

---

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

---

**Adeguamento dei sistemi di misurazione e valutazione ai sensi del d.lgs.  
150/2009**

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

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

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

- concetto di qualità dei servizi erogati;
- il concetto di performance ed i criteri generali del sistema di misurazione;
- l'articolazione della performance organizzativa secondo cinque macroambiti che includono gli ambiti di misurazione previsti dall'articolo 8 del DLGS 150/2009, e fornisce 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 per ciascuna di esse i relativi Target (Performance obiettivo).

Secondo i principi generali delineati dalle numerose disposizioni in materia di misurazione e valutazione delle performance (D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, D. Lgs.30 marzo 2001, n. 165, Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004, CCNL del comparto Enti Locali, Linee guida Unioncamere per la gestione del ciclo della performance, circolari del Dipartimento Funzione Pubblica, D. Lgs. 141/2011), il sistema di misurazione e valutazione della performance deve ispirarsi alla:

- 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 ottobre 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 a obiettivi e/o ad aree chiave di risultato. Gli indicatori, rappresentati da specifiche metriche, sono gli strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione di informazioni e puntano a generare risultati adeguati agli obiettivi collegati.

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

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

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

## Capitolo II

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

#### Cos'è il CAF

Ispirata al Total Quality Management, 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:

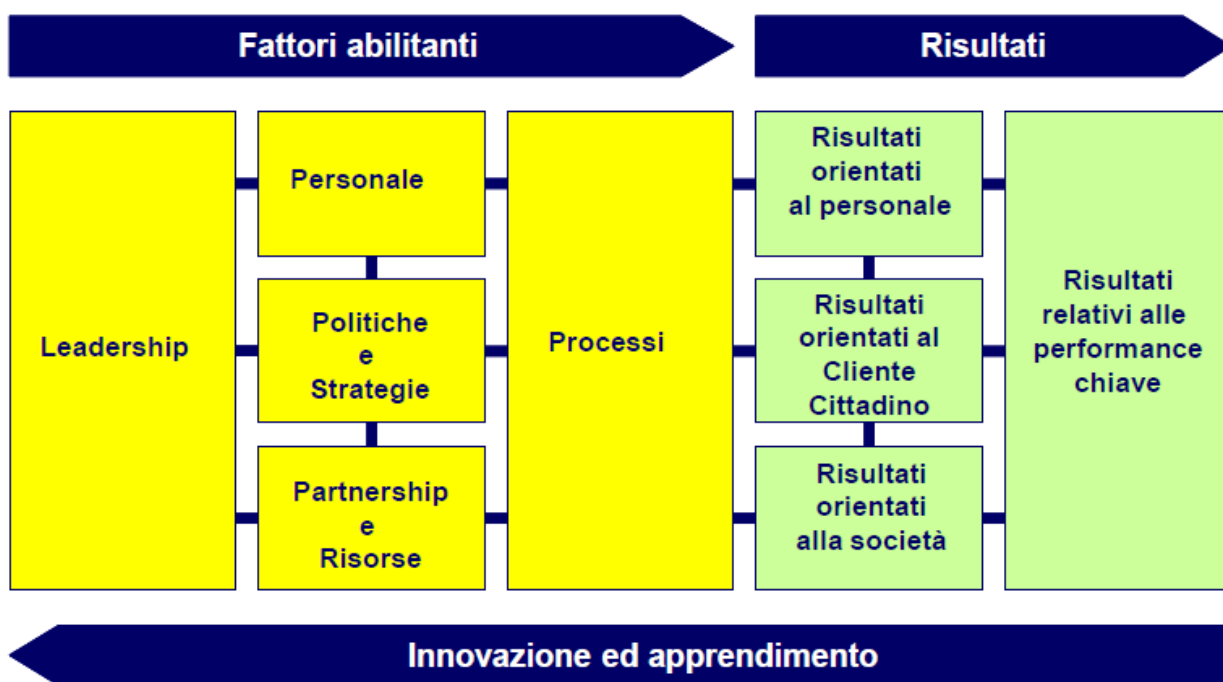
- ✓ Introdurre le amministrazioni pubbliche ai principi del Total Quality Management e guidarle, progressivamente, dall'uso dell'autovalutazione all'uso della sequenza completa PDCA;
- ✓ Migliorare, attraverso la pratica dell'autovalutazione, le capacità di misura dei risultati, della propria efficienza ed efficacia e di diagnosi organizzativa;
- ✓ Acquisire nuove conoscenze e competenze riguardo ai modi di pianificazione ed esecuzione di 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, 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 e 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 espliciti 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 una 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**

A sostegno delle politiche e delle strategie camerali intervengono sia le partnership (con le associazioni di categoria, gli ordini, le imprese e le istituzioni territoriali, nazionali e comunitarie) e si concretizza in programmi di attività congiunti, che amplificano le capacità delle risorse camerali, sia le risorse finanziarie, tecnologiche e infrastrutturali.

## **Processi**

L'attività camerale è particolarmente concentrata sui processi, sia relativi ai servizi esterni, che 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 (misurata come descritto nei capitoli successivi). Tali valutazioni vanno completate tenendo conto delle percezioni dei soggetti interessati in qualità di utenti e in qualità di personale. Infatti, le percezioni rappresentano che cosa i clienti/utenti, il personale, la società pensano dell'organizzazione.

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).

### **1. 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 relative 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...

## **2. 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 indagano 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

### **3. Risultati relativi alla comunità territoriale di riferimento nel suo complesso**

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 per la misurazione di tali risultati 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

### **4. Risultati relativi alla performance chiave**

Per quanto riguarda le Camere di Commercio, i risultati relativi alla performance chiave possono essere contestualizzati in 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 (Key Performance Indicators) riferita ai dati aggiornati al 31 dicembre, i valutatori dovranno esprimere un giudizio sintetico di valutazione delle performance dell'organizzazione.

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

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

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

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

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

Dove per ogni indicatore:

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

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

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

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

### I Requisiti minimi del sistema

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

I macro-ambiti di misurazione sono:

1. Il grado di attuazione della strategia: scopo di tale "macro-ambito" è consentire, attraverso le modalità esplicitate nel Sistema, di rappresentare ex ante quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare ex post se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto. La misurazione avviene sugli indicatori relativi agli obiettivi operativi 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, si rappresentano di seguito le tipologie di KPI che potranno essere utilizzate dalla Camera di Commercio di Pescara, in relazione ai diversi ambiti di misurazione, per il monitoraggio della performance dell'Ente. La Camera, in occasione della predisposizione annuale del Piano della Performance, esplicherà in un apposito paragrafo del Piano, gli obiettivi e i KPI oggetto di misurazione e valutazione della Performance Organizzativa.

A mero titolo esemplificativo si riportano i seguenti riferimenti per la definizione degli obiettivi di performance organizzativa:

AMBITI DI MISURAZIONE	DOCUMENTI DI RIFERIMENTO	TIPOLOGIE DI KPI
GRADO DI ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piano della performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KPI relativi agli obiettivi operativi dell'anno T e al grado di attuazione del piano delle azioni previste per quell'esercizio</li> </ul>
ATTIVITÀ E SERVIZI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piano della performance</li> <li>Carta dei servizi (da considerare successivamente all'adozione)</li> <li>Pareto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KPI su obiettivi operativi definiti nel piano della performance</li> <li>KPI di Pareto sui processi</li> <li>KPI per il monitoraggio degli standard definiti dal sistema di qualità e/o dalla carta dei servizi</li> <li>KPI di Customer Satisfaction</li> </ul>
STATO DI SALUTE DELL'ENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema Pareto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KPI di equilibrio economico-patrimoniale- finanziario</li> <li>KPI del fondo perequativo</li> <li>KPI di struttura</li> <li>KPI di Customer Satisfaction e di People Satisfaction</li> </ul>
OUTCOME	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piano delle performance</li> <li>Sistema Pareto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KPI di outcome individuati per ciascuna delle aree strategiche del Piano della Performance</li> </ul>
BENCHMARKING	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema Pareto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KPI di confronto e trend</li> <li>KPI del fondo perequativo</li> </ul>

## Capitolo III

### Come si misura e valuta la performance individuale

#### I requisiti minimi del sistema

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

1. riconoscere e valorizzare i contributi individuali differenziati. Le persone, quando svolgono la loro attività sui processi operativi della Camera, mettono in gioco livelli di motivazione, capacità professionali, 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 declinazione degli obiettivi delle persone a partire da quelli dell'Ente. Un sistema di valutazione delle persone non è di nessuna utilità se non contribuisce, attraverso un miglioramento 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 dell'Ente.
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 performance sempre più sfidanti. Il sistema incentivante viene interpretato come una conseguenza di tale miglioramento 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 e sul miglioramento delle competenze richieste per quel risultato atteso. I titoli formali - quali anzianità, titoli di studio, certificazioni di varia natura – non vengono presi in considerazione se non nel momento in cui si traducono in un maggiore contributo di professionalità o di risultato.
5. valorizzare il ruolo dei dirigenti e di responsabili che hanno un ruolo di gestione delle persone nello sviluppo delle persone stesse. 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, data il rapido sviluppo delle competenze istituzionali, avverte l'esigenza di una forte flessibilità organizzativa, che superi la logica delle aree di specialità che a loro volta richiederebbero professionalità specializzate. 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. A tal fine la Camera è impegnata a livello di Unioncamere sulla ridefinizione di profili professionali e profili di competenza.

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

- *Capacità professionali*: intesa come insieme di conoscenze, competenze, atteggiamenti e attitudini, qualità professionali che le persone sono in grado di mettere in gioco operando sui processi operativi della Camera. Possono riguardare sia la sfera manageriale, per quanti all'interno dell'organizzazione rivestono un ruolo di responsabilità di struttura (Segretario Generale, Dirigenti, Posizioni Organizzative e Alte Professionalità), sia la sfera organizzativa e relazionale, per quanti all'interno dell'organizzazione rivestono ruoli operativi.
- *Risultati delle prestazioni*: intesi come risultati che le persone conseguono lavorando nell'ambito delle molteplici attività operative, in relazione agli obiettivi definiti con il Piano della Performance a inizio anno per assicurare un costante miglioramento dei servizi. I risultati attesi, siano essi di natura più qualitativa o quantitativa, devono essere:
  - esplicitati, ovvero formalmente comunicati nell'ambito del processo di assegnazione degli obiettivi, immediatamente a valle della approvazione degli obiettivi del Piano della Performance;
  - misurabili, vanno cioè espressi i livelli target e gli indicatori che verranno utilizzati per verificare il concreto raggiungimento del risultato stesso,
  - condivisi con l'interessato, per rafforzare l'impegno del valutato a conseguire effettivamente i risultati che gli sono stati chiesti, va consolidata la relazione tra il dirigente e il valutato anche attraverso la condivisione degli obiettivi ad inizio anno e la loro revisione eventuale, nel corso dell'anno.

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

*Si osserva come gli obiettivi individuali, in quanto individuati in coerenza con gli obiettivi 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 comunque influire negativamente sulla valutazione complessiva della persona.*

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

A fine anno il responsabile diretto dovrà "valutare" l'effettivo conseguimento dei risultati attesi. Valutare significa in questo caso verificare, attraverso la raccolta di dati ed informazioni, i valori assunti



dagli indicatori di risultato e/o dai criteri di valutazione e confrontarli con i risultati attesi (target) esplicitati con l'obiettivo.

## **Il sistema di incentivazione**

### **Premessa**

La sistema di incentivazione adottato illustrato in tale 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 (per il personale non dirigente) e/o risultato (per P.O., A.P. e personale dirigente) distinte, vengono suddivise in due componenti: premialità collettiva e premialità individuale.

### **Premialità collettiva**

La *prima componente (premierità collettiva POE)* è finanziata con il 30% della totalità delle risorse disponibili sui fondi di produttività dei collaboratori e sui fondi per la retribuzione di risultato di PO e Dirigenti. 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 70%. Si tratta di un sistema di incentivazione collettiva che premia indistintamente tutto il personale con il raggiungimento di un certo livello di "Risultati di Ente". La Performance Organizzativa di Ente è determinata dall'OIV in fase di rendicontazione sulla base della valutazione dei cinque ambiti previsti dalla delibera 104 della CIVIT (cfr. supra).

Per i collaboratori, l'unico fattore di distinzione per l'attribuzione della premialità collettiva è determinato dalla diversa categoria contrattuale: così come rappresentato nel prospetto che segue, al crescere dei livelli di responsabilità collegati alla categoria, è previsto un incremento coerente con le variazioni tabellari della retribuzione di base tra una categoria e la successiva.

Si precisa che il valore tabellare applicato per la determinazione del peso di ogni categoria contrattuale sarà quello del contratto in vigore al momento della liquidazione della retribuzione accessoria di produttività.

FATTORI Moltiplicativi PREMIALITÀ PER CATEGORIA			
A	B	C	D
1,00	δ tabellare	δ tabellare	δ tabellare

Un altro filtro di accesso alla premialità collettiva è determinato dai giorni di presenza. Nel dettaglio si prevede:

- ✓ L'erogazione dello 0% della POE per tot. giorni di presenza ≤120
- ✓ L'erogazione del 60% della POE per tot. giorni di presenza 120<180
- ✓ L'erogazione del 100% della POE per tot. giorni di presenza ≥180

Si precisa che i giorni di assenza oggetto di calcolo saranno individuati in applicazione della normativa in vigore al momento della valutazione.

### Premialità individuale

La *seconda componente (premierità individuale PI)* è finanziata con il 70% della totalità delle risorse disponibili per collaboratori, per singolo PO/AP e per singolo Dirigente. La quota di premierità 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.

Non ha diritto ad accedere alla premierità individuale chi non abbia almeno conseguito un livello di performance su prestazioni e capacità individuali del 50%.

### Elementi della premierità individuale

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

- A) La Performance organizzativa di Ente (P.O.E);
- B) La performance degli obiettivi del responsabile gerarchicamente superiore (P.S.O.);
- C) Performance degli obiettivi individuali del Piano (P.O.I.)
- D) Performance capacità individuali (P.C.I.)

Il *primo ed il secondo elemento* (P.O.E. e P.S.O.) sono stati inseriti al fine di assicurare un clima di collaborazione e di lavoro di squadra (team work) per costruire un forte commitment sugli obiettivi dell'Ente oltre che sugli obiettivi di performance individuale e per evitare comportamenti opportunistici che portino l'organizzazione a lavorare per "silos" indipendenti.

Il terzo 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 di sopra 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, omogenei a parità di categoria contrattuale.**

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

$$POI = \sum_{i=1}^n (r_i)/n$$

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.

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.

Il quarto 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. A titolo di esempio, in allegato si riporta un elenco delle capacità, degli atteggiamenti e delle attitudini tipiche dei profili professionali del personale e dei dirigenti camerati.

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 a titolo di esempio si potrà avere:

Categoria contrattuale	Totale Conoscenze e Capacità oggetto di valutazione (M)
<b>A/B<sub>1</sub></b>	<b>3</b>
<b>B<sub>3</sub>/C</b>	<b>5</b>
<b>D</b>	<b>6</b>
<b>P.O./A.P.</b>	<b>7</b>
<b>DIRIGENTI</b>	<b>8</b>
<b>SEGRETARIO GENERALE</b>	<b>10</b>

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

ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI		funzionario	assistente	agente
		D	B <sub>3</sub> /C	A/B <sub>1</sub>
Capacità	declaratoria			
autonomia operativa	Atteggiamento verso l'autonomia, piuttosto che l'autonomia stessa che per definizione dipende dal grado di esperienza. Capacità di affrontare le situazioni riconoscendo i propri ambiti di propria competenza. Tendenza a non ribaltare le decisioni inerenti problemi non ricorrenti totalmente sul proprio responsabile. Lucidità nel leggere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione in termini di risultati da raggiungere più che elenchi di attività e compiti da assolvere. Tendenza ad attivarsi per "fare da soli".	√	√	
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.		√	√
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.	√		√

<b>ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI</b>		funzionario	assistente	agente
Capacità	declaratoria	D	B <sub>3</sub> /C	A/B <sub>1</sub>
organizzazione del proprio lavoro	Capacità di programmare le proprie attività e di ottimizzare l'uso del tempo disponibile per rispettare scadenze e standard di efficienza. Capacità di individuare in autonomia, rispetto all'elenco delle attività da realizzare, quelle prioritarie. Tendenza a ricercare attivamente modalità diverse di organizzare e svolgere il proprio lavoro al fine di recuperare spazi realizzativi. Attenzione e sensibilità per l'ordine.		✓	
autorevolezza	Capacità di influenzare e orientare le azioni e gli atteggiamenti dei propri interlocutori. Capacità di essere visto come un punto di riferimento professionale. Capacità di trasmettere integrità nei propri valori. Capacità di mettere in atto comportamenti e atteggiamenti in linea con le scelte dell'Ente, anche nei casi in cui queste non vengono condivise fino in fondo.	✓		
flessibilità	Disponibilità a vedere criticamente le proprie opinioni, decisioni e scelte alla luce dei contributi altrui e dei cambiamenti di scenario. Capacità di affrontare con apertura anche problematiche professionali nuove. Capacità di operare in parallelo anche su attività diverse, e di passare rapidamente da una all'altra, senza che questo crei difficoltà di concentrazione e perdite di tempo. Capacità di adattare i propri schemi di riferimento e le proprie modalità di lavoro alle esigenze operative e organizzative e di confrontarli con quelli dei propri interlocutori.	✓	✓	✓
capacità organizzativa	Capacità di strutturare le attività, le risorse umane e strumentali, il tempo disponibile in funzione del conseguimento di un obiettivo del proprio ufficio. Capacità di strutturare i tempi, dando priorità alle azioni e monitorando i risultati e i processi, al fine di aumentare l'efficienza operativa e l'economicità del lavoro. Capacità di ripartire e assegnare attività e risorse in un'ottica di processo.	✓		
orientamento al risultato	Capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzarsi con costanza e determinazione agli obiettivi operativi, adoperandosi per eliminare eventuali ostacoli al conseguimento dell'obiettivo stesso. Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi. Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta. Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio).		✓	

ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI		funzionario	assistente	agente
Capacità	declaratoria	D	B <sub>3</sub> /C	A/B <sub>1</sub>
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.	√		

ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI		Segretario Generale	Dirigenti	P.O. e A.P.
Capacità	declaratoria			
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 collaboratori. Costante attenzione alle innovazioni sulle materie di propria competenza e alla comprensione dei possibili effetti.		√	√
autorevolezza	Capacità di influenzare e orientare le azioni e gli atteggiamenti dei propri interlocutori. Capacità di essere visto come un punto di riferimento professionale. Capacità di trasmettere integrità nei propri valori. Capacità di mettere in atto comportamenti e atteggiamenti in linea con le scelte dell'Ente, anche nei casi in cui queste non vengono condivise fino in fondo.	√	√	
Adattabilità e apertura al cambiamento	Capacità di cogliere il nuovo come opportunità, accettandone l'incertezza e i rischi che ne derivano e valorizzando gli aspetti positivi. Tendenza a creare, fra i propri colleghi, le condizioni organizzative e di clima affinché il cambiamento possa avvenire. Attitudine a promuovere il cambiamento attraverso la ricerca di modalità nuove di gestione delle attività e dei servizi.			√
capacità organizzativa	Capacità di strutturare le attività, le risorse umane e strumentali, il tempo disponibile in funzione del conseguimento di un obiettivo del proprio ufficio. Capacità di strutturare i tempi, dando priorità alle azioni e monitorando i risultati e i processi, al fine di aumentare l'efficienza operativa e l'economicità del lavoro. Capacità di ripartire e assegnare attività e risorse in un'ottica di processo.			√

<b>ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI</b>		Segretario Generale	Dirigenti	P.O. e A.P.
Capacità	declaratoria			
capacità 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.			√
visione generale e sistemica delle problematiche dell'area	Capacità di cogliere la trasversalità delle tematiche e dei problemi affrontati tra i diversi servizi/uffici della propria area organizzativa e con servizi di aree diverse. Attitudine a gestire le attività e proporre soluzioni alle problematiche che emergono cogliendone le implicazioni su tutti i servizi direttamente o indirettamente coinvolti sul processo di lavoro. Tendenza a promuovere una visione trasversale anche all'interno del proprio ufficio tra i colleghi più giovani. Tendenza a integrarsi e collaborare con i referenti di altri uffici per promuovere una trasversalità di approccio nella propria area e nella Camera in generale.	√	√	√
orientamento al risultato	Capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzarsi con costanza e determinazione agli obiettivi operativi, adoperandosi per eliminare eventuali ostacoli al conseguimento dell'obiettivo stesso. Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi. Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta. Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio).	√	√	√
capacità di motivare	Capacità di interpretare correttamente le aspirazioni dei propri collaboratori, al fine di aumentare l'impegno e il raggiungimento degli obiettivi assegnati e attesi. Assicura peraltro un clima di lavoro positivo e produttivo. Capacità di armonizzare le esigenze dell'organizzazione con quelle dei collaboratori.	√	√	√
pensiero prospettico	Saper individuare i fattori esterni e interni all'organizzazione, correlati allo sviluppo e mantenimento del business. Saper collegare le iniziative e gli investimenti all'incremento di efficienza, produttività, redditività. Saper bilanciare le priorità, stabilendo cosa è urgente e cosa è importante. Saper effettuare una gap analysis della propria organizzazione.	√	√	

ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI		Segretario Generale	Dirigenti	P.O. e A.P.
Capacità	declaratoria			
definizione e implementazione di strategie	Capacità di favorire l'accreditamento e il consolidamento di un ruolo forte e attivo dell'Ente per la promozione e lo sviluppo del territorio, in rapporto con le altre istituzioni del territorio. Saper sviluppare relazioni interistituzionali valorizzando le competenze dell'Ente per affermare una leadership istituzionale in materia di sviluppo dell'economia locale	√		
promozione del ruolo della camera	Capacità di favorire l'accreditamento e il consolidamento di un ruolo forte e attivo dell'Ente per la promozione e lo sviluppo del territorio, in rapporto con le altre istituzioni del territorio. Saper definire dei piani d'azione e una corretta previsione delle risorse necessarie per la loro realizzazione. Conoscere le metodologie alla base della pianificazione (SWOT Analysis, GAP analysis, etc.).	√		
Orientamento al miglioramento continuo	Capacità di leggere e valutare il bisogni del contesto e dei principali clienti dell'Ente. Capacità di monitoraggio del livello di soddisfazione dei clienti interni ed esterni (servizio percepito), rispetto ai servizi offerti (servizio erogato). Saper promuovere un miglioramento continuo dei livelli di qualità dei servizi.	√		
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).	√	√	

Ad ogni singola voce del profilo sarà attribuito un punteggio compreso tra 0 e 10.



Ogni punteggio assume il seguente significato:

<b>0-2,5 nessuna padronanza</b>
assenza di competenze o possesso di competenze che non consente di affrontare situazioni note e standardizzate
<b>2,6-5 padronanza di base (richiede supervisione professionale)</b>
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
<b>5-7,5 buona padronanza (livello autonomia applicativa)</b>
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
<b>7,6-10 piena padronanza (livello innovativo/integrativo)</b>
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:

$$PCI = \sum_{i=1}^M (Ca_i) / M$$

Dove:

$Ca_1...Ca_M$  = 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 POE, la POI e la PCI, per i diversi profili organizzativi, contribuiscono alla determinazione delle performance individuali, con pesi differenti analiticamente rappresentati nella tabelle che seguono:

Segretario Generale	
FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO
POE (performance organizzativa dell'Ente) –	30%
POI (performance del Piano)	40%
PCI (performance capacità individuali)	30%
PI (Segretario Generale) = 30% x POE + 40% x POI + 30% x PCI	

Dirigenti	
FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO
POE (performance organizzativa dell'Ente)	20%
POI (performance del Piano a livello di area dirigenziale)	40%
PCI (performance capacità individuali)	40%
<b>PI (Dirigenti) = 20% x POE + 40% x POI + 40% x PCI</b>	

Responsabili UOC	
FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO
POE (performance organizzativa dell'Ente)	10%
PSO <sub>D</sub> (performance del Piano a livello di area dirigenziale)	15%
POI (performance del Piano a livello di UOC)	35%
PCI (performance capacità individuali)	40%
<b>PI (UOC) = 10% x POE + 15% x PSO<sub>D</sub> + 35% x POI + 40% x PCI</b>	

Responsabili UOS	
FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO
PSO <sub>D</sub> (performance del Piano a livello di area dirigenziale)	10%
PSO <sub>UOC</sub> (performance del Piano a livello di UOC)	15%
POI (performance del Piano a livello di UOS)	35%
PCI (performance capacità individuali)	40%
<b>PI (UOS) = 10% x PSO<sub>D</sub> + 15% x PSO<sub>UOC</sub> + 35% x POI + 40% x PCI</b>	

Nota<sub>1</sub>: per la valutazione dei Responsabili di UOS che riferiscono direttamente al Dirigente, i pesi da applicarsi sono PSO<sub>UOC</sub> = 0% e POI = 50%

Collaboratori	
FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO
PSO <sub>UOC</sub> (performance del Piano a livello di area UOC)	10%
PSO <sub>UOS</sub> (performance del Piano a livello di UOS)	15%
POI (performance individuale)	35%
PCI (performance capacità individuali)	40%
<b>PI (Collaboratori) = 10% x PSO<sub>UOC</sub> + 15% x PSO<sub>UOS</sub> + 35% x POI + 40% x PCI</b>	

Nota<sub>2</sub>: per la valutazione dei Collaboratori assegnati a UOS che riferiscono direttamente al Dirigente, i pesi da applicarsi sono  $PSO_{UOC} = 0\%$  e  $PSO_{UOS} = 25\%$

**Sistema per il calcolo della produttività individuale e della retribuzione di risultato individuale per PO e Dirigenti**

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 70 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) Determinazione della performance individuale

$$PI = \alpha POE + \beta_1 POI_D + \beta_2 POI_{UOC} + \beta_3 POI_{UOS} + \beta_4 POI + \gamma PCI$$

Nota – i pesi ( $\alpha, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \gamma$ ) variano in ragione della qualifica del dipendente valutato. Ove pertanto il peso sia uguale a zero anche il relativo addendo sarà uguale a zero.

Rettifica della performance individuale in funzione di due fattori di ponderazione che terranno conto della categoria contrattuale di appartenenza e delle presenze (Nel dettaglio si prevede un fattore correttivo 0 per tot. giorni di presenza  $\leq 120$ , un fattore correttivo 0,60 per tot. giorni di presenza  $120 < 180$  ed infine un fattore correttivo 1 per tot. giorni di presenza  $> 180$ ):

Dipendenti	PI	Fattore ponderazione (Fp1)	Fattore ponderazione (Fp2)
Rossi (A)	$PI_{ROSSI}$	A: 1,00	1
Bianchi (B)	$PI_{BIANCHI}$	B: $\delta$ tabellare	0
Verdi (C)	$PI_{VERDI}$	C: $\delta$ tabellare	0,6
Gialli (D)	$PI_{GIALLI}$	D: $\delta$ tabellare	1

$$PI \text{ (rettificato) (i)} = (Fp1) \times (Fp2) \times PI(i)$$

i = dipendente i-esimo

- c) Calcolo del “valore punto” come rapporto tra l’ammontare del fondo destinato complessivamente al premio e totale dei punteggi ponderati. Il punto valore rappresenta il premio unitario spettante per ciascun punto di valutazione conseguito.

$$\text{Valore Punto} = \text{FONDO} / \sum PI \text{ (rettificato)}$$

- d) Calcolo del premio di produttività da attribuire a ciascun dipendente come prodotto tra il Valore Punto e il PI (rettificato) di ciascun dipendente.

$$\text{PREMIO (i) = Valore Punto x PI (rettificato) (i)}$$

Ai fini della graduazione in fasce di merito della retribuzione accessoria da corrispondere al personale dipendente, si ritengono applicabili le disposizioni di cui all'art. 6 D.Lgs. 141 del 1° Agosto 2011.

Si precisa peraltro che, in fase di determinazione effettiva del valore della retribuzione accessoria individuale, si procederà alla quantificazione degli importi con applicazione del meccanismo di cui all'art. 5 comma 11 quinquies del D.L. 95 del 6 luglio 2012 convertito con modificazioni dalla L. 7 agosto 2012, n. 135.

Le valutazioni individuali potranno variare fino ad un massimo del 70% per eventuali esigenze legate alla prima applicazione del sistema di misurazione e valutazione.

In applicazione delle previsioni di cui alla Delibera Civit dello 08/11/2012, con riferimento esplicito agli allegati 1 e 2 della stessa, si precisa che la valutazione della performance individuale ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato dei dirigenti, dovrà tenere conto dell'adempimento agli obblighi stabiliti a carico degli stessi dalla normativa vigente.

## Capitolo IV

### Chi e quando misura e valuta: il processo

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

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

Le valutazioni della Performance Organizzativa saranno eseguite nell'ordine:

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

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

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

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

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

I soggetti coinvolti nel processo sopra rappresentato sono i seguenti:

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

Su ogni report dovranno essere chiaramente individuabili le seguenti informazioni:

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

In via del tutto generale possono essere individuate delle tempistiche di monitoraggio differenti in funzione del fenomeno osservato, quindi della tipologia di indicatore, ed in ultima analisi in funzione della dimensione di performance oggetto di misurazione. Frequenze differenti di monitoraggio prevedono scadenze differenti per la raccolta e l'elaborazione dei dati, e per la presentazione dei report ai responsabili delle diverse aree organizzative coinvolte.

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

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

- risultati attesi
- risultati effettivi
- performance raggiunta.

## Capitolo IV

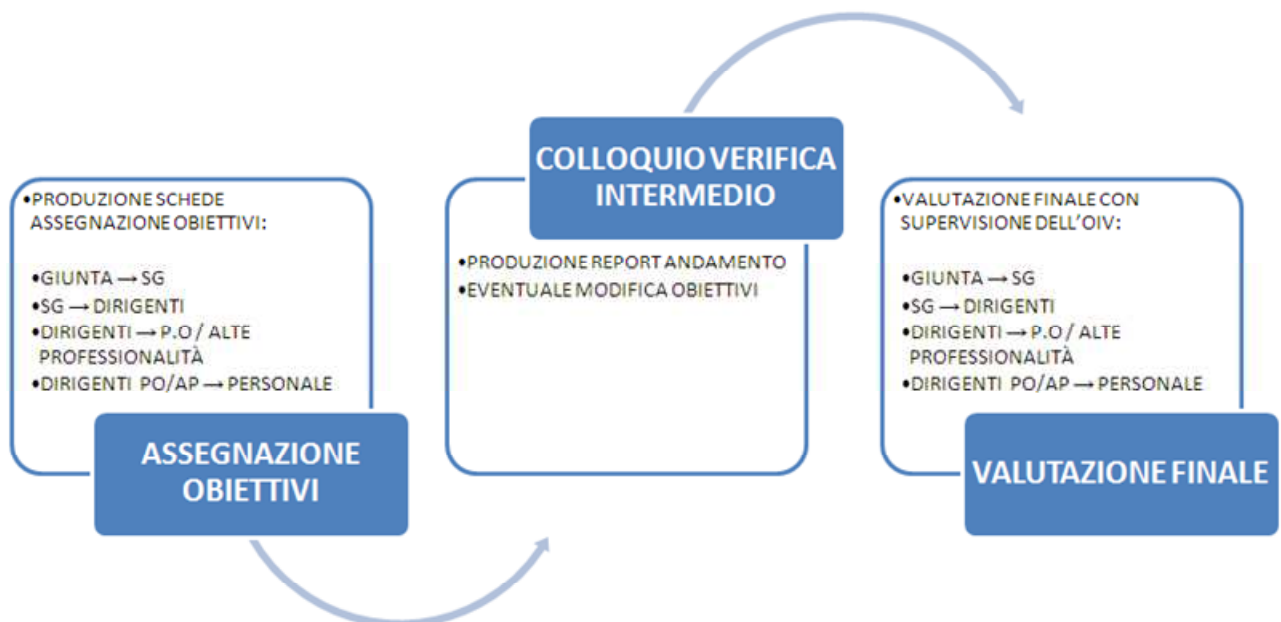
### Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale: fasi, tempi, soggetti e responsabilità

La valutazione della performance individuale costituisce un livello di valutazione complementare a quello di valutazione della performance organizzativa. Scopo della valutazione della performance individuale è, 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:

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



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

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

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

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

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

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

Nel corso dell'anno, va effettuata una verifica intermedia dell'andamento delle performance. In generale, è consigliabile realizzare tale momento tra 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 predispone i report sull'andamento dei risultati previsti dal Piano della Performance, profilati in relazione alle aree di responsabilità di ciascuno dei valutatori.

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

Tutte le variazioni al Piano della Performance, accompagnate da una relazione dell'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, valuta il Segretario Generale,
- il Segretario Generale, avvalendosi dell'ausilio dell'OIV, valuta i Dirigenti,
- i Dirigenti valutano le Posizioni Organizzative e si avvalgono del loro supporto per la valutazione del Personale delle proprie strutture.

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

E' opportuno che il Segretario Generale, in occasione dell'avvio del processo di valutazione e in accordo con l'OIV, espliciti e condivida le linee guida per la valutazione con tutti i suoi dirigenti al fine di



garantire la massima coerenza ed omogeneità nell'applicazione dei criteri di valutazione e nell'attribuzione delle valutazioni, a tutti i livelli della struttura organizzativa.

Il processo di valutazione prevede nell'ordine:

- la predisposizione dei report sulle performance dei risultati al 31/12 da parte del controllo di gestione;
- la valutazione della performance organizzativa da parte dell'OIV, del segretario generale e dei dirigenti per le rispettive aree di responsabilità;
- la predisposizione della relazione sulla performance;
- la valutazione del contributo individuale alle performance mediante:
  - a) la predisposizione di una bozza di valutazione dei collaboratori da parte delle posizioni organizzative e delle alte professionalità;
  - b) la condivisione e la validazione delle valutazioni dei collaboratori da parte dei rispettivi dirigenti;
  - c) la valutazione delle posizioni organizzative e delle alte professionalità da parte dei dirigenti;
  - d) la valutazione dei dirigenti da parte del segretario generale (avvalendosi del supporto dell'OIV);
  - e) la valutazione del segretario generale da parte della Giunta (avvalendosi dell'OIV).
- la comunicazione delle valutazioni agli interessati con un colloquio di valutazione durante il quale si riportano al valutato gli elementi e i ragionamenti sottostanti la sua valutazione per farla comprendere. In tale colloquio è fondamentale per il valutatore riuscire a declinare quelli che sono dei risultati non all'altezza delle aspettative, in aree di miglioramento e di sviluppo, cercando di attivare il coinvolgimento e la motivazione della persona;
- la formalizzazione di tutte le valutazioni in provvedimenti dirigenziali e del Segretario Generale.

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

## **Capitolo V**

### **Procedure di conciliazione**

Nel caso insorgano contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale, la Camera di Commercio di Pescara si impegna a partecipare ad un preventivo tentativo di risoluzione della controversia attraverso la procedura prevista dall'art. 410 c.p.c.

I tempi e le modalità del tentativo di conciliazione sono disciplinati dal precitato articolo del codice di procedura civile.

## **Capitolo VI**

### **Modalità di raccordo e integrazione dei sistemi di programmazione e controllo esistenti**

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