



**Camera di Commercio  
Teramo**



# **Il sistema di misurazione e valutazione della CCIAA di Teramo**

**Individuazione delle principali novità introdotte dal D.Lgs n74/2017**

<b>INDICE</b>		
<b>Premessa</b>		<b>4</b>
<b>Capitolo I - Cosa si misura e valuta</b>		<b>5</b>
	Descrizione del sistema. Ambiti di misurazione della performance	<b>5</b>
<b>Capitolo II - Come si misura e valuta: la performance organizzativa</b>		<b>7</b>
	La metodologia adottata	<b>7</b>
	I requisiti minimi del sistema	<b>8</b>
<b>Capitolo III - Come si misura e valuta la performance individuale</b>		<b>11</b>
	I requisiti minimi del sistema	<b>11</b>
	La metodologia adottata:	<b>12</b>
	- Premessa	<b>12</b>
	- Produttività collettiva	<b>13</b>
	- Produttività individuale	<b>13</b>
	- Elementi della produttività individuale	<b>14</b>
	- Quantificazione della Produttività individuale	<b>21</b>
	- Norme generali per il personale non dirigente	<b>22</b>
	- Norme generali per il personale dirigente e non dirigente (art.3 del D. Lgs n.150/2009)	<b>22</b>
<b>Capitolo IV - Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa: fasi, tempi, soggetti e responsabilità</b>		<b>22</b>
<b>Capitolo V - Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale: fasi, tempi, soggetti e responsabilità</b>		<b>25</b>
<b>Capitolo VI - Procedure di conciliazione</b>		<b>28</b>
<b>Capitolo VII - Modalità di raccordo e integrazione dei sistemi di programmazione e controllo esistenti</b>		<b>29</b>
<b>Capitolo VIII - Sistema di valutazione per le progressioni economiche di categoria</b>		<b>29</b>
<b>Capitolo IX -Allegati tecnici</b>		<b>30</b>

Allegato 1 Schede di valutazione della performance individuale		
	A) Schede di valutazione della performance individuale del personale di categoria A	<b>30</b>
	B) Schede di valutazione della performance individuale del personale di categoria B	<b>34</b>
	C) Schede di valutazione della performance individuale del personale di categoria C	<b>39</b>
	D) Schede di valutazione della performance individuale del personale di categoria D	<b>44</b>
	E) Schede di valutazione della performance individuale dei titolati di PO/AP	<b>50</b>
	F) Schede di valutazione della performance individuale DEI Dirigenti	<b>57</b>
	G) Schede di valutazione della performance individuale del Segretario Generale	<b>64</b>
Schema rappresentativo delle fasi, dei soggetti, dei tempi relativi al monitoraggio della performance organizzativa ed Individuale		<b>70</b>

## Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Camera di Commercio di Teramo è stato approvato per la prima volta nel 2011 con deliberazione della Giunta camerale n.199 del 29.12.2011.

Tale documento ha subito già i seguenti aggiornamenti:

- nel 2013, **con deliberazione della Giunta camerale n.56 del 10 aprile 2013** con la quale è stato approvato il nuovo schema rappresentativo delle fasi, dei soggetti, dei tempi relativi al monitoraggio della performance organizzativa ed individuale;
- nel 2017, **con deliberazione della Giunta camerale n.14 del 31 gennaio 2017** con la quale sono state recepite alcune precisazioni.

Il D. Lgs n.74/2017 ha introdotto alcune importanti modifiche che riguardano il ciclo di gestione della performance nel suo complesso ed il sistema di misurazione valutazione. L'adeguamento ad alcuni dei principi fissati dalla citata normativa deve avvenire entro sei mesi dalla data della sua entrata in vigore (22 dicembre 2017). Tale adeguamento riguarda i seguenti articoli: 3; 4; 5 – comma 2 -; 7; 9; 15 – comma 1 ; 17- comma 2 -; 18; 23 – commi 1 e 2 -; 24 – commi 1 e 2 ; 25; 26; 27 – comma 1 -. Nelle more si applicano le disposizioni vigenti; decorso il termine per l'adeguamento si applicano le disposizioni previste dal nuovo decreto fino all'emanazione della disciplina regionale e locale.

Occorre inoltre precisare che il nuovo testo dell'art.7 prevede che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa ed individuale. A tale fine adottano (( **e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione**)) il Sistema di misurazione e valutazione della performance. Inoltre il Sistema di Misurazione e valutazione delle performance è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'art. 3, comma 2, e in esso sono previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Con deliberazione n.197 del 21 dicembre 2017 la Giunta camerale ha preso atto delle modifiche da apportare al Sistema di Misurazione e Valutazione della Camera di Commercio di Teramo sulla base delle novità introdotte dal D Lgs n.74/2017 e comunque sulla base delle disposizioni previste dalla normativa vigente, rappresentate nel documento allegato alla medesima deliberazione e di procedere al definitivo aggiornamento del documento nel corso di una prossima riunione, ovvero prima di procedere all'assegnazione degli obiettivi per l'anno 2018, previo acquisizione del parere dell'OIV.

In sede di approvazione del piano della performance per il triennio 2018/2020 la Giunta camerale ha, tra l'altro, disposto di procedere all'assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti ed al personale entro il mese di febbraio p.v. anche in assenza dell'approvazione dell'aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione previsto dall'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i., considerato che occorrerà attendere le linee guida predisposte da Unioncamere;

In questa sede si procede, all'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione recependo per quanto possibile, le disposizioni introdotte dal D.Lgs n.74/2017 precisando che si è ancora in

attesa dell'emanazione, da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica degli indirizzi previsti dall'art. 3 – comma 2 del citato decreto nonché delle specifiche ed ulteriori linee guida del sistema camerale.

Le disposizioni contenute nel presente documento trovano applicazione dal 1 gennaio 2018 ovvero rappresentano i criteri di misurazione e valutazione della performance relativa all'anno 2018 ed alle annualità successive salvo ulteriori aggiornamenti.

## **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.

Il primo sistema di misurazione e valutazione della Camera di Commercio di Teramo è stato approvato nel 2011. I riferimenti normativi del predetto documento, oltre che dal D. Lgs n.150/2009 e dalle linee guida all'epoca predisposte da Unioncamere, sono stati rappresentati dalle Delibere CIVIT numeri 88, 89, e 104 che, nello specifico, hanno rappresentato:

- 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 macro - ambiti che includono gli ambiti di misurazione previsti dall'articolo 8 del D. Lgs n . 150/2009, e la struttura informativa del sistema di misurazione e valutazione.

Come precisato **dall'art. 3 – comma 1 – del D. Lgs n.74/2017 “ La misurazione e la valutazione della performance** sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento”.

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 risultato (**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. Così come ribadito dall'**art. 3 – comma 2 - del D. Lgs n.74/2017**, “ Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento

all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo le modalità indicate nel presente Titolo e gli **indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 19 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114**".

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.

Ai sensi dell'art. 5 – comma 2 del D Lgs n.74/2017, **gli obiettivi** sono:

- a) **rilevanti e pertinenti** rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) **specifici e misurabili** in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo **miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi**;
- d) riferibili ad **un arco temporale determinato**, di norma corrispondente ad un anno;
- e) **commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe**;
- f) **confrontabili** con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) **correlati** alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

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, modificato dal D.Lgs n. 74/2017

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".

Inoltre, occorre assicurare il rispetto di quanto previsto **dall'art. 3 del D. Lgs n.74/2017 ai commi 3 – 4 - 5 e 5 bis** di seguito rappresentati:

“ - **comma 3** - Le amministrazioni pubbliche **adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.**

- **comma 4** - Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, **secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.**

- comma 5 - Il **rispetto delle disposizioni del presente Titolo è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali.**

- comma 5-bis - **La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance,** rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto.

## **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 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:

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

Dove per ogni indicatore:

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

e , laddove possibile, con 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:

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

Dove per ogni indicatore:

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

Il giudizio sintetico è così rappresentato:

- \_ 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

**Ogni anno la valutazione delle performance organizzativa deve essere calcolata in relazione agli ambiti per i quali sono stati fissati specifici obiettivi e risulta pari alla media dei predetti ambiti.**

**Si precisa che gli obiettivi di performance organizzativa, ancorché rappresentino obiettivi operativi concorrono esclusivamente alla misurazione della performance organizzativa, ovvero non sono considerati per la valutazione della performance media degli obiettivi (POI).**

### **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. Al fine di dare completa evidenza del grado di attuazione della strategia complessivi possono essere valutati anche gli obiettivi operativi e le azioni.

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. Tale misurazione avviene, principalmente, attraverso il monitoraggio della Carta dei servizi.

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 eventualmente presenti nel piano della performance.

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, In alternativa pone determinati indicatori a confronto con specifiche 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 di misurazione, per il monitoraggio della performance dell'Ente.

AMBITI DI MISURAZIONE	SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE	TIPOLOGIE DI KPI
GRADO DI ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piano della performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KPI strategici definiti nel piano triennale della performance</li> </ul>
STATO DI SALUTE DELL'ENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema Pareto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KPI di funzionamento</li> <li>KPI di equilibrio economicopatrimoniale-finanziario</li> <li>KPI del fondo perequativo</li> <li>KPI di struttura</li> <li>KPI di Customer Satisfaction e di People Satisfaction</li> </ul>
OUTCOME	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piano delle performance</li> <li>Sistema Pareto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al momento non ci sono KPI outcome si è in attesa dei risultati che emergeranno dal gruppo di lavoro</li> </ul>

BENCHMARKING	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Pareto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KPI di confronto e trend</li> <li>• KPI del fondo perequativo</li> </ul>
ATTIVITÀ E SERVIZI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano della performance</li> <li>• Carta dei servizi</li> <li>• Pareto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KPI su obiettivi operativi definiti nel piano della performance</li> <li>• Ampliare la gestione associata o in comune dei servizi camerali (obiettivo del fondo perequativo)</li> <li>• Rispetto degli standard previsti nel documento sui procedimenti dell'Ente approvato dal Segretario Generale;</li> <li>• KPI per il monitoraggio degli standard definiti dal sistema di qualità del Registro delle Imprese</li> <li>• CSI – Indagini di customer satisfaction</li> </ul>

In merito alla **performance organizzativa**, l'art. 7 del D. Lgs n.150/2009, modificato dal D. Lgs n.74/2017, stabilisce che la funzione di misurazione e valutazione è svolta anche dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli art. 8 e 19-bis.

In particolare,

- 1) i cittadini partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative comunicando all'OIV il proprio grado di soddisfazione per le attività ed i servizi erogati secondo le modalità stabilite dagli stessi OIV.
- 2) L'Ente deve adottare dei sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini.
- 3) Gli utenti interni partecipano al processo di misurazione organizzative secondo le modalità stabilite dagli OIV.
- 4) I risultati del grado di soddisfazione di tutti i soggetti sono pubblicati sul sito annualmente.
- 5) L'OIV verifica l'adozione dei predetti sistemi (art. 19 bis del D. Lgs n.150/2009).

## Capitolo III

### Come si misura e valuta la performance individuale

#### **I requisiti minimi del sistema**

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, ha come finalità principale di sostenere un innalzamento costante del livello di professionalità delle persone ed è basato sul riconoscimento di tale professionalità, non è pertanto, 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. Nel corso dell'anno, l'andamento degli obiettivi è verificato, anche per poter apportare, eventualmente, sostanziali modificazioni, laddove il sopraggiungere di nuove priorità ha diversamente focalizzato di uno o più collaboratori.

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 Dirigenti e per singolo titolare di PO/AP ;
- con una percentuale della totalità di risorse annualmente disponibili, stabilito dal CCDI (ex art.68 del CCNL)

Per i dipendenti il fattore di distinzione per l'attribuzione della produttività collettività è determinato dalla diversa categoria contrattuale, così come rappresentato nel prospetto che segue:

<b>FATTORI MOLTIPLICATIVI PRODUTTIVITA' PER CATEGORIA</b>			
<b>Cat. A</b>	<b>Cat. B</b>	<b>Cat. C</b>	<b>Cat. D</b>
1,00	1,33	1,66	2,00

**La performance organizzativa è valutata sulla base di due elementi:**

- a) grado di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa** ( che deve essere pari almeno al 60%);
- b) grado di soddisfazione dell'utenza** ( che deve essere pari a "buono")

Tali elementi concorrono con pesi differenti, rispettivamente 90 e 10, alla determinazione della quota di risorse effettivamente erogata in relazione alla performance organizzativa.

Sarà possibile procedere alla misurazione del secondo elemento solo dal 2019, considerato che, così come stabilito nel piano della performance approvato nel mese di gennaio u.s., nel 2018 occorre procedere all'implementazione di specifici sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza e del sistema di comunicazione con l'OIV.

**Per l'anno 2018, la produttività collettiva sarà valutata solo sulla base del primo elemento che avrà un peso pari al 100%.**

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.

Nel caso di cessazione del rapporto di lavoro in corso d'anno, la produttività collettiva verrà corrisposta in quota – parte corrispondente al periodo di effettivo servizio prestato. Non si procederà all'erogazione della produttività collettività ai dipendenti che cessano dal servizio in corso d'anno e che nel periodo in cui hanno prestato la propria attività lavorativa sono stati assenti per un periodo proporzionalmente corrispondente ai 120 giorni annui di cui al periodo precedente e per le medesime motivazioni nello stesso indicate.

La produttività collettiva verrà erogata per intero anche in assenza della rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza per mancanza di giudizi espressi.

### **Produttività individuale**

La seconda componente (produttività individuale PI) è così finanziata:

- per **il Segretario Generale** con il 50% delle risorse destinate al finanziamento della retribuzione di risultato;

- per le **PO/AP** e per singolo **Dirigente** con il 70% delle risorse destinate al finanziamento della retribuzione di risultato;
- per i **dipendenti**, con la percentuale stabilita dal CCDI (ex art.68 del CCNL) calcolata sulla totalità di risorse destinate al finanziamento della produttività per l'anno di riferimento;

L'erogazione della produttività individuale presuppone la valutazione della Performance Individuale di ciascun dipendente, titolare di PO/AP, Dirigente e del Segretario Generale.

### **Elementi della produttività individuale**

Presupposto fondamentale per l'attribuzione della produttività individuale è la determinazione, per ogni soggetto, del valore della performance individuale (PI) determinato sulla base di elementi distinti per i dipendenti, per i titolari di PO/AP; per i Dirigenti e per il Segretario Generale

#### **Dipendenti:**

Gli elementi di valutazione della performance individuale dei dipendenti sono rappresentati:

- 1) dal raggiungimento specifici obiettivi individuali o di gruppo (**POI**);
- 2) dalla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (**PSO**);
- 3) dalle competenze dimostrate ed i comportamenti professionali ed organizzativi (PCI);

A ciascun elemento è attribuito un **peso differente** a seconda della categoria di appartenenza del dipendente:

Elementi/categorie dipendenti	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Cat. D
<b>POI</b>	30	25	25	40
<b>PSO</b>	20	25	25	30
<b>PCI</b>	50	50	50	30

Nello specifico, la **POI** è rappresentata dal *punteggio finale frutto della media dei valori ottenuti nei singoli obiettivi (POI)*.

Il punteggio finale dei risultati legati agli obiettivi individuali e/o di gruppo si ricava quindi con la seguente formula:

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

Dove:

POI = media delle performance dei singoli obiettivi

$r_i$  = performance dell'obiettivo i-esimo

n = numero di obiettivi

La **PSO** è rappresentata dalla performance organizzativa della quota parte del piano relativa alla specifica Unità organizzativa di riferimento.

In particolare, considerato che si fa comunque riferimento alla performance organizzativa dell'unità organizzativa e che ai titolari di posizione sono assegnati gli stessi obiettivi dei dipendenti, deve essere considerata la media degli obiettivi operativi assegnati ai Dirigenti per l'unità organizzativa di riferimento.

Si precisa altresì che, per tutte le unità organizzative, sono stati considerati anche gli obiettivi trasversali assegnati ai Dirigenti.

Ai fini dell'attribuzione del punteggio spettante in base alla categoria di appartenenza, occorrerà valutare la qualità del contributo assicurato dal singolo dipendente alla performance dell'unità organizzativa.

La valutazione avviene sulla base della seguente scheda:

<b>QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA</b>			
<b>Descrizione</b>	<b>Valore</b>	<b>punteggio</b>	<b>percentuale di punteggio assegnato a PSO</b>
Grado di partecipazione alle attività per il conseguimento dell'obiettivo assegnato per l'anno di riferimento	max	100	100
Grado di partecipazione alle attività per il conseguimento dell'obiettivo assegnato per l'anno di riferimento	medio	50	50
Grado di partecipazione alle attività per il conseguimento dell'obiettivo assegnato per l'anno di riferimento	scarso	0	0

La **PCI** riguarda la valutazione delle competenze dimostrate, i comportamenti professionali ed organizzativi (**PCI**) e viene valutata sulla base della schede allegate al presente documento, differenziate in base alla categoria di appartenenza del dipendente.

#### **Titolari di PO/AP:**

Gli elementi di valutazione dei titolari di PO/AP sono rappresentati:

- 1) dal raggiungimento di specifici obiettivi individuali (**POI**);
- 2) dagli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ( ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva) (**PUO**);
- 3) dalla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura superiore (area dirigenziale) (**PSO**);
- 4) dalle competenze professionali e manageriali dimostrate (**PCI**);
- 5) dalla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (**CVD**).

A ciascun elemento è attribuito un **peso differente rappresentato nella seguente tabella**

Elemento di valutazione	Peso
<b>POI</b>	30
<b>PSO</b>	10
<b>PCI</b>	20
<b>PUO</b>	35
<b>CVD</b>	5

Nello specifico, la **POI** è rappresentata dal *punteggio finale frutto della media dei valori ottenuti per i singoli obiettivi*.

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

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

**Dove:**

POI = media delle performance dei singoli obiettivi

$r_i$  = performance dell'obiettivo i-esimo

n = numero di obiettivi

La **PSO** è rappresentata dalla performance del Piano a livello di area dirigenziale. Va calcolata sulla performance della quota parte del piano riferita alla specifica Area Dirigenziale di riferimento. Nello specifico, si considera la media di tutti gli obiettivi operativi assegnati al Dirigente dell'Area di appartenenza,

Ai fini dell'attribuzione del punteggio spettante per tale elemento, occorrerà valutare la qualità del contributo assicurato dal singolo titolare di PO/AP alla performance dell'Area Dirigenziale.

La valutazione avviene sulla base della seguente scheda:

<b>QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA</b>			
Descrizione	Valore	punteggio	percentuale di punteggio assegnato a PSO
Grado di partecipazione alle attività per il conseguimento dell'obiettivo assegnato per l'anno di riferimento	max	100	100
Grado di partecipazione alle attività per il conseguimento dell'obiettivo assegnato per l'anno di riferimento	medio	50	50

Grado di partecipazione alle attività per il conseguimento dell'obiettivo assegnato per l'anno di riferimento	scarso	0	0
---	--------	---	---

La **PCI** riguarda la valutazione delle competenze dimostrate, dei comportamenti professionali e dei comportamenti organizzativi. La valutazione è effettuata sulla base della scheda allegata al presente documento.

La **PUO** misura la Performance degli obiettivi operativi (del Dirigente) in riferimento all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

La **CVD** misura la capacità di valutazione dei collaboratori tramite una significativa differenziazione dei giudizi. La valutazione deve essere effettuata sulla base della scheda di seguito rappresentata:

<b>CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI TRAMITE UNA SIGNIFICATIVA DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI</b>			
<b>Descrizione</b>	<b>Algoritmo di calcolo</b>	<b>Target</b>	<b>Performance</b>
Percentuale di dipendenti valutati con valore PI differenziato	numeri dipendenti con PI differenziato/numero complessivi dipendenti valutati	>=50%	100

#### **Dirigenti:**

Gli elementi di valutazione dei Dirigenti sono rappresentati:

- 1) dal raggiungimento specifici obiettivi individuali indicati nel Piano della performance e/o nel contratto individuale (**POI**);
- 2) dagli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ( ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva) (**PUO**);
- 3) dalla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura superiore (**PSO**);
- 4) dalle competenze professionali e manageriali dimostrate (**PCI**);
- 4)dalla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (**CVD**).

A ciascun elemento è attribuito un **peso differente rappresentato nella seguente tabella**

<b>Elemento di valutazione</b>	<b>Peso</b>
POI	30
PSO	10
PCI	20

PUO	35
CVD	5

Nello specifico, la **POI** è rappresentata dal *punteggio finale frutto della media dei valori ottenuti nei singoli obiettivi*.

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

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

**Dove:**

POI = media delle performance dei singoli obiettivi

$r_i$  = performance dell'obiettivo i-esimo

n = numero di obiettivi

La **PSO** va calcolata sulla performance di tutto il piano. Nello specifico, sulla performance di tutti gli obiettivi operativi assegnati per l'anno di riferimento a tutti i Dirigenti.

Ai fini dell'attribuzione del punteggio spettante per tale elemento, occorrerà valutare la qualità del contributo assicurato dal singolo Dirigente alla performance del Piano operativo

La valutazione avviene sulla base della seguente scheda:

<b>QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA</b>			
<b>Descrizione</b>	<b>Valore</b>	<b>punteggio</b>	<b>percentuale di punteggio assegnato a PSO</b>
Grado di partecipazione alle attività per il conseguimento dell'obiettivo assegnato per l'anno di riferimento	max	100	100
Grado di partecipazione alle attività per il conseguimento dell'obiettivo assegnato per l'anno di riferimento	medio	50	50
Grado di partecipazione alle attività per il conseguimento dell'obiettivo assegnato per l'anno di riferimento	scarso	0	0

La **PCI** riguarda la valutazione delle competenze dimostrate, dei comportamenti professionali e dei comportamenti organizzativi e viene effettuata sulla base della scheda allegata al presente documento.

La **PUO** misura la Performance degli obiettivi operativi e strategici (del Dirigente) in riferimento all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

La **CVD** misura la capacità di valutazione dei collaboratori tramite una significativa differenziazione dei giudizi. La valutazione deve essere effettuata sulla base della scheda di seguito rappresentata:

<b>CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI TRAMITE UNA SIGNIFICATIVA DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI</b>			
<b>Descrizione</b>	<b>Algoritmo di calcolo</b>	<b>Target</b>	<b>Performance</b>
Percentuale di dipendenti valutati con valore PI differenziato	numeri dipendenti con PI differenziato/numero complessivi dipendenti valutati	>=50%	100

### **Segretario:**

Gli elementi di valutazione del Segretario Generale sono rappresentati:

- 1) dal raggiungimento di specifici obiettivi individuali (**POI**);
- 2) dagli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità nel caso in cui il Segretario Generale svolge anche le funzioni di Dirigente di specifici uffici ( ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva) (**PUO**);
- 3) dalla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura (**PSO**);
- 4) dalle competenze professionali e manageriali dimostrate (**PCI**);
- 4) dalla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (**CVD**).

A ciascun elemento è attribuito un **peso differente rappresentato nella seguente tabella**

<b>Elemento di valutazione</b>	<b>Peso</b>
POI	25
PSO	30% ( se deve essere misurata la PUO); 40% ( se non deve essere misurata la PUO)
PUO	10% ( nel caso in cui svolge anche funzioni di Dirigente per specifici obiettivi); 0% ( nel caso in cui NON svolge funzioni di Dirigente per specifici obiettivi)
PCI	20
CVD	5

Nello specifico, la **POI** è rappresentata dal *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:

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

**Dove:**

POI = media delle performance dei singoli obiettivi

$r_i$  = performance dell'obiettivo i-esimo

n = numero di obiettivi

La **PSO** va calcolata sulla performance di tutto il piano. Nello specifico, sulla performance di tutti gli obiettivi operativi assegnati per l'anno di riferimento a tutti i Dirigenti e di tutti gli obiettivi strategici.

Ai fini dell'attribuzione del punteggio spettante per tale elemento, occorrerà valutare la qualità del contributo assicurato dal singolo Dirigente alla performance del Piano operativo

La valutazione avviene sulla base della seguente scheda:

<b>QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA</b>			
<b>Descrizione</b>	<b>Valore</b>	<b>punteggio</b>	<b>percentuale di punteggio assegnato a PSO</b>
Grado di partecipazione alle attività per il conseguimento dell'obiettivo assegnato per l'anno di riferimento	max	100	100
Grado di partecipazione alle attività per il conseguimento dell'obiettivo assegnato per l'anno di riferimento	medio	50	50
Grado di partecipazione alle attività per il conseguimento dell'obiettivo assegnato per l'anno di riferimento	scarso	0	0

La **PCI** riguarda la valutazione delle competenze dimostrate, dei comportamenti professionali e dei comportamenti organizzativi e viene effettuata sulla base della scheda allegata al presente documento.

La **PUO** misura la Performance degli obiettivi operativi e strategici (del Dirigente) in riferimento all'ambito organizzativo di diretta responsabilità nel caso in cui il Segretario Generale svolga anche le funzioni di dirigente di specifici obiettivi.

La **CVD** misura la capacità di valutazione dei collaboratori tramite una significativa differenziazione dei giudizi. La valutazione deve essere effettuata sulla base della scheda di seguito rappresentata:

<b>CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI TRAMITE UNA SIGNIFICATIVA DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI</b>			
<b>Descrizione</b>	<b>Algoritmo di calcolo</b>	<b>Target</b>	<b>Performance</b>
Percentuale di dipendenti valutati con valore PI differenziato	numeri dipendenti con PI differenziato/numero complessivi dipendenti valutati	>=50%	100

### **Quantificazione della produttività individuale**

Una volta completate le fasi di valutazione delle performance individuale, gli output (ovvero le valutazioni espresse in termini numerici) vengono utilizzati come sorgenti di dati per la determinazione della produttività individuale.

La quota di produttività individuale attribuibile ai **dipendenti** è calcolata sulla base della graduatoria stilata tenuto conto dell'indice di performance individuale (PI) calcolato. In particolare, la somma dei punteggi (PI) conseguiti da ciascun dipendente determinerà il coefficiente di ripartizione del totale delle risorse stanziato per il finanziamento della produttività individuale. Tale coefficiente, moltiplicato per il punteggio (PI) conseguito dal singolo dipendente, determinerà la quota di produttività individuale spettante.

Se il punteggio di PI del dipendente è inferiore o uguale a 25 al dipendente non sarà riconosciuta alcuna produttività individuale ed il suo punteggio non parteciperà al processo di ripartizione illustrato.

Ai dipendenti che conseguono le **valutazioni della performance individuale (PI) più elevate**, si applica la maggiorazione del premio definita nel CCDI ( ex art.69 del CCNL).

Il CCDI definirà la percentuale di maggiorazione e la quota di personale a cui la stessa può essere attribuita.

**Per i titolari di PO/AP, per i Dirigenti e per il Segretario Generale**, in relazione al valore della Performance Individuale (PI) accertato, la quota di retribuzione di produttività individuale sarà determinata sulla base delle seguenti fasce:

<b>Fasce</b>	<b>Punteggio della performance individuale (PI)</b>	<b>Percentuale di produttività individuale</b>
4	Da 71 a 100	100%
3	Da 41 a 70	75%
2	Da 26 a 40	50%
1	Da 0 a 25	0%

### **Norme generali per il personale non dirigente**

Nella determinazione delle produttività occorre comunque tenere presenti i seguenti criteri generali:

1) 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.**

Nel caso di **cessazione del rapporto di lavoro** in corso d'anno, la valutazione degli elementi della PI viene così effettuata-

1) POI sulla base del grado di raggiungimento dell'obiettivo, al momento della cessazione, se trattasi di obiettivo individuale; sulla base del grado di conseguimento dell'obiettivo rilevato a fine anno, se trattasi di obiettivo di gruppo;

2) PSO e PCI, rispettivamente, sulla base del contributo assicurato al conseguimento della performance dell'unità organizzativa di appartenenza rilevata la 31 dicembre, e sulla base delle competenze dimostrate nel periodo in ha svolto l'attività lavorativa.

Il punteggio così determinato sarà comunque proporzionato al periodo di lavoro prestato.

2) Gli obiettivi, al 30 giugno di ogni anno, devono risultare conseguiti in misura almeno pari al 40%; in caso contrario, l'obiettivo si considera non conseguito e può essere assegnato ad altro soggetto. Fanno eccezione casi particolari che devono essere oggettivamente giustificati.

### **Norme generali per il personale dirigente e non dirigente (art.3 del D. Lgs n.150/2009)**

Il **rispetto delle disposizioni del Titolo II del D. Lgs n.150/2009**, "Misurazione valutazione e trasparenza della performance ( da art 2 ad art.16) è **condizione necessaria** per l'erogazione di premi e di componenti del trattamento retributivo legati alla performance; rileva altresì ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali.

La **valutazione negativa**, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55 – quater, comma 1, lettera f) – quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto.

Si intende valutazione negativa quella del dipendente (dirigente e non dirigente) che abbia conseguito un punteggio di PI inferiore o uguale a 25 per ciascun anno dell'ultimo triennio.

## **Capitolo IV**

### **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

- dai cittadini o dagli utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione secondo quanto previsto dagli art. 8 e 19 bis del D Lgs n.150/2009.

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 sono analiticamente rappresentati gli obiettivi strategici ed operativi e le modalità per la loro misurazione e valutazione ( indicatori di outcome, output, efficienza ecc). Nel piano della performance, oltre agli obiettivi specifici di ogni amministrazione, dovranno essere rappresentati gli obiettivi generali introdotti dall'art.3 del D.Lgs n.74/2017. Tali ultimi obiettivi identificano le priorità in termini di attività delle pubbliche amministrazioni coerentemente con le politiche nazionali e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei Ministri, ai sensi dell'art.8 del D.Lgs n.286/1999. Detti obiettivi sono determinati con apposite linee guida adottate , su base triennale, con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri. Nelle more della loro adozione, ogni pubblica amministrazione programma e definisce i propri obiettivi, secondo i tempi stabiliti per l'adozione della performance, salvo procedere successivamente al loro aggiornamento. Gli obiettivi generali sono inoltre definiti tenendo conto del comparto di contrattazione collettiva di appartenenza e del livello e qualità dei servizi da garantire ai cittadini e rilevano ai fini della programmazione degli obiettivi specifici di ogni amministrazione individuati nel piano nel senso che gli obiettivi di ente sono programmati in coerenza con gli obiettivi generali, su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico – amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che, a loro volta, consultano i dirigenti o responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi (specifici e generali) sono definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici e nella normativa economica e finanziaria.

b) nel corso dell'anno, con cadenza semestrale, **il Segretario Generale, con il supporto dei Dirigenti, dei titolari di posizione organizzativa** dovrà redigere apposita reportistica riferita al contenuto strategico del Piano delle Performance che dovrà garantire la misurazione degli indicatori in esso definiti rispetto al livello target definito. I report direzionali rappresentano l'andamento delle attività ed il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi a quella data.

c) I report consentono di evidenziare in tempo utile ,l'eventuale necessità di interventi correttivi e di fornire ai responsabili ai vari livelli, informazioni utili ad assumere decisioni coerenti con gli obiettivi definiti nel Piano della Performance.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.

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

Durante il monitoraggio in corso d'anno, l'Organismo Indipendente di Valutazione ha il compito di verificare l'idoneità degli indicatori prescelti per controllare le performance delle diverse attività operative e a proporre modifiche e integrazioni qualora ne ravvede la necessità. Al termine dell'esercizio, la valutazione delle performance consente di verificare il grado di raggiungimento dei target definiti con l'approvazione del Piano della Performance. Si tratta di un processo qualitativo finalizzato alla determinazione di un giudizio di sintesi per ciascuno degli ambiti valutati per raccogliere feedback utili a migliorare la qualità dei servizi e a supportare la crescita delle competenze professionali. I cittadini partecipano al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa comunicando all'OIV il proprio grado di soddisfazione per le attività ed i servizi erogati secondo le modalità stabilite dagli stessi OIV. L'Ente deve adottare dei sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini. L'OIV verifica l'adozione dei predetti sistemi. In base a quanto previsto dal comma 1 bis dell'art 8 del D Lgs n.150/2009, le valutazioni della performance organizzativa sono predisposte sulla base di appositi modelli definiti dal Dipartimento della funzione pubblica, tenendo conto anche delle esperienze di valutazione svolte da agenzie esterne di valutazione, ove previste, e degli esiti del confronto tra i soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche, di cui al decreto emanato in attuazione dell'articolo 19 del decreto-legge n. 90 del 2014, con particolare riguardo all'ambito di cui alla lettera g) del comma 1.

e) 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.**

f) A fine anno **i valutatori** predispongono i report finali ed, eventualmente, 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, approvata dalla Giunta entro il 30 Giugno dell'anno successivo all'anno di riferimento, **previa comunicazione al Collegio dei Revisori dei Conti, successivamente validata dall'Organo Indipendente di Valutazione.**

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 V**

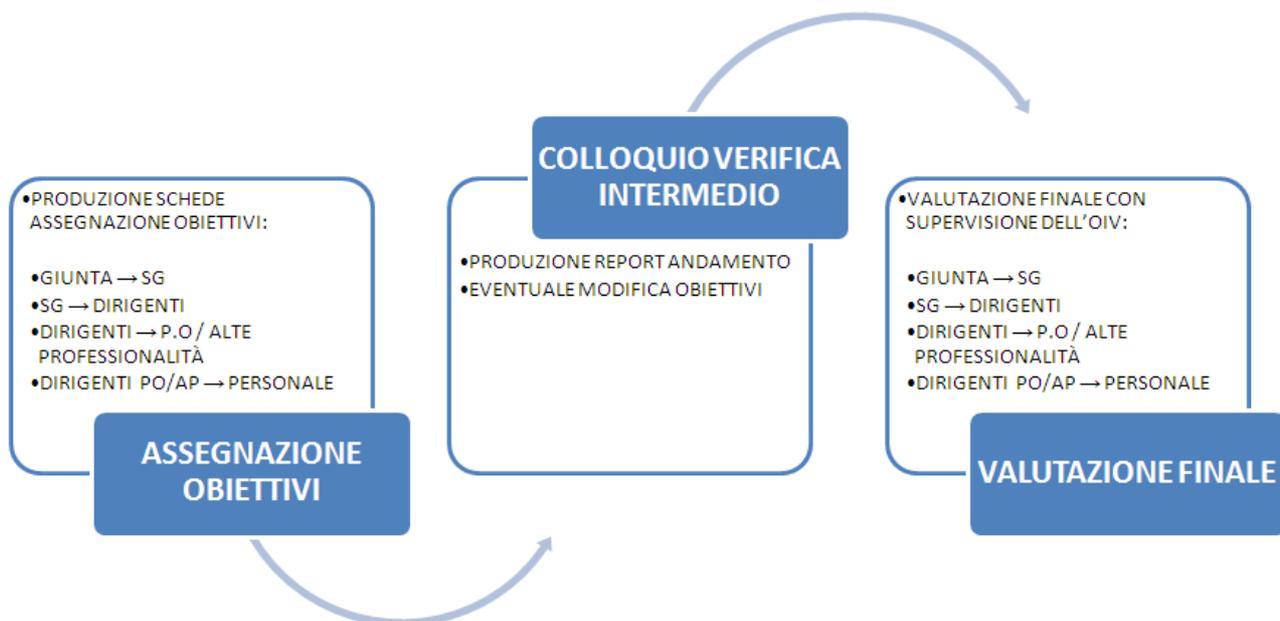
### **Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale: fasi, tempi, soggetti e responsabilità**

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.



### 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.

Il Segretario Generale provvede poi all'attribuzione alla dirigenza, con formale provvedimento, degli obiettivi e delle risorse necessarie per il loro conseguimento.

La Dirigenza provvede infine all'attribuzione degli obiettivi agli incaricati di Posizione Organizzativa ed ai dipendenti con formale provvedimento previo colloquio individuale.

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 illustrate la metodologia di valutazione della performance individuale, gli obiettivi oggetto della valutazione, i comportamenti attesi e le attività di sviluppo professionale attese;

### Valutazione intermedia

Nel corso dell'anno, va effettuata una verifica intermedia dell'andamento delle performance. In generale, è consigliabile realizzare **tale momento tra giugno e luglio, immediatamente dopo o contestualmente all'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.

Nel corso dell'anno, dopo il monitoraggio semestrale, si prevede di realizzare un **colloquio intermedio** sull'andamento delle performance al fine di:

- recepire tempestivamente eventuali modifiche nel Piano della Performance che impattano sugli obiettivi individuali;

- analizzare le criticità che dovessero emergere dai report di monitoraggio e valutazione delle performance;
- verificare la validità degli indicatori individuati per monitorare le performance, suggerendo all'OIV eventuali modifiche e/o integrazioni

In definitiva 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 e sottoposte all'approvazione della Giunta.**

#### **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 finale** 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.).

## **Capitolo VI**

### **Procedure di conciliazione**

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

In conformità a quanto stabilito dall'art. 31 L. 183/2010 (Collegato lavoro), la regolamentazione delle procedure per la risoluzione delle controversie in materia di lavoro prevede, anche per il pubblico impiego, che il dipendente che intenda promuovere una vertenza contro l'amministrazione **potrà** rivolgersi per effettuare un tentativo di conciliazione o arbitrato:

- alle commissioni istituite presso le Direzioni Provinciali del Lavoro di cui agli art. 410 - 412 c.p.c., per chiedere l'espletamento di un tentativo di conciliazione;

- nelle sedi e con le modalità previste dai contratti collettivi sottoscritti dalle associazioni sindacali maggiormente rappresentative, ai sensi dell'art. 412-ter c.p.c.;

- al collegio di conciliazione e arbitrato irrituale costituito ai sensi dell'art. 412-quater c.p.c.

Le procedure di conciliazione e arbitrali sono facoltative per entrambe le parti (dipendente e datore di lavoro); l'arbitrato, una volta attivato, è alternativo al ricorso al giudice del lavoro.

Fermo restando quanto previsto dall'art.31 della legge 183/2010 (Regolamentazione delle procedure per la risoluzione delle controversie di lavoro), le parti prevedono la possibilità, al termine del processo di valutazione per il dipendente che non si ritenga soddisfatto della valutazione conseguita, di esperire un ulteriore confronto con il proprio dirigente secondo tali modalità:

1) richiesta entro cinque giorni lavorativa dall'avvenuta conoscenza;

2) tempestiva convocazione da parte del Dirigente e, comunque, entro e non oltre dieci giorni dalla richiesta;

3) eventuale assistenza di un rappresentante sindacale a tal fine indicato all'atto della richiesta,

Il **collegio di conciliazione e arbitrato irrituale** è costituito ai sensi dell'art. 412-quater c.p.c e nominato dalla giunta camerale. Le OOSS devono comunicare al Segretario Generale il rappresentante dei dipendenti da nominare nel predetto collegio. Con deliberazione n.31 del 29 marzo 2018, la Giunta camerale ha proceduto alla nomina dei seguenti componenti del Collegio Arbitrale:

- Dott. Oreste Franceschini e, in sua sostituzione, la Dott.ssa Carolina Ragusi, quali componenti in rappresentanza dei dipendenti camerali;

- il Segretario Generale o, qualora la valutazione del dipendente sia stata compiuta da quest'ultimo, dal Vice Segretario Generale Vicario o dal Dirigente dell'Area Economico-Finanziaria quali componenti in rappresentanza dell'Ente  
rinviando agli arbitri di parte la scelta, di comune accordo, del Presidente da effettuarsi tra professori universitari in materie giuridiche e gli avvocati ammessi al patrocinio davanti alla Corte di Cassazione.

## **Capitolo VII**

### **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 di dicembre dell'anno 2010, aggiornato nel mese di dicembre 2017.

## **Capitolo VIII**

### **Sistema di valutazione per le progressioni economiche di categoria**

Da contrattare con la RSU e le OO.SS. In altra sessione come da verbale del 26/06/2018.

## **Capitolo IX**

### **Allegati tecnici**

**a) Schede di valutazione della performance individuale del personale categoria A**

<p><b>Scheda di Valutazione Performance Individuale</b></p> <p><b>(personale categoria A )</b></p>
--

**A) Generalità**

<b>Nome:</b>	<b>Cognome:</b>
<b>Ruolo:</b>	<b>Categoria:</b>

**B) Elementi di valutazione della PI:**

PSO	Performance media degli obiettivi relativi all'unità organizzativa di appartenenza
POI	Performance sugli Obiettivi individuali
PCI	Performance Capacità Individuali

**C) Valutazione Performance Obiettivi Individuali (POI)**

	Risultato Conseguito	Target Atteso	Performance
<b>Obiettivo 1:</b>			
KPI 1:			
KPI 2:			

	Risultato Conseguito	Target Atteso	Performance
<b>Obiettivo 2:</b>			

KPI 1:			
KPI 2:			

Totale Performance su Obiettivi Individuali	
---	--

#### D) Valutazione Performance media degli obiettivi relativi alla Struttura Superiore

Performance Struttura Superiore (PSO)	Peso per Categoria	Punteggio Teorico	Qualità del contributo assicurato alla PSO		Punteggio attribuito per PSO
			Valore (max – medio - scarso)	% di Punteggio Teorico Spettante (100 – 50 - 0)	
	20%				

#### E) Valutazione PCI

ELENCO DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI		Punteggio %
Capacità	declaratoria	A
Competenze organizzative	Capacità di affrontare le situazioni riconoscendo gli 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.	

Competenze esecutive	Tendenza a rispettare le procedure di realizzazione del proprio lavoro e a ricercare spazi per un miglioramento continuo dei livelli di qualità.	
Rispetto dei tempi	Capacità di esecuzione dei compiti assegnati nei tempi previsti.	
Competenze realizzative	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.	
Competenze relazionali e comunicazionali	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.	
	TOTALE PUNTEGGIO	
	Totale performance sulle capacità individuali	

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

#### F) Scheda di Sintesi

<b>Valutazione Individuale</b>	<b>Performance conseguita (POI e PCI) - punteggio teorico (PSO)</b>	<b>Peso (POI e PCI) % Punteggio teorico attribuito (PSO)</b>	<b>Punteggio ottenuto</b>
Performance media degli obiettivi relativi alla struttura superiore (PSO)		20	
Performance sugli Obiettivi individuali (POI)		30	
Performance Capacità Individuali (PCI)		50	
Valutazione ai fini della graduatoria per incentivazione			

#### FASE DI VALUTAZIONE

Il Segretario Generale/Dirigente: \_\_\_\_\_ La PO Responsabile: \_\_\_\_\_

Per presa Visione

Il dipendente: \_\_\_\_\_

Data Valutazione: \_\_\_\_\_

## B) Schede di valutazione della performance individuale del personale di categoria B

<b>Scheda di Valutazione Performance Individuale</b> <b>(personale categoria B)</b>
--

### A) Generalità

<b>Nome:</b>	<b>Cognome:</b>
<b>Ruolo:</b>	<b>Categoria:</b>

### B) Elementi di valutazione della PI:

PSO	Performance media degli obiettivi relativi all'unità organizzativa di appartenenza
POI	Performance sugli Obiettivi individuali
PCI	Performance Capacità Individuali

### C) Valutazione Performance Obiettivi Individuali (POI)

	Risultato Conseguito	Target Atteso	Performance
Obiettivo 1:			
KPI 1:			
KPI 2:			

	Risultato Conseguito	Target Atteso	Performance
Obiettivo 2:			
KPI 1:			

KPI 2:			
--------	--	--	--

Totale Performance su Obiettivi Individuali	
---	--

**D) Valutazione Performance media degli obiettivi relativi alla Struttura Superiore**

Performance Struttura Superiore (PSO)	Peso per Categoria	Punteggio Teorico	Qualità del contributo assicurato alla PSO		Punteggio attribuito per PSO
			Valore (max – medio - scarso)	% di Punteggio Teorico Spettante (100 – 50 - 0)	
	25%				

**E) Valutazione PCI**

ELENCO DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI		Punteggio %
<b>Capacità</b>	<b>declaratoria</b>	<b>B</b>
Competenze realizzative	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	

Competenze organizzative	<p>Capacità di affrontare le situazioni riconoscendo i propri ambiti di propria competenza.</p> <p>Tendenza a non ribaltare le decisioni inerenti problemi non ricorrenti totalmente sul proprio responsabile.</p> <p>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.</p>	
autonomia operativa	Tendenza ad attivarsi per "fare da soli".	
Competenze relazionali e comunicazionali	<p>Capacità di aiutare e servire gli altri, mediante la "lettura" e la soddisfazione dei bisogni.</p> <p>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.</p> <p>Capacità di offrire al cliente consulenza e assistenza.</p> <p>Tendenza a risolvere rapidamente e senza riserve i problemi nei servizi al cliente.</p>	
rispetto dei tempi	<p>Capacità di programmare le proprie attività e di ottimizzare l'uso del tempo disponibile per rispettare scadenze e standard di efficienza.</p> <p>Capacità di individuare in autonomia, rispetto all'elenco delle attività da realizzare, quelle prioritarie.</p>	
competenze esecutive	<p>Tendenza a ricercare attivamente modalità diverse di organizzare e svolgere il proprio lavoro al fine di recuperare spazi realizzativi.</p> <p>Attenzione e sensibilità per l'ordine.</p>	
Competenze innovative	<p>Orientamento spontaneo a proporre e attivare nuove iniziative, anche attraverso una costante attenzione all'innovazione di processo e di prodotto.</p> <p>Tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee, assumendosene la responsabilità.</p>	

	Attitudine a promuovere il cambiamento attraverso la ricerca di modalità nuove di gestione delle attività e dei servizi.	
Competenze procedurali	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.	
Coinvolgimento nei processi aziendali	Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta. Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi. Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio).	
		Totale punteggio
		Totale performance sulle capacità individuali

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)

possesto 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

**F) Scheda di Sintesi**

<b>Valutazione Individuale</b>	<b>Performance conseguita (POI e PCI) - punteggio teorico (PSO)</b>	<b>Peso (POI e PCI) % Punteggio teorico attribuito (PSO)</b>	<b>Punteggio ottenuto</b>
Performance media degli obiettivi relativi alla struttura superiore (PSO)		25	
Performance sugli Obiettivi individuali (POI)		25	
Performance Capacità Individuali (PCI)		50	
Valutazione ai fini della graduatoria per incentivazione			

---

**FASE DI VALUTAZIONE**

Il Segretario Generale/Dirigente: \_\_\_\_\_ La PO Responsabile: \_\_\_\_\_

Per presa Visione

Il dipendente: \_\_\_\_\_

Data Valutazione: \_\_\_\_\_

**C) Schede di valutazione della performance individuale del personale categoria C**

<b>Scheda di Valutazione Performance Individuale</b> <b>(personale categoria C)</b>
--

**A) Generalità**

<b>Nome:</b>	<b>Cognome:</b>
<b>Ruolo:</b>	<b>Categoria:</b>

**B) Elementi di valutazione della PI:**

PSO	Performance media degli obiettivi relativi all'unità organizzativa di appartenenza
POI	Performance sugli Obiettivi individuali
PCI	Performance Capacità Individuali

**C) Valutazione Performance Obiettivi Individuali (POI)**

	Risultato Conseguito	Target Atteso	Performance
Obiettivo 1:			
KPI 1:			
KPI 2:			

	Risultato Conseguito	Target Atteso	Performance
Obiettivo 2:			
	KPI 1:		
	KPI 2:		

Totale Performance su Obiettivi Individuali	
---	--

#### D) Valutazione Performance media degli obiettivi relativi alla Struttura Superiore

Performance Struttura Superiore (PSO)	Peso per Categoria	Punteggio Teorico	Qualità del contributo assicurato alla PSO		Punteggio attribuito per PSO
			Valore (max – medio - scarso)	% di Punteggio Teorico Spettante (100 – 50 - 0)	
	25%				

#### E) Valutazione PCI

ELENCO DELLE COMPETENZE E DEI COMPORAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI		Punteggio %
<b>Capacità</b>	<b>declaratoria</b>	<b>C</b>
Competenze realizzative	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	
Competenze organizzative	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.	
autonomia operativa	Tendenza ad attivarsi per "fare da soli".	
Competenze relazionali e comunicazionali	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.	
rispetto dei tempi	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.	
competenze esecutive	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.	

Competenze innovative	<p>Orientamento spontaneo a proporre e attivare nuove iniziative, anche attraverso una costante attenzione all'innovazione di processo e di prodotto.</p> <p>Tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee, assumendosene la responsabilità.</p> <p>Attitudine a promuovere il cambiamento attraverso la ricerca di modalità nuove di gestione delle attività e dei servizi.</p>	
Competenze procedurali	<p>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.</p>	
Coinvolgimento nei processi aziendali	<p>Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione <span style="float: right;">ricoperta.</span></p> <p>Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi.</p> <p>Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio).</p>	
		Totale punteggio
		Totale performance sulle capacità individuali

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

#### F) Scheda di Sintesi

Valutazione Individuale	Performance conseguita (POI e PCI) - punteggio teorico (PSO)	Peso (POI e PCI) % Punteggio teorico attribuito (PSO)	Punteggio ottenuto
Performance media degli obiettivi relativi alla struttura superiore (PSO)		25	
Performance sugli Obiettivi individuali (POI)		25	
Performance Capacità Individuali (PCI)		50	
Valutazione ai fini della graduatoria per incentivazione			

---

#### FASE DI VALUTAZIONE

Il Segretario Generale/Dirigente: \_\_\_\_\_ La PO Responsabile: \_\_\_\_\_

Per presa Visione

Il dipendente: \_\_\_\_\_

Data Valutazione: \_\_\_\_\_

**D) Schede di valutazione della performance individuale del personale categoria D**

<b>Scheda di Valutazione Performance Individuale</b> <b>(personale categoria D )</b>
---

**A) Generalità**

<b>Nome:</b>	<b>Cognome:</b>
<b>Ruolo:</b>	<b>Categoria:</b>

**B) Elementi di valutazione della PI:**

PSO	Performance media degli obiettivi relativi all'unità organizzativa di appartenenza
POI	Performance sugli Obiettivi individuali
PCI	Performance Capacità Individuali

**C) Valutazione Performance Obiettivi Individuali (POI)**

	Risultato Conseguito	Target Atteso	Performance
Obiettivo 1:			
KPI 1:			
KPI 2:			

	Risultato Conseguito	Target Atteso	Performance
Obiettivo 2:			
KPI 1:			
KPI 2:			

Totale Performance su Obiettivi Individuali	
---	--

#### D) Valutazione Performance media degli obiettivi relativi alla Struttura Superiore

Performance Struttura Superiore (PSO)	Peso per Categoria	Punteggio Teorico	Qualità del contributo assicurato alla PSO		Punteggio attribuito per PSO
			Valore (max – medio - scarso)	% di Punteggio Teorico Spettante (100 – 50 - 0)	
	30%				

#### E) Valutazione PCI

ELENCO DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI		Punteggio %
Capacità	Declaratoria	D (funzionario)
Competenze organizzative	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.	

	<p>Capacità di differenziare il problema dalle difficoltà ricorrenti legate al proprio ruolo.</p> <p>Capacità di strutturare le attività, le risorse umane e strumentali, il tempo disponibile in funzione del conseguimento di un obiettivo del proprio ufficio.</p> <p>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.</p> <p>Capacità di ripartire e assegnare attività e risorse in un'ottica di processo.</p>	
Competenze innovative	<p>Orientamento spontaneo a proporre e attivare nuove iniziative, anche attraverso una costante attenzione all'innovazione di processo e di prodotto.</p> <p>Autonomia nello sviluppare nuove opportunità e nell'individuare soluzioni ai problemi anche non immediatamente evidenti.</p> <p>Tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee, assumendosene la responsabilità.</p> <p>Attitudine a promuovere il cambiamento attraverso la ricerca di modalità nuove di gestione delle attività e dei servizi.</p> <p>Attivazione verso l'acquisizione di nuove tecniche e metodi/normative.</p> <p>Disponibilità a curare, anche in modo autonomo, il proprio aggiornamento professionale.</p> <p>Padronanza delle conoscenze legate al ruolo, sia al motivazione di espandere, utilizzare e diffondere tali conoscenze verso gli altri.</p>	
competenze gestionali	<p>Questa competenza si evidenzia attraverso comportamenti funzionali al miglioramento della qualità e dell'efficienza dei compiti e delle attività gestite.</p> <p>Comporta, inoltre, una tendenza a misurare le prestazioni dei processi per aumentarne efficacia, efficienza e qualità.</p> <p>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.</p>	

Competenze relazionali e comunicazionali	Capacità di relazionarsi con Enti/Istituzioni ed utenti esterni con professionalità.	
Coinvolgimento nei processi aziendali	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).	
Autonomia/competenze di leadership	Avere conoscenza e consapevolezza del proprio ruolo e dei propri compiti per definire correttamente le proprie e altre responsabilità. Assumere la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi anche se non agendo personalmente nella fase realizzativa.  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.	
	Totale punteggio	
	Totale performance sulle capacità individuali	

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)
<p>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</p>	
51-75	buona padronanza (livello autonomia applicativa)
<p>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</p>	
76-100	piena padronanza (livello innovativo/integrativo)
<p>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</p>	

#### F) Scheda di Sintesi

Valutazione Individuale	Performance conseguita (POI e PCI) - punteggio teorico (PSO)	Peso (POI e PCI) % Punteggio teorico attribuito (PSO)	Punteggio ottenuto
Performance media degli obiettivi relativi alla struttura superiore (PSO)		30	
Performance sugli Obiettivi individuali (POI)		40	
Performance Capacità Individuali (PCI)		30	
Valutazione ai fini della graduatoria per incentivazione			

---

**FASE DI VALUTAZIONE**

Il Segretario Generale/Dirigente: \_\_\_\_\_ La PO Responsabile: \_\_\_\_\_

Per presa Visione

Il dipendente: \_\_\_\_\_

Data Valutazione: \_\_\_\_\_

## E) Schede di valutazione della performance individuale dei titolari di PO/AP

<b>Scheda di Valutazione Performance Individuale</b> <b>(Titolari di POP/AP )</b>
--

### A) Generalità

<b>Nome:</b>	<b>Cognome:</b>
<b>Ruolo:</b>	<b>Categoria:</b>

### B) Elementi di valutazione della PI:

	<b>Valutazione Individuale</b>
POI	Performance sugli Obiettivi individuali
PSO	Performance media degli obiettivi relativi alla struttura superiore ( area dirigenziale)
PCI	Competenze professionali e manageriali dimostrate
PUO	Performance Unità Organizzativa di diretta responsabilità
CVD	Capacità di valutazione dei propri collaboratori

### C) Valutazione Performance Obiettivi Individuali (POI)

	Risultato	Target	Performance
	Conseguito	Atteso	
Obiettivo 1:			

KPI 1:			
KPI 2:			

	Risultato Conseguito	Target Atteso	Performance
Obiettivo 2:			
KPI 1:			
KPI 2:			

Totale Performance su Obiettivi Individuali	
---	--

**D) Valutazione Performance media degli obiettivi relativi alla Struttura Superiore**

Performance Struttura Superiore (PSO)	Peso per Categoria	Punteggio Teorico	Qualità del contributo assicurato alla PSO		Punteggio attribuito per PSO
			Valore (max – medio - scarso)	% di Punteggio Teorico Spettante (100 – 50 - 0)	
	10%				

**E) Valutazione PCI**

ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI		
Capacità	Declaratoria	Punteggio %

proattività e iniziativa	<p>Orientamento spontaneo a proporre e attivare nuove iniziative, anche attraverso una costante attenzione all'innovazione di processo e di prodotto.</p> <p>Autonomia nello sviluppare nuove opportunità e nell'individuare soluzioni ai problemi anche non immediatamente evidenti.</p> <p>Tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee, assumendosene la responsabilità.</p>	
gestione dei conflitti	<p>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.</p> <p>Capacità di dirimere situazioni conflittuali fra colleghi stimolando un atteggiamento positivo di confronto.</p> <p>Capacità di affrontare situazioni di contrasto con un interlocutore con tranquillità e promuovendo una relazione corretta.</p> <p>Tendenza a mantenere la calma e la lucidità in situazioni di tensione e conflitto.</p>	
capacità di ascolto	<p>Capacità di ascoltare i propri interlocutori con un atteggiamento positivo di apertura.</p> <p>Capacità di ascoltare in modo attivo, dando segnali all'interlocutore della propria disponibilità.</p> <p>Capacità di cogliere i segnali deboli espressi dai propri interlocutori, anche quando non immediatamente manifesti.</p> <p>Capacità di empatia e di percepire le emozioni e le intenzioni con cui gli interlocutori vivono il momento di relazione.</p>	
autorevolezza	<p>Capacità di influenzare e orientare le azioni e gli atteggiamenti dei propri interlocutori.</p> <p>Capacità di essere visto come un punto di riferimento professionale.</p> <p>Capacità di trasmettere integrità nei propri valori.</p> <p>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.</p>	
saper comunicare	<p>Capacità di ascoltare attivamente e saper trasmettere in modo efficace il messaggio all'interlocutore.</p> <p>Comunicare efficacemente significa saper interpretare il processo comunicativo, esprimendosi con chiarezza e verificando il livello di comprensione proprio e dell'interlocutore.</p>	

	Saper presentare i contenuti in maniera chiara ed incisiva.	
visione generale e sistemica delle problematiche dell'area	<p>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.</p> <p>Tendenza a promuovere una visione trasversale anche all'interno del proprio ufficio tra i colleghi più giovani.</p> <p>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.</p>	
capacità di motivare	<p>Capacità di interpretare correttamente le aspirazioni dei propri collaboratori, al fine di aumentare l'impegno e il raggiungimento degli obiettivi assegnati e attesi.</p> <p>Assicura peraltro un clima di lavoro positivo e produttivo.</p> <p>Capacità di armonizzare le esigenze dell'organizzazione con quelle dei collaboratori.</p>	
assunzione di responsabilità	<p>Avere conoscenza e consapevolezza del proprio ruolo e dei propri compiti per definire correttamente le proprie e altre responsabilità.</p> <p>Assumere la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi anche se non agendo personalmente nella fase realizzativa.</p>	
promozione del ruolo della camera	<p>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.</p> <p>Saper definire dei piani d'azione e una corretta previsione delle risorse necessarie per la loro realizzazione</p> <p>Conoscere le metodologie alla base della pianificazione (SWOT Analysis, GAP analysis, etc.).</p>	
gestione delle risorse finanziarie	<p>saper gestire efficientemente le risorse disponibili (responsabilità sui costi), la loro corretta allocazione e il loro corretto impiego garantendo un complessivo equilibrio economico</p> <p>capacità di saper acquisire risorse economiche aggiuntive rispetto alle fonti proprie (diritti), al fine di innalzare la capacità realizzativa della Camera di Commercio</p>	

	(responsabilità sui ricavi).	
		Totale punteggio
		Totale performance sulle capacità individuali

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	

#### F) Valutazione PUO

La PUO misura la performance degli obiettivi operativi del Dirigente in riferimento all'ambito organizzativo di diretta responsabilità

#### G) Valutazione CVD

Descrizione	Algoritmo di calcolo	Target	Risultato conseguito	Performance
-------------	----------------------	--------	----------------------	-------------

Percentuale di dipendenti valutati con valore PI differenziato	numeri dipendenti con PI differenziato/numero complessivi dipendenti valutati	>=50%		
--	---	-------	--	--

#### F) Scheda di Sintesi

Valutazione Individuale	Performance conseguita (POI e PCI -PUO- CVD) - punteggio teorico (PSO)	Peso (POI e PCI) % Punteggio teorico attribuito (PSO)	Punteggio ottenuto
Performance media degli obiettivi relativi alla struttura superiore (PSO)		10	
Performance sugli Obiettivi individuali (POI)		30	
Performance Capacità Individuali (PCI)		20	
Performance Unità Organizzativa di diretta responsabilità (PUO)		35	
Capacità di valutazione dei propri collaboratori (CVD)		5	
Valutazione ai fini della graduatoria per incentivazione			

---

#### FASE DI VALUTAZIONE

Il Segretario Generale/Dirigente: \_\_\_\_\_

Per presa Visione

Il dipendente: \_\_\_\_\_

Data Valutazione: \_\_\_\_\_

**F) Schede di valutazione della performance individuale dei Dirigenti**

<p><b>Scheda di Valutazione Performance Individuale</b></p> <p><b>(Dirigenti )</b></p>
--

**A) Generalità**

<b>Nome:</b>	<b>Cognome:</b>
<b>Ruolo:</b>	<b>Categoria:</b>

**B) Elementi di valutazione della PI:**

<b>Valutazione Individuale</b>	
POI	Performance sugli Obiettivi individuali
PSO	Performance media degli obiettivi relativi alla struttura superiore
PCI	Competenze professionali e manageriali dimostrate
PUO	Performance Unità Organizzativa di diretta responsabilità
CVD	Capacità di valutazione dei propri collaboratori

**C) Valutazione Performance Obiettivi Individuali (POI)**

	Risultato Conseguito	Target Atteso	Performance
Obiettivo 1:			
KPI 1:			

KPI 2:			
--------	--	--	--

	Risultato Conseguito	Target Atteso	Performance
Obiettivo 2:			
KPI 1:			
KPI 2:			

Totale Performance su Obiettivi Individuali	
---	--

**D) Valutazione Performance media degli obiettivi relativi alla Struttura Superiore**

Performance Struttura Superiore (PSO)	Peso per Categoria	Punteggio Teorico	Qualità del contributo assicurato alla PSO		Punteggio attribuito per PSO
			Valore (max – medio - scarso)	% di Punteggio Teorico Spettante (100 – 50 - 0)	
	10%				

## E) Valutazione PCI

ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI		
Capacità	Declaratoria	Punteggio %
proattività e iniziativa	<p>Orientamento spontaneo a proporre e attivare nuove iniziative, anche attraverso una costante attenzione all'innovazione di processo e di prodotto.</p> <p>Autonomia nello sviluppare nuove opportunità e nell'individuare soluzioni ai problemi anche non immediatamente evidenti.</p> <p>Tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee, assumendosene la responsabilità.</p>	
gestione dei conflitti	<p>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.</p> <p>Capacità di dirimere situazioni conflittuali fra colleghi stimolando un atteggiamento positivo di confronto.</p> <p>Capacità di affrontare situazioni di contrasto con un interlocutore con tranquillità e promuovendo una relazione corretta.</p> <p>Tendenza a mantenere la calma e la lucidità in situazioni di tensione e conflitto.</p>	
capacità di ascolto	<p>Capacità di ascoltare i propri interlocutori con un atteggiamento positivo di apertura.</p> <p>Capacità di ascoltare in modo attivo, dando segnali all'interlocutore della propria disponibilità.</p> <p>Capacità di cogliere i segnali deboli espressi dai propri interlocutori, anche quando non immediatamente manifesti.</p> <p>Capacità di empatia e di percepire le emozioni e le intenzioni con cui gli interlocutori vivono il momento di relazione.</p>	
autorevolezza	<p>Capacità di influenzare e orientare le azioni e gli atteggiamenti dei propri interlocutori.</p> <p>Capacità di essere visto come un punto di riferimento professionale.</p> <p>Capacità di trasmettere integrità nei propri valori.</p>	

	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.	
saper comunicare	Capacità di ascoltare attivamente e saper trasmettere in modo efficace il messaggio all'interlocutore. Comunicare efficacemente significa saper interpretare il processo 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.	
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.	
assunzione di responsabilità	Avere conoscenza e consapevolezza del proprio ruolo e dei propri compiti per definire correttamente le proprie e altre responsabilità. Assumere la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi anche se non agendo personalmente nella fase realizzativa.	
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.).	
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).	
		Totale punteggio
		Totale performance sulle capacità individuali

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	

## F) Valutazione PUO

La PUO misura la performance degli obiettivi operativi del Dirigente in riferimento all'ambito organizzativo di diretta responsabilità

## G) Valutazione CVD

Descrizione	Algoritmo di calcolo	Target	Risultato conseguito	Performance
Percentuale di dipendenti valutati con valore PI differenziato	numeri dipendenti con PI differenziato/numero complessivi dipendenti valutati	>=50%		

## F) Scheda di Sintesi

Valutazione Individuale	Performance conseguita (POI e PCI -PUO- CVD) - punteggio teorico (PSO)	Peso (POI e PCI) % Punteggio teorico attribuito (PSO)	Punteggio ottenuto
Performance media degli obiettivi relativi alla struttura superiore (PSO)		10	
Performance sugli Obiettivi individuali (POI)		30	
Performance Capacità Individuali (PCI)		20	
Performance Unità Organizzativa di diretta responsabilità (PUO)		35	
Capacità di valutazione dei propri collaboratori (CVD)		5	
Valutazione ai fini della graduatoria per incentivazione			

**FASE DI VALUTAZIONE**

Il Segretario Generale: \_\_\_\_\_

Per presa Visione

Il dipendente: \_\_\_\_\_

Data Valutazione: \_\_\_\_\_

### G) Schede di valutazione della performance individuale del Segretario Generale

<b>Scheda di Valutazione Performance Individuale</b> <b>( Segretario Generale)</b>
---

#### A) Generalità

<b>Nome:</b>	<b>Cognome:</b>
<b>Ruolo:</b>	<b>Categoria:</b>

#### B) Elementi di valutazione della PI:

	<b>Valutazione Individuale</b>
POI	Performance sugli Obiettivi individuali
PSO	Performance generale della struttura
PCI	Competenze professionali e manageriali dimostrate
PUO	Performance Unità Organizzativa di diretta responsabilità nel caso in cui il Segretario Generale svolga anche le funzioni di Dirigente di specifici uffici
CVD	Capacità di valutazione dei propri collaboratori

#### C) Valutazione Performance Obiettivi Individuali (POI)

	Risultato Conseguito	Target Atteso	Performance
Obiettivo 1:			
KPI 1:			

KPI 2:			
--------	--	--	--

	Risultato Conseguito	Target Atteso	Performance
Obiettivo 2:			
KPI 1:			
KPI 2:			

Totale Performance su Obiettivi Individuali	
---	--

**D) Valutazione Performance media degli obiettivi relativi alla Struttura Superiore**

Performance Struttura Superiore (PSO)	Peso per Categoria	Punteggio Teorico	Qualità del contributo assicurato alla PSO		Punteggio attribuito per PSO
			Valore (max – medio - scarso)	% di Punteggio Teorico Spettante (100 – 50 - 0)	
	30% o 40%*				

\* il peso è del 30% nel caso in cui il Segretario Generale svolte anche le funzioni di dirigente di specifici uffici; il peso è e del 40% nel caso in cui il Segretario Generale NON svolge le funzioni di dirigente di specifici uffici.

## E) Valutazione PCI

ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI		
Capacità	Declaratoria	Punteggio %
proattività e iniziativa	<p>Orientamento spontaneo a proporre e attivare nuove iniziative, anche attraverso una costante attenzione all'innovazione di processo e di prodotto.</p> <p>Autonomia nello sviluppare nuove opportunità e nell'individuare soluzioni ai problemi anche non immediatamente evidenti.</p> <p>Tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee, assumendosene la responsabilità.</p>	
gestione dei conflitti	<p>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.</p> <p>Capacità di dirimere situazioni conflittuali fra colleghi stimolando un atteggiamento positivo di confronto.</p> <p>Capacità di affrontare situazioni di contrasto con un interlocutore con tranquillità e promuovendo una relazione corretta.</p> <p>Tendenza a mantenere la calma e la lucidità in situazioni di tensione e conflitto.</p>	
capacità di ascolto	<p>Capacità di ascoltare i propri interlocutori con un atteggiamento positivo di apertura.</p> <p>Capacità di ascoltare in modo attivo, dando segnali all'interlocutore della propria disponibilità.</p> <p>Capacità di cogliere i segnali deboli espressi dai propri interlocutori, anche quando non immediatamente manifesti.</p> <p>Capacità di empatia e di percepire le emozioni e le intenzioni con cui gli interlocutori vivono il momento di relazione.</p>	
autorevolezza	<p>Capacità di influenzare e orientare le azioni e gli atteggiamenti dei propri interlocutori.</p> <p>Capacità di essere visto come un punto di riferimento professionale.</p> <p>Capacità di trasmettere integrità nei propri valori.</p>	

	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.	
saper comunicare	Capacità di ascoltare attivamente e saper trasmettere in modo efficace il messaggio all'interlocutore. Comunicare efficacemente significa saper interpretare il processo 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.	
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.	
assunzione di responsabilità	Avere conoscenza e consapevolezza del proprio ruolo e dei propri compiti per definire correttamente le proprie e altre responsabilità. Assumere la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi anche se non agendo personalmente nella fase realizzativa.	
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.).	
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).	
		Totale punteggio
		Totale performance sulle capacità individuali

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	

## F) Valutazione PUO

La PUO misura la performance degli obiettivi operativi del Segretario Generale in riferimento all'eventuale ambito organizzativo di diretta responsabilità per il quale svolge funzioni di dirigente

## G) Valutazione CVD

Descrizione	Algoritmo di calcolo	Target	Risultato conseguito	Performance
Percentuale di dipendenti valutati con valore PI differenziato	numeri dipendenti con PI differenziato/numero complessivi dipendenti valutati	>=50%		

## F) Scheda di Sintesi

Valutazione Individuale	Performance conseguita (POI e PCI -PUO- CVD) - punteggio teorico (PSO)	Peso (POI e PCI) % Punteggio teorico attribuito (PSO)	Punteggio ottenuto
Performance media degli obiettivi relativi alla struttura superiore (PSO)		30% o 40%	
Performance sugli Obiettivi individuali (POI)		25	
Performance Capacità Individuali (PCI)		20	
Performance Unità Organizzativa di diretta responsabilità (PUO)		10% o 0%	
Capacità di valutazione dei propri collaboratori (CVD)		5	
Valutazione ai fini della graduatoria per incentivazione			