

Camera di Commercio Industria Artigianato ed Agricoltura Caserta



SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE AGGIORNAMENTO ANNO 2018

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

Parere vincolante del Titolare dell'O.I.V. del 09.01.2018

Informativa sindacale del 10.11.2017

Approvata dalla Giunta con delibera n. 80 del 10.11.2017

INDICE

Caratteristiche distintive della CCIAA di Caserta

Relazione Ciclo della Performance dell'Ente camerale e Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance

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

La metodologia adottata: il Common Assessment Framework (CAF)

Come si misura e valuta: la performance organizzativa

Produttività e Performance Organizzativa di Ente

Il sistema di incentivazione

Performance Organizzativa Collettiva

Performance Individuale

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

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

Procedure di conciliazione

Allegati tecnici

a) KPI relativi allo stato di salute dell'amministrazione

b) Indicatori relativi alla qualità dei servizi

c) Schede di valutazione del progetto obiettivo (esempio)

d) Schede di valutazione del personale (esempio)

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

Caratteristiche distintive della CCIAA di Caserta

> CHI SIAMO

La Camera di commercio industria artigianato e agricoltura di Caserta (d'ora in poi solo Camera di commercio di Caserta) è un ente di diritto pubblico, dotato di autonomia statutaria, funzionale, organizzativa e finanziaria, che svolge funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese locali e promuove lo sviluppo dell'economia provinciale.

La Camera supporta e promuove gli interessi generali delle oltre 100.000 imprese che operano nella provincia di Caserta, ma in più è anche un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori, attiva accanto agli enti locali per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio.

Oltre alla tradizionale attività amministrativo-anagrafiche, la Camera di commercio di Caserta svolge, tra l'altro, funzioni di studio e monitoraggio dei dati sull'economia locale e di regolazione del mercato, attua iniziative per favorire l'internazionalizzazione delle imprese, la formazione imprenditoriale, l'accesso al credito da parte delle imprese, lo sviluppo delle infrastrutture e la valorizzazione delle risorse del territorio, il marketing territoriale.

La Camera di commercio di Caserta, in modo integrato con il sistema imprenditoriale, opera per lo sviluppo economico del proprio territorio secondo i seguenti principi, che esprimono il modo in cui l'ente interpreta la propria autonomia funzionale:

- semplificazione dell'attività amministrativa;
- imparzialità e trasparenza;
- innovazione;
- buon andamento ed economicità
- sussidiarietà.

> COSA FACCIAMO

La Camera di commercio di Caserta offre alle imprese la possibilità di sviluppare la propria attività sul mercato economico nazionale e internazionale garantendo un dialogo continuo con il sistema imprenditoriale e di sua rappresentanza per la crescita del tessuto economico territoriale ed offrendo servizi volti alla tutela dei diritti soggettivi.

La Camera di commercio di Caserta, svolge, in modo diretto o avvalendosi delle proprie Aziende speciali, le seguenti attività nei confronti degli utenti e degli altri stakeholder:

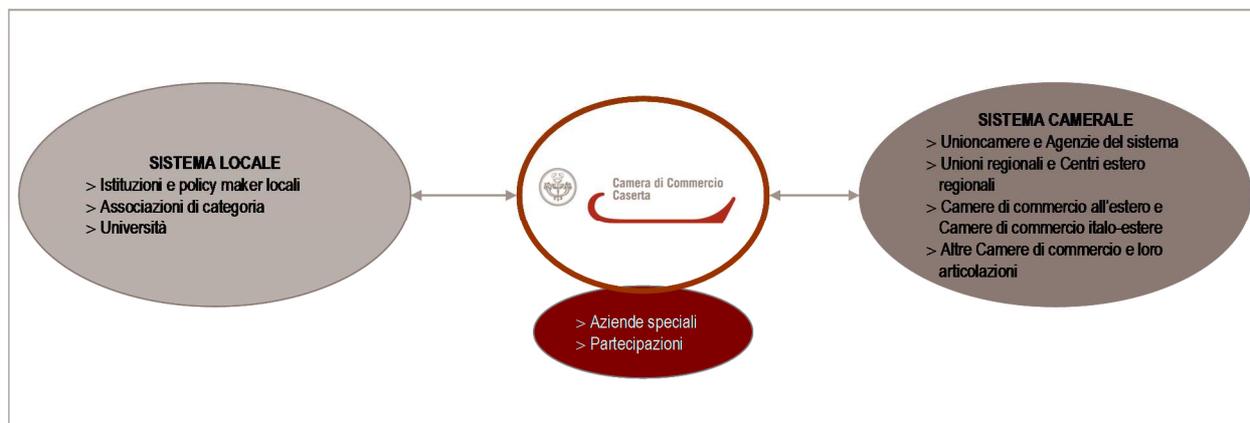
- > servizi di tipo anagrafico-certificativo;
- > attività di regolazione del mercato;
- > attività di promozione delle imprese e del sistema produttivo locale;
- > attività di studio e informazione economica.

> COME OPERIAMO

La Camera di commercio di Caserta come parte di un Sistema di governance integrata

La Camera di Caserta si afferma come attore al centro di una rete di relazioni istituzionali nell'ambito della quale elabora strategie e definisce azioni di intervento per favorire lo sviluppo delle politiche di promozione, sviluppo e tutela del mercato. Il dialogo e la partecipazione alla rete interistituzionale potenzia l'azione, mediante un dialogo privilegiato e la dispersione delle risorse.

I rapporti di collaborazione che la Camera di commercio di Caserta ha attivato coinvolgono non solo i soggetti afferenti al Sistema camerale, ma anche soggetti pubblici e privati del territorio.



Il Sistema camerale

Uno dei principali elementi di innovazione della Riforma delle Camere di commercio del 2010, riguarda il riconoscimento normativo dell'essere «Sistema camerale», di cui fanno parte, oltre alle Camere di commercio italiane, le Camere di commercio italiane all'estero, le Camere italo-estere, le Aziende speciali, le Unioni regionali, Unioncamere nazionale e le altre strutture di sistema.

La Camera di commercio di Caserta è una parte integrante di un Sistema che favorisce la condivisione del know-how e delle competenze per realizzare iniziative progettuali congiunte, la cui realizzazione in autonomia ne potrebbe compromettere il successo e l'efficacia. Lo sviluppo e il potenziamento delle relazioni all'interno del network, quindi, offre opportunità assai preziose, funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione delle strategie camerali ma anche lo sfruttamento delle economie di scala per l'efficienza gestionale. Il Sistema camerale si configura come una rete composta da Camere di commercio, Aziende Speciali, Unioni regionali, Centri esteri regionali, Camere di commercio italiane all'estero, Camere di commercio italo estere, oltre 2.000 partecipazioni in infrastrutture e società.

L'Azienda speciale

Nel corso del 2014 le tre Aziende Speciali della Camera di commercio di Caserta, sono state sottoposte ad un progetto di razionalizzazione e di riorganizzazione a seguito della riduzione del diritto annuale statuito dall'art. 28 del d.l. n. 90 del 90 del 24 giugno 2014, convertito con modificazione nella legge n. 114 del 11 agosto 2014.

La riduzione del diritto annuale - tributo che rappresenta la forma più cospicua di finanziamento dell'Ente camerale - comporta la necessità di rivedere tutte le attività da porre in essere da questa Camera e le spese generali da sostenere, come evidenziato in premessa.

In tale ottica la Giunta camerale ha deliberato la soppressione dell'Azienda Speciale S.IN.T.E.S.I.. a decorrere dal 15 settembre 2014, nonché per quanto riguarda le Aziende Speciali ASIPS ed Agrisviluppo, la fusione per incorporazione delle medesime.

Con delibera n. 70 del 10 settembre 2015, la Giunta camerale ha formalizzato la fusione dell'Azienda Speciale Agrisviluppo nell'Azienda Speciale ASIPS. Tale delibera è stata affissa all'albo camerale per trenta giorni, al termine dei quali la fusione per incorporazione ha prodotto effetti.

L'Azienda speciale della Camera di commercio di Caserta, nel corso del 2017 – ferme restando la conferma delle iniziative di più largo respiro in corso di attuazione - potrà porre in essere azioni strettamente legate al servizio del sistema economico-produttivo affinché risultino più mirati ed incisivi gli interventi di sviluppo riconducibili alle proprie competenze. In particolare essa, venute meno notevoli risorse camerali, potrà realizzare iniziative di sviluppo del territorio casertano intercettando bandi per assicurarsi fondi messi a disposizione da altre Amministrazioni regionali, nazionali o comunitarie.

➤ MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE

La Camera di commercio di Caserta è un ente autonomo di diritto pubblico il cui compito principale è curare gli interessi del sistema imprenditoriale nel territorio di riferimento.

Alla Camera sono attribuite funzioni istituzionali e di promozione: le prime, maggiormente vincolate dal punto di vista normativo, riguardano i servizi di natura amministrativa e quelli inerenti alla regolazione del mercato. Le attività promozionali possono essere impostate con maggiori margini di libertà d'azione e intendono favorire lo sviluppo

economico del territorio di competenza attraverso iniziative nel campo dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, della formazione delle risorse umane, dell'orientamento alle attività imprenditoriali, della valorizzazione del territorio e delle produzioni locali.

La missione specifica della Camera di commercio di Caserta consiste nel contribuire a sviluppare la competitività delle imprese locali attraverso un ruolo attivo nel sostegno all'economia del territorio. La Camera si candida a essere luogo di sintesi degli interessi complessivi della comunità economica provinciale.

Relazione Ciclo della Performance dell'Ente camerale e Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance

L'attuazione del Ciclo di gestione della performance da parte della Camera di commercio di Caserta avviene attraverso una serie di azioni finalizzate all'acquisizione e all'interiorizzazione di metodologie, le competenze e gli strumenti necessari, utilizzando e valorizzando al contempo le professionalità operanti nell'ente.

L'attuazione sta tenendo conto:

- delle prassi, delle metodologie e delle esperienze già maturate dalla Camera di Commercio in materia di pianificazione e controllo.
- delle disposizioni contenute nel d. lgs n. 150/2009 e s.m.i., in accordo anche con quanto previsto dal DPR n. 254/2005 e dalle delibere emanate dall'A.N.AC.;
- delle Linee guida realizzate specificamente per le Camere di Commercio a cura dell'Unioncamere nazionale.

Il cuore del ciclo della performance è rappresentato dal Piano triennale della Performance che viene aggiornato annualmente entro il 31 gennaio.

Il Piano della Performance, dopo una breve analisi del contesto, prevede una mappa strategica e poi vengono declinate le linee programmatiche, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi, gli indicatori ed il target triennale.

Tale Piano triennale delle Performance è coordinato con la Relazione Previsionale e Programmatica approvata dal Consiglio camerale, che detta le linee programmatiche ed individua gli obiettivi strategici.

Al perseguimento delle linee programmatiche e degli obiettivi strategici ivi previsti, la Camera indica l'attività dei propri uffici, ai quali viene chiesta un'efficienza sempre maggiore, adeguata alle aspettative delle imprese, specie in un momento di particolare difficoltà come quello che attualmente vive il sistema produttivo nel suo complesso e tenendo conto della riforma del sistema camerale ancora in atto.

Il miglioramento dei livelli qualitativi dei servizi resi all'utenza ed una maggiore puntualità nell'erogazione degli stessi rappresentano un obiettivo verso il quale la Camera tende, operando uno sforzo che impegni non soltanto la struttura di front office, ma coinvolge, inevitabilmente, anche tutti gli uffici interni e le sue articolazioni organizzative.

A monte di ogni processo volto ad incidere, migliorandola, sull'efficienza degli uffici, occorre, tuttavia, tener conto anche del mutato contesto in cui la Camera è chiamata ad operare a seguito delle recenti disposizioni normative, che hanno previsto la progressiva riduzione del diritto annuale a carico delle imprese, a partire dal 2015 (-35%) e fino al 2017 (-50%).

Tale previsione rende ineludibili alcuni comportamenti che l'Ente deve assumere, elevandoli ad obiettivi strategici, destinati ad incrementare la capacità di rapportarsi con le imprese/utenti, con interventi che mirino a:

- Individuare attività, progetti, servizi volti a migliorare la dotazione finanziaria complessiva della Camera, attraverso una ulteriore riduzione della spesa e verificando, nella prospettiva, la possibilità di accedere a nuovi servizi;

- Migliorare la gestione delle risorse umane mediante un più razionale impiego delle stesse negli ambiti operativi maggiormente esposti alle esigenze dell'utenza e attraverso il consolidamento di modelli/strumenti che ne assicurino una più incisiva partecipazione ai processi lavorativi.

Il documento previsionale e programmatico prevede l'analisi delle seguenti linee di intervento della Camera di commercio di Caserta:

- Efficienza ed economicità dei servizi, rafforzamento delle relazioni istituzionali, trasparenza e tutela del mercato;
- Competitività ed attrattività del territorio;
- Pubblica Amministrazione efficiente e trasparente.

Cosa si misura e valuta: Descrizione del sistema

Ambiti di misurazione della performance

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

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

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

Inoltre recentemente il sistema è stato modificato ed integrato con il d. lgs. n. 74 del 22.06.2017.

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, D. Lgs. 22 giugno 2017, n. 74), il sistema di misurazione e valutazione della performance deve ispirarsi alla:

- valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- significativa differenziazione dei giudizi a cui deve corrispondere un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati;
- le disposizioni in materia di valutazione costituiscono non solo condizione necessaria per l'erogazione dei premi legati al merito ed alla performance, ma rileva anche ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale e del conferimento degli incarichi dirigenziali;
- in relazione agli obiettivi da assegnare si deve tener conto anche dei risultati conseguiti l'anno precedente;
- 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;
- i risultati della performance organizzativa collettiva devono pesare di più rispetto al raggiungimento di obiettivi individuali;
- nuove competenze e ruolo più incisivo dell'O.I.V., sia in relazione agli obiettivi programmati che nell'esprimere parere vincolante per l'adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- introduzione degli obiettivi generali di Ente;
- maggiore partecipazione dei cittadini.

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

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

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

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

La metodologia adottata: il Common Assessment Framework (CAF)

In conformità a quanto prescritto dalla Delibera CIVIT n. 89 del 2010, la Camera di Caserta ha adottato a supporto del Sistema di Misurazione e di Valutazione il modello del 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:

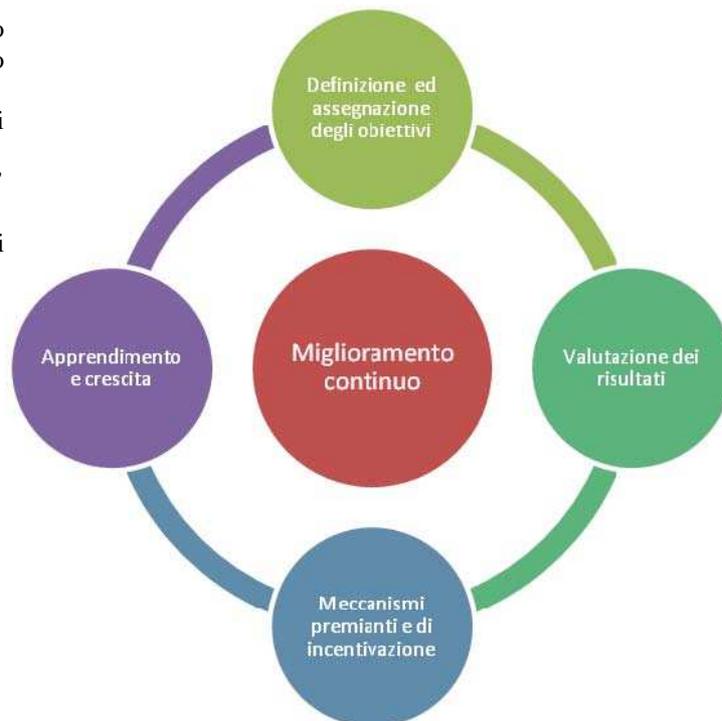
- ✓ Introdurre le amministrazioni pubbliche ai principi del Total Quality Management e guidarle, progressivamente, dall'uso dell'autovalutazione all'uso della sequenza completa PDCA
- ✓ Migliorare, attraverso la pratica dell'autovalutazione, le capacità di misura dei risultati, della propria efficienza 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

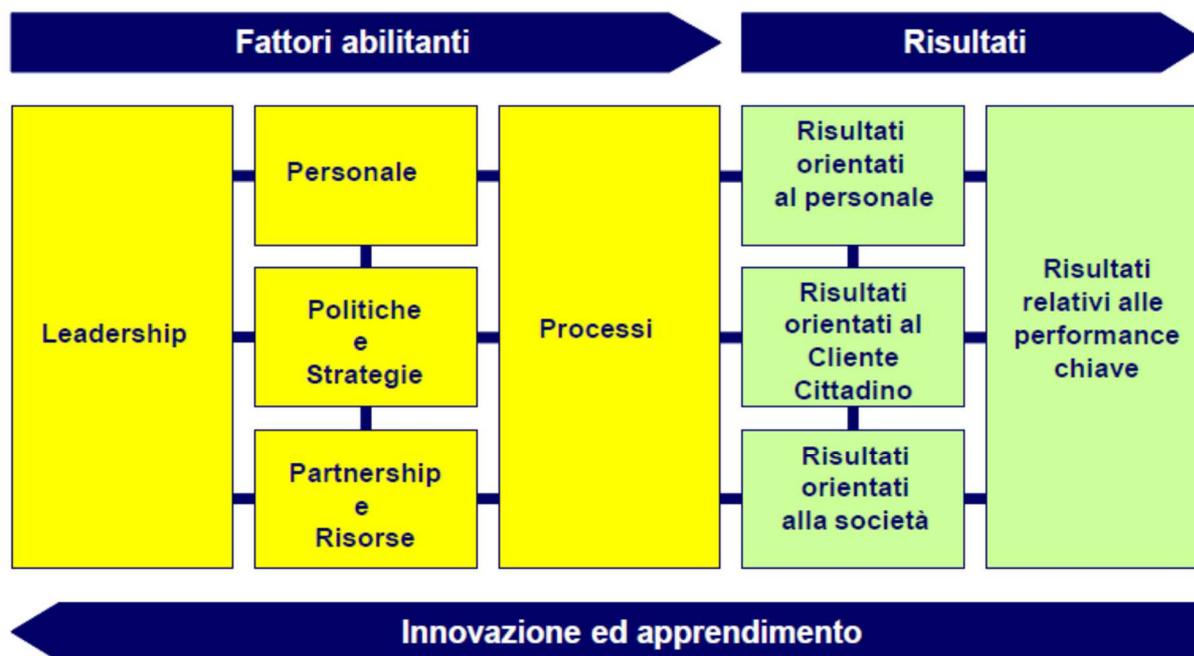
Il modello del CAF si articola in nove criteri che rappresentano gli elementi fondamentali alla base dell'analisi di un'organizzazione.

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 risultati, ovvero l'organizzazione l'applicazione dei esemplificato sottostante, l'organizzazione circolo virtuoso di apprendimento miglioramento



criteri sono relativi ai ciò che raggiunge tramite fattori abilitanti. Come nell'immagine "autoanalisi" che ogni realizza innesca un innovazione ed finalizzato al 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 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 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) che si concretizzano 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 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 le performance dell'organizzazione, sia dell'Ente che di singola unità organizzativa, e le performance individuali (misurate 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, 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
- polifunzionalità

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 rivolte alle imprese
- 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 relativi al personale, quindi i 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 e competenze;
- 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, oggi ANAC). 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 che nel caso delle Camere di Commercio sono monitorati da specifici indicatori di processo individuati e 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 può stimolare una valutazione approfondita delle proprie criticità.

Tipologie di performance negli Enti Camerali: la performance organizzativa e la performance individuale

La performance è da intendersi come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che le varie componenti di un'organizzazione (Ente nel complesso, unità organizzative, gruppi di individui, individui) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi generali dell'organizzazione stessa ed, in ultima istanza alla soddisfazione dei bisogni della collettività per i quali essa è stata costituita ed opera.

Per le Camere di Commercio si provvede alla misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

La **performance organizzativa** attiene alla corretta individuazione e comunicazione degli obiettivi, nonché alla valutazione dei risultati raggiunti e di una efficace ed efficiente gestione dei processi, nella prospettiva sistemica dell'intero complesso Camerale, ovvero mettendo a fattore comune tutti gli elementi esistenti nella prospettiva organizzativa.

La **performance individuale** attiene alla valutazione del contributo individuale, del singolo o di un gruppo, alla crescita dell'organizzazione da cogliere in termini di miglioramento dei comportamenti e delle responsabilità assunte.

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.

Più specificamente, la performance organizzativa viene misurata su due livelli, strettamente correlati tra loro:

- **Performance complessiva:** che afferisce alla realizzazione degli obiettivi complessivi della Camera, nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento.
- **Performance a livello di Unità Organizzativa:** che si riferisce al contributo che ciascun ambito di responsabilità (es. area di responsabilità dirigenziale) all'interno della Camera dà alla performance complessiva dell'Ente.

La misurazione della performance complessiva dell'Ente è quella che consente una sintetica valutazione dei fenomeni aggregati dell'Ente Camerale, utile sia ai fini di indirizzo strategico delle attività future, sia come strumento per effettuare il benchmarking con altre Camere e con altri Enti.

La misurazione della performance della singola unità organizzativa consente la valutazione del contributo dei diversi ambiti di responsabilità gestionale alla performance complessiva. Rappresenta, inoltre, l'anello di congiunzione fondamentale per ancorare la misurazione della performance individuale a quella organizzativa.

Il processo di valutazione avviene tramite un confronto del valore assunto dagli indicatori prescelti rispetto ai corrispondenti 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;
- Confronto con le altre amministrazioni – benchmarking.

Al termine dell'esercizio, in occasione della misurazione degli Indicatori Chiave di Prestazione (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'articolo 8 del D.Lgs n.150/2009, e fornisce la struttura informativa del sistema di misurazione e valutazione.

I macro-ambiti di misurazione sono:

1. Il grado di attuazione della strategia: scopo di tale "macro-ambito" è consentire, attraverso le modalità esplicitate nel Sistema, di rappresentare ex ante quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare ex post se

l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto. La misurazione avviene sugli indicatori relativi agli obiettivi strategici fissati nel piano della performance.

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

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

a) l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con 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 (oggi ANAC) sopra richiamate, di seguito, si rappresentano le tipologie di KPI che potranno essere utilizzate dalla Camera di Commercio di Caserta, 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 Carta dei servizi 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 per il sistema camerale o, specificamente, per l'Ente) KPI per il monitoraggio degli standard definiti dal sistema di qualità del Registro delle Imprese (riferimento al monitoraggio effettuato con il cruscotto Priamo di Infocamere) CSI – Indagini di customer satisfaction
STATO DI SALUTE DELL'ENTE	<ul style="list-style-type: none"> Sistema Pareto 	<ul style="list-style-type: none"> KPI di funzionamento KPI di equilibrio economico-patrimoniale-finanziario KPI di struttura KPI di Customer Satisfaction e di People Satisfaction
OUTCOME	<ul style="list-style-type: none"> Piano delle performance Sistema Pareto 	<ul style="list-style-type: none"> KPI di outcome individuati per ciascuno degli obiettivi strategici del Piano della Performance suscettibili di rettifica e/o integrazione a seguito di risultati derivanti dal gruppo di lavoro di Unioncamere

BENCHMARKING	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Pareto 	<ul style="list-style-type: none"> • KPI di confronto e trend
--------------	--	--

Produttività e Performance Organizzativa di Ente

Nell'ambito della Performance organizzativa dell'Ente, un ruolo importante viene svolto dalla Performance Organizzativa Collettiva. Questa, attraverso l'ideazione e la realizzazione di progetti obiettivo - di norma legati ad una singola unità organizzativa - mira a perseguire e raggiungere gli obiettivi generali di performance organizzativa assegnati col Piano della Performance.

I progetti obiettivo orientano la propria organizzazione verso l'importanza del lavoro in team inteso come modello di sviluppo del proprio sistema. Cambia e si solidifica l'apporto individuale, ove il dipendente – con il proprio comportamento e capacità professionale non necessariamente legato alla qualifica rivestita - si sente quale parte di un sistema più ampio e complesso, e sempre più consapevole del proprio ruolo nel raggiungimento dei risultati collettivi.

La *Performance Organizzativa Collettiva* è finanziata con il 60% della totalità delle risorse disponibili destinate alla Produttività per i collaboratori, per singola PO e per singolo Dirigente.

Tale importo sarà destinato al finanziamento dell'incentivo solo nel caso di raggiungimento di un livello minimo di "Performance Organizzativa di Ente" non inferiore al 60%.

Il budget complessivo di produttività da assegnare alla Performance Organizzativa Collettiva e alla Performance Individuale, è legato in maniera diretta al raggiungimento degli obiettivi della Performance Organizzativa dell'Ente (POE), in base alle seguenti cinque fasce:

- 0 < POE > 30 viene erogato il 30% del budget teorico riservato alla produttività da destinare alla Performance Organizzativa Collettiva e alla Performance Individuale;
- 30 < POE > 50 viene erogato il 50% del budget teorico riservato alla produttività da destinare alla Performance Organizzativa Collettiva e alla Performance Individuale;
- 50 < POE > 75 viene erogato il 75% del budget teorico riservato alla produttività da destinare alla Performance Organizzativa Collettiva e alla Performance Individuale;
- 75 < POE > 85 viene erogato il 85% del budget teorico riservato alla produttività da destinare alla Performance Organizzativa Collettiva e alla Performance Individuale;
- 85 < POE > 100 viene erogato il 100% del budget teorico riservato alla produttività da destinare alla Performance Organizzativa Collettiva e alla Performance Individuale;

Il budget per la Produttività, da destinare alla Performance Organizzativa Collettiva e alla Performance Individuale secondo le percentuali sopra indicate, potrà essere quantificato ed erogato solo all'esito della validazione dei risultati della Performance Organizzativa dell'Ente da parte dell'O.I.V., con atto del Segretario Generale.

I dipendenti che superano 180 giorni di assenza nel corso dell'anno non hanno diritto alla produttività collettiva. Sono esclusi dal computo delle assenze i servizi esterni, le ferie e le festività soppresse.

Il sistema di incentivazione

Premessa

Il sistema di incentivazione adottato riguarda l'erogazione:

- della retribuzione di risultato per i Dirigenti e le Posizioni Organizzative;
- della retribuzione di produttività per i dipendenti, così come previsto dalle vigenti disposizioni del CCNL – comparto Regioni ed Autonomie Locali (art. 17 CCNL 01.04.1999);
- della Progressione Economica Orizzontale, integrata con le modalità previste dal CCDI.

Mentre per singolo Dirigente e per singola PO la quota (teorica) di risultato è già predeterminata, per i collaboratori sarà necessario preventivamente determinare la quota teorica individuale di produttività. Essa sarà determinata, per ciascuna delle quattro categorie (A – B - C – D), in proporzione al monte salari complessivo. Tale quota sarà, a sua volta, suddivisa in due componenti: Performance Organizzativa Collettiva e Performance Individuale

Percentuale risorse economiche

Performance Organizzativa Collettiva: 60% risorse;

Performance Individuale: 40% risorse.

Performance Organizzativa Collettiva

La Performance Organizzativa Collettiva dovrà tener conto non solo della POE (Performance Organizzativa dell'Ente), calcolata secondo il Sistema predetto, ma anche della presenza annua in servizio e della professionalità di ciascun dipendente, nonché del grado di partecipazione al progetto e di raggiungimento dell'obiettivo dell'ufficio a cui il dipendente appartiene.

A decorrere dal 2018, ciascun dipendente parteciperà ad un progetto obiettivo, realizzato a livello di Unità Organizzativa, secondo le modalità indicate nei punti successivi.

Ciascun Servizio/Ufficio proporrà, nell'ambito della Performance Organizzativa Collettiva, uno (o più) "progetti obiettivo".

Ciascun progetto obiettivo avrà assegnato un budget dal Segretario Generale all'esito della sottoscrizione dell'accordo decentrato relativo all'anno di riferimento.

La quota di budget da assegnare a ciascun progetto obiettivo sarà determinato dal valore medio pro-capite del budget complessivo, moltiplicato il numero dei partecipanti al progetto.

La valutazione dei dipendenti partecipanti al progetto obiettivo terrà conto dei seguenti tre elementi:

- A = Percentuale di partecipazione individuale alla realizzazione del progetto obiettivo (0-100);
- B = Qualità della prestazione individuale resa: capacità di adattamento, precisione e quantità (0-100);
- C = Partecipazione alla realizzazione del POE legata alla presenza annua ed alla professionalità.

Ogni elemento citato avrà il seguente peso percentuale rispetto al budget assegnato:

- A = 30% del budget assegnato al progetto;
- B = 50% del budget assegnato al progetto;
- C = 20% del budget assegnato al progetto.

Prima di procedere al calcolo dei vari elementi, si individuano come segue i *coefficienti di professionalità*:

Capo progetto	P.O.
Ctg D	100
Ctg C	90
Ctg B	80
Ctg A	60

Il sistema di calcolo relativamente a ciascun elemento è il seguente:

- A = occorre assegnare la percentuale di partecipazione di ciascun dipendente al progetto, avendo cura che il totale sia sempre uguale a 100. Indi si procede a determinare il parametro medio del budget assegnato all'elemento C, dividendo il budget per 100, così da ottenere il costo medio per punto percentuale. A tal punto si moltiplica il costo del punto percentuale per il voto percentuale espresso nella valutazione.

Pertanto avremo:

$$A = C_{mp} * V_p ;$$

dove A è la parte di budget assegnato al terzo elemento spettante al singolo dipendente;

C_{mp} è il costo medio per punto percentuale;

V_p è la votazione espressa in percentuale della partecipazione al progetto.

Questa formula viene replicata per tutti i dipendenti partecipanti al progetto.

- B = l'importo individuale relativo all'elemento B viene calcolato moltiplicando il parametro medio delle presenze annue effettuate da tutti i partecipanti al progetto per le presenze annue individuali (compresi i servizi esterni, le ferie e le festività sopresse) e per la votazione riportata da ciascun dipendente per la qualità della prestazione resa in relazione al progetto. Il tutto diviso il parametro medio delle votazioni relative alla qualità riportata da tutti i partecipanti al progetto.

Pertanto avremo:

$$B = P_m * P_i * V_i / V_m ;$$

dove B è la parte di budget assegnato al secondo elemento spettante al singolo dipendente;
 P_m è il parametro medio delle presenze annue effettuate da tutti i partecipanti al progetto (tenendo conto delle decurtazioni previste da ciascuno di essi);
 P_i indicano il numero delle giornate di presenza annue del dipendente, tenendo conto delle decurtazioni previste;
 V_i indica la votazione in centesimi riportata da ciascun dipendente per la qualità della prestazione resa in relazione al progetto;
 V_m costituisce il parametro medio delle votazioni relative alla qualità riportata da tutti i partecipanti al progetto.

Questa formula viene replicata per tutti i dipendenti partecipanti al progetto.

- C = occorre calcolare il *coefficiente medio* che è dato dal rapporto tra il budget economico assegnato a tale elemento e il parametro medio dei coefficienti di professionalità relativi a tutti i partecipanti al progetto obiettivo e successivo rapporto con la media delle presenze annue riportate da tutti i partecipanti al progetto. Per ottenere l'importo individuale totale dell'elemento A, occorre moltiplicare il coefficiente medio prima determinato con il coefficiente di professionalità posseduto dal dipendente e successivamente moltiplicato il numero delle giornate di presenza annue.

Pertanto avremo:

$$C_m = B_{eA} / P_{mc} / P_m ;$$

dove C_m è il coefficiente medio;
 B_{eA} è il budget economico assegnato all'elemento A;
 P_{mc} è il parametro medio dei coefficienti di professionalità relativi a tutti i partecipanti al progetto obiettivo;
 P_m è la media delle presenze annue riportate da tutti i partecipanti al progetto.

$$C = C_m * C_p * P_i ;$$

dove C è la parte di budget assegnato al primo elemento spettante al singolo dipendente;
 C_m è il coefficiente medio prima calcolato;
 C_p è il coefficienti di professionalità posseduto da dipendente;
 P_i indicano il numero delle giornate di presenza annue del dipendente.

Quest'ultima formula viene replicata per tutti i dipendenti partecipanti al progetto.

Il compenso relativo alla Performance Organizzativa Collettiva sarà dato dalla somma degli importi riportati per ciascuno dei tre elementi di valutazione. Al totale individuale così ottenuto si applica un correttivo che tiene presente delle economie di gestione sia in positivo che in negativo.

Performance Individuale

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 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 CCNL, dal d. lgs. 150/09, dal d. lgs. 74/2017 e dalle delibere CIVIT (oggi ANAC) 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), 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 quanto più omogeneo possibile, come regola generale, a ciascun dipendente dovrà essere assegnato almeno un obiettivo.

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

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

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

Sotto il profilo più squisitamente operativo, da un punto di vista del personale, la performance viene definita per le seguenti categorie:

- Segretario Generale
- Dirigenti
- Posizioni Organizzative
- Dipendenti

Per ognuna delle quattro categorie qui definite, la misurazione e valutazione della performance individuale interessa quattro macro ambiti:

1) Performance dell'unità di riferimento: in funzione del ruolo ricoperto, per ogni risorsa operante presso l'Ente Camerale è possibile individuare una unità organizzativa di riferimento sulla quale la risorsa stessa produce un maggiore impatto con il proprio operato.

- a. Per il Segretario Generale l'unità di riferimento – intesa come area sulla quale il Segretario produce maggior impatto con il proprio operato – è l'Ente, per cui la performance del Segretario Generale dipenderà dalla Performance dell'Ente.
- b. Per i Dirigenti l'unità di riferimento è l'area dirigenziale di competenza;
- c. Per le Posizioni Organizzative l'area organizzativa di riferimento è l'unità organizzativa di competenza;
- d. Per i Dipendenti l'ambito organizzativo di riferimento è quello dei processi/attività presidiati.

2) Quota di performance del livello organizzativo gerarchicamente superiore: volta ad evidenziare l'importanza di individuare e porre in giusto risalto il legame presente tra l'operato dei singoli e il raggiungimento dei risultati previsti dall'unità organizzativa gerarchicamente superiore, secondo una logica "a cascata".

3) Raggiungimento degli obiettivi individuali: definiti come quegli obiettivi che vengono assegnati al personale afferente ai diversi livelli e che possono anche esulare dal piano della performance.

4) Capacità manageriali e/o competenze organizzative: misurate e conseguentemente valutate sulla base delle capacità e competenze dimostrate dai singoli nell'adempimento delle proprie responsabilità.

Tali capacità e competenze sono in parte standard ed in parte declinate sulla base delle specificità relative alle attività gestite, come si chiarirà nel paragrafo specifico della misurazione della performance individuale.

Elementi della performance individuale

Presupposto fondamentale per l'attribuzione della performance individuale è, pertanto, la definizione, 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 individuali del Piano (P.O.I.);
- C) Performance degli obiettivi individuali anno precedente (P.O.I.ap);
- D) Performance capacità individuali (P.C.I.) .

Il *primo elemento* (performance degli obiettivi del responsabile gerarchicamente superiore - P.S.O) è stato inserito al fine di assicurare un clima di collaborazione e di lavoro di squadra (team work) per costruire un forte 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 "silos" 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	Performance di tutto il Piano
Dirigenti	Performance di tutto il Piano

P.O. / A.P.	Performance della quota parte del piano riferita alla specifica Area Dirigenziale di riferimento
Collaboratori	Performance Organizzativa della quota parte del piano riferita alla specifica Unità Organizzativa di riferimento

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

- Per il Segretario Generale e per i Dirigenti =

$$PSO(n) = \sum Performance(n) / n,$$

dove n = tutti gli obiettivi del piano;

- Per le Posizioni Organizzative =

$$PSO(n_i) = \sum Performance(n_i) / n_i,$$

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

- Per i dipendenti =

$$PSO(n_j) = \sum Performance(n_j) / n_j,$$

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

Il *secondo elemento*, valutazione degli obiettivi individuali (P.O.I.), ha per oggetto i risultati che l'organizzazione si attende dalle persone nel ruolo ricoperto, così come sono stati definiti nell'ambito del Piano della Performance. In particolare il Segretario Generale avrà come obiettivi individuali quelli relativi alla Performance Organizzativa dell'Ente.

Il *terzo elemento* relativo alla valutazione degli obiettivi individuali effettuata l'anno precedente a quello di riferimento, così come introdotta dal d. lgs. n. 74/2017, riporta il relativo punteggio attribuito l'anno antecedente che va ponderato con la media degli altri quattro elementi, secondo la percentuale predeterminata per ciascuna categoria.

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.

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

In particolare, per i collaboratori le possibili capacità oggetto di valutazione vanno selezionate dal seguente elenco:

Elenco delle Capacità, Atteggiamenti ed Attitudini - Collaboratori					
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 gli ambiti di propria competenza. Tendenza a non ribaltare le decisioni inerenti problemi non ricorrenti totalmente sul proprio responsabile. Lucidità nel leggere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione in termini di risultati da raggiungere più che di elenchi di attività e compiti da assolvere. Tendenza ad attivarsi per "fare da soli".		√	√	√

accuratezza nel lavoro		Attitudine a lavorare con meticolosità e attenzione, al fine di minimizzare gli errori e di rispettare gli standard di qualità attesi dall'Ente e dagli utenti. Tendenza a rispettare le procedure di realizzazione del proprio lavoro e a ricercare spazi per un miglioramento continuo dei livelli di qualità.		√	√	√
orientamento al cliente		Capacità di aiutare e servire gli altri, mediante la "lettura" e la soddisfazione dei bisogni. Tendenza a ricercare le informazioni sulle effettive necessità del cliente (al di là di quelle espresse o formalizzate dall'amministrazione) e a soddisfarle con i prodotti e i servizi a disposizione. Capacità di offrire al cliente consulenza e assistenza. Tendenza a risolvere rapidamente e senza riserve i problemi nei servizi al cliente.		√	√	√
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.		√		
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 sia al ruolo, sia alla motivazione di espandere, utilizzare e diffondere tali conoscenze verso gli altri.	√	√		
supportare lo sviluppo professionale	lo	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	√			
proattività iniziativa	e	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.	√			
capacità di ascolto		Capacità di ascoltare i propri interlocutori con un atteggiamento positivo di apertura. Capacità di ascoltare in modo attivo, dando segnali all'interlocutore della propria disponibilità. Capacità di cogliere i segnali deboli espressi dai propri interlocutori, anche quando non immediatamente manifesti. Capacità di	√	√		

	empatia e di percepire le emozioni e le intenzioni con cui gli interlocutori vivono il momento di relazione.				
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.	√	√	√	
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.	√			
capacità di coordinamento	Capacità di dare agli altri indicazioni e direttive chiare ed esplicite su cosa ci si aspetta da loro. Capacità di far fare agli altri ciò che si vuole che essi 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.	√			
capacità 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 best practice per l'ottimizzazione dei processi lavorativi utilizzando casi di successo sperimentati all'interno della Camera di Commercio.	√			
saper comunicare	Capacità di ascoltare attivamente e saper trasmettere in modo efficace il messaggio all'interlocutore. Comunicare efficacemente significa saper interpretare il processo comunicativo, esprimendosi con chiarezza e verificando il livello di comprensione proprio e dell'interlocutore. Saper presentare i contenuti in maniera chiara ed incisiva.	√	√		

orientamento risultato	al	Capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzarsi con costanza e determinazione agli obiettivi operativi, adoperandosi per eliminare eventuali ostacoli al conseguimento dell'obiettivo stesso. Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi. Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta. Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio).	√	√	√	
assunzione responsabilità	di	Avere conoscenza e consapevolezza del proprio ruolo e dei propri compiti per definire correttamente le proprie e altrui responsabilità. Assumere la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi anche se non agendo personalmente nella fase realizzativa.	√	√		

In particolare, per i Dirigenti e Posizioni Organizzative, le possibili capacità oggetto di valutazione sono:

Elenco delle Capacità, Atteggiamenti ed Attitudini - S. G., Dir. e PP.OO.						
Capacità	Declaratoria					
proattività e iniziativa		Orientamento spontaneo a proporre e attivare nuove iniziative, anche attraverso una costante attenzione all'innovazione di processo e di prodotto. Autonomia nello sviluppare nuove opportunità e nell'individuare soluzioni ai problemi anche non immediatamente evidenti. Tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee, assumendosene la responsabilità.				√
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.				√
capacità di ascolto	di	Capacità di ascoltare i propri interlocutori con un atteggiamento positivo di apertura. Capacità di ascoltare in modo attivo, dando segnali all'interlocutore della propria disponibilità. Capacità di cogliere i segnali deboli espressi dai propri interlocutori, anche quando non immediatamente manifesti. Capacità di empatia e di percepire le emozioni e le intenzioni con cui gli interlocutori vivono il momento di relazione.				√
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.				√
saper comunicare		Capacità di ascoltare attivamente e saper trasmettere in modo efficace il messaggio all'interlocutore. Comunicare efficacemente significa saper interpretare il processo comunicativo, esprimendosi con chiarezza e verificando il livello di comprensione proprio e dell'interlocutore. Saper presentare i contenuti in maniera chiara ed incisiva.				√
visione generale e sistemica delle problematiche dell'area	e	Capacità di cogliere la trasversalità delle tematiche e dei problemi affrontati tra i diversi servizi/uffici della propria area organizzativa e con servizi di aree diverse. Attitudine a gestire le attività e proporre soluzioni alle problematiche che emergono cogliendone le implicazioni su tutti i servizi direttamente o indirettamente coinvolti sul processo di lavoro. Tendenza a promuovere una visione trasversale anche all'interno del proprio ufficio tra i colleghi più giovani. Tendenza a integrarsi e collaborare con i referenti di altri uffici per promuovere una trasversalità di approccio nella propria area e nella Camera in generale.				√
capacità di motivare	di	Capacità di interpretare correttamente le aspirazioni dei propri collaboratori, al fine di aumentare l'impegno e il raggiungimento degli obiettivi assegnati e attesi. Capacità di assicurare un clima di lavoro positivo e produttivo. Capacità di armonizzare le esigenze dell'organizzazione con quelle dei collaboratori.				√

assunzione di responsabilità	Avere conoscenza e consapevolezza del proprio ruolo e dei propri compiti per definire correttamente le proprie e altrui 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 di esso operanti. Saper definire dei piani d'azione e una corretta previsione delle risorse necessarie per la loro realizzazione. Conoscere le metodologie alla base della pianificazione.	√
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. 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:

0-40% nessuna padronanza [assenza di competenze o possesso di competenze che non consente di affrontare situazioni note e standardizzate]
41-60% minima padronanza [possesso di competenze limitate che abilita a realizzare aspetti basilari di processi noti e con necessaria supervisione professionale; ha conoscenza minima degli aspetti normativi, metodologici e di contesto a supporto del processo; esprime le capacità richieste ad un livello di base e che consente di far fronte a situazioni note e routinarie]
61-80% buona padronanza [possesso di competenze che abilita alla realizzazione dei processi semplici del ruolo in modo autonomo rispetto agli obiettivi; ha conoscenza buona dei metodi a supporto del processo; esprime le capacità richieste in modo da far fronte in autonomia a situazioni differenziate]
81-100% piena padronanza [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 (Segretario Generale per i Dirigenti e, sentiti i Dirigenti, per titolari di posizione organizzativa e per ciascun collaboratore) 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:

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

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, la POIap e la PCI, per i diversi profili organizzativi, contribuiscono alla determinazione delle performance individuali, con pesi differenti analiticamente rappresentati nella tabella che segue fermo restando che, per il Segretario

Generale, non è valutata la PSO: tale ultimo elemento per il Segretario Generale è rappresentato dalla POE che incide con un peso maggiore nella determinazione della produttività collettiva assegnata alla figura apicale dell'Ente camerale:

Valutazione Individuale	Punteggio ottenuto (A)	Ponderazione (B) espressa in percentuale e differenziata per categoria						Totale
		S.G.	Dir	PP.OO.	D	C e B	A	
Performance media degli Obiettivi relativi alla struttura superiore (PSO)		60%	50%	40%	30%	20%	10%	
Performance sugli Obiettivi Individuali (POI)	#DIV/0!	20%	20%	30%	25%	25%	25%	
Performance sugli Obiettivi Individuali anno precedente (POIap)		10%	10%	10%	15%	15%	15%	
Performance Capacità Professionali Individuali (PCI)	0	10%	20%	20%	30%	40%	50%	
Valutazione ai fini della graduatoria per incentivazione (Media prodotti (A) per (B))							Totale	0,00

Pesi attribuiti agli obiettivi individuali

Per ciascun obiettivo individuale, come si evince dalla scheda allegata, viene previsto un peso da attribuire a cura del Segretario Generale, in base alla seguente griglia:

PESO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI			
Elementi di valutazione	Parametri di apprezzamento	Punti	Peso
1. Obiettivo sfidante ma raggiungibile <i>Esprime il grado del medesimo di impegnatività, arduità, difficoltà, ambiziosità, di alto profilo, per il conseguimento di un livello significativamente superiore a quello massimo in precedenza raggiunto all'interno dell'ente ovvero con le media di altri enti del sistema.</i>	Obiettivo sfidante di grado elevato	12	
	Obiettivo sfidante di grado medio	9	
	Obiettivo sfidante di grado limitato	5	
	Obiettivo non sfidante	2	
2. Obiettivo creativo-originale-innovativo-replicato <i>Esprime il grado di creatività, originalità o innovazione dell'obiettivo: la tendenza a risultati tanto tanto originali quanto efficaci, contrapponendoli alla replicazione di lavori/compiti</i>	Raggio di creatività, originalità o innovazione molto ampio	12	
	Raggio di creatività, originalità o innovazione mediamente ampio	8	
	Raggio di creatività, originalità o innovazione limitatamente ampio	4	
	Replicazione di compiti/attività	1	
3. Complessità obiettivo <i>Valuta la complessità del procedimento, o fase di esso, o dei procedimenti inerenti all'obiettivo assegnato</i>	Complessità procedimentale elevata	12	
	Complessità procedimentale media	8	
	Complessità procedimentale limitata	3	
4. Attività di studio/ricerca e competenza richiesta <i>Esprime l'attività di studio e ricerca necessariamente svolta per la cura e il raggiungimento dell'obiettivo, nonché la competenza professionale necessaria per il suo conseguimento</i>	Attività ad elevato contenuto di studio/ricerca e competenza	12	
	Attività a medio contenuto di studio/ricerca e competenza	9	
	Attività a limitato contenuto di studio/ricerca e competenza	5	
	Attività di routine a limitato contenuto di competenza	1	
5. Grado di autonomia <i>Focalizza l'ampiezza del raggio di autonoma determinazione del dipendente avuto riguardo alla formulazione dell'obiettivo assegnato e alle direttive impartite dai superiori gerarchici o da dipendenti funzionalmente sovraordinati</i>	Autonomia decisionale elevata nell'ambito di indirizzi forniti dal superiore	10	
	Autonomia decisionale media nell'ambito di indirizzi forniti dal superiore	7	
	Autonomia decisionale limitata nell'ambito di indirizzi forniti dal superiore	4	
	Nessuna autonomia decisionale	2	
6. Precedenti esperienze <i>Valuta l'eventuale esigenza od opportunità di riservare l'assegnazione dell'obiettivo a soggetti in possesso di adeguata ed idonea esperienza professionale e/o in possesso di un'adeguata preparazione culturale</i>	Esperienze professionali precedenti e conoscenze ritenute necessarie	10	
	Esperienze professionali precedenti e conoscenze ritenute opportune	7	
	Esperienze professionali precedenti e conoscenze ritenute poco significative	3	
	Irrelevanza di precedenti esperienze professionali e conoscenze	1	
7. Capacità di analisi, sintesi o programmatorie richieste <i>Valuta il grado di analisi, sintesi o programmazione necessario per l'assolvimento dei compiti indispensabili per il conseguimento dell'obiettivo</i>	Grado di analisi, sintesi o programmatorie richieste elevato	12	
	Grado di analisi, sintesi o programmatorie richieste medio	8	
	Grado di analisi, sintesi o programmatorie richieste limitato	4	
	Assenza di capacità di analisi, sintesi o programmatorie	2	
8. Livello di informatizzazione dell'obiettivo <i>Esprime il grado di informatizzazione del processo legato alla realizzazione dell'obiettivo</i>	Grado di informatizzazione del processo elevato	10	
	Grado di informatizzazione del processo medio	7	
	Grado di informatizzazione del processo limitato	4	
	Assenza di informatizzazione del processo	1	
9. Obiettivo di semplificazione amm.va	Attività di semplificazione amministrativa altamente significativa	10	
	Attività di semplificazione amministrativa mediamente significativa	8	
	Attività di semplificazione amministrativa parzialmente significativa	6	

Esprime il grado di semplificazione amministrativa posta in essere con l'attività oggetto dell'obiettivo	Attività di semplificazione amministrativa irrilevante	4	
TOTALE			

il valore della performance, in relazione a ciascun obiettivo/indicatore, è dato dal prodotto del peso in centesimi, per il risultato conseguito in centesimi, per il target espresso in centesimi, per le presenze annue in percentuale e diviso il numero di percentuali applicate.

Pertanto avremo:

$PE = P_s * R_c * T_a * P_r / 100 / 100 / 100$ dove PE è la Performance del singolo obiettivo/indicatore;
 P_s è il peso attribuito all'obiettivo/indicatore in centesimi;
 R_c è il risultato conseguito in centesimi;
 T_a è il target atteso in centesimi;
 P_r è il numero di giorni di presenza annua in percentuale.

Quantificazione della performance individuale

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

Avendo già determinato la quota teorica individuale, per determinare la quota effettiva si terrà conto della graduatoria dei dipendenti camerale costruita sulla base della valutazione della performance individuale.

Per quanto concerne, in particolare, il parametro della **presenza percentuale**, come sopra detto, tiene conto di quella effettiva annua di ciascun dipendente, compresi i servizi esterni, le ferie e le festività soppresse.

Vengono, poi, introdotte cinque fasce di valutazione come segue:

- 0 < % individuale P_i > 30;
- 30 < % individuale P_i > 50;
- 50 < % individuale P_i > 75;
- 75 < % individuale P_i > 85;
- 85 < % individuale P_i > 100;

Veniamo al sistema di calcolo per la determinazione del premio individuale.

Occorre preliminarmente individuare la **differenza** tra il valore della Performance Individuale più alta e quella più bassa, riferita a tutte le categorie giuridiche.

La formula da applicare è la seguente:

$D = P.I._{max} - P.I._{min}$; dove D è la differenza tra i due seguenti valori;
 $P.I._{max}$ indica il valore della performance individuale più alto attribuito ai dipendenti tra tutte le categorie giuridiche;
 $P.I._{min}$ indica il valore della performance individuale più basso attribuito ai dipendenti tra tutte le categorie giuridiche.

A tal punto viene calcolato, per ciascun dipendente la **percentuale individuale**, nel seguente modo: differenza tra P.I. del singolo dipendente e P.I. minima, il risultato moltiplicato per 100 e diviso per la differenza tra la P.I. max e la P.I. min.

La formula da applicare è la seguente:

$P_i = (P.I._d - P.I._{min}) * 100 / D$; dove P_i è la percentuale individuale;
 $P.I._d$ indica il valore della performance individuale del singolo dipendente;
 $P.I._{min}$ indica il valore della performance individuale più basso attribuito ai dipendenti tra tutte le categorie giuridiche;
D è la differenza tra la performance individuale massima e quella minima.

Questa formula viene replicata per tutti i dipendenti.

A tal punto si verifica la percentuale individuale calcolata a quale delle cinque fasce sopra riportate inerisce e si applica il relativo valore.

Tale valore costituisce il **Totale (A)** e viene così determinato:

- $0 < \% \text{ individuale } P_i > 30$ viene erogato il 30% del budget teorico della categoria cui il dipendente appartiene;
- $30 < \% \text{ individuale } P_i > 50$ viene erogato il 50% del budget teorico della categoria cui il dipendente appartiene;
- $50 < \% \text{ individuale } P_i > 75$ viene erogato il 75% del budget teorico della categoria cui il dipendente appartiene;
- $75 < \% \text{ individuale } P_i > 85$ viene erogato il 85% del budget teorico della categoria cui il dipendente appartiene;
- $85 < \% \text{ individuale } P_i > 100$ viene erogato il 100% del budget teorico della categoria cui il dipendente appartiene;

Questa formula viene replicata per tutti i dipendenti.

Successivamente si calcolano le **economie** per ciascuna risorsa umana effettuando la differenza tra P.I. teorica e il Totale (A).

La formula da applicare è la seguente:

$E = P.I._{ii} - (\text{Totale (A)})$; dove E indica le economie per ciascuna risorsa umana;
P.I._{ii} indica il valore della performance individuale teorica spettante al singolo dipendente;
Totale (A) la quota sopra riportata.

Questa formula viene replicata per tutti i dipendenti.

Viene adesso in rilievo un meccanismo che consente di distribuire le economie a tutti i dipendenti, secondo la percentuale individuale. Esso viene calcolato, ottenendo il **Totale (B)**, effettuando il totale economie di tutte le categorie giuridiche moltiplicato il rapporto tra il Totale (A) del dipendente e il Totale (A) di tutte le categorie giuridiche per 100, il tutto diviso 100.

La formula da applicare è la seguente:

$\text{Totale (B)} = E_t * (\text{Totale (A)} / \text{Totale (A)}_c * 100) / 100$; dove E_t indica il valore totale delle economie di tutte le categorie giuridiche;
Totale (A) indica il compenso spettante a ciascun dipendente applicando la formula sopra riportata;
Totale (A)_c indica la somma del totale del compenso spettante ai singoli dipendenti;

Questa formula viene replicata per tutti i dipendenti.

Così non vi sono più economie, e il budget è tutto distribuito tra i dipendenti.

A tal punto viene calcolato il **TOTALE** che è dato dalla somma del Totale (A) e del Totale (B).

Norme generali per il personale non dirigente

Nella determinazione delle performance occorre comunque tenere presente, i seguenti criteri di carattere generale:

- in sede di valutazione della performance individuale i giorni di assenza, in numero superiore a 90, incideranno negativamente sulla quota teorica individuale, in misura proporzionale rispetto ai giorni annui effettivi di lavoro. Non rilevano ai fini del computo delle assenze i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.
- almeno tre mesi di servizio presso l'ente.
- le economie che si rileveranno a seguito dell'incidenza negativa delle assenze, sia sulla quota di produttività/risultato legata alla performance collettiva che su quella legata alla performance individuale, saranno ripartite tra tutti i beneficiari, in proporzione alla quota di incentivo già attribuita a seguito della valutazione. (refuso da eliminare)

Progressione Economica Orizzontale

Per la progressione economica orizzontale si applicherà il presente sistema di misurazione e valutazione della performance nella parte relativa alla Performance degli obiettivi individuali (P.O.I.) ed alla Performance delle capacità individuali (P.C.I.), nei pesi e nelle misure di seguito riportate:

Categoria A

Valutazione Individuale	Punteggio ottenuto	Ponderazione espressa in % e differenziata per categoria			Totale
		A2-A5			
Performance degli obiettivi individuali (P.O.I.)		40%			
Performance capacità individuali (P.C.I.)		50%			
Esperienza acquisita		10%			

Categoria B

Valutazione Individuale	Punteggio ottenuto	Ponderazione espressa in % e differenziata per categoria			Totale
		B2	B3-B6	B7	
Performance degli obiettivi individuali (P.O.I.)		40%	40%	40%	
Performance capacità individuali (P.C.I.)		40%	40%	40%	
Esperienza acquisita		20%			
Impegno e qualità della prestazione individuale			20%	10%	
Grado di coinvolgimento, capacità di adattamento e flessibilità				5%	
Iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni migliorative				5%	

Categoria C

Valutazione Individuale	Punteggio ottenuto	Ponderazione espressa in % e differenziata per categoria			Totale
		C2	C3-C4	C5	
Performance degli obiettivi individuali (P.O.I.)		40%	40%	40%	
Performance capacità individuali (P.C.I.)		40%	40%	40%	
Esperienza acquisita		20%			
Impegno e qualità della prestazione individuale			20%	10%	
Grado di coinvolgimento, capacità di adattamento e flessibilità				5%	
Iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni migliorative				5%	

Categoria D

Valutazione Individuale	Punteggio ottenuto	Ponderazione espressa in % e differenziata per categoria			Totale
		D2-D6			

Performance degli obiettivi individuali (P.O.I.)		40%			
Performance capacità individuali (P.C.I.)		30%			
Esperienza acquisita					
Impegno e qualità della prestazione individuale		10%			
Grado di coinvolgimento, capacità di adattamento e flessibilità		10%			
Iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni migliorative		10%			

La progressione economica orizzontale può essere attribuita al personale che abbia riportato, facendo la media delle ultime due valutazioni, almeno l'80% del valore massimo del punteggio attribuibile alla categoria economica di appartenenza per la selezione.

Il contratto collettivo decentrato integrerà la presente previsione con quanto di propria pertinenza.

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:

- dal Segretario Generale, sentiti i Dirigenti, per le PP.OO. e per i Collaboratori;
- dal Segretario Generale, con l'ausilio dell'OIV, per le aree dirigenziali;
- dall'OIV per l'Ente nel suo complesso.

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

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

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

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

I soggetti coinvolti nel processo sopra rappresentato sono i seguenti:

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

Su ogni report dovranno essere chiaramente individuabili le seguenti informazioni:

- Tipologia di performance di riferimento (organizzativa / individuale);
- Obiettivo di riferimento (con specificazione del livello di performance ottenuto);
- Ambiti di interesse (ad esempio Dimensione di performance secondo quanto disposto dalle Delibere CIVIT 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, è 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 e approvata dalla Giunta entro il 30 Giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, e, infine, validata dall'Organo Indipendente di Valutazione.

La Relazione sulla Performance, dovrà riportare, coerentemente con il Piano della Performance, una valutazione dell'andamento dei risultati ai diversi livelli di obiettivi rappresentando, per ciascuno di essi:

- risultati attesi
- risultati effettivi
- performance raggiunta.

La Relazione sulla Performance potrebbe 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.

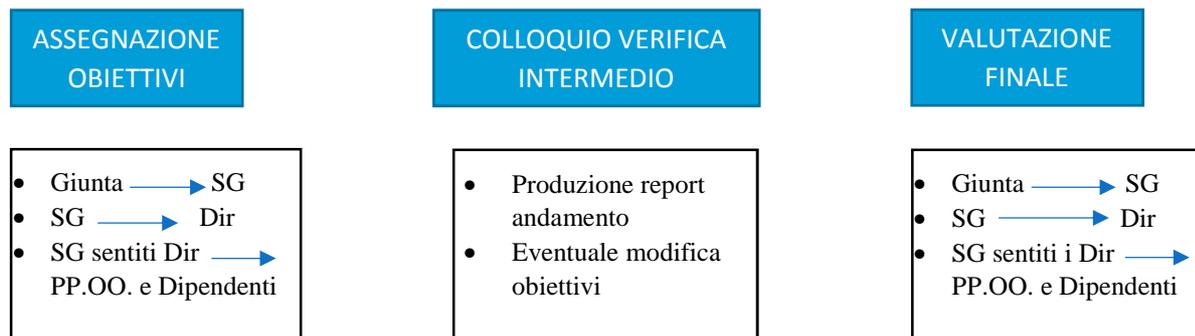
Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale: fasi, tempi, soggetti e responsabilità

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. 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 quest'ultima 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, il Segretario Generale, sentiti i Dirigenti, assegna gli obiettivi alle Posizioni Organizzative, e ai Collaboratori.

Al di là della formalizzazione del processo di assegnazione degli obiettivi, 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.

Tutte le variazioni al Piano della Performance 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,
- il Segretario Generale, sentiti i Dirigenti, valuta le Posizioni Organizzative ed i Collaboratori.

L'O.I.V. esprime parere vincolante sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che viene adottato/modificato dall'Ente.

L'O.I.V. garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, prestando particolare attenzione alla significativa differenziazione dei giudizi, anche al fine di evitare forme di incentivazione a pioggia.

Il monitoraggio sull'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento dovrà essere effettuato dall'O.I.V. (e non più dall'Organo di indirizzo politico), anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione.

Propone, sulla base del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, all'Organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei Dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi (retribuzione di risultato).

Si riconosce agli O.I.V., nell'esercizio delle loro funzioni, il diritto di accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell'amministrazione nonché a tutti i suoi sistemi informativi, utili all'espletamento dei propri compiti, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. Tale accesso deve essere garantito senza ritardo.

Il processo di valutazione prevede nell'ordine:

- la predisposizione dei report sulle performance dei risultati al 31/12 da parte del controllo di gestione;
- la valutazione della performance organizzativa da parte dell'OIV, del Segretario Generale e dei Dirigenti per le rispettive aree di responsabilità;
- la predisposizione della relazione sulla performance;
- la valutazione del contributo individuale alle performance mediante:
 - a) la valutazione delle posizioni organizzative da parte del Segretario Generale sentiti i Dirigenti;
 - b) la valutazione dei dirigenti da parte del Segretario Generale (avvalendosi del supporto dell'OIV);
 - c) la valutazione del Segretario Generale da parte della Giunta (avvalendosi del supporto 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 i 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 schede/atti 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.).

Procedure di conciliazione

Al fine di risolvere eventuali conflitti o controversie che dovessero insorgere nell'ambito del processo di valutazione individuale, la Camera di Commercio di Caserta assicura una procedura di conciliazione, finalizzata anche alla prevenzione dell'eventuale contenzioso in sede giudiziale.

Possano fare ricorso alla conciliazione solo i valutati che abbiano conseguito un punteggio finale inferiore a **50/100**.

La conciliazione è inoltre ammessa esclusivamente nei seguenti casi:

- 1) Errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione (es. errato soggetto valutatore, errore nell'utilizzo di fattori e scale di valutazione, errore di calcolo, mancanza di elementi fondamentali come per esempio il colloquio finale, ecc);
- 2) Presenza di lampanti distorsioni nel processo di valutazione (es. errata interpretazione delle logiche valutative, comportamenti del valutatore fortemente difformi da quelli dei colleghi).

L'organo conciliatore è individuato nell'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) della Camera di Commercio di Caserta.

La procedura di conciliazione può essere attivata dal soggetto valutato con l'invio di una specifica richiesta di conciliazione al Servizio 1 AA.GG. ed Organizzazione della Camera di Commercio.

La domanda deve pervenire entro 30 giorni dalla data di trasmissione della scheda di valutazione finale.

Deve inoltre contenere una sintetica illustrazione della materia del contendere, corredata dalle osservazioni del ricorrente.

Il Servizio 1 AA.GG. ed Organizzazione invia la domanda all'OIV che, entro 10 giorni, ne valuta l'ammissibilità e comunica all'ufficio stesso la data proposta per l'incontro con la controparte.

Il Servizio 1 AA.GG. ed Organizzazione, quindi, comunica la data dell'incontro alle parti.

L'incontro deve tenersi entro 30 gg. dalla data di inoltro della domanda di conciliazione e deve avvenire in presenza del valutato ricorrente e del valutatore.

La parte ricorrente può essere assistita, durante l'incontro, da un rappresentante sindacale.

L' O.I.V. si avvale dell'assistenza operativa del Servizio 1 AA.GG. *ed Organizzazione* e della Struttura di Supporto all'O.I.V..

Nell'ambito dell'incontro l'OIV, ascoltate le parti e tenuto conto delle rispettive considerazioni, propone la soluzione ritenuta più adeguata e predisporre un verbale di conciliazione da sottoporre alla sottoscrizione delle parti.

L'O.I.V. può riservarsi di rinviare le parti ad ulteriori audizioni, anche separate, e/o per acquisire elementi informativi e di approfondimento utili a risolvere la controversia. In tal caso, il procedimento può essere prorogato di ulteriori 20 giorni oltre i 30 decorrenti dalla data di inoltro della domanda di conciliazione da parte del ricorrente.

In caso di mancata individuazione della soluzione alla controversia o di mancata sottoscrizione del relativo verbale da una delle parti, dovrà essere redatto apposito verbale riportante l'esito negativo e la chiusura del procedimento.

I verbali del processo di conciliazione vengono inviati a cura del Servizio 1 AA.GG. *ed Organizzazione* all'attenzione del Segretario Generale che assumerà gli eventuali provvedimenti conseguenti.

L'inoltro della domanda di conciliazione sospende gli effetti dell'applicazione del sistema incentivante con riguardo alla posizione del ricorrente, sino alla data di chiusura del procedimento.

IL SEGRETARIO

Luca Perozzi
firma digitale

IL PRESIDENTE

Tommaso De Simone
firma digitale

Atto sottoscritto con firma digitale (artt. 20, 21, 22, 23 e 24 del D.Lgs. n. 82 del 07/03/2005 e s.m.i.)

(sistema di valutazione del personale 2018)

Allegati tecnici

a) KPI relativi allo stato di salute dell'amministrazione

Indicatori economico patrimoniali		
Cod (Sistema Pareteo)	nome	algoritmo
EC5	Margine di struttura	immobilizzazioni/ patrimonio netto
EC4	Incidenza costi strutturali	oneri correnti - promozione/proventi correnti
EC7	Capacità di generare proventi	(proventi correnti - diritto annuale - diritti di segreteria)/proventi correnti
EC14	incidenza degli oneri correnti sugli oneri totali	Oneri correnti/Oneri totali
EC15.1	Incidenza oneri personale su oneri correnti	oneri del personale /oneri correnti
EC 15.3	Incidenza oneri di funzionamento su oneri correnti	Oneri di funzionamento al netto di forme di lavoro flessibile/oneri correnti
EC15.4	incidenza interventi economici	interventi economici/oneri correnti
EC 15.5	incidenza ammortamenti ed accantonamenti	ammortamenti ed accantonamenti/oneri correnti

b) Indicatori relativi alla qualità dei servizi

Indicatori di Processo		
Cod (Sistema Pareto)	nome	algoritmo
	Registro Imprese	numero di pratiche evase nei 5 gg dal ricevimento (al netto della sospensione)/Numero di pratiche registro imprese ricevute nell'anno
	Livello di apertura al pubblico dello sportello registro imprese	Ore settimanali di apertura al pubblico
	Grado di diffusione dei servizi telematici	numero contratti telemaco pay attivati al 31.12. anno n/numero imprese attive al 31.12 anno n
	certificazione per l'estero	numero di richieste di rilascio documenti a valere per l'estero evase nell'anno n/ risorse impiegate nel processo di gestione di rilascio dei documenti
	protesti	numero istanze di cancellazione sospensione evase nell'anno/numero istanze di cancellazione sospensione protocollate nell'anno
	brevetti	Numero domande brevetti, modelli, marchi e seguiti (riserve, tasse, trascrizioni, annotazioni e varie) pervenute da utenti, imprenditori e mandatari con modalità telematica nell'anno "n" / Numero totale domande brevetti, modelli, marchi e dei seguiti (riserve, tasse, trascrizioni, annotazioni e varie) pervenute nell'anno "n"
	conciliazione	Numero di arbitrati e conciliazioni/mediazioni avviate dalla Camera di commercio nell'anno "n" //Numero medio di arbitrati e conciliazioni/mediazioni avviate dalla Camera di commercio nel triennio (n-3; n-1)
	metrico	Numero di ispezioni e verifiche metriche evase (effettuate) nell'anno "n"/Risorse impiegate (espresse in FTE) nel processo di gestione delle ispezioni e verifiche metriche nell'anno "n"
	grado di utilizzo delle risorse economiche	Costo consuntivo per gli interventi economici nell'anno "n"/ Costo previsto a budget per gli interventi economici nell'anno "n"
	Promozione territorio imprese	Numero di imprese che hanno partecipato alle iniziative di internazionalizzazione promosse dalla Camera di commercio nell'anno "n" /Numero medio di imprese che hanno partecipato alle iniziative di internazionalizzazione promosse dalla Camera di commercio nel triennio ("n-3","n-1")
	Acquisizione e gestione risorse umane	Numero di posizioni economiche retributive (cedolini per tempo indeterminato e determinato) gestite nell'anno "n"/Risorse impiegate (espresse in FTE) nel processo di gestione economica delle risorse umane nell'anno "n"
	Sviluppo risorse umane	N° personale della Camera di commercio presente a tempo indeterminato partecipante ad almeno un corso di formazione nell'anno "n"/N° personale della Camera di commercio presente a tempo indeterminato nell'anno "n"
	Gestione contabilità e liquidità	Σ giorni che intercorrono tra la data ricevimento e la data del mandato di pagamento delle fatture passive ricevute e pagate nell'anno "n" (al netto delle utenze e delle note di credito Infocamere)/Numero di fatture passive ricevute e pagate nell'anno "n" (al netto delle utenze e delle note di credito Infocamere)

	fornitura di beni e servizi	Numero di gare (ad esclusione delle adesioni a convenzioni Consip) e provvedimenti di acquisto (ordinativi economici) gestiti nell'anno "n"/Risorse impiegate (esprese in FTE) nel processo di fornitura di beni e servizi nell'anno "n"
	Acquisizione e gestione risorse umane	Numero di posizioni previdenziali gestite nell'anno "n"/Risorse impiegate (esprese in FTE) nel processo di gestione previdenziale delle risorse umane nell'anno "n"
	Gestione diritto annuale	Sgravi concessi relativamente all'ultimo ruolo emesso da oltre due anni/Totale imprese iscritte nell'ultimo ruolo emanato da oltre due anni
	Gestione diritto annuale	Totale Diritto Annuale incassato entro la scadenza nell'anno "n"/Importo Diritto Annuale dovuto alla Camera di commercio dell'anno "n" (al lordo dell'accantonamento)

c) Schede di valutazione del progetto obiettivo (esempio)

Progetto Obiettivo: Informatizzazione Servizi											
Budget		18.000,00									
A	30%	5.400,00									
B	50%	9.000,00									
C	20%	3.600,00									
N.	Dipendente	Coeff ctg	Presenze	% Partecip	Totale A	Qualità	Totale B	Coeff.medio	Totale C	TOTALE	TOTALE
1	Rossi	100	105	18	972,00	100	1.352,15	0,05	477,64	2.801,79	2.800,17
2	Verdi	100	107	15	810,00	90	1.240,11	0,05	486,74	2.536,85	2.535,23
3	Bianchi	90	107	13	702,00	80	1.102,32	0,05	438,07	2.242,39	2.240,77
4	Verdi	90	95	13	702,00	80	978,70	0,05	388,94	2.069,63	2.068,01
5	Neri	90	92	11	594,00	70	829,32	0,05	376,65	1.799,97	1.798,35
6	Natale	80	104	8	432,00	70	937,49	0,05	378,47	1.747,96	1.746,34
7	Casertano	80	107	8	432,00	80	1.102,32	0,05	389,39	1.923,71	1.922,09
8	Altobelli	80	102	7	378,00	50	656,76	0,05	371,20	1.405,95	1.404,33
9	Tardelli	60	106	7	378,00	60	819,01	0,05	289,31	1.486,33	1.484,71
Totale		770	925	100	5.400,00	680	9.018,17		3.596,41	18.014,58	18.000,00
param.medio		86	9,73	54		75,56					
economic					0,00		-18,17		3,59	-14,58	
Legenda											
A = Percentuale di partecipazione alla realizzazione del progetto (0 - 100)											
B = Qualità della prestazione resa: capacità di adattamento, precisione e quantità (0-100)											
C = Partecipazione alla realizzazione del POE (Performance Organizzativa dell'Ente) legato alla frequenza e professionalità											
Coefficiente professionalità:											
D	100										
C	90										
B	80										
A	60										

d) Schede di valutazione del personale (esempio)

Scheda di Valutazione Performance Individuale - Anno 2018												
Dipendente				CTG		Servizio/Ufficio						
Valutazione Individuale			Punteggio ottenuto (A)	Ponderazione (B) espressa in percentuale e differenziata per categoria					Totale			
				S.G.	Dir	PP.OO.	D	C e B		A		
Performance media degli Obiettivi relativi alla struttura superiore (PSO)				60%	50%	40%	30%	20%	10%			
Performance sugli Obiettivi Individuali (POI)			#DIV/0!	20%	20%	30%	25%	25%	25%			
Performance Obiettivi Individuali anno precedente (POLap)				10%	10%	10%	15%	15%	15%			
Performance Capacità Professionali Individuali (PCI)			0	10%	20%	20%	30%	40%	50%			
Valutazione ai fini della graduatoria per incentivazione (Media prodotti (A) per (B))									Totale 0,00			
Performance sugli Obiettivi Individuali												
Presenze	gg.lavorabili	252	gg. lavorati	252	da decurtare		coeff. decurt	0,50	gg.computati	252,00	peso %	100,00
		Peso	Risultato conseguito		Target atteso		Performance					
Obiettivo 1:												
KPI 1:							0					
KPI 2:							0					
Obiettivo 2:												
KPI 1:							0					
KPI 2:							0					
KPI 3:							0					
Obiettivo 3:												
KPI 1:							0					
KPI 2:							0					
KPI 3:							0					
Totale Performance su Obiettivi Individuali										#DIV/0!	tot / 8	
Assegnazione degli obiettivi il _____. Dirigente dott. _____ Responsabile Servizio dott. _____ Firma per accettazione												
Performance sulle Capacità Individuali												
Elenco delle Capacità, Atteggiamenti ed Attitudini (definite dal documento per le diverse categorie di dipendenti)											Punteggio %	
da riportare in base alla categoria posseduta												
da riportare in base alla categoria posseduta												
da riportare in base alla categoria posseduta												
da riportare in base alla categoria posseduta												
da riportare in base alla categoria posseduta												
da riportare in base alla categoria posseduta												
da riportare in base alla categoria posseduta												
da riportare in base alla categoria posseduta												
da riportare in base alla categoria posseduta												
da riportare in base alla categoria posseduta												
Totale Performance sulle Capacità Individuali											0	Tot. / 10
Valutazione degli Obiettivi e delle Capacità il _____. Valutatori: Segretario Generale e Dirigenti camerali, sentito il Responsabile del Servizio												
PSO	Ruolo	Performance					Algoritmo di Calcolo					
PSO (n)	S.G. e Dirigenti	Performance di tutto il Piano					PSO (n) = \sum Performance (n) / n					
PSO (ni)	PP.OO.	Performance della quota parte del piano riferita all'Area dirigenziale di riferimento					PSO (ni) = \sum Performance (ni) / ni					
PSO (nj)	Collaboratori	Performance della quota parte del piano riferita al Servizio di riferimento					PSO (nj) = \sum Performance (nj) / nj					
POI	Obiettivi	Performance										
	Quantitativi	Performance = (Risultato Effettivo / Risultato Atteso) % punteggio % tra 0 - 40 per risultati completamente disattesi punteggio % tra 41 - 70 per risultati al di sotto delle aspettative punteggio % tra 71 - 90 per risultati in linea con le aspettative punteggio % tra 91 - 100 per risultati al di sopra delle aspettative										
	Qualitativi											
	Punteggio finale	POI = $\sum (r1 + \dots + rn) / n$										
PCI	Ruolo	Capacità Professionali Individuali riguardano la sfera										
	S.G. e Dirigenti	Sfera manageriale e degli atteggiamenti e delle attitudini individuali										
	PP.OO.	Sfera manageriale e degli atteggiamenti e delle attitudini individuali										
	Collaboratori	Sfera organizzativa e degli atteggiamenti e delle attitudini individuali										
Per i Collaboratori le possibili capacità oggetto di valutazione vanno selezionate dall'Elenco delle Capacità, Atteggiamenti ed Attitudini allegato												
PCI	Ad ogni singola voce del profilo sarà attribuito un punteggio % compreso tra 0 e 100, in base al seguente significato:											
	0-40% nessuna padronanza [assenza di competenze o possesso di competenze che non consente di affrontare situazioni note e standardizzate]											
	41-60% minima padronanza [possesso di competenze limitate che abilita a realizzare aspetti basilari di processi noti e con necessaria supervisione professionale;											
	61-80% buona padronanza [possesso di competenze che abilita alla realizzazione dei processi semplici del ruolo in modo autonomo rispetto agli obiettivi; ha											
	81-100% ottima padronanza [possesso di competenze che abilita alla realizzazione di processi complessi di ruolo che richiedano un uso innovativo/integrativo delle											
	Punteggio finale PCI = $\sum (C1 + \dots + Cn) / n$											

e) 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
28 Febbraio T	Assegnazione degli Obiettivi	Giunta/Segretario Generale/Dirigenti/PO/Personale
15 Giugno T	Comunicazione inviata ad ogni Responsabile di Area al fine di coordinare la fase di raccolta dei dati relativi ai primi 6 mesi dell'anno.	Controllo di Gestione / Segretario Generale
15 Luglio T	Raccolta dati da parte dell'Ufficio Controllo di Gestione	Controllo di Gestione / Segretario Generale
30 luglio T	Analisi e consolidamento delle informazioni al fine di predisporre un report sintetico relativo ai primi 6 mesi di attività	Controllo di Gestione / Segretario Generale
30 Luglio T	Primo colloquio di valutazione intermedia	Segretario Generale /Dirigenti
31 Luglio T	La Giunta viene chiamata a deliberare su: <ul style="list-style-type: none"> • Analisi dell'andamento del primo semestre di attività Le analisi realizzate sulle attività svolte nel primo semestre potrebbe portare ad una revisione del Piano della Performance con contestuale aggiornamento del Budget Direzionale. Gli output di questa fase sono: <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
1 settembre T	Consegna report dei primi sei mesi all' O.I.V.	Controllo di Gestione / Segretario Generale
10 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
15 Gennaio (T+1)	Raccolta dati da parte dell'Ufficio Controllo di Gestione	Controllo di Gestione / Segretario Generale
Febbraio (T+1)	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., al Segretario generale e ai Dirigenti 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
Aprile (T+1)	Colloqui di valutazione finale	SG -> Dirigenti Dirigenti -> PO

		Dirigenti e PO -> dipendenti
Maggio (T+1)	Il Segretario Generale predispose il documento Relazione sulla Performance.	Segretario Generale, Giunta
30 Giugno (T+1)	La Giunta approva la Relazione sulla Performance	Giunta
10 settembre (T+1)	Validazione della Relazione sulla Performance	O.I.V.