



Camera di Commercio
Chieti



Il sistema di misurazione e valutazione



COSA SI MISURA E SI VALUTA: DESCRIZIONE DEL SISTEMA – AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE	3
COME SI MISURA E VALUTA LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	5
La metodologia adottata	5
I requisiti minimi del sistema.....	6
COME SI MISURA E VALUTA LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	9
I requisiti minimi del sistema.....	9
La metodologia adottata	10
IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: FASI,TEMPI,SOGGETTI E RESPONSABILITA'	15
IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE: FASI, TEMPI, SOGGETTI E RESPONSABILITA'	17
PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	19
MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE DEI SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI	20
QUADRO DI RACCORDO TRA IL CONTENUTO DEL PRESENTE DOCUMENTO ED IL CONTENUTO PREVISTO DALLA NORMATIVA VIGENTE	22
Allegati tecnici	25
Elementi di valutazione competenze: Allegato A).....	31

COSA SI MISURA E SI VALUTA: DESCRIZIONE DEL SISTEMA – AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

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

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

- il concetto di qualità dei servizi erogati;
- il concetto di performance ed i criteri generali del sistema di misurazione;
- l'articolazione della performance organizzativa secondo cinque macroambiti che includono gli ambiti di misurazione previsti dall'articolo 8 del DLGS 150/2009, e la struttura informativa del sistema di misurazione e valutazione.

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

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

- performance organizzativa;
- performance individuale.

La performance organizzativa prende in considerazione l'Ente nel suo complesso.

La performance individuale prende in considerazione i risultati prodotti dai singoli.

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

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

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

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

Il presente documento ha la finalità di integrare la metodologia di misurazione e valutazione, già fissata dall'Ente con deliberazione di Giunta camerale n. 156/2010, al fine di determinare l'apporto, in termini di competenze e prestazioni, di ciascun individuo sia come singolo che come contributo dato per il raggiungimento delle strategie dell'Ente nel suo complesso.



Camera di Commercio
Chieti

COSA SI MISURA E SI VALUTA: DESCRIZIONE DEL SISTEMA – AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il sistema è dunque ampiamente descritto nella citata delibera ed il presente regolamento rappresenta un'ulteriore specificazione con la declinazione, in particolare, degli aspetti di dettaglio per la valutazione della performance organizzativa ed individuale e per la correlazione della stessa con il sistema premiante.

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 aggiornare 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:

$$Performance\ Ente = \frac{\sum_{i=1}^N (KPI_i)}{N}$$

- 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 (*Prodcoll*) è esplicitata adottando la seguente scala di valutazione qualitativa:

- 0% e 40%, se il livello di performance risulta molto al di sotto delle aspettative;
- 41% e 59%, se il livello di performance risulta parzialmente al di sotto delle aspettative;
- 60% e 90%, se il livello di performance risulta in linea con le aspettative;
- 91% e 100%, se il livello di performance risulta al di sopra delle aspettative.

Si precisa che la suddetta scala di valutazioni è utilizzata esclusivamente per la valutazione sintetica della Performance organizzativa dell'Ente nel suo complesso. Il grado di raggiungimento dei singoli obiettivi (strategici, operativi e individuali), infatti, viene valutato mediante la seguente scala di giudizi:

- Grado di raggiungimento 80%-100%: Obiettivo raggiunto;
- Grado di raggiungimento 60%-79%: Obiettivo parzialmente raggiunto;
- Grado di raggiungimento 0%-59%: Obiettivo non raggiunto.

I requisiti minimi del sistema

La delibera 104 della CIVIT prevede un'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 fornisce la struttura informativa del sistema di misurazione e valutazione.

I macro-ambiti di misurazione sono:

1. Il grado di attuazione della strategia: scopo di tale "macro-ambito" è consentire, attraverso le modalità esplicitate nel Sistema, di rappresentare ex ante quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare ex post se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto. La misurazione avviene sugli indicatori relativi agli obiettivi strategici fissati nel piano della performance.

2. Il portafoglio delle attività e dei servizi: mediante l'articolazione di tale "macro-ambito", viene data indicazione, ex ante, dell'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti ed, ex post, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati.

3. Lo stato di salute dell'amministrazione serve a garantire che lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali. A tal fine, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire di valutare ex ante ed ex post se:

- a) l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con gli interlocutori e con i portatori di interesse;
- b) i processi interni di supporto, i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione, raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia.

La misurazione avviene principalmente sulla base degli indicatori presenti nel sistema Pareto.

4. Gli impatti dell'azione amministrativa (outcome): occorre identificare ex ante gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività e verificare ex post elementi utili a valutare se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti.

La misurazione avviene sugli indicatori di outcome presenti nel piano della performance e nel sistema Pareto.

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

COSA SI MISURA E VALUTA LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Sulla base delle indicazioni già fornite nella deliberazione n. 156/2010 nonché il quelle contenute nelle delibere CIVIT si illustrano, nella sottostante tabella, le tipologie di KPI che potranno essere utilizzati dall'Ente in relazione ai diversi macro-ambiti sopra definiti utili per il monitoraggio della performance:

MACROAMBITO DI MISURAZIONE	SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE	TIPOLOGIE DI KPI
Grado di attuazione della strategia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Piano della Performance 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ KPI definiti come analogo macroambito nel relativo campo PRG SATURNO
Attività e servizi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Piano della performance ➤ Carta dei servizi (o documento sui procedimenti) ➤ Sistema Pareto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ KPI definiti come analogo macroambito nel relativo campo PRG SATURNO ➤ Rispetto degli standard previsti nel documento sui procedimenti dell'Ente approvato dal Segretario Generale ➤ Indagini di customer satisfaction
Stato di salute dell'Ente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistema Pareto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ KPI di funzionamento ➤ KPI di equilibrio economico-patrimoniale-finanziario ➤ KPI del fondo perequativo
Outcome	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Piano della performance 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ KPI definiti nel piano della performance
Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistema Pareto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ KPI di confronto e trend ➤ KPI del fondo perequativo

In funzione dell'utilizzo delle varie tipologie di KPI riferibili a ciascun ambito, in sede di predisposizione annuale del piano della performance, verrà definito un cruscotto di indicatori (in genere da 2 a 4 per ogni macro-ambito ad eccezione del "Grado di attuazione della strategia" misurato mediante gli indicatori legati agli obiettivi strategici) coerenti con il sistema sopra definito tendente a misurare la performance organizzativa. Tale cruscotto di indicatori costituirà un apposito allegato del Piano della Performance. Il



Camera di Commercio
Chieti

COSA SI MISURA E VALUTA LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

risultato conseguito in ciascun ambito confrontato con i risultati attesi, unitamente alle informazioni desunte dalla relazione sulla performance, costituiranno gli elementi per esprimere il giudizio sulla performance organizzativa, così come schematicamente riportato nel precedente paragrafo “La metodologia adottata”.

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 si traducono in un maggiore contributo di professionalità o di risultato.
5. valorizzare il ruolo dei dirigenti e dei responsabili ai diversi livelli nello sviluppo delle persone. Il sistema di valutazione delle persone, avendo la finalità prima di sostenere un innalzamento costante del livello di professionalità delle persone ed essendo basato sul riconoscimento di tale professionalità, non è un sistema "automatico". Viceversa, per raggiungere pienamente le finalità che gli vengono riconosciute, il sistema implica un contributo significativo di tutti i ruoli che all'interno della Camera hanno responsabilità di gestione delle persone.
6. garantire l'allargamento della professionalità superando la logica della parcellizzazione delle attività. La Camera di Commercio, considerato il rapido sviluppo delle competenze istituzionali, avverte l'esigenza di una forte flessibilità organizzativa. Tale flessibilità può essere conseguita attraverso un allargamento della professionalità delle persone che devono essere in grado di svolgere attività su processi diversi ancorché relativi ad un'Area Professionale omogenea.

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

- Capacità professionali: intesa come insieme di conoscenze, competenze, atteggiamenti e attitudini, qualità professionali che le persone sono in grado di mettere in gioco operando sui processi operativi della Camera. Possono riguardare sia la sfera manageriale, per quanti all'interno dell'organizzazione rivestono un ruolo di responsabilità di struttura (Segretario Generale, Dirigenti, Posizioni Organizzative e

per Responsabili di Servizio/Ufficio), 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 dell'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. All'interno di ciascun obiettivo, così come previsto nel software SATURNO, è prevista l'indicazione del tempo stimato per la partecipazione del singolo dipendente allo specifico obiettivo. Il numero massimo di obiettivi individuali è legato dunque alla percentuale di impegno stimato indicato per i singoli obiettivi (tempo pieno max 100%; tempo parziale in funzione della percentuale di orario di lavoro coperto).

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

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

A fine anno il responsabile diretto dovrà "valutare" l'effettivo conseguimento dei risultati attesi.

Valutare significa in questo caso verificare, attraverso la raccolta di dati ed informazioni, i valori assunti dagli indicatori di risultato e/o dai criteri di valutazione e confrontarli con i risultati attesi (target) esplicitati con l'obiettivo.

La metodologia adottata

Al fine di perseguire i principi enunciati nella precedente sezione la performance individuale misura due diversi ambiti: il grado di raggiungimento degli obiettivi e le competenze dimostrate. Per quanto attiene il raggiungimento degli obiettivi, oltre alla performance organizzativa, viene considerata sia la performance legata a specifici obiettivi individuali che quella legata a obiettivi di gruppo; tale sistema è così strutturato con l'intento di convogliare l'apporto quali-quantitativo di ciascun individuo per il conseguimento degli obiettivi strategici definiti dall'Ente. La declinazione della pianificazione: obiettivi strategici → obiettivi operativi → azioni rappresentano il percorso logico per perseguire tale finalità. In particolare, in sede di

pianificazione, gli obiettivi operativi rappresentano gli obiettivi individuali di ciascun dirigente mentre le azioni costituiscono gli obiettivi individuali di ciascuna unità di personale delle categorie.

In funzione dei principi enunciati, la metodologia adottata per la valutazione della performance individuale illustrata in tale paragrafo riguarda l'erogazione:

- della retribuzione di risultato per i Dirigenti e per le Posizioni Organizzative;
- della retribuzione di produttività per i dipendenti.

Con il presente sistema le risorse destinate al finanziamento della produttività e/o retribuzione di risultato, 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 30% della totalità delle risorse disponibili per il Segretario Generale;
- con il 30% della totalità delle risorse disponibili per i titolari di posizione organizzativa e per singolo Dirigente;
- con il 30% della totalità delle risorse disponibili per il personale delle categorie e destinate alla cd produttività (art. 17 comma 2 lett. a) CCNL 1/4/1999)

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

Per il personale delle categorie, l'unico fattore di distinzione per l'attribuzione della produttività collettività è legata alla categoria di appartenenza ed alla presenza secondo la seguente tabella:

Fattore di ponderazione legato alla categoria $Pond_{cat}$:

Categoria	Peso
Categoria A	1
Categoria B	Δ stipendio tabellare
Categoria C	Δ stipendio tabellare
Categoria D	Δ stipendio tabellare

Fattore di ponderazione legato alla presenza $Pond_{pres}$:

Giorni	Peso
≤ 120	0
>120 e ≤ 170	0,6
>170	1

Produttività individuale

La seconda componente è finanziata nei modi seguenti:

- con il 70% della totalità delle risorse disponibili per il Segretario Generale;
- con il 70% della totalità delle risorse disponibili per i titolari di posizione organizzativa e per singolo Dirigente;
- con il 70% della totalità delle risorse disponibili per il personale delle categorie e destinate alla cd produttività (art. 17 comma 2 lett. a) CCNL 1/4/1999).

Elementi della produttività individuale:

Presupposto fondamentale per l'attribuzione del relativo premio è la determinazione della Performance Individuale determinato sulla base dei seguenti elementi:

- a) La Performance relativa agli obiettivi della Struttura gerarchicamente sovraordinata (PerfSS);
- b) La Performance relativa agli obiettivi individuali indicati nel Piano (PerfObj);
- c) La Performance inerente la valutazione delle Capacità individuali (PerfCap).

La Performance relativa agli obiettivi della Struttura gerarchicamente sovraordinata

Tale performance è stata inserita per assicurare un clima di collaborazione nell'ottica del lavoro di squadra, per costruire un forte commitment sugli obiettivi complessivi delle proprie strutture di riferimento oltre che sugli obiettivi di performance individuale e per evitare comportamenti opportunistici.

La Performance degli obiettivi delle strutture gerarchicamente sovraordinate è così definita:

Ruolo		Performance degli obiettivi della struttura gerarchicamente sovraordinata
Segretario Generale e Dirigenti		Performance di tutto il Piano
Posizioni Organizzative e personale delle categorie		Performance della parte di piano riferita alla specifica Area Dirigenziale di riferimento

La performance degli obiettivi della struttura gerarchicamente sovraordinata è data dalla media della performance relativa a ciascun obiettivo della struttura di livello superiore. Pertanto:

Per il Segretario Generale ed i Dirigenti:

$$PerfSS = \sum_{i=1}^M (R_i) / M$$

dove M rappresenta il numero degli obiettivi operativi del Piano; R_i rappresenta il livello di raggiungimento dell'i-esimo obiettivo operativo del Piano.

Per le Posizioni organizzative e per il personale delle categorie:

$$PerfSS = \sum_{i=1}^M (R_i) / M$$

dove M rappresenta tutti il numero degli obiettivi operativi dell'Area di appartenenza; R_i rappresenta il livello di raggiungimento dell'i-esimo obiettivo operativo dell'Area di appartenenza.

La Performance relativa agli obiettivi individuali nel Piano (PerfObj)

Tale elemento ha per oggetto i risultati che l'organizzazione si attende dalle persone, così come sono stati definiti nell'ambito del Piano della Performance. L'obiettivo individuale, così come previsto nel software SATURNO, è correlato anche all'impegno stimato della persone per quello specifico obiettivo. Il numero massimo di obiettivi individuali è legato dunque alla percentuale di impegno stimato indicato per i singoli obiettivi (tempo pieno max 100%; tempo parziale in funzione della percentuale di orario di lavoro coperto).

In funzione del raggiungimento dell'obiettivo, come sopra descritto, il punteggio finale dei risultati legati agli obiettivi individuali si ricava con la seguente formula:

$$PerfObj = \sum_{i=1}^M (R_i * Impstim_i)$$

Dove R_i rappresenta il grado di raggiungimento dell'i-esimo obiettivo, ImpStim_i rappresenta, se indicato nel piano, l'impegno stimato sul determinato obiettivo per quella persona; mentre M rappresenta il numero degli obiettivi individuali assegnati.

La Performance inerente la valutazione delle capacità individuali (PerfCap)

Il terzo elemento di valutazione riguarda il ruolo che la personale ricopre all'interno dell'organizzazione e sarà, pertanto, differenziato in funzione del ruolo stesso come già indicato nella deliberazione di Giunta camerale n. 156/2010. Gli elementi concernenti la valutazione delle capacità/atteggiamenti/attitudini opportunamente distinti in funzione del ruolo ricoperto sono analiticamente riportati nell'allegato A) ove a ciascun elemento può essere attribuito un punteggio compreso tra 0 e 10 in funzione del giudizio indicato nel medesimo allegato A).

$$PerfCap = \sum_{i=1}^M (Voce_i)$$

dove M rappresenta il numero di elementi di valutazione e $Voce_i$ rappresenta l'i-esimo elemento di valutazione di cui all'allegato A).

Peso attribuito agli elementi della Performance Individuale

I tre fattori determinati (PerfSS, PerfObj e PerfCap) per i diversi profili considerati hanno, al fine di determinare la performance individuale (ProdInd), una diversa incidenza (peso) secondo la seguente tabella:

Figura	Peso			FORMULA per determinazione ProdInd
	PerfSS	Perf Obj	PerfCap	
Segretario Generale	60%		40%	$ProdInd_{SG} = PerfSS * Peso_{perfSS} + PerfCap * Peso_{perfCap}$ <small>(Come sopra specificato al Segretario Generale afferiscono gli obiettivi di tutto il piano e, pertanto, si ha concordanza tra obiettivi individuali e di struttura superiore)</small>
Dirigenti	30%	30%	40%	$ProdInd_{DIR} = PerfSS * Peso_{perfSS} + PerfObj * Peso_{perfObj} + PerfCap * Peso_{perfCap}$
Posizioni organizzative	15%	45%	40%	$ProdInd_{PP} = PerfSS * Peso_{perfSS} + PerfObj * Peso_{perfObj} + PerfCap * Peso_{perfCap}$
Personale categorie	10%	45%	45%	$ProdInd_{PERS} = PerfSS * Peso_{perfSS} + PerfObj * Peso_{perfObj} + PerfCap * Peso_{perfCap}$

In occasione dell'avvio del processo di valutazione, rappresentano nel successivo paragrafo " IL PROCESSO DI MIURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE: FASI, TEMPI, SOGGETTI E RESPONSABILITA'" il Segretario Generale e l'OIV fissano anche i principi per una marcata e distinta differenziazione delle valutazioni nell'ambito delle varie categorie e ruoli.

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

Le valutazioni della performance organizzativa saranno eseguite nell'ordine:

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

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

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

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

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

I soggetti coinvolti nel processo sopra rappresentato sono i seguenti:

a) entro il mese di gennaio, il Segretario Generale sottopone all'approvazione della Giunta Camerale il Piano della Performance in cui, attraverso la predisposizione di apposite schede di programmazione, sono analiticamente rappresentati gli obiettivi strategici ed operativi e le modalità per la loro misurazione e valutazione (indicatori di outcome, output, efficienza ecc);

b) nel corso dell'anno, con cadenza semestrale, attraverso la predisposizione di apposite schede di report direzionale si procederà al monitoraggio dei predetti obiettivi. I report direzionali rappresentano l'andamento delle attività ed il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi a quella data.

c) laddove si renda necessario un approfondimento sugli esiti della performance organizzativa, il Segretario Generale e gli Uffici di Supporto concordano con i responsabili di strutture incontri finalizzati all'approfondimento delle schede di report. La progettazione delle tipologie di report standard viene realizzata "una tantum" in occasione della prima implementazione del sistema di misurazione e valutazione. Il Segretario Generale, con il supporto del controllo di gestione e della struttura tecnica di supporto :

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

Su ogni report dovranno essere chiaramente individuabili le seguenti informazioni:

- Tipologia di performance di riferimento (organizzativa / individuale);
- Obiettivo di riferimento (con specificazione del livello di performance ottenuto);
- Attributi di interesse (ad esempio Dimensione di performance secondo quanto disposto dalle Delibere 88 e 104);
- Indicatori utilizzati (con specificazione relativa ad ognuno su target atteso, risultato conseguito, performance).

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

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

La Relazione sulla Performance, da redigere in maniera conforme alle linee guida predisposte da Unioncamere, 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.

La medesima relazione sulla performance dovrà, altresì, contenere l'analisi del cruscotto di indicatori definiti anch'essi nel piano della performance e concernenti i diversi ambiti di misurazione della performance organizzativa.

Il sistema informatico Saturno, al fine di alimentare le misure concernenti gli indicatori definiti nel piano della performance, richiede la previsione di un soggetto addetto al caricamento dei valori ed un soggetto addetto alla validazione di norma coincidente con il Dirigente a cui gli obiettivi collegati afferiscono.

In sede di adozione del piano, pertanto, sarà necessario individuare anche le citate due figure.

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

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

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

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

a) Assegnazione degli obiettivi a inizio anno

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

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

Immediatamente dopo, con proprio provvedimento i Dirigenti assegnano gli obiettivi alle Posizioni Organizzative ed al personale delle categorie delle rispettive aree di competenza.

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

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

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

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

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

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

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

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

- la Giunta, avvalendosi dell'ausilio dell'OIV, valuta il Segretario Generale,
- il Segretario Generale valuta i Dirigenti,
- i Dirigenti valutano i responsabili delle strutture e si avvalgono del loro supporto per la valutazione del personale delle rispettive strutture.

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

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

Il processo di valutazione prevede nell'ordine:

- la predisposizione dei report sulle performance dei risultati al 31/12 da parte del controllo di gestione;
- la valutazione della performance organizzativa da parte dell'OIV, del Segretario Generale e dei Dirigenti per le rispettive aree di responsabilità;
- la predisposizione della relazione sulla performance;
- la valutazione del contributo individuale alle performance mediante:
 - a) la valutazione del personale delle categorie da parte dei Dirigenti;
 - b) la valutazione dei Dirigenti da parte del Segretario Generale;
 - c) 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.).

Il sistema informatico Saturno, al fine di alimentare le misure concernenti gli indicatori definiti nel piano della performance, richiede la previsione di un soggetto addetto al caricamento dei valori ed un soggetto addetto alla validazione di norma coincidente con il Dirigente a cui gli obiettivi collegati afferiscono.

In sede di adozione del piano, pertanto, sarà necessario individuare anche le citate due figure.

Al fine di gestire la possibilità che il valutato non concordi con la valutazione finale l'eventuale contestazione da parte del soggetto interessato deve essere formulata, con l'indicazione delle specifiche motivazioni, entro quindici giorni dalla consegna della valutazione all'organo collegiale appositamente costituito.

L'organo collegiale a seconda del soggetto interessato sarà così composto:

Soggetto che contesta la valutazione	Composizione organo giudicante
Segretario Generale	OIV, Presidente e Vice Presidenti
Dirigenti	Presidente, Vice Presidenti e Segretario Generale
Personale delle categoria	Segretario Generale, almeno un Dirigente con l'esclusione del Dirigente che ha adottato la scheda

Il Dirigente che ha adottato la scheda, informato della contestazione, potrà produrre all'Organo collegiale apposite memorie concernenti la valutazione adottata.

L'Organo collegiale dovrà esaminare e decidere nel termine di 15 giorni dall'istanza. Le decisioni dell'Organo collegiale sono adottate a maggioranza; in caso di parità prevale il voto del Segretario Generale.

Per le procedure di conciliazione previste dall'art. 7 del D.Lgs. 150/2009 si applicano gli artt. 410 e segg. del codice di procedura civile.

Nel definire e implementare il sistema di misurazione e valutazione così come richiesto dal D.Lgs. 150/2009, la Camera di Commercio di Chieti ha tentato in primo luogo di razionalizzare tutte le attività e gli strumenti già in uso all'interno dell'organizzazione secondo quanto previsto dal DPR 254/2005 già in parte strutturato secondo una logica economico-aziendalistica.

Infatti il DPR 254/2005, "Regolamento concernente la gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio", ha sancito nel sistema camerale l'introduzione di importanti principi volti a consentire una più efficiente ed efficace gestione della Camera di Commercio in ottica manageriale, in particolare:

- L'adozione di un processo articolato di programmazione, controllo e valutazione (artt. 4, 5, 35, 36);
- La programmazione delle risorse in ottica economica attraverso il preventivo annuale ed il budget direzionale (art. 6, 7, 8, 9, 10);
- Sistemi e procedure relativi alle rendicontazioni economiche (art. 24, 28);
- Modelli di contabilità analitica (art. 9, 28);
- Metodologie di valutazione e controllo strategico (art. 35);
- Sistemi di valutazione della dirigenza (art. 35).

In questo contesto, l'allineamento tra quanto già attivato all'interno dell'Ente con le attività previste all'interno del Sistema di misurazione e valutazione avviene nel seguente modo:

- L'attività di Pianificazione strategica che si concretizza nella realizzazione del programma pluriennale e che rappresenta la guida per lo sviluppo degli obiettivi strategici, con relativi indicatori e target, riportati nell'ambito del ciclo della performance;
- L'attività di programmazione annuale che si concretizza nella realizzazione della relazione previsionale e programmatica, nella predisposizione del preventivo e del budget e che confluiscono nel ciclo della performance in qualità di obiettivi operativi con l'espressa previsione di indicatori, target, azioni, risorse finanziarie e risorse umane necessarie e relative responsabilità;
- L'attività di misurazione e valutazione, riguardante l'attività di monitoraggio in itinere della performance (sia individuale che organizzativa), che si realizza mediante la predisposizione di appositi report da far confluire, conclusivamente, nella relazione sulla performance.

Con riferimento al collegamento tra obiettivi e risorse, il DPR 254/2005 prevede, all'art. 8, la redazione del Budget direzionale, entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento e dopo l'approvazione del preventivo fissato per il 30 novembre, con cui sono attribuiti, ai centri di responsabilità individuati all'interno delle funzioni istituzionali, le risorse disponibili.

Il Segretario Generale (ai sensi del comma 3) "sulla base del budget direzionale assegna ai dirigenti la competenza in ordine alle risorse in esso previste".

La Giunta (ai sensi del comma 4) sulla base delle indicazioni dell'organo di valutazione strategica "determina i risultati da conseguire nello svolgimento dei progetti da realizzare, in attuazione dei programmi prefissati nella relazione previsionale e programmatica".

Pur con una certa sovrapposizione di documenti di programmazione, tra quanto previsto nel DPR 254/2005 e D.Lgs. 150/2009, il piano della Performance raccorda ed integra tutti i documenti sin qui descritti, nei contenuti strategici, operativi ed economici, nonostante il termine previsto per la relativa approvazione sia fissato in un momento successivo ai termini previsti per l'approvazione degli altri documenti programmatori.

In tale contesto, i sistemi informativi in uso all'interno dell'Ente, come precedentemente descritto, attraverso la predisposizione di procedure automatizzate e l'attivazione di sistemi di estrazione dei dati



Camera di Commercio
Chieti

MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE DEI SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI

automatizzati, forniscono un valido supporto in fase di misurazione e valutazione della performance garantendo in tal modo affidabilità al sistema complessivamente considerato.

Il Sistema di misurazione e valutazione di cui al presente documento, nonché tutti gli strumenti concernenti il ciclo della performance, sono oggetto di attenta valutazione al fine di:

1. Predisporre piani di intervento volti a dotare l'Ente delle metodologie e dei processi necessari per migliorare la funzionalità dello stesso;
2. Individuare le aree di miglioramento, intervenendo con specifiche azioni volte a valorizzare il merito e la professionalità.

Per raggiungere l'obiettivo di cui al precedente punto 1, la Camera di Commercio di Chieti individua annualmente, anche sulla base delle proposte e delle osservazioni che provengono dall'OIV, le azioni di attuazione e di miglioramento. Tali azioni ed i risultati attesi vengono esplicitati nei documenti attinenti il Ciclo della Performance.

Per raggiungere l'obiettivo di cui al precedente punto 2, la Camera di Commercio di Chieti sulla base dell'esperienza maturata anche da altri Enti camerali e dalle modifiche normative intervenute, sottoporrà a revisione il Sistema.

Inoltre, in funzione della complessità del sistema e del disallineamento temporale tra adozione del Sistema di misurazione e valutazione e dei documenti di programmazione, nelle tabelle seguenti vengono riportati, rispetto alle previsioni normative, gli elementi già contemplati nel sistema e quelli che, invece, saranno oggetto di successivo inserimento con l'indicazione della previsione dell'anno di implementazione.

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

Performance individuale			
Elementi previsti dal D.Lgs. 150/2009	Elementi definiti nel presente documento	Elementi non definiti nel presente documento	Previsione inserimento
Indicatori di performance nell'ambito organizzativo di diretta responsabilità	X		
Raggiungimento di specifici obiettivi	X		

individuali			
Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura		X	Anno 2014
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	X		

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

Chiara esplicitazione degli indicatori quantitativi utilizzati per valutare la capacità di differenziazione dei giudizi da parte dei dirigenti nei confronti dei propri collaboratori			
Elementi previsti dal D.Lgs. 150/2009	Elementi definiti nel presente documento	Elementi non definiti nel presente documento	Previsione inserimento
Punteggi medi per ente al fine di analizzare il comportamento generale dei singoli valutatori		X	Anno 2014
Punteggi medi per categoria al fine di evidenziare i comportamenti valutativi al progredire delle categoria professionali		X	Anno 2014
La distribuzione generale delle valutazioni per singolo dirigente		X	Anno 2014
Previsione di procedure di conciliazione nel caso ci siano conflitti	X		



Camera di Commercio
Chieti

QUADRO DI RACCORDO TRA IL CONTENUTO DEL PRESENTE DOCUMENTO ED IL CONTENUTO PREVISTO DALLA NORMATIVA VIGENTE

La tempistica dettagliatamente descritta nella successiva tabella troverà integrale applicazione a partire dall'anno 2014.

SCHEMA RAPPRESENTATIVO DELLE FASI, DEI SOGGETTI, DEI TEMPI RELATIVI AL MONITORAGGIO DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE

Scadenza	Descrizione attività	Responsabile attività
31 gennaio T	Approvazione piano della performance	Giunta
15 febbraio T	Assegnazione degli obiettivi	Giunta Segretario Generale Dirigenti
10 luglio T	Raccolta dati da parte dell'Ufficio Controllo di Gestione mediante l'ausilio del programma "Saturno" e avvio del processo di analisi e consolidamento al fine di predisporre un report sintetico relativi ai primi 6 mesi dell'anno	Segretario Generale Controllo di Gestione
15 luglio T	Consegna report relativo ai primi sei mesi all'OIV, ai Dirigenti, alle PO ed ai responsabili di Servizio/Ufficio	Segretario Generale Controllo di gestione Responsabili dei singoli obiettivi
20 luglio T	Incontro formale tra OIV e Dirigenti volto a fornire un'analisi critica dei gap eventualmente riscontrati nel report dei primi sei mesi tra target attesi e risultati effettivamente raggiunti ed avvio colloquio di valutazione intermedia	OIV Segretario Generale Dirigenti
25 luglio T	Formalizzazione al Segretario Generale eventuali proposte di aggiornamento del Piano della Performance	OIV Struttura tecnica di supporto
31 Luglio T	La Giunta delibera su: Analisi dell'andamento del primo semestre di attività Le analisi svolte sulle attività concernenti il primo semestre potrebbe portare ad una revisione del piano della performance con contestuale aggiornamento del budget direzionale OUTPUT: - Aggiornamento preventivo economico (Consiglio Camerale) - Aggiornamento Budget Direzionale (Giunta Camerale) - Aggiornamento del Piano della Performance (Giunta Camerale)	Consiglio Camerale Giunta Camerale
31 Ottobre T	Aggiornamento linee programmatiche ed approvazione Relazione Previsionale e Programmatiche per il successivo anno	Consiglio Camerale Giunta Camerale

30 Novembre T	Approvazione preventivo economico per l'anno successivo	Consiglio Camerale Giunta Camerale
31 Dicembre T	Approvazione budget direzionale per l'anno successivo	Giunta Camerale
15 gennaio T+1	Comunicazione inviata ad ogni Dirigente al fine di coordinare la fase di raccolta dei dati relativi alla seconda parte dell'anno	Segretario Generale Controllo di Gestione
Febbraio T+1	Raccolta dati da parte dell'Ufficio Controllo di Gestione mediante l'ausilio del programma "Saturno" e avvio del processo di analisi e consolidamento al fine di predisporre un report sintetico relativi alla seconda parte dell'anno	Segretario Generale Controllo di Gestione
Marzo T+1	Consegna report sintetico all'OIV, ai Dirigenti, alle PO ed ai responsabili di Servizio/Ufficio. Avvio della fase di rendicontazione (Segretario Generale coadiuvato dagli Uffici di Supporto e dal Controllo di Gestione) che porterà alla redazione della Relazione sulla Performance	Segretario Generale Controllo di gestione Responsabili dei singoli obiettivi
30 Maggio T+1	Il Segretario Generale predispone il documento Relazione sulla Performance approvato dalla Giunta Camerale e validato dall'OIV	OIV Giunta Camerale Segretario Generale
30 giugno T+1	Colloqui di valutazione finale	Segretario Generale → Dirigenti Dirigenti → Posizioni organizzative e personale delle categorie

SCHEDA DI VALUTAZIONE

Scheda di Valutazione Performance Individuale

Nome: _____ Cognome: _____

Ruolo: _____ Categoria: _____

PERFORMANCE RELATIVA AGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Obiettivo	KPI 1			KPI 2			KPI 3			% ragg. Obiettivo Val. assoluto	Impegno Stimato	% ragg. Obiettivo Val. rettific.
	Cons.	Att.	Peso	Cons.	Att.	Peso	Cons.	Att.	Peso			
Performance relativa agli obiettivi individuali												

PERFORMANCE INERENTE LA VALUTAZIONE DELLE CAPACITA' INDIVIDUALI

Performance inerente la valutazione delle capacità individuali

Scaturente dai singoli punteggi conseguiti negli elementi di valutazione riferibile al ruolo/categoria di appartenenza di cui all'allegato A).



VALUTAZIONE CONSEGUITA

Performance relativa agli obiettivi della struttura gerarchicamente superiore _____

Performance relativa agli obiettivi individuali _____

Performance inerente la valutazione delle capacità individuali _____

FASE DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI:

Il Dirigente	Data	Firma per accettazione

FASE DI VALUTAZIONE

Il Dirigente	Data	Firma per consegna

INCENTIVAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE

CALCOLO DEL PREMIO DEL PERSONALE DELLE CATEGORIE

Al fine di determinare l'ammontare del premio da corrispondere al personale, la *ProdInd* dovrà essere ponderato rispetto alla categoria di appartenenza ed alle presenze (verranno conteggiati, come tali, i giorni di effettiva presenza, il congedo di maternità e paternità ed i congedi parentali nel limite dei giorni per cui spetta l'intero trattamento economico):

Fattore di ponderazione legato alla categoria $Pond_{cat}$:

Categoria	Peso
Categoria A	1
Categoria B	Δ stipendio tabellare
Categoria C	Δ stipendio tabellare
Categoria D	Δ stipendio tabellare

Fattore di ponderazione legato alla presenza $Pond_{pres}$:

Giorni	Peso
≤ 120	0
>120 e ≤ 170	0,6
>170	1

$$ProdInd_{ponderato_i} = ProdInd_i * Pond_{cat_i} * Pond_{pres_i}$$

Individuata la Performance Individuale rettificata ($ProdInd_{ponderato}$) la quota di fondo viene ripartita in proporzione al corrispondente peso, in formula:

$$Premio_i = Fondo * ProdInd_{ponderato_i} / \left(\sum_{i=1}^N (ProdInd_{ponderato_i}) \right)$$

Dove i rappresenta la i -esima persona avente diritto al premio ed N rappresenta il numero complessivo delle persone aventi diritto al premio.

CALCOLO DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO PER IL SEGRETARIO GENERALE, DIRIGENTI E POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Per ciascuna figura si avrà la retribuzione di risultato legata alla performance individuale secondo il seguente schema

$$\text{RetribRis}_{\text{indiv}} = \text{Perc}_{\text{prod individuale}} * \text{Perc retr massima} * \text{ProdInd}$$

INCENTIVAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

CALCOLO DELLA PRODUTTIVITA' DEL PERSONALE DELLE CATEGORIE

Il fondo da distribuire deve essere rideterminato in funzione della performance collettiva raggiunta

$$\text{Fondo}_{\text{rideterminato}} = \text{ProdColl} * \text{Fondo}$$

Come per la produttività individuale anche la produttività collettiva, per il personale delle categorie, deve essere ponderato rispetto ai medesimi pesi (categoria e presenza) già definiti

$$\text{ProdColl}_{\text{ponderato}_i} = \text{ProdColl} * \text{Pond}_{\text{cat}_i} * \text{Pond}_{\text{pres}_i}$$

Individuata la produttività collettiva ponderata si ripartirà il fondo destinato a tale finalità con la seguente formula:

$$\text{Premio}_i = \text{Fondo}_{\text{rideterminato}} * \text{ProdColl}_{\text{ponderato}_i} / \left(\sum_{i=1}^N (\text{ProdColl}_{\text{ponderato}_i}) \right)$$

CALCOLO DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO PER IL SEGRETARIO GENERALE, DIRIGENTI E POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Per ciascuna figura si avrà la retribuzione di risultato legata alla performance collettiva secondo la medesima formula già imposta per le medesime figure nella produttività individuale ma considerando la quota di retribuzione e la valutazione definiti per tale finalità.

In caso di assunzione e/o cessazione in corso d'anno, per il personale delle categorie e fermo restando l'applicazione dei coefficienti legati anche alla presenza, il totale degli incentivi spettanti sarà riproporzionato ai mesi e giorni di servizio. Le quote di fondo corrispondenti alla mancata erogazione costituiranno economie e verranno riassegnate al fondo per il successivo anno.

Allegato A)

SECRETARIO GENERALE

COMPETENZE ORGANIZZATIVE MANAGERIALI

Elemento di valutazione	Declaratorie
Autonomia	Capacità di esercitare il coordinamento delle attività dei dirigenti dell'Ente con indirizzo unitario in relazioni ai fini comuni, dimostrando orientamento al risultato finalizzato alla realizzazione dei programmi e conseguimento degli obiettivi con finalità omogenee.
Coordinamento delle risorse umane	Capacità di attuare la mobilità a livello di direzione, di formulare piani periodici di fabbisogno e di prevenire ed eliminare conflittualità interna all'Ente. Capacità di differenziare la valutazione dei valutati.
Soluzione dei problemi	Capacità di affrontare e risolvere problemi attivando le risorse umane e strumentali a disposizione dell'Ente. Capacità di emanare direttive tecniche in relazione a questioni di particolare complessità.
Programmazione	Capacità di proporre i programmi, gli obiettivi ed i budget di direzione, di assegnare obiettivi specifici ai dirigenti per assicurare la realizzazione delle finalità istituzionali e degli indirizzi contenuti nelle linee programmatiche della Camera di Commercio.
Organizzazione	Capacità di definire e portare all'approvazione le proposte organizzative delle strutture, ai processi ed alle procedure di funzionamento dell'Ente nel suo complesso e nelle sue varie articolazioni. Capacità di assicurare il monitoraggio dei risultati e la qualità dei servizi e proporre interventi di miglioramento. Capacità innovativa finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati.
Gestione delle risorse finanziarie	Attenzione agli aspetti economici connessi all'attività dell'Ente nel suo complesso, valutandone i riflessi immediati e prospettici in termini di costi/benefici.
Controllo	Capacità di assicurare il controllo della realizzazione dei programmi e della gestione economica dell'Ente con l'esercizio del potere sostitutivo ed accertamento delle responsabilità.
Definizione e implementazione di strategie	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 sviluppare relazioni interistituzionali valorizzando le competenze dell'Ente per affermare una leadership istituzionale in materia di sviluppo dell'economia locale.
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.).
Orientamento al miglioramento continuo	Capacità di leggere e valutare il bisogni del contesto e dei principali clienti dell'Ente. Capacità di monitoraggio del livello di soddisfazione dei clienti interni ed esterni (servizio percepito), rispetto ai servizi offerti (servizio erogato). Saper promuovere un miglioramento continuo dei livelli di qualità dei servizi.

DIRIGENTI

COMPETENZE ORGANIZZATIVE MANAGERIALI

Elemento di valutazione	Declaratorie
Proattività e iniziativa	Orientamento spontaneo a proporre e attivare nuove iniziative, anche attraverso una costante attenzione all'innovazione di processo e di prodotto.
Gestione dei conflitti	Tendenza a vivere e a promuovere tra i propri colleghi una visione dei contrasti di opinioni come momenti di confronto utili al miglioramento del modo di lavorare e delle soluzioni. Capacità di dirimere situazioni conflittuali fra colleghi stimolando un atteggiamento positivo di confronto. Capacità di affrontare situazioni di contrasto con un interlocutore con tranquillità e promuovendo una relazione corretta. Tendenza a mantenere la calma e la lucidità.
Autorevolezza	Capacità di influenzare e orientare le azioni e gli atteggiamenti dei propri interlocutori. Capacità di essere visto come un punto di riferimento professionale. Capacità di trasmettere integrità nei propri valori. Capacità di mettere in atto comportamenti e atteggiamenti in linea con le scelte dell'Ente, anche nei casi in cui queste non vengono condivise fino in fondo.
Capacità di ascolto	Capacità di ascoltare i propri interlocutori con un atteggiamento positivo di apertura. Capacità di ascoltare in modo attivo, dando segnali all'interlocutore della propria disponibilità. Capacità di cogliere i segnali deboli espressi dai propri interlocutori, anche quando non immediatamente manifesti.
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. Assicurare un clima di lavoro positivo e produttivo. Capacità di armonizzare le esigenze dell'organizzazione con quelle dei collaboratori.
Capacità di comunicazione	Capacità di ascoltare attivamente e saper trasmettere in modo efficace il messaggio all'interlocutore. Capacità di interpretare il processo comunicativo, esprimendosi con chiarezza e verificando il livello di comprensione proprio e dell'interlocutore.
Gestione dei collaboratori	Capacità di pianificare e coordinare l'attività dei propri collaboratori valorizzandone le specificità individuali. Saper promuovere la crescita professionale, valorizzare le potenzialità e i contributi dei singoli, motivare le persone rispetto al lavoro e agli obiettivi individuali e di gruppo, saper gestire e animare gruppi di lavoro orientandoli verso i risultati finali, favorire l'integrazione orizzontale.
Gestione delle risorse finanziarie	Capacità gestire efficientemente le risorse disponibili (responsabilità sui costi) e il loro corretto impiego garantendo un complessivo equilibrio economico. Capacità di proporre, nell'ambito delle proprie attività di competenza, possibilità di acquisizione di risorse economiche aggiuntive rispetto alle fonti proprie (diritti), al fine di innalzare la capacità realizzativa della Camera di Commercio (responsabilità sui ricavi).
Orientamento al risultato	Capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzarsi con costanza e determinazione agli obiettivi operativi, adoperandosi per eliminare eventuali ostacoli al conseguimento dell'obiettivo stesso. Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi. Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta. Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio).
Correttezza procedurale	Capacità di interpretare correttamente le normative dei procedimenti di competenza implementando i processi in maniera tale da evitare l'insorgenza di contenziosi.

POSIZIONI ORGANIZZATIVE

COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI

Elemento di valutazione	Declaratorie
Supportare lo sviluppo professionale	Orientamento e capacità di supportare con continuità lo sviluppo professionale dei collaboratori creando le condizioni appropriate a facilitare il trasferimento delle conoscenze con un linguaggio semplice, chiaro ed efficace .
Orientamento al miglioramento continuo	Proposizione di innovazioni, nel rispetto dei mutamenti normativi e tecnologici, utili per una migliore e più efficiente organizzazione delle strutture di competenza o dell'Ente in genere.
Gestione dei collaboratori	Capacità di ripartire equamente il lavoro anche in funzione delle competenze e potenzialità in modo da incrementare l'apporto lavorativo.
Flessibilità	Disponibilità a vedere criticamente le proprie opinioni, decisioni e scelte alla luce dei contributi altrui e dei cambiamenti di scenario. Capacità di operare in parallelo anche su attività diverse, e di passare rapidamente da una all'altra, senza che questo crei difficoltà di concentrazione e perdite di tempo.
Conoscenze	Livello di conoscenza delle normative e delle regole della struttura di riferimento anche in funzione della autonoma capacità e tempestività nell'apprendere e diffondere le nuove disposizioni.

COMPETENZE ORGANIZZATIVE MANAGERIALI

Elemento di valutazione	Declaratorie
Capacità organizzativa	Capacità di strutturare le attività, le risorse umane e strumentali, il tempo disponibile in funzione del conseguimento di un obiettivo del proprio ufficio. Capacità di strutturare i tempi, dando priorità alle azioni e monitorando i risultati e i processi, al fine di aumentare l'efficienza operativa e l'economicità del lavoro. Capacità di ripartire e assegnare attività e risorse in un'ottica di processo.
Capacità di coordinamento	Capacità di dare agli altri indicazioni e direttive chiare ed esplicite su cosa ci si aspetta da loro. Capacità di far fare agli altri ciò che noi vogliamo che loro facciano attraverso l'uso dell'autorità e del potere legato al ruolo gerarchico. Capacità di analizzare le attività per definire i piani di azione e assegnare le attività, per poi fare mirate attività di verifica e controllo dello stato di avanzamento delle attività.
Orientamento al risultato	Capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzarsi con costanza e determinazione agli obiettivi operativi, adoperandosi per eliminare eventuali ostacoli al conseguimento dell'obiettivo stesso. Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi. Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta. Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio).
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. Assicurare un clima di lavoro positivo e produttivo. Capacità di armonizzare le esigenze

	dell'organizzazione con quelle dei collaboratori.
Visione generale e sistemica delle problematiche	Capacità di cogliere la trasversalità delle tematiche e dei problemi affrontati all'interno della propria struttura 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 integrarsi e collaborare con i referenti di altri uffici per promuovere una trasversalità di approccio nella propria struttura e nella Camera in generale.

Personale delle categorie

COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI

Elenco delle competenze oggetto di valutazione		Categoria		
		D	C	B/A
Capacità	Declaratoria			
Autonomia operativa	Atteggiamento verso l'autonomia, piuttosto che l'autonomia stessa che per definizione dipende dal grado di esperienza. Capacità di affrontare le situazioni riconoscendo i propri ambiti di propria competenza. Tendenza a non ribaltare le decisioni inerenti problemi non ricorrenti totalmente sul proprio responsabile. Lucidità nel leggere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione in termini di risultati da raggiungere più che elenchi di attività e compiti da assolvere. Tendenza ad attivarsi per "fare da soli".	√	√	
Collaborazione	Capacità di coinvolgere le persone nello svolgimento di attività e nel raggiungimento di obiettivi. Disponibilità e collaborazione con i colleghi al fine di supportare gli altri o di essere supportati.	√	√	√
Organizzazione del proprio lavoro	Capacità di programmare le proprie attività e di ottimizzare l'uso del tempo disponibile per rispettare scadenze e standard di efficienza. Capacità di individuare in autonomia, rispetto all'elenco delle attività da realizzare, quelle prioritarie. Tendenza a ricercare attivamente modalità diverse di organizzare e svolgere il proprio lavoro al fine di recuperare spazi realizzativi. Attenzione e sensibilità per l'ordine.	√	√	√
Autorevolezza	Capacità di influenzare e orientare le azioni e gli atteggiamenti dei propri interlocutori. Capacità di essere visto come un punto di riferimento professionale. Capacità di trasmettere integrità nei propri valori. Capacità di mettere in atto comportamenti e atteggiamenti in linea con le scelte dell'Ente, anche nei casi in cui queste non vengono condivise fino in fondo.	√		
Flessibilità	Disponibilità a vedere criticamente le proprie opinioni, decisioni e scelte alla luce dei contributi altrui e dei cambiamenti di scenario. Capacità di affrontare con apertura anche problematiche professionali nuove. Capacità di operare in parallelo anche su attività diverse, e di passare rapidamente da una all'altra, senza che questo crei difficoltà di concentrazione e perdite di tempo. Capacità di adattare i propri schemi di riferimento e le proprie modalità di lavoro alle esigenze operative e organizzative e di confrontarli con quelli dei propri interlocutori.	√	√	√

Capacità organizzativa	Capacità di strutturare le attività, le risorse umane e strumentali, il tempo disponibile in funzione del conseguimento di un obiettivo del proprio ufficio. Capacità di strutturare i tempi, dando priorità alle azioni e monitorando i risultati e i processi, al fine di aumentare l'efficienza operativa e l'economicità del lavoro. Capacità di ripartire e assegnare attività e risorse in un'ottica di processo.	√		
Orientamento al risultato	Capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzarsi con costanza e determinazione agli obiettivi operativi, adoperandosi per eliminare eventuali ostacoli al conseguimento dell'obiettivo stesso. Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi. Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta. Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio).	√	√	√
Assunzione di responsabilità	Avere conoscenza e consapevolezza del proprio ruolo e dei propri compiti per definire correttamente le proprie e altre responsabilità. Assumere la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi anche se non agendo personalmente nella fase realizzativa.	√	√	√

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI AGITI

Elenco dei comportamenti oggetto di valutazione		Categoria		
Capacità	Declaratoria	D	C	B/A
Puntualità	Capacità di espletamento dei propri compiti con efficacia e puntualità.	√	√	√
Precisione	Capacità di esprimere costante ordine ed esattezza nei compiti affidati.	√	√	√
Integrazione	Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi e tecnologici, disponibilità alla flessibilità operativa.		√	√
Relazione con i colleghi	Capacità di relazione con i colleghi, di integrazione con gli altri, di mantenere un atteggiamento improntato alla disponibilità.			√
Relazioni con l'utenza	Sensibilità alle esigenze degli utenti e capacità di rilevare il bisogno/livello dei servizi richieste orientando il proprio comportamento a tale esigenze anche con riferimento all'assenza di reclami formali/informali.		√	√

Punteggio attribuibile a ciascuna voce:

0 - 2 nessuna padronanza
assenza di competenze o possesso di competenze che non consente di affrontare situazioni note e

standardizzate
3 - 5 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
6 - 8 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
9 - 10 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