



CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA
ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
FOGGIA

Allegato "A" alla Deliberazione di Giunta
n. 83 del 19.07.2011 e s.m.i.

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE



Sommario

1 Premessa.....	3
2 Descrizione del sistema.....	5
2.1 Le caratteristiche distintive della Camera di Commercio di Foggia.....	5
2.1.1 La struttura organizzativa della Camera di Commercio di Foggia	6
2.1.2 Attività e Servizi	7
2.2 Ambiti di misurazione della performance organizzativa e individuale	8
2.2.1 Ambiti e strumenti di misurazione della performance organizzativa.	9
2.2.2 Ambiti e strumenti di misurazione e valutazione della performance individuale.....	10
3 Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	11
3.1 Le metodologie adottate.....	11
3.1.1 Gestione della performance per obiettivi a carattere multidimensionale.....	13
3.1.2 Matrice di corrispondenza.....	14
3.2 Ulteriori metodologie	15
3.3 Gli indicatori della performance	17
4 Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale	20
4.1 La performance individuale del Segretario Generale e dei Dirigenti	20
4.2 La performance individuale delle posizioni organizzative e di alta professionalità	21
4.3 La performance individuale del personale	22
5 Processo di valutazione della performance organizzativa: fasi, tempi, soggetti e responsabilità... 25	
6 Processo di valutazione della performance individuale: fasi, tempi, soggetti e responsabilità	29
6.1 La valutazione della performance individuale del personale dirigente.....	30
6.2 La valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative e di alta professionalità	31
6.3 La valutazione della performance individuale del personale.....	31
7 Procedure di conciliazione	33
8 Raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti	34
ALLEGATI.....	36



1 Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si colloca all'interno del più ampio percorso di trasformazione richiesto alle pubbliche amministrazioni, avviato con l'emanazione del d. lgs. 150/2009 e volto alla promozione del miglioramento della performance.

L'art. 7 del d.lgs. 150/2009 prevede, infatti, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e, nell'ambito delle attività finalizzate a garantire l'indirizzo, il coordinamento ed il controllo dell'operato sinteticamente indicate come "ciclo di gestione della performance", descritto all'art. 4 del medesimo decreto legislativo, adottano con apposito provvedimento il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

La misurazione e la valutazione della performance sostituisce la terminologia fin qui utilizzata relativa alla misurazione e valutazione dei risultati e della prestazione poiché con il termine performance si intende non solo il risultato ma anche le modalità del suo raggiungimento.

La Camera di Commercio di Foggia, pertanto, con deliberazione n. 8 del 31.1.2011, ha attivato il processo di adeguamento al decreto anche recependo le linee guida predisposte da Unioncamere.

Nell'ambito del processo di adeguamento al decreto n. 150/2009¹ secondo le linee guida della CiVIT (Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche) e di Unioncamere (Unione Nazionale delle Camere di Commercio), l'adozione del sistema di misurazione e valutazione della performance comporta la formalizzazione di un documento coerente ed esaustivo di metodologie e regole che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione della performance considerata sia a livello organizzativo (performance organizzativa) che a livello individuale (performance individuale)².

La performance organizzativa viene collegata, ai sensi dell'articolo 45, comma 3, del D. lgs. n.165/2001 *"all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione"*.

Nell'ambito del concetto di performance individuale, poi, come indicato all'art. 9 del citato d. lgs. n. 150/2009, viene operata una distinzione tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale.

La Camera di commercio di Foggia, con il presente documento mira a contestualizzare e personalizzare i principi generali dettati dalla norma e regolati dagli interventi della CiVIT,

¹ Vedi deliberazione n. 8 del 31 gennaio 2011

² Vedi nota n. 7 al paragrafo 2.2 Ambiti di misurazione della performance organizzativa e individuale a pag. 8.



proponendo un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, in linea con le finalità generali dell'Ente tese alla soddisfazione dei bisogni della collettività.

Il documento esplicita quindi:

- le caratteristiche distintive dell'Amministrazione
- gli ambiti di misurazione della performance;
- le modalità attraverso cui vengono misurate le performance organizzative e individuali
- le fasi, i tempi, i soggetti, le responsabilità del processo di misurazione della performance.
- il raccordo tra misurazione e valutazione della performance e sistemi di controllo in essere nell'Ente.

Il sistema è strutturato in modo da rispettare i seguenti principi, come indicato dalla Civit e da Unioncamere:

PRINCIPI DI RIFERIMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

- 1** Consentire la misurazione, valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione di eventuali scostamenti
- 2** Consentire un'analisi approfondita delle cause legate agli scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio
- 3** Consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio
- 4** Assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance sia agli attori interni che agli interlocutori esterni
- 5** Promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance
- 6** Esplicitare la responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata
- 7** Assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili



**CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA
ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
FOGGIA**

2 Descrizione del sistema

La presente sezione è volta ad individuare le principali variabili organizzativo-gestionali della Camera di Commercio di Foggia in modo da consentire la contestualizzazione dei principi di carattere generale previsti dall'alternarsi della produzione normativa in modo da rispecchiare l'identità dell'Ente ed assicurare l'efficacia dei processi di miglioramento della performance.

2.1 Le caratteristiche distintive della Camera di Commercio di Foggia

Ai sensi dell'art. 1 legge 580/93 (*Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura*), la Camera di Commercio è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nella circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese.

Dopo oltre quindici anni da tale importante intervento normativo il legislatore ha ritenuto necessario introdurre norme di riforma che hanno potenziato il ruolo e le funzioni camerali. Infatti il d.lgs. n. 23/2010 (*Riforma dell'ordinamento relativo alle camere di commercio, industria, artigianato agricoltura*) ha introdotto alcune importanti novità che possono essere così schematizzate:

- nuova identità per le Camere di Commercio
- ruolo più autorevole tra le istituzioni
- rafforzamento ed ampliamento dei compiti e delle funzioni

La riforma, nel segno della sostanziale continuità, apporta un importante rafforzamento del ruolo istituzionale delle Camere di Commercio, quali istituzioni al servizio dell'economia e delle imprese, rafforzandone l'autonomia funzionale, la mission, l'organizzazione e la governance.

La Camera di Commercio di Foggia esercita le proprie funzioni nel perseguimento dell'interesse generale delle imprese, operando a favore dello sviluppo del territorio, nel rispetto dei seguenti valori che ne caratterizzano le azioni:

- Pubblicità e trasparenza
- Efficacia, efficienza e imparzialità
- Qualità dei servizi resi
- Collaborazione, condivisione, compartecipazione

Nel contesto economico-sociale caratterizzato da livelli sempre più alti di competitività, legati soprattutto ad una maggiore attenzione dell'utente-cliente in termini di efficienza e qualità del servizio, l'innovazione normativa in materia di misurabilità e valutazione dei risultati raggiunti,



**CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA
ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
FOGGIA**

risponde non solo al principio del *“buon andamento della Pubblica Amministrazione”*, ma anche alla necessità di dare conto alla collettività delle azioni e della gestione delle risorse da parte dell’Ente e dei suoi agenti³.

Da un altro punto di vista, l’adozione di un moderno sistema di misurazione e valutazione della performance si configura come la risultante del percorso e dello sforzo compiuto negli anni dal legislatore finalizzati ad introdurre nella pubblica Amministrazione idee copernicane: strumenti e tecniche manageriali propri della gestione aziendale.

La Camera di Commercio di Foggia da sempre è impegnata, nel solco delle normative che si sono susseguite negli anni, ad approfondire la conoscenza e la comprensione delle logiche dei sistemi di valutazione e a rafforzare il coinvolgimento di tutto il personale nel perseguimento degli obiettivi dell’Ente.

2.1.1 La struttura organizzativa della Camera di Commercio di Foggia

L’assetto organizzativo degli uffici e servizi camerali in ottemperanza alle disposizioni di cui all’art. 6 d.lgs. 165/2011 ed allo scopo di adeguare la struttura alle esigenze di funzionalità e di efficienza degli uffici viene periodicamente definito dalla Giunta⁴.

L’Ente si avvale di una struttura organizzativa complessa articolata in n. 5 “Uffici di Staff” che per la loro peculiarità e disomogeneità sono poste alle dirette dipendenze del Segretario generale (Ufficio di Segreteria; Ufficio Controllo di Gestione; Ufficio Comunicazione e stampa; Ufficio Legale e Partecipazioni; Ufficio Procedimenti disciplinari), nell’Area dirigenziale I - Servizi anagrafici e certificativi e regolazione del mercato e nell’Area dirigenziale II - Gestione risorse e sviluppo economico – a loro volta strutturate in servizi e uffici, secondo lo schema di seguito:

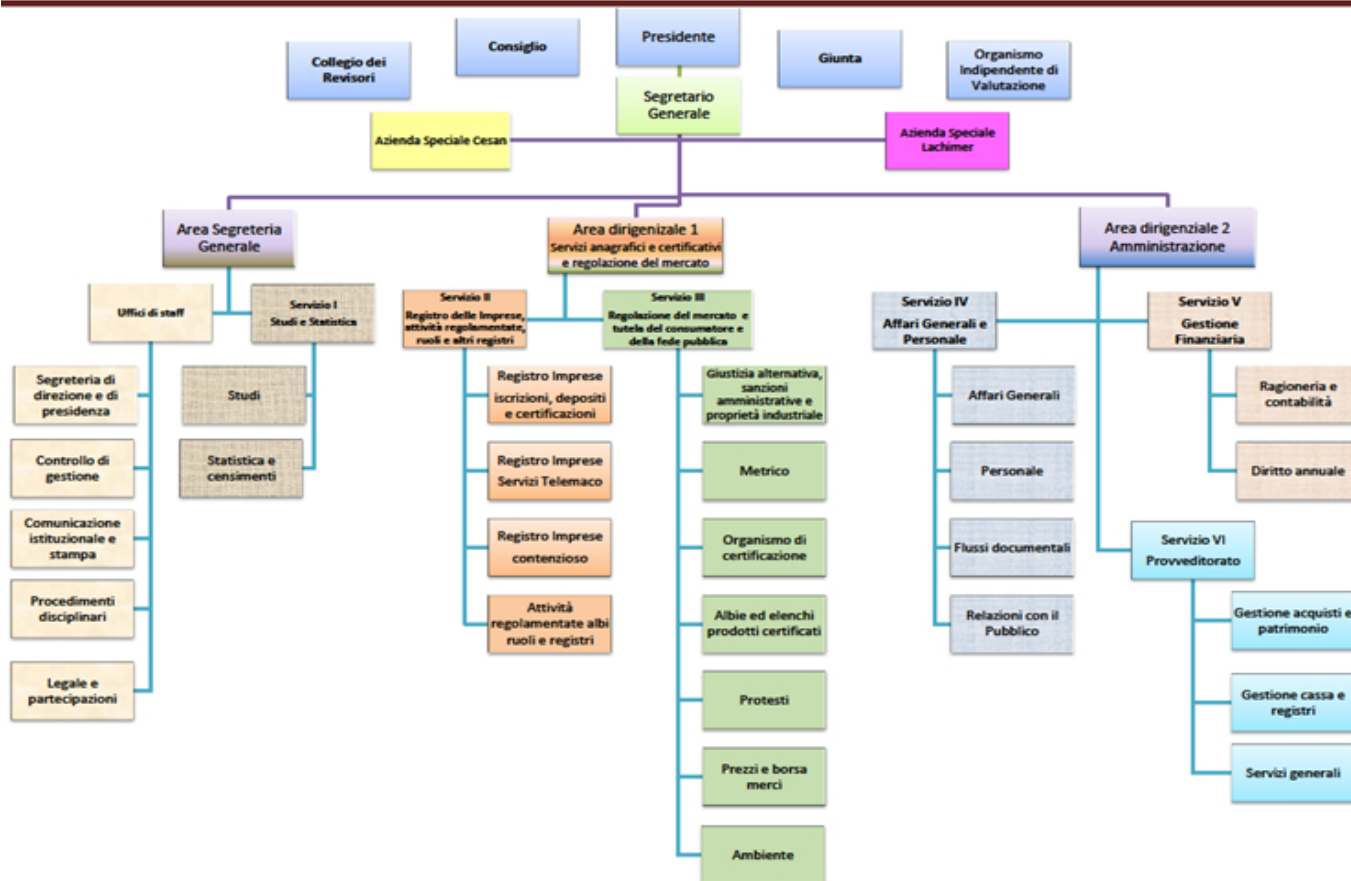
³ Cfr. Art. XV Déclaration des droits de l’homme et du citoyen approvata dall’Assemblea Nazionale il 26 agosto del 1789: *“La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration* (la società ha il diritto di chieder conto a ogni agente pubblico della sua amministrazione).

⁴ L’attuale struttura organizzativa è stata definita con Deliberazione di Giunta n. 107 del 6.12.2012.



CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA FOGGIA

ORGANIGRAMMA DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI FOGGIA



allegato alla deliberazione n. 98 del 26.11.2012

La Camera di Commercio di Foggia nell'esercizio delle proprie funzioni si avvale inoltre di due Aziende Speciali, vere e proprie "longa manu, bracci operativi" dell'Ente: CESAN e LACHIMER.

2.1.2 Attività e Servizi

Nell'esercizio delle proprie funzioni, la Camera di Commercio di Foggia pone in essere le seguenti attività, ai sensi dell'art. 2 della 580/1993 come modificata dal d.lgs. 23/2010:

- Tenuta del registro delle imprese, del Repertorio Economico Amministrativo e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge
- Promozione della semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche
- Promozione del territorio e delle economie locali al fine di accrescerne la competitività favorendo l'accesso al credito per le PMI anche attraverso il supporto ai consorzi fidi
- Realizzazione di osservatori dell'economia locale e diffusione di informazione economica



- Supporto all'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese all'estero
- Promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per le imprese
- Costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie tra imprese e tra imprese e consumatori e utenti
- Vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci
- Raccolta degli usi e delle consuetudini
- Cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie in materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni
- Promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti

2.2 Ambiti di misurazione della performance organizzativa e individuale

In coerenza con gli artt. 8 e 9 del d.lgs. 150/2009⁵ e con gli indirizzi indicati nella delibera CIVIT n. 104, gli ambiti e gli strumenti di misurazione della performance Della Camera di Commercio di Foggia si differenziano a seconda che si tratti di performance "organizzativa" o di performance "individuale".

Le norme di cui agli articoli riportati in nota, infatti, esplicitano in maniera evidente gli ambiti di riferimento delle due tipologie di performance, la prima relativa all'Ente nel suo complesso, la seconda relativa al contributo individuale dei dirigenti e responsabili di unità organizzativa e del rimanente personale. Seguendo le linee guida proposte dalla CiVIT e da Unioncamere, le tabelle che seguono consentono di effettuare sia per la performance organizzativa che per quella individuale il collegamento tra gli ambiti generali ed astratti previsti dalla legge e i possibili, sebbene non esaustivi, ambiti particolari e concreti della Camera di Commercio di Foggia, all'interno dei quali annualmente sono definiti gli indicatori .

⁵ Si ritiene utile riportare integralmente le norme del D.Lgs. 27-10-2009 n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" concernenti l'argomento.

Art. 8. Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Art. 9. Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:
- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.
3. Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale



2.2.1 Ambiti e strumenti di misurazione della performance organizzativa.

Id.	Ambiti di misurazione previsti dall'art. 8 del d.lgs. n. 150/2009	Ambiti e strumenti di misurazione della performance organizzativa nella Camera di Commercio di Foggia
a)	Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	<ul style="list-style-type: none">➤ Attuazione delle politiche di promozione e sviluppo del territorio con riferimento sia ad iniziative e progetti, anche di sistema, per valorizzare la vocazione turistica ed agroalimentare del territorio, sia ad iniziative di promozione dell'innovazione (ambiente e qualità), dell'internazionalizzazione, dello sviluppo infrastrutturale, del sostegno al credito, della cultura d'impresa. La misurazione è effettuata attraverso indicatori di outcome delle politiche attuate.➤ Attuazione delle politiche di innovazione dei servizi anagrafico-certificativi con riferimento alla creazione di nuovi servizi, ai risparmi di tempi e costi per le imprese dovuti all'incremento di accessibilità, disponibilità e multicanalità dei servizi. La misurazione è effettuata con indicatori di outcome.➤ Attuazione delle politiche di innovazione dei servizi di regolazione del mercato anche mediante l'implementazione o la creazione di servizi per la tutela delle imprese, dei consumatori e degli utenti, in particolare con riferimento alla diffusione degli strumenti alternativi di risoluzione delle controversie, alla certificazione dei prodotti a marchio registrato. La misurazione è effettuata con indicatori di outcome.
b)	Attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse	<ul style="list-style-type: none">➤ Stato di attuazione dei programmi pluriennali ed annuali definiti in sede di adozione degli atti di programmazione (programma pluriennale di mandato, relazione previsionale e programmatica annuale, preventivo economico, budget direzionale, piano della performance) misurato in termini di effettivo raggiungimento degli obiettivi (indicatori di efficacia e di realizzazione dei programmi e azioni (indicatori di efficacia e di efficienza), in termini di rispetto delle fasi e dei tempi previsti (indicatori di output) e delle risorse utilizzate (indicatori economico-patrimoniali).
c)	Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive	<ul style="list-style-type: none">➤ Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi camerali misurato con utilizzo di questionari, sezione FAQ e analisi di customer satisfaction e con indicatori di qualità e di output.
d)	Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi	<ul style="list-style-type: none">➤ Consolidamento del ciclo di gestione delle performance misurato con indicatori di efficacia e di output di specifici progetti.➤ Adeguamento della struttura organizzativa e dell'ordinamento interno misurato con indicatori di efficacia.➤ Iniziative volte a garantire il benessere organizzativo misurato con indicatori di efficacia e di output di specifici progetti.➤ Valorizzazione delle professionalità con azioni di formazione e di coinvolgimento del personale misurate con indicatori di efficacia.
e)	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione	<ul style="list-style-type: none">➤ Sviluppo di processi di coinvolgimento degli stakeholder relativi a specifici progetti e servizi erogati misurati attraverso indicatori di output e di efficacia.➤ Azioni di consolidamento del ruolo dell'Ente come proponente e partner di politiche di programmazione territoriale e di partnership misurate con indicatori di efficacia e fiducia esterna.➤ Iniziative di miglioramento della comunicazione esterna misurate attraverso indicatori di qualità ed efficacia.➤ Valorizzazione dell'informazione economico-statistica, misurata con indicatori di output, al fine di soddisfare le esigenze informative degli stakeholder ed orientare e supportare le politiche di programmazione del territorio.



f)	Efficienza nell'impiego delle risorse con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Miglioramento dell'impiego delle risorse nell'erogazione dei servizi e nella realizzazione di programmi, progetti, attività e iniziative mediante il controllo costante e periodico dell'utilizzazione del budget di costo, l'individuazione di economie di gestione anche in un'ottica di dematerializzazione dei flussi cartacei. ➤ Ottimizzazione dei processi e delle attività interne mediante la misurazione dei tempi medi di esecuzione sui livelli di servizio ritenuti essenziali dall'Ente nonché tramite indicatori di efficienza che mettano in rapporto risorse impiegate e output generati.
g)	Qualità e quantità delle prestazioni dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Volumi e qualità degli output dei servizi camerali misurati attraverso specifici indicatori anche con l'utilizzo del sistema di benchmarking tra le Camere di Commercio. ➤ Iniziative di miglioramento in termini di accessibilità, disponibilità, multicanalità dei servizi amministrativi (anagrafico-certificativi e regolazione del mercato), misurate attraverso indicatori di output, efficacia e qualità.
h)	Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Politiche idonee a garantire nel tempo il raggiungimento di adeguati obiettivi di promozione delle pari opportunità misurate con indicatori di output e realizzate anche con interventi progettuali mirati (costituzione CUG, sinergie tra CUG e CIF, ecc.).

2.2.2 Ambiti e strumenti di misurazione e valutazione della performance individuale

Come innanzi detto, gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale sono differenziati a seconda che si tratti di personale dirigente e di personale in posizione di autonomia e responsabilità (che presso la Camera di Commercio di Foggia coincide con il personale dell'area delle posizioni organizzative e di alta professionalità) ovvero del restante personale. Il decreto legislativo 150/2009, individua differenti ambiti di valutazione per le due categorie di dipendenti, come indicati nelle due successive tabelle.

a) Ambiti di misurazione della performance individuale dei Dirigenti e dei Responsabili di Servizio

Id.	Ambiti di misurazione previsti dall'art. 9 D. Lgs. 150/2009	Ambiti e strumenti di misurazione della performance individuale (dirigenti e responsabili dei Servizi) nella Camera di Commercio di Foggia
a)	Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definizione per ciascuna posizione di ambiti di valutazione rilevanti nella specifica unità organizzativa, di oggetti specifici della valutazione, dei relativi indicatori nonché dell'incidenza che ciascun indicatore ha sulla valutazione complessiva. Nello specifico, per ciascun dirigente e p.o. è valutata la capacità di realizzare programmi delle strutture organizzative (Area o Servizio) e di conseguire eventuali obiettivi operativi di gruppo in coerenza con i documenti di programmazione. Tali obiettivi programmatici possono fare riferimento sia all'esplicitazione di livelli attesi di prestazione dell'attività ordinaria di competenza del singolo dirigente, sia a specifici risultati dell'attività progettuale.
b)	Raggiungimento di specifici obiettivi individuali	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definizione per ciascuna posizione di eventuali specifici obiettivi individuali da raggiungere (quantitativi o qualitativi) con relativi indicatori e altri strumenti di misurazione. Trattasi di obiettivi specifici ulteriori rispetto alle performance degli ambiti organizzativi di diretta responsabilità.



c)	Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura; competenze professionali e manageriali dimostrate	➤ Definizione delle logiche di valutazione e delle relative scale valutative che consentono l'effettivo esercizio della valutazione. Trattasi di obiettivi manageriali (per i dirigenti) o della prestazione (per i capi servizio) che afferiscono all'area dei comportamenti e delle capacità organizzative. Essi concorrono alla performance complessiva dell'Ente e si esplicitano nella quotidiana operatività, attraverso comportamenti agiti coerentemente con lo stile proprio di una figura in posizione di responsabilità ed autonomia,
d)	Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	➤ Definizione dei parametri di misurazione della capacità di differenziare le valutazioni dei collaboratori tali da garantire una distribuzione delle valutazioni effettuate in generale e per ogni valutatore.

b) Ambiti di misurazione della performance individuale del personale

	Ambiti di misurazione previsti dall'art. 9 D.Lgs. 150/2009	Ambiti e strumenti di misurazione della performance individuale del personale nella Camera di Commercio di Foggia
a)	Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo	Per il personale il relativo sistema prevede una scala di punteggi per definire il grado di partecipazione al raggiungimento degli obiettivi
b)	Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi	Il relativo sistema definisce per ciascun dipendente parametri di valutazione della qualità della prestazione individuale differenziati in base alla categoria giuridica di inquadramento.

3 Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa

3.1 Le metodologie adottate

In linea con il dettato delle delibere CIVIT n. 89 e 114 del 2010, la Camera di Commercio di Foggia definisce il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa in una logica a cannocchiale, cioè in un'ottica di collegamento ai diversi livelli – strategico, operativo, di singola unità organizzativa e/o ufficio – degli obiettivi e delle risorse a precisi indicatori con verifica a consuntivo del raggiungimento dei risultati attesi.

Ciò permette, come già detto, una rappresentazione integrata ed esaustiva del livello di performance realizzato rispetto a quello atteso, con evidenziazione di eventuali scostamenti e delle azioni correttive da intraprendere.

La Camera di Commercio di Foggia intende mettere a regime il modello della BalancedScorecard (BSC), integrandolo con altre metodologie che, di volta in volta, consentono di acquisire dati ed informazioni in grado di garantire completezza, trasversalità e sistematicità della misurazione stessa.

La BSC è un sistema multidimensionale di misurazione e gestione della performance e quindi uno strumento atto ad implementare la strategia e controllarne l'attuazione attraverso la definizione di obiettivi di performance da raggiungere, di indicatori per monitorare i progressi conseguiti, di



target per stabilire i livelli attesi e di iniziative correttive per supportarne il perseguimento, in una logica di prospettive e di relazioni causa-effetto.

Quindi essa consente una visione d'insieme dell'Ente: definizione della strategia dell'Ente (attraverso i documenti pluriennale e annuale), esplicitazione del legame sussistente tra mission istituzionale, bisogni della collettività, priorità strategiche, obiettivi strategici, obiettivi operativi, azioni e/o attività, indicatori, risultati attesi/conseguiti.

La metodologia facilita, inoltre, la comunicazione e la comprensione, a tutti i livelli di organizzazione, delle scelte e degli obiettivi dell'Ente. I dirigenti e il personale delle varie unità organizzative e uffici sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine, perché quest'ultimi sono collegati al raggiungimento degli obiettivi strategici di lungo periodo. La BSC consente, infine, di analizzare i soli processi dell'Ente utili al raggiungimento degli obiettivi: attraverso la composizione di un sistema di indicatori è possibile ottenere una rappresentazione esaustiva e integrata della performance, con analisi di eventuali scostamenti dai risultati attesi in modo da avere la possibilità di apportare i dovuti correttivi.

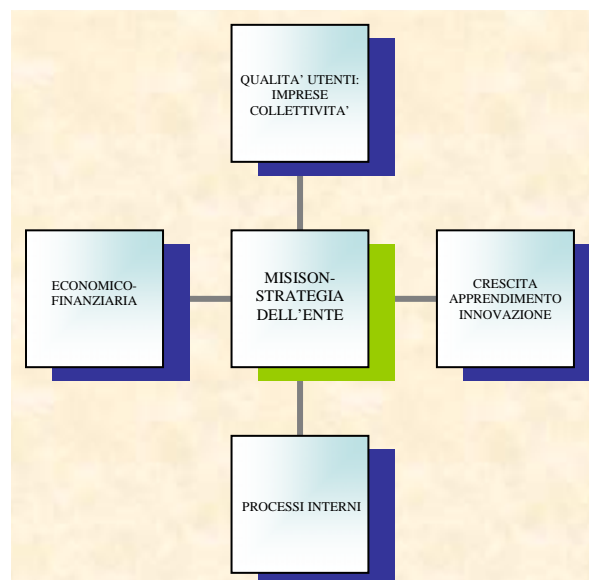
Pertanto, in relazione alla metodologia scelta, la misurazione avviene sulla base di quattro diverse prospettive che rappresentano i punti di vista dai quali osservare l'organizzazione ed articolare la mappa strategica:

- a) processi interni
- b) crescita apprendimento innovazione
- c) qualità e utenti: imprese e collettività
- d) economico-finanziaria

a) **PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI.** Questa prospettiva analizza il grado di efficacia e di efficienza con cui l'Ente è in grado di gestire e controllare i processi interni. Bisogna individuare, tra quelli esistenti, i processi da ottimizzare e individuarne dei nuovi che permettano di soddisfare i bisogni e le richieste degli stakeholders.

b) **PROSPETTIVA CRESCITA, APPRENDIMENTO, INNOVAZIONE.** Questa prospettiva consente di individuare le aree che l'Ente deve presidiare per mirare ad uno sviluppo globale dell'organizzazione in termini di capacità di cambiamento e miglioramento.

c) **PROSPETTIVA QUALITA' E UTENTI.** Tale prospettiva può essere espressa con la domanda "Come siamo percepiti all'esterno?" E' necessario misurare il grado di soddisfazione dei bisogni e delle richieste di tutti coloro che gravitano intorno all'Ente: imprese, associazioni di categorie, consumatori, in generale tutti gli stakeholders. L'Ente deve definire e fissare obiettivi di outcome, in linea con i bisogni espressi dalla collettività (portatori di interesse) e in ossequio alla mission e alla strategia che si è dato.





d) **PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA.** Questa dimensione è atta a valutare la gestione dell'Ente in termini di capacità a perseguire un equilibrio di bilancio, che si ottiene ottimizzando le risorse e contenendo i costi, il tutto al fine di monitorare gli aspetti economico-finanziari che sono in stretta relazione con la programmazione strategica dell'Ente.

3.1.1 Gestione della performance per obiettivi a carattere multidimensionale

Il Sistema di Misurazione e Valutazione prevede una gestione per obiettivi, orientata quindi al risultato e funzionale a guidare le attività dell'Ente e dei singoli individui al conseguimento di specifici livelli di performance.

L'approccio metodologico in questione risulta integrato con i sistemi di misurazione della performance individuale; esso si articola nei seguenti elementi:

- identificazione degli obiettivi di Ente e di Area che secondo un processo a cascata raggiungono la singola unità;
- definizione delle aree di responsabilità;
- individuazione di misure di performance (indicatori);
- definizione dei livelli di riferimento (target).

Gli Organi di indirizzo politico-amministrativo dell'Ente, in conformità al DPR n. 254/2005, determinano gli indirizzi generali ed approvano il programma pluriennale tenendo conto delle risorse necessarie e dei risultati da conseguire⁶. Il documento programmatico individua le priorità strategiche di mandato (linee strategiche e obiettivi strategici), aggiornate annualmente con la Relazione Previsionale e Programmatica.

Nell'ambito di tale processo, poi, con il preventivo economico e quindi con il budget direzionale vengono definiti gli obiettivi annuali e la ripartizione di risorse.

La dimensione strategica, quindi, acquista operatività con l'individuazione annuale di obiettivi operativi ed obiettivi individuali, assegnati ai dirigenti e, a "cascata", a tutta la struttura.

Per ciascuna "area strategica" o "linea strategica" della mission camerale vengono definiti negli atti di programmazione di lungo periodo gli obiettivi strategici, in relazione ai bisogni delle imprese e degli altri stakeholder di riferimento, a partire dai rappresentanti delle associazioni di categoria, dei consumatori e dei lavoratori, presenti negli organi camerali (Consiglio e Giunta).

Successivamente ogni obiettivo strategico viene articolato in obiettivi operativi, in funzione dei quali vengono definite le attività da svolgere con l'attribuzione di risorse (input), l'effettuazione di processi e l'ottenimento di un output (cd. Piano delle attività, declinato in servizi alle imprese e progetti operativi).

Tali attività sono collegate a determinati risultati specifici in grado di produrre un effetto misurabile (outcome) sulla collettività di riferimento (impatto sul territorio).

Tale approccio, definito anche dalla norma come "logica ad albero", consente una reale coerenza tra la dimensione strategica e quella operativa della gestione. L'individuazione di opportuni indicatori di performance, collegati agli obiettivi di differente dimensione (ente, area, servizio e

⁶ L'attuale programma pluriennale di mandato è stato adottato dal Consiglio, insediatosi il giorno 8 luglio 2008, con deliberazione n. 13 del 27 ottobre 2008.



singolo individuo) consente, quindi l'avvio del processo di misurazione e valutazione della performance su diversi gradi di analiticità/sinteticità secondo la "logica a cannocchiale".

Gli obiettivi, sui quali si basa la misurazione della performance organizzativa, sono di carattere multidimensionale, articolabili quindi nelle seguenti macro-categorie:

- Sistema delle imprese, del territorio e dei consumatori: tale ambito di performance è relativo al monitoraggio del livello di realizzazione degli obiettivi rivolti alla soddisfazione delle imprese, delle associazioni di categoria e dei cittadini, ed in generale di tutti gli stakeholder in relazione alla capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti e di soddisfarli.
- Processi Interni (Efficienza Organizzativa): tale ambito è legato alla misurazione del grado di efficienza ed efficacia col quale la Camera di Commercio di Foggia gestisce i propri processi interni, in termini di ottimizzazione degli stessi, di sfruttamento di margini di efficienza, di dematerializzazione, di qualificazione e sviluppo delle risorse umane, di introduzione di tecniche volte al miglioramento della performance.
- Economico-Finanziari: tale ambito è orientato a valutare la gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, principale standard di riferimento per la valutazione delle capacità del management di fornire servizi efficaci secondo livelli di efficienza sostenibili, perseguendo politiche di ottimizzazione delle risorse del patrimonio e di contenimento dei costi.

Si rimanda agli nn. 1, 2 e 3 per un approfondimento circa le schede di programmazione funzionali allo sviluppo del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa.

3.1.2 Matrice di corrispondenza

La matrice di seguito riportata consente di dimostrare come la BSC in fase di implementazione garantisca il pieno rispetto dei principi di riferimento enunciati dalla Delibera CIVIT 104/2010.

	principi di riferimento del sistema di misurazione e valutazione	metodologia	strumento	caratteristiche
1	Consentire la misurazione, valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione di eventuali scostamenti	gestione per obiettivi di carattere multidimensionale	cruscotto/scheda obiettivi Ente –Area/servizio	esplicitazione di: obiettivi – indicatori – target – risultato realizzato e % di realizzazione ai diversi livelli della struttura
2	Consentire un'analisi approfondita delle cause legate agli scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio	gestione per obiettivi di carattere multidimensionale	cruscotto/scheda obiettivi Ente –Area/servizio	Logica a cannocchiale multilivello con analisi degli scostamenti
3	Consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio	gestione per obiettivi di carattere multidimensionale	cruscotto/scheda obiettivi Ente –Area/servizio	Step di monitoraggio periodico: obiettivi – indicatori – target – risultato realizzato e % di realizzazione ai diversi livelli della struttura e feedback / accertamento
4	Assicurare un'immediata e facile comprensione	gestione per	cruscotto/scheda obiettivi	Produzione di report



	dello stato della performance sia agli attori interni che agli interlocutori esterni	obiettivi di carattere multidimensionale	Ente –Area/servizio	multidestinatario / multilivello
5	Promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance	gestione per obiettivi di carattere multidimensionale	cruscotto/scheda obiettivi Ente –Area/servizio	Diretto collegamento report – eventuali ulteriori schede di programmazione e modifica budget direzionale
6	Esplicitare la responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata	gestione per obiettivi di carattere multidimensionale	cruscotto/scheda obiettivi Ente –Area/servizio	Logica "a cannocchiale" con responsabilizzazione su parametri obiettivo
7	Assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili	gestione per obiettivi di carattere multidimensionale	cruscotto/scheda obiettivi Ente –Area/servizio	Logica "a cannocchiale" con responsabilizzazione su parametri obiettivo

Nello specifico, attraverso il suo pieno sviluppo, la metodologia in uso consente di rispondere in modo esauriente ai principi summenzionati in quanto:

- attraverso l'Albero della performance è possibile in primo luogo rappresentare la performance attesa (principio n. 1) e successivamente misurare e valutare (principio n. 1) l'effettiva realizzazione attraverso l'impiego di indicatori e target;
- attraverso l'attività di misurazione in itinere sullo stato di avanzamento degli obiettivi strategici (di Ente e a cascata delle Aree), rappresentato dalla percentuale di realizzazione degli obiettivi, è possibile effettuare analisi sugli scostamenti e valutare l'opportunità di adottare interventi correttivi alla strategia (principi n. 2 e 3);
- la produzione di report differenziati per soggetto destinatario dell'informazione, con specifico livello di approfondimento (cruscotto Ente e Area), assicura una chiara comprensione dello stato di realizzazione della performance (principio n. 4);
- i propri obiettivi e indicatori sono collegati all'attività di programmazione economica degli interventi, allineando in questo modo l'aspetto quali-quantitativo della gestione con quello economico-finanziario (principio n. 5)
- attraverso il Cascading della strategia dall'Ente all'Area viene definita in modo esplicito la responsabilità in merito al conseguimento di specifici obiettivi strategici (principi n. 6 e 7).

3.2 Ulteriori metodologie

La Camera di Commercio di Foggia, come già anticipato, al fine di garantire completezza, integrità e trasversalità della misurazione e valutazione impiega, anche in ottica di continuità, le seguenti metodologie.

- Customer satisfaction

La Camera di Commercio di Foggia è orientata al soddisfacimento dell'utenza e, allo scopo di orientare le scelte più idonee all'erogazione di servizi, implementa le metodologie di valutazione della qualità percepita che, infatti, consentono di misurare la corrispondenza tra i livelli di servizio offerti e le aspettative dell'utenza, al fine di promuovere meccanismi di miglioramento nonché una reale e fattiva condivisione delle possibili chiavi di successo per la fornitura di servizi qualitativamente elevati.



**CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA
ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
FOGGIA**

Pertanto l'Ente utilizza strumenti di Customer Satisfaction, grazie ai quali è in grado di conoscere e comprendere in modo dinamico i bisogni dei destinatari ultimi delle proprie attività e riprogettare, di conseguenza, sia gli interventi strategici che il sistema di erogazione dei servizi, secondo un approccio di "elasticità".

Le indagini di Customer Satisfaction interessano i servizi erogati da specifiche aree o dall'ente nel suo complesso, il monitoraggio dei servizi on-line, la rilevazione del grado di soddisfazione sulle Iniziative, eventi e servizi specifici

La Camera di Commercio di Foggia mira, altresì, a migliorare la vivibilità dell'ambiente di lavoro e pertanto attua strumenti di rilevazione idonei ad individuare situazioni di criticità e ad evidenziare le variazioni nel tempo del livello di benessere organizzativo, di condivisione del sistema di valutazione e di apprezzamento del diretto superiore gerarchico.

La Customer Satisfaction, esterna ed interna, diventa uno strumento di supporto al controllo e, di conseguenza, alla pianificazione strategica, secondo la ciclicità più volte richiamata, facendo confluire i dati derivanti dal suo sviluppo all'interno della BSC, offrendo parametri utili per valutare la performance realizzata e l'efficacia della strategia intrapresa.

Periodicità	Scala di valutazione	Destinatari	Ambito/servizi
Triennale	Attribuzione di un valore numerico (da uno a cinque) o qualitativo (da insufficiente a ottimo) a ciascuna domanda	Utenti dei servizi camerali	<u>Clima esterno</u> <ul style="list-style-type: none">• Servizi erogati alle imprese/cittadini/consumatori• Gradimento servizi on line
Ad ogni singola iniziativa ⁷	Attribuzione di un valore numerico (da uno a cinque) o qualitativo (da insufficiente a ottimo) a ciascuna domanda	Soggetti partecipanti alle singole iniziative	Iniziative, eventi e servizi specifici
Annuale	Attribuzione di un valore numerico (da uno a cinque) o qualitativo (da insufficiente a ottimo) a ciascuna domanda	Personale dipendente	<u>Clima interno</u> <ul style="list-style-type: none">• Benessere organizzativo• Grado di condivisione sistema di valutazione• Valutazione diretto superiore gerarchico

Le rilevazioni del "clima esterno" sono effettuate attraverso la somministrazione di un questionario anonimo strutturato in sezioni, la prima delle quali contenente una serie di domande necessarie alla raccolta di informazioni di carattere generale sull'utente (professione, qualifica, livello di conoscenza e di utilizzo dei servizi camerali, ecc.). Le altre sezioni sono dedicate alla rilevazione del grado di soddisfazione nell'utilizzo dei servizi e delle osservazioni e dei suggerimenti utili a migliorare i servizi offerti.

La rilevazione del clima interno, oltre ad essere monitorata con i periodici audit, è attuata con la somministrazione di un questionario anonimo strutturato in aree (indicatori) afferenti:

- rapporti con l'ente: conoscenza e condivisione dell'operato e dei valori espressi dall'organizzazione;
- comunicazione: conoscenza dei vari aspetti lavorativi, delle modalità stabilite e degli strumenti di comunicazione utilizzati;
- gestione del personale: rispondenza alle esigenze operative e personali dei dipendenti;

⁷ A seguito dello svolgimento di iniziative promozionali sono correntemente svolte indagini per la rilevazione del grado di soddisfazione dei partecipanti.



- valutazione e gratificazione del personale: percezione del modo con cui l'amministrazione valuta l'operato dei suoi dipendenti e individuazione dello strumento maggiormente idoneo per soddisfare le esigenze motivazionali dei dipendenti;
 - lavoro: livello di gradimento per l'attività lavorativa svolta e soddisfazione circa le possibilità di crescita professionale offerte;
 - rapporti interpersonali: soddisfazione per le relazioni interpersonali costruite sul posto di lavoro e percezione di una coesione emotiva di gruppo;
 - ambiente di lavoro: esistenza di difficoltà o problematiche concernenti l'ambiente di lavoro;
 - altre informazioni (mobbing e pari opportunità): eventuale esistenza di comportamenti vessatori finalizzati all'esclusione del dipendente dal gruppo, nonché tesi a minare l'eguaglianza tra uomo e donna all'interno dell'ente;
 - domande di chiusura: giudizio sul questionario.
- Benchmarking

Il benchmarking, dal punto di vista metodologico, si contraddistingue come un processo sistematico di analisi e comparazione delle informazioni sulle prestazioni, sulle funzioni e sui processi nonché sulle cause strutturali delle performance, al fine di individuare gli standard di prestazione (benchmark), di confrontare il proprio livello con questi e di identificare le aree in cui stimolare il cambiamento e il miglioramento continuo.

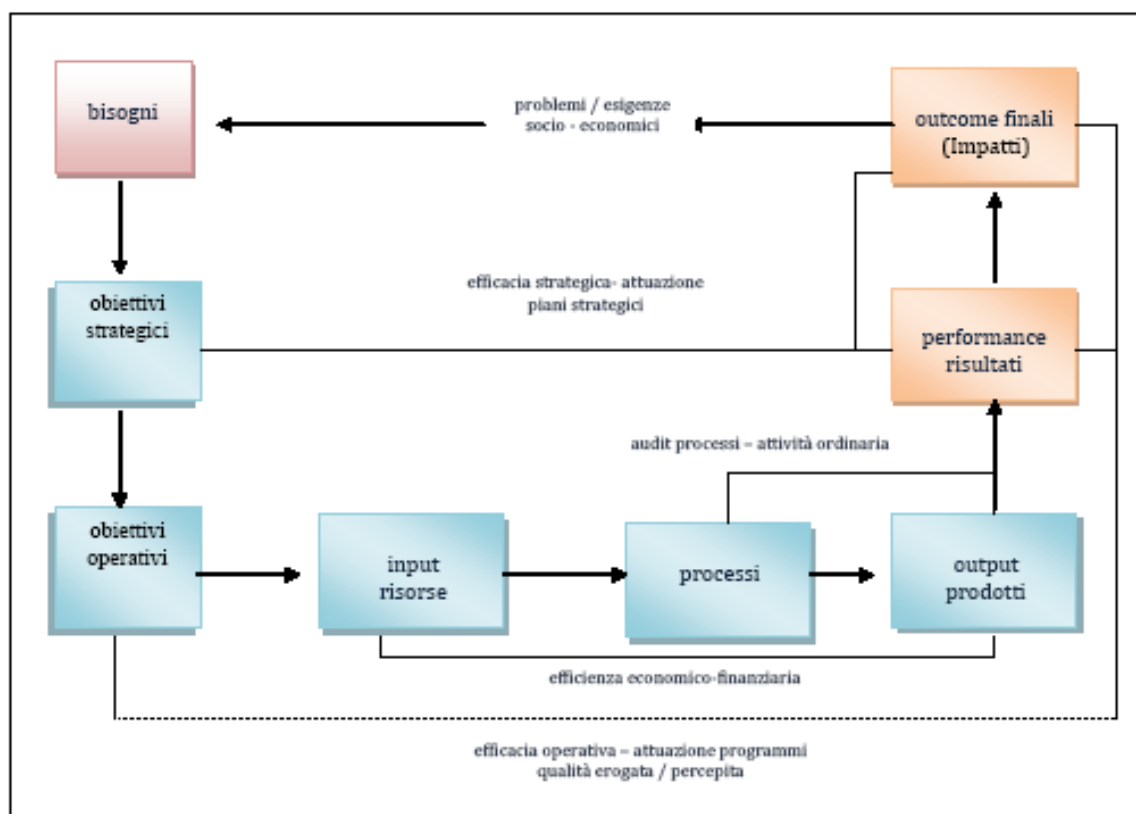
La Camera di Commercio di Foggia riconosce nel benchmarking un importante strumento attraverso il quale, tramite il confronto e l'apprendimento, è in grado di:

 - acquisire modalità e tecniche gestionali maggiormente efficaci ed efficienti
 - misurare e valutare le performance raggiunte
 - guidare il processo di definizione delle strategie, delle azioni e delle prassi operative
 - individuare in modo ragionato i target di riferimento come richiesto dall'art. 5 del D.Lgs. 150/09.

L'Ente utilizza il sistema di Benchmarking «Pareto» sviluppato dall'Unione Nazionale delle Camere di Commercio, un sistema informativo di indicatori di efficienza, efficacia e qualità ai sensi dell'art. 35 DPR 254/2005 ed utilizza, altresì, i dati del Registro Imprese, di Infocamere e dell'ISTAT.

3.3 Gli indicatori della performance

Nel garantire consequenzialità del ciclo di gestione della performance, il Sistema di Misurazione e Valutazione si integra con le fasi di programmazione e controllo mediante l'introduzione di opportuni indicatori (driver per la misurazione della performance) connessi a ciascun obiettivo individuato, funzionali a dimostrare in che misura la gestione ha consentito il raggiungimento dei livelli di performance attesi.



Per indicatori si intendono misure relative o assolute capaci di fornire informazioni sintetiche e segnaletiche sui singoli aspetti dei fenomeni gestionali. Tali misure possono essere di natura qualitativa o quantitativa.

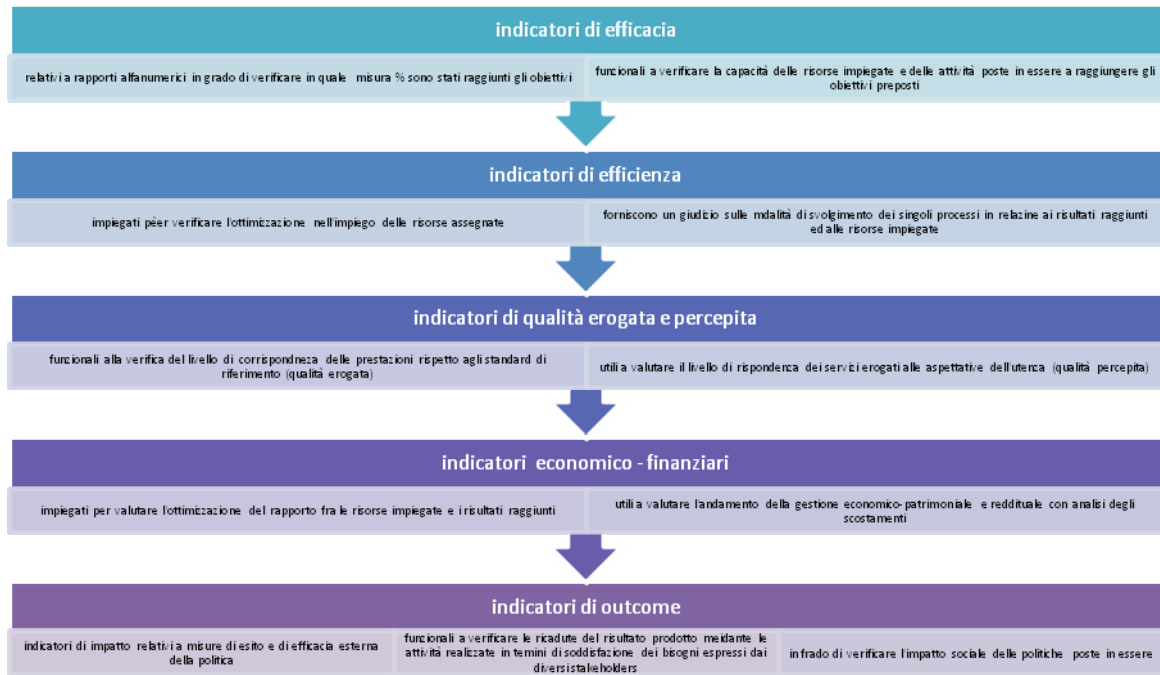
Il sistema di indicatori previsto copre gli ambiti della performance precedentemente descritti, come previsto dall'art. 8 del D.Lgs. 150/09.

Grazie ad esso è possibile:

- valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi previsti in sede di pianificazione / programmazione;
- monitorare il livello delle performance conseguite nei diversi profili di gestione;
- compiere comparazioni spazio-temporali sulle diverse dimensioni delle performance.



Gli indicatori utilizzati nell'ambito del sistema possono essere classificati nel modo seguente:





4 Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale

Sin dal 2001, la Camera di Commercio di Foggia si è dotata di un sistema permanente di valutazione delle prestazioni che nel corso degli anni è stato oggetto di approfondimenti, modifiche e revisioni.

In attuazione delle recenti disposizioni normative (d.lgs. 150/2009) e degli indirizzi della delibera 104 della Civit⁸ è necessario procedere ad ulteriori modifiche ed integrazioni che tengano conto in particolare del collegamento tra la performance organizzativa e quella individuale.

La valutazione, infatti, ha anche lo scopo di orientare le prestazioni verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, attraverso la chiarificazione a ciascun dipendente degli obiettivi dell'organizzazione e la facilitazione del confronto aperto tra il valutatore ed il valutato sui risultati ottenuti.

La valutazione delle prestazioni consente, in altre parole, di collegare la performance individuale alla realizzazione delle strategie dell'Ente in modo da evidenziare e valorizzare l'apporto di ciascuno al raggiungimento dei risultati generali.

4.1 La performance individuale del Segretario Generale e dei Dirigenti

Sin dal 2003, la Camera di Commercio di Foggia ha adottato un sistema di valutazione permanente del personale dirigente.

Tale sistema di valutazione, integrato con la sopravvenuta normativa contrattuale⁹, regolamentare¹⁰ e legislativa¹¹, si pone le seguenti finalità:

- indirizzare l'azione dirigenziale verso il conseguimento degli obiettivi strategici dell'ente definiti sulla base della pianificazione strategica e operativa
- stimolare il miglioramento costante delle performance dell'ente, mediante il rafforzamento del contributo dirigenziale al risultato complessivo della Camera
- sollecitare processi emulativi tra i dirigenti camerale che facciano crescere le capacità individuali degli stessi e, in generale, la professionalità del gruppo dirigenziale camerale
- esplicitare per ciascun dirigente responsabilità ed impegni connessi con la programmazione annuale

⁸ Nella citata delibera gli scopi del sistema di valutazione della performance individuale individuate da Civit sono i seguenti: evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza; chiarire e comunicare che cosa si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona; supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione); valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento); contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole; premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti; promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

⁹ Cfr. art. 7 CCNL 14.5.2007

¹⁰ Cfr. DPR n. 254 del 2 novembre 2005

¹¹ Cfr. d.lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009



- orientare l'impegno individuale e le risorse professionali verso gli obiettivi di breve e lungo periodo della Camera di Commercio.

Nel sistema adottato per la dirigenza, la valutazione complessiva è espressa da tre componenti: a) l'area della performance organizzativa (Obiettivi di Ente); b) l'area degli obiettivi di Area; c) l'area delle capacità tecnico-professionali (Obiettivi Manageriali). La valutazione di ciascuna area dipende dai pesi degli obiettivi diversamente graduati per ciascun dirigente, così come evidenziato nella tabella "Graduazione degli obiettivi" contenuta nell'allegato 7 del presente documento a cui si rinvia. Le aree b) e c) attengono alla performance individuale di ogni dirigente. Il sistema utilizzato individua quindi dei parametri di valutazione che esprimono dettagliatamente i risultati conseguiti in termini di concorso alla performance complessiva dell'Ente ed in termini di risultati attribuibili alla performance individuale espressa dagli obiettivi dell'area di riferimento e dagli obiettivi manageriali relative a competenze e comportamenti coerenti con il ruolo rivestito, obiettivi tutti misurati attraverso una scala di valori numerici. Per una analisi più approfondita del sistema di misurazione e valutazione dei risultati - performance organizzativa e individuale - della dirigenza si rinvia all'allegato n. 7.

4.2 La performance individuale delle posizioni organizzative e di alta professionalità

Sin dal 2000, la Camera di Commercio di Foggia ha istituito l'area delle posizioni organizzative¹² e, dal 2004, quella di alta professionalità¹³, determinando i criteri generali per il conferimento degli incarichi, per la valutazione e graduazione delle singole posizioni nonché per la misurazione e valutazione dei risultati¹⁴.

Tale sistema di valutazione, integrato con la normativa introdotta dal d.lgs. 150/2009, si pone, come per il personale di qualifica dirigenziale, le seguenti finalità:

- indirizzare l'azione verso il conseguimento degli obiettivi strategici dell'Ente definiti sulla base della pianificazione strategica e operativa
- stimolare il miglioramento costante delle performance dell'Ente, mediante il rafforzamento del contributo dei responsabili di strutture organizzative al risultato complessivo della Camera

12 Art. 8 CCNL 31.3.1999

13 Art. 10 CCNL 22.1.2004

14 L'art. 9 comma 4 del CCNL 31/3/99 prevede che i risultati delle attività svolte dai dipendenti cui siano stati attribuiti gli incarichi di posizione organizzativa sono soggetti a valutazione annuale in base a criteri e procedure predeterminate dall'ente. La valutazione positiva dà anche titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato di cui all'art. 10 comma 3. L'importo della retribuzione di risultato può essere pari ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita ed è corrisposta a seguito di valutazione annuale.

L'art. 10 del CCNL 22.1.2004 prevede che Enti definiscano i criteri per la quantificazione dei valori della retribuzione di posizione e di risultato e per la definizione dei criteri e delle procedure destinate alla valutazione dei risultati e degli obiettivi, nell'ambito del vigente sistema di controllo interno. Prevede inoltre che la retribuzione di risultato connessa ai predetti incarichi possa variare da un minimo del 10% ad un massimo del 30% della retribuzione di posizione in godimento ed essere corrisposta previa valutazione dei soggetti competenti sulla base dei risultati certificati dal servizio di controllo interno o dal nucleo di valutazione, secondo l'ordinamento vigente.



- sollecitare processi emulativi tra il personale posto in posizione di responsabilità ed autonoma in modo da stimolare la crescita delle capacità individuali degli stessi e, in generale, la professionalità del gruppo apicale dell'Ente
- esplicitare per ciascun funzionario interessato le responsabilità e gli impegni connessi con la programmazione annuale
- orientare l'impegno individuale e le risorse professionali verso gli obiettivi di breve e lungo periodo della Camera di Commercio.

Il sistema adottato per l'area delle posizioni organizzative e di alta professionalità è analogo, come previsto dalla vigente normativa, a quello per la dirigenza. Pertanto, la valutazione complessiva è espressa da tre componenti:

- a) l'area della performance organizzativa (Obiettivi di Ente) che pesa per il 10%;
- b) l'area degli obiettivi del singolo Servizio (Obiettivi di Servizio) che pesa per il 40%;
- c) l'area delle capacità tecnico-professionali (Obiettivi della Prestazione) che pesa per il restante 50%.

Le aree b) e c) attengono alla performance individuale di responsabile di posizione organizzativa e di alta professionalità. Il sistema utilizzato individua quindi dei parametri di valutazione che esprimono dettagliatamente i risultati conseguiti in termini di concorso alla performance complessiva dell'Ente ed in termini di risultati attribuibili alla performance individuale espressa dagli obiettivi della struttura organizzativa di riferimento e dagli obiettivi delle prestazioni relative a competenze e comportamenti coerenti con il ruolo rivestito, obiettivi tutti misurati attraverso una scala di valori numerici.

Per una analisi più approfondita del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale incaricato di posizione organizzativa e di alta professionalità si rinvia all'allegato n. 8.

4.3 La performance individuale del personale

In continuità con il sistema di valutazione del personale adottato sin dal 2000, come previsto dall'art. 6 del CCNL 31.3.1999¹⁵, l'Ente definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale del personale in conformità alle disposizioni di cui all'art. 9 del decreto legislativo 150/2009. Pertanto, il sistema di misurazione e valutazione del personale precisa che anche i dipendenti diversi dai dirigenti e dagli incaricati di posizione organizzativa e di alta professionalità e le attività da essi posti in essere sono soggetti ad un monitoraggio relativo al raggiungimento degli specifici obiettivi assegnati a livello individuale o di gruppo (struttura organizzativa: servizio o ufficio) ed alle modalità e qualità del contributo offerto per la performance dell'unità organizzativa.

¹⁵ CCNL 31.3.1999 Art. 6 - Sistema di valutazione

1. In ogni ente sono adottate metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, anche ai fini della progressione economica di cui al presente contratto; la valutazione è di competenza dei dirigenti, si effettua a cadenza periodica ed è tempestivamente comunicata al dipendente, in base ai criteri definiti ai sensi dell'art. 16, comma 2.



Per “performance” deve intendersi non solo il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al perseguimento di finalità e obiettivi ma anche le modalità con cui si perviene al risultato. Essa può riferirsi tanto all’Ente nel suo complesso (“performance organizzativa”) quanto al singoli dipendenti (“performance individuale”).

Valutare la performance individuale, infatti, significa interpretare quanto e come il contributo apportato dal singolo abbia inciso sul livello di raggiungimento delle finalità dell’Ente e dell’Unità Organizzativa di appartenenza.

Oggetto della valutazione annuale ai fini del compenso per la produttività è la prestazione del dipendente effettuata nell’arco temporale compreso dal 1 gennaio al 31 dicembre.

In conformità con i CCNL vigenti, i compensi conseguenti alla valutazione positiva della performance individuale sono resi per prestazioni, attività e comportamenti strettamente correlati ad effettivi incrementi della produttività, di miglioramento quali-quantitativo dei servizi e di raggiungimento dei particolari obiettivi individuali o di gruppo assegnati, da intendersi, per tutti e tre gli aspetti, come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa.

Dal punto di vista della gestione e dello sviluppo delle risorse umane, rilevanza centrale assumono le fasi di monitoraggio, misurazione e valutazione, collegate all’utilizzo del sistema premiante finalizzato a valorizzare il merito. Restano ferme, al riguardo, gli istituti ed i meccanismi premianti previsti dalla normativa vigente¹⁶.

La metodologia permanente di valutazione è oggetto di informativa nell’ambito delle relazioni sindacali.

Il nuovo sistema di valutazione della performance del personale, oltre a rispondere ai recenti dettati normativi, rafforza tale logica anche al fine di:

1. premiare il merito e valorizzare l’impegno, la flessibilità e la qualità della prestazione individuale incoraggiando le persone ad esprimere al meglio le proprie capacità e comportamenti in linea con la strategia dell’ente;
2. migliorare il livello generale di comunicazione interna;

Il sistema si prefigge il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

¹⁶ L’art. 37 del CCNL 22.01.2004 prevede infatti che “L’attribuzione dei compensi di cui all’art. 17, comma 2, lett. a) ed h) è strettamente correlata ad effettivi incrementi della produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi da intendersi, per entrambi gli aspetti, come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso della normale prestazione lavorativa”. Inoltre, i compensi destinati a incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi devono essere corrisposti ai lavoratori interessati soltanto a conclusione del periodico processo di valutazione della prestazione e dei risultati nonché in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti negli strumenti di programmazione degli enti”.
Anche il d.lgs. 150/2009 nel Titolo III rubricato “Merito e Premi” dispone all’art. 17 comma 1 che “le disposizioni del presente titolo recano strumenti di valorizzazione del merito e metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa informati ai principi di selettività e concorsualità nelle progressioni di carriera e nel riconoscimento degli incentivi.”
All’art.18 aggiunge: “Le amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l’utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche....” (comma 1) e, ancora, “E’ vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance...” (c. 2).



- definire un percorso più chiaro sia per l'applicazione dell'istituto contrattuale della progressione economica all'interno delle categorie, sia per l'erogazione dei compensi diretti a migliorare la produttività;
- adottare una metodologia di valutazione di tipo unitario da utilizzare per entrambi i richiamati istituti;
- strutturare un sistema di valutazione coerente con le metodologie di programmazione delle attività e coerente con una gestione per obiettivi in modo da creare un percorso quanto più possibile condiviso all'interno dell'Ente.
- orientare la prestazione al risultato
- monitorare il grado di raggiungimento degli obiettivi

Le novità riguardano essenzialmente i seguenti punti:

- utilizzo di parametri uguali sia per la progressione economica che per la produttività;
- utilizzo nella scheda per la produttività sia di variabili relative al raggiungimento dei risultati (performance organizzativa) che di variabili comportamentali (performance individuale);
- scomposizione dei vari parametri in fattori e in sottofattori.
- predisposizione degli obiettivi per ciascun dipendente e valutazione in corso d'anno dei risultati raggiunti, per tappe successive.

La valutazione della performance del personale¹⁷ senza funzioni direttive si fonda sui seguenti ambiti di valutazione:

- obiettivi individuali e di unità organizzativa, assegnati dal competente dirigente d'area in coerenza con il piano della performance;
- comportamenti organizzativi, collegati al profilo professionale e al ruolo ricoperto;
- competenze individuali, con riferimento alle declaratorie dei profili professionali presenti nell'Ente.

Essa si articola in una serie di parametri, aggregati in tre aree - area dei risultati, area delle competenze, area dei comportamenti - e differenziati sulla base delle categorie d'inquadramento dei singoli dipendenti.

La scheda di valutazione individuale documenta la metodologia e i processi seguiti.

Per una analisi più approfondita del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale si rinvia all'allegato n. 9.

L'applicazione a regime del D.Lgs 150/2009 in materia di differenziazione delle valutazioni necessita di specifica regolamentazione a livello di CCNL e pertanto si rinvia l'eventuale

¹⁷ art. 9, c. 2, del d.lgs. 150/2009

La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'art. 7 e collegate:

a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.



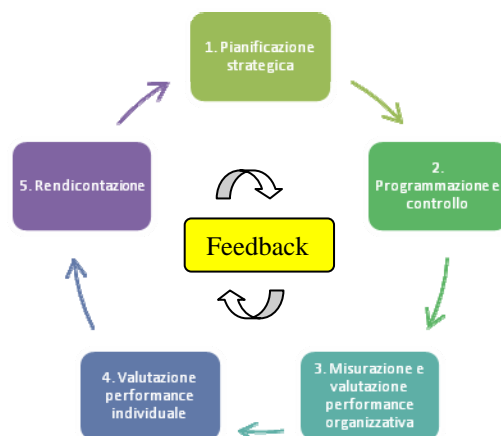
adeguamento del sistema. In ogni caso il sistema di premialità seguito dall'Ente è tale da non consentire erogazioni indifferenziate ma selettive e perciò in linea con le disposizioni normative vigenti.

Al riguardo sono adottati criteri e modalità di determinazione dei compensi spettanti che tengono conto, oltre che dell'inquadramento giuridico dei dipendenti e del punteggio conseguito, anche del livello di partecipazione al raggiungimento degli effettivi obiettivi e di presenza in servizio, secondo le previsioni normative.

5 Processo di valutazione della performance organizzativa: fasi, tempi, soggetti e responsabilità

La Camera di Commercio di Foggia, nel rispetto delle Linee Guida sul Ciclo di Gestione della Performance per le Camere di commercio e di quanto stabilito in tal senso con l'approvazione della deliberazione di Giunta Camerale n. 8 del 31.1.2011, prevede un'articolazione del Ciclo di Gestione della Performance in una sequenza logica di fasi ed attività che, sebbene caratterizzate dalla propria individualità, vengono trattate secondo la consequenzialità del processo di gestione della performance:

1. Pianificazione Strategica
2. Programmazione e controllo
3. Misurazione e Valutazione performance Organizzativa
4. Valutazione della performance individuale
5. Rendicontazione



Al centro dell'intero ciclo, quindi, si presenta la Performance, che si identifica nel contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

In tal senso, quindi, la Misurazione e Valutazione della Performance si estende all'intera struttura, e alle sue articolazioni (Ente, Aree Dirigenziali, Servizi/Uffici)

1. La pianificazione strategica, intesa anche come programmazione pluriennale, è considerata come la fase preposta alla individuazione di tutte quelle azioni volte a promuovere lo sviluppo pubblico e il benessere dell'economia locale. È dunque l'insieme di obiettivi, valutazioni, decisioni ed azioni volto a garantire coerenza a scelte prese in tempi e ambiti diversi e a definire la performance da raggiungere. La pianificazione strategica risponde quindi all'esigenza di orientarsi al medio - lungo periodo indirizzando l'operato della Camera di Commercio verso il raggiungimento di determinati livelli di efficienza, efficacia, qualità.



2. La programmazione ed il controllo si identifica nella traduzione “operativa” della dimensione “strategica” nell’ambito del Ciclo di Gestione della Performance. Quindi, sebbene l’arco temporale della programmazione e controllo, in senso stretto, si esaurisca nel breve termine, l’intero processo viene alimentato ed è coerente con il più ampio sistema di respiro strategico - pluriennale. Infatti, se la pianificazione strategica definisce linee di indirizzo, programmi di attuazione ed obiettivi di carattere pluriennale, la programmazione annuale si sviluppa attraverso la selezione dei programmi da attuarsi nell’ambito della dimensione temporale di riferimento (l’anno), con successiva declinazione degli stessi in scelte operative, obiettivi gestionali e successiva traduzione in termini economico-finanziari.
3. La fase della misurazione e della valutazione si presenta come il momento durante il quale si rende effettivamente operativa e dinamica l’attività di monitoraggio. I risultati ottenuti dalla gestione, una volta rilevati secondo il sistema di misurazione definito in sede di programmazione (indicatori e target), vengono confrontati con gli obiettivi. In tal modo, la segnalazione di eventuali scostamenti consente di porre in essere in modo tempestivo gli eventuali necessari interventi correttivi. Si attiva, così, un processo di feed-back o di retroazione che permette al sistema di autoregolarsi.
4. La valutazione della performance individuale rappresenta un livello complementare a quello di valutazione della performance organizzativa, alimentando la valutazione delle risorse umane. La valutazione delle risorse umane, a sua volta, si articola (Allegati 11, 12, 13, 14, 15): nella verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, nella valutazione del potenziale, nella valutazione delle competenze.
5. La rendicontazione si presenta come la fase attraverso la quale si conclude il Ciclo della Performance, ma anche l’anello di congiunzione tra l’attività di valutazione e quella di pianificazione e programmazione futura, mediante il meccanismo di feedback, al fine di garantire effettiva ciclicità al processo. La rendicontazione si identifica nell’insieme di azioni, metodi, strumenti impiegati dalla singola amministrazione per rappresentare nei confronti dei propri interlocutori il livello di performance raggiunto offrendo loro, in tal senso, un flusso informativo a supporto del processo decisionale. Adeguati strumenti di rendicontazione favoriscono la trasparenza e quindi l’accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell’organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all’utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell’attività di misurazione e valutazione.

Le fasi, a regime, consentono di seguire il percorso di valutazione in tutta la sua evoluzione, dal sorgere dei presupposti al controllo ed alla valutazione, con interventi ex ante, in itinere ed ex post.

Quindi la misurazione e valutazione della performance organizzativa ovvero della complessiva attività dell’ente avviene secondo un processo logico e temporale scandito dall’individuazione di fasi e tempi ma anche di soggetti e relative competenze e responsabilità.

Nel processo sono coinvolti (vedi allegato n. 6) gli organi di indirizzo (Consiglio e Giunta), l’Organismo Indipendente di Valutazione, il Segretario Generale e i responsabili di unità organizzative (dirigenti e responsabili di servizio) che valutano, con differente ruolo, funzione e



periodicità, ciascun ambito identificato nel piano della performance, mediante un'analisi degli indicatori appositamente identificati.

La sequenza di fasi in cui si articola il processo è coordinata dal Segretario Generale. Gli uffici di supporto garantiscono la disponibilità di dati e l'elaborazione di report specifici.

1. Fase ex ante: consiste in quelle attività che l'ente svolge al fine di tradurre i propri obiettivi in set di indicatori monitorabili, sia in riferimento alla dimensione strategica sia in riferimento a quella operativa. Le attività si concretizzano nell'adozione di un sistema di reportistica coerente, nella struttura e nei contenuti, ai documenti di pianificazione strategica e programmazione. La necessaria integrazione tra programmazione e rendicontazione è assicurata dall'utilizzo delle schede di programmazione e di attività/servizio (vedi allegato nn. 2-3) e quindi delle schede di report (vedi allegato n. 5). In particolare, le schede di programmazione organizzano le informazioni "articolandone i contenuti per livello strategico, operativo e finanziario", prevedendo una integrazione dei contenuti relativi alla programmazione strategica con i contenuti della programmazione operativa e della programmazione di bilancio e mantenendo una struttura coerente con le schede di report operativo e direzionale.

E' responsabilità del segretario generale presidiare il coordinamento delle attività di programmazione, assicurando che la strategia dell'ente sia tradotta in un insieme coerente di azioni.

I dirigenti sono responsabili dei contenuti e della gestione della corrispondente scheda di programmazione.

Gli uffici di supporto collaborano con i responsabili di unità organizzativa nella fase di definizione della programmazione e coordinano il processo.

L'Organismo Indipendente di Valutazione valuta l'idoneità delle schede di programmazione e di attività/servizio come strumenti per lo svolgimento delle attività di controllo di gestione e la validità degli indicatori prescelti come strumento di monitoraggio del livello di performance raggiunto.

1. Fase in itinere. Consiste nella verifica in corso d'anno dello scostamento tra obiettivi e risultati e nell'avvio di azioni correttive volte al rispetto del trend atteso.

Il processo di valutazione avviene tramite un confronto del valore assunto dagli indicatori prescelti rispetto ai target definiti in sede di pianificazione strategica e programmazione e tiene conto dei fatti gestionali intercosi.

Le attività di monitoraggio sono organizzate a due livelli: a livello complessivo di ente mediante la predisposizione di report direzionali destinate alla Giunta e a livello di singola unità organizzativa mediante la predisposizione di report operativi destinati ai responsabili delle Unità Organizzative (dirigenti e posizioni organizzative).

I report direzionali e quelli operativi sono prodotti secondo formati standard in linea con le schede di programmazione. La completezza dei dati e delle informazioni contenute nelle schede di report viene assicurata mediante un audit svolto periodicamente dagli Uffici di Supporto (Controllo Strategico e di Gestione), teso a valutare l'effettiva utilità e le modalità di impiego di dati ed informazioni da parte dei soggetti interni e di quelli esterni all'ente camerale.



**CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA
ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
FOGGIA**

La responsabilità della raccolta dei dati e della loro validazione è del Dirigente che presidia quell'ambito di attività, che si avvale dei suoi collaboratori ai vari livelli (Posizione Organizzativa, responsabile del procedimento, personale addetto). Il report è predisposto - con l'ausilio della struttura tecnica permanente dell'OIV - dai dirigenti con riferimento alle aree dirigenziali / funzioni istituzionali e - con le informazioni dei singoli dipendenti - dai responsabili dei servizi con riferimento alle singole unità organizzative. (vedi allegata scheda)

A cadenza semestrale, la Giunta monitora l'andamento degli obiettivi definiti in sede di pianificazione strategica e programmazione con ciò esercitando con il supporto dell'O.I.V il controllo strategico di cui all'art. 35 del DPR n. 254/2005.

A cadenza trimestrale, i responsabili di unità organizzative (dirigenti e responsabili di servizio) monitorano le attività e gli obiettivi loro assegnati.

Laddove si renda necessario un approfondimento degli esiti del monitoraggio della performance organizzativa o al fine di svolgere ulteriori analisi, il Segretario Generale e gli uffici di supporto concordano con i responsabili di unità organizzative le necessarie azioni.

Il Segretario Generale è responsabile della gestione e del miglioramento delle attività di valutazione della performance ed assicura l'adeguata diffusione e la comprensione dei criteri definiti, facendosi coadiuvare dagli uffici di supporto.

Le attività di valutazione della performance sono sottoposte, da parte dell'Organismo di valutazione della performance, a verifica periodica con l'obiettivo di mantenere aggiornati i contenuti e i meccanismi di raccordo con gli altri processi aziendali. L'Organismo svolge altresì un'azione di stimolo costante e di verifica del miglioramento del sistema e della la solidità del sistema di misurazione.

1. Fase ex post. Consiste nella verifica, a fine anno, dello scostamento tra obiettivi e risultati conseguiti. Gli strumenti di rendicontazione hanno l'obiettivo di rappresentare tutti gli ambiti della performance organizzativa che sono stati identificati e di fornire elementi utili alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi definiti nel processo di traduzione della strategia in programmi.

Le informazioni di rendicontazione vengono raccolte mediante la predisposizione di specifiche schede che prevedono una struttura, articolata a livello direzionale ed operativo, omogenea a quella delle schede di programmazione e delle schede di report. Il Segretario generale discute il contenuto delle schede con i responsabili delle unità organizzative per recepire eventuali osservazioni e commenti.

La rendicontazione, sotto la responsabilità del Segretario Generale, è la premessa per la valutazione della performance organizzativa dell'Ente, effettuata a livello complessivo in sede di approvazione della Relazione sulla performance.

La Relazione sulla performance è il principale strumento di rendicontazione, in cui sono definiti i livelli di implementazione delle strategie dell'ente relativamente all'anno trascorso e sono esplicitati i collegamenti tra impatti prodotti dall'ente (outcome), attività svolte (output) e risorse impegnate (input) nonché il livello di raggiungimento degli obiettivi individuali.



**CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA
ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
FOGGIA**

La relazione è discussa dalla giunta, approvata dal consiglio entro il mese di giugno successivo all'anno di riferimento e validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione che ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente.

6 Processo di valutazione della performance individuale: fasi, tempi, soggetti e responsabilità

All'inizio di ogni anno il Segretario Generale e i Dirigenti illustrano i progetti (attività e risorse collegate) definiti nella Relazione previsionale e programmatica. Successivamente ogni Dirigente organizza un incontro con le singole unità organizzative per chiarire gli obiettivi/progetti assegnati, le attività richieste, le risorse collegate e i relativi target.

In corso d'anno i soggetti coinvolti ai vari livelli esercitano il monitoraggio degli indicatori della performance individuale. L'Organismo Indipendente di Valutazione monitora gli obiettivi di Area ed i comportamenti manageriali dei dirigenti, questi monitorano gli obiettivi di Servizio e le prestazioni dei responsabili dei Servizi e con il loro supporto il livello di partecipazione ed i comportamenti del restante personale nel raggiungimento degli obiettivi particolari delle strutture organizzative.

La valutazione della performance individuale prevede anche l'effettuazione di colloqui diretti tra valutato e valutatore al fine di permettere un adeguato confronto, raccogliere eventuali esigenze e suggerimenti ed evidenziare obiettivi di miglioramento.

Alla fine dell'anno, il processo - a valenza gerarchica - prevede, ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato per i dirigenti e le posizioni organizzative e di alta professionalità e delle premialità per il restante personale, che la Giunta valuti il Segretario Generale e che questi valuti i dirigenti di area; il Segretario Generale, che conferisce gli incarichi, valuta con il supporto dei dirigenti le posizioni organizzative e di alta professionalità. I dirigenti, con il supporto dei responsabili dei servizi, valutano il personale assegnato alle strutture organizzative.

L'Organismo Indipendente di Valutazione, responsabile del presidio della correttezza 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 dei dirigenti e verificherà la coerenza della proposta di valutazione del restante personale.

Il processo di valutazione individuale ha il duplice obiettivo di valutare la prestazione e contemporaneamente porre le basi per un processo di sviluppo professionale.



Ai fini della corretta valutazione è previsto a livello generale (art. 9, c. 3 del d.lgs. 150/2009) e quindi per tutte le categorie di dipendenti che nella valutazione della performance individuale del personale non debbano essere considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

Altre tipologie di assenze, possono quindi influire sul grado di valutazione e quindi sul livello del trattamento accessorio spettante, in conformità a precise disposizioni di legge.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale della Camera di Foggia è strettamente collegato al sistema di incentivazione del personale che differisce a seconda che si tratti del Segretario Generale e dei Dirigenti, delle Posizioni Organizzative o del resto del personale e pertanto presenta alcune peculiarità di seguito indicate.

6.1 La valutazione della performance individuale del personale dirigente

Il processo di valutazione si svolge in più fasi e coinvolge i diversi soggetti, ai vari livelli di responsabilità, in conformità alle prescrizioni dell'art. 7, c. 2, let. a) del d.lgs. 150/2009 e dell'art. 35 del DPR n. 254/2005 come di seguito indicato.

1. Assegnazione degli obiettivi. La Giunta, di seguito all'approvazione del budget direzionale individua, con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione, specifici obiettivi annuali della dirigenza, assegnando direttamente quelli di competenza al Segretario Generale. Il dirigente di vertice, a sua volta procede ad assegnare gli obiettivi di competenza dei dirigenti di area. A regime la definizione ed assegnazione degli obiettivi avviene entro il 31 gennaio e comunque a seguito dell'aggiornamento del piano triennale della performance.
2. Verifica periodica. Durante l'anno l'Organismo Indipendente di Valutazione tiene uno o più incontri con i dirigenti con lo scopo di:
 - verificare l'andamento delle attività e degli obiettivi assegnati e il livello delle prestazioni;
 - riferire alla Giunta lo stato di avanzamento delle iniziative e delle attività gestionali;
 - registrare eventuali scostamenti dai risultati attesi rispetto agli obiettivi assegnati per l'adozione dei conseguenti correttivi.
3. Valutazione finale. A fine esercizio si procede anche mediante colloqui alla valutazione finale degli obiettivi raggiunti ed alla valutazione dei comportamenti organizzativi agiti nel periodo. L'Organismo Indipendente di Valutazione propone alla Giunta la valutazione della performance individuale del Segretario Generale e a questi elementi di giudizio per la valutazione dei dirigenti d'area. Il Presidente sottopone alla Giunta, per l'approvazione, la proposta di valutazione del Segretario Generale. L'esito delle valutazioni dei dirigenti d'area è comunicato ai dirigenti che, in merito, possono inoltrare osservazioni al Presidente della Camera di Commercio. L'O.I.V. verifica comunque la coerenza della proposta della valutazione dei dirigenti d'area.



In tutte le attività, l'Organismo Indipendente di Valutazione si avvale del supporto della struttura tecnica permanente del controllo di gestione.

6.2 La valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative e di alta professionalità

Il processo di valutazione si svolge in più fasi e coinvolge i diversi soggetti, ai vari livelli di responsabilità, come di seguito indicato.

1. Assegnazione degli obiettivi. Il Segretario Generale, in sede di conferimento degli incarichi e comunque di seguito all'approvazione del budget direzionale ed all'affidamento degli obiettivi alla dirigenza, assegna ai titolari di posizione organizzativa e di alta professionalità, oltre agli obiettivi di Ente relativi alla performance complessiva dell'ente, anche specifici obiettivi della struttura organizzativa cui sono preposti nonché gli obiettivi concernenti l'area delle prestazioni e competenze e l'area dei comportamenti attesi e coerenti con la posizione e la responsabilità del dipendente.
2. Verifica periodica. Durante l'anno il competente dirigente verifica in uno o più incontri lo stato di avanzamento dei progetti e delle iniziative affidate alla responsabilità del personale in posizione organizzativa e di alta professionalità con lo scopo di:
 - verificare l'andamento delle attività e degli obiettivi assegnati e il livello delle prestazioni;
 - riferire al Segretario Generale lo stato di avanzamento delle iniziative e delle attività gestionali;
 - registrare eventuali scostamenti dai risultati attesi rispetto agli obiettivi assegnati per l'adozione dei conseguenti correttivi.
4. Valutazione finale. A fine esercizio il competente dirigente d'area effettua anche mediante colloqui la valutazione finale degli obiettivi raggiunti e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti nel periodo. Il dirigente, quindi, propone al Segretario Generale la valutazione della performance individuale di ogni responsabile di Servizio. La valutazione è effettuata a mezzo di apposita scheda sottoscritta dal Segretario Generale, dal dirigente e dal dipendente per presa visione. In tale sede si tiene conto di eventuali osservazioni presentate dagli interessati. La valutazione effettuata è comunicata all'Organismo Indipendente di Valutazione il quale ne verifica la coerenza nell'esercizio della funzione di garanzia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione e dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del d.lgs. 150/2009, ai contratti collettivi nazionali, ai contratti integrativi ed ai regolamenti interni, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.

6.3 La valutazione della performance individuale del personale

Il processo di valutazione si svolge in più fasi e coinvolge i diversi soggetti, ai vari livelli di responsabilità, come di seguito indicato.



**CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA
ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
FOGGIA**

1. Assegnazione degli obiettivi. I dirigenti di Area, a seguito dell'assegnazione dal parte del Segretario Generale degli obiettivi agli incaricati di posizione organizzativa e di alta professionalità, attribuiscono specifici obiettivi individuali o di gruppo a tutti i dipendenti della struttura organizzativa di riferimento. Questa prima fase si formalizza attraverso la "scheda di valutazione individuale" che riporta gli obiettivi assegnati (il "cosa" della valutazione) e le competenze e comportamenti attesi (il "come" della valutazione);
2. Verifica periodica. Durante l'anno sono previsti uno o più colloqui tra il dirigente e il dipendente con lo scopo di:
 - verificare l'andamento delle attività e degli obiettivi assegnati e il livello delle prestazioni;
 - correggere o modificare eventualmente gli obiettivi assegnati;
 - registrare eventuali scostamenti con l'indicazione delle opportune azioni correttive
3. Pre-valutazione. I dirigenti, avvalendosi anche della collaborazione dei responsabili dei Servizi, valutano la performance individuale dei dipendenti e, d'intesa con il Segretario Generale, verificano l'uniformità di applicazione della metodologia di valutazione.
4. Valutazione finale. Entro il mese di febbraio dell'anno successivo i Dirigenti, sulla base degli indirizzi eventualmente ricevuti dal Segretario Generale, provvedono a concludere il processo di valutazione attraverso un colloquio individuale con il dipendente. In tale occasione è presentata la scheda di valutazione, che verrà sottoscritta dal dirigente e dal dipendente per presa visione. La valutazione effettuata è comunicata all'Organismo Indipendente di Valutazione il quale ne verifica la coerenza nell'esercizio della funzione di garanzia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione e dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del d.lgs. 150/2009, ai contratti collettivi nazionali, ai contratti integrativi ed ai regolamenti interni, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità



CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA
ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
FOGGIA

7 Procedure di conciliazione

Avverso la valutazione della performance individuale, esperiti inutilmente gli eventuali tentativi di revisione a seguito di osservazioni e reclami da parte dei valutati nei confronti del soggetto responsabile della valutazione (effettuati anche per prevenire contenzioso giudiziale), sarà possibile esperire le procedure previste dall'art. 31 della legge n. 138/2010 (Collegato Lavoro - Conciliazione e arbitrato), relativa alla regolamentazione delle procedure per la risoluzione delle controversie in materia di lavoro.

Pertanto, il dipendente che intende promuovere una vertenza contro l'amministrazione potrà rivolgersi per effettuare un tentativo di conciliazione o arbitrato:

1) alle commissioni istituite presso le Direzioni Provinciali del Lavoro (artt. 410 -412 cpc) per chiedere l'espletamento di un tentativo di conciliazione. In caso di esito negativo, in alternativa al ricorso al giudice del lavoro, le parti possono indicare la soluzione, anche parziale, sulla quale concordano, riconoscendo, quando è possibile, il credito che spetta al lavoratore, e possono accordarsi per la risoluzione della lite, affidando alla commissione di conciliazione il mandato a risolvere in via arbitrale la controversia.

2) presso le sedi e con le modalità previste dai contratti collettivi sottoscritti dalle associazioni sindacali maggiormente rappresentative (Art. 412-ter. Cpc).

3) innanzi al collegio di conciliazione e arbitrato irrituale costituito ai sensi dell'art. 412 quater, composto da un rappresentante di ciascuna delle parti e da un terzo membro, in funzione di presidente, scelto di comune accordo dagli arbitri di parte tra i professori universitari di materie giuridiche e gli avvocati ammessi al patrocinio davanti alla Corte di cassazione. Le procedure conciliative e arbitrali sono facoltative sia per il dipendente che per il datore di lavoro.



8 Raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti

Nel definire ed implementare il sistema di misurazione e valutazione richiesto dal d.lgs. 150/09, la Camera di Commercio di Foggia ha inteso in primo luogo sistematizzare tutte le attività e gli strumenti già in uso all'interno della struttura, adottati in ottemperanza al D.P.R. 254/05, ed in parte già previsti dal D.M. 287/1997, o perché rispondenti alle buone prassi derivanti dalla disciplina economico aziendale.

In particolare, il D.P.R. 254/05 ha sancito l'introduzione di importanti principi volti a consentire una più efficiente ed efficace gestione dell'Ente Camerale in ottica manageriale, tra cui:

- l'adozione di un processo articolato di programmazione, controllo e valutazione (art. 4, 5, 35, 36);
- la programmazione delle risorse in ottica economica attraverso il preventivo annuale ed il budget direzionale (art.6, 7, 8, 9, 10);
- sistemi e procedure relativi alle rendicontazione economica (art.24, 28);
- modelli di contabilità analitica (art. 9, 28);
- metodologie di valutazione e controllo strategico (art. 35);
- sistemi di valutazione della dirigenza (art. 35).

La tabella seguente mostra la coerenza tra i vari interventi normativi intercorsi nell'ultimo decennio:

strumenti di programmazione	d.lgs. 286/99	DPR 254/2005 (Regolamento sistema contabilità camerale)	d.lgs. 150/2009 (riforma Brunetta) ▪
programmazione economica e budget		X	X
valutazione e controllo strategico	X	X	X
controllo regolarità amm.vo –contabile	X	X	X
valutazione del personale	X		X
internal audit	X	X	X
pubblicità rendicontazione performance			X

Già a partire dall'anno 1998 la Camera di Commercio di Foggia, a seguito dell'insediamento del primo Consiglio camerale, approvò ai sensi dell'art. 11 della legge 580/93, il primo documento relativo agli indirizzi generali di mandato e al programma quinquennale di attività (deliberazione n. 10 del 25 marzo 1998).

Di seguito ha ottemperato agli obblighi relativi all'adozione degli atti relativi a:

- relazione previsionale e programmatica approvata dal Consiglio entro il 31 ottobre di ogni anno, quale aggiornamento della relazione pluriennale;
- implementazione della contabilità analitica con gli applicativi Oracle e XAC, finalizzata anche controllo della regolarità amministrativo-contabile ed al controllo strategico e di gestione



**CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA
ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
FOGGIA**

- preventivo economico approvato dal Consiglio entro il 30 novembre (artt.6-7);
- budget direzionale approvato dalla Giunta entro il 31 dicembre (art.8).
- sistema permanente di valutazione della dirigenza e del personale, con particolare riferimento ai risultati delle attività;

In questo contesto, l'allineamento tra quanto già attivato all'interno dell'Ente Camerale con le attività previste all'interno del Sistema di misurazione e valutazione richiede a regime:

- l'attuale Pianificazione strategica che si concretizza nella realizzazione del Programma Pluriennale, delle schede di programmazione pluriennale e di definizione degli obiettivi strategici confluisce nel Piano triennale della Performance;
- l'attuale programmazione annuale che si concretizza nella realizzazione della Relazione previsionale e programmatica, nella predisposizione del preventivo, del budget direzionale e delle schede di programmazione annuali con relativi obiettivi e indicatori confluiscono anch'essi nel Piano triennale della Performance, a sua volta da aggiornarsi annualmente;
- i sistemi di valutazione in uso del personale confluiscono in un nuovo sistema di misurazione e valutazione adeguato a rappresentare tutti gli ambiti di misurazione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti, dei responsabili di strutture organizzative e del personale;
- le periodiche relazioni sulla gestione dell'ente e sullo stato di avanzamento delle iniziative nonché l'attività di misurazione e valutazione, riguardante l'attività di monitoraggio in itinere della performance (sia individuale che organizzativa), che si realizza attraverso la produzione di report multilivello (logica a cannocchiale) differenziati confluisce nella Relazione sulla Performance;

In tale contesto, i sistemi informativi in uso all'interno dell'Ente saranno implementati con l'utilizzo dell'applicativo *Dyna*, predisposto da Infocamere, finalizzato alla predisposizione di procedure automatizzate per la programmazione, il monitoraggio e l'estrazione dei dati per un valido supporto in fase di misurazione e valutazione.



**CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA
ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
FOGGIA**

ALLEGATI

ALLEGATO 1 – Scheda Indicatori d’impatto della linea strategica

ALLEGATO 2 – Scheda obiettivi strategici

ALLEGATO 3 – Scheda di programmazione operativa

ALLEGATO 4 – Alberatura della performance

ALLEGATO 5 – Report direzionale

ALLEGATO 6 - MATRICE RUOLI – RESPONSABILITÀ

ALLEGATO 7 - SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

ALLEGATO 8 - SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI RESPONSABILI DI SERVIZIO

ALLEGATO 9 - SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

Allegati

Sommario

ALLEGATI.....	3
ALLEGATO 1 – Scheda Indicatori d’impatto della linea strategica.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
ALLEGATO 2 – Scheda obiettivi strategici.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
ALLEGATO 3 – Scheda di programmazione operativa.....	6
ALLEGATO 4 – Alberatura della performance.....	7
ALLEGATO 5 – Report direzionale.....	8
ALLEGATO 6 – MATRICE RUOLI – RESPONSABILITA’	9
ALLEGATO 7 – SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI.....	10
ALLEGATO 8 – SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI RESPONSABILI DI SERVIZIO..	19
ALLEGATO 8 – SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE.....	24

ALLEGATI

ALLEGATO 1- SCHEDE Indicatori d'impatto della linea strategica

Linea strategica n....									
Titolo									
Performance ANNO T	Indicatore di livello	formula	misura	dato ANNO T-1	Performance KPI ANNO T-1	scenario triennio	rilevazione ANNO T		
							Target	Consuntivo	Performance KPI
	KPI n.								
	Descrizione scenario atteso nel triennio								
	<hr/> <hr/> <hr/>								
	Indicatori	formula	misura	dato ANNO T-1	Performance KPI ANNO T-1	scenario triennio	ANNO T		
							Target	Consuntivo	Performance KPI
	a) KPI n.								
b) KPI n.									
Principali interazioni istituzionali	<hr/>								

ALLEGATO 2-Scheda obiettivi strategici

Linea strategica n. _____										
Prospettiva										
Obiettivo strategico n.n. – ARCO TEMPORALE TRIENNALE Budget €	TITOLO e descrizione sintetica									
Performance ANNO T	Indicatori	formula	misura	dato ANNO T-1	Performance kpi ANNO T-1	ANNO T			ANNO T+1	ANNO T+1
						target	consuntivo	Performance kpi		
	a) KPI									
	b) KPI									
Note										

ALLEGATO 3-Scheda di programmazione operativa

PROGRAMMA n.n.	titolo		
Budget €			
Riferimenti	Funzione istituzionale	Area organizzativa	Unità Organizzativa

OBIETTIVI OPERATIVO

Obiettivo operativo ANNO T	<i>Titolo e descrizione</i>							Ufficio
n.n.n.l..	Budget €							
KPI n)	Descrizione KPI							
	algoritmo di calcolo	u.m.	peso	stato	target/ scostam	cadenza rilevaz	fonte	

Azioni associate n. 1.2.2.l.a	<i>Titolo e descrizione</i>							Risorse umane coinvolte	% impegno stimato
	Budget €								
KPI n)	Descrizione KPI								
	algoritmo di calcolo	u.m.	peso	stato	target/ scostam	cadenza rilevaz	fonte		
KPI n)	Descrizione KPI								
	algoritmo di calcolo	u.m.	peso	stato	target/ scostam	cadenza rilevaz	fonte		

ALLEGATO 4- Alberatura della performance

prospettiva	Titolo Obiettivo	Codice Kpi	Descrizione Kpi	target ANNO T	Codice Misura	Descrizione Misura	Unità Organizzativa	
n.v.	Linea strategica n.	KPI n.		≥		M n.		
	Titolo					M n.		
	€	KPI n.		≥		M n.		
						M n.		
titolo	Obiettivo strategico n.n.	KPI n.		≥	95	M n.		
	Titolo							
	€	KPI n.		≥	2	M n.		
	Programma n.n.n.							
	Titolo							
	€							
	Obiettivo operativo n.n.n.I	KPI n.						
	Titolo							
	€							
Azione n.n.n.I.a	KPI n.		≥		M n.			
Titolo	KPI n.		≥		Mn.			

ALLEGATO 5- Report direzionale

Tabella A)

Sintesi Obiettivi Strategici con obiettivi operativi

Area Strategica	Obiettivo Strategico	Programma	Obiettivo Operativo	Indicatore	Peso		Target	Consuntivo	Performance KPI	Performance Obiettivo
n. _____	n.n. _____	n.n.n _____	n.n.n.I _____	KPI n.		=				
				KPI n.		>=				
			n.n.n.II _____	KPI n.		=				
				KPI n.		>=				
		n.n.n.	n.n.n.I _____	KPI n.		=				
				KPI n.		>=				
				KPI n.		>=				
				KPI n.		>=				

Tabella B)

Grado di raggiungimento degli obiettivi operativi per azione

Area strategica 1 - Azioni di sistema e di settore (AS1)

Obiettivo strategico 1.1 - Competitività del sistema delle imprese (OS1.)

Programma	Obiettivo Operativo	Azione	Indicatore	Peso		Target		Performance KPI	Performance Obiettivo	
n.n.n. _____	n.n.n.I _____	n.n.n.I.a _____	KPI n.		=					
			KPI n.		>=					
n.n.n. _____	n.n.n.III _____	n.n.n.I.a _____	KPI n.		=					
			KPI n.		>=					
		n.n.n.I.b _____	KPI n.		=					
			KPI n.		=					

ALLEGATO 6 – MATRICE RUOLI – RESPONSABILITA’

ATTIVITA'	RESPONSABILITA'						
	CONSIGLIO	GIUNTA	SEGRETARIO GENERALE	OIV	CONTROLLO DI GESTIONE	DIRIGENTI	RESPONSABILI DI SERVIZIO
MISURAZIONE VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA						Sulla base degli obiettivi definiti in fase di programmazione, in particolare nella RPP, viene effettuato il monitoraggio periodico delle attività mediante la rilevazione dei dati funzionali ad allineare le schede di report	
						Elabora i report periodici ai vari livelli e coerenti con le informazioni rilevate dai responsabili in sede di misurazione	
						Svolge l'attività di analisi dei report per guidare il processo di valutazione	
						Verifica la correttezza dei processi di misurazione e valutazione del personale	
						realizzano incontri periodici (trimestrali) per approfondimento delle risultanze derivanti dall'attività di monitoraggio e per guidare l'attività di valutazione	
			Verifica l'andamento della gestione dell'Ente e sviluppa la conseguente attività di valutazione in relazione ai report prodotti dal Controllo di Gestione				
			Analizza le informazioni derivanti dai report istituzionali e supporta gli Organi di indirizzo nei processi decisionali				
			In caso di scostamenti rilevanti rispetto a quanto programmato propone interventi di riallineamento degli obiettivi				
			Redige la Relazione sulla Performance circa i risultati organizzativi raggiunti rispetto ai valori-obiettivo in relazione a quanto emerso dalla misurazione e valutazione e la trasmette alla Giunta		Collabora alla redazione della Relazione sulla Performance e offre le informazioni derivanti dal processo di monitoraggio delle attività		
			Approva la Relazione sulla Performance e fornisce elementi per eventuali revisione e/o integrazione				
PERFORMANCE INDIVIDUALE E GESTIONE UMANE DELLE RISORSE	Svolge attività di valutazione della performance individuali del Segretario Generale sulla base degli obiettivi assegnati e delle metodologie in uso		Svolge attività di valutazione della performance individuali dei dirigenti sulla base degli obiettivi assegnati e delle metodologie in uso	Supporta nelle attività di valutazione delle performance individuali del personale dirigenziale sulla base degli obiettivi assegnati e delle metodologie in uso	Produce i report a supporto della valutazione della performance individuale	Svolge attività di valutazione delle performance individuali del personale responsabile di unità organizzative (P.O.) sulla base degli obiettivi assegnati e delle metodologie in uso	Il responsabile di Servizio svolge attività di valutazione della performance individuale del personale sulla base degli obiettivi assegnati e delle metodologie in uso
			Riallineamento degli obiettivi individuali sulla base dell'attività di feedback	Riallineamento degli obiettivi individuali sulla base dell'attività di feedback		Riallineamento degli obiettivi individuali sulla base dell'attività di feedback	Riallineamento degli obiettivi individuali sulla base dell'attività di feedback

ALLEGATO 7- SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

Secondo le previsioni dell'art. 9 del d. lgs. n. 150/2009¹ la valutazione del personale con qualifica dirigenziale, al pari di quella del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, è collegata a specifici indicatori di performance relativi:

- all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi

Il processo di valutazione: le tipologie di obiettivi e la scala di misurazione

L'Organismo Indipendente di Valutazione propone alla Giunta la valutazione della performance individuale del Segretario Generale e a questi elementi di giudizio per la valutazione dei dirigenti d'area. Il Presidente sottopone alla Giunta, per l'approvazione, la proposta di valutazione del Segretario Generale. L'esito delle valutazioni dei dirigenti d'area è comunicato ai dirigenti che, in merito, possono inoltrare osservazioni al Presidente della Camera di Commercio. L'O.I.V. verifica comunque la coerenza della proposta della valutazione dei dirigenti d'area.

Gli ambiti di valutazione previsti dalla normativa possono ricondursi a tre tipologie di obiettivi, annualmente assegnati dalla Giunta contestualmente all'affidamento del budget direzionale, e in numero da tre a cinque per ciascuna tipologia, con i relativi pesi, come segue:

Graduazione dei pesi degli obiettivi

		Segretario Generale	Dirigente Area I	Dirigente Area II
Tipologia di obiettivi	n. obiettivi			
Obiettivi di Ente	$5 \leq n \leq 9$	60%	20%	30%
Obiettivi di Area / Servizio	$3 \leq n \leq 6$	10%	30%	30%
Obiettivi Manageriali / della prestazione	$3 \leq n \leq 5$	30%	50%	40%

¹ D.Lgs. 27-10-2009 n. 150 Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Art. 9 - Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Gli Obiettivi di Ente

La valutazione degli obiettivi di Ente riguarda la gestione dell'Ente nel suo complesso e pertanto attiene alla performance organizzativa definita nel Piano della Performance. Gli obiettivi sono comuni a tutti i dirigenti.

Essa pertanto può riguardare:

- La dimensione economico-finanziaria
- La dimensione dei servizi agli utenti, dei programmi di promozione e delle relazioni con le istituzioni
- La dimensione organizzativa interna

La valutazione degli obiettivi che annodano l'innovazione della performance generale dell'Ente è operata a seguito della selezione di alcuni indicatori economico patrimoniali contenuti nel sistema di controllo di gestione.

Gli Obiettivi di Area

La valutazione della capacità di realizzare i programmi di un'area da parte di un dirigente si basa su una analisi dei risultati conseguiti in relazione ai programmi approvati dal Consiglio con la Relazione Previsionale Programmatica, in conformità agli ambiti definiti nel Piano della Performance, ed assegnati ai dirigenti nell'ambito del budget direzionale.

Tali obiettivi programmatici possono fare riferimento sia all'esplicitazione di livelli attesi di prestazione dell'attività ordinaria di competenza del singolo dirigente, sia a specifici risultati dell'attività progettuale.

Gli Obiettivi Manageriali

Gli obiettivi manageriali afferiscono all'area dei comportamenti e delle capacità organizzative attese dalla dirigenza. Essi si esplicitano nella quotidianità operativa, attraverso comportamenti agiti coerentemente con lo stile proprio di una figura dirigenziale.

La scala di misurazione

Ai fini della valutazione di risultato dei singoli dirigenti il punteggio ottenuto per le singole tipologie di obiettivi è pesato con i valori predeterminati, secondo la seguente formula:

$$VR \text{ (valutazione di risultato)} = p1 * OE + p2 * OA + p3 * OM$$

La scala di misurazione ai fini della valutazione degli obiettivi è la seguente

Graduazione della scala di misurazione

Grado di performance raggiunto	punti
fino al 50%	1-1,9
51-70%	2-2,8
71-90%	2,9-3,5
91-100%	3,6-4

La valutazione degli Obiettivi di Ente

La valutazione attiene alla verifica del livello di conseguimento degli obiettivi, considerando in via prioritaria gli obiettivi connessi al programma annuale, comuni a tutte le posizioni dirigenziali e affidati annualmente da tre a cinque.

La misurazione di questa tipologia di risultato dipende dai pesi delle categorie di obiettivi graduati per ciascun dirigente così come evidenziato nella tabella “Graduazione dei pesi degli obiettivi”.

L’algoritmo per il calcolo del punteggio relativo agli “Obiettivi di Ente”

A ciascuno degli indicatori della dimensione valutativa in esame viene assegnato un punteggio da 1 a 4 secondo la scala di misurazione indicata. Quindi si effettua la somma dei punteggi ottenuti su ciascuno degli indicatori della dimensione “Obiettivi di Ente”, dividendo il numero ottenuto per il numero di indicatori della dimensione.

Il punteggio così ottenuto costituisce la valutazione sintetica corrispondente alla dimensione “OE” = “Obiettivi di Ente”

Quindi la formula generale per il calcolo del punteggio relativo agli Obiettivi di Ente “OE” è la seguente:

$$\frac{a_1 + a_2 + a_3 + \dots + a_n}{n} = OE$$

dove:

- $a_1 + a_2 + a_3 + \dots + a_n$ sono i punteggi attribuiti dal valutatore a ciascuno degli indicatori della dimensione in esame
- n è il numero degli indicatori della dimensione in esame

La valutazione degli Obiettivi di Area

Anche questa dimensione differisce da un dirigente all’altro **secondo i pesi indicati per ciascun dirigente nella tabella “Graduazione dei pesi degli obiettivi”.**

Gli obiettivi individualmente assegnati ai diversi dirigenti della Camera di Commercio sono ricavati per articolazione degli obiettivi strategici definiti in sede di pianificazione.

Vengono considerati da 3 fino ad un massimo di 5 obiettivi per ciascun dirigente in modo da coprire, dove le condizioni lo consentono, diverse tipologie di obiettivi (obiettivi di miglioramento, di innovazione, di sviluppo delle persone, di sviluppo delle competenze individuali). Ai fini dell’assegnazione degli obiettivi di Area e della successiva bisognerà tener conto del grado di coinvolgimento nelle Funzioni Istituzionali dell’Ente¹

¹ Le attività istituzionali delle Camere di Commercio sono convenzionalmente raggruppate in Funzioni Istituzionali che normalmente comprendono due o più Aree dirigenziali. Le quattro Funzioni Istituzionali sono le seguenti:

1. Funzione Istituzionale A = Organi istituzionali e segreteria generale
2. Funzione Istituzionale B = Servizi di supporto
3. Funzione Istituzionale C = Anagrafe e servizi di regolazione del mercato)
4. Funzione Istituzionale D = Studio, formazione, informazione e promozione economica

L'algoritmo per il calcolo del punteggio relativo agli "Obiettivi di Area"

A ciascuno degli indicatori della dimensione valutativa in esame viene assegnato un punteggio da 1 a 4, secondo la scala di misurazione indicata. Quindi si effettua la somma dei punteggi ottenuti su ciascuno degli indicatori della dimensione "Obiettivi di Area", dividendo il numero ottenuto per il numero di indicatori della dimensione.

Il punteggio così ottenuto costituisce la valutazione sintetica corrispondente alla dimensione "OA" = "Obiettivi di Area".

Quindi la formula generale per il calcolo del punteggio relativo agli Obiettivi di Area "OA" è la seguente:

$$\frac{b_1 + b_2 + b_3 + \dots + b_n}{n} = OA$$

dove:

- $b_1 + b_2 + b_3 + \dots + b_n$ sono i punteggi attribuiti dal valutatore a ciascuno degli indicatori della dimensione in esame
- n è il numero degli indicatori della dimensione in esame

La valutazione degli Obiettivi Manageriali

Per questa terza area di valutazione, da effettuarsi secondo i pesi indicati per ciascun dirigente nella tabella "Graduazione dei pesi degli obiettivi, devono essere utilizzati anche gli indicatori resi disponibili dal sistema informativo, in particolare gli indicatori di processo, elaborati da parte della commissione istituita ai sensi dell'art. 35 del D.P.R. n. 254 del 2005 ed integrati con l'indicatore relativo alla capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009 (cfr. nota 4). Pertanto i comportamenti organizzativi e l'attuazione dei sistemi di valutazione delle risorse umane sono valutati in relazione a tre fattori:

- efficienza (il rapporto tra risultati ottenuti e risorse impiegate)
- efficacia (la capacità di conseguire gli obiettivi che ci si è prefissi)
- qualità del servizio (il livello qualitativo del servizio erogato al pubblico delle imprese).

Quanto a quest'ultimo fattore, esso può venire valutato a partire sia da misure generate da variabili interne (generate cioè da fonti della Camera di Commercio) che da variabili esterne (relative al gradimento espresso dai "clienti" che beneficiano dei servizi camerali, attraverso rapporti con gli stakeholder di riferimento e/o tramite segnalazioni e feedback di customer satisfaction).

Per la tipologia valutativa in esame sono individuati da 3 a 5 obiettivi in relazione agli aspetti sui quali si estrinsecano il comportamento e le competenze manageriali del singolo dirigente. La valutazione, pertanto, riguarderà tra l'altro l'efficienza, l'efficacia e la qualità del servizio

L'algoritmo per il calcolo del punteggio relativo agli "Obiettivi Manageriali"

A ciascuno degli indicatori della dimensione valutativa in esame viene assegnato un punteggio da 1 a 4, secondo la scala di misurazione indicata. Quindi si effettua la somma dei punteggi ottenuti su ciascuno degli indicatori della dimensione "Obiettivi Manageriali", dividendo il numero ottenuto per il numero di indicatori della dimensione.

Il punteggio così ottenuto costituisce la valutazione sintetica corrispondente alla dimensione "OM" = "Obiettivi Manageriali"

Quindi la formula generale per il calcolo del punteggio relativo agli Obiettivi Manageriali "OM" è la seguente:

$$\frac{C_1 + C_2 + C_3 + \dots + C_n}{n} = OM$$

dove:

- $C_1 + C_2 + C_3 + \dots + C_n$ sono i punteggi attribuiti dal valutatore a ciascuno degli indicatori della dimensione in esame
- n è il numero degli obiettivi indicatori previsti dalla dimensione in esame

Il calcolo del punteggio sintetico di valutazione dei risultati

Una volta calcolato il punteggio associato alle tre dimensioni della valutazione di risultato, si procede al calcolo del punteggio sintetico ponderato relativo a ciascun dirigente. Come già detto il calcolo del punteggio sintetico è legato ad alcuni fattori numerici di ponderazione predefiniti, desumibili dalla tabella "Graduazione dei pesi degli obiettivi" che per comodità si ripropone:

Graduazione dei pesi degli obiettivi

		Segretario Generale	Dirigente Area I	Dirigente Area II
Tipologia di obiettivi	n. obiettivi			
Obiettivi di Ente (OE)	$5 \leq n \leq 9$	60%	20%	30%
Obiettivi di Area (OA)	$3 \leq n \leq 6$	10%	30%	30%
Obiettivi Manageriali (OM)	$3 \leq n \leq 5$	30%	50%	40%

Pertanto, l'algoritmo numerico di calcolo del punteggio sintetico di ciascun dirigente (" μ ") è il seguente:

$$\frac{(OE \times pOE) + (OA \times pOA) + (OM \times pOM)}{3} = \mu$$

dove:

- OE, OA E OM sono i tre valori numerici (compresi tra 0,33 e 1,33), ovvero i punteggi relativi alle tre tipologie di obiettivi oggetto di valutazione;
- pOE, pOA, pOM sono i fattori di ponderazione stabiliti per ciascuna tipologia valutativa e per ciascun dirigente;
- 3 è il numero delle tipologie valutative prese in esame.

Visto l'algoritmo di calcolo di " μ ", il punteggio sintetico sarà compreso nell'intervallo definito dal punteggio elementare minimo e massimo $0,33 \leq \mu \leq 1,33$, con un range di variazione da 25 a 100.

La liquidazione della retribuzione di risultato

Tenuto conto che le risorse destinate al finanziamento della retribuzione di risultato¹ devono essere di norma integralmente utilizzate nell'anno di riferimento (salvo casi di impossibilità), la retribuzione di risultato sarà determinata in maniera proporzionale all'incidenza del singolo punteggio sul totale dei punteggi dei dirigenti secondo la seguente formula.

$$R.R = \frac{\mu \times 100}{\Sigma (\mu_1 + \mu_2 + \mu_3 + \dots + \mu_n)}$$

dove:

- $\Sigma (\mu_1 + \mu_2 + \mu_3 + \dots + \mu_n)$ è la somma dei punteggi sintetici conseguiti dai dirigenti
- μ è il punteggio sintetico del singolo dirigente
- R.R è Retribuzione di Risultato spettante al singolo dirigente espressa in termini percentuali sulla somma stanziata.

Nel caso in cui il punteggio conseguito dal dirigente sia inferiore al valore massimo, la relativa retribuzione di risultato sarà ricalcolata come da seguente prospetto che tiene conto del range di variazione 25-100:

Fascia A	Fascia B	Fascia C	Fascia D
25 – 40	41 - 60	61 - 80	81 – 100
70%	80%	90%	100%

Le somme non attribuite saranno destinate al finanziamento delle retribuzione di risultato dell'anno successivo.

Di seguito le schede tipo di assegnazione degli obiettivi al Segretario Generale e ai Dirigenti di Area:

¹ ART. 28 CCNL 23.12.1999 – Finanziamento retribuzione di risultato

2. Le risorse destinate al finanziamento della retribuzione di risultato devono essere integralmente utilizzate nell'anno di riferimento. Ove ciò non sia possibile, le eventuali risorse non spese sono destinate al finanziamento della predetta retribuzione di risultato nell'anno successivo.

SCHEDA TIPO OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE

ALLEGATO A – SG

OE	OBIETTIVI DI ENTE SEGRETERIA GENERALE (peso 0,60)	indicatore	algoritmo di calcolo	codice Pareto/KPI	rilevato ANNO T-1	target atteso	rilevato ANNO T	performance ANNO T	punteggio ANNO T	scala di misurazione
5 ≤ n ≤ 9				KPI						1-1,9 = fino al 50% 2,9-3,5= 71-90% 2-2,8 = 51-70% 3,6-4= 91-100%

OE	OBIETTIVI DI AREA SEGRETERIA GENERALE (peso 0,10)	indicatore	algoritmo di calcolo	codice Pareto/KPI	rilevato ANNO T-1	target atteso	rilevato ANNO T	performance ANNO T	punteggio ANNO T	scala di misurazione
3 ≤ n ≤ 6				KPI						1-1,9 = fino al 50% 2,9-3,5= 71-90% 2-2,8 = 51-70% 3,6-4= 91-100%

OE	OBIETTIVI MANAGERIALI SEGRETERIA GENERALE (peso 0,30)	indicatore	algoritmo di calcolo	codice Pareto/KPI	rilevato ANNO T-1	target atteso	rilevato ANNO T	performance ANNO T	punteggio ANNO T	scala di misurazione
3 ≤ n ≤ 5				KPI						1-1,9 = fino al 50% 2,9-3,5= 71-90% 2-2,8 = 51-70% 3,6-4= 91-100%

Data e firma del Segretario Generale _____

SCHEDA TIPO OBIETTIVI DIRIGENTE AREA I

ALLEGATO A - I

OE	OBIETTIVI DI ENTE DIRIGENTE AREA I (peso 0,20)	indicatore	algoritmo di calcolo	codice Pareto/KPI	rilevato ANNO T-1	target atteso 2013	rilevato ANNO T	performance ANNO T	punteggio ANNO T	scala di misurazione
$5 \leq n \leq 9$				KPI						1-1,9 = fino al 50% 2,9-3,5= 71-90% 2-2,8 = 51-70% 3,6-4= 91-100%

OE	OBIETTIVI DI AREA DIRIGENTE AREA I (peso 0,30)	indicatore	algoritmo di calcolo	codice Pareto/KPI	rilevato ANNO T-1	target atteso 2013	rilevato ANNO T	performance ANNO T	punteggio ANNO T	scala di misurazione
$3 \leq n \leq 6$				KPI						1-1,9 = fino al 50% 2,9-3,5= 71-90% 2-2,8 = 51-70% 3,6-4= 91-100%

OE	OBIETTIVI MANAGERIALI DIRIGENTE AREA I (peso 0,50)	indicatore	algoritmo di calcolo	codice Pareto/KPI	rilevato ANNO T-1	target atteso 2013	rilevato ANNO T	performance ANNO T	punteggio ANNO T	scala di misurazione
$3 \leq n \leq 5$				KPI						1-1,9 = fino al 50% 2,9-3,5= 71-90% 2-2,8 = 51-70% 3,6-4= 91-100%

Data e firma del Dirigente Area I _____

SCHEDA TIPO OBIETTIVI DIRIGENTE AREA II

ALLEGATO A - II

OE	OBIETTIVI DI ENTE DIRIGENTE AREA II (peso 0,30)	indicatore	algoritmo di calcolo	codice Pareto/KPI	rilevato ANNO T-1	target atteso 2013	rilevato ANNO T	performance ANNO T	punteggio ANNO T	scala di misurazione
5 ≤ n ≤ 9				KPI						1-1,9 = fino al 50% 2,9-3,5= 71-90% 2-2,8 = 51-70% 3,6-4= 91-100%

OA	OBIETTIVI DI AREA DIRIGENTE AREA II (peso 0,30)	indicatore	algoritmo di calcolo	codice Pareto/KPI	rilevato ANNO T-1	target atteso 2013	rilevato ANNO T	performance ANNO T	punteggio ANNO T	scala di misurazione
3 ≤ n ≤ 6				KPI						1-1,9 = fino al 50% 2,9-3,5= 71-90% 2-2,8 = 51-70% 3,6-4= 91-100%

OM	OBIETTIVI MANAGERIALI DIRIGENTE AREA II (peso 0,40)	indicatore	algoritmo di calcolo	codice Pareto/KPI	rilevato ANNO T-1	target atteso 2013	rilevato ANNO T	performance ANNO T	punteggio ANNO T	scala di misurazione
3 ≤ n ≤ 5				KPI						1-1,9 = fino al 50% 2,9-3,5= 71-90% 2-2,8 = 51-70% 3,6-4= 91-100%

Data e firma del Dirigente Area II _____

ALLEGATO 8 - SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI RESPONSABILI DI SERVIZIO

Ai sensi dell'art. 9 del d. lgs. n. 150/2009 la valutazione del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità (cosiddette posizioni organizzative e di alta professionalità) è collegata a specifici indicatori di performance relativi:

- all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi

Il processo di valutazione: le tipologie di obiettivi e la scala di misurazione

La valutazione dei risultati dei dipendenti in parola è effettuata dai rispettivi dirigenti di Area. Il Segretario Generale assicura comunque la coerenza dei criteri di valutazione e l'adeguata differenziazione dei punteggi.

Gli ambiti di valutazione previsti dalla normativa possono ricondursi a tre tipologie di obiettivi, annualmente assegnati dal Segretario Generale all'atto dell'affidamento dell'incarico e comunque a seguito dell'assegnazione del budget direzionale e degli obiettivi alla dirigenza, in numero da tre a cinque per ciascuna tipologia, con i relativi pesi, come segue:

id.	Tipologie	Pesi
OE	Obiettivi di Ente	10%
OS	Obiettivi del Servizio	40%
OP	Obiettivi della Prestazione	50%

Gli Obiettivi di Ente

Questa categoria di obiettivi riguarda la gestione dell'Ente nel suo complesso e pertanto attiene alla performance organizzativa definita nel Piano della Performance. Gli obiettivi di Ente, da tre a cinque, sono comuni e uguali a quelli dei dirigenti. Possono riguardare:

- La dimensione economico-finanziaria
- La dimensione dei servizi agli utenti, dei programmi di promozione e delle relazioni con le istituzioni
- La dimensione organizzativa interna

La valutazione di questa categoria di obiettivi, che pesa per il 10% del totale, coincide con la valutazione della performance generale dell'Ente ed è operata annualmente sulla base degli indicatori economico-patrimoniali selezionati.

Gli Obiettivi del Servizio

La valutazione della capacità di realizzare i programmi della struttura organizzativa cui è preposto il dipendente in posizione organizzativa o di alta professionalità si basa su una analisi dei risultati conseguiti in relazione ai programmi approvati dal Consiglio con la Relazione Previsionale Programmatica, in conformità agli ambiti definiti nel Piano della Performance, ed assegnati alla struttura organizzativa.

Tali obiettivi programmatici possono fare riferimento sia all'esplicitazione di livelli attesi di prestazione dell'attività ordinaria di competenza del singolo funzionario sia a specifici risultati dell'attività progettuale rilevante per il Servizio.

A differenza della performance complessiva dell'Ente, questa dimensione differisce da un responsabile ad un altro e quindi contiene elementi di specificità e differenziazione che la dimensione precedentemente esaminata non presenta.

Gli obiettivi individualmente assegnati ai diversi responsabili sono ricavati per articolazione degli obiettivi strategici definiti in sede di pianificazione.

Vengono considerati da 3 fino ad un massimo di 5 obiettivi per ciascun responsabile in modo da coprire, dove le condizioni lo consentono, diverse tipologie di obiettivi (obiettivi di miglioramento, di innovazione, di sviluppo delle persone, di sviluppo delle competenze individuali). Ai fini dell'assegnazione degli obiettivi di Servizio e della successiva valutazione bisognerà tener conto del grado di coinvolgimento nelle Funzioni Istituzionali dell'Ente¹.

Gli Obiettivi della Prestazione

Tale categoria di obiettivi afferisce all'area dei comportamenti e delle capacità organizzative attese. Essi si esplicitano nella quotidiana operatività, attraverso comportamenti coerenti con la posizione e la responsabilità del dipendente.

Per questa terza area di valutazione devono essere utilizzati anche gli indicatori resi disponibili dal sistema informativo, in particolare gli indicatori di processo, elaborati da parte della commissione istituita ai sensi dell'art. 35 del D.P.R. n. 254 del 2005 ed integrati con l'indicatore relativo alla capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009. Pertanto i comportamenti organizzativi e l'attuazione dei sistemi di valutazione delle risorse umane sono valutati in relazione a tre fattori:

- efficienza (il rapporto tra risultati ottenuti e risorse impiegate)
- efficacia (la capacità di conseguire gli obiettivi che ci si è prefissi)
- qualità del servizio (il livello qualitativo del servizio erogato al pubblico delle imprese).

Quanto a quest'ultimo fattore, esso può venire valutato a partire sia da misure generate da variabili interne (generate cioè da fonti della Camera di Commercio) che da variabili esterne (relative al gradimento espresso dai "clienti" che beneficiano dei servizi camerali, attraverso rapporti con gli stakeholder di riferimento e/o tramite segnalazioni e feedback di customer satisfaction).

Per la tipologia valutativa in esame sono individuati da 3 a 5 obiettivi in relazione agli aspetti sui quali si estrinsecano il comportamento e le competenze dei singoli responsabili. La valutazione, pertanto, riguarderà tra l'altro l'efficienza, l'efficacia e la qualità del servizio sulla base di indicatori di norma uguali per le varie figure professionali.

¹ Le attività istituzionali delle Camere di Commercio sono convenzionalmente raggruppate in Funzioni Istituzionali che normalmente comprendono due o più Aree dirigenziali. Le quattro Funzioni Istituzionali sono le seguenti:

Funzione Istituzionale A = Organi istituzionali e segreteria generale

Funzione Istituzionale B = Servizi di supporto

Funzione Istituzionale C = Anagrafe e servizi di regolazione del mercato)

Funzione Istituzionale D = Studio, formazione, informazione e promozione economica

La scala di misurazione

Ai fini della valutazione della performance dei responsabili delle posizioni organizzative e di alta professionalità il punteggio ottenuto per le singole tipologie di obiettivi, in analogia con il sistema di valutazione della dirigenza, è pesato con i valori predeterminati, secondo la seguente formula:

$$VR (\text{valutazione di risultato}) = p1 * OE + p2 * OS + p3 * OP$$

La scala di misurazione ai fini della valutazione degli obiettivi è la seguente

Graduazione della scala di misurazione

Grado di performance raggiunto	punti
fino al 50%	1-1,9
51-70%	2-2,8
71-90%	2,9-3,5
91-100%	3,6-4

L'algoritmo per il calcolo dei punteggi

Come analiticamente descritto nel sistema di valutazione della dirigenza, a ciascuno degli indicatori della dimensione valutativa in esame viene assegnato un punteggio da 1 a 4 secondo la scala di misurazione indicata.

Per ogni tipologia di Obiettivi si effettua la media dei punteggi ottenuti su ciascuno degli indicatori.

Ai fini della valutazione complessiva della performance del responsabile si procede al calcolo del punteggio sintetico utilizzando i pesi predefiniti, come sopra indicati: Obietti dell'Ente (OE) = 0,10; Obiettivi di Servizio (OS) = 0,40; Obiettivi della Prestazione (OP) = 0,50.

Pertanto, l'algoritmo numerico di calcolo del punteggio sintetico di ciascun incaricato di posizione organizzativa e di alta professionalità è dato dalla seguente formula:

$$\frac{(OE \times 0,10) + (OS \times 0,40) + (OP \times 0,50)}{3} = \mu$$

dove:

- OE, OS e OP sono i tre valori numerici (compresi tra 1e 4) relativi alle tre tipologie di obiettivi oggetto di valutazione;
- 0,10 - 0,40 - 0,50 costituiscono i fattori di ponderazione utilizzati per ciascuna tipologia valutativa;
- 3 è il numero delle tipologie valutative prese in esame.

Visto l'algoritmo di calcolo di "μ", il punteggio sintetico sarà compreso nell'intervallo definito dal punteggio elementare minimo e massimo $0,33 \leq \mu \leq 1,33$.

La liquidazione della retribuzione di risultato

La retribuzione di risultato sarà pari al 10% o al 25% (30% per l'alta professionalità) della retribuzione di posizione erogata (al netto della trattenuta per malattia) nel caso di conseguimento di un punteggio pari rispettivamente a 0,33 o 1,33 punti; per punteggi intermedi la retribuzione di risultato spettante sarà calcolata in proporzione, utilizzando una formula di

interpolazione lineare, come la seguente:

a) posizioni organizzative	b) alta professionalità
$RR = [10 + (P - 0,33) * 15] / 1$	$RR = [10 + (P - 0,33) * 20] / 1$
dove: RR è la retribuzione di risultato espressa in % 10 è la % minima P il punteggio conseguito 0,33 il punteggio minimo consentito 15 la distanza tra le percentuali min-max (10-25) 1 la distanza tra il punteggio min-max (0,33-1,33)	dove: RR è la retribuzione di risultato espressa in % 10 è la % minima P il punteggio conseguito 0,33 il punteggio minimo consentito 20 la distanza tra le percentuali min-max (10-30) 1 la distanza tra il punteggio min-max (0,33-1,33)

In continuità con il precedente sistema di misurazione e valutazione, la retribuzione di risultato non viene attribuita per punteggi inferiori a 0,35.

Le somme non attribuite confluiscono nel fondo delle risorse decentrate dell'anno successivo.

Di seguito la scheda tipo di assegnazione degli obiettivi alle Posizioni Organizzative e Alta Professionalità:

SCHEMA TIPO OBIETTIVI POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTA PROFESSIONALITA'
ALLEGATO A - PO

OE	OBIETTIVI DI ENTE (peso 0,10)	indicatore	algoritmo di calcolo	codice Pareto/KPI	rilevato ANNO T-1	target atteso 2013	rilevato ANNO T	performance ANNO T	punteggio ANNO T	scala di misurazione
5 ≤ n ≤ 9				KPI						1-1,9 = fino al 50% 2,9-3,5= 71-90% 2-2,8 = 51-70% 3,6-4= 91-100%

OS	OBIETTIVI DI SERVIZIO (peso 0,40)	indicatore	algoritmo di calcolo	codice Pareto/KPI	rilevato ANNO T-1	target atteso 2013	rilevato ANNO T	performance ANNO T	punteggio ANNO T	scala di misurazione
3 ≤ n ≤ 6				KPI						1-1,9 = fino al 50% 2,9-3,5= 71-90% 2-2,8 = 51-70% 3,6-4= 91-100%

OP	OBIETTIVI DELLE PRESTAZIONI (peso 0,50)	indicatore	algoritmo di calcolo	codice Pareto/KPI	rilevato ANNO T-1	target atteso 2013	rilevato ANNO T	performance ANNO T	punteggio ANNO T	scala di misurazione
3 ≤ n ≤ 5				KPI						1-1,9 = fino al 50% 2,9-3,5= 71-90% 2-2,8 = 51-70% 3,6-4= 91-100%

Data e firma del titolare della posizione organizzativa o dell'alta professionalità _____

ALLEGATO 9 - SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE

In continuità con il sistema di valutazione del personale adottato sin dal 2000, come previsto dall'art. 6 del CCNL 31.3.19991, l'Ente definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale del personale in conformità alle disposizioni di cui all'art. 9 del decreto legislativo 150/2009. Pertanto, il sistema di misurazione e valutazione del personale precisa che anche i dipendenti diversi dai dirigenti e dagli incaricati di posizione organizzativa e di alta professionalità e le attività da essi posti in essere sono soggetti ad un monitoraggio relativo al raggiungimento degli specifici obiettivi assegnati a livello individuale o di gruppo (struttura organizzativa: servizio o ufficio) ed alle modalità e qualità del contributo offerto per la performance dell'unità organizzativa.

Per "performance" deve intendersi non solo il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al perseguimento di finalità e obiettivi ma anche le modalità con cui si perviene al risultato. Essa può riferirsi tanto all'Ente nel suo complesso ("performance organizzativa") quanto ai singoli dipendenti ("performance individuale").

Valutare la performance individuale, infatti, significa interpretare quanto e come il contributo apportato dal singolo abbia inciso sul livello di raggiungimento delle finalità dell'Ente e dell'Unità Organizzativa di appartenenza.

Oggetto della valutazione annuale ai fini del compenso per la produttività è la prestazione del dipendente effettuata nell'arco temporale compreso dal 1 gennaio al 31 dicembre.

In conformità con i CCNL vigenti, i compensi conseguenti alla valutazione positiva della performance individuale sono resi per prestazioni, attività e comportamenti strettamente correlati ad effettivi incrementi della produttività, di miglioramento quali-quantitativo dei servizi e di raggiungimento dei particolari obiettivi individuali o di gruppo assegnati, da intendersi, per tutti e tre gli aspetti, come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa.

Dal punto di vista della gestione e dello sviluppo delle risorse umane, rilevanza centrale assumono le fasi di monitoraggio, misurazione e valutazione, collegate all'utilizzo del sistema premiante finalizzato a valorizzare il merito. Restano ferme, al riguardo, gli istituti ed i meccanismi premianti previsti dalla normativa vigente².

La metodologia permanente di valutazione è oggetto di informativa nell'ambito delle relazioni sindacali.

¹ CCNL 31.3.1999 Art. 6 - Sistema di valutazione

1. In ogni ente sono adottate metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, anche ai fini della progressione economica di cui al presente contratto; la valutazione è di competenza dei dirigenti, si effettua a cadenza periodica ed è tempestivamente comunicata al dipendente, in base ai criteri definiti ai sensi dell'art. 16, comma 2.

² L'art. 37 del CCNL 22.01.2004 prevede infatti che "l'attribuzione dei compensi di cui all'art. 17, comma 2, lett. a) ed h) è strettamente correlata ad effettivi incrementi della produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi da intendersi, per entrambi gli aspetti, come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso della normale prestazione lavorativa". Inoltre, i compensi destinati a incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi devono essere corrisposti ai lavoratori interessati soltanto a conclusione del periodico processo di valutazione della prestazione e dei risultati nonché in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti negli strumenti di programmazione degli enti".

Anche il d.lgs. 150/2009 nel Titolo III rubricato "Merito e Premi" dispone all'art. 17 comma 1 che "le disposizioni del presente titolo recano strumenti di valorizzazione del merito e metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa informati ai principi di selettività e concorsualità nelle progressioni di carriera e nel riconoscimento degli incentivi."

All'art.18 aggiunge: "Le amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche..." (comma 1) e, ancora, "E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance..." (c. 2).

Il nuovo sistema di valutazione della performance del personale, oltre a rispondere ai recenti dettati normativi, rafforza tale logica anche al fine di:

1. premiare il merito e valorizzare l'impegno, la flessibilità e la qualità della prestazione individuale incoraggiando le persone ad esprimere al meglio le proprie capacità e comportamenti in linea con la strategia dell'ente;
2. migliorare il livello generale di comunicazione interna;

Il sistema si prefigge il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- definire un percorso più chiaro sia per l'applicazione dell'istituto contrattuale della progressione economica all'interno delle categorie, sia per l'erogazione dei compensi diretti a migliorare la produttività;
- adottare una metodologia di valutazione di tipo unitario da utilizzare per entrambi i richiamati istituti;
- strutturare un sistema di valutazione coerente con le metodologie di programmazione delle attività e coerente con una gestione per obiettivi in modo da creare un percorso quanto più possibile condiviso all'interno dell'Ente.
- orientare la prestazione al risultato
- monitorare il grado di raggiungimento degli obiettivi

Le novità riguardano essenzialmente i seguenti punti:

- utilizzo di parametri uguali sia per la progressione economica che per la produttività;
- utilizzo nella scheda per la produttività sia di variabili relative al raggiungimento dei risultati (performance organizzativa) che di variabili comportamentali (performance individuale);
- scomposizione dei vari parametri in fattori e in sottofattori.
- predisposizione degli obiettivi per ciascun dipendente e valutazione in corso d'anno dei risultati raggiunti, per tappe successive.

La valutazione della performance del personale³ senza funzioni direttive si fonda sui seguenti ambiti di valutazione:

- obiettivi individuali e di unità organizzativa, assegnati dal competente dirigente d'area in coerenza con il piano della performance;
- comportamenti organizzativi, collegati al profilo professionale e al ruolo ricoperto;
- competenze individuali, con riferimento alle declaratorie dei profili professionali presenti nell'Ente.

Ai fini della valutazione di tali ambiti, è utilizzata un'apposita scheda articolata in una serie di parametri, aggregati in tre aree - risultati, competenze, comportamenti – differenziati per il personale di categoria A e B1 e per quello di categoria B3, C e D, come segue.

³ art. 9, c. 2, del d.lgs. 150/2009

La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'art. 7 e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Are di valutazione e parametri (in evidenza le caselle relative ai parametri interessati)

Num	Are e parametri	Categoria A-B1	Categoria B3-C-D
Area dei risultati			
1	Risultati individuali		
2	Risultati di gruppo o di struttura		
Area dei comportamenti			
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta		
4	Iniziativa		
5	Orientamento al lavoro di gruppo		
6	Orientamento all'utenza interna ed esterna		
Area delle competenze			
7	Conoscenze tecnico-disciplinari		
8	Arricchimento professionale		
9	Autonomia e capacità organizzativa		
10	Flessibilità operativa		

- a) Area dei risultati. Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo assegnati al dipendente e alla struttura organizzativa di riferimento ovvero dei risultati attesi nell'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie.
- b) Area delle competenze. Valuta le conoscenze tecnico-disciplinari, l'arricchimento professionale, l'autonomia e capacità organizzativa e la flessibilità operativa.
- c) Area dei comportamenti. Valuta il livello di impegno, puntualità e precisione, di iniziativa, l'orientamento al lavoro di gruppo e l'orientamento all'utenza interna ed esterna.

Ad ogni area di valutazione è attribuito un coefficiente di ponderazione, diverso a seconda della categoria di inquadramento e ad ogni parametro un punteggio secondo una scala di misurazione. Ai fini della valutazione complessiva della performance del dipendente il punteggio conseguito è ponderato con il coefficiente di ogni area.

I coefficienti di ponderazione sono definiti per ciascuna area in maniera differenziata in relazione alla categoria di inquadramento giuridico del dipendente:

categoria B3 - C - D: 50 / 20 / 30

categoria A - B1: 40 / 40 / 20

La scala di misurazione dei parametri/subparametri di ogni area è così definita:

a) <u>Area dei risultati</u> .		b) <u>Area dei comportamenti</u>		c) <u>Area delle competenze</u>	
Punteggio	Valutazione obiettivi	Punteggio	Valutazione comportamenti	Punteggio	Valutazione competenze
da 1 a 1,9	Fino al 50%	da 1 a 1,9	insufficiente	da 1 a 1,9	insufficiente
da 2 a 2,8	51-70%	da 2 a 2,8	sufficiente	da 2 a 2,8	sufficiente
da 2,9 a 3,5	71-90%	da 2,9 a 3,5	buono	da 2,9 a 3,5	buono
da 3,6 a 4	91-100%	da 3,6 a 4	ottimo	da 3,6 a 4	ottimo

L'algoritmo per il calcolo dei punteggi

A ciascuno dei sub parametri della dimensione valutativa in esame viene assegnato un punteggio da 1 a 4 secondo la scala di misurazione indicata. La media dei punteggi conseguiti per ogni area di valutazione viene ponderata con i coefficienti indicati.

Pertanto, l'algoritmo numerico di calcolo del punteggio medio finale P è dato dalla seguente formula:

$$\frac{(ARi \times p1) + (ACe \times p2) + (ACi \times p3)}{3} = P$$

dove:

- ARi = media dei punteggi dell'Area dei risultati è valutato punteggio attribuito per i; ACe = media dei punteggi dell'Area delle competenze; ACi = media dei punteggi dell'Area dei comportamenti.
- p1, p2, p3 sono i coefficienti di ponderazione utilizzati per ciascuna dimensione valutativa;
- 3 è il numero delle tipologie valutative prese in esame.

Visto l'algoritmo di calcolo di "P", il punteggio medio finale sarà compreso nell'intervallo definito dal punteggio elementare minimo e massimo $33,3 \leq P \leq 133$.

Di seguito la scheda tipo di assegnazione degli obiettivi al personale dipendente:

SCHEMA TIPO OBIETTIVI DEL PERSONALE

ALLEGATO A – PERSONALE

OI	OBIETTIVI INDIVIDUALI	indicatore	algoritmo di calcolo	codice Pareto/KPI	cluster dim ANNO X	rilevato ANNO T-1	target atteso ANNO T	rilevato ANNO T	performance ANNO T	punteggio
1 ≤ n ≤ 3										

OG	OBIETTIVI DI GRUPPO	indicatore	algoritmo di calcolo	codice Pareto/KPI	cluster dim ANNO X	rilevato ANNO T-1	target atteso ANNO T	rilevato ANNO T	performance ANNO T	punteggio
1 ≤ n ≤ 3										

OCT	OBIETTIVI DEI COMPORAMENTI	indicatore	algoritmo di calcolo	codice Pareto/KPI	cluster dim ANNO X	rilevato ANNO T-1	target atteso ANNO T	rilevato ANNO T	performance ANNO T	punteggio
2 ≤ n ≤ 5										

O CZ	OBIETTIVI DELLE COMPETENZE	indicatore	algoritmo di calcolo	codice Pareto/KPI	cluster dim ANNO X	rilevato ANNO T-1	target atteso ANNO T	rilevato ANNO T	performance ANNO T	punteggio
2 ≤ n ≤ 5										

Il processo di valutazione si svolge in più fasi e coinvolge i diversi soggetti, ai vari livelli di responsabilità, come di seguito indicato.

Assegnazione degli obiettivi. I dirigenti di Area, a seguito dell'assegnazione dal parte del Segretario Generale degli obiettivi agli incaricati di posizione organizzativa e di alta professionalità, attribuiscono specifici obiettivi individuali o di gruppo a tutti i dipendenti della struttura organizzativa di riferimento. Questa prima fase si formalizza attraverso la "scheda di valutazione individuale" che riporta gli obiettivi assegnati (il "cosa" della valutazione) e le competenze e comportamenti attesi (il "come" della valutazione);

Verifica periodica. Durante l'anno sono previsti uno o più colloqui tra il dirigente e il dipendente con lo scopo di:

- verificare l'andamento delle attività e degli obiettivi assegnati e il livello delle prestazioni;
- correggere o modificare eventualmente gli obiettivi assegnati;
- registrare eventuali scostamenti con l'indicazione delle opportune azioni correttive

Pre-valutazione. I dirigenti, avvalendosi anche della collaborazione dei responsabili dei Servizi, valutano la performance individuale dei dipendenti e, d'intesa con il Segretario Generale, verificano l'uniformità di applicazione della metodologia di valutazione.

Valutazione finale. Entro il mese di febbraio dell'anno successivo i Dirigenti, sulla base degli indirizzi eventualmente ricevuti dal Segretario Generale, provvedono a concludere il processo di valutazione attraverso un colloquio individuale con il dipendente. In tale occasione è presentata la scheda di valutazione, che verrà sottoscritta dal dirigente e dal dipendente per presa visione. La valutazione effettuata è comunicata all'Organismo Indipendente di Valutazione il quale ne verifica la coerenza nell'esercizio della funzione di garanzia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione e dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del d.lgs. 150/2009, ai contratti collettivi nazionali, ai contratti integrativi ed ai regolamenti interni, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.

L'applicazione a regime del D.Lgs 150/2009 in materia di differenziazione delle valutazioni necessita di specifica regolamentazione a livello di CCNL e pertanto si rinvia l'eventuale adeguamento del sistema. In ogni caso il sistema di premialità seguito dall'Ente è tale da non consentire erogazioni indifferenziate ma selettive e perciò in linea con le disposizioni normative vigenti. Al riguardo sono adottati criteri e modalità di determinazione dei compensi spettanti che tengono conto dell'inquadramento giuridico dei dipendenti, del punteggio conseguito e della presenza in servizio, secondo le previsioni normative.

L'erogazione del compenso spettante

Allo scopo di creare un collegamento tra Piano della performance e politiche retributive collegate alla performance organizzativa dell'ente, sono individuati obiettivi individuali, di unità organizzative o di gruppi di lavoro che esprimono la partecipazione del dipendente alla performance organizzativa e complessiva dell'ente, espressa dal grado di raggiungimento degli Obiettivi di Ente assegnati ai dirigenti.

Pertanto, una quota - **pari al 15%** - del totale del fondo destinato alla produttività del personale è ripartita in parti uguali fra tutto il personale a tempo indeterminato che abbia conseguito un punteggio medio delle tre aree pari ad almeno il 70% del massimo e a condizione che il

conseguimento degli obiettivi di ente assegnati ai dirigenti sia pari ad almeno l'80% del punteggio massimo.

Il rimanente 85% è ripartito fra il personale in proporzione ai punteggi conseguiti a seguito della valutazione della performance individuale.

A tal fine sono stabiliti i seguenti criteri:

- non si terrà conto degli obiettivi annullati in corso d'anno e di quelli non più raggiungibili per sopravvenute novità non prevedibili in fase di prima assegnazione o di verifica periodica, e non imputabili al singolo. Su valutazione del Dirigente tali obiettivi possono essere sostituiti in corso d'anno;
- il punteggio conseguito da ciascun dipendente è dato dalla media dei punti conseguiti per le tre aree di valutazione ponderati con i coefficienti predeterminati per categoria giuridica di appartenenza;
- allo scopo di tener conto del livello di inquadramento giuridico, il punteggio medio delle aree è corretto con i coefficienti 0,95 per la categoria C, 0,90 per la categoria B3 e 0,85 per la categoria B1
- il punteggio è ridotto altresì fino ad un massimo del 20% per addebiti disciplinari altrimenti non sanzionati economicamente e per richiami scritti all'osservanza dei doveri d'ufficio.

- per i titolari di particolari responsabilità il punteggio è ridotto infine del 15%.
- Ai fini dell'assegnazione della quota parte del 85% del fondo produttività, il punteggio finale è ridotto in relazione alle assenze .

Vengono computate come presenze:

- il congedo ordinario
- le assenze per maternità, paternità e parentale;
- le assenze per la fruizione di permessi per lutto, per citazione a testimoniare e per l'espletamento delle funzioni di giudice popolare;
- le assenze per i permessi previsti dall'articolo 4, comma 1, della legge 8 marzo 2000, n. 53 (decesso o documentata grave infermità del coniuge o di un parente entro il secondo grado o del convivente);
- le assenze per permessi di cui all'articolo 33 della legge 5 febbraio 1992, n. 104;
- permessi per donazione di sangue;
- infortunio sul lavoro e malattie dovute a cause di servizio
- patologie gravi che richiedono terapie salvavita
- ricovero ospedaliero o in day hospital
- assenze per permessi di cui all'art. 19, c. 2, fruiti per screening o prevenzione oncologica (dichiarazione congiunta).

La quota del fondo destinata alla performance individuale è divisa per il totale del punteggio finale. L'importo spettante a ciascuno è determinato dal prodotto tra il valore del punto così determinato e i punti effettivi conseguiti al netto della riduzione per le assenze.

I risparmi per le assenze da malattia costituiscono economie di bilancio e pertanto la relativa somma non può essere distribuita fra i dipendenti né essere riassegnata al fondo dell'anno successivo.

PARTE 2

Scheda per categoria B3 - C - D

Descrizione	id.	parametri	id.	subparametri	punti
Area dei risultati					
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dipendente ovvero dei risultati attesi dall'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie	1	Risultati individuali	1.1	Ha raggiunto gli obiettivi assegnati	
			1.2	Ha raggiunto i risultati attesi nell'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie del ruolo ricoperto	
			1.3	Ha sviluppato attività di studio o ricerca, ovvero ha utilizzato metodiche operative in ambiti non strettamente connessi alle proprie mansioni stabili	
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro appositamente costituito o agli obiettivi comuni all'unità organizzativa di appartenenza	2	Risultati di gruppo o di unità organizzativa	2.1	L'unità organizzativa di appartenenza o il gruppo di lavoro ha raggiunto gli obiettivi assegnati	
			2.2	Ha partecipato attivamente al raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza o al gruppo di lavoro	
media area dei risultati					#DIV/0!

Segue scheda per categoria B3 - C - D

Descrizione	id.	parametri	id.	subparametri	punti
Area dei comportamenti					
Valuta la capacità di fare e dare il massimo nell'unità di tempo considerata; valorizza la puntualità, la continuità e l'assiduità con cui la prestazione è svolta, con l'utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili; la precisione e l'affidabilità in ter	3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta	3.1	Ha avuto continuità e accuratezza e ha dimostrato affidabilità nell'espletamento dell'attività con rispetto delle regole organizzative	
			3.2	Ha rispettato i tempi e le scadenze connessi alla propria attività	
Valuta la capacità di prendere iniziative e di introdurre modalità lavorative innovative, nell'ambito delle disposizioni generali ricevute, per affrontare e risolvere problemi, criticità ed imprevisti e raggiungere i risultati attesi	4	Iniziativa	4.1	Ha individuato soluzioni tecnico organizzative per migliorare e semplificare la propria attività	
			4.2	Ha introdotto modalità lavorative innovative all'interno dell'organizzazione di riferimento	
			4.3	Ha dimostrato capacità propositiva al fine di contribuire al raggiungimento dei risultati attesi	
Misura il grado di partecipazione attiva nelle attività di gruppo e il livello di effettivo apporto al raggiungimento dell'obiettivo	5	Orientamento al lavoro di gruppo	5.1	Ha interagito con i colleghi con spirito di collaborazione	
			5.2	Ha partecipato attivamente ai gruppi di lavoro	
Valuta la capacità dimostrata dal lavoratore a rapportarsi con gli utenti interni ed esterni. Valuta inoltre la capacità di farsi interprete e risolvere i problemi posti dagli utenti	6	Orientamento all'utenza interna ed esterna	6.1	E' stato capace di dare risposte adeguate per risolvere i problemi dell'utenza interna ed esterna	
			6.2	E' stato disponibile al miglioramento continuo del rapporto con l'utenza	
media area dei comportamenti					#DIV/0!

Segue scheda per categoria B3 - C - D

Descrizione	id.	parametri	id.	subparametri	punti
Area delle competenze					
Valuta il livello delle discipline indispensabili per l'esercizio delle funzioni connesse al ruolo ricoperto ovvero per lo svolgimento delle attività	7	conoscenze tecnico-disciplinari	7.1	Ha avuto padronanza delle discipline o delle metodiche perative indispensabili per il compiuto esercizio delle mansioni connesse al ruolo ricoperto o alle attività assegnate	
			7.2	Ha dimostrato di avere conoscenze tecnico-disciplinari per compiti o mansioni diverse	
			7.3	Ha dimostrato di possedere ambiti di specializzazione professionale o di conoscenze disciplinari che ne fanno un punto di riferimento per l'organizzazione	
Valuta la capacità dell'individuo di arricchire la propria professionalità nel percorso lavorativo e di finalizzare al miglioramento della propria prestazione le conoscenze/competenze acquisite anche attraverso interventi formativi	8	arricchimento professionale	8.1	E' stato interessato e disponibile alle occasioni di apprendimento ed è riuscito a tradurre e finalizzare le conoscenze nell'attività lavorativa migliorando la propria prestazione	
			8.2	Si auto-aggiorna senza aspettare passivamente che qualcuno fornisca elementi o informazioni ed è disponibile e si attiva nel trasmettere le conoscenze acquisite	
			8.3	Ha consapevolezza delle proprie necessità di arricchimento professionale in termini di conoscenze/ abilità/competenze ed è in grado di segnalare fabbisogni e proporre soluzioni	
Valuta la capacità del dipendente di autogestirsi, di saper programmare le attività a cui è preposto, di controllare le fasi di realizzazione ed i risultati ottenuti in relazione alla programmazione dell'Ente, di stabilire le priorità assegnando, qualora	9	autonomia e capacità organizzativa	9.1	Ha programmato e stabilito le priorità operative	
			9.2	Ha preso decisioni operative senza ricorrere al superiore gerarchico	
			9.3	Ha proposto e sviluppato soluzioni tecnico organizzative per migliorare e semplificare l'attività	
Valuta la capacità di adattamento ai programmi ed ai carichi di lavoro. Mette in evidenza la capacità di affrontare situazioni nuove e mutevoli utilizzando proficuamente il proprio vissuto lavorativo ed applicando con razionalità le conoscenze	10	Flessibilità operativa	10.1	Ha acquisito un grado di conoscenza e di esperienza professionale tale da permettergli di agire con flessibilità all'interno della struttura	
			10.2	E' stato capace di adattare la prestazione lavorativa ai cambiamenti sopraggiunti	
			10.3	Ha utilizzato gli strumenti e le attrezzature tecniche connesse all'attività	
totale area delle competenze					#DIV/0!

**Scheda di sintesi della valutazione della performance individuale
personale di categoria C - D**

PARTE 3

aree di valutazione	media punti	indice di ponderazione	punteggio
Area dei risultati		50	-
Area dei comportamenti		20	-
Area delle competenze		30	-
punteggio medio			-
correzione per categoria di inquadramento (D=1; C=0,95) B3=0,90)			
riduzione per addebiti disciplinari non sanzionati economicamente e per richiami scritti (max 20% punti)			-
riduzione per titolari di particolari responsabilità (15%)			-
punteggio finale			-
riduzione per assenze			
punteggio effettivo			

**Scheda di sintesi della valutazione della performance individuale
personale di categoria B3**

PARTE 3

aree di valutazione	media punti	indice di ponderazione	punteggio
Area dei risultati		50	-
Area dei comportamenti		20	-
Area delle competenze		30	-
punteggio medio			-
correzione per categoria di inquadramento (B3=0,90)			
riduzione per addebiti disciplinari non sanzionati economicamente e per richiami scritti (max 20% punti)			-
riduzione per titolari di particolari responsabilità (15%)			-
punteggio finale			-
riduzione per assenze			
punteggio effettivo			

PARTE 2

Scheda per categoria A - B1

Descrizione	id.	parametri	id.	subparametri	punti
Area dei risultati					
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dipendente ovvero dei risultati attesi dall'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie	1	Risultati individuali	1.1	Ha raggiunto gli obiettivi assegnati	
			1.2	Ha raggiunto i risultati attesi nell'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie del ruolo ricoperto	
			1.3	Ha sviluppato attività di studio o ricerca, ovvero ha utilizzato metodiche operative in ambiti non strettamente connessi alle proprie mansioni stabili	
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro appositamente costituito o agli obiettivi comuni all'unità organizzativa di appartenenza	2	Risultati di gruppo o di unità organizzativa	2.1	L'unità organizzativa di appartenenza o il gruppo di lavoro ha raggiunto gli obiettivi assegnati	
			2.2	Ha partecipato attivamente al raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza o al gruppo di lavoro	
media area dei risultati					#DIV/0!

Segue scheda per categoria A - B1

Descrizione	id.	parametri	id.	subparametri	punti
Area dei comportamenti					
Valuta la capacità di fare e dare il massimo nell'unità di tempo considerata; valorizza la puntualità, la continuità e l'assiduità con cui la prestazione è svolta, con l'utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili; la precisione e l'affidabilità in ter	3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta	3.1	Ha avuto continuità e accuratezza e ha dimostrato affidabilità nell'espletamento dell'attività con rispetto delle regole organizzative	
			3.2	Ha rispettato i tempi e le scadenze connessi alla propria attività	
Misura il grado di partecipazione attiva nelle attività di gruppo e il livello di effettivo apporto al raggiungimento dell'obiettivo	5	Orientamento al lavoro di gruppo	5.1	Ha interagito con i colleghi con spirito di collaborazione	
			5.2	Ha partecipato attivamente ai gruppi di lavoro	
Valuta la capacità dimostrata dal lavoratore a rapportarsi con gli utenti interni ed esterni. Valuta inoltre la capacità di farsi interprete e risolvere i problemi posti dagli utenti	6	Orientamento all'utenza interna ed esterna	6.1	E' stato capace di dare risposte adeguate per risolvere i problemi dell'utenza interna ed esterna	
			6.2	E' stato disponibile al miglioramento continuo del rapporto con l'utenza	
media area dei comportamenti					#DIV/0!

Segue scheda per categoria A - B1

Descrizione	id.	parametri	id.	subparametri	punti
Area delle competenze					
Valuta la capacità dell'individuo di arricchire la propria professionalità nel percorso lavorativo e di finalizzare al miglioramento della propria prestazione le conoscenze/competenze acquisite anche attraverso interventi formativi	8	arricchimento professionale	8.1	E' stato interessato e disponibile alle occasioni di apprendimento ed è riuscito a tradurre e finalizzare le conoscenze nell'attività lavorativa migliorando la propria prestazione	
			8.2	Si auto-aggiorna senza aspettare passivamente che qualcuno fornisca elementi o informazioni ed è disponibile e si attiva nel trasmettere le conoscenze acquisite	
			8.3	Ha consapevolezza delle proprie necessità di arricchimento professionale in termini di conoscenze/ abilità/competenze ed è in grado di segnalare fabbisogni e proporre soluzioni	
Valuta la capacità di adattamento ai programmi ed ai carichi di lavoro. Mette in evidenza la capacità di affrontare situazioni nuove e mutevoli utilizzando proficuamente il proprio vissuto lavorativo ed applicando con razionalità le conoscenze	10	Flessibilità operativa	10.1	Ha acquisito un grado di conoscenza e di esperienza professionale tale da permettergli di agire con flessibilità all'interno della struttura	
			10.2	E' stato capace di adattare la prestazione lavorativa ai cambiamenti sopraggiunti	
			10.3	Ha utilizzato gli strumenti e le attrezzature tecniche connesse all'attività	
media area delle competenze					#D1V/0!

**Scheda di sintesi della valutazione della performance individuale
personale di categoria A - B1**

PARTE 3

aree di valutazione	media punti	indice di ponderazione	punteggio
Area dei risultati		40	-
Area dei comportamenti		40	-
Area delle competenze		20	-
punteggio medio			-
correzione per categoria di inquadramento (A - B1=0,80)			
riduzione per addebiti disciplinari non sanzionati economicamente e per richiami scritti (max 20% punti)			-
punteggio finale			#RIF!
riduzione per assenze			
punteggio effettivo			