



**Il sistema di misurazione e valutazione della
performance organizzativa ed individuale del
personale camerale**



Indice

	PREMESSA		p.	3
1	VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		p.	4
2	VALUTAZIONE DELL'ANDAMENTO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		p.	4
	2.1 <i>Grado di attuazione della strategia</i>		p.	4
	2.2 <i>Portafoglio delle attività e dei servizi</i>		p.	4
	2.3 <i>Salute dell'amministrazione</i>		p.	5
	2.4 <i>Impatto dell'azione amministrativa</i>		p.	5
	2.5 <i>Il confronto con le altre amministrazioni</i>		p.	5
3	II PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		p.	5
4	VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE		p.	6
5	IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE		p.	8
	5.1 <i>Assegnazione degli obiettivi a inizio anno</i>		p.	9
	5.2 <i>Verifica ed eventuale aggiornamento degli obiettivi nei corsi dell'anno</i>		p.	9
	5.3 <i>Valutazione degli obiettivi a fine anno e comunicazione dei risultati</i>		p.	10
6	L'ARCHITETTURA DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE		p.	12
	6.1 <i>La valutazione degli obiettivi individuali del Piano</i>		p.	12
	6.2 <i>La valutazione delle capacità</i>		p.	14
7	LA DEFINIZIONE DEL REPORT DEGLI INDICI SINTETICI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE		p.	21
8	IL MODELLO DI CALCOLO PER LA DEFINIZIONE DELLE RETRIBUZIONI DI RISULTATO E DI PRODUTTIVITA'		p.	22
9	APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE		p.	23
10	APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: DISPOSIZIONI SPECIFICHE		p.	29



PREMESSA

A seguito dell'entrata in vigore del D.Lgs 150/2009 (decreto Brunetta) in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, l'Ente camerale ha provveduto ad adeguare il sistema di misurazione e valutazione come previsto dall'art. 7, del richiamato decreto, adottando, con delibera della Giunta camerale n.10, del 15 marzo 2011, il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, predisposto dall'O.I.V., nel quale è stata tracciata la struttura generale del sistema e descritto il processo di misurazione e valutazione. Successivamente, con delibera della Giunta camerale n.59, del 29 luglio 2011, è stato approvato un ulteriore documento consistente nel Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance organizzativa ed individuale del personale camerale vero e proprio, ugualmente predisposto dall'O.I.V. Con riguardo a quest'ultimo documento, si è resa, poi, necessaria la modifica, applicata con delibera di Giunta camerale n.79, del 12 dicembre 2012, della valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale e non titolare di posizione organizzativa ~~e alta professionalità~~, limitatamente all'applicazione delle fasce di merito previste dall'art. 19 del D.Lgs 150/2009, poiché il D.Lgs 141/2011, modificativo del c.d. decreto Brunetta, ha sospeso tale meccanismo meccanismo di differenziazione retributiva in fasce di merito (contenuta nel richiamato decreto). Alla luce, poi, di una più attenta analisi dei contenuti e degli effetti applicativi del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance si è ritenuto, di concerto con l'O.I.V. di dover procedere ad ulteriori integrazioni e migliorie e correttivi dello stesso, culminanti, così, nell'adozione del seguente Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa ed individuale del personale camerale.

La funzione di misurazione e valutazione è svolta, complessivamente:

- dall'Organismo Indipendente di Valutazione, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice;*
- dalla Commissione (CIVIT);*
- dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto dal D.Lgs 165/2001.*

La valutazione è, comunque, un processo unitario che si riferisce all'insieme dei risultati prodotti dall'Ente camerale. E si distingue tra valutazione della performance organizzativa, che prende in considerazione i risultati prodotti dall'Ente camerale nel suo insieme o da singole articolazioni organizzative, e valutazione della performance individuale, che analizza il rapporto tra i contributi portati individualmente da coloro che lavorano all'interno dell'Ente camerale e il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai singoli e alle unità organizzative.



1. VALUTAZIONE DELLA 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 e 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 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 (Stato di attuazione del Piano della Performance attraverso il monitoraggio degli indicatori di misurazione e valutazione individuati per ciascun obiettivo);
- Portafoglio delle attività e dei servizi (indicatori di processo – Pareto);
- Salute dell'amministrazione (indicatori economico patrimoniali e di struttura – Pareto);
- Impatto dell'azione amministrativa - outcome;
- Il confronto con le altre amministrazioni – benchmarking.

2. VALUTAZIONE DELL'ANDAMENTO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1 Grado di attuazione della strategia

La valutazione dello stato di attuazione della strategia si basa sull'analisi degli indicatori di misurazione e valutazione individuati nell'ambito del Piano della Performance in corrispondenza di ciascun obiettivo operativo (per la valutazione su base annuale) e strategico (per la valutazione su base triennale).

2.2 Portafoglio delle attività e dei servizi

I processi della Camera di Commercio possono essere classificati in:

- processi primari: direttamente correlati all'erogazione dei servizi della Camera di Commercio il cui valore aggiunto è direttamente percepito dall'utente finale;
- processi di supporto: legati alla funzionalità della Camera di Commercio e che contribuiscono solo indirettamente alla erogazione del servizio all'utente finale.

La valutazione del livello di qualità del portafoglio delle attività e dei servizi, si basa sull'analisi di alcuni indicatori individuati dal Tavolo Tecnico appositamente costituito presso Unioncamere.

Tali indicatori, definiti in linea con quanto previsto nella delibera CIVIT 88/2010 "Linee Guida per la definizione degli standard di qualità", tengono conto di quattro dimensioni rilevanti per la



rappresentazione della qualità dei servizi/processi: accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia. La maggior parte di tali indicatori, sono stati inseriti nel Piano della performance nell'ambito delle diverse Aree strategiche considerate.

2.3 Salute dell'amministrazione

La valutazione dello stato di salute dell'Ente si basa su una analisi dei risultati conseguiti in relazione ai principali indicatori del sistema Pareto riguardanti:

- a) l'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario;
- b) l'organizzazione e la struttura.

Tali dimensioni consentono di avere una prospettiva più ampia ed integrata della gestione dell'Ente in quanto, oltre a supportare l'identificazione delle correlazioni (cause ed effetti) esistenti tra le diverse dimensioni gestionali, rappresenta una sorta di cartina di tornasole per verificare che nessuno degli aspetti gestionali è stato trascurato durante uno specifico processo decisionale.

2.4 Impatto dell'azione amministrativa

La valutazione dell'impatto dell'azione dell'amministrazione sull'ambiente esterno viene effettuata attraverso l'analisi di indicatori di outcome. Al riguardo potranno essere svolte indagini di customer satisfaction.

2.5 Il confronto con le altre amministrazioni

Strumento a supporto del benchmarking tra le Camere di Commercio è il sistema informativo Pareto che, attraverso il monitoraggio degli indicatori, distinti in indicatori economico-patrimoniali, di struttura e di processo, consente a ciascuna Camera di Commercio di effettuare un confronto tra la propria performance (in termini di risultati conseguiti e risorse utilizzate) e quella raggiunta dalle altre realtà camerali.

3. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Nel processo di valutazione della performance organizzativa sono coinvolti gli organi di indirizzo, l'Organismo Indipendente di Valutazione, il Segretario Generale e i responsabili di unità organizzative. Da un punto di vista del processo, la valutazione della performance organizzativa necessita di una analisi da parte delle strutture operative (uffici, PO, AP e Dirigenza) dei risultati sulla performance evidenziati dai report consuntivi (rendicontazione) del Piano della Performance, al fine di valutare i risultati, evidenziare le criticità emerse e indicare aree di miglioramento/intervento. Tali risultati sono raccolti dal Segretario Generale e rappresentano la base di informazioni per la redazione della Relazione sulla Performance. I dati raccolti, sono posti all'attenzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione che esprimerà un giudizio sintetico di valutazione di tipo qualitativo della performance organizzativa dell'Ente. In particolare l'OIV, con riferimento a ciascuno dei suddetti ambiti di analisi, oltre a considerare il



mero dato che scaturisce dal calcolo degli indicatori, prenderà in considerazione i fattori e le condizioni che hanno determinato il risultato, contestualizzandolo rispetto alla realtà dell'organizzazione.

La valutazione sarà esplicitata adottando una scala di valutazione qualitativa che in via transitoria, salvo verifica negli anni successivi al primo anno di attuazione, potrà essere la seguente:

- **fino al 50%**, livello di performance **al di sotto delle aspettative** (giudizio negativo);
- **dal 50,1%**, livello di performance **in linea con le aspettative** (giudizio positivo).

Viene quindi individuato un livello minimo oltre il quale la valutazione della performance organizzativa è positiva.

La performance organizzativa rappresenta il parametro di riferimento per stabilire l'effettiva distribuibilità del trattamento accessorio riferito alla produttività e al risultato. Il mancato raggiungimento di un livello positivo della performance organizzativa preclude quindi la possibilità di distribuire premi. E' pacifico ritenere, infatti, che solo in presenza di una performance organizzativa positiva l'Ente possa ragionevolmente distribuire risorse destinate alla produttività ai soggetti (Segretario Generale, Dirigenti e dipendenti) che hanno contribuito al raggiungimento dei risultati conseguiti.

4. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La finalità del sistema di valutazione della performance individuale possono essere riassunte come di seguito indicato:

Un sistema in grado di 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.

Un sistema in grado di 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.

Un sistema in grado di 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.

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.

Un sistema che valorizza 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.

Un sistema che punta all’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 e dalle delibere CIVIT 89 e 104, un sistema di valutazione della performance individuale 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.



Questi due pilastri del sistema di valutazione, sono quelli che in maniera più diretta sono in grado di esplicitare le capacità e l'impegno delle persone a sostenere le prestazioni dei processi operativi, dunque della Camera. In questa logica essi rappresentano l'asse portante del sistema di valutazione.

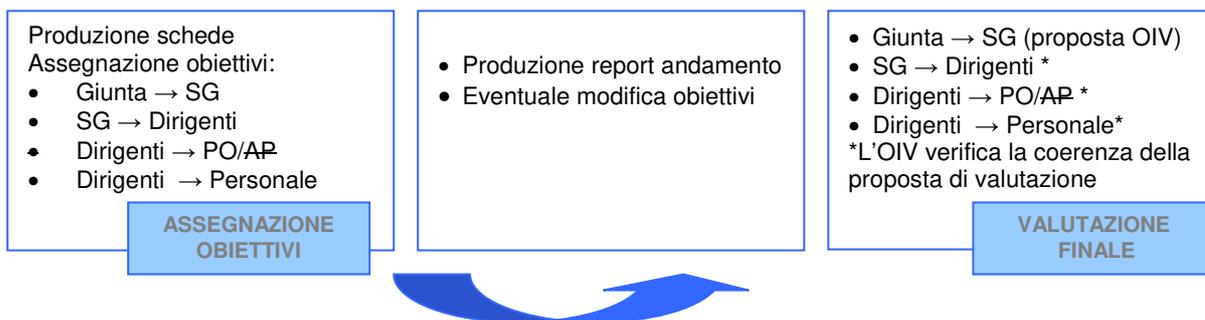
Affinché professionalità e risultati possano essere valutati in modo non generico ma mirato, rispetto ai processi su cui le persone realmente sono impegnate e rispetto al livello professionale delle persone stesse, è necessario predisporre un Sistema Professionale che dettagli i diversi profili di competenza, indicando per i diversi ruoli le aree di responsabilità e di competenza sia nell'ambito del dominio manageriale che in quello operativo.

5. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

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

Il processo di valutazione ha valenza "gerarchica", nel senso che il valutatore è "sovraordinato" al valutato e prevede un'articolazione in tre momenti fondamentali: a) assegnazione degli obiettivi a inizio anno; b) Verifica intermedia degli obiettivi ed eventuale loro aggiornamento; c) Valutazione degli obiettivi a fine anno.





5.1 Assegnazione degli obiettivi ad 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, i Dirigenti assegnano gli obiettivi alle Posizioni Organizzative ~~e alle Alte Professionalità~~ e al personale delle proprie strutture.

Al di là della formalizzazione del processo di assegnazione degli obiettivi che potrà avvenire mediante un provvedimento dirigenziale o in una nota a firma del dirigente, assume primaria valenza il momento della comunicazione degli obiettivi da parte del dirigente al dipendente e 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.

5.2 Verifica ed eventuale aggiornamento degli obiettivi nel corso dell'anno

Nel corso dell'anno, deve essere effettuata una verifica intermedia dell'andamento delle performance, da realizzarsi alla fine del primo semestre (e avente ad oggetto l'analisi dei risultati ottenuti nel semestre stesso) e 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.

In sede di verifica intermedia dell'andamento della performance all'evidenziarsi di eventuali criticità o in caso di un aggiornamento/integrazione degli obiettivi individuali potrà darsi luogo ad un colloquio relativo alla verifica degli obiettivi, avente lo scopo di focalizzare l'attenzione sulle aree che presentano maggiori criticità, verificando le motivazioni sottostanti, individuando le possibili soluzioni e, se proprio necessario, procedendo con una revisione degli obiettivi una volta raccolto il parere del SG e dell'OIV.

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



5.3 Valutazione degli obiettivi a fine anno e comunicazione dei risultati

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

- la Giunta, avvalendosi dell'ausilio dell'OIV, valuta il Segretario Generale;
- il Segretario Generale, avvalendosi dell'ausilio dell'OIV, valuta i Dirigenti;
- i Dirigenti valutano le Posizioni Organizzative e ~~le Alte Professionalità~~ e il personale della propria Area.

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

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

Il processo di valutazione prevede nell'ordine:

- la predisposizione dei report sulle performance dei risultati al 31/12 anno n da parte del controllo di gestione;
- la valutazione della performance organizzativa da parte dell'OIV, con il coinvolgimento 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 dei dipendenti da parte dei dirigenti;
 - b) la valutazione delle posizioni organizzative e ~~delle alte professionalità~~ da parte dei dirigenti;
 - c) la valutazione dei dirigenti da parte del Segretario Generale (avvalendosi del supporto dell'OIV);
 - d) la valutazione del Segretario Generale da parte della Giunta (avvalendosi dell'OIV).
- la comunicazione delle valutazioni agli interessati con un colloquio di valutazione durante il quale, oltre alla consegna della scheda di valutazione personale, si riportano al valutato gli elementi e i ragionamenti sottostanti la sua valutazione per farla comprendere. In tale colloquio è fondamentale per il valutatore riuscire a declinare quelli che sono dei risultati non all'altezza delle aspettative, in aree di miglioramento e di sviluppo, cercando di attivare il coinvolgimento e la motivazione della persona;



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.).

In generale, il flusso delle attività del processo di gestione per obiettivi del personale dell'ente camerale può essere esemplificato come segue (con l'introduzione di termini meramente ordinatori, tranne quelli previsti, a scadenza, dalle normative vigenti):

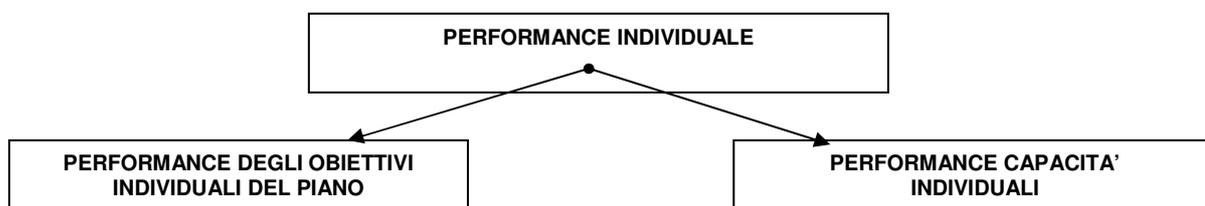
Scadenza	Descrizione Attività	Responsabile Attività
31 gennaio T	Approvazione del Piano della Performance	Giunta
Scadenza	Descrizione Attività	Responsabile Attività
31 marzo T	Assegnazione degli Obiettivi	Giunta/Segretario Generale/Dirigenti
5 luglio T	Raccolta dati da parte dell'Ufficio Controllo di Gestione e avvio del processo di analisi e consolidamento delle informazioni al fine di predisporre un report sintetico relativo ai primi 6 mesi di attività	Controllo di Gestione / Segretario Generale
10 luglio T	Consegna report di primo semestre all' O.I.V., ai Dirigenti, alle P.O./A.P., ed ai Capi Servizio.	Controllo di Gestione / Segretario Generale e Responsabili dei singoli obiettivi
15 luglio T	Incontro formale, eventuale, tra O.I.V e Dirigenti volto a fornire un'analisi critica dei gap, se riscontrati, nel report di primo semestre tra target attesi e risultati effettivamente raggiunti	OIV e Dirigenti
20 luglio T	Formalizzate al Segretario Generale eventuali proposte di aggiornamento del Piano della Performance	OIV
31 luglio T	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi dell'andamento del primo semestre di attività (Giunta); Gli output di questa fase sono: <ul style="list-style-type: none"> • Aggiornamento del Preventivo Economico (Consiglio); • Aggiornamento Budget Direzionale (Giunta) • Aggiornamento del Piano della Performance (Giunta) 	Giunta e Consiglio Camerale
febbraio (T+1)	Raccolta dati da parte dell'Ufficio Controllo di Gestione e avvio del processo di analisi e consolidamento delle informazioni al fine di predisporre un report sintetico relativo alla seconda parte dell'anno.	Controllo di Gestione / Segretario Generale
15 maggio (T+1)	Consegna report sintetico all' O.I.V., ai Dirigenti, alle P.O., ed ai Capi Servizio. Avvio della fase di rendicontazione (Segretario	Controllo di Gestione / Segretario Generale e Responsabili dei singoli



	Generale coadiuvato dagli Uffici di Supporto e dal Controllo di Gestione) che porterà alla redazione della Relazione sulla Performance.	obiettivi
30 giugno (T+1)	La Giunta camerale approva la Relazione sulla performance, validata dall'O.I.V.	Segretario Generale, Giunta.
15 ottobre (T+1)	Colloqui di valutazione finale	SG -> Dirigenti Dirigenti -> PO/AP Dirigenti > dipendenti

6. L'ARCHITETTURA DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Gli oggetti alla base del sistema di valutazione della performance individuale sono:



6.1 La valutazione degli obiettivi individuali del Piano

Oggetto della valutazione sono i risultati che l'organizzazione si attende dalle persone, così come sono stati definiti nell'ambito del Piano della Performance.

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.

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

Categoria contrattuale	N° di obiettivi
A	1
B1	1



B3	2
C	2
D1	3
D3	3
PO/AP	Tutti gli obiettivi del Piano relativi alla propria unità organizzativa
DIRIGENTI	Tutti gli obiettivi del Piano relativi alla propria Area

Categoria contrattuale	N° di obiettivi
A	1
B	2
C	2
D	3
PO/AP	Tutti gli obiettivi del Piano relativi alla propria unità organizzativa
DIRIGENTI	Tutti gli obiettivi del Piano relativi alla propria Area

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.

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

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



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

Performance =

- punteggio % tra 0-40 per risultati completamente disattesi**
- punteggio % tra 40,1-70 per risultati al di sotto delle aspettative**
- punteggio % tra 70,1-100 per risultati in linea con le aspettative**

In occasione del monitoraggio intermedio, la valutazione dello stato di attuazione e realizzazione di ciascun obiettivo (sia quantitativo che qualitativo) dovrà essere espressa tenendo conto dell'arco temporale di riferimento.

Questo è il punteggio di risultato che è considerato ai fini della gestione degli istituti della produttività e della progressione economica orizzontale.

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

6.2 La valutazione delle capacità

Le capacità professionali individuali sono strettamente correlate col ruolo che quella persona ricopre all'interno dell'organizzazione e saranno, pertanto, differenziate in funzione di questo ruolo.

Riguarderanno la sfera:

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

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

Le possibili capacità oggetto di valutazione sono (l'elenco non intende essere esaustivo ma solo indicativo):

ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI		DIRIGENTI	PO/AP	funzionario specializzato	funzionario	assistente	agente specializzato	agente	addetto
capacità	declaratoria			D3	D1	C1	B3	B1	A1
				D			B		



orientamento alla soluzione di problemi	Tendenza a vedere il problema non come un ostacolo insormontabile, o come qualcosa di competenza altrui, ma come un normale aspetto collegato alla propria attività e, in quanto tale, da affrontare e risolvere. Capacità di individuare e analizzare le diverse variabili di un problema e di individuarne le cause in modo corretto. Capacità di differenziare il problema dalle difficoltà ricorrenti legate al proprio ruolo				√	√	√	√
autonomia operativa	Atteggiamento verso l'autonomia, piuttosto che l'autonomia stessa che per definizione dipende dal grado di esperienza. Capacità di affrontare le situazioni riconoscendo i propri ambiti di propria competenza. Tendenza a non ribaltare le decisioni inerenti problemi non ricorrenti totalmente sul proprio responsabile. Lucidità nel leggere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione in termini di risultati da raggiungere più che elenchi di attività e compiti da assolvere. Tendenza ad attivarsi per "fare da soli".					√	√	√
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 collaborativi 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 al ruolo, sia al 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. 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'interlocutori 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 alla 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	Implica dare agli altri indicazioni e direttive chiare ed esplicite su cosa ci si aspetta da loro. E' anche la capacità di far fare agli altri ciò che noi vogliamo che loro facciano attraverso l'uso dell'autorità e del potere legato al ruolo gerarchico. Capacità di analizzare le attività per definire i piani di azione e assegnare le attività, per poi fare mirate attività di verifica e controllo dello stato di avanzamento delle attività.	√	√	√	√					
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 collaborativi 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 practices 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.	√	√	√	√					



visione generale e sistemica delle problematiche dell'area	Capacità di cogliere la trasversalità delle tematiche e dei problemi affrontati tra i diversi servizi/uffici della propria area organizzativa e con servizi di aree diverse. Attitudine a gestire le attività e proporre soluzioni alle problematiche che emergono cogliendone le implicazioni su tutti i servizi direttamente o indirettamente coinvolti sul processo di lavoro. Tendenza a promuovere una visione trasversale anche all'interno del proprio ufficio tra i colleghi più giovani. Tendenza a integrarsi e collaborare con i referenti di altri uffici per promuovere una trasversalità di approccio nella propria area e nella Camera in generale.	√	√						
orientamento al risultato	Capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzarsi con costanza e determinazione agli obiettivi operativi, adoperandosi per eliminare eventuali ostacoli al conseguimento dell'obiettivo stesso. Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi. Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta. Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio).	√	√	√	√	√	√		
negoziazione interna ed esterna	Capacità di definire e fare accordi vantaggiosi. Al livello interno si fa riferimento alla capacità di trovare un terreno comune con gli interlocutori al fine di perseguire un fine comune. Negoziazione efficace verso l'esterno riguarda poi la definizione di accordi, con altre funzioni, con fornitori e con i collaboratori al fine di ottenere un punto di incontro in funzione dell'obiettivo da raggiungere. Competenze necessaria per relazioni negoziali efficaci sono il saper pianificare, saper persuadere, saper domandare ed esplorare priorità e criteri decisionali dell'altro.	√	√						
capacità di motivare	Capacità di interpretare correttamente le aspirazioni dei propri collaboratori, al fine di aumentare l'impegno e il raggiungimento degli obiettivi assegnati e attesi. Assicura peraltro un clima di lavoro positivo e produttivo. Capacità di armonizzare le esigenze dell'organizzazione con quelle dei collaboratori.	√	√						
pensiero prospettico	Saper individuare i fattori esterni e interni all'organizzazione, correlati allo sviluppo e mantenimento del business. Saper collegare le iniziative e gli investimenti all'incremento di efficienza, produttività, redditività. Saper bilanciare le priorità, stabilendo cosa è urgente e cosa è importante. Saper effettuare una gap analysis della propria organizzazione.	√	√						
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 realizzativi.	√	√	√	√	√			
definizione e implementazione di strategie	Capacità di pianificazione strategica e di programmazione operativa. Conoscere le metodologie alla base della pianificazione (SWOT Analysis, GAP analysis, etc.).	√	√						



	Saper definire dei piani d'azione e una corretta previsione delle risorse necessarie per la loro realizzazione								
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.	√	√						
orientamento al miglioramento continuo	Capacità di leggere e valutare il bisogni del contesto e dei principali clienti dell'Ente.	√	√						
	Capacità di monitoraggio del livello di soddisfazione dei clienti interni ed esterni (servizio percepito), rispetto ai servizi offerti (servizio erogato);								
	Saper promuovere un miglioramento continuo dei livelli di qualità dei servizi.								
gestione dei collaboratori	capacità di pianificare e coordinare l'attività dei propri collaboratori valorizzandone le specificità individuali saper promuovere la crescita professionale, valorizzare le potenzialità e i contributi dei singoli, motivare le persone rispetto al lavoro e agli obiettivi individuali e di gruppo,	√	√						
	saper gestire e animare gruppi di lavoro orientandoli verso i risultati finali, favorire l'integrazione orizzontale.								
gestione delle risorse finanziarie	saper gestire efficientemente le risorse disponibili (responsabilità sui costi), la loro corretta allocazione e il loro corretto impiego garantendo un complessivo equilibrio economico	√	√						
	capacità di saper acquisire risorse economiche aggiuntive rispetto alle fonti proprie (diritti), al fine di innalzare la capacità realizzativa della Camera di Commercio (responsabilità sui ricavi).								

Valutare le competenze significa attribuire, ad ogni singola voce del profilo 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
25,1-50 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
50,1-75 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
75,1-100 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 numero di conoscenze e di capacità organizzative e individuali oggetto di valutazione è lo stesso per tutto il personale appartenente ad una medesima categoria contrattuale. In particolare, per ogni categoria si avrà:



CATEGORIA	CAPACITA': M
A	3
B (INGR. B1)	3
B (INGR. B3)	4
C	4
D (INGR. D1)	5
D (INGR. D3)	5
P.O./A.P.	7
DIRIGENTI	8

CATEGORIA	CAPACITA': M
A	3
B	4
C	4
D	5
D con incarico di P.O.	7
DIRIGENTI	8

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

Il calcolo del punteggio di valutazione del livello di professionalità è effettuato da ciascun responsabile 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 (PCP) avviene sulla base della media dei punteggi assegnati ad ogni voce del profilo di competenza, il cui valore è compreso fra 0 e 100 e si calcola con la seguente formula:

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

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

Pertanto, per i diversi profili organizzativi, contribuiscono alla determinazione delle performance individuali, con pesi differenti.



7. LA DEFINIZIONE DEL REPORT DEGLI INDICI SINTETICI DI PERFORMANCE 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 dipendenti.

Per arrivare alla formulazione di tale report, è necessario considerare, come illustrato nella tabella che segue, che la valutazione complessiva di ogni individuo potrebbe dipendere dalla media ponderata delle valutazioni prodotte rispetto ai singoli fattori che determinano la performance individuale:

Segretario Generale	
FATTORE DI VALUTAZIONE	Formula di calcolo
POI (performance degli obiettivi individuali del Piano a livello di Aree dirigenziali)	POI = $\Sigma (r1+...+ rn)/n$
PCI (performance capacità individuali)	PCI = $\Sigma(Ca1+...+Can) / M$
PI (Segretario Generale) = ((POI*(0,4) + PCI* (0,6))	
Dirigenti	
FATTORE DI VALUTAZIONE	Formula di calcolo
POI (D) (performance degli obiettivi individuali del Piano a livello di Area dirigenziali)	POI = $\Sigma (r1+...+ rn)/n$
PCI (performance capacità individuali)	PCI = $\Sigma(Ca1+...+Can) / M$
PI (Dirigente) = ((POI*(0,4) + PCI* (0,6))	
PO/AP	
FATTORE DI VALUTAZIONE	Formula di calcolo
POI (PO/AP) (performance degli obiettivi individuali del Piano a livello di Unità Organizzativa)	POI = $\Sigma (r1+...+ rn)/n$
PCI (performance capacità individuali)	PCI = $\Sigma(Ca1+...+Can) / M$
PI (PO/AP) = ((POI*(0,4) + PCI* (0,6))	
Dipendenti Cat. D e C D3, D1 e C	
FATTORE DI VALUTAZIONE	Formula di calcolo
POI (d) (performance degli obiettivi individuali del Piano a livello di obiettivi Individuali del personale dipendente)	POI = $\Sigma (r1+...+ rn)/n$
PCI (performance capacità individuali)	PCI = $\Sigma(Ca1+...+Can) / M$
PI (dipendente) = ((POI*(0,4) + PCI*(0,6))	



Dipendenti Cat. B B3, B1 e A	
FATTORE DI VALUTAZIONE	Formula di calcolo
POI (d) (performance degli obiettivi individuali del Piano a livello di obiettivi Individuali del personale dipendente)	POI = $\Sigma (r1+...+ rn)/n$
PCI (performance capacità individuali)	PCI = $\Sigma(Ca1+...+Can) / M$
PI (dipendente) = ((POI*(0,4) + PCI*(0,6))	

8. IL MODELLO DI CALCOLO PER LA DEFINIZIONE DELLE RETRIBUZIONI DI RISULTATO E DI PRODUTTIVITA'

Il sistema di incentivazione riguarda:

- la retribuzione di risultato per la Dirigenza, le Posizioni Organizzative e le Alte Professionalità;
- la retribuzione di produttività per i dipendenti.

Si considerino il 100% delle risorse disponibili per la gestione di detti istituti contrattuali. Si propone di suddividere tali risorse, distinte per dipendenti, PO/AP e Dirigenti, in due componenti:

- la prima componente, determinata in relazione ad un peso del 20% della totalità delle risorse disponibili distinte per i fondi relativi a Dirigenza, PO/AP e dipendenti, da destinarsi al finanziamento dell'incentivo relativo al raggiungimento di un livello minimo (cancello) di **"Performance Organizzativa di Ente"** (ad esempio, una performance dell'Ente non inferiore al 50,1%). 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 104/2010 della CIVIT:
 - Grado di attuazione della strategia
 - Qualità dei servizi (portafoglio servizi e attività)
 - Stato di salute dell'amministrazione
 - Benchmarking con Camere di Commercio simili.
 - Impatto delle politiche camerali (outcome)

In particolare, per i dipendenti non assegnatari di AP/PO, l'unico fattore di distinzione è determinato dalla diversa categoria contrattuale, prevedendo un incremento del 10% al crescere della categoria contrattuale di appartenenza:

FATTORI MOLTIPLICATIVI PRODUTTIVITA' PER CATEGORIA					
A	B1	B3	C	D1	D3
1,00	1,10	1,21	1,33	1,46	1,61

FATTORI MOLTIPLICATIVI PRODUTTIVITA' PER CATEGORIA			
A	B	C	D
1,00	1,10	1,21	1,33

- la seconda componente, determinata in relazione ad un peso dell'80% della totalità delle risorse disponibili, da destinarsi al finanziamento dell'incentivo relativo alla performance individuale secondo una graduatoria stilata sulla base dell'indice di performance individuale (PI) in maniera distinta per Dirigenza, PO/AP e dipendenti.

Pertanto, la retribuzione di produttività si compone, per Dirigenti, PO/AP e dipendenti di:

$$\text{Produttività} = \text{Produttività collettiva} + \text{Produttività individuale}$$

E' bene sottolineare che il mancato raggiungimento di un livello della performance organizzativa pari al almeno 50,1% del risultato atteso, precluderà la distribuzione della retribuzione di risultato e di produttività sia per la quota destinata alla produttività collettiva che individuale.

9. APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. Per il **Segretario Generale e i Dirigenti** si procederà ogni anno alla costituzione definitiva del Fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato della dirigenza, secondo le modalità di cui al CCNL per l'Area della dirigenza del comparto Regioni-Autonomie locali del 23 dicembre 1999 e successive integrazioni. Dal totale del Fondo per la retribuzione di posizione e di risultato della dirigenza, dopo aver sottratto la retribuzione di posizione dei dirigenti (a tempo indeterminato e determinato) e le somme confluite nel Fondo in applicazione dell'art.32 del citato CCNL destinate all'onnicomprendività del trattamento economico dei dirigenti al netto degli oneri riflessi (ex art.1, comma 208, Legge 266, del 23 dicembre 2005 - Legge finanziaria 2006), si individua la quota destinata alla retribuzione di risultato che spetterà nella misura indicata dal vigente Accordo decentrato integrativo della dirigenza camerale. La retribuzione di risultato così conteggiata sarà erogata nella misura del 20% per la produttività collettiva e nella misura del 80% per la produttività individuale. La quota del 20% destinata alla produttività collettiva sarà erogata al raggiungimento di un livello della performance organizzativa pari ad almeno il 50,1%.



La retribuzione di risultato per la parte relativa alla produttività individuale sarà attribuita in base alla seguente graduatoria di merito:

Punteggio	% della retribuzione di risultato destinata alla produttività individuale
Punteggio da 80,1 a 100	100% del 70% della retribuzione di risultato destinata alla produttività individuale
Punteggio da 50,1 a 80	75% del 70% della retribuzione di risultato destinata alla produttività individuale
Punteggio < 50	Zero

Nell'ipotesi in cui la quota parte del fondo destinata alla retribuzione di risultato ammonti ad € 130.000,00, in presenza di tre dirigenti e con l'applicazione delle quote percentuali esemplificate in tabella, il calcolo avverrà con la ripartizione percentuale di seguito indicata a titolo puramente esemplificativo:

	Quota del fondo alla retribuzione di risultato	Retribuzione di risultato A	COMPOSIZIONE RETRIBUZ. DI RISULTATO	
			Produttività collettiva (20%) B=20% di A	Produttività individuale (80%) C=80% di A
Segretario Generale	40%	52.000,00	10.400,00	41.600,00
Dirigente	20%	26.000,00	5.200,00	20.800,00
dirigente	20%	26.000,00	5.200,00	20.800,00
dirigente	20%	26.000,00	5.200,00	20.800,00
		130.000,00		

2. Per le PO e le AP si procederà ogni anno alla costituzione definitiva del Fondo per il finanziamento della relativa retribuzione di posizione e di risultato di detto personale, in base alle modalità di cui al CCNL del comparto Regioni-Autonomie locali del 1 aprile 1999 e s.m.i., da costituirsi all'interno delle disponibilità delle risorse di parte stabile del Fondo per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività del personale dipendente. Di tali risorse una parte sarà destinata alla retribuzione di posizione e una parte alla retribuzione di risultato.

La quota destinata alla retribuzione di risultato verrà erogata nella misura del 20% in base alla produttività collettiva e nella misura del 80% in base alla produttività individuale.

~~La retribuzione di risultato sarà attribuita alle PO e alle AP, al raggiungimento del livello minimo della performance organizzativa, in misura tale da garantire che l'importo corrisposto sia almeno pari:~~



- per le PO al 25% della retribuzione di posizione percepita;
- per le AP al 30% della retribuzione di posizione percepita.

Trattamento accessorio	P.O.	A.P.
retribuzione di posizione	X	Y
Retribuzione di risultato	A = 25% X	B = 30% Y
Di cui:		
Produttività collettiva	20% di A	20% di B
Produttività individuale	80% di A	80% di B

La retribuzione di risultato sarà attribuita alle PO al raggiungimento del livello minimo della performance organizzativa, in misura tale da garantire che l'importo corrisposto sia pari al massimo al 30%:

- per le PO al 30% della retribuzione di posizione percepita.

Trattamento accessorio	P.O.
retribuzione di posizione	X
Retribuzione di risultato	A = 30% X
Di cui:	
Produttività collettiva	20% di A
Produttività individuale	80% di A

La quota destinata alla retribuzione di risultato verrà erogata nella misura del 20% in base alla produttività collettiva e nella misura del 80% in base alla produttività individuale.

La retribuzione di risultato destinata alla produttività collettiva sarà erogata, quindi, a favore delle PO nella misura del 20% di A e alle AP nella misura del 20% di B.

La retribuzione di risultato per la parte relativa alla produttività individuale (il restante 80% di A e di B) sarà attribuita in base ad una graduatoria di merito redatta in base al punteggio conseguito considerando i fattori di valutazione: POI (D) (performance degli obiettivi individuali del Piano a livello di Area dirigenziale) PCI (performance capacità individuali):

Punteggio	% della retribuzione di risultato destinata alla produttività individuale
Punteggio da 80,1 a 100	100% della retribuzione di risultato destinata alla produttività individuale
Punteggio da 50,1 a 80	75% della retribuzione di risultato destinata alla produttività individuale
Punteggio < 50	Zero



Nell'ipotesi in cui la quota parte del fondo destinata alla retribuzione di posizione ammonti ad € 60.000,00 e la retribuzione di risultato spettante a ciascuna PO e AP sia rispettivamente pari 25% e al 30% (% massima attribuibile) della retribuzione di posizione percepita, la ripartizione della retribuzione di risultato avverrà come di seguito indicato:

	Retribuzione di posizione	%	Retribuzione di risultato A	Produttività collettiva (20%) B=20% di A	Produttività individuale (80%) C=80% di A
P.O.1	10.000,00	25%	2.500,00	500,00	2.000,00
P.O.2	10.000,00	25%	2.500,00	500,00	2.000,00
P.O.3	10.000,00	25%	2.500,00	500,00	2.000,00
A.P.1	15.000,00	30%	4.500,00	900,00	3.600,00
A.P.2	15.000,00	30%	4.500,00	900,00	3.600,00
	60.000,00		16.500,00	3.300,00	13.200,00

	Retribuzione di posizione	%	Retribuzione di risultato A	Produttività collettiva (20%) B=20% di A	Produttività individuale (80%) C=80% di A
P.O.1	10.000,00	30%	3.000,00	600,00	2.400,00
P.O.2	10.000,00	30%	3.000,00	600,00	2.400,00
P.O.3	10.000,00	30%	3.000,00	600,00	2.400,00
P.O.4	15.000,00	30%	4.500,00	900,00	3.600,00
P.O.4	15.000,00	30%	4.500,00	900,00	3.600,00
	60.000,00		18.000,00	3.600,00	14.400,00

3. Per il personale dipendente si procederà ogni anno alla costituzione definitiva del Fondo per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività, in base alle modalità di cui al CCNL del comparto Regioni-Autonomie locali del 1 aprile 1999 e sm.i.. Dell'80% destinato alla produttività individuale il 10% verrà attribuito direttamente dal Segretario Generale sulla base di condizioni particolari di disagio lavorativo, ~~peculiare impegno~~, specifiche e particolari prestazioni lavorative ~~(contenziosi, fede pubblica ecc. ecc.)~~, ~~misura premiante per suggerimenti~~ che abbiano portato a significativi miglioramenti organizzativi e funzionali.

Ipotizzando che il Fondo destinato alla retribuzione di risultato dei dipendenti ammonti ad € 200.000,00 avremo il 20% (€ 40.000,00) destinato alla produttività collettiva e l'80% (€ 160.000,00) alla produttività individuale.

Ciascun dipendente percepirà una retribuzione di risultato legata alla **produttività collettiva** che varierà per ciascuna categoria giuridica di appartenenza in base a predefiniti coefficienti di



ponderazione. Distinti i dipendenti per categorie ed associato un coefficiente di ponderazione a ciascuna categoria, la procedura di calcolo, a titolo esemplificativo, è la seguente:

CATEGORIA	NUM. DIP.	COEFF. DI PONDERAZIONE
Categoria D3	6	1,61
Categoria D1	13	1,46
Categoria C	28	1,33
Categoria B3	13	1,21
Categoria B1	6	1,1
Categoria A	3	1
Totale	69	-

$60.000,00 = 3*(1*X) + 6*(1,1*X) + 13*(1,21*X) + 28*(1,33*X) + 13*(1,46*X) + 6*(1,61*X)$	
$60.000,00 = 3X + 6,6X + 15,73X + 37,24X + 18,98X + 9,68X$	
$60.000,00 = 91,23X$	91,23
$X = 60.000,00 / 91,23$	657,68
x = 657,68 (quota base da ponderare per ciascuna categoria)	

CATEGORIA	NUM.	COEFFICIENTE DI PONDERAZIONE	QUOTA PONDERATA PER CATEGORIA	QUOTA FONDO SPETTANTE A CIASCUNA CATEGORIA
			(736,00* coef.pon.)	(quota * n. dipendenti cat.)
Categoria D3	6	1,61	1.058,86	6.353,57
Categoria D1	13	1,46	960,21	12.483,14
Categoria C	28	1,33	874,71	24.491,94
Categoria B3	13	1,21	795,79	10.345,28
Categoria B1	6	1,1	723,45	4.340,68
Categoria A	3	1	657,68	1.973,04
Totale	69	-	-	60.000,00

Il calcolo delle quote ponderate, è il seguente:

Categoria D3 =	$657,68 * 1,61 = 1.058,86$
Categoria D1 =	$657,68 * 1,46 = 960,21$
Categoria C =	$657,68 * 1,33 = 874,71$
Categoria B3 =	$657,68 * 1,21 = 795,79$
Categoria B1 =	$657,68 * 1,1 = 723,45$
Categoria A =	$657,68 * 1 = 657,68$

CATEGORIA	NUM. DIP.	COEFF. DI PONDERAZIONE
categoria D	14	1,33
categoria C	27	1,2
categoria B	17	1,1
categoria A	3	1
	61	



$60.000,00 = 3*(1*X)+17*(1,1*X)+27*(1.21*X)+14*(1.33*X)$	
$60.000,00= 3X+18,7X+32,4X+18,2X$	
$60.000,00=72,3X$	72,3
$X=60.000,00/72,3$	829,86
x= 826.86 (quota base da ponderare per ciascuna categoria)	

CATEGORIA	NUM.	COEFFICIENTE DI PONDERAZIONE	QUOTA PONDERATA PER CATEGORIA	QUOTA FONDO SPETTANTE A CIASCUNA CATEGORIA
			(829,86* coef.pon.)	(quota * n. dipendenti cat.)
Categoria D	14	1,33	1.103,73	15.452,18
Categoria C	27	1,2	995,84	26.887,79
Categoria B	17	1,1	912,86	15.518,57
Categoria A	3	1	829,87	2.489,61
Totale	61			60.000,00

Il calcolo delle quote ponderate, è il seguente:

Categoria D =	$829,89*1,33 = 1.103,73$
Categoria C =	$829,89*1.21 = 995,84$
Categoria B =	$829,89* 1,1 = 912,86$
Categoria A =	$829,89* 1 = 829,87$

Va precisato che laddove la categoria giuridica D sia ~~le categorie giuridiche D1 e D3, siano~~ titolare di posizione organizzativa ~~e alta professionalità~~, non percepirà ~~percepiranno~~ la retribuzione di risultato calcolata secondo la sopradescritta procedura, rientrando nella modalità precedentemente esaminata.

Ai fini dell'erogazione della produttività individuale al personale camerale non dirigenziale e non titolare di posizione organizzativa ~~e alta professionalità~~ è necessario che l'Ente predisponga delle valutazioni individuali graduate in applicazione di criteri meritocratici e selettivi.

Il punteggio complessivo riportato dai singoli dipendenti è dato dalla somma del punteggio ottenuto, per la performance degli obiettivi individuali del piano, assegnati da parte del dirigente ad inizio anno e dal punteggio ottenuto per la performance legata alle capacità individuali, complessivamente modulata stante quanto previsto dalla formula di calcolo relativa, in precedenza esposta.

A tal fine si prevede:

- a) individuazione di una **soglia minima di punteggio pari a 60**, da confrontare con il punteggio conseguito da ciascun dipendente: per punteggi uguali o inferiori alla soglia minima, non vi sarà attribuzione di alcun premio. La soglia minima è fissata nella misura di punti 60 in coerenza con il livello di performance minimo previsto nell'ambito della



valutazione della performance organizzativa, ai fini dell'erogazione del relativo premio (50,1 in linea con le aspettative) e con la scala di valutazione relativa agli obiettivi individuali di natura qualitativa (da 70,1 a 100 in linea con le aspettative). Diversamente, utilizzando i punteggi conseguiti per intero, senza l'applicazione di una soglia minima, si avrebbe un appiattimento dei livelli di premio attribuiti.

- b) Calcolo del punteggio eccedente la soglia minima per ciascun dipendente e ponderazione del punteggio eccedente con i coefficienti di seguito indicati differenziati a seconda della categoria giuridica di inquadramento:

FATTORI MOLTIPLICATIVI PRODUTTIVITA' PER CATEGORIA					
<i>A</i>	<i>B1</i>	<i>B3</i>	<i>C</i>	<i>D1</i>	<i>D3</i>
<i>1,00</i>	<i>1,10</i>	<i>1,21</i>	<i>1,33</i>	<i>1,46</i>	<i>1,61</i>

FATTORI MOLTIPLICATIVI PRODUTTIVITA' PER CATEGORIA			
<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
<i>1,00</i>	<i>1,10</i>	<i>1,21</i>	<i>1,33</i>

- c) Calcolo del "punto valore" come rapporto tra la quota destinata complessivamente al premio (ammontare del fondo) e totale dei punteggi ponderati. Il punto valore rappresenta il premio unitario spettante per ciascun punto di valutazione conseguito.

$$\text{Punto valore} = \frac{\text{Ammontare del Fondo da distribuire}}{\text{Somma dei punteggi ponderati}}$$

- d) Calcolo del premio di produttività da attribuire a ciascun dipendente come prodotto tra il punto valore e il punteggio ponderato.

$$\text{Premio} = \text{punto valore} \times \text{punteggio ponderato}$$

Tale applicazione e strutturazione consente di attribuire un premio maggiore ai dipendenti che totalizzano punteggi più alti.

10. APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: DISPOSIZIONI SPECIFICHE

1. La valutazione annuale (di cui all'art.6 del "Nuovo sistema di classificazione del personale" del comparto del 31 marzo 1999), sarà attribuita ai soli dipendenti che abbiano prestato servizio nell'anno di riferimento per almeno 70 giornate lavorative.

2. Il trattamento economico accessorio di produttività, sia per la parte inerente la performance organizzativa sia per la performance individuale, sarà erogato ai soli dipendenti che oltre ad



aver conseguito una valutazione superiore alla soglia minima prevista (da 60,01 in poi), avranno anche prestato servizio nell'anno di riferimento per almeno 140 giornate lavorative.

Per i dipendenti in servizio con contratto di part – time di tipo verticale detto limite minimo sarà calcolato parametrandolo al rispettivo coefficiente di riduzione del rapporto di lavoro (per es: part – time verticale di n.24 h ore settimanali con coefficiente di riduzione pari a 0,6666 calcolo limite giornate lavorative = a $140 \times 0,666 = 93$ giornate).

Il Segretario Generale

IL SEGRETARIO GENERALE
(avv.P.Viscusi)

IL COMMISSARIO STRAORDINARIO
(dott. M. Zappia)

Provvedimento sottoscritto digitalmente ai sensi dell'art.24 del D.Lgs. 7 marzo 2005, n.82 (C.A.D.) e s.m.i..