progettare ed attuare le migliori iniziative possibili per conseguirli<sup>5</sup>.

I criteri che devono essere soddisfatti per formulare obiettivi efficaci sono:

- a) specificità. Gli obiettivi devono essere quantificati quanto più è possibile, devono cioè essere esplicitamente indicati i risultati attesi (target) dei parametri quali-quantitativi in grado di misurare la *performance* (differenza tra il risultato atteso e il risultato ottenuto).

*Esempio*

*Obiettivo strategico:*

*Aumentare il tasso di imprenditorialità societaria sul territorio del 10% nel prossimo quinquennio rispetto alla media del quinquennio precedente.*

---

<sup>4</sup> Un errore comunemente commesso è quello di confondere l'obiettivo con l'iniziativa, sicché l'obiettivo diventa la realizzazione di una determinata iniziativa. Nel caso delle Camere di Commercio è il caso tipico del settore della promozione in cui frequentemente sono assegnati obiettivi che coincidono con il programma delle iniziative da realizzare nell'anno. In realtà l'iniziativa rappresenta il "come", il "mezzo", la "modalità" con cui si intende perseguire un determinato obiettivo. Quindi, per esempio, l'obiettivo non è "partecipare ad una determinata fiera internazionale", bensì "accrescere di un X% le esportazioni di un determinato settore industriale".

<sup>5</sup> Sebbene le riforme della Pubblica Amministrazione che si sono susseguite negli ultimi quindici anni siano più volte intervenute in materia di separazione del potere politico da quello gestionale, non si è ancora fatta abbastanza chiarezza sugli ambiti di deliberazione dell'organo politico che, ancora oggi, continua a deliberare in materia di stanziamenti da destinare a specifiche iniziative (che il management a quel punto si limita a realizzare) e non ad approvare obiettivi e a dibattere e validare le specifiche iniziative proposte dal management per raggiungerli.

Obiettivi operativi<sup>6</sup> (riferiti ad uno specifico anno):

- Aumentare il tasso di natività di imprese societarie con partecipazione di maggioranza femminile del 3%.
- Aumentare il tasso di natività di imprese societarie giovanili nella provincia del 3%.
- Aumentare il tasso di natività di imprese societarie innovative del 4%.
- Aumentare il tasso di trasformazione delle ditte individuali in imprese societarie del 20%.

- b) realismo. Gli obiettivi devono essere possibili, raggiungibili e quindi compatibili con i vincoli derivanti dalle risorse disponibili per il loro raggiungimento e dal tempo a disposizione.

*Esempio*

*Potrebbe non essere realistico un obiettivo strategico del tipo:*

*Raddoppiare il tasso di natività di nuove imprese societarie sul territorio nel prossimo quinquennio rispetto alla media del quinquennio precedente, mantenendo costanti le risorse economiche destinate allo scopo nel precedente periodo.*

*Potrebbe non essere realistico un obiettivo operativo del tipo:*

- *Raddoppiare il tasso di natività di imprese societarie con partecipazione di maggioranza femminile, mantenendo invariate le risorse disponibili rispetto allo scorso anno.*

- c) coerenza con il livello di responsabilità e autonomia. Gli obiettivi di ciascun dirigente devono essere coerenti con il livello di autonomia e delega che gli è stato conferito. Incaricare un dirigente in relazione ad un obiettivo irraggiungibile è frustrante, demotivante e, spesso, causa di contrasto con i colleghi.

*Esempio*

*Potrebbe non essere coerente con il livello di responsabilità e di autonomia del dirigente dell'area dei servizi amministrativi alle imprese un obiettivo di riduzione dei costi ICT del servizio del 10% se la responsabilità della gestione del contratto e delle relazioni con i fornitori, nonché la gestione delle risorse informatiche della camera ricadono tra le competenze del dirigente dell'area amministrazione finanziaria e patrimoniale della Camera.*

*Potrebbe non essere coerente con il livello di responsabilità e di autonomia del dirigente dell'area dei servizi promozionali un obiettivo di aumentare il tasso di natività di imprese societarie con partecipazione di maggioranza femminile del 3% nell'anno se la Giunta Camerale si è riservata di decidere nel corso dell'esercizio quali specifiche iniziative attuare per favorire la natività di imprese societarie.*

---

<sup>6</sup> Le percentuali target degli obiettivi operativi saranno crescenti negli anni del quinquennio in quanto è verosimile che nei primi due anni si impostino dei programmi di intervento (istituzione di un fondo rotativo con la partecipazione delle istituzioni locali, partnership universitarie per il finanziamento di spin off, sensibilizzazione e informazione sulle opportunità di fare “impresa al femminile”, etc.), che porteranno i loro maggiori risultati soprattutto nell'ultimo triennio

- d) inequivocabilità del significato. Gli obiettivi devono essere formulati in termini facilmente comprensibili da parte del dirigenti e del suo responsabile e devono essere univocamente interpretabili.

*Esempio*

*Potrebbe non essere inequivocabile il significato di un obiettivo espresso come segue:*

- *minimizzare i tempi di pagamento dei fornitori in modo da soddisfare al meglio le necessità di servizio dell'amministrazione;*
- *aumentare il più possibile la produttività individuale media del personale del registro imprese per minimizzare l'accumulo di arretrato.*

*In entrambi i casi possono verificarsi condizioni per cui mentre il dirigenti ritiene di aver raggiunto l'obiettivo pienamente, il suo capo può reputarlo insufficiente. Infatti, nel primo caso dovendo il dirigente della contabilità fare i conti con diverse variabili (disponibilità di cassa, vincoli di pagamento imposti dalla legge, rapporto con il fornitore, etc.), aver pagato nell'80% dei casi i fornitori non oltre 30 giorni le scadenze contrattualizzate, può rappresentare il raggiungimento del risultato; mentre il proprio capo intendeva che non solo fossero rispettate le scadenze contrattualizzate ma che, in alcuni casi, si potesse addirittura fare meglio. Nel secondo caso, potrebbe verificarsi che nonostante il dirigente del registro imprese sia riuscito ad incrementare la produttività media dei propri collaboratori di un 10% ritenendo di avere pienamente conseguito l'obiettivo, si sia comunque accumulato nuovo arretrato per effetto di un incremento dei volumi, per cui il proprio capo ritiene che l'obiettivo sia stato solo parzialmente raggiunto.*

- e) sfidante. Gli obiettivi devono essere sfidanti nel senso che devono determinare una continua tensione verso il miglioramento e verso il raggiungimento. Pertanto il livello di difficoltà e di risultato deve richiedere al dirigenti un impegno superiore alla norma. Non creano tensione gli obiettivi di mantenimento di una determinata prestazione che sono ripetuti, immutati, negli anni.

*Esempio*

*Non creano tensione nel management degli obiettivi del tipo:*

- *mantenere il tasso di evasione delle pratiche del servizio allo stesso livello degli anni precedenti;*
- *continuare a rispettare le scadenze di pagamento dei fornitori come negli anni precedenti.*

Infine, è opportuno ricordare che la gestione di una organizzazione per obiettivi deve assicurare che questi siano:

- compatibili verticalmente e orizzontalmente, vale a dire che sia garantita coerenza sia tra gli obiettivi del segretario generale e quelli dei suoi dirigenti (così come quelli dei dirigenti con quelli dei collaboratori), sia tra i vari dirigenti (non vi sia sperequazione in termini di complessità, di difficoltà, di numero, etc.);
- comunicati in tempo utile, vale a dire immediatamente dopo l'approvazione dei documenti di pianificazione e previsione dell'Amministrazione;

- monitorati costantemente nel corso dell'esercizio attraverso l'acquisizione delle informazioni quantitative necessarie<sup>7</sup>;
- se necessario, cambiati nel corso dell'esercizio, dove il cambiamento deve essere determinato da un improvviso cambiamento nelle priorità.

## IL PROFILO MANAGERIALE DEL DIRIGENTE IN UNA PA LOCALE

Prima di procedere con l'esplorazione degli elementi caratterizzanti un sistema di gestione per obiettivi dei dirigenti è opportuno soffermarsi ancora un momento sulla descrizione del profilo del dirigente camerale e, in particolare, su quali siano le sue principali aree di responsabilità e le sue principali aree chiave di risultato. Tali elementi rappresentano i confini entro cui dovrà concretizzarsi l'azione manageriale focalizzata al conseguimento degli obiettivi dell'amministrazione.

Le principali **aree di responsabilità** di un dirigente camerale possono essere riassunte nelle seguenti:

- assicurare da un punto di vista formale e sostanziale il funzionamento dei servizi istituzionali di propria competenza:** comprende, ad esempio, le responsabilità della legittimità degli atti, della qualità del servizio, della soddisfazione del cliente, del rispetto delle norme, dell'organizzazione del funzionamento, della gestione della documentazione, etc.
- contribuire a definire gli obiettivi dell'ente e gestire le risorse per il loro conseguimento:** comprende, ad esempio, le responsabilità della raccolta e sistematizzazione delle informazioni a supporto delle decisioni, del supporto alla definizione degli obiettivi e del loro conseguimento, della definizione e della gestione dei budget, dei propri collaboratori e del loro sviluppo professionale, dell'adeguatezza delle risorse strumentali in relazione ai propri servizi, etc.
- gestire l'innovazione e il cambiamento per promuovere il ruolo dell'Ente come attore strategico:** comprende, ad esempio, le responsabilità della ricerca attiva di occasioni di innovazione in relazione ai servizi offerti, della creazione di nuovi servizi, di favorire e non ostacolare l'adozione di soluzioni avanzate dal punto di vista tecnologico e organizzativo, dell'accreditamento in rapporto con le altre istituzioni del territorio, del consolidamento di un ruolo forte e attivo dell'Ente per la promozione economica e lo sviluppo del territorio, di rappresentare l'ente in pubblico, di difendere gli interessi istituzionali dell'ente, etc.

Le **aree chiave di risultato**, invece, identificano i risultati di riferimento legati alle responsabilità proprie di ciascun dirigente in relazione al ruolo organizzativo che questi ricopre. Esse, pertanto, pur non essendo esaustive di tutti i possibili obiettivi di un dirigente, rappresentano molto efficacemente la cornice di riferimento generale per la definizione dei risultati attesi da un dirigente. Inoltre, nella descrizione delle aree di risultato, ci si limita a rappresentare il tipo di prestazione oggetto di un possibile obiettivo senza tuttavia indicare i target di risultato atteso, che rientrano, invece, nella formulazione vera e propria dell'obiettivo.

---

<sup>7</sup> E' compito del controllo di gestione fornire a ciascun dirigente le informazioni necessarie per valutare l'andamento degli obiettivi, mediante un report periodico contenente i soli dati di proprio interesse. Tale attività è fondamentale per evitare che ogni dirigente metta in piedi una propria attività di controllo di gestione per monitorare l'andamento dei propri obiettivi.

In relazione alle principali aree di responsabilità, esempi di aree chiave di risultato per un dirigente camerale possono essere:

AREA DI RESPONSABILITA'	ESEMPI DI AREE CHIAVE DI RISULTATO
<p>a) assicurare da un punto di vista formale e sostanziale il funzionamento dei servizi istituzionali di propria competenza</p>	<p>Migliorare il servizio:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) riducendo le rilavorazioni delle pratiche;</li> <li>2) riducendo gli arretrati;</li> <li>3) diminuendo il costo unitario per pratica;</li> <li>4) aumentando la soddisfazione del cliente;</li> <li>5) diversificando i canali di accesso al servizio;</li> <li>6) diminuendo il numero di ricorsi;</li> <li>7) riducendo i tempi medi di evasione delle istanze;</li> <li>8) aumentando la trasparenza;</li> </ol>
<p>b) contribuire a definire gli obiettivi dell'ente e gestire le risorse per il loro conseguimento</p>	<p>Migliorare la pianificazione e la programmazione:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) rispettando le scadenze previste dal processo di pianificazione;</li> <li>2) fornendo informazioni di supporto ai processi decisionali;</li> <li>3) costruendo budget realistici</li> </ol> <p>Conseguire gli obiettivi strategici:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4) organizzando i propri collaboratori e assegnando loro obiettivi individuali coerenti;</li> <li>5) verificando periodicamente l'avanzamento degli obiettivi;</li> </ol> <p>Migliorare economicità, efficacia ed efficienza nell'utilizzazione delle risorse:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6) rispettando i budget preventivati;</li> <li>7) accrescendo lo sviluppo di nuove professionalità nei propri collaboratori;</li> <li>8) aumentando la produttività individuale dei collaboratori;</li> <li>9) aggiornando, in relazione ai reali fabbisogni dei servizi, la dotazione di risorse strumentali;</li> <li>10) adottando un sistema di incentivazione fortemente premiante;</li> <li>11) assicurando una equilibrata gestione economica e finanziaria;</li> <li>12) assicurando un buono stato di conservazione e funzionalità dei beni strumentali del patrimonio camerale,</li> </ol>

<p>c) <i>gestire l'innovazione e il cambiamento promuovendo il ruolo della Camera come attore strategico</i></p>	<p><i>Sviluppare il portafoglio, le modalità di erogazione/fruizione dei servizi camerale per i clienti:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>ideando, progettando e attivando nuove linee di servizi;</i></li> <li>2) <i>automatizzando procedure standard;</i></li> <li>3) <i>diffondendo la multicanalità per l'accesso ai servizi;</i></li> <li>4) <i>incrementando l'evasione di istanze via canali innovativi (call center e internet) rispetto a quelli tradizionali (sportello);</i></li> <li>5) <i>etc.</i></li> </ol> <p><i>Migliorare l'organizzazione e aggiornare le professionalità dei collaboratori:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6) <i>assicurando un certo numero di giornate di formazione all'anno;</i></li> <li>7) <i>attivando iniziative per la diffusione dell'innovazione;</i></li> <li>8) <i>mantenendo un buon clima organizzativo;</i></li> <li>9) <i>pubblicando contributi su riviste di settore;</i></li> <li>10) <i>etc.</i></li> </ol> <p><i>Migliorando le relazioni con gli altri attori istituzionali pubblici e privati:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11) <i>acquisendo la leadership di progetti che vedono in partenariato diversi attori pubblici e privati;</i></li> <li>12) <i>aumentando il numero di iniziative realizzate in sinergia con altri rispetto a quelle realizzate individualmente;</i></li> <li>13) <i>aumentando il numero di iniziative promosse dalla Camera che trovano l'adesione di altri soggetti;</i></li> <li>14) <i>affermando una leadership sulla base di competenze distintive;</i></li> <li>15) <i>entrando a far parte di reti internazionali e acquisendo progetti con finanziamenti comunitari;</i></li> <li>16) <i>dando visibilità e credibilità alla Camera;</i></li> <li>17) <i>sottoscrivendo e attuando protocolli d'intesa;</i></li> <li>18) <i>partecipando a consorzi e a iniziative per la promozione dell'economia locale;</i></li> <li>19) <i>etc.</i></li> </ol>
--	--

## DALLA PIANIFICAZIONE ALLA VALUTAZIONE

La pianificazione è un processo decisionale – quindi di selezione – attraverso cui l'Amministrazione stabilisce le priorità strategiche, gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi.

Per **priorità strategiche** si intendono gli ambiti di intervento su cui l'Amministrazione intende focalizzare l'azione amministrativa. Tali priorità possono avere, per l'amministrazione, una valenza sia di miglioramento, sia di sviluppo.

Per **obiettivi strategici** si intendono i risultati "politici" (specifici e misurabili) che gli amministratori intendono conseguire nel corso del proprio mandato, coerentemente con la missione istituzionale dell'Ente e le priorità strategiche individuate.

Ad esempio, nella sfera dei servizi amministrativi gli obiettivi strategici possono essere esplicitati in termini di misure di miglioramento (efficienza, efficacia, qualità, economicità), mentre nella sfera dei servizi per lo sviluppo gli obiettivi strategici possono essere esplicitati in termini di incidenza su variabili macroeconomiche settoriali o intersettoriali, a seconda delle priorità a cui fanno riferimento<sup>8</sup>. Data la loro natura, tali obiettivi hanno valenza poliennale e sono il risultato congiunto di molteplici iniziative che godono di stanziamenti a bilancio su più esercizi, nonché della concertazione istituzionale a livello territoriale con tutti gli altri attori dello sviluppo.

Per **obiettivi operativi** si intendono i risultati che l'Amministrazione intende produrre nel breve termine attraverso la realizzazione di piani d'azione in grado di tradurre operativamente i più generali obiettivi strategici. Anche tali obiettivi vanno esplicitati in termini di risultati attesi su variabili in grado di misurarne il successo senza peraltro avere una diretta derivazione dalle misure indicate per i corrispondenti obiettivi strategici<sup>9</sup>.

Il processo di pianificazione e programmazione si caratterizza per una interlocuzione ricorsiva a due vie (*top down* e *bottom up*) tra gli Amministratori e la Struttura, nelle persone del Segretario Generale e dei Dirigenti, in grado di conciliare i diversi punti di vista, nonché di considerare i vincoli normativi, organizzativi e finanziari.

Nello specifico delle Camere di Commercio, il processo di pianificazione e programmazione prevede tre fasi fondamentali a cui corrispondono altrettanti output:

1. Programmazione Pluriennale. Al termine del processo di rinnovo del Consiglio Camerale e della conseguente nomina del Presidente e della Giunta, gli Organi insediatisi, tra i primi atti, approvano un documento di programmazione pluriennale in cui sono stabiliti gli ambiti prioritari di intervento e gli obiettivi strategici che, come Amministratori, si impegnano a conseguire durante il loro mandato, i risultati che si intendono conseguire e le risorse economiche che si intendono impiegare allo scopo. Il programma pluriennale è pertanto un documento di indirizzo ad ampio respiro che sancisce formalmente gli impegni

---

<sup>8</sup> Ad esempio, sulla dimensione delle priorità, avere il turismo tra le priorità di intervento settoriale, significa darsi degli obiettivi strategici legati a misure specifiche come: incremento delle presenze (+20% nel prossimo triennio), della riduzione della stagionalità (-15% prossimo triennio), dell'incremento del PIL settoriale (+25% prossimo triennio), etc.. Così come sulla dimensione delle priorità intersettoriali, avere le infrastrutture tra le priorità degli interventi, significa darsi degli obiettivi strategici legati a misure specifiche come: incremento del traffico merci (+ 30% prossimo quinquennio), ridurre i costi logistici per le imprese che esportano (-20% nel prossimo quinquennio), etc..

<sup>9</sup> Ad esempio, nell'ambito della priorità di intervento "turismo" e dell'obiettivo strategico "incremento delle presenze" è possibile individuare interventi operativi di marketing dell'offerta turistica: comunicazione e presenza sulle principali riviste di settore (incremento degli articoli non a pagamento su riviste nazionali e internazionali inerenti l'offerta turistica del nostro territorio), partecipazione alle principali fiere di settore (numero di contatti attivati), accordi e partnership con operatori turistici (numero di operatori aderenti), etc.

degli Amministratori per il loro mandato in termini di priorità di intervento e di obiettivi strategici attesi.

2. Relazione Previsionale e Programmatica. Rappresenta il risultato del processo di pianificazione e programmazione annuale e la sua predisposizione è propedeutica alla definizione del bilancio di previsione e alle decisioni sui criteri di allocazione delle risorse in bilancio. La Relazione Previsionale e Programmatica rappresenta lo strumento operativo attraverso cui gli Amministratori possono aggiornare, di anno in anno, il Programma Pluriennale e declinare gli obiettivi strategici a valenza pluriennale in azioni e risultati specifici da realizzare nel corso dell'esercizio in via di pianificazione.
3. Bilancio di Previsione. E' il documento in cui le decisioni programmatiche relative all'esercizio in pianificazione assumono concretezza economico-finanziaria, in quanto risorse allocate su specifiche destinazioni d'uso. Se la Relazione Previsionale e Programmatica rappresenta in sintesi gli obiettivi e i risultati attesi per l'esercizio, il Bilancio di Previsione rappresenta la distribuzione delle risorse disponibili per conseguire quegli obiettivi.
4. Budget direzionale. E' lo strumento di gestione attraverso il quale tutta la direzione della Camera viene responsabilizzata rispetto agli obiettivi operativi dell'ente per l'esercizio pianificato. Infatti, il budget direzionale individua le risorse attraverso cui realizzare tutte le attività dell'amministrazione e le assegna alla responsabilità dei dirigenti, affiancandone l'indicazione dei risultati attesi.
5. L'assegnazione degli obiettivi alla struttura, così come discendono dal budget direzionale, che rappresentano lo strumento attraverso cui disseminare gli obiettivi dell'ente e responsabilizzare tutto il personale rispetto al contributo individuale atteso per il conseguimento dei risultati attesi.

Al fine di tradurre gli obiettivi strategici in obiettivi operativi, è fondamentale individuare, per ogni area di responsabilità di un dirigente, l'insieme dei programmi di propria competenza relativi sia alle iniziative, sia alle attività correnti.

I programmi delle iniziative fanno riferimento ad attività di carattere progettuale caratterizzati da una durata limitata ben definita. Rientrano in questa fattispecie i programmi di riorganizzazione, di automazione servizi, di promozione, di attuazione di una nuova normativa, etc. Gli obiettivi operativi relativi a questa tipologia di programmi sono tipici obiettivi di progetto: rispetto di scadenze e budget, qualità degli output, livello di coinvolgimento degli interessati, benefici, etc.. Essi sono determinati esplicitando i singoli task che compongono il programma, quindi dettagliando gli obiettivi operativi per ciascuno dei task.

I programmi delle attività correnti sono determinati sulla base delle specifiche competenze di servizio attribuite alla responsabilità del dirigente. Si tratta pertanto di articolare il programma sulla base dei processi/procedimenti amministrativi che lo compongono e di stabilire dei target di performance per ciascuno di essi. Sono tipiche performance di processo, il tempo medio di evasione di una richiesta, la qualità dell'output, la riduzione delle rilavorazioni, il miglioramento dell'efficienza di processo, etc..

Ovviamente non vanno assunti come obiettivi operativi tutti i possibili obiettivi di un determinato programma. E' opportuno selezionare gli obiettivi sulla base delle priorità strategiche, cercando di individuare il legame causa-effetto in grado di giustificare una determinata scelta operativa.

## VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI E GESTIONE PER OBIETTIVI

L'architettura generale del sistema di valutazione della dirigenza si articola, ad un primo livello, su due componenti:

- a) la valutazione di posizione, che riguarda un sistema per valutare il peso relativo di una posizione dirigenziale al fine di determinare un indice sulla base del quale



stabilire la componente retributiva accessoria, detta appunto retribuzione di posizione;

- b) la valutazione di risultato che, invece, riguarda, un sistema per valutare il grado di conseguimento dei risultati da parte di un dirigente per gestire la componente retributiva variabile dello stipendio legata con i risultati dell'amministrazione.

Al fine di specificare il legame tra sistemi di valutazione della dirigenza e gestione per obiettivi assume rilevanza la sola componente della valutazione di risultato.

Alla luce del dettato contrattuale, il sistema di valutazione dei risultati dei dirigenti nelle Camere di Commercio si pone le seguenti finalità:

1. indirizzare l'azione dirigenziale verso il conseguimento degli obiettivi strategici dell'ente, discendenti dall'attività di pianificazione strategica e programmazione operativa;
2. stimolare il miglioramento costante delle performance dell'ente, mediante il rafforzamento del contributo dirigenziale al risultato complessivo della Camera;
3. sollecitare processi emulativi tra i dirigenti camerale che facciano crescere le capacità individuali degli stessi e, in generale, la professionalità del gruppo dirigenziale camerale;
4. esplicitare, per ciascun dirigente, responsabilità e impegni connessi con la programmazione annuale delle attività;
5. orientare l'impegno individuale e le risorse professionali verso gli obiettivi di breve e di lungo periodo della Camera di Commercio.

Trattandosi di un sistema atto a valutare i risultati della dirigenza in relazione agli obiettivi che l'amministrazione si è prefissata ad inizio anno (nell'ambito della RPP), gli elementi che lo compongono devono essere in grado di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi nonché le capacità manageriali messe in gioco dal dirigente allo scopo. Su tali basi, il sistema di valutazione dei risultati può essere articolato su tre elementi fondamentali, come di seguito rappresentati in figura.

### **Obiettivi generali di ente**

La valutazione della gestione dell'Ente si basa su una analisi dei risultati conseguiti in relazione alle principali linee d'azione attraverso cui l'intervento manageriale della dirigenza dell'Ente sta trovando concreta attuazione. Essa, pertanto, potrebbe ad esempio considerare obiettivi relativi a:

a) La gestione economica, finanziaria e patrimoniale



b) La gestione delle risorse umane e strumentali e l'organizzazione

c) La gestione dell'innovazione.

Tali dimensioni consentono di avere una prospettiva più ampia ed integrata della gestione dell'Ente in quanto, oltre a supportare l'identificazione delle correlazioni (cause ed effetti) esistenti tra le diverse dimensioni gestionali (si potrebbe sacrificare temporaneamente l'equilibrio economico-finanziario perché si stanno realizzando ingenti investimenti in automazione e sviluppo professionale), rappresenta una sorta di cartina di tornasole per verificare che nessuno degli aspetti gestionali è stato trascurato durante uno specifico processo decisionale. Inoltre, lo stabilire obiettivi di carattere trasversale produce l'effetto di far cooperare i dirigenti su aree di interesse non direttamente ascrivibili alle competenze del proprio settore.

### **Obiettivi programmatici di area**

Al fine di orientare gli sforzi dell'Amministrazione coerentemente con quanto sancito nell'ambito degli obiettivi programmatici prefissati dagli Amministratori con l'approvazione del bilancio di previsione e del documento di programmazione (Relazione Previsionale e

Programmatica), la valutazione dei risultati per i dirigenti non può prescindere dal grado di conseguimento degli obiettivi programmatici di area.

In particolare, per il Segretario Generale, si tratta di una verifica del grado di attuazione, nelle specifiche aree di intervento identificate come prioritarie dagli Organi, dei rispettivi obiettivi. Ovviamente, data la loro natura, questi obiettivi possono anche essere di tipo pluriennale. In tal caso va esplicitato, anno per anno, i corrispondenti risultati attesi.

### ***Atteggiamenti ed attitudini manageriali***

Le abilità e gli atteggiamenti di natura individuale attengono strettamente alla persona del singolo dirigente e coinvolgono la dimensione organizzativa per le conseguenze sulla dimensione manageriale: oggi, più che mai in passato, esse sono importanti nel determinare i livelli di performance delle singole persone e dei loro collaboratori e, più in generale, il loro successo nell'organizzazione.

Attraverso l'identificazione di tali capacità organizzative si definisce, di fatto, il profilo manageriale attraverso cui rendere riconoscibile la propria organizzazione: rendere oggetto di valutazione ai fini del risultato talune capacità e non altre significa scegliere quali sono gli attributi che desideriamo caratterizzino il profilo della direzione della Camera.

Tale valutazione riguarda i comportamenti agiti quotidianamente dalla dirigenza della Camera e, quindi, il livello di possesso che una persona ha effettivamente dimostrato di avere. Non vengono dunque valutate le capacità potenziali ma quelle realmente espresse nell'esercizio dell'attività operativa.

### ***Valutazione dei risultati e retribuzione di risultato***

In relazione ai criteri di valutazione assunti, sia i risultati che le competenze organizzative possono essere valutate secondo delle scale che possono prevedere ad esempio 4 livelli.

Nel modello proposto, contribuiscono alla definizione di un indicatore sintetico di risultato tre componenti:

1. Obiettivi generali di Ente (R1), espresso come la media delle valutazioni dei risultati generali conseguiti dall'Ente;
2. Obiettivi programmatici di area (R2), espresso come la media delle valutazioni dei risultati conseguiti dal dirigente in relazione agli obiettivi programmatici della propria area;
3. Atteggiamenti e attitudini manageriali (R3), espresso come la media delle valutazioni relative agli atteggiamenti e alle attitudini manageriali espresse dai dirigenti nel corso dell'esercizio delle proprie funzioni.

Tali valutazioni, opportunamente pesate e sommate tra loro, sono in grado di esprimere un risultato sintetico variabile da un minimo di 1 ad un massimo di 4:

$$\text{Risultato sintetico} = R = p1xR1 + p2xR2 + p3xR3$$

dove  $p1+p2+p3 = 1$  e possono essere diversi per dirigenti e per segretario generale.

Collegare la valutazione di risultato con la retribuzione accessoria significa adottare un sistema di incentivazione economica che pone la propria attenzione sulla necessità

degli individui nelle organizzazioni, di vedere riconosciuto e valorizzato il proprio specifico contributo al conseguimento degli obiettivi più generali dell'Ente.

Il modello di gestione per obiettivi è completato, in termini di organicità e coerenza, dal collegamento tra obiettivi dirigenziali e obiettivi dei collaboratori.