



Il sistema di misurazione e valutazione della Camera di Commercio di LECCE

**Adeguamento dei sistemi di misurazione e valutazione
ai sensi del D. Lgs. 27.10.2009, n. 150**



INDICE

capitolo I	Cosa si misura e valuta: Descrizione del sistema. Ambiti di misurazione della <i>performance</i> .	pag. 3
capitolo II	La metodologia adottata: il <i>Common Assessment Framework (CAF)</i> .	pag. 5
capitolo III	Come si misura e valuta la <i>performance</i> organizzativa.	pag. 12
capitolo IV	Come si misura e valuta la <i>performance</i> individuale.	pag. 16
capitolo V	Il processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa: fasi, tempi, soggetti e responsabilità.	pag. 39
capitolo VI	Il processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale: fasi, tempi, soggetti e responsabilità.	pag. 41
capitolo VII	Procedure di conciliazione.	pag. 45
capitolo VIII	Modalità di raccordo e integrazione dei sistemi di programmazione e controllo esistenti.	pag. 45
capitolo IX	Quadro di raccordo tra il contenuto del presente documento ed il contenuto previsto dalla normativa vigente.	pag. 45
Allegati tecnici	KPI relativi allo stato di salute dell'Amministrazione.	omissis
	Indicatori relativi alla qualità dei servizi.	omissis
	Schede di valutazione del personale	omissis
	Schema rappresentativo delle fasi, dei soggetti, dei tempi relativi al monitoraggio della <i>performance</i> organizzativa ed individuale.	pag. 48

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 sistematico, a misurare e valutare la *performance* organizzativa ed individuale.

I riferimenti normativi del sistema di misurazione e valutazione, oltre che dal D.Lgs 27.10.2009 n. 150 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’art. 8 del D.Lgs. 150/2009 e forniscono la struttura informativa del sistema di misurazione e valutazione.

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

Secondo i principi generali delineati dalle numerose disposizioni in materia di misurazione e valutazione delle *performance* (D.Lgs. 27.10.2009 n. 150, D.Lgs. 30.3.2001 n. 165, Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 24.3.2004, C.C.N.L. del comparto “Regioni – Autonomie Locali”, Linee guida Unioncamere per la gestione del ciclo della *performance*), il sistema di misurazione e valutazione della *performance* deve ispirarsi a:

- valorizzazione del merito, dell’impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;

- partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione;
- diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, la lealtà e l'iniziativa individuale;
- migliore qualità complessiva dei servizi forniti;
- migliore impiego delle risorse umane;
- cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

Come previsto dal D.Lgs. 27.10.2009 n. 150, la misurazione della *performance* riguarda sia l'andamento della *performance* della struttura organizzativa in cui il singolo lavora, sia la *performance* individuale in senso stretto.

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'art. 8 del D. Lgs. 150/2009.

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

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



Capitolo II

La metodologia adottata: il *Common Assessment Framework* (CAF)

Cos'è il CAF

Ispirata al *Total Quality Management*, la metodologia CAF si basa su una Griglia Comune di Valutazione:

- ✓ **Griglia** perché aiuta a condurre analisi sullo stato delle organizzazioni sulla base di un modello caratterizzato da una serie di fattori applicabili a tutte le organizzazioni pubbliche;
- ✓ **Comune** perché è un modello che è stato elaborato per essere adottato come standard da tutte le amministrazioni pubbliche europee;
- ✓ **di Valutazione** perché rappresenta un primo passo di un approccio orientato al miglioramento, capace di identificare i punti di debolezza e le relative cause. Se sistematico e non sporadico, tale approccio porta al miglioramento continuo basato sul ciclo PDCA, ovvero:
 - *PLAN*, pianificazione del miglioramento (integrata nella pianificazione generale)
 - *DO*, esecuzione integrata del piano di miglioramento
 - *CHECK*, autovalutazione come “*check-up*” annuale dell’organizzazione
 - *ACT*, azioni immediate conseguenti al *check*



Il CAF si ispira al modello di eccellenza EFQM (*European Foundation for Quality Management*) e si basa sull’assunto che si raggiungono risultati di eccellenza nelle prestazioni dell’organizzazione verso i cittadini/utenti, i suoi propri dipendenti e verso la società in generale solo attraverso una **leadership capace di gestire al meglio strategia e politiche, il personale, le partnership, le risorse e i processi interni**.



Il CAF può dunque servire a:

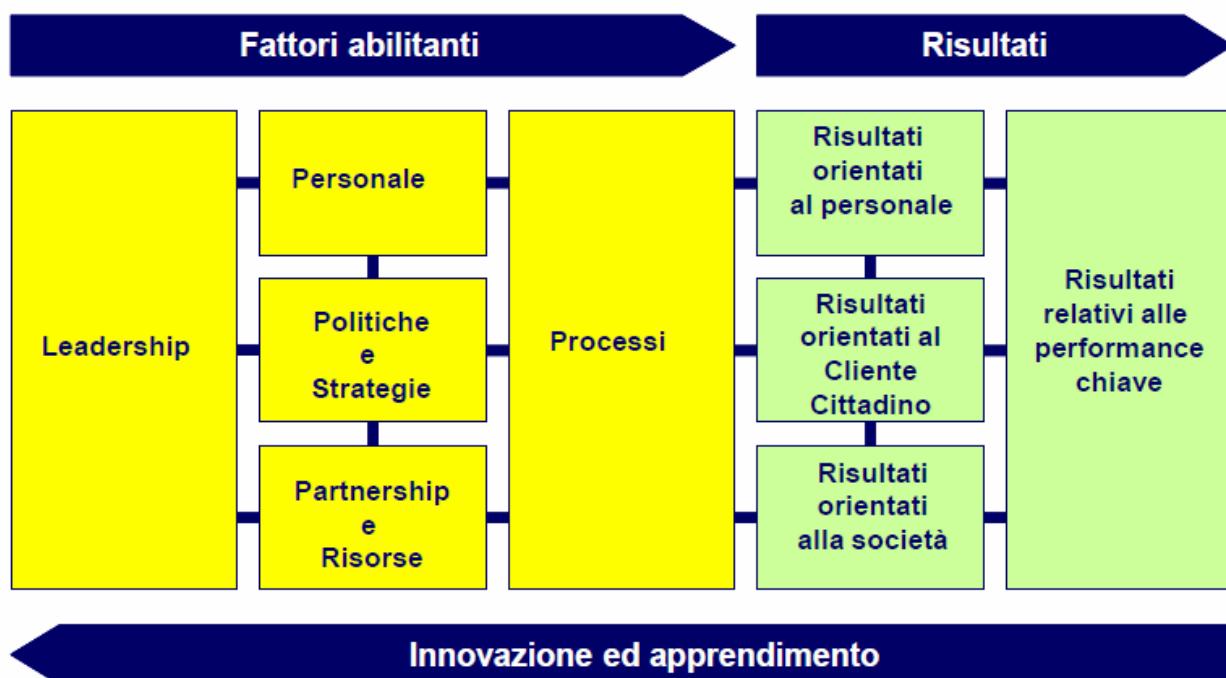
- ✓ Introdurre le amministrazioni pubbliche ai principi del *Total Quality Management* e guiderle, progressivamente, dall'uso dell'autovalutazione all'uso della sequenza completa PDCA;
- ✓ Migliorare, attraverso la pratica dell'autovalutazione, le capacità di misura dei risultati, della propria efficienza ed efficacia e di diagnosi organizzativa;
- ✓ Acquisire nuove conoscenze e competenze riguardo ai modi di pianificazione ed esecuzione delle iniziative di miglioramento;
- ✓ Stabilire un ponte fra i vari modelli e metodologie utilizzate dalle amministrazioni dell'UE nella gestione per la qualità;
- ✓ Essere strumento efficace di comparazione e di apprendimento attraverso il confronto (*benchlearning* e *benchmarking*).

Articolazione del CAF

Il modello del CAF si articola in nove criteri che rappresentano gli elementi fondamentali alla base dell'analisi di un'organizzazione.

Cinque di questi criteri sono relativi ai fattori abilitanti, ovvero tutto ciò che viene messo in atto per conseguire gli obiettivi attesi e gli approcci utilizzati dall'organizzazione.

I restanti quattro criteri sono relativi ai risultati, ovvero ciò che l'organizzazione raggiunge tramite l'applicazione dei fattori abilitanti. Come esemplificato nell'immagine sottostante, l' "autoanalisi" che ogni organizzazione realizza innesca un circolo virtuoso di innovazione ed apprendimento finalizzato al miglioramento continuo.



I fattori abilitanti

Leadership

Il primo elemento della struttura, ovvero il primo fattore abilitante alla riuscita dei risultati di un'organizzazione, nel nostro caso di una Camera di Commercio, è la *leadership*. La *leadership* è qui intesa come la capacità della Dirigenza (Segretario Generale e Dirigenti) di orientare la Camera di Commercio, sviluppando la *mission* istituzionale, la visione (*vision*) e i valori necessari per il successo dell'organizzazione nel lungo termine. I Dirigenti, pertanto, motivano e supportano il personale agendo come modelli di ruolo e utilizzando comportamenti adeguati in linea con i valori esplicativi ed impliciti. Sviluppano, implementano e controllano il sistema di gestione dell'organizzazione e valutano le prestazioni (*performance*) in termini di risultati (*output*) e di impatti (*outcome*). Sono responsabili del miglioramento delle *performance* e definiscono i cambiamenti necessari per realizzare la *mission*. Sviluppano un'efficace ed attiva interlocuzione con tutti gli *stakeholder* che si concretizza negli obiettivi e nelle attività previste dal Piano della *Performance*. Mantengono attive le relazioni con tutto il network camerale. Si preoccupano di fare marketing dei servizi offerti alle imprese, accrescendo la *brand awareness* sul territorio e nelle imprese.

Politiche e strategie

La *performance* complessiva di una Camera di Commercio è determinata anche dal modo in cui questa riesce ad integrare efficacemente le proprie attività. L'organizzazione attua la sua visione e la sua missione attraverso una chiara strategia, focalizzata sui portatori di interesse, in grado di allineare politiche pubbliche e obiettivi ai bisogni dei portatori di interesse e supportata da una gestione delle risorse e dei processi in una prospettiva di miglioramento continuo. La strategia viene poi tradotta in piani, obiettivi e risultati misurabili, di cui viene data evidenza all'interno dei Piani della Performance.

Le politiche e le strategie sono parte del ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), che ha inizio con la raccolta delle informazioni sui bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse, sui risultati (*output*) e sugli impatti (*outcome*) attesi al fine di orientare il processo di pianificazione. Ciò comporta l'uso di informazioni affidabili, incluse le percezioni dei portatori di interesse, per indirizzare adeguatamente l'operatività, la pianificazione e l'orientamento strategico. Per realizzare miglioramenti pianificati della performance organizzativa è poi fondamentale il *feedback*. Al fine di assicurare un efficace *follow up* e di consentire la misurazione dei risultati, occorre definire gli obiettivi strategici in termini di *output* e *outcome*.

Personale

Il personale “è” l'**organizzazione e ne rappresenta il fattore produttivo più importante**. Il modo in cui i componenti di un’organizzazione interagiscono tra di loro e gestiscono le risorse disponibili determina il successo dell’organizzazione stessa. Rispetto, dialogo, responsabilizzazione (*empowerment*) e un ambiente sicuro e sano sono elementi fondamentali per assicurare l’impegno e la partecipazione del personale nel perseguimento dell’eccellenza. Per realizzare le sue politiche e strategie e assicurare l’efficace operatività dei suoi processi, l’organizzazione gestisce, sviluppa e valorizza le competenze e il potenziale del proprio personale a livello sia individuale che collettivo.

Le risorse umane dovrebbero essere aiutate ad esprimere pienamente il proprio potenziale. Avere cura del benessere dei propri dipendenti rappresenta un aspetto importante della politica di gestione delle risorse umane. Quando le organizzazioni creano opportunità per il proprio personale di sviluppare continuamente le proprie competenze, di assumersi maggiori responsabilità e prendere iniziative, i dipendenti contribuiscono allo sviluppo dell’organizzazione. Ciò può essere reso possibile assicurandosi che gli obiettivi di performance del personale siano collegati agli obiettivi strategici dell’organizzazione ed anche coinvolgendo i dipendenti nelle politiche di formazione e riconoscimento. La Dirigenza ed il personale dovrebbero dunque cooperare attivamente allo sviluppo dell’organizzazione, abbattendo le barriere organizzative attraverso il dialogo, dando spazio alla creatività, all’innovazione e ai suggerimenti per migliorare le performance. Anche questo concorre ad aumentare la soddisfazione del personale.

Tutti i responsabili, ai vari livelli dell’organizzazione, contribuiscono ad attuare le politiche per il personale, facendosi carico delle relative problematiche e promuovendo attivamente una cultura della trasparenza e della comunicazione aperta. Nel valutare la propria performance le organizzazioni dovrebbero evidenziare come operano per ottimizzare le potenzialità del personale all’interno dei vincoli posti dalle politiche gestionali e retributive del personale.

Partnership e risorse

Le partnership (con le associazioni di categoria, gli ordini, le imprese e le istituzioni territoriali, nazionali e comunitarie) intervengono a sostegno delle politiche e delle strategie camerali, attraverso programmi di attività congiunti, che amplificano le capacità delle risorse camerali, quelle finanziarie, tecnologiche e infrastrutturali.

Processi

L'attività camerale è particolarmente concentrata sui processi, sia relativi ai servizi esterni, sia relativi a quelli interni (di supporto). Questi sono stati mappati e suddivisi in processi primari e processi di supporto. Il CAF analizza e valuta solo i processi definiti "chiave", soprattutto quelli relativi ai servizi all'utenza.

Come criterio di valutazione, tuttavia, il CAF prevede che i processi principali vengano mappati ed analizzati per verificare quanto contribuiscono alla *mission* e quindi al raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi. Nei Piani delle Performance, in particolare e contestualmente alle Camere di Commercio, sono previsti proprio sui processi relativi ai servizi, degli specifici obiettivi di efficacia e di efficienza.

I risultati

Comprendono la performance dell'organizzazione e le performance individuali. Tali valutazioni vanno completate tenendo conto delle percezioni dei soggetti interessati in qualità di utenti e in qualità di dipendenti. Infatti, le percezioni rappresentano che cosa i clienti/utenti, il personale, la società pensano dell'organizzazione, attraverso il *feedback* diretto.

I risultati devono essere:

- **rilevanti** in termini di correlazione con le esigenze e le aspettative degli *stakeholder* più significativi e con le politiche e strategie dell'organizzazione;
- **aggiornati, affidabili e precisi** con i dovuti riferimenti alla ripetibilità delle misure e alla qualità e certificabilità dei dati;
- **segmentati** per offrire la possibilità di analizzare, con il giusto livello di approfondimento, aspetti generali e problematiche specifiche delle differenti aree dell'Ente o dei servizi erogati;
- **confrontabili** nel tempo (*trend analysis*) e con altre realtà omogenee (*benchmarking analysis*).

Risultati orientati al cliente

Una prima tipologia di risultato orientato al cliente, nel caso delle Camere di Commercio, è quello sulla qualità dei servizi, nelle diverse accezioni di:

- accessibilità (fisica e multicanale)
- efficacia
- tempestività
- trasparenza

misurabili tramite *leading indicator*, periodicamente, per verificare i *trend* ed effettuare *benchmarking*.

Per verificare il livello di soddisfazione del cliente, invece, si possono utilizzare dei *format* di indagine relativi alla percezione dell’organizzazione da diversi punti di vista quali:

- comunicazione
- competenza degli addetti
- credibilità
- cortesia
- correttezza
- affidabilità.

Indicatori di coinvolgimento dell’utenza possono essere anche:

- il numero di reclami ricevuti
- il numero di visite al sito
- il numero di richieste di informazione pervenute tramite mail, fax, telefonate.

Guardando invece il lato “imprese”, l’Ente può valutarsi su:

- progetti ed eventi realizzati
- partecipanti coinvolti
- livello di soddisfazione dei partecipanti agli eventi
- esiti delle attività formative alle imprese avviate
- etc...

Risultati relativi al personale

In base al CAF, un’organizzazione dovrebbe darsi degli obiettivi anche a livello del personale, ovvero di sviluppo, di valorizzazione delle competenze, di crescita ed apprendimento.

Per valutare quindi gli impatti del criterio relativo al personale, quindi ai risultati, possono essere previsti diversi indicatori che indaghino la percezione del personale relativamente ad alcuni aspetti fondamentali quali:

- ambiente lavorativo
- collaborazione con i colleghi
- soddisfazione personale
- motivazione
- valorizzazione delle proprie capacità
- capacità della dirigenza di realizzare percorsi di crescita adeguati
- chiarezza dei ruoli e delle mansioni assegnate.

Ancora, possono essere valutati altri aspetti quali:

- tasso di assenteismo
- tasso di turn-over
- numeri di corsi di formazione realizzati
- livello di soddisfazione relativo a questi corsi.



Risultati relativi alla società

I risultati relativi alla società possono essere intenzionali (legati a specifiche strategie ed obiettivi), oppure non intenzionali.

I primi interlocutori da coinvolgere a questo livello sono gli *stakeholder* esterni, le cui percezioni sull'Ente camerale possono rappresentare degli elementi validi di autovalutazione nell'ottica del CAF. Anche gli *stakeholder* infatti devono essere chiamati a dare le proprie impressioni sull'attività camerale, sull'ambiente, sul livello di coinvolgimento.

Altri indicatori relativi a questo aspetto possono ancora essere:

- l'adozione di principi etici
- la pratica delle pari opportunità
- le iniziative realizzate in partnership aventi un impatto economico rilevante per il territorio
- l'adozione di modalità di risparmio energetico, di rispetto dell'ambiente
- il numero di premi e riconoscimenti ricevuti.

Risultati relativi alla performance chiave

Per quanto riguarda le Camere di Commercio, i risultati relativi alla performance chiave possono essere contestualizzati come quelli relativi alla performance organizzativa, che si muove essenzialmente su cinque livelli (così come enucleati dalla Delibera 104 della Civit). In particolare:

- il grado di attuazione della strategia, ovvero ciò che il CAF identifica come risultati “esterni” raggiunti dall’organizzazione e misurabili sotto alcuni punti di vista quali progetti realizzati, servizi erogati, etc...;
- il portafoglio delle attività e dei servizi, ovvero tutto ciò che il CAF identifica come risultati sui processi, risultati degli *audit* ed eventualmente delle ispezioni e che, nel caso delle Camere di Commercio, sono monitorati da specifici indicatori di processo individuati e anche da indicatori di qualità;
- lo stato di salute dell’Amministrazione, ovvero tutto ciò che anche il CAF identifica come relativo ad indicatori di equilibrio economico e finanziario, di efficienza dei costi (*cost saving*) a livello di servizi, infrastrutture e organizzazione in generale;
- gli impatti dell’azione amministrativa, ovvero l’*outcome* della strategia camerale, da definire in modo molto attento, che il CAF interpreta a livello di impatto sociale;
- il confronto con le altre organizzazioni, aspetto considerato come molto importante dal CAF che lo interpreta non solo come *benchmarking* ma anche come *benchlearning*, ovvero un confronto costruttivo che possa stimolare gli Enti a migliorarsi in modo continuativo. Nel caso delle Camere di Commercio, è infatti un ambito di valutazione della performance organizzativa che possa stimolare ad una valutazione approfondita delle proprie criticità.



Capitolo III

Come si misura e valuta la performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa richiede un approccio multidimensionale che integri i criteri di efficienza, efficacia ed economicità, con un costante riferimento alla qualità dei servizi ed alla soddisfazione dell'utenza. Obiettivo della valutazione non è soltanto comprendere se l'Ente ha raggiunto i propri obiettivi, ma anche se gli obiettivi che l'Ente si è dato sono stati in grado di creare valore aggiunto per i propri portatori di interessi e per il territorio di riferimento.

Il processo di valutazione avviene tramite un confronto del valore assunto dagli indicatori prescelti rispetto ai rispettivi target definiti in sede di pianificazione strategica e programmazione operativa (% di raggiungimento del risultato atteso).

La performance organizzativa viene valutata considerando l'andamento della performance in relazione ai 5 ambiti indicati nella delibera 104 della CIVIT e già oggetto dell'attività di monitoraggio e controllo di gestione:

- Grado di attuazione della strategia;
- Portafoglio delle attività e dei servizi;
- Salute dell'Amministrazione;
- Impatto dell'azione amministrativa - *outcome*;
- Il confronto con le altre amministrazioni – *benchmarking*.

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

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

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

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

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

Performance Ambito-n = Performance Indicatore1 + Performance Indicatore2 + ... + Performance IndicatoreN / N

Dove per ogni indicatore:

Performance Indicatore = (Risultato conseguito / Target) x 100

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

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

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

I Requisiti minimi del sistema

La delibera 104 della CIVIT prevede un'articolazione della performance organizzativa secondo cinque macroambiti che includono gli ambiti di misurazione previsti dall'art. 8 del D.Lgs 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 interlocutori e portatori di interesse;
- b) i processi interni di supporto - i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione - raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia.

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

- 4. Gli impatti dell'azione amministrativa (*outcome*).** Occorre identificare “ex ante” gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività e verificare “ex post” elementi utili a valutare se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti. La misurazione avviene sugli indicatori di outcome presenti nel piano della performance e nel sistema Pareto.
- 5. I confronti con altre amministrazioni (*benchmarking*).** Tale "macro-ambito" assume come base dati informativa l'insieme degli indicatori dei "macro-ambiti" precedenti comuni a più Camere di Commercio.

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

AMBITI DI MISURAZIONE	DOCUMENTI DI RIFERIMENTO	TIPOLOGIE DI KPI
GRADO DI ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> Piano della performance 	<ul style="list-style-type: none"> KPI strategici definiti nel piano triennale della performance
ATTIVITÀ E SERVIZI	<ul style="list-style-type: none"> Piano della performance Pareto 	<ul style="list-style-type: none"> KPI su obiettivi operativi definiti nel piano della performance Ampliare la gestione associata o in comune dei servizi camerali (obiettivo del fondo perequativo) Rispetto degli standard previsti nel documento sui procedimenti dell'Ente approvato dal Segretario Generale; KPI per il monitoraggio degli standard definiti dal sistema di qualità del Registro delle Imprese CSI – Indagini di <i>customer satisfaction</i>
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 KPI di struttura KPI di <i>Customer Satisfaction</i> e di <i>People Satisfaction</i>
OUTCOME	<ul style="list-style-type: none"> Piano delle performance Sistema Pareto 	<ul style="list-style-type: none"> KPI di <i>outcome</i> individuati per ciascune delle aree strategiche del Piano della Performance
BENCHMARKING	<ul style="list-style-type: none"> Sistema Pareto 	<ul style="list-style-type: none"> KPI di confronto e <i>trend</i> KPI del fondo perequativo

Capitolo IV

Come si misura e valuta la performance individuale

I requisiti minimi del sistema

Il sistema di valutazione della performance individuale deve consentire il perseguitamento 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, orientamento verso i risultati diversi. Il sistema di valutazione deve essere in grado di prevedere strumenti e procedure volti a tenere traccia di questa differenziazione di contributo e a riconoscere i diversi livelli di impegno e di risultato.
- 2. Assicurare una stretta correlazione fra gli obiettivi delle persone e gli obiettivi dell’Ente.** Un sistema di valutazione delle persone non è di nessuna utilità se non contribuisce, attraverso un innalzamento delle prestazioni individuali, ad aumentare la capacità dell’organizzazione di conseguire i propri obiettivi strategici ed operativi. Su questa logica il sistema di valutazione della Camera deve correlare le prestazioni delle persone alle prestazioni dei processi su cui esse lavorano e, in ultima istanza, alle prestazioni della Camera.
- 3. Supportare lo sviluppo professionale delle persone.** Il sistema di valutazione del personale della Camera ha come finalità primaria lo sviluppo nel tempo delle professionalità presenti nella Camera e della capacità delle persone di conseguire livelli di risultato sempre più sfidanti. Il sistema incentivante viene interpretato come una conseguenza di tale innalzamento professionale.
- 4. Un sistema che guarda ai risultati – di prestazione e di crescita professionale – non ai titoli.** In coerenza con il punto precedente, il sistema di valutazione del personale riconosce le persone sulla base del contributo realmente realizzato sui processi operativi. I titoli formali - quali anzianità, titoli di studio, certificazioni di varia natura – non vengono presi in considerazione se non nel momento in cui non si traducono in un maggiore contributo di professionalità o di risultato.
- 5. Valorizzare il ruolo dei Dirigenti e dei responsabili ai diversi livelli nello sviluppo delle persone.** Il sistema di valutazione delle persone, avendo la finalità prima di sostenere un innalzamento costante del livello di professionalità delle persone ed essendo basato sul riconoscimento di tale professionalità, non è un sistema “automatico”. Viceversa per raggiungere pienamente le finalità che gli vengono riconosciute, il sistema implica un contributo significativo di tutti i ruoli che, all’interno della Camera, hanno responsabilità di gestione delle persone.
- 6. Garantire l’allargamento della professionalità superando la logica della parcellizzazione delle attività.** La Camera di Commercio, dato 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 C.C.N.L., 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:** 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 (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:** 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 di *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, ciascun dipendente dovrà essere coinvolto nella realizzazione di almeno un obiettivo previsto dal Piano.



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 modifica 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.

Il sistema di incentivazione

Premessa

Il sistema di incentivazione illustrato in questo paragrafo riguarda l'erogazione:

- della retribuzione di risultato per i Dirigenti, le Posizioni Organizzative e 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 con il 30% della totalità delle risorse disponibili per collaboratori, per singola PO/AP e per singolo Dirigente. Tale importo sarà destinato al finanziamento dell'incentivo solo nel caso di raggiungimento di un livello minimo (cancello) di “Performance Organizzativa di Ente” non inferiore al 60%. Si tratta di un sistema di incentivazione collettiva che premia indistintamente tutto il personale con il raggiungimento di un certo livello di “Risultati di Ente”. La Performance Organizzativa di Ente è determinata dall’OIV (ovvero Organo di valutazione strategica con funzione di OIV) in fase di rendicontazione sulla base della valutazione dei cinque ambiti previsti dalla delibera 104 della CIVIT.

Per i Collaboratori, l'unico fattore di distinzione per l'attribuzione della produttività collettività è determinato dalla diversa categoria contrattuale: così come rappresentato nel prospetto che segue, al crescere della categoria contrattuale di appartenenza, è previsto un incremento del 25%.

FATTORI MOLTIPLICATIVI PRODUTTIVITA' PER CATEGORIA			
A	B	C	D
1,00	1,25	1,56	1,95

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

Per i dipendenti assunti o cessati in corso d'anno, o interessati da mutamento di categoria in corso d'anno, il fattore moltiplicativo è rideterminato proporzionalmente.

Per i dipendenti con rapporto di lavoro a tempo parziale il fattore moltiplicativo è determinato proporzionalmente alla percentuale di part time.

Produttività individuale

La seconda componente (*produttività individuale PI*) è finanziata con il **70% della totalità delle risorse disponibili per collaboratori, per singola PO/AP e per singolo Dirigente**. La quota di produttività individuale attribuibile ai singoli soggetti è calcolata sulla base della **graduatoria** stilata tenuto conto dell'**indice di performance individuale (PI) calcolato in maniera distinta per Dirigenti, PO/AP e collaboratori**.

Elementi della produttività individuale

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

- A) La Performance degli obiettivi del Responsabile gerarchicamente superiore (P.S.O.)
- B) Performance degli obiettivi individuati del Piano (P.O.I.)
- C) Performance capacità individuali (P.C.I.)

A) Il *primo elemento (Performance degli obiettivi del responsabile gerarchicamente superiore - P.S.O.)* è stato inserito al fine di assicurare un clima di collaborazione e di lavoro di squadra (*team work*). Per costruire un forte *commitment* sugli obiettivi complessivi delle proprie strutture di riferimento, oltre che sugli obiettivi di performance individuale e per evitare comportamenti opportunistici che portino l'organizzazione a lavorare per compatti indipendenti, si ritiene opportuno inserire tra gli elementi da considerare ai fini della valutazione della performance individuale anche la performance degli obiettivi del Piano relativi al responsabile gerarchicamente superiore, vale a dire, della PO/AP per tutti i collaboratori, dei Dirigenti per le PO/AP e del Segretario Generale per i Dirigenti secondo lo schema di seguito rappresentato:

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



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

- Per il Segretario Generale e per i Dirigenti =

$$PSO(n) = \sum \text{Perfomance}(n) / n$$

dove n = tutti gli obiettivi del piano;

- Per le Posizioni Organizzative /Alte Professionalità =

$$PSO(ni) = \sum \text{Perfomance}(ni) / ni$$

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

- Per i dipendenti =

$$PSO(nj) = \sum \text{Perfomance}(nj) / nj$$

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

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

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

$$\text{Performance} = (\text{Risultato Effettivo} / \text{Risultato Atteso})\%$$

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

Performance relativa agli obiettivi di natura qualitativa =

punteggio % tra 0-40 per risultati completamente disattesi

punteggio % tra 41-70 per risultati al disotto delle aspettative



punteggio % tra 71-90 per risultati in linea con le aspettative

punteggio % tra 91-100 per risultati al disopra delle aspettative

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

Come regola generale è opportuno nel complesso **identificare un numero di obiettivi per dipendente, ogni anno, uguale a parità di categoria contrattuale.**

Categoria contrattuale	N° di obiettivi
A	2
B1	2
B3	3
C	4
D1	4
D3	4
PO/AP	Tutti gli obiettivi del Piano relativi alla propria unità organizzativa
DIRIGENTI	Tutti gli obiettivi del Piano relativi alla propria area organizzativa

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

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

Dove:

POI = media delle performance dei singoli obiettivi

r_i = performance dell'obiettivo i-esimo

n = numero di obiettivi

Eventualmente, i singoli obiettivi possono essere pesati mediante un fattore di ponderazione. La somma dei pesi deve essere pari al 100%.

La POI, per i diversi profili organizzativi, contribuisce alla determinazione della performance individuale, con pesi differenti.



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

Le capacità professionali individuali riguarderanno la sfera:

- manageriale, per quanti rivestono ruoli di gestione delle risorse (dirigenti e PO/AP);
- organizzativa, per tutti i collaboratori;
- degli atteggiamenti e delle attitudini individuali, per tutti.

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

In particolare, per i dipendenti che non ricoprono ruoli di responsabilità di struttura organizzativa, le possibili capacità oggetto di valutazione vanno selezionate dal seguente elenco:

ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI		funzionario	assistente	operatore	addetto
Capacità	Declaratoria	D	C	B	A
Orientamento alla soluzione di problemi	Tendenza a vedere il problema non come un ostacolo insormontabile, o come qualcosa di competenza altrui, ma come un normale aspetto collegato alla propria attività e, in quanto tale, da affrontare e risolvere. Capacità di individuare e analizzare le diverse variabili di un problema e di individuarne le cause in modo corretto. Capacità di differenziare il problema dalle difficoltà ricorrenti legate al proprio ruolo.	✓	✓	✓	
Autonomia operativa	Atteggiamento verso l'autonomia, piuttosto che l'autonomia stessa che per definizione dipende dal grado di esperienza. Capacità di affrontare le situazioni riconoscendo i propri ambiti di propria competenza. Tendenza a non ribaltare le decisioni inerenti problemi non ricorrenti totalmente sul proprio responsabile. Lucidità nel leggere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione in termini di risultati da raggiungere più che elenchi di attività e compiti da assolvere. Tendenza ad attivarsi per "fare da soli".			✓	✓



ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI

Capacità	Declaratoria	D funzionario	C assistente	B operatore	A addetto
Accuratezza nel lavoro	Attitudine a lavorare con meticolosità e attenzione, al fine di minimizzare gli errori e di rispettare gli standard di qualità attesi dall'Ente e dagli utenti. Tendenza a rispettare le procedure di realizzazione del proprio lavoro e a ricercare spazi per un miglioramento continuo dei livelli di qualità.		✓	✓	✓
Orientamento al cliente	Capacità di aiutare e servire gli altri, mediante la "lettura" e la soddisfazione dei bisogni. Tendenza a ricercare le informazioni sulle effettive necessità del cliente (al di là di quelle espresse o formalizzate dall'amministrazione) e a soddisfarle con i prodotti e i servizi a disposizione. Capacità di offrire al cliente consulenza e assistenza. Tendenza a risolvere rapidamente e senza riserve i problemi nei servizi al cliente.		✓	✓	✓
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. Sapere utilizzare un comportamento collaborativo e disponibilità nei confronti dei colleghi.		✓		
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.		✓	✓	
Analisi contesto	Capacità di leggere e valutare il contesto in cui si opera. Conoscere gli elementi di base del contesto organizzativo, dei ruoli e delle attività per poter operare con efficacia. Saper collegare situazione e contesto e non generalizzare e attribuire significati distorti ai comportamenti.		✓		



ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI

Capacità	Declaratoria	D	C	B	A
Orientamento all'aggiornamento professionale	Attivazione verso l'acquisizione di nuove tecniche e metodi/normative. Disponibilità a curare, anche in modo autonomo, il proprio aggiornamento professionale. Padronanza delle conoscenze legate al ruolo, sia al motivozione di espandere, utilizzare e diffondere tali conoscenze verso gli altri.	√	√		
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. Capacità di approfondire e sviluppare conoscenze in relazione a specifiche tematiche di pertinenza dei propri servizi. Sensibilità verso la crescita dei propri collezionatori. Costante attenzione alle innovazioni sulle materie di propria competenza e alla comprensione dei possibili effetti.	√			
Proattività e iniziativa	Orientamento spontaneo a proporre e attivare nuove iniziative, anche attraverso una costante attenzione all'innovazione di processo e di prodotto. Autonomia nello sviluppare nuove opportunità e nell'individuare soluzioni ai problemi anche non immediatamente evidenti. Tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee, assumendosene la responsabilità.	√	√	√	
Gestione dei conflitti	Tendenza a vivere e a promuovere tra i propri colleghi una visione dei contrasti di opinioni come momenti di confronto utili al miglioramento del modo di lavorare e delle soluzioni. Capacità di dirimere situazioni conflittuali fra colleghi stimolando un atteggiamento positivo di confronto. Capacità di affrontare situazioni di contrasto con un interlocutore con tranquillità e promuovendo una relazione corretta. Tendenza a mantenere la calma e la lucidità in situazioni di tensione e conflitto.	√			



ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI

Capacità	Declaratoria	D funzionario	C assistente	B operatore	A addetto
Capacita' 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 agli interlocutori 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. 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>	✓			
Adattabilita' e apertura al cambiamento	<p>Capacità di cogliere il nuovo come opportunità, accettandone l'incertezza e i rischi che ne derivano e valorizzando gli aspetti positivi.</p> <p>Tendenza a creare, fra i propri colleghi, le condizioni organizzative e di clima affinché il cambiamento possa avvenire.</p> <p>Attitudine a promuovere il cambiamento attraverso la ricerca di modalità nuove di gestione delle attività e dei servizi.</p>	✓	✓	✓	
Flessibilita'	<p>Disponibilità a vedere criticamente le proprie opinioni, decisioni e scelte alla luce dei contributi altrui e dei cambiamenti di scenario.</p> <p>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 alla esigenze operative e organizzative e di confrontarli con quelli dei propri interlocutori.</p>	✓	✓	✓	



ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI

Capacità	Declaratoria	D	C	B	A
Capacita' organizzativa	Capacità di strutturare le attività, le risorse umane e strumentali, il tempo disponibile in funzione del conseguimento di un obiettivo del proprio ufficio. Capacità di strutturare i tempi, dando priorità alle azioni e monitorando i risultati e i processi, al fine di aumentare l'efficienza operativa e l'economicità del lavoro. Capacità di ripartire e assegnare attività e risorse in un'ottica di processo.	✓			
Capacita' di coordinamento	Implica dare agli altri indicazioni e direttive chiare ed esplicite su cosa ci si aspetta da loro. E' anche la 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.	✓			
Capacita' di coinvolgimento	Senso di appartenenza e di condivisione dei valori e degli obiettivi dell'organizzazione e dell'unità organizzativa. Interesse profondo ad investire le proprie energie per una gestione ampia ed efficace dei processi dell'unità organizzativa. Capacità di coinvolgere gli altri, singoli e gruppi , per il raggiungimento dei risultati. Saper creare al meglio "il gioco di squadra", attraverso un atteggiamento collaborativo che favorisca l'assunzione di responsabilità da parte degli altri.	✓	✓	✓	
Ottimizzazione processi	Questa competenza si evidenzia attraverso comportamenti funzionali al miglioramento della qualità e dell'efficienza dei compiti e delle attività gestite. Comporta, inoltre, una tendenza a misurare le prestazioni dei processi per aumentarne efficacia, efficienza e qualità. Incrementa il confronto e l'utilizzo delle <i>best practices</i> per l'ottimizzazione dei processi lavorativi utilizzando casi di successo sperimentati all'interno della Camera di Commercio.	✓			



ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI

Capacità	Declaratoria	D funzionario	C assistente	B operatore	A addetto
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> <p>Saper presentare i contenuti in maniera chiara ed incisiva.</p>	√			
Orientamento al risultato	<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> <p>Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi.</p> <p>Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta.</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>	√	√	√	
Assunzione di responsabilità	<p>Avere conoscenza e consapevolezza del proprio ruolo e dei propri compiti per definire correttamente le proprie e altri responsabilità.</p> <p>Assumere la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi anche se non agendo personalmente nella fase realizzativa.</p>	√	√		

In particolare, per i dipendenti che ricoprono ruoli “manageriali” (Dirigenti, Posizioni Organizzative ed Alte Professionalità), le possibili capacità oggetto di valutazione sono:

ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI	
Capacità	Declaratoria
Supportare lo sviluppo professionale	<p>Orientamento e capacità di supportare con continuità lo sviluppo professionale dei collaboratori creando le condizioni appropriate a facilitare il trasferimento delle conoscenze.</p> <p>Capacità di approfondire e sviluppare conoscenze in relazione a specifiche tematiche di pertinenza dei propri servizi.</p> <p>Sensibilità verso la crescita dei propri collaboratori.</p> <p>Costante attenzione alle innovazioni sulle materie di propria competenza e alla comprensione dei possibili effetti</p>
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'interlocutori 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>



ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI

Capacità	Declaratoria	
Adattabilità e apertura al cambiamento	<p>Capacità di cogliere il nuovo come opportunità, accettandone l'incertezza e i rischi che ne derivano e valorizzando gli aspetti positivi.</p> <p>Tendenza a creare, fra i propri colleghi, le condizioni organizzative e di clima affinché il cambiamento possa avvenire.</p> <p>Attitudine a promuovere il cambiamento attraverso la ricerca di modalità nuove di gestione delle attività e dei servizi.</p>	
Capacità organizzativa	<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>	
Capacità di coordinamento	<p>Implica dare agli altri indicazioni e direttive chiare ed esplicite su cosa ci si aspetta da loro.</p> <p>E' anche la 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.</p> <p>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.</p>	
Capacità di coinvolgimento	<p>Senso di appartenenza e di condivisione dei valori e degli obiettivi dell'organizzazione e dell'unità organizzativa.</p> <p>Interesse profondo ad investire le proprie energie per una gestione ampia ed efficace dei processi dell'unità organizzativa.</p> <p>Capacità di coinvolgere gli altri, singoli e gruppi , per il raggiungimento dei risultati.</p> <p>Saper creare al meglio "il gioco di squadra", attraverso un atteggiamento collaborativo che favorisca l'assunzione di responsabilità da parte degli altri.</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> <p>Saper presentare i contenuti in maniera chiara ed incisiva.</p>	



ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI

Capacità	Declaratoria
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.</p> <p>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>
Orientamento al risultato	<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> <p>Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi.</p> <p>Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta.</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>
Negoziazione interna ed esterna	<p>Capacità di definire e fare accordi vantaggiosi.</p> <p>A livello interno si fa riferimento alla capacità di trovare un terreno comune con gli interlocutori al fine di perseguire un fine comune.</p> <p>Negoziazione efficace verso l'esterno riguarda poi la definizione di accordi, con altre funzioni, con fornitori e con i collaboratori al fine di ottenere un punto di incontro in funzione dell'obiettivo da raggiungere.</p> <p>Competenze necessarie per relazioni negoziali efficaci sono il saper pianificare, saper persuadere, saper domandare ed esplorare priorità e criteri decisionali dell'altro.</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. Assicura peraltro un clima di lavoro positivo e produttivo.</p> <p>Capacità di armonizzare le esigenze dell'organizzazione con quelle dei collaboratori.</p>
Pensiero prospettico	<p>Saper individuare i fattori esterni e interni all'organizzazione, correlati allo sviluppo e mantenimento del business.</p> <p>Saper collegare le iniziative e gli investimenti all'incremento di efficienza, produttività, redditività.</p> <p>Saper bilanciare le priorità, stabilendo cosa è urgente e cosa è importante.</p> <p>Saper effettuare una <i>gap analysis</i> della propria organizzazione.</p>



ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI

Capacità	Declaratoria	
Assunzione di responsabilità	Avere conoscenza e consapevolezza del proprio ruolo e dei propri compiti per definire correttamente le proprie e altri responsabilità. Assumere la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi anche se non agendo personalmente nella fase realizzativa.	
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 (<i>SWOT Analysis, GAP analysis, etc.</i>).	
Orientamento al miglioramento continuo	Capacità di leggere e valutare i 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.	
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	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).	

Il numero di conoscenze e di capacità organizzative e individuali oggetto di valutazione è lo stesso per tutto il personale appartenente ad una medesima categoria contrattuale. In particolare, per ogni categoria si avrà:



Categoria contrattuale	Totale Conoscenze e Capacità oggetto di valutazione (M)
A	5
B (INGR. B1)	5
B (INGR. B3)	6
C	6
D (INGR. D1)	7
D (INGR. D3)	7
P.O./A.P.	8
DIRIGENTI	9

Inoltre, gli atteggiamenti e le attitudini oggetto di valutazione sono gli stessi per tutto il personale appartenente ad una medesima categoria contrattuale.

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

Ogni punteggio assume il seguente significato:

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

Il calcolo del punteggio di valutazione del livello di professionalità è effettuato da ciascun responsabile (Dirigenti, titolari di posizione ovvero dal Dirigente su proposta del titolare di PO) nel ciclo di gestione annuale attraverso l'assegnazione di un punteggio ad ogni voce del profilo di competenza.

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

$$\text{PCI} = \Sigma(\text{Ca1} + \dots + \text{Can}) / M$$



Dove:

Ca1...Can = valutazioni di ogni singola voce della sezione “Capacità professionali” del profilo di competenza

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

Pesi attribuiti agli elementi della PI

La PSO, la POI e la PCI, per i diversi profili organizzativi, contribuiscono alla determinazione delle performance individuali, con pesi differenti analiticamente rappresentati nelle tabelle che seguono:

Segretario Generale	
FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO
POE (performance organizzativa dell’Ente) –	40%
POI (performance del Piano)	30%
PCI (performance capacità individuali)	30%

PI (Segretario Generale) = 40% x POE + 30% x POI + 30% x PCI

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

PI (Dirigenti) = 30% x PSO + 40% x POI + 30% x PCI

PO/AP	
FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO
PSO (performance del Piano a livello di area dirigenziale)	30%
POI (PO/AP) (performance del Piano a livello di Unità Organizzativa)	40%
PCI (performance capacità individuali)	30%

PI (PO/AP) = 30% x PSO + 40% x POI + 30% x PCI

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

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



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

PI (Collaboratori Cat. C e B) = 25% x PSO + 25% x POI + 50% x PCI

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

PI (Collaboratori Cat. A) = 20% x PSO + 30% x POI + 50% x PCI

Quantificazione della produttività individuale

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

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

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

Si predisponde una graduatoria dei dipendenti cameralei sulla base della valutazione della performance individuale. Sulla base di tale graduatoria i dipendenti cameralei sono suddivisi in 3 fasce secondo le seguenti percentuali:



Fasce di merito	Percentuale di organico	Numero dipendenti
Fascia 3	30 - 35 %
Fascia 2	50 - 65 %
Fascia 1	0 – 20 %

Con deliberazione della Giunta camerale, al momento della definizione degli obiettivi annuali, su proposta del Comitato dei Dirigenti e previo parere dell’O.I.V. (ovvero Organo di Valutazione Strategica con funzioni di O.I.V.) sono definiti i parametri di riferimento delle fasce.

In merito al punto 3), si stabilisce, per ciascuna fascia di merito, di corrispondere le risorse disponibili per la produttività individuale, secondo le seguenti percentuali:

Fasce di merito	% risorse di produttività individuale
Fascia 3	40 – 50 %
Fascia 2	40 – 50 %
Fascia 1	0 - 20 %

Per quanto concerne i parametri del sistema (il numero delle fasce di merito, la percentuale di dipendenti per fascia e la percentuale di risorse destinata a ciascuna fascia), potranno essere riviste in relazione a quanto definito con la nuova contrattazione collettiva nazionale del comparto.

Ai dipendenti appartenenti ad una medesima fascia, viene riconosciuta una retribuzione di produttività diversa in relazione alla categoria di appartenenza secondo lo schema di seguito riportato:

FATTORI MOLTIPLICATIVI PRODUTTIVITA' PER CATEGORIA			
A	B	C	D
1,00	1,25	1,56	1,95

Per i *Dirigenti, Titolari di Posizione Organizzativa e Alte Professionalità*, si premette che si applica il meccanismo di ripartizione della retribuzione di risultato in produttività collettiva (pari al 30% dell'importo previsto) ed in produttività individuale (pari al 70% dell'importo previsto).

Il numero dei Dirigenti è inferiore a cinque. In base a quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009, per essi non occorre procedere alla formazione della graduatoria, ma alla diversificazione delle percentuali di retribuzione individuale di produttività riconosciuta.

Tale diversificazione avviene sulla base delle seguenti fasce:

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

Regime transitorio ai sensi del D.Lgs. 1.8.2011, n. 141

Con riferimento a quanto disposto dal D.Lgs. 141/2011, fino all'applicazione delle fasce di merito, il premio dovrà essere comunque attribuito garantendo in sede di valutazione l'applicazione di criteri meritocratici e selettivi.

A tal fine la metodologia proposta prevede:

- a) individuazione di una soglia minima di punteggio da confrontare con il punteggio conseguito da ciascun dipendente: per punteggi uguali o inferiori alla soglia minima, non vi sarà attribuzione di alcun premio. La soglia minima è fissata nella misura di punti 60 in coerenza con il livello di performance minimo previsto dal sistema nell'ambito della valutazione della performance organizzativa e della determinazione della produttività collettiva.
- b) Calcolo del punteggio eccedente la soglia minima per ciascun dipendente e ponderazione del punteggio eccedente con i coefficienti di seguito indicati :

FATTORI MOLTIPLICATIVI PRODUTTIVITA' PER CATEGORIA			
A	B	C	D
1,00	1,25	1,56	1,95



- c) Calcolo del “punto valore” come rapporto tra la quota destinata complessivamente al premio (ammontare del fondo) e totale dei punteggi ponderati. Il punto valore rappresenta il premio unitario spettante per ciascun punto di valutazione conseguito.
- d) Calcolo del premio di produttività da attribuire a ciascun dipendente come prodotto tra il punto valore e il punteggio ponderato.

Norme generali

Nella determinazione delle produttività occorre comunque tenere presenti tali criteri generali:

- In sede di valutazione della produttività individuale i giorni di assenza per qualsiasi motivo, anche in numero superiore a 90, esclusi i periodi di congedo ordinario e le assenze per congedo di maternità (ex astensione obbligatoria), per interdizione per complicanze nella gravidanza, infortunio sul lavoro e per distacco sindacale, **non rilevano in quanto tali, ma possono influire sulla valutazione e sul collocamento nelle fasce di merito.**
- La percentuale del 50% della retribuzione della produttività individuale di cui alla fascia di merito 1 (bassa) deve intendersi come tetto massimo; il Dirigente in sede di valutazione può assegnare una percentuale della retribuzione della produttività individuale dallo 0% al 50%.

Regime transitorio per l'anno 2011

Limitatamente all'anno 2011, tenuto conto della prima attuazione del Piano della Performance, nonché in relazione ai tempi di approvazione del sistema rispetto a quelli di programmazione, monitoraggio e valutazione, si ritiene opportuno disciplinare un regime transitorio per la valutazione del personale e delle p.o.

- a. Le schede di valutazione già adottate per l'anno 2010 ai fini dell'attribuzione degli incentivi di produttività per il personale delle categorie conterranno l'ulteriore parametro denominato “Apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi previsti nel Piano della Performance”, al quale potrà essere attribuito un punteggio da 1 a 25. Il punteggio connesso a ciascuno dei parametri già previsti nella scheda di valutazione viene rideterminato da 1 a 15.
- b. Nelle schede di valutazione ai fini della liquidazione della retribuzione di risultato per le p.o., il punto 2 “Grado di realizzazione dei progetti, programmi ed obiettivi assegnati” viene sostituito dal seguente: “Grado di realizzazione dei progetti, programmi ed obiettivi previsti dal piano della performance”.



Per il personale di qualifica dirigenziale, si applica il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della Performance, per quanto compatibile.

Capitolo V

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 Performance Organizzativa saranno eseguite nell'ordine:

- dai Dirigenti per le unità organizzative di competenza;
- dal Segretario Generale per le aree dirigenziali;
- dall'OIV (ovvero Organo di Valutazione Strategica con funzione di 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 da avviare tempestivi correttivi laddove si riscontri un *trend* che tende a discostarsi dall'obiettivo.

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

I soggetti coinvolti nel processo sopra rappresentato sono i seguenti:

- a) entro il mese di gennaio, il Segretario Generale sottopone all'approvazione della Giunta camerale il **Piano della Performance** in cui, attraverso la predisposizione di apposite schede di programmazione, sono analiticamente rappresentati gli obiettivi strategici ed operativi e le modalità per la loro misurazione e valutazione (indicatori di outcome, output, efficienza ecc);
- b) nel corso dell'anno, con cadenza semestrale, attraverso la predisposizione di apposite schede di report direzionale, si procederà al **monitoraggio** dei predetti obiettivi. I report direzionali rappresentano l'andamento delle attività ed il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi a quella data.
- c) Laddove si renda necessario un approfondimento sugli esiti della performance organizzativa, il Segretario Generale e gli Uffici di Supporto concordano con i responsabili di unità organizzativa

incontri finalizzati all'**approfondimento** delle schede di report. La progettazione delle tipologie di report standard viene realizzata “una tantum” in occasione della prima implementazione del sistema di misurazione e valutazione. Il Controllo di Gestione, coadiuvato dagli uffici di supporto, sulla base delle indicazioni fornite dall’OIV (ovvero Organo di Valutazione Strategica con funzione di 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 in allegato 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, finalizzato a comunicare gli esiti



della valutazione della capacità dell’Ente a produrre risultati e a raggiungere i livelli di performance programmati. La Relazione sulla Performance viene predisposta dal Segretario Generale, discussa dalla Giunta, validata dall’Organo Indipendente di Valutazione e approvata dal Consiglio Camerale entro il 30 giugno dell’anno successivo all’anno di riferimento.

La Relazione sulla Performance, oltre a riportare le relazioni dei dirigenti, del Segretario Generale e dell’OIV (ovvero Organo di Valutazione Strategica con funzione di 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 VI

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, da un lato, assicurare il raggiungimento della performance organizzativa e dall’altro dare riscontro ai lavoratori del proprio operato rinforzando tale azione con opportuni sistemi premiali. Ma la valutazione individuale ha anche l’obiettivo fondamentale di porre solide basi per un processo di sviluppo professionale individuale, non limitandosi a considerare la valutazione della prestazione bensì estendendo questa anche agli ambiti della crescita professionale e dello sviluppo di capacità manageriali e organizzative.

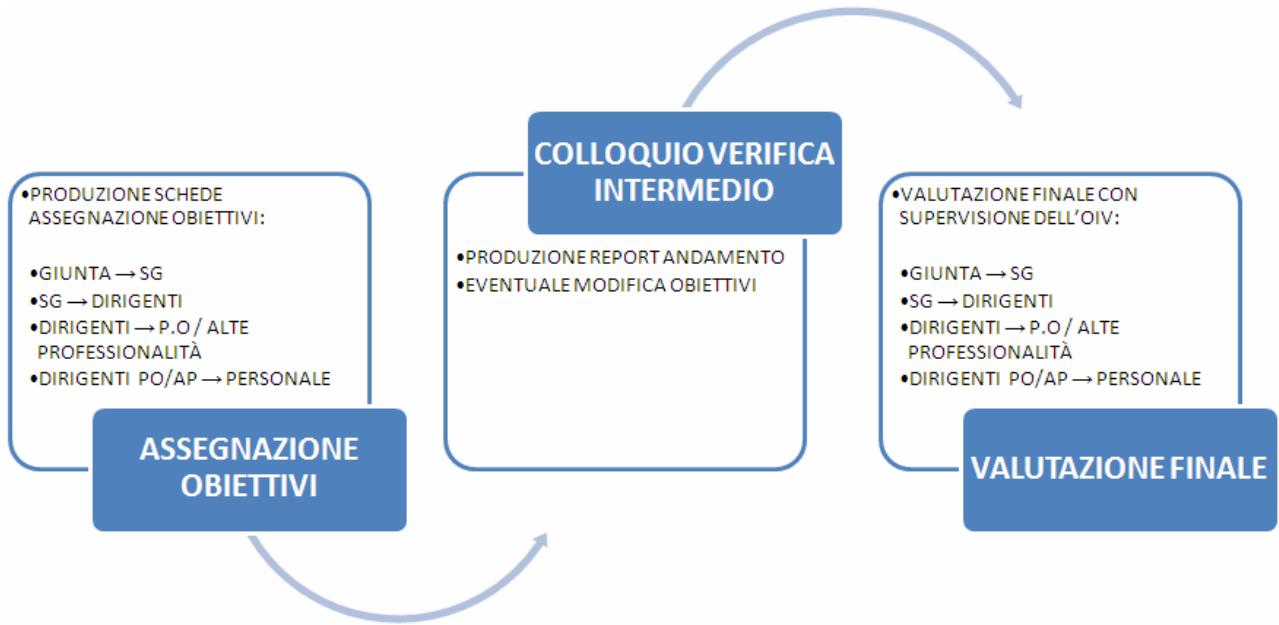
Il processo di valutazione dei risultati, visto il suo stretto rapporto con il processo di gestione della Camera di Commercio, ed essendo finalizzato al miglioramento delle prestazioni complessive dell’organizzazione, presenta la medesima periodicità del ciclo della gestione, ovvero ha cadenza annuale.

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

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



c) Valutazione degli obiettivi a fine anno.



a) Assegnazione degli obiettivi a inizio anno

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

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

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

Al di là della formalizzazione del processo di assegnazione degli obiettivi in un provvedimento dirigenziale, assume fondamentale rilevanza il colloqui 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 predisponde 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 (ovvero Organo di Valutazione Strategica con funzione di OIV).

Tutte le variazioni al Piano della Performance, accompagnate da una relazione dell'OIV (ovvero Organo di Valutazione Strategica con funzione di OIV), devono essere sottoposte all'approvazione da parte 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 (ovvero Organo di Valutazione Strategica con funzione di OIV), valuta il Segretario Generale;
- il Segretario Generale, avvalendosi dell'ausilio dell'OIV (ovvero Organo di Valutazione Strategica con funzione di OIV), valuta i Dirigenti;
- i Dirigenti valutano le Posizioni Organizzative e si avvalgono, ove istituite, del loro supporto, per la valutazione del Personale delle proprie strutture.

L'OIV (ovvero Organo di Valutazione Strategica con funzione di OIV), 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 (ovvero Organo di Valutazione Strategica con funzione di OIV), esplicativi 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 (ovvero Organo di Valutazione Strategica con funzione di 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 (ovvero Organo di Valutazione Strategica con funzione di OIV));
 - e) la valutazione del Segretario Generale da parte della Giunta, avvalendosi dell'OIV (ovvero Organo di Valutazione Strategica con funzione di 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 VII **Procedure di conciliazione**

Al fine di gestire la possibilità che il valutato non concordi con la sua valutazione finale, l'Ente camerale è tenuto ad istituire un **organo conciliatore** che permetta di gestire la controversia con celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

Qualora dunque il valutato non concordasse con la valutazione finale, può presentare una motivata richiesta di revisione della valutazione, entro 30 giorni dalla comunicazione dell'esito del processo di valutazione. La Camera di Commercio di Lecce, ricevuta la richiesta di revisione, è tenuta a fornire risposta al valutato entro il termine di 30 giorni dal ricevimento della domanda.

Per le procedure di conciliazione, previste dall'art. 7 del D.Lgs. 150/2009, si applicano l'art. 410 e seguenti del codice civile (come modificato dall'art. 31 della legge n. 183/2010 "collegato lavoro").

Capitolo VIII **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 a quanto approvato dalla Giunta camerale.

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

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		
Outcome		X	Anno 2014
Benchmarking		X	Anno 2013
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità		X	Anno 2013



Elementi per la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa			
Elementi previsti dal D.Lgs. 150/2009	Elementi definiti nel presente documento	Elementi NON definiti nel presente documento	Previsione inserimento
Indicatori di performance all'ambito organizzativo di diretta responsabilità	X		
Raggiungimento di specifici obiettivi individuali	X		
Qualità di contributo assicurato alla performance generale della struttura		X	Anno 2013
Capacità di valutazione dei propri collaboratori		X	Anno 2013

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

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	Anno 2014
Manuale di valutazione		X	Anno 2014



Chiara esplicitazione degli indicatori quantitativi utilizzati per valutare la capacità di differenziazione dei giudizi da parte dei dirigenti nei confronti dei propri collaboratori			
Elementi previsti dal D.Lgs. 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 2013
Punteggi medi per categoria al fine di evidenziare i comportamenti valutativi al progredire delle categorie professionali		X	Anno 2013
La distribuzione generale delle valutazioni		X	Anno 2013
Distribuzione delle valutazioni per singolo dirigente		X	Anno 2013
Previsione di procedure di conciliazione nel caso ci siano dei conflitti		X	Anno 2013



Allegati tecnici

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

Scadenza	Descrizione Attività	Responsabile Attività
31 gennaio T	Approvazione del Piano della Performance	Giunta
15 Febbraio T	Assegnazione degli Obiettivi	Giunta/Segretario Generale/Dirigenti/PO
15 Maggio T	Comunicazione inviata ad ogni Responsabile di Area al fine di coordinare la fase di raccolta dei dati relativi ai primi 5 mesi dell'anno.	Controllo di Gestione / Segretario Generale
31 Maggio T	Raccolta dati da parte dell'Ufficio Controllo di Gestione e avvio del processo di analisi e consolidamento delle informazioni al fine di predisporre un report sintetico relativo ai primi 5 mesi di attività	Controllo di Gestione / Segretario Generale
10 Giugno T	Consegna report dei primi cinque mesi all'O.I.V. ai Dirigenti, alle P.O. ed ai Capi Servizio.	Controllo di Gestione / Segretario Generale e Responsabili dei singoli obiettivi
20 Giugno T	Incontro formale tra O.I.V e Dirigenti volto a fornire un'analisi critica dei gap eventualmente riscontrati nel report dei primi cinque mesi tra <i>target</i> attesi e risultati effettivamente raggiunti	OIV (ovvero Organo di Valutazione Strategica con funzione di OIV) e Dirigenti
30 Giugno T	Raccolta dati relativi al mese di giugno	Controllo di Gestione / Segretario Generale
30 Giugno T	Primo colloquio di valutazione intermedia	OIV (ovvero Organo di Valutazione Strategica con funzione di OIV) e Dirigenti
15 Luglio T	Integrazione <i>report</i> relativo ai primi cinque mesi con i dati relativi al mese di giugno e consegna del <i>report</i> semestrale all'OIV (ovvero Organo di Valutazione Strategica con funzione di OIV), ai Dirigenti, alle PO ed ai Capi servizio	Controllo di Gestione / Segretario Generale e Responsabili dei singoli obiettivi
15 Luglio T	Formalizzate al Segretario Generale eventuali proposte di aggiornamento del Piano della Performance	OIV (ovvero Organo di Valutazione Strategica con funzione di OIV)
31 Luglio T	<p>La Giunta viene chiamata a deliberare su:</p> <ul style="list-style-type: none">Analisi dell'andamento del primo semestre di attività <p>L'analisi delle attività svolte nel primo semestre potrebbe portare ad una revisione del Piano della Performance con contestuale aggiornamento del Budget Direzionale.</p> <p>Gli <i>output</i> di questa fase sono:</p> <ul style="list-style-type: none">Aggiornamento del Preventivo Economico (Consiglio Camerale);Aggiornamento Budget Direzionale (Giunta)Aggiornamento del Piano della Performance (Giunta)	Giunta e Consiglio Camerale



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