Camera di Commercio
Teramo

Allegato “A”

Il sistema di misurazione e valutazione della CCIAA di Teramo

Adeguamento dei sistemi di misurazione e valutazione ai sensi del dlgs 150/2009

Camera di Commercio
Teramo

INDICE		
Cosa si misura e valuta: Descrizione del sistema		
	Ambiti di misurazione della performance	3
Come si misura e valuta :la performance organizzativa		
	La metodologia adottata	4
	I requisiti minimi del sistema	6
Come si misura e valuta la performance individuale		
	I requisiti minimi del sistema	8
	La metodologia adottata: - Premessa - Produttività collettiva - Produttività individuale - Elementi della produttività individuale - Pesi attribuiti agli elementi della Produttività individuale - Quantificazione della Produttività individuale - Norme generali	11
Chi e quando misura e valuta: il processo		
	Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa: fasi, tempi, soggetti e responsabilità	25
	Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale: fasi, tempi, soggetti e responsabilità	27
Procedure di conciliazione		30
Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti		31
Quadro di raccordo tra il contenuto del presente documento ed il contenuto previsto dalla normativa vigente		31
Allegati tecnici	Schede di valutazione del personale "Allegato A"	34
	Schema rappresentativo delle fasi, dei soggetti, dei tempi relativi al monitoraggio della performance organizzativa ed individuale	36

Capitolo I
Cosa si misura e valuta: Descrizione del sistema
Ambiti di misurazione della performance

Il sistema di misurazione e valutazione, rappresenta l'insieme, coerente ed esaustivo (sotto il profilo dei nessi, delle sequenze logico – temporali delle relazioni di reciprocità che le riguardano) delle metodologie, modalità, azioni che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance, poste in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nel processo, e la cui attuazione consente all'Ente di pervenire in modo, appunto, sistemico, a misurare e valutare la performance organizzativa ed individuale.

I riferimenti normativi del sistema di misurazione e valutazione, oltre che dal D. Lgs n.150/2009 e dalle linee guida Unioncamere, sono rappresentati dalle Delibere CIVIT numeri 88, 89, e 104 che, nello specifico, rappresentano:

- il concetto di qualità dei servizi erogati;

- il concetto di performance ed i criteri generali del sistema di misurazione

- l'articolazione della performance organizzativa secondo cinque macroambiti che includono gli ambiti di misurazione previsti dall'articolo 8 del DLGS 150/2009, e la struttura informativa del sistema di misurazione e valutazione.

La performance, in generale, rappresenta il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita. La "Performance" non è una misura assoluta, ma la distanza relativa da un determinato e specifico (target). Non esiste la gestione delle Performance se non sono stati definiti per ciascuna di esse i relativi Target (Performance obiettivo)

Ne consegue che la misurabilità di una performance è strettamente correlata con la misurabilità di un obiettivo, con l'oggettivazione dei benefici e dei risultati attesi attraverso l'identificazione di specifici indicatori di risultato. La performance di un Ente si distingue in:

- performance organizzativa
- performance individuale

La performance organizzativa prende in considerazione l'Ente nel suo complesso.
La performance individuale prende in considerazione i risultati prodotti dai singoli.

La *misurazione delle performance* avviene attraverso specifici indicatori collegati ad obiettivi e/o ad aree chiave di risultato. Gli indicatori, rappresentati da specifiche metriche, sono gli strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione di informazioni e puntano a generare risultati adeguati agli obiettivi collegati.

Il *processo di misurazione* deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni. Queste ultime, in relazione alla performance organizzativa, fanno riferimento agli ambiti individuati dall'articolo 8 del D. Lgs n.150/2009.

Il *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale.

La *valutazione della performance* è, invece, "un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi per ciascuno degli ambiti di performance valutati".

Capitolo II
Come si misura e valuta: la performance organizzativa

La metodologia adottata

La valutazione della performance organizzativa richiede un approccio multidimensionale che integri i criteri di efficienza, efficacia ed economicità, con un costante riferimento alla qualità dei servizi ed alla soddisfazione dell'utenza. Obiettivo della valutazione non è soltanto comprendere se l'Ente ha raggiunto i propri obiettivi, ma anche se gli obiettivi che l'Ente si è dato sono stati in grado di creare valore aggiunto per i propri portatori di interessi e per il territorio di riferimento.
Il processo di valutazione avviene tramite un confronto del valore assunto dagli indicatori prescelti rispetto ai rispettivi target definiti in sede di pianificazione strategica e programmazione operativa (% di raggiungimento del risultato atteso).
La performance organizzativa viene valutata considerando l'andamento della performance in relazione ai 5 ambiti indicati nella delibera 104 della CIVIT e già oggetto dell'attività di monitoraggio e controllo di gestione:

- Grado di attuazione della strategia;

- Portafoglio delle attività e dei servizi;
- Salute dell'amministrazione;
- Impatto dell'azione amministrativa - outcome;
- Il confronto con le altre amministrazioni – benchmarking.

Al termine dell'esercizio, in occasione della misurazione dei KPI riferita ai dati aggiornati al 31 dicembre, i valutatori dovranno esprimere un giudizio sintetico di valutazione delle performance dell'organizzazione.

Per facilitare l'analisi e la valutazione il sistema dovrà attualizzare il valore dei KPI con il valore di fine esercizio. Tali dati saranno riportati in appositi report che dovranno:

- sintetizzare, per ciascun indicatore la distanza tra il target e la misura effettiva
- laddove siano disponibili dati storici il sistema dovrà essere in grado di rappresentare i trend
- laddove siano disponibili dati di benchmarking con altre CCIAA il sistema dovrà essere in grado di effettuare e rappresentare il confronto.

Con riferimento a ciascuno dei suddetti ambiti di analisi, il valutatore procederà con l'analisi dei risultati e con l'esplicitazione di una valutazione di sintesi mediante:

- sia la determinazione di un indicatore sintetico calcolato come media aritmetica delle performance prodotte da ciascuno dei KPI selezionati per rappresentare in quel determinato ambito la performance dell'Ente:

$$\text{Performance}_{\text{Ambito-n}} = \text{Performance}_{\text{Indicatore1}} + \text{Performance}_{\text{Indicatore2}} + \cdots \text{Performance}_{\text{IndicatoreN}} / N$$

Dove per ogni indicatore:

$$\text{Performance}_{\text{Indicatore}} = (\text{Risultato conseguito} / \text{Target}) \times 100$$

- sia l'esplicitazione di una valutazione qualitativa che, oltre a considerare il mero dato che scaturisce dal calcolo precedente, prenda anche in considerazione i fattori e le condizioni che hanno determinato quel risultato, contestualizzandolo allo specifico di quella organizzazione.

La Performance Organizzativa è esplicitata adottando la seguente scala di valutazione qualitativa:

- 0% e 40%, se il livello di performance risulta molto al di sotto delle aspettative
- 41% e 59%, se il livello di performance risulta parzialmente al di sotto delle aspettative
- 60% e 90%, se il livello di performance risulta in linea con le aspettative

- 91% e 100%, se il livello di performance risulta al di sopra delle aspettative

I Requisiti minimi del sistema

La delibera 104 della CIVIT prevede un'articolazione della performance organizzativa secondo cinque macroambiti che includono gli ambiti di misurazione previsti dall'articolo 8 del D.Lgs n.150/2009, e fornisce la struttura informativa del sistema di misurazione e valutazione.

I macro-ambiti di misurazione sono:

1. Il *grado di attuazione* della strategia: scopo di tale "macro-ambito" è consentire, attraverso le modalità esplicitate nel Sistema, di rappresentare ex ante quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare ex post se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto. La misurazione avviene sugli indicatori relativi agli obiettivi strategici fissati nel piano della performance.
2. Il *portafoglio delle attività* e dei servizi: Mediante l'articolazione di tale "macro-ambito", viene data indicazione, ex ante, dell'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti ed, ex post, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati.
3. Lo *stato di salute dell'amministrazione* serve a garantire che lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali. A tal fine, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire di valutare ex ante ed ex post se:

   a) l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell' organizzazione, il miglioramento delle relazioni con gli interlocutori e con i portatori di interesse;

   b) i processi interni di supporto - i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione - raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia.

   La misurazione avviene principalmente sulla base degli indicatori presenti nel sistema Pareto.
4. Gli impatti dell'azione amministrativa (outcome): occorre identificare ex ante gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività e

verificare ex post elementi utili a valutare se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti. La misurazione avviene sugli indicatori di outcome presenti nel piano della performance e nel sistema Pareto

5. I confronti con altre amministrazioni (benchmarking): tale "macro-ambito", assume come base dati informativa l'insieme degli indicatori dei "macro-ambiti" precedenti comuni a più Camere di Commercio.

Sulla base delle indicazioni fornite dalle delibere Civit sopra richiamate, di seguito, si rappresentano le tipologie di KPI che potranno essere utilizzate dalla Camera di Commercio di Teramo, in relazione ai diversi ambiti si misurazione, per il monitoraggio della performance dell'Ente.

AMBITI DI MISURAZIONE	SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE	TIPOLOGIE DI KPI
GRADO DI ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA	• Piano della performance	• KPI strategici definiti nel piano triennale della performance
ATTIVITÀ E SERVIZI	• Piano della performance • Carta dei servizi • Pareto	• KPI su obiettivi operativi definiti nel piano della performance • Ampliare la gestione associata o in comune dei servizi camerali (obiettivo del fondo perequativo) • Rispetto degli standard previsti nel documento sui procedimenti dell'Ente approvato dal Segretario Generale; • KPI per il monitoraggio degli standard definiti dal sistema di qualità del Registro delle Imprese • CSI – Indagini di customer satisfaction

STATO DI SALUTE DELL'ENTE	• Sistema Pareto	• KPI di funzionamento • KPI di equilibrio economico-patrimoniale- finanziario • KPI del fondo perequativo • KPI di struttura • KPI di Customer Satisfaction e di People Satisfaction
OUTCOME	• Piano delle performance • Sistema Pareto	• Al momento non ci sono KPI outcome si è in attesa dei risultati che emergeranno dal gruppo di lavoro
BENCHMARKING	• Sistema Pareto	• KPI di confronto e trend • KPI del fondo perequativo

Capitolo III

Come si misura e valuta la performance individuale

<u>I requisiti minimi del sistema</u>

Il sistema di valutazione della performance individuale deve consentire il perseguimento delle seguenti finalità:

1. *riconoscere e valorizzare i contributi individuali differenziati*. Le persone, quando svolgono la loro attività sui processi operativi della Camera, mettono in gioco livelli di motivazione, capacità professionali e orientamento verso i risultati diversi. Il sistema di valutazione deve essere in grado di prevedere strumenti e procedure volti a tenere traccia di questa differenziazione di contributo e a riconoscere i diversi livelli di impegno e di risultato.
2. *assicurare una stretta correlazione fra gli obiettivi delle persone e gli obiettivi dell'Ente*. Un sistema di valutazione delle persone non è di nessuna utilità se non contribuisce, attraverso un innalzamento delle prestazioni individuali, ad aumentare la capacità dell'organizzazione di conseguire i propri obiettivi strategici ed operativi. Su questa logica il sistema di valutazione della Camera deve correlare le prestazioni delle persone alle prestazioni dei processi su cui esse lavorano e, in ultima istanza, alle prestazioni della Camera.
3. *supportare lo sviluppo professionale delle persone*. Il sistema di valutazione del personale della Camera ha come finalità primaria lo sviluppo nel tempo delle professionalità presenti nella Camera e

della capacità delle persone di conseguire livelli di risultato sempre più sfidanti. Il sistema incentivante viene interpretato come una conseguenza di tale innalzamento professionale.

4. Un sistema che guarda ai risultati – di prestazione e di crescita professionale – non ai titoli. In coerenza con il punto precedente, il sistema di valutazione del personale riconosce le persone sulla base del contributo realmente realizzato sui processi operativi. I titoli formali - quali anzianità, titoli di studio, certificazioni di varia natura – non vengono presi in considerazione se non nel momento in cui non si traducono in un maggiore contributo di professionalità o di risultato.
5. valorizzare il ruolo dei dirigenti e dei responsabili ai diversi livelli nello sviluppo delle persone. Il sistema di valutazione delle persone, avendo la finalità prima di sostenere un innalzamento costante del livello di professionalità delle persone ed essendo basato sul riconoscimento di tale professionalità, non è un sistema "automatico". Viceversa, per raggiungere pienamente le finalità che gli vengono riconosciute, il sistema implica un contributo significativo di tutti i ruoli che all'interno della Camera hanno responsabilità di gestione delle persone.
6. garantire l'allargamento della professionalità superando la logica della parcellizzazione delle attività. La Camera di Commercio, considerato il rapido sviluppo delle competenze istituzionali, avverte l'esigenza di una forte flessibilità organizzativa. Tale flessibilità può essere conseguita attraverso un allargamento della professionalità delle persone che devono essere in grado di svolgere attività su processi diversi ancorché relativi ad un'Area Professionale omogenea.

Per raggiungere le finalità e per rispondere ai criteri sopra delineati, nonché per rispettare pienamente i requisiti posti dal CCNL, dal D.Lgs 150/09 e dalle delibere CIVIT 89 e 104, un sistema di valutazione della performance individuale del personale deve essere articolato sui seguenti oggetti di valutazione:

- *Capacità professionali*: intesa come insieme di conoscenze, competenze, atteggiamenti e attitudini, qualità professionali che le persone sono in grado di mettere in gioco operando sui processi operativi della Camera. Possono riguardare sia la sfera manageriale, per quanti all'interno dell'organizzazione rivestono un ruolo di responsabilità di struttura (Segretario Generale, Dirigenti, Posizioni Organizzative e Alte Professionalità), sia la sfera organizzativa e relazionale, per quanti all'interno dell'organizzazione rivestono ruoli operativi.
- *Risultati delle prestazioni*: intesi come risultati che le persone conseguono lavorando nell'ambito delle molteplici attività operative, in relazione agli obiettivi definiti con il Piano della Performance a inizio anno per assicurare un costante miglioramento dei servizi. I risultati attesi, siano essi di natura più qualitativa o quantitativa, devono essere:

- esplicitati, ovvero formalmente comunicati nell'ambito del processo di assegnazione degli obiettivi, immediatamente a valle della approvazione degli obiettivi del Piano della Performance;
- misurabili, vanno cioè espressi i livelli target e gli indicatori che verranno utilizzati per verificare il concreto raggiungimento del risultato stesso,
- condivisi con l'interessato, per rafforzare l'impegno del valutato a conseguire effettivamente i risultati che gli sono stati chiesti, va consolidata la relazione tra il dirigente e il valutato anche attraverso la condivisione degli obiettivi ad inizio anno e la loro revisione eventuale, nel corso dell'anno.

Premesso che tutti gli obiettivi contenuti nel Piano della Performance hanno un peso specifico omogeneo, come regola generale, a ciascun dipendente dovrà essere assegnato almeno un obiettivo.

Si osserva come gli obiettivi individuali, in quanto individuati nell'ambito del Piano della Performance, identificano le priorità su cui la persona dovrà produrre i risultati attesi nel corso dell'anno, senza con ciò compromettere le prestazioni di tutte le altre attività correntemente svolte. Vale a dire che gli obiettivi per la valutazione dei risultati non sono e non intendono essere esaustivi e rappresentativi dell'intera gamma di attività svolte dalla persona nell'organizzazione. Risultati negativi in attività per le quali non sono stati definiti obiettivi individuali, se adeguatamente giustificati dal dirigente, possono influire negativamente sulla valutazione complessiva della persona.

L'eventuale aggiornamento e/o modificazione degli obiettivi assegnati può avvenire solamente a seguito di una variazione del Piano della Performance, in occasione del processo di valutazione intermedia nel corso dell'anno.

A fine anno il responsabile diretto dovrà "valutare" l'effettivo conseguimento dei risultati attesi. Valutare significa in questo caso verificare, attraverso la raccolta di dati ed informazioni, i valori assunti dagli indicatori di risultato e/o dai criteri di valutazione e confrontarli con i risultati attesi (target) esplicitati con l'obiettivo.

La metodologia adottata

Premessa

La metodologia adottata per la valutazione della performance individuale illustrata in tale paragrafo riguarda l'erogazione:

- della retribuzione di risultato per i Dirigenti, per le Posizioni Organizzative e per le Alte Professionalità;

- della retribuzione di produttività per i dipendenti.

Con il presente sistema le risorse destinate al finanziamento della produttività e/o risultato distinte, vengono suddivise in due componenti: produttività collettiva e produttività individuale.

Produttività collettiva

La *prima componente* (*produttività collettiva POE*) è finanziata nei modi seguenti:

- con il 50% della totalità delle risorse disponibili per il Segretario Generale;

- con il 30% della totalità delle risorse disponibili per i collaboratori, per singolo titolare di PO/AP e per singolo Dirigente.

Tale importo sarà destinato al finanziamento dell'incentivo solo nel caso di raggiungimento di un livello minimo (cancello) di "Performance Organizzativa di Ente" non inferiore al 60%. Si tratta di un sistema di incentivazione collettiva che premia indistintamente tutto il personale con il raggiungimento di un certo livello di "Risultati di Ente". La Performance Organizzativa di Ente è determinata dall'OIV in fase di rendicontazione sulla base della valutazione dei cinque ambiti previsti dalla delibera 104 della CIVIT:

Per i collaboratori, l'unico fattore di distinzione per l'attribuzione della produttività collettività è determinato dalla diversa categoria contrattuale: così come rappresentato nel prospetto che segue, al crescere della categoria contrattuale di appartenenza, è previsto un incremento del 33%.

FATTORI MOLTIPLICATIVI PRODUTTIVITA' PER CATEGORIA			
A	B	C	D
1,00	1,33	1,66	2,00

I dipendenti che superano 120 giorni di assenza, esclusi i periodi di congedo ordinario, nel corso dell'anno non hanno diritto alla produttività collettiva. Fanno eccezione le assenze per maternità (solo astensione obbligatoria), per interdizione per complicanze nella gravidanza e per distacco sindacale.

Produttività individuale

La *seconda componente* (*produttività individuale PI*) è finanziata con il 70% della totalità delle risorse disponibili per i collaboratori, per singolo titolare di PO/AP e per singolo Dirigente e con il 50% della totalità delle risorse disponibili per il Segretario Generale. La quota di produttività individuale attribuibile al personale non dirigente è calcolata sulla base della graduatoria stilata tenuto conto dell'indice di performance individuale (PI) calcolato.

Elementi della produttività individuale

Presupposto fondamentale per l'attribuzione della produttività individuale è pertanto, la determinazione, per ogni soggetto, del valore della PI determinato sulla base dei seguenti elementi:

A) La Performance degli obiettivi del Responsabile gerarchicamente superiore (P.S.O.);

B) Performance degli obiettivi individuati nel Piano (P.O.I.)

C) Performance capacità individuali (P.C.I.)

Il *primo elemento* (performance degli obiettivi del responsabile gerarchicamente superiore - P.S.O) è stato inserito al fine di assicurare un clima di collaborazione e di lavoro di squadra (team work) per costruire un forte committment sugli obiettivi complessivi delle proprie strutture di riferimento oltre che sugli obiettivi di performance individuale e per evitare comportamenti opportunistici che portino l'organizzazione a lavorare per silos indipendenti. La performance degli obiettivi del Piano relativi al responsabile gerarchicamente superiore, coincide con quella della PO/AP per tutti i collaboratori, con quella dei Dirigenti per le PO/AP e con quella del Segretario Generale per i Dirigenti, così come rappresentato nel prospetto che segue:

Ruolo	Performance struttura organizzativa
Segretario Generale e Dirigenti	Performance di tutto il Piano
P.O. / A.P.	Performance della quota parte del piano riferita alla specifica Area Dirigenziale di riferimento

Collaboratori	Performance Organizzativa della quota parte del piano riferita alla specifica Unità Organizzativa di riferimento

Tale componente, denominata Performance della Struttura Organizzativa (PSO), sarà espressa dalla valutazione della performance media degli obiettivi relativi alla struttura di livello superiore:

- Per i Dirigenti =

$$PSO\ (n) = \Sigma\ Perfomance\ (n)\ /\ n,$$

dove n = tutti gli obiettivi del piano;

- Per le Posizioni Organizzative /Alte Professionalità =

$$PSO\ (ni) = \Sigma\ Perfomance\ (ni)\ /\ ni,$$

dove ni = tutti gli obiettivi del piano relativi alla i-esima area dirigenziale;

- Per i dipendenti =

$$PSO\ (nj) = \Sigma\ Perfomance\ (nj)\ /\ nj,$$

dove nj = tutti gli obiettivi del piano relativi alla j-esima unità organizzativa;

Il secondo elemento, valutazione degli obiettivi individuali (P.O.I.), ha per oggetto i risultati che l'organizzazione si attende dalle persone, così come sono stati definiti nell'ambito del Piano della Performance.

Per gli obiettivi che hanno natura quantitativa, la performance di ciascun obiettivo sarà misurata come rapporto tra:

Performance = (Risultato Effettivo / Risultato Atteso)%

Per gli obiettivi che hanno natura qualitativa, la performance di ciascun obiettivo sarà misurata utilizzando la seguente scala di valutazione:

Performance relativa agli obiettivi di natura qualitativa =

punteggio % tra 0-40 per risultati completamente disattesi
punteggio % tra 41-70 per risultati al disotto delle aspettative
punteggio % tra 71-90 per risultati in linea con le aspettative
punteggio % tra 91-100 per risultati al disopra delle aspettative

Il punteggio finale sarà frutto della media dei valori ottenuti nei singoli obiettivi (POI).

Il punteggio finale dei risultati legati agli obiettivi individuali si ricava quindi con la seguente formula:

$$POI = \Sigma\ (r_1 + \ldots + r_n)/n$$

Dove:

POI = media delle performance dei singoli obiettivi
r_i = performance dell'obiettivo i-esimo
n = numero di obiettivi

La POI, per i diversi profili organizzativi, contribuisce alla determinazione della performance individuale, con pesi differenti che saranno rappresentati nella pagine che seguono.

Il terzo elemento relativo *alle capacità professionali individuali* è strettamente correlato con il ruolo che la persona ricopre all'interno dell'organizzazione e sarà, pertanto, differenziato in funzione del ruolo stesso.

Le capacità professionali individuali riguarderanno la sfera:

- manageriale, per quanti rivestono ruoli di gestione delle risorse (dirigenti e PO/AP),
- organizzativa, per tutti i collaboratori

- degli atteggiamenti e delle attitudini individuali, per tutti.

Le competenze vengono valutate sulla base dei profili di competenza del ruolo professionale di riferimento.

In particolare, *per i dipendenti che non ricoprono ruoli di responsabilità di struttura organizzativa*, le possibili capacità oggetto di valutazione, articolate per categoria, sono le seguenti:

ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI		funzionario	assistente	agente	addetto
Capacità	declaratoria	D	C	B	A
orientamento alla soluzione di problemi	Tendenza a vedere il problema non come un ostacolo insormontabile, o come qualcosa di competenza altrui, ma come un normale aspetto collegato alla propria attività e, in quanto tale, da affrontare e risolvere. Capacità di individuare e analizzare le diverse variabili di un problema e di individuarne le cause in modo corretto. Capacità di differenziare il problema dalle difficoltà ricorrenti legate al proprio ruolo	√	√	√	
autonomia operativa	Atteggiamento verso l'autonomia, piuttosto che l'autonomia stessa che per definizione dipende dal grado di esperienza. Capacità di affrontare le situazioni riconoscendo i propri ambiti di propria competenza. Tendenza a non ribaltare le decisioni inerenti problemi non ricorrenti totalmente sul proprio responsabile. Lucidità nel leggere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione in termini di risultati da raggiungere più che elenchi di attività e compiti da assolvere. Tendenza ad attivarsi per "fare da soli".		√	√	√
accuratezza nel lavoro	Attitudine a lavorare con meticolosità e attenzione, al fine di minimizzare gli errori e di rispettare gli standard di qualità attesi dall'Ente e dagli utenti. Tendenza a rispettare le procedure di realizzazione del proprio lavoro e a ricercare spazi per un miglioramento continuo dei livelli di qualità.				√

orientamento al cliente	Capacità di aiutare e servire gli altri, mediante la "lettura" e la soddisfazione dei bisogni. Tendenza a ricercare le informazioni sulle effettive necessità del cliente (al di là di quelle espresse o formalizzate dall'amministrazione) e a soddisfarle con i prodotti e i servizi a disposizione. Capacità di offrire al cliente consulenza e assistenza. Tendenza a risolvere rapidamente e senza riserve i problemi nei servizi al cliente.		√	√	√
organizzazione del proprio lavoro	Capacità di programmare le proprie attività e di ottimizzare l'uso del tempo disponibile per rispettare scadenze e standard di efficienza. Capacità di individuare in autonomia, rispetto all'elenco delle attività da realizzare, quelle prioritarie. Tendenza a ricercare attivamente modalità diverse di organizzare e svolgere il proprio lavoro al fine di recuperare spazi realizzativi. Attenzione e sensibilità per l'ordine.		√	√	
orientamento all'aggiornamento professionale	Attivazione verso l'acquisizione di nuove tecniche e metodi/normative. Disponibilità a curare, anche in modo autonomo, il proprio aggiornamento professionale. Padronanza delle conoscenze legate al ruolo, sia al motivazione di espandere, utilizzare e diffondere tali conoscenze verso gli altri.	√			
proattivita' e iniziativa	Orientamento spontaneo a proporre e attivare nuove iniziative, anche attraverso una costante attenzione all'innovazione di processo e di prodotto. Autonomia nello sviluppare nuove opportunità e nell'individuare soluzioni ai problemi anche non immediatamente evidenti. Tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee, assumendosene la responsabilità.	√	√	√	
adattabilita' e apertura al cambiamento	Capacità di cogliere il nuovo come opportunità, accettandone l'incertezza e i rischi che ne derivano e valorizzando gli aspetti positivi. Tendenza a creare, fra i propri colleghi, le condizioni organizzative e di clima affinché il cambiamento possa avvenire. Attitudine a promuovere il cambiamento attraverso la ricerca di modalità nuove di gestione delle attività e dei servizi.	√	√	√	

capacita' organizzativa	Capacità di strutturare le attività, le risorse umane e strumentali, il tempo disponibile in funzione del conseguimento di un obiettivo del proprio ufficio. Capacità di strutturare i tempi, dando priorità alle azioni e monitorando i risultati e i processi, al fine di aumentare l'efficienza operativa e l'economicità del lavoro. Capacità di ripartire e assegnare attività e risorse in un'ottica di processo.	√			
ottimizzazione processi	Questa competenza si evidenzia attraverso comportamenti funzionali al miglioramento della qualità e dell'efficienza dei compiti e delle attività gestite. Comporta, inoltre, una tendenza a misurare le prestazioni dei processi per aumentarne efficacia, efficienza e qualità. Incrementa il confronto e l'utilizzo delle best practices per l'ottimizzazione dei processi lavorativi utilizzando casi di successo sperimentati all'interno della camera di Commercio.	√			
orientamento al risultato	Capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzarsi con costanza e determinazione agli obiettivi operativi, adoperandosi per eliminare eventuali ostacoli al conseguimento dell'obiettivo stesso. Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi. Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta. Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio).	√	√	√	
assunzione di responsabilità	Avere conoscenza e consapevolezza del proprio ruolo e dei propri compiti per definire correttamente le proprie e altri responsabilità. Assumere la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi anche se non agendo personalmente nella fase realizzativa.	√			

In particolare, *per i dipendenti che ricoprono ruoli di responsabilità di struttura organizzativa* (Dirigenti, Posizioni Organizzative ed Alte Professionalità), le possibili capacità oggetto di valutazione sono le seguenti:

ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI		
Capacità	Declaratoria	
proattività e iniziativa	Orientamento spontaneo a proporre e attivare nuove iniziative, anche attraverso una costante attenzione all'innovazione di processo e di prodotto. Autonomia nello sviluppare nuove opportunità e nell'individuare soluzioni ai problemi anche non immediatamente evidenti. Tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee, assumendosene la responsabilità.	1
gestione dei conflitti	Tendenza a vivere e a promuovere tra i propri colleghi una visione dei contrasti di opinioni come momenti di confronto utili al miglioramento del modo di lavorare e delle soluzioni. Capacità di dirimere situazioni conflittuali fra colleghi stimolando un atteggiamento positivo di confronto. Capacità di affrontare situazioni di contrasto con un interlocutore con tranquillità e promuovendo una relazione corretta. Tendenza a mantenere la calma e la lucidità in situazioni di tensione e conflitto.	1
capacità di ascolto	Capacità di ascoltare i propri interlocutori con un atteggiamento positivo di apertura. Capacità di ascoltare in modo attivo, dando segnali all'interlocutori della propria disponibilità. Capacità di cogliere i segnali deboli espressi dai propri interlocutori, anche quando non immediatamente manifesti. Capacità di empatia e di percepire le emozioni e le intenzioni con cui gli interlocutori vivono il momento di relazione.	1
autorevolezza	Capacità di influenzare e orientare le azioni e gli atteggiamenti dei propri interlocutori. Capacità di essere visto come un punto di riferimento professionale. Capacità di trasmettere integrità nei propri valori. Capacità di mettere in atto comportamenti e atteggiamenti in linea con le scelte dell'Ente, anche nei casi in cui queste non vengono condivise fino in fondo.	1
saper comunicare	Capacità di ascoltare attivamente e saper trasmettere in modo efficace il messaggio all'interlocutore. Comunicare efficacemente significa saper interpretare il processo	1

	comunicativo, esprimendosi con chiarezza e verificando il livello di comprensione proprio e dell'interlocutore. Saper presentare i contenuti in maniera chiara ed incisiva.	
visione generale e sistemica delle problematiche dell'area	Capacità di cogliere la trasversalità delle tematiche e dei problemi affrontati tra i diversi servizi/uffici della propria area organizzativa e con servizi di aree diverse. Attitudine a gestire le attività e proporre soluzioni alle problematiche che emergono cogliendone le implicazioni su tutti i servizi direttamente o indirettamente coinvolti sul processo di lavoro. Tendenza a promuovere una visione trasversale anche all'interno del proprio ufficio tra i colleghi più giovani. Tendenza a integrarsi e collaborare con i referenti di altri uffici per promuovere una trasversalità di approccio nella propria area e nella Camera in generale.	1
capacità di motivare	Capacità di interpretare correttamente le aspirazioni dei propri collaboratori, al fine di aumentare l'impegno e il raggiungimento degli obiettivi assegnati e attesi. Assicura peraltro un clima di lavoro positivo e produttivo. Capacità di armonizzare le esigenze dell'organizzazione con quelle dei collaboratori.	1
assunzione di responsabilità	Avere conoscenza e consapevolezza del proprio ruolo e dei propri compiti per definire correttamente le proprie e altri responsabilità. Assumere la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi anche se non agendo personalmente nella fase realizzativa.	1
promozione del ruolo della camera	Capacità di favorire l'accreditamento e il consolidamento di un ruolo forte e attivo dell'Ente per la promozione e lo sviluppo del territorio, in rapporto con le altre istituzioni del territorio. Saper definire dei piani d'azione e una corretta previsione delle risorse necessarie per la loro realizzazione Conoscere le metodologie alla base della pianificazione (SWOT Analysis, GAP analysis, etc.).	1
gestione delle risorse finanziarie	saper gestire efficientemente le risorse disponibili (responsabilità sui costi), la loro corretta allocazione e il loro corretto impiego garantendo un complessivo equilibrio economico capacità di saper acquisire risorse economiche aggiuntive rispetto alle fonti proprie (diritti), al fine di innalzare la capacità realizzativa della Camera di Commercio (responsabilità sui ricavi).	1

Ad ogni singola voce del profilo sarà attribuito un punteggio % compreso tra 0 e 100.

Ogni punteggio assume il seguente significato:

0-25 nessuna padronanza
assenza di competenze o possesso di competenze che non consente di affrontare situazioni note e standardizzate
26-50 padronanza di base (richiede supervisione professionale)
possesso di competenze che abilita a realizzare aspetti specifici di processi in situazioni note e con supervisione professionale; ha conoscenza di base degli aspetti normativi, metodologici e di contesto a supporto del processo; esprime le capacità richieste ad un livello di base che consente di far fronte a situazioni note e routinarie
51-75 buona padronanza (livello autonomia applicativa)
possesso di competenze che abilita alla realizzazione dei processi del ruolo in modo autonomo rispetto agli obiettivi; ha conoscenza approfondita dei metodi a supporto del processo; esprime le capacità richieste in modo da far fronte in autonomia a situazioni differenziate
76-100 piena padronanza (livello innovativo/integrativo)
possesso di competenze che abilita alla realizzazione di processi complessi di ruolo che richiedano un uso innovativo / integrativo delle conoscenze ed esperienze anche in situazioni non ben definite; espressione delle capacità che consentono di far fronte a situazioni complesse

Il numero di conoscenze, di capacità organizzative e individuali, gli atteggiamenti e le attitudini oggetto di valutazione è lo stesso per tutto il personale appartenente ad una medesima categoria contrattuale.

Il calcolo del punteggio di valutazione del livello di professionalità è effettuato dal singolo Dirigente su proposta del titolare di PO attraverso l'assegnazione di un punteggio ad ogni voce del profilo di competenza.

Il calcolo del punteggio di sintesi della Performance delle Capacità Professionali (PCI) avviene sulla base della media dei punteggi assegnati ad ogni voce del profilo di competenza, il cui valore è compreso fra 1 e 100 e si calcola con la seguente formula:

$$PCI = \sum(Ca1+\ldots+Can) / M$$

Dove:

Ca1…Can = valutazioni di ogni singola voce della sezione "Capacità professionali" del profilo di competenza

M = numero delle voci contenute nella sezione capacità professionali del profilo di competenza

Pesi attribuiti agli elementi della PI

La PSO, la POI e la PCI, per i diversi profili organizzativi, contribuiscono alla determinazione delle performance individuali, con pesi differenti analiticamente rappresentati nella tabelle che seguono fermo restando che, per il Segretario Generale, non è valutata la PSO: tale ultimo elemento per il Segretario Generale è rappresentato dalla POE che incide con un peso maggiore nella determinazione della produttività collettiva assegnata alla figura apicale dell'Ente camerale:

Segretario Generale	
FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO
POI (performance del Piano)	50%
PCI (performance capacità individuali)	50%
PI (Segretario Generale) = 50% x POI + 50% x PCI	

Dirigenti	
FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO
PSO (performance del Piano a livello di Ente)	30%
POI (D) (performance del Piano a livello di area dirigenziale)	40%
PCI (performance capacità individuali)	30%
PI (Dirigenti) = 30% x PSO + 40% x POI + 30% x PCI	

PO/AP	
FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO
PSO (performance del Piano a livello di area dirigenziale)	25%
POI (PO/AP) (performance del Piano a livello di Unità Organizzativa)	35%
PCI (performance capacità individuali)	30%
PI (PO/AP) = 25% x PSO + 35% x POI + 30% x PCI	

Collaboratori Cat. D	
FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO
PSO (performance del Piano a livello di Unità Organizzativa)	30%
POI (C) (performance del Piano a livello di Obiettivi Individuali del collaboratore)	40%
PCI (performance capacità individuali)	30%

PI (Collaboratori Cat. D) = 30% x PSO + 40% x POI + 30% x PCI

Collaboratori Cat. C e B	
FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO
PSO (performance del Piano a livello di Unità Organizzativa)	25%
POI (C) (performance del Piano a livello di Obiettivi Individuali del collaboratore)	25%
PCI (performance capacità individuali)	50%
PI (Collaboratori Cat. C e B) = 25% x PSO + 25% x POI + 50% x PCI	

Collaboratori Cat. A	
FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO
PSO (performance del Piano a livello di Unità Organizzativa)	20%
POI (C) (performance del Piano a livello di Obiettivi Individuali del collaboratore)	30%
PCI (performance capacità individuali)	50%
PI (Collaboratori Cat. A) = 20% x PSO + 30% x POI + 50% x PCI	

Quantificazione della produttività individuale

Una volta completate le fasi di valutazione delle performance, tanto organizzative quanto individuali, gli output (ovvero le valutazioni espresse in termini numerici) vengono utilizzati come sorgenti di dati per costruire una graduatoria delle valutazioni per i dirigenti, le PO/AP e i dipendenti necessarie per la quantificazione della produttività individuale da attribuire ai singoli soggetti.

Per i dipendenti, la quantificazione della produttività individuale (70% delle risorse complessive destinate alla produttività) da corrispondere ai singoli deve tenere conto dei seguenti elementi:

1) graduatoria, distinta per categoria, della performance individuale (PI) conseguita da ciascun dipendente, definite secondo i criteri esposti nei paragrafi che precedono;
2) numero di dipendenti, distinta per categoria, da collocare nelle singole fasce di merito;
3) fasce di merito con l'indicazione della percentuale di produttività spettante.

In merito al punto 2), si stabilisce di suddividere la graduatoria dei dipendenti in 3 fasce in ciascuna delle quali si fa ricadere la % del totale del personale in organico di seguito indicata:

Fasce di merito	Percentuale di organico	Numero dipendenti (proposta indicativa effettuata sulla base dei dipendenti in servizio al 31.12.2011)
Fascia 3	50%	23
Fascia 2	38%	17
Fascia 1	12%	5
Totale	100%	45

In merito al punto 3), si stabilisce di corrispondere, per ciascuna fascia, le seguenti percentuali di retribuzione di produttività:

Fasce di merito	Percentuale retribuzione di produttività
Fascia 3	100%
Fascia 2	75%
Fascia 1	Fino al 50%

Come rappresentato nel prospetto che segue, ai dipendenti appartenenti ad una medesima fascia, viene riconosciuta una retribuzione di produttività diversa in relazione alla categoria di appartenenza:

FATTORI MOLTIPLICATIVI PRODUTTIVITA' PER CATEGORIA			
A	B	C	D
1,00	1,33	1,66	2,00

Per i Dirigenti e per i Titolari di Posizione Organizzative e Alte Professionalità, si applica il meccanismo di ripartizione della retribuzione di risultato in produttività collettiva (pari al 30% dell'importo previsto) ed in produttività individuale (pari al 70% dell'importo previsto); tuttavia, in base a quanto previsto dal D.Lgs n.150/2009, fintanto che il loro numero non supererà la soglia di 5

unità, non occorrerà procedere alla formazione della graduatoria, ma alla diversificazione delle percentuali di retribuzione individuale di produttività riconosciuta.

Tale diversificazione avviene sulla base delle seguenti fasce:

Fasce	Punteggio della PI	Percentuale produttività individuale
Fascia 3	da 71 a 100	100%
Fascia 2	da 41 a 70	75%
Fascia 1	da 0 a 40	fino al 50%

Norme generali per il personale non dirigente

Nella determinazione delle produttività occorre comunque tenere presenti i seguenti criteri generali:
- In sede di valutazione della produttività individuale i giorni di assenza per qualsiasi motivo, anche in numero superiore a 120 giorni di assenza effettivi, esclusi i periodi di congedo ordinario e le assenze per maternità (solo astensione obbligatoria), per interdizione per complicanze nella gravidanza e per distacco sindacale, **non rilevano in quanto tali, ma influiscono sul punteggio e sul collocamento nelle fasce di merito.**

- La percentuale del 50% della retribuzione della produttività individuale di cui alla fascia di merito 1 (bassa) deve intendersi come tetto massimo; il Dirigente in sede di valutazione può assegnare una percentuale della retribuzione della produttività individuale dallo 0% al 50%.

Gli eventuali residui che ne derivano saranno riportati nei fondi per la produttività nell'anno successivo.

Capitolo IV
Chi e quando misura e valuta: il processo
Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa: fasi, tempi, soggetti e responsabilità

La performance organizzativa prende in considerazione i risultati prodotti dall'Ente camerale nel suo insieme o da singole articolazioni organizzative.

Le valutazioni della P.O. saranno eseguite nell'ordine:

- dai Dirigenti per le proprie unità organizzative di competenza;
- dal Segretario Generale per le aree dirigenziali;
- dall'OIV per l'Ente nel suo complesso

La corretta implementazione del sistema di misurazione della performance organizzativa comporta lo svolgimento di numerose attività secondo una cadenza temporale determinata e con strumenti e modalità adeguate da parte dei soggetti coinvolti ai diversi livelli di responsabilità.

In particolare, in relazione a ciascuna area strategica, occorrerà preliminarmente definire gli obiettivi ed i target associati.

Durante l'anno, con cadenze predefinite, occorrerà procedere alla misurazione in itinere volta ad avviare tempestivi correttivi laddove si riscontri un trend che tende a discostarsi dall'obiettivo.

A fine anno dovrà procedersi alla misurazione dell'effettivo scostamento tra gli obiettivi e i risultati .

I soggetti coinvolti nel processo sopra rappresentato sono i seguenti:

a) entro il mese di gennaio, il Segretario Generale sottopone all'approvazione della Giunta Camerale il Piano della Performance in cui, attraverso la predisposizione di apposite schede di programmazione, sono analiticamente rappresentati gli obiettivi strategici ed operativi e le modalità per la loro misurazione e valutazione (indicatori di outcome, output, efficienza ecc);
b) nel corso dell'anno, con cadenza semestrale, attraverso la predisposizione di apposite schede di report direzionale si procederà al monitoraggio dei predetti obiettivi. I report direzionali rappresentano l'andamento delle attività ed il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi a quella data.
c) Laddove si renda necessario un approfondimento sugli esiti della performance organizzativa, il Segretario Generale e gli Uffici di Supporto concordano con i responsabili di unità organizzativa incontri finalizzati all'approfondimento delle schede di report. La progettazione delle tipologie di report standard viene realizzata "una tantum" in occasione della prima implementazione del sistema di misurazione e valutazione. Il Controllo di Gestione, coadiuvato dagli uffici di supporto, sulla base delle indicazioni fornite dall'OIV, dal Segretario Generale, e dai Dirigenti:

- Specifica le tipologie di indicatori incluse nei differenti report di interesse;
- Definisce le scadenze di presentazione;
- Individua i destinatari della reportistica

Su ogni report dovranno essere chiaramente individuabili le seguenti informazioni:

- Tipologia di performance di riferimento (organizzativa / individuale);
- Obiettivo di riferimento (con specificazione del livello di performance ottenuto)

- Attributi di interesse (ad esempio Dimensione di performance secondo quanto disposto dalle Delibere 88 e 104);
- Indicatori utilizzati (con specificazione relativa ad ognuno su target atteso, risultato conseguito, performance).

In via del tutto generale possono essere individuate delle tempistiche di monitoraggio differenti in funzione del fenomeno osservato, quindi della tipologia di indicatore, ed in ultima analisi in funzione della dimensione di performance oggetto di misurazione. Frequenze differenti di monitoraggio prevedono scadenze differenti per la raccolta e l'elaborazione dei dati, e per la presentazione dei report ai responsabili delle diverse aree organizzative coinvolte. Nella tabella allegata vengono illustrate le relazioni appena descritte tra report, finalità del sistema di misurazione e valutazione implicate, tipologia di indicatore utilizzata, scadenza raccolta dati, scadenza presentazione report e destinatari della reportistica.

d) A fine anno i valutatori predispongono i report finali ed apposite relazioni che sono raccolte dal Segretario Generale e rappresentano la base di informazione per la redazione della Relazione sulla Performance. La rendicontazione della valutazione della performance organizzativa viene prodotta, infatti, per mezzo della Relazione sulla Performance che è un documento avente struttura coerente ed omogenea con il Piano della Performance, e finalizzato a comunicare gli esiti della valutazione della capacità dell'Ente a produrre risultati e a raggiungere i livelli di performance programmati. La Relazione sulla Performance viene predisposta dal Segretario Generale, discussa dalla Giunta, validata dall'Organo Indipendente di Valutazione e approvata dal Consiglio Camerale entro il 30 Giugno dell'anno successivo all'anno di riferimento.

   La Relazione sulla Performance, oltre a riportare le relazioni dei dirigenti, del Segretario Generale e dell'OIV sulle valutazioni delle performance organizzative corredate da un cruscotto significativo di KPI per ciascuno degli ambiti di misurazione della performance organizzativa, dovrà riportare coerentemente con il Piano della Performance, una valutazione dell'andamento dei risultati ai diversi livelli di obiettivi rappresentando, per ciascuno di essi:

- risultati attesi
- risultati effettivi
- performance raggiunta.

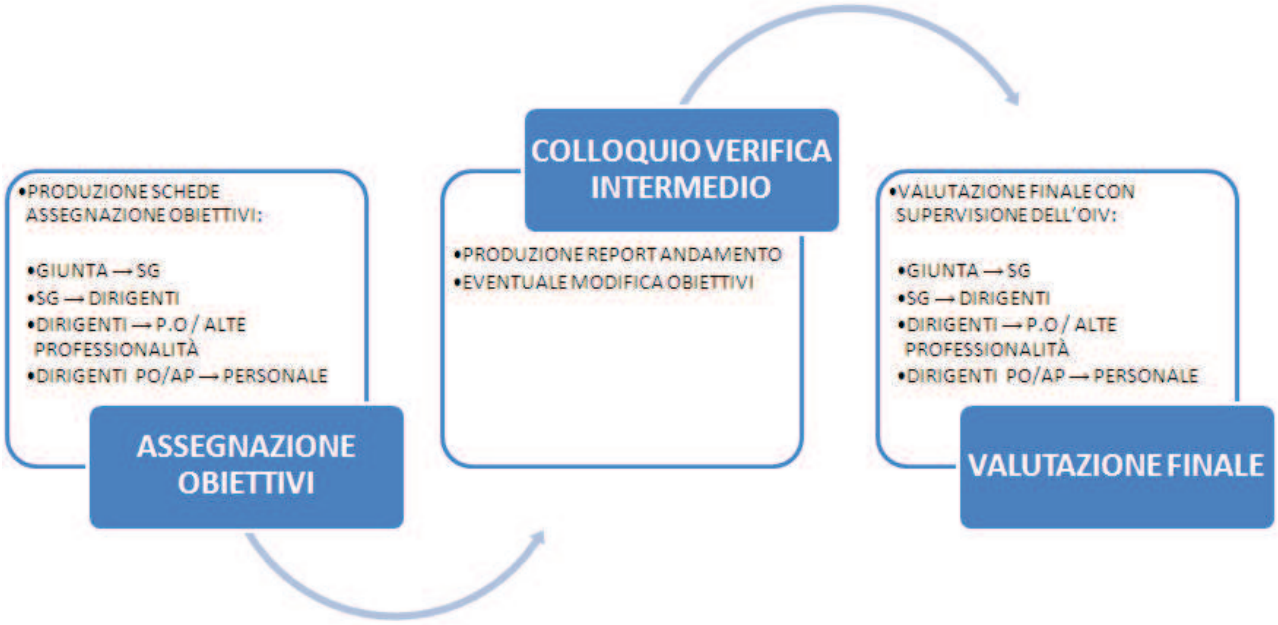
Capitolo IV
Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale: fasi, tempi, soggetti e responsabilità

La valutazione della performance individuale costituisce un livello di valutazione complementare a quello di valutazione della performance organizzativa. Scopo della valutazione della performance individuale è assicurare il raggiungimento della performance organizzativa e dare riscontro ai lavoratori del proprio operato rinforzando tale azione con opportuni sistemi premiali. La valutazione individuale ha anche l'obiettivo fondamentale di porre solide basi per un processo di sviluppo professionale individuale, non si limita a considerare la valutazione della prestazione ma la estende anche agli ambiti della crescita professionale e dello sviluppo di capacità manageriali e organizzative.

Il processo di valutazione dei risultati, visto il suo stretto rapporto con il processo di gestione della Camera di Commercio, ed essendo finalizzato al miglioramento delle prestazioni complessive dell'organizzazione, presenta la medesima periodicità del ciclo della gestione, ovvero ha cadenza annuale.

Il processo di valutazione ha valenza "gerarchica", nel senso che il valutatore è "sovraordinato" al valutato e prevede un'articolazione in tre momenti fondamentali:

a) Assegnazione degli obiettivi a inizio anno;
b) Verifica intermedia degli obiettivi ed eventuale loro aggiornamento;
c) Valutazione degli obiettivi a fine anno.



a) Assegnazione degli obiettivi a inizio anno :

Coerentemente con l'attuazione del ciclo della performance, con l'approvazione del Piano della Performance e del Budget Direzionale (a tendere, tale approvazione dovrà avvenire contestualmente), la Giunta assegna al Segretario Generale gli obiettivi e le risorse necessarie per il loro conseguimento.

Con proprio provvedimento, a sua volta, il Segretario Generale assegna ai Dirigenti gli obiettivi e le risorse necessarie per il loro conseguimento.

Immediatamente dopo, con proprio provvedimento i Dirigenti assegnano gli obiettivi alle Posizioni Organizzative e alle Alte Professionalità, e si avvalgono del loro supporto per l'assegnazione degli obiettivi al Personale delle proprie strutture.

Al di là della formalizzazione del processo di assegnazione degli obiettivi in un provvedimento dirigenziale, assume fondamentale rilevanza il colloquio tra valutatore e valutato, nell'ambito del quale sono:

- esplicitate le reciproche aspettative,
- chiariti gli obiettivi operativi
- condivisi i risultati attesi
- definiti gli obiettivi di crescita e sviluppo professionale.

b) Verifica ed eventuale aggiornamento degli obiettivi nel corso dell'anno;

Nel corso dell'anno, va effettuata una verifica intermedia dell'andamento delle performance. In generale, è consigliabile realizzare tale momento tra giungo e luglio, immediatamente dopo l'approvazione dell'aggiornamento del preventivo economico che segue l'approvazione del bilancio dell'esercizio precedente, al fine di tener conto di eventuali variazioni negli obiettivi del Piano della Performance. Nell'occasione, il controllo di gestione predispone i report sull'andamento dei risultati previsti dal Piano della Performance, profilati in relazione alle aree di responsabilità di ciascuno dei valutatori.

Il colloquio relativo alla verifica intermedia degli obiettivi ha lo scopo di focalizzare l'attenzione sulle aree che presentano maggiori criticità, verificando le motivazioni sottostanti, individuando le possibili soluzioni e, se proprio necessario, procedendo con una revisione degli obiettivi una volta raccolto il parere del Segretario Generale e dell'OIV.

Tutte le variazioni al Piano della Performance, devono essere accompagnate da una relazione dell'OIV e sottoposte all'approvazione della Giunta.

c) Valutazione degli obiettivi a fine anno e comunicazione dei risultati.

In fase di valutazione, con l'approvazione della Relazione sulla Performance,

- la Giunta, avvalendosi dell'ausilio dell'OIV, valuta il Segretario Generale,
- il Segretario Generale, avvalendosi dell'ausilio dell'OIV, valuta i Dirigenti,
- i Dirigenti valutano le Posizioni Organizzative e si avvalgono del loro supporto per la valutazione del Personale delle proprie strutture.

L'Organismo Indipendente di Valutazione, che è tra l'altro responsabile del presidio della corretta applicazione del processo di valutazione, propone, sulla base dei modelli e degli ambiti previsti nel sistema di misurazione e valutazione della performance, la valutazione della performance individuale del Segretario Generale e verifica la coerenza della proposta di valutazione della dirigenza e del personale.

E' opportuno che il Segretario Generale, in occasione dell'avvio del processo di valutazione e in accordo con l'OIV, espliciti e condivida le linee guida per la valutazione con tutti i suoi dirigenti al fine di garantire la massima coerenza ed omogeneità nell'applicazione dei criteri di valutazione e nell'attribuzione delle valutazioni, a tutti i livelli della struttura organizzativa.

Il processo di valutazione prevede nell'ordine:

- la predisposizione dei report sulle performance dei risultati al 31/12 da parte del controllo di gestione;

- la valutazione della performance organizzativa da parte dell'OIV, del segretario generale e dei dirigenti per le rispettive aree di responsabilità;
- la predisposizione della relazione sulla performance;
- la valutazione del contributo individuale alle performance mediante:

  a) la predisposizione di una bozza di valutazione dei collaboratori da parte delle posizioni organizzative e delle alte professionalità;

  b) la condivisione e la validazione delle valutazioni dei collaboratori da parte dei rispettivi dirigenti;

  c) la valutazione delle posizioni organizzative e delle alte professionalità da parte dei dirigenti;

  d) la valutazione dei dirigenti da parte del segretario generale (avvalendosi del supporto dell'OIV);

  e) la valutazione del segretario generale da parte della Giunta (avvalendosi dell'OIV).
- la comunicazione delle valutazioni agli interessati con un colloquio di valutazione durante il quale si riportano al valutato gli elementi e i ragionamenti sottostanti la sua valutazione per farla comprendere. In tale colloquio è fondamentale per il valutatore riuscire a declinare quelli che sono dei risultati non all'altezza delle aspettative, in aree di miglioramento e di sviluppo, cercando di attivare il coinvolgimento e la motivazione della persona;
- la formalizzazione di tutte le valutazioni in provvedimenti dirigenziali e del Segretario Generale.

Il colloquio di comunicazione della valutazione deve essere visto come un momento funzionale all'attivazione del miglioramento, più che una situazione in cui si attribuisce o meno un punteggio. Infatti l'enfasi sulla dimensione del miglioramento consente ad entrambi gli attori del processo (valutato e valutatore) di vivere il momento del colloquio come un'occasione per identificare cosa si è fatto bene e cosa si può fare meglio, anche, se del caso, attraverso interventi di supporto (formazione, affiancamenti etc.).

In generale, il flusso delle attività del processo di gestione per obiettivi del personale dell'ente camerale può essere esemplificato come segue:

Capitolo V
Procedure di conciliazione

Tale capitolo è ancora in fase di predisposizione

Capitolo VI
Modalità di raccordo e integrazione dei sistemi di programmazione e controllo esistenti

Per le modalità di raccordo e integrazione dei sistemi di programmazione e controllo esistenti si rinvia al manuale sul ciclo di gestione della performance approvato dalla Giunta camerale nel mese do dicembre dell'anno 2010

Capitolo VII
Quadro di raccordo
tra il contenuto del presente documento
ed il contenuto previsto dalla normativa vigente

Performance organizzativa			
Elementi previsti dal D.Lgs N.150/2009	**Elementi definiti nel presente documento**	**Elementi NON definiti nel presente documento**	**Previsione inserimento**
Grado di attuazione della strategia	X		
Attività e servizi		X	**Anno 2014**
Stato di salute dell'Ente	X		
Outocome		X	**Anno 2014**
Banchmarkign		X	**Anno 2014**
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità		X	**Anno 2014**

Elementi per la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa			
Elementi previsti dal D.Lgs N.150/2009	**Elementi definiti nel presente documento**	**Elementi NON definiti nel presente documento**	**Previsione inserimento**
Indicatori di performance all'ambito organizzativo di diretta responsabilità	**X**		
Raggiungimento di			

specifici obiettivi individuali	**X**		
Qualità di contributo assicurato alla performance generale della struttura		**X**	**Anno 2013**
Capacità di valutazione dei propri collaboratori		**X**	**Anno 2013**

Elementi di misurazione e valutazione della performance individuale del personale			
Elementi previsti dal D.Lgs N.150/2009	**Elementi definiti nel presente documento**	**Elementi NON definiti nel presente documento**	**Previsione inserimento**
Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza		**X**	**2013**
Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali	**X**		**2013**
La distribuzione generale delle valutazioni		**X**	**2013**
Distribuzione delle valutazioni per singolo dirigente		**X**	**2013**

Fasi, tempi modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance individuale – Strumenti			
Elementi previsti dal D.Lgs N.150/2009	**Elementi definiti nel presente documento**	**Elementi NON definiti nel presente documento**	**Previsione inserimento**
Schede di valutazione		**X**	**2014**
Manuale di valutazione		**X**	**2014**

Chiara esplicitazione degli indicatori quantitativi utilizzati per valutare la capacità di differenziazione dei giudizi da parte dei dirigenti nei confronti dei propri collaboratori			
Elementi previsti dal D.Lgs N.150/2009	**Elementi definiti nel presente documento**	**Elementi NON definiti nel presente documento**	**Previsione inserimento**
Punteggi medi per ente al fine di analizzare il comportamento generale dei singoli valutatori		**X**	**2013**
Punteggi medi per categoria al fine di evidenziare i comportamenti valutativi al progredire delle categorie professionali		**X**	**2013**
La distribuzione generale delle valutazioni		**X**	**2013**
Distribuzione delle valutazioni per singolo dirigente		**X**	**2013**
Previsione di procedure di conciliazione nel caso ci siano dei conflitti		**X**	**2013**

Camera di Commercio
Teramo

Allegati tecnici

a) Schede di valutazione del personale

Allegato 1:Schema della scheda di valutazione obiettivi (in via esemplificativa)

Scheda di Valutazione Performance Individuale

Nome:_____	**Cognome:**_____
Ruolo:_____	**Categoria:**_____

Valutazione Individuale	**Punteggio ottenuto**	**Pondera-zione**
Performance media degli obiettivi relativi alla struttura superiore (PSO) Performance sugli Obiettivi individuali (POI) Performance Capacità Individuali (PCI)		

Valutazione ai fini della graduatoria per incentivazione	

Performance sugli Obiettivi Individuali – Piano della Performance (POI)			
	Risultato Conseguito	**Target Atteso**	**Performance**
Obiettivo 1:			
KPI 1:			
KPI 2:			

Obiettivo 2:			
KPI 1:			
KPI 2:			
KPI 3:			

Totale Performance su Obiettivi Individuali	

FASE DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Il Dirigente:_____

La PO Responsabile:_____

Firma per accettazione:_____Data assegnazione_____

FASE DI VALUTAZIONE

Il Segretario Generale:_____

La PO Responsabile:_____

Data Valutazione_____

Camera di Commercio
Teramo

Allegato 2: Scheda valutazione delle Capacità

Scheda di Valutazione Performance Individuale	
Nome:_____	**Cognome:**_____
Ruolo:_____	**Categoria:**_____

Performance sulle Capacità Individuali

ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI (definite dal documento per le diverse categorie di dipendenti)	Punteggio **%**

Totale Performance sulle Capacità Individuali	**%**

FASE DI VALUTAZIONE

Il Segretario Generale:_____

La PO Responsabile:_____

Data Valutazione:_____

b) Schema rappresentativo delle fasi, dei soggetti, dei tempi relativi al monitoraggio della performance organizzativa ed individuale

Scadenza	Descrizione Attività	Responsabile Attività
31 gennaio T	Approvazione del Piano della Performance	Giunta
15 Febbraio T	Assegnazione degli Obiettivi	Giunta/Segretario Generale/Dirigenti/PO
15 Maggio T	Comunicazione inviata ad ogni Responsabile di Area al fine di coordinare la fase di raccolta dei dati relativi ai primi 5 mesi dell'anno.	Controllo di Gestione / Segretario Generale
31 Maggio T	Raccolta dati da parte dell'Ufficio Controllo di Gestione e avvio del processo di analisi e consolidamento delle informazioni al fine di predisporre un report sintetico relativo ai primi 5 mesi di attività	Controllo di Gestione / Segretario Generale
10 Giugno T	Consegna report dei primi cinque mesi all' O.I.V., ai Dirigenti, alle P.O., ed ai Capi Servizio.	Controllo di Gestione / Segretario Generale e Responsabili dei singoli obiettivi
20 Giugno T	Incontro formale tra O.I.V e Dirigenti volto a fornire un'analisi critica dei gap eventualmente riscontrati nel report dei primi cinque mesi tra target attesi e risultati effettivamente raggiunti	OIV e Dirigenti
30 Giugno T	Raccolta dati relativi al mese di giugno	Controllo di Gestione / Segretario Generale
30 Giugno T	Primo colloquio di valutazione intermedia	OIV e Dirigenti
15 Luglio T	Integrazione report relativo ai primi cinque mesi con i dati relativi al mese di giugno e consegna del report semestrale all'OIV, AI Dirigenti, alle PO ed ai Capi servizio	Controllo di Gestione / Segretario Generale e Responsabili dei singoli obiettivi
15 Luglio T	Formalizzate al Segretario Generale eventuali proposte di aggiornamento del Piano della Performance	OIV
31 Luglio T	La Giunta viene chiamata a deliberare su: • Analisi dell'andamento del primo semestre di attività Le analisi svolte sulle attività svolte nel primo semestre potrebbe portare ad una revisione del Piano della Performance con contestuale aggiornamento del Budget	Giunta e Consiglio Camerale

	Direzionale. Gli output di questa fase sono: • Aggiornamento del Preventivo Economico (Consiglio Camerale); • Aggiornamento Budget Direzionale (Giunta) • Aggiornamento del Piano della Performance (Giunta)	
15 Gennaio (T+1)	Comunicazione inviata ad ogni Responsabile di Area al fine di coordinare la fase di raccolta dei dati relativi alla seconda parte dell'anno.	Controllo di Gestione / Segretario Generale
Febbraio (T+1)	Raccolta dati da parte dell'Ufficio Controllo di Gestione e avvio del processo di analisi e consolidamento delle informazioni al fine di predisporre un report sintetico relativo alla seconda parte dell'anno.	Controllo di Gestione / Segretario Generale
Marzo (T+1)	Consegna report sintetico all' O.I.V., ai Dirigenti, alle P.O., ed ai Capi Servizio. Avvio della fase di rendicontazione (Segretario Generale coadiuvato dagli Uffici di Supporto e dal Controllo di Gestione) che porterà alla redazione della Relazione sulla Performance.	Controllo di Gestione / Segretario Generale e Responsabili dei singoli obiettivi
30 Maggio (T+1)	Il Segretario Generale predispone il documento Relazione sulla Performance, che viene discusso dalla Giunta, validato dall'O.I.V., e approvato dal Consiglio Camerale	Segretario Generale, Giunta, Consiglio Camerale
30 Giugno (T+1)	Colloqui di valutazione finale	SG -> Dirigenti Dirigenti -> PO/AP Dirigenti e PO/AP -> dipendenti