



## ESTRATTO DAL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLA CESSATA CCIAA DI CAMPOBASSO

---

# Il sistema di misurazione e valutazione della CCIAA di CAMPOBASSO

---

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

### Capitolo III

#### Par III A- Come si misura e valuta: la performance organizzativa

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

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

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

- Grado di attuazione della strategia;



- Portafoglio delle attività e dei servizi;
- Salute dell'amministrazione;
- Impatto dell'azione amministrativa - outcome;
- Il confronto con le altre amministrazioni – benchmarking.

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

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

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

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

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

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

Dove per ogni indicatore:

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

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

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

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



## I Requisiti minimi del sistema

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

I macro-ambiti di misurazione sono:

1. Il grado di attuazione della strategia: scopo di tale "macro-ambito" è consentire, attraverso le modalità esplicitate nel Sistema, di rappresentare ex ante quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare ex post se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto. La misurazione avviene sugli indicatori relativi agli obiettivi strategici fissati nel piano della performance.
2. Il portafoglio delle attività e dei servizi: Mediante l'articolazione di tale "macro-ambito", viene data indicazione, ex ante, dell'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti ed, ex post, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati.
3. Lo stato di salute dell'amministrazione serve a garantire che lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali. A tal fine, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire di valutare ex ante ed ex post se:
  - a) l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse;
  - b) i processi interni di supporto - i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione - raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia.

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

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

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

Sulla base delle indicazioni fornite dalle delibere Civit sopra richiamate, di seguito, si rappresentano le tipologie di KPI che potranno essere utilizzate dalla Camera di Commercio di Campobasso, 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"> <li>Piano della performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KPI strategici definiti nel piano triennale della performance</li> </ul>
ATTIVITÀ E SERVIZI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piano della performance</li> <li>Carta dei servizi</li> <li>Pareto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KPI su obiettivi operativi definiti nel piano della performance</li> <li>Ampliare la gestione associata o in comune dei servizi camerali (obiettivo del fondo perequativo)</li> <li>Rispetto degli standard (previsti per il sistema camerale o, specificamente, per l'Ente)</li> <li>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)</li> <li>CSI – Indagini di customer satisfaction</li> </ul>
STATO DI SALUTE DELL'ENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema Pareto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KPI di funzionamento</li> <li>KPI di equilibrio economico-patrimoniale- finanziario</li> <li>KPI di struttura</li> <li>KPI di Customer Satisfaction e di People Satisfaction</li> </ul>

OUTCOME	<ul style="list-style-type: none"><li>• Piano delle performance</li><li>• Sistema Pareto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• KPI di outcome individuati per 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</li></ul>
BENCHMARKING	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema Pareto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• KPI di confronto e trend</li></ul>

### Capitolo III

#### Par III B - Come si misura e valuta la performance individuale

##### I requisiti minimi del sistema

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

1. riconoscere e valorizzare i contributi individuali differenziati. Le persone, quando svolgono la loro attività sui processi operativi della Camera, mettono in gioco livelli di motivazione, capacità professionali, orientamento verso i risultati diversi. Il sistema di valutazione deve essere in grado di prevedere strumenti e procedure volti a tenere traccia di questa differenziazione di contributo e a riconoscere i diversi livelli di impegno e di risultato.
2. assicurare una stretta 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, data 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 dlgs 150/09 e dalle delibere CIVIT 89 e 104, un sistema di valutazione della performance individuale del personale deve essere articolato sui seguenti oggetti di valutazione:

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



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

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

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

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

## **Il sistema di incentivazione**

### **Premessa**

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

- della retribuzione di risultato per i Dirigenti, le Posizioni Organizzative/Alte Professionalità;
- della retribuzione di produttività per i dipendenti.

Mentre per singolo Dirigente e per singola PO/AP la quota (teorica) di risultato è già predeterminata, per i collaboratori sarà necessario preventivamente determinare la quota teorica individuale di produttività secondo un processo di calcolo che tenga conto delle unità di personale in servizio, della loro categoria di appartenenza nonché del livello economico per ciascuna categoria. In particolare, sarà necessario rilevare:



- Numero dei collaboratori per ciascun livello economico di categoria espressi in unità annua di presenza (es: una unità per un anno = 1; una unità per 6 mesi = 0,50)
- Costo medio di categoria differenziato per livello economico (costo mensile di ciascun livello economico per il numero di unità appartenenti ad esso)
- Peso relativo della categoria (rapporto tra il costo medio di categoria e il costo medio complessivo del personale interessato, espresso in termini percentuali)
- Distribuzione del fondo disponibile tra le diverse categorie in base alla percentuale relativa
- Determinazione quota teorica individuale, ripartendo la quota spettante a ciascuna categoria per il numero di unità appartenenti ad essa.

Dopo aver determinato la quota teorica individuale, con il presente sistema le risorse destinate al finanziamento della produttività e/o risultato distinte, vengono suddivise in due componenti: produttività collettiva e produttività individuale.

#### Produttività collettiva

La *prima componente* ( *produttività collettiva POE*) è finanziata con il **30%** della totalità delle risorse disponibili per i collaboratori, per singola PO/AP e per singolo Dirigente.

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

I dipendenti che superano 120 giorni di assenza nel corso dell'anno non hanno diritto alla produttività collettiva. Sono esclusi dal computo delle assenze i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

#### Produttività individuale

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

#### Elementi della produttività individuale

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



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

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:

<b>Ruolo</b>	<b>Performance struttura organizzativa</b>
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 =

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

dove n = tutti gli obiettivi del piano;

- Per le Posizioni Organizzative /Alte Professionalità =



$$PSO (ni) = \Sigma Performance (ni) / ni,$$

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

➤ Per i dipendenti =

$$PSO (nj) = \Sigma Performance (nj) / nj,$$

dove nj = 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.

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

$$Performance = (Risultato Effettivo / Risultato Atteso)\%$$

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

Performance relativa agli obiettivi di natura qualitativa =

punteggio % tra 0-40 per risultati completamente disattesi

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

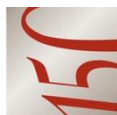
punteggio % tra 71-90 per risultati in linea con le aspettative

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

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

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

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



Dove:

POI = media delle performance dei singoli obiettivi

$r_i$  = performance dell'obiettivo i-esimo

n = numero di obiettivi

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

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

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

*Le capacità professionali individuali* riguarderanno la sfera:

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

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:

<b>ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI</b>		funzionario	assistente	agente	addetto
Capacità	declaratoria	D	C	B	A
orientamento alla soluzione di problemi	Tendenza a vedere il problema non come un ostacolo insormontabile, o come qualcosa di competenza altrui, ma come un normale aspetto collegato alla propria attività e, in quanto tale, da affrontare e risolvere. Capacità di individuare e analizzare le diverse variabili di un problema e di individuarne le cause in	√	√	√	

	<p>modo corretto. Capacità di differenziare il problema dalle difficoltà ricorrenti legate al proprio ruolo</p>				
autonomia operativa	<p>Atteggiamento verso l'autonomia, piuttosto che l'autonomia stessa che per definizione dipende dal grado di esperienza. Capacità di affrontare le situazioni riconoscendo i propri ambiti di propria competenza. Tendenza a non ribaltare le decisioni inerenti problemi non ricorrenti totalmente sul proprio responsabile. Lucidità nel leggere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione in termini di risultati da raggiungere più che elenchi di attività e compiti da assolvere. Tendenza ad attivarsi per "fare da soli".</p>		√	√	√
accuratezza nel lavoro	<p>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.</p>		√	√	√
orientamento al cliente	<p>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.</p>		√	√	√
collaborazione	<p>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.</p>		√	√	√
organizzazione e del proprio lavoro	<p>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</p>		√	√	

	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 al ruolo, sia alla motivazione di espandere, utilizzare e diffondere tali conoscenze verso gli altri.	√	√		
supportare lo sviluppo professionale	Orientamento e capacità di supportare con continuità lo sviluppo professionale dei collaboratori creando le condizioni appropriate a facilitare il trasferimento delle conoscenze. Capacità di approfondire e sviluppare conoscenze in relazione a specifiche tematiche di pertinenza dei propri servizi. Sensibilità verso la crescita dei propri collaboratori. Costante attenzione alle innovazioni sulle materie di propria competenza e alla comprensione dei possibili effetti	√			
proattività e iniziativa	Orientamento spontaneo a proporre e attivare nuove iniziative, anche attraverso una costante attenzione all'innovazione di processo e di prodotto. Autonomia nello sviluppare nuove opportunità e nell'individuare soluzioni ai problemi anche non immediatamente evidenti. Tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee, assumendosene la responsabilità.	√	√	√	
gestione dei conflitti	Tendenza a vivere e a promuovere tra i propri colleghi una visione dei contrasti di opinioni come momenti di confronto utili al miglioramento del modo di lavorare e delle soluzioni. Capacità di dirimere situazioni conflittuali fra colleghi stimolando un atteggiamento positivo di confronto.	√			

	<p>Capacità di affrontare situazioni di contrasto con un interlocutore con tranquillità e promuovendo una relazione corretta.</p> <p>Tendenza a mantenere la calma e la lucidità in situazioni di tensione e conflitto.</p>				
capacità di ascolto	<p>Capacità di ascoltare i propri interlocutori con un atteggiamento positivo di apertura.</p> <p>Capacità di ascoltare in modo attivo, dando segnali all'interlocutore della propria disponibilità.</p> <p>Capacità di cogliere i segnali deboli espressi dai propri interlocutori, anche quando non immediatamente manifesti.</p> <p>Capacità di empatia e di percepire le emozioni e le intenzioni con cui gli interlocutori vivono il momento di relazione.</p>	√	√		
autorevolezza	<p>Capacità di influenzare e orientare le azioni e gli atteggiamenti dei propri interlocutori.</p> <p>Capacità di essere visto come un punto di riferimento professionale.</p> <p>Capacità di trasmettere integrità nei propri valori.</p> <p>Capacità di mettere in atto comportamenti e atteggiamenti in linea con le scelte dell'Ente, anche nei casi in cui queste non vengono condivise fino in fondo.</p>	√			
adattabilità e apertura al cambiamento	<p>Capacità di cogliere il nuovo come opportunità, accettandone l'incertezza e i rischi che ne derivano e valorizzando gli aspetti positivi.</p> <p>Tendenza a creare, fra i propri colleghi, le condizioni organizzative e di clima affinché il cambiamento possa avvenire.</p> <p>Attitudine a promuovere il cambiamento attraverso la ricerca di modalità nuove di gestione delle attività e dei servizi.</p>	√	√	√	
flessibilità	<p>Disponibilità a vedere criticamente le proprie opinioni, decisioni e scelte alla luce dei contributi altrui e dei cambiamenti di scenario.</p> <p>Capacità di affrontare con apertura anche problematiche professionali nuove.</p> <p>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.</p> <p>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</p>	√	√	√	

	interlocutori.				
Capacità organizzativa	<p>Capacità di strutturare le attività, le risorse umane e strumentali, il tempo disponibile in funzione del conseguimento di un obiettivo del proprio ufficio.</p> <p>Capacità di strutturare i tempi, dando priorità alle azioni e monitorando i risultati e i processi, al fine di aumentare l'efficienza operativa e l'economicità del lavoro.</p> <p>Capacità di ripartire e assegnare attività e risorse in un'ottica di processo.</p>	√			
capacità di coordinamento	<p>Implica dare agli altri indicazioni e direttive chiare ed esplicite su cosa ci si aspetta da loro.</p> <p>E' anche la capacità di far fare agli altri ciò che noi vogliamo che loro facciano attraverso l'uso dell'autorità e del potere legato al ruolo gerarchico.</p> <p>Capacità di analizzare le attività per definire i piani di azione e assegnare le attività, per poi fare mirate attività di verifica e controllo dello stato di avanzamento delle attività.</p>	√			
capacità di coinvolgimento	<p>Senso di appartenenza e di condivisione dei valori e degli obiettivi dell'organizzazione e dell'unità organizzativa.</p> <p>Interesse profondo ad investire le proprie energie per una gestione ampia ed efficace dei processi dell'unità organizzativa.</p> <p>Capacità di coinvolgere gli altri, singoli e gruppi , per il raggiungimento dei risultati.</p> <p>Saper creare al meglio "il gioco di squadra", attraverso un atteggiamento collaborativo che favorisca l'assunzione di responsabilità da parte degli altri.</p>	√	√		
ottimizzazione processi	<p>Questa competenza si evidenzia attraverso comportamenti funzionali al miglioramento della qualità e dell'efficienza dei compiti e delle attività gestite.</p> <p>Comporta, inoltre, una tendenza a misurare le prestazioni dei processi per aumentarne efficacia, efficienza e qualità.</p> <p>Incrementa il confronto e l'utilizzo delle best practice per l'ottimizzazione dei processi lavorativi utilizzando casi di successo sperimentati all'interno della Camera di Commercio.</p>	√			

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

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

ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI		
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	<p>Tendenza a vivere e a promuovere tra i propri colleghi una visione dei contrasti di opinioni come momenti di confronto utili al miglioramento del modo di lavorare e delle soluzioni.</p> <p>Capacità di dirimere situazioni conflittuali fra colleghi stimolando un atteggiamento positivo di confronto.</p> <p>Capacità di affrontare situazioni di contrasto con un interlocutore con tranquillità e promuovendo una relazione corretta.</p> <p>Tendenza a mantenere la calma e la lucidità in situazioni di tensione e conflitto.</p>	
capacità di ascolto	<p>Capacità di ascoltare i propri interlocutori con un atteggiamento positivo di apertura.</p> <p>Capacità di ascoltare in modo attivo, dando segnali all'interlocutori della propria disponibilità.</p> <p>Capacità di cogliere i segnali deboli espressi dai propri interlocutori, anche quando non immediatamente manifesti.</p> <p>Capacità di empatia e di percepire le emozioni e le intenzioni con cui gli interlocutori vivono il momento di relazione.</p>	
autorevolezza	<p>Capacità di influenzare e orientare le azioni e gli atteggiamenti dei propri interlocutori.</p> <p>Capacità di essere visto come un punto di riferimento professionale.</p> <p>Capacità di trasmettere integrità nei propri valori.</p> <p>Capacità di mettere in atto comportamenti e atteggiamenti in linea con le scelte dell'Ente, anche nei casi in cui queste non vengono condivise fino in fondo.</p>	
saper comunicare	<p>Capacità di ascoltare attivamente e saper trasmettere in modo efficace il messaggio all'interlocutore.</p> <p>Comunicare efficacemente significa saper interpretare il processo comunicativo, esprimendosi con chiarezza e verificando il livello di comprensione proprio e dell'interlocutore.</p> <p>Saper presentare i contenuti in maniera chiara ed incisiva.</p>	
visione generale e sistemica delle problematiche dell'area	<p>Capacità di cogliere la trasversalità delle tematiche e dei problemi affrontati tra i diversi servizi/uffici della propria area organizzativa e con servizi di aree diverse.</p> <p>Attitudine a gestire le attività e proporre soluzioni alle problematiche che emergono cogliendone le implicazioni su tutti i servizi direttamente o indirettamente coinvolti sul processo di lavoro.</p> <p>Tendenza a promuovere una visione trasversale anche all'interno del proprio ufficio tra i colleghi più giovani.</p> <p>Tendenza a integrarsi e collaborare con i referenti di altri uffici per promuovere una trasversalità di approccio nella propria area e nella Camera in generale.</p>	
capacità di motivare	<p>Capacità di interpretare correttamente le aspirazioni dei propri collaboratori, al fine di aumentare l'impegno e il raggiungimento degli obiettivi assegnati e attesi.</p>	

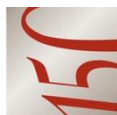
	Assicura peraltro un clima di lavoro positivo e produttivo. Capacità di armonizzare le esigenze dell'organizzazione con quelle dei collaboratori.	
assunzione di responsabilità	Avere conoscenza e consapevolezza del proprio ruolo e dei propri compiti per definire correttamente le proprie e altre responsabilità. Assumere la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi anche se non agendo personalmente nella fase realizzativa.	
definizione e implementazione di strategie	Capacità di favorire l'accreditamento e il consolidamento di un ruolo forte e attivo dell'Ente per la promozione e lo sviluppo del territorio, in rapporto con le altre istituzioni del territorio. Saper sviluppare relazioni interistituzionali valorizzando le competenze dell'Ente per affermare una leadership istituzionale in materia di sviluppo dell'economia locale	
promozione del ruolo della Camera	Capacità di favorire l'accreditamento e il consolidamento di un ruolo forte e attivo dell'Ente per la promozione e lo sviluppo del territorio, in rapporto con le altre istituzioni del territorio. Saper definire dei piani d'azione e una corretta previsione delle risorse necessarie per la loro realizzazione Conoscere le metodologie alla base della pianificazione (SWOT Analysis, GAP analysis, etc.).	
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:

0-25	nessuna padronanza
assenza di competenze o possesso di competenze che non consente di affrontare situazioni note e standardizzate	
26-50	padronanza di base (richiede supervisione professionale)
possesso di competenze che abilita a realizzare aspetti specifici di processi in situazioni note e con supervisione professionale; ha conoscenza di base degli aspetti normativi, metodologici e di	



contesto a supporto del processo; esprime le capacità richieste ad un livello di base che consente di far fronte a situazioni note e routinarie
51-75 buona padronanza (livello autonomia applicativa)
possesso di competenze che abilita alla realizzazione dei processi del ruolo in modo autonomo rispetto agli obiettivi; ha conoscenza approfondita dei metodi a supporto del processo; esprime le capacità richieste in modo da far fronte in autonomia a situazioni differenziate
76-100 piena padronanza (livello innovativo/integrativo)
possesso di competenze che abilita alla realizzazione di processi complessi di ruolo che richiedano un uso innovativo / integrativo delle conoscenze ed esperienze anche in situazioni non ben definite; espressione delle capacità che consentono di far fronte a situazioni complesse

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

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

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

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

Segretario Generale	
FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO
POE (performance organizzativa dell'Ente) –	35%

POI (performance del Piano)	30%
PCI (performance capacità individuali)	35%
$PI (\text{Segretario Generale}) = 35\% \times POE + 30\% \times POI + 35\% \times PCI$	

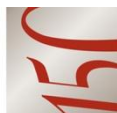
Dirigenti	
FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO
PSO (performance del Piano a livello di Ente)	25%
POI (D) (performance del Piano a livello di area dirigenziale)	40%
PCI (performance capacità individuali)	35%
$PI (\text{Dirigenti}) = 25\% \times PSO + 40\% \times POI + 35\% \times PCI$	

PO/AP	
FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO
PSO (performance del Piano a livello di area dirigenziale)	25%
POI (PO/AP) (performance del Piano a livello di Unità Organizzativa)	40%
PCI (performance capacità individuali)	35%
$PI (\text{PO/AP}) = 25\% \times PSO + 40\% \times POI + 35\% \times PCI$	

Collaboratori Cat. D	
FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO
PSO (performance del Piano a livello di Unità Organizzativa superiore)	25%
POI (C) (performance del Piano a livello di Obiettivi Individuali del collaboratore)	40%
PCI (performance capacità individuali)	35%
$PI (\text{Collaboratori Cat. D}) = 25\% \times PSO + 40\% \times POI + 35\% \times PCI$	

Collaboratori Cat. C e B	
FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO
PSO (performance del Piano a livello di Unità Organizzativa)	30%
POI (C) (performance del Piano a livello di Obiettivi Individuali del collaboratore)	40%
PCI (performance capacità individuali)	30%
$PI (\text{Collaboratori Cat. C e B}) = 30\% \times PSO + 40\% \times POI + 30\% \times PCI$	

Collaboratori Cat. A	
FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO
PSO (performance del Piano a livello di Unità Organizzativa)	20%



POI (C) (performance del Piano a livello di Obiettivi Individuali del collaboratore)	30%
PCI (performance capacità individuali)	50%
PI (Collaboratori Cat. A ) = 20% x PSO + 30% x POI + 50% x PCI	

### Quantificazione della produttività individuale

Una volta completate le fasi di valutazione delle performance, tanto organizzative quanto individuali, 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/AP e i collaboratori necessarie per la quantificazione della produttività 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 camerali costruita sulla base della valutazione della performance individuale.

Vengono previste le seguenti fasce:

Fasce	Punteggio della PI	Percentuale produttività individuale
Fascia 5	Da 91 a 100	100%
Fascia 4	Da 81 a 90	90%
Fascia 3	Da 61 a 80	70%
Fascia 2	Da 41 a 60	50%
Fascia 1	Da 0 a 40	0

Le economie che si genereranno sulle Fasce di performance dalla 1 alla 4, andranno a costituire un fondo per la premialità aggiuntiva che finanzierà la maggiorazione del premio spettante ai soggetti che si sono collocati nelle migliori due fasce di performance (Fascia 4 e 5).

Il fondo per la maggiorazione sarà ripartito per il 60% tra i soggetti collocati nella fascia 5 e per il 40% fra i soggetti collocati nella fascia 4. In ciascuna di tali fasce, inoltre, ognuno concorrerà alla maggiorazione del premio, in base al valore relativo della propria performance (p.i./somma delle performance della fascia).

Per quanto riguarda la retribuzione di risultato individuale (70% delle risorse disponibili sul fondo distinto per SG, Dirigenti e PO/AP) si procede alla sua determinazione sulla base delle seguenti fasce.

Tale diversificazione avviene sulla base delle seguenti fasce:

Fasce	Punteggio della PI	Percentuale produttività individuale
Fascia 4	Da 85 a 100	100%
Fascia 3	Da 75 a 84,99	75%
Fascia 2	Da 50 a 74,99	50%
Fascia 1	Da 0 a 40,99	0

Le economie che si genereranno sulle Fasce di performance dalla 1 alla 2, andranno a costituire un fondo per la premialità aggiuntiva che finanzia la maggiorazione del premio spettante ai soggetti che si sono collocati nelle migliori due fasce di performance (Fascia 3 e 4).

Il fondo per la maggiorazione sarà ripartito per il 60% tra i soggetti collocati nella fascia 4 e per il 40% fra i soggetti collocati nella fascia 3. In ciascuna di tali fasce, inoltre, ognuno concorrerà alla maggiorazione del premio, in base al valore relativo della propria performance (p.i./somma delle performance della fascia).

#### Norme generali per il personale non dirigente

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

- in sede di valutazione della produttività 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.