



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

(ai sensi dell'art. 7 del D. Lgs. n. 150/2009)

Sommario	Pagina
Introduzione.....	4
Il sistema di misurazione e valutazione della Performance organizzativa	5
Il modello adottato.....	6
I criteri da soddisfare nella valutazione	9
Balanced Scorecard e livelli organizzativi	11
Sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali	14
Il modello adottato.....	14
Processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa	18
Processo di misurazione e valutazione della performance individuale	19
Tempi, soggetti e responsabilità.....	20
Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa	22
Coerenza e garanzie del sistema.....	22
Gestione delle contestazioni	22
Modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti	23
Modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio ...	24

Introduzione

La Camera di Commercio di Sondrio assegna una importanza fondamentale al miglioramento delle performance dell'Ente.

A tal fine, analogamente alle altre Camere di Commercio italiane, hanno adottato la disciplina del decreto 254/05 che rende obbligatoria una prassi di programmazione e di gestione amministrativo-contabile rigorosa, articolata su un ciclo annuale di pianificazione e controllo. In aggiunta a ciò, i tre Enti camerali si sono volontariamente dotati di strumenti per monitorare la qualità dei servizi erogati alle imprese e per valutarne il livello conseguito, fino alle performance individuali.

In questo quadro, l'applicazione del Dlgs 150/09 rappresenta una tappa importante nel percorso di armonizzazione degli strumenti e dei sistemi messi a punto nel corso degli ultimi dieci anni, in un quadro normativo coerente per tutto il sistema-paese.

Nell'ambito del nuovo quadro normativo definito dal Dlgs 150/09 il Sistema di Misurazione e Valutazione rappresenta il sistema delle regole che presiede al processo valutativo; la sua applicazione specifica a ciascun esercizio consente di comprendere se l'Ente e i suoi dipendenti abbiano raggiunto gli obiettivi definiti in fase di programmazione (cfr. Piano delle Performance) e verificare che tali obiettivi siano stati in grado di creare valore per i propri portatori di interesse e per il territorio di riferimento.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione distingue due tipologie di performance:

- **performance organizzativa**, che prende in considerazione i risultati prodotti dall'ente camerale nel suo insieme o da sue singole articolazioni organizzative
- **performance individuale**, che prende in considerazione i contributi apportati individualmente da coloro che lavorano all'interno dell'Ente camerale in relazione agli obiettivi assegnati alle unità organizzative.

Il sistema di misurazione e valutazione della Performance organizzativa

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è uno strumento di controllo dell'attività volto al miglioramento delle scelte politiche e all'identificazione e risoluzione di problemi presenti all'interno della Camera.

Il suo obiettivo è quello di fornire, attraverso una reportistica strutturata, informazioni analitiche e di facile consultazione che rappresentano:

- uno strumento di verifica dello stato di avanzamento degli indicatori strategici ed operativi del Piano della Performance e
- uno strumento a supporto della valutazione e della pianificazione e programmazione.

Nello specifico il sistema di misurazione e valutazione deve soddisfare le esigenze conoscitive e di controllo di varie categorie di *stakeholder* dell'ente camerale con le seguenti finalità:

- per quel che si riferisce agli Organi Istituzionali, per indirizzare al meglio le politiche strategiche affinché siano orientate al soddisfacimento dei bisogni della collettività e per verificare l'attuazione di piani e programmi;
- per quel che si riferisce ai dirigenti, per organizzare al meglio le aree dirigenziali e l'utilizzo delle risorse a loro disposizione e a perseguire l'obiettivo di riduzione dei costi e ottimizzazione dei tempi, come richiesto dalla normativa;
- per quel che si riferisce alle imprese, al sistema associativo, a quello delle organizzazioni dei lavoratori, alle Istituzioni del territorio e in generale ai cittadini, per valutare il grado di efficienza dell'ente camerale. La soddisfazione e il coinvolgimento cittadino delle imprese e dei cittadini costituiscono, infatti, il vero motore dei processi di miglioramento e innovazione.

Conseguentemente gli elementi principali analizzati dal sistema di misurazione e valutazione della Camera di Sondrio sono:

- Le politiche pubbliche (*policies*), definite dagli Organi Istituzionali: sono le politiche di investimento che la Camera intende adottare nel lungo periodo per adempiere ai propri doveri (politiche di sviluppo e promozione nell'interesse delle imprese e del territorio). Le politiche sono valutate al fine di garantire il corretto indirizzo delle risorse economiche e di monitorare le scelte strategiche intraprese.

- I servizi, organizzati dai Dirigenti delle aree organizzative: consiste nella valutazione delle diverse attività che gli uffici della Camera svolgono quotidianamente. La valutazione è volta a verificare efficienza ed efficacia nella gestione delle attività ordinarie.
- Il livello di soddisfazione di chi riceve i servizi, ossia i cittadini e le imprese: la valutazione della soddisfazione mira a verificare che le azioni strategiche e operative siano allineate con le esigenze del territorio.

Il modello adottato

Per lo sviluppo del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance la Camera di Commercio di Sondrio ha deciso di adottare la metodologia e i principi della cosiddetta “ Balanced Score Card” (BSC) o Scheda di Misurazione Bilanciata. Il sistema prende in considerazione i 5 ambiti di misurazione individuati dalla CIVIT, i quali diventano le linee guida per la compilazione della BSC, garantendo completezza e trasversalità della misurazione stessa.

Obiettivo della BSC è proporre un approccio olistico alla misurazione delle performance aziendali che permetta il superamento dei limiti della contabilità economico-finanziaria tradizionale. L’obiettivo guida della Camera è stato di implementare un sistema in grado di creare un collegamento tra lo sviluppo e formulazione di una strategia e la sua attuazione. La BSC integra i due processi attraverso la descrizione sintetica della strategia tramite la costruzione di una mappa strategica, identifica gli obiettivi e le risorse necessarie per il loro raggiungimento, coordina i programmi e le iniziative che mettono in relazione gli obiettivi di lungo con quelli di breve termine. Tale integrazione è possibile attraverso un approccio “a cascata”: partendo dalla mappa strategica a livello di ente si definiscono le strategie che la Camera intende perseguire sia per l’anno a venire che per il triennio. Successivamente si definiscono gli obiettivi operativi da raggiungere al fine di realizzare gli obiettivi strategici, al fine di descrivere operativamente attraverso quali azioni, iniziative e progetti si intenda attuare la strategia.

Un punto di forza della BSC è la possibilità di adottare una visione multidimensionale dell’attività della Camera di Commercio, che dia spazio anche ad aspetti organizzativo-gestionali e non solo economico-finanziari. La BSC individua quattro prospettive di valutazione delle performance dell’impresa¹:

- prospettiva dello *Sviluppo del tessuto economico locale*,

¹ Il modello della BSC deriva dagli studi strategici di impresa; la sua adozione da parte degli Enti pubblici richiede alcuni adattamenti, e segnatamente: i) la prospettiva dello Sviluppo economico locale sostituisce quella che nel contesto di impresa rappresenta la dimensione dei clienti; ii) lo sviluppo ordinato delle diverse prospettive cambia rispetto al contesto di impresa, in relazione alla diversa *Mission* dell’Ente camerale: al vertice si pone la prospettiva dello Sviluppo del tessuto economico locale, che rappresenta la ragion d’essere dell’istituzione camerale, mentre la prospettiva economico-finanziaria, che nella visione d’impresa rappresenta il fine ultimo, assume qui un significato strumentale e quindi viene posto alla base di questa ideale “piramide delle priorità”.

- prospettiva dei *Processi Interni*,
- prospettiva dell'*Apprendimento e della Crescita*,
- prospettiva *Economico-finanziaria*.

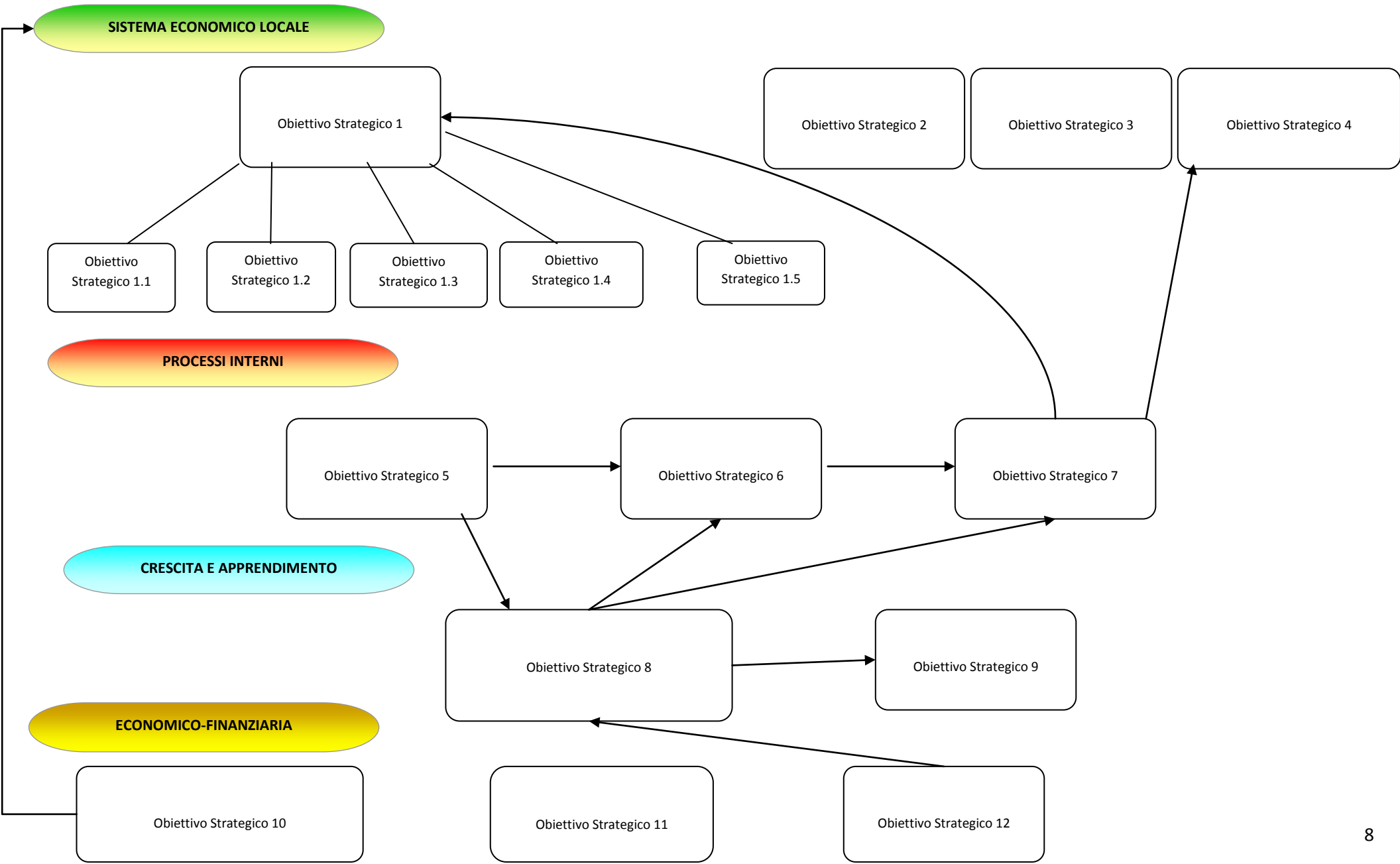
Più analiticamente:

Sviluppo Tessuto Economico Locale: Gli obiettivi in questa prospettiva definiscono la strategia generale che l'Ente vuole attuare al fine di massimizzare il ritorno per la comunità attraverso le risorse a disposizione. Tale prospettiva è orientata a misurare il grado di soddisfazione delle imprese, delle associazioni di categoria e dei cittadini, ed in generale di tutti gli stakeholders, valutando la capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti e di soddisfarli.

Processi Interni: in tale prospettiva sono analizzati i processi interni alla Camera che è necessario modificare al fine di conseguire gli obiettivi definiti nelle altre prospettive. In questo caso la logica coincide con le aziende del settore privato, e l'obiettivo è quello di misurare l'efficienza e l'efficacia raggiunte nella gestione dei processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti, e alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici.

Apprendimento e crescita: tale prospettiva individua l'infrastruttura che l'Ente deve costruire per creare crescita e miglioramento a lungo termine, sempre rimanendo in linea con la strategia descritta nelle altre prospettive. Gli obiettivi individuati per la Crescita e l'apprendimento devono infatti tendere ad incrementare le competenze all'interno delle strutture al fine di realizzare gli obiettivi strategici. L'obiettivo della CCIAA di inserire tale prospettiva è dato dalla volontà di investire nelle persone e individuare le azioni da intraprendere per una crescita comune delle risorse e dell'Ente.

Economico-finanziaria: per le aziende del settore privato, tale prospettiva risulta essere la più importante poiché in ultima analisi la misura dell'azienda avviene sulla base di indicatori quali, per esempio, il ROI, l'indicatore di redditività sul capitale investito, il budget operativo e il budget di cassa. Per gli Enti camerali tale prospettiva ha un'importanza diversa, in quanto il fine ultimo delle Camere di Commercio non è il profitto. Questa dimensione è orientata a valutare la gestione dell'Ente in ragione delle sue capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, la tutela del patrimonio nonché la allocazione efficiente delle risorse disponibili. Tali condizioni di funzionamento "virtuoso" devono essere perseguite dall'Ente camerale mediante politiche di massimizzazione dei ricavi, ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi.



La BSC rappresenta ciò che l'Ente camerale fa o che si propone di fare in un arco temporale dato. Essa articola tale rappresentazione su tre livelli (dal più sintetico al più analitico):

- *Mappa strategica*: costituisce il livello di massima sintesi, in cui viene rappresentato l'insieme degli obiettivi strategici dell'Ente, articolato in funzione delle 4 prospettive; nella Mappa gli obiettivi strategici – tutti o una parte di essi – sono posti in relazioni di causa-effetto, al fine di poterne gestire consapevolmente gli effetti di azione-reazione che sempre si verificano in sede di implementazione della strategia (nel corso dell'esercizio);
- *Cruscotto strategico*: forma il livello logicamente sottostante la Mappa strategica; costituisce l'elenco ordinato degli obiettivi strategici (e dei relativi indicatori) e degli obiettivi operativi afferenti a ciascuno di essi (e dei relativi indicatori), organizzati nella sequenza logica dettata dalle 4 prospettive di BSC; l'elenco di obiettivi ed indicatori del Cruscotto è corredato da una serie ulteriore di informazioni che ne consentono la misurazione (es. algoritmi di calcolo, target, livello di conseguimento a consuntivo, grado di conseguimento, ecc.)
- *Database elementare*: costituisce il terzo e più elementare livello di organizzazione delle informazioni necessarie alla misurazione e valutazione dell'Ente; è formato dall'elenco ordinato delle informazioni elementari che – a livello di Cruscotto – vengono combinate in algoritmi di calcolo degli indicatori (KPI)

I criteri da soddisfare nella valutazione

In accordo a quanto previsto dalla Delibera CIVIT n° 104 /2010, quale che sia il modello di valutazione adottato da ciascun Ente pubblico, esso deve coprire uno spettro di ambiti di prestazione come di seguito definiti:

1) Grado di attuazione della strategia.

la capacità dell'ente di attuare i propri obiettivi strategici. La Camera di Commercio di Sondrio ha definito i propri obiettivi strategici nel Piano della Performance: il grado di attuazione della strategia, quindi, è misurato sulla base degli indicatori associati a tali obiettivi strategici

2) Portafoglio delle attività e dei servizi

In relazione all'insieme programmato di attività e servizi che le Amministrazioni mettono a disposizione della collettività, questo ambito di prestazione rappresenta il livello di attività e servizi effettivamente realizzati rispetto agli obiettivi gestionali prefissati. Gli indicatori utilizzati per tale

misurazione provengono dal Piano delle Performance e corrispondono in larga misura agli indicatori utilizzati per misurare gli obiettivi operativi.

3) Stato di salute dell'amministrazione

L'amministrazione è tenuta a indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali. Questo ambito di prestazione è, pertanto, finalizzato ad valutare se l'amministrazione è in grado di raggiungere effettivamente i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse. Per la misurazione e valutazione dello stato di salute della Camera è possibile avvalersi degli indicatori economico-patrimoniali utilizzati nella Relazione annuale sul bilancio che forniscono indicazioni sullo stato di salute di ciascuna CCIAA secondo diverse prospettive, di seguito riportate:

- **Analisi economica:** finalizzata a verificare l'equilibrio economico dell'Ente, ossia la capacità di bilanciare ricavi e costi;
- **Analisi patrimoniale:** finalizzata a verificare l'equilibrio patrimoniale, ossia il bilanciamento tra le diverse tipologie di fonti e impieghi.
- **Analisi finanziaria:** finalizzata alla verifica dell'equilibrio finanziario, ossia il bilanciamento tra i flussi finanziari in entrata e quelli in uscita.

4) Impatti dell'azione amministrativa

Questo ambito di performance rappresenta la capacità della Camera di conseguire effettivamente gli effetti che l'attività camerale si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività. Al fine di misurare gli impatti dell'azione amministrativa il Sistema di Misurazione non deve trascurare indicatori di *out come (risultato)* utilizzati nel Piano della Performance per la misurazione di alcuni degli obiettivi strategici individuati.

5) Confronto con le altre Amministrazioni (benchmarking)

Tale ambito di performance risulta trasversale ai precedenti e si concretizza nell'attività di confronto con le altre amministrazioni, in modo da definire un quadro del posizionamento dell'ente rispetto ai soggetti che svolgono attività simili e consentire di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare. In particolare la Camera di Sondrio identifica un nucleo di obiettivi e indicatori operativi, relativi quindi principalmente al Portafoglio delle attività e dei servizi, sui quali operare il benchmarking.

La tabella che segue illustra la relazione esistente tra prospettive della BSC e ambiti di valutazione previsti dalle norme.

	Prospettiva del Sistema Economico Locale	Prospettiva dei Processi interni	Prospettiva di Sviluppo e di Apprendimento	Prospettiva Economico-Finanziaria
Grado di attuazione della strategia				
Portafoglio delle attività e dei servizi				
Salute dell'Amministrazione				
Impatto dell'azione amministrativa - outcome				
Il confronto con le altre amministrazioni – il benchmarking				

Balanced Scorecard e livelli organizzativi

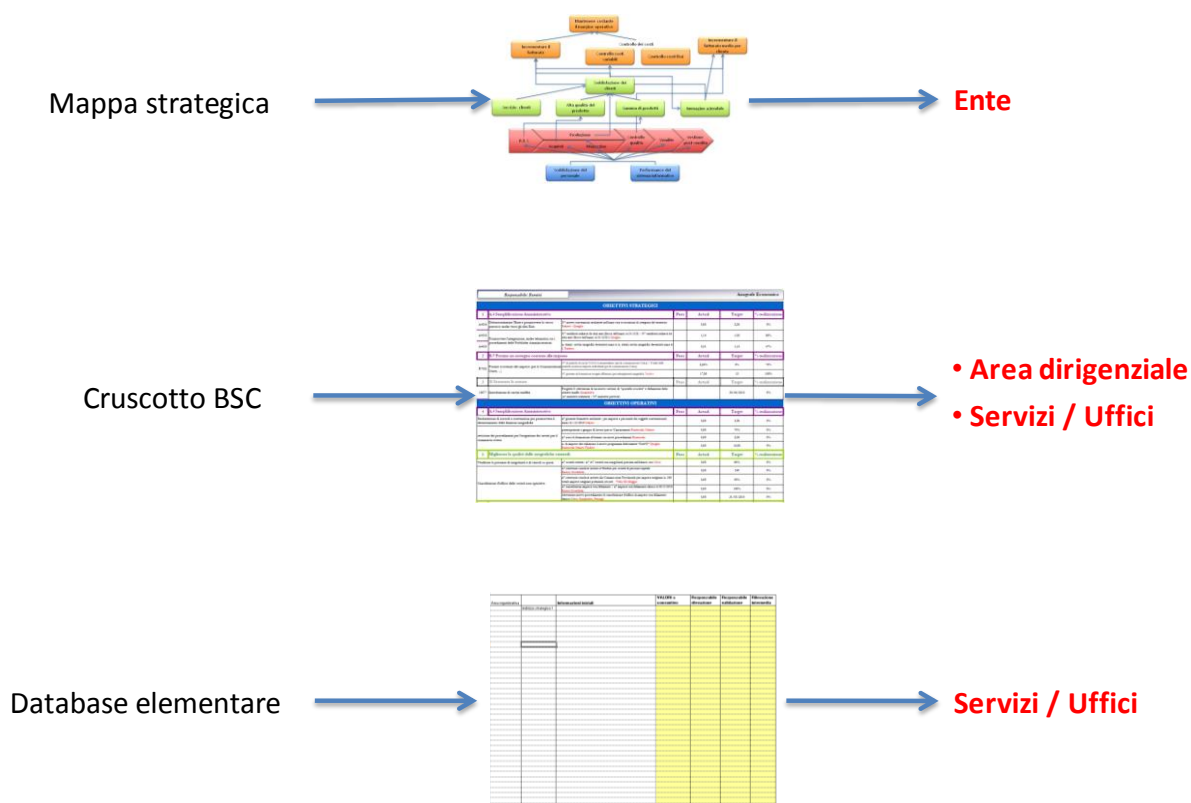
La mappa strategica della Camera di Commercio, secondo il modello BSC, costituisce la rappresentazione ordinata secondo le quattro “prospettive” indicate, degli obiettivi strategici dell’Ente e delle relative Aree Dirigenziali. Si evidenzia che la Camera di Sondrio, avendo un’unica figura dirigenziale che corrisponde al Segretario Generale, che ricopre anche le posizioni di Dirigente dell’Area Amministrativo-Contabile e Conservatore del registro Imprese, si struttura in Aree organizzative facenti capo ad un funzionario titolari di posizione organizzativa, che rispondono al Segretario Generale.

La valutazione operata secondo i principi della BSC costituisce una *valutazione delle attività* dell’Ente. Pertanto ai fini del Dlgs 150/09 è condizione necessaria ma non sufficiente. Ad essa deve affiancarsi la valutazione del modo in cui le unità organizzative di cui la Camera si compone hanno contribuito al risultato complessivo. Occorre passare da una valutazione delle attività ad una *valutazione della struttura organizzativa*.

La performance organizzativa viene pertanto misurata e valutata a vari livelli dell’organizzazione individuando:

- *Performance di Ente* che riguarda la realizzazione degli obiettivi complessivi della Camera, nel quadro della sua *mission* e degli ambiti istituzionali di intervento.
- *Performance di Area Dirigenziale* (e dei servizi che a ciascuna di esse afferiscono) che riguarda il contributo che ciascun ambito di responsabilità all'interno della Camera fornisce alla performance complessiva dell'Ente.

La misurazione e la conseguente valutazione avvengono, pertanto, incrociando le prospettive della BSC con i livelli organizzativi della Camera di Commercio, secondo quanto illustrato dallo schema che segue.



Il livello di **“Mappa Strategica”** individua il livello di Ente, e rappresenta ordinatamente il complesso degli obiettivi strategici della Camera, lungo tutte le “prospettive” della BSC. Esso inoltre evidenzia mediante la connessioni tra obiettivi strategici, i rapporti di causa-effetto che legano tra loro gli obiettivi rappresentati². Il **Cruscotto** articola e approfondisce le informazioni contenute nella Mappa, aggiungendo gli obiettivi operativi (ciascuno in relazione ai rispettivi obiettivi strategici) e i KPI (indicatori), sia strategici che operativi. L'intero Cruscotto riproduce l'insieme degli obiettivi – sia strategici che operativi – dell'Ente; nel caso di più aree dirigenziali distinte, il Cruscotto si articola in sottoinsiemi di obiettivi strategici ed operativi (corredati dai rispettivi KPIs), ciascuno riferito ad un'area dirigenziale.

² A livello di Mappa Strategica NON trovano rappresentazione gli obiettivi operativi

Il **Database elementare** infine elenca le misure semplici che vanno a comporsi nel calcolo dei KPIs. Ciascuna misura viene ricondotta nel Database all'Ufficio che la produce, a quello che la raccoglie, analizza ed utilizza per il calcolo dei KPI individuati a livello di Cruscotto.

La tabella che segue sintetizza quanto sopra analizzato mettendo in relazione ciascun livello della BSC con i livelli della struttura organizzativa.

Livello della BSC	Quanti contenuti informativi contiene	Livello di struttura org.va (prevalente)
Mappa Strategica	<ul style="list-style-type: none"> • Ob. Strategici • Relazioni tra ob. strategici 	Camera di Commercio (Ente nel suo complesso)
Cruscotto Strategico	<ul style="list-style-type: none"> • Ob. Strategici • KPIs strategici • Ob. Operativi • KPIs operativi 	Aree dirigenziali
Database Elementare	<ul style="list-style-type: none"> • Singole misure elementari • Soggetti responsabili della rilevazione • Soggetti responsabili del trattamento / elaborazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Uffici • Servizi

Al fine di rendere le misurazioni omogenee e di facile interpretabilità, la misurazione della Performance è effettuata per ogni indicatore come il rapporto tra il risultato conseguito e il target atteso ed è espressa in percentuale.

Performance (indicatore) = (Risultato conseguito / Target) *100

Al termine della Misurazione (il cui processo è descritto nei paragrafi successivi) i soggetti preposti effettuano la valutazione della performance organizzativa. Ciascun valutatore esprime un giudizio sintetico qualitativo di valutazione delle performance organizzative prendendo in considerazione i seguenti aspetti:

- distanza tra target e performance raggiunta
- fattori di contorno che hanno contribuito al risultato
- trend storico della performance
- eventuale confronto della performance con quella di altri enti camerali

La valutazione, è finalizzata ad identificare i punti di forza e di debolezza delle aree organizzative della Camera di Sondrio, e ad individuare le aree critiche; quando possibile il valutatore è chiamato a proporre possibili soluzioni. Tale valutazione costituisce la base per la (ri)definizione degli obiettivi strategici per l'anno successivo.

Sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali

La misurazione e valutazione della performance individuale costituisce un livello di valutazione complementare a quello di valutazione della performance organizzativa. In accordo alla Delibera CIVIT n°104 /2010 il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale della Camera di Sondrio è finalizzato a:

1. Valorizzare il contributo personale di ognuno rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza premiando la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
2. Assicurare continuità tra gli obiettivi individuali e gli obiettivi dell'Ente correlando le prestazioni individuali alle prestazioni dei processi su cui gli individui lavorano e, in ultima istanza, alle prestazioni della Camera
3. Garantire lo sviluppo professionale delle persone, ossia delle capacità delle persone di conseguire livelli di risultato sempre più sfidanti.
4. Indirizzare i comportamenti degli individui comunicando in maniera trasparente, mediante appositi colloqui di valutazione, i risultati conseguiti e le aspettative future.
5. Contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
6. Promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

Il modello adottato

Dal punto di vista del personale, la performance viene valutata in relazione alle seguenti categorie professionali:

- Segretario Generale
- Dirigenti
- Posizioni Organizzative
- Dipendenti

Per ciascuna delle quattro categorie qui definite, la misurazione e valutazione della performance individuale interessa due distinti ambiti di valutazione:

1) Raggiungimento degli obiettivi di team o individuali: i risultati che le persone conseguono relativamente agli obiettivi di team o individuali loro assegnati. Gli obiettivi di team o individuali discendono direttamente dagli obiettivi (e relativi indicatori) definiti nel Piano delle Performance, garantendo in questo modo la coerenza tra prestazione individuale e prestazione organizzativa. Nel caso di assegnazione allo stesso individuo di più obiettivi di team o individuali agli stessi viene assegnato un peso percentuale in modo che la somma dei pesi per il singolo individuo sia pari a 100%. Per ogni obiettivo assegnato viene calcolata la percentuale di completamento come rapporto tra valore consuntivo e target del relativo indicatore:

$$\text{Performance (indicatore)} = (\text{Risultato conseguito} / \text{Target}) * 100$$

La valutazione viene quindi espressa tramite un punteggio di sintesi dato dalla media pesata delle percentuali di completamento che viene poi moltiplicata per 5 in modo da normalizzarne il valore all'interno di una scala di punteggi che va da 1 a 5

2) Capacità, competenze e comportamenti organizzativi: valutazione relativa all'insieme di conoscenze, competenze, atteggiamenti, attitudini, qualità professionali e comportamenti che le persone sono in grado di mettere in gioco agendo i processi operativi della Camera. Possono riguardare sia la sfera manageriale, per quanti all'interno dell'organizzazione rivestono un ruolo di responsabilità di struttura (Segretario Generale, Dirigenti, Posizioni Organizzative e Alte Professionalità), sia la sfera organizzativa, per quanti all'interno dell'organizzazione rivestono ruoli operativi. Capacità competenze e comportamenti valutati differiscono a seconda della categoria professionale di appartenenza dell'individuo. A ciascuna capacità, competenza e comportamento valutato è assegnato un peso percentuale, in modo che la somma dei pesi per il singolo individuo sia pari a 100%. Ciascuna capacità, competenza e comportamento viene auto-valutata dal singolo individuo e quindi validata/modificata dal soggetto valutatore sulla base della scala sotto riportata:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
<i>INADEGUATO: le performance sono molto distanti dalle attese di ruolo</i>	1
<i>PARZIALMENTE ADEGUATO: le performance non sono totalmente allineate alle attese di ruolo</i>	2
<i>ADEGUATO ALLE ASPETTATIVE: le performance sono in</i>	3

<i>linea con quanto previsto dal ruolo</i>	
<i>PIU' CHE ADEGUATO: le performance sono superiori alle attese di ruolo</i>	<i>4</i>
<i>SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE: le performance sono eccellenti e si discostano sensibilmente in maniera positiva dal profilo di ruolo</i>	<i>5</i>

La valutazione di sintesi è data dalla media ponderata della valutazione delle singole capacità, competenze e comportamenti organizzativi.

Per facilitare il processo valutativo, la Camera di Sondrio pone delle limitazioni al numero di obiettivi assegnati alle persone:

- Max 3 obiettivi di performance, individuali o di team, in via diretta o indiretta desunti dal PdP (obiettivi e KPI operativi); nel caso della Dirigenza e del Segretario generale, gli obiettivi di performance possono arrivare fino ad un massimo di 5;
- Max 5 obiettivi tra capacità e comportamenti (ricavabili dal catalogo standard delle capacità e dei comportamenti organizzativi attesi); nel caso della Dirigenza e del Segretario generale, gli obiettivi di capacità e comportamenti possono arrivare fino ad un massimo di 7.

La valutazione di sintesi finale del singolo individuo è calcolata come media ponderata dei punteggi relativi a ciascun ambito di valutazione. I pesi assegnati ai singoli ambiti di valutazione, articolati in relazione alla posizione organizzativa, sono riportati nella tabella che segue.

Categoria contrattuale	Performance individuali	Capacità, competenze e comportamenti organizzativi
Segretario Generale /	80%	20%
Ruoli con responsabilità di struttura organizzativa	70%	30%
Dipendenti	60%	40%

In allegato sono riportate, per ogni categoria professionale, le schede di valutazione, utilizzate *ex ante* per assegnare gli obiettivi a ciascun individuo ed *ex post* per valutarne la prestazione. Le valutazioni di sintesi così ottenute permettono quindi di definire per ogni categoria professionale una graduatoria di merito sulla base della quale procedere alla distribuzione della componente di salario incentivante.

Sempre in allegato è riportata una tabella in cui sono riportate, a titolo indicativo e non esaustivo, le possibili capacità oggetto di valutazione; spetterà al valutatore individuare *ex ante*, per ciascuna categoria professionale e/o soggetto valutato, quali capacità saranno oggetto di valutazione finale.

Processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Il processo di implementazione della BSC parte dalla definizione delle linee strategiche da intraprendere nel medio-lungo periodo, per poi procedere all'individuazione degli obiettivi strategici di lungo periodo e seguendo il processo a cascata, gli obiettivi operativi di breve.

Il processo di costruzione della BSC si suddivide in tre fasi:

1. Descrizione della strategia attraverso la elaborazione di una Mappa Strategica, che utilizza una logica a cascata per ciascuna delle quattro "prospettive". Essa trova completamento nell'individuazione delle relazioni di causa-effetto che legano i diversi obiettivi.

2. Costruzione del Cruscotto strategico: alla mappa strategica segue la costruzione del cruscotto, nel quale sono espressi sia gli obiettivi strategici che i relativi indicatori di performance che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo strategico, gli obiettivi operativi e i relativi indicatori di performance operativi. A livello del Cruscotto sono esplicitate le azioni ed attività operative implicate dall'attuazione della strategia. Nel Cruscotto ciascun indicatore è descritto in termini di:

- Algoritmo: descrizione dell'algoritmo di calcolo dell'indicatore;
- Target annuale: il risultato che la Camera ha prefissato di raggiungere per la fine dell'anno;
- Risultato conseguito al termine dell'esercizio;
- Peso: espresso in percentuale, misura l'incidenza che ciascun obiettivo operativo sul conseguimento dell'obiettivo strategico cui si riferisce;
- Grado di conseguimento degli obiettivi sia strategici che operativi (valore percentuale)
- Altre informazioni aggiuntive.

3. Costruzione del Database elementare: elencazione di tutte le informazioni elementari che sono necessarie per la costruzione dell'algoritmo di calcolo degli indicatori.

Il processo qui descritto costituisce la fase di **Pianificazione** della strategia, caratterizzata da un approccio *top-down*. A chiusura dell'esercizio segue la fase di **Misurazione e Valutazione** in cui le informazioni e i dati fluiscono in senso opposto (*bottom up*):

1. Il personale incaricato della rilevazione del dato inserisce le informazioni elementari necessarie per il calcolo del risultato raggiunto;

2. Il sistema consegna in output il cruscotto completo della percentuale di conseguimento degli obiettivi. Tale risultato è calcolato tramite un algoritmo matematico che rapporta il risultato conseguito nell'arco di tempo di riferimento al target annuale.

$$\% \text{ conseguimento indicatore} = \frac{\text{risultato conseguito (T)}}{\text{Target atteso (T)}}$$

In particolare il cruscotto fornisce:

- La percentuale di conseguimento degli obiettivi operativi, data dagli indicatori utilizzati per la misurazione di ciascun obiettivo operativo.
- La percentuale di conseguimento degli obiettivi strategici, la quale può essere calcolata in due modi:
 - Attraverso un indicatore strategico che rileva la percentuale di conseguimento dell'indicatore;
 - Come media pesata delle percentuali di conseguimento degli obiettivi operativi afferenti al medesimo obiettivo strategico.

Al termine della fase di Misurazione, il Cruscotto fornisce una visione completa del grado di raggiungimento degli obiettivi e quindi della capacità complessiva della Camera di implementare la strategia fissata ex-ante.

Processo di misurazione e valutazione della performance individuale

Il processo di misurazione e valutazione individuale prevede un'articolazione in tre fasi principali:

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

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

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

In questa fase assumono fondamentale rilevanza i colloqui individuali di assegnazione degli obiettivi tra valutatore e valutato, nell'ambito dei quali vengono:

- esplicitate le reciproche aspettative
- chiariti gli obiettivi operativi

- condivisi i risultati attesi
- definiti gli obiettivi di crescita e sviluppo professionale.

2) Verifica intermedia ed eventuale aggiornamento degli obiettivi: Nel corso dell'anno si effettua una verifica intermedia dell'andamento delle performance. Tale fase è svolta tra giugno e luglio, immediatamente dopo l'approvazione dell'aggiornamento del preventivo economico che segue l'approvazione del bilancio dell'esercizio precedente, al fine di tener conto di eventuali variazioni negli obiettivi del Piano della Performance. Nell'occasione, l'Ufficio Controllo di Gestione predispone i report sull'andamento dei risultati relativi agli obiettivi di Team e individuali previsti dal Piano della Performance, profilati in relazione alle aree di responsabilità di ciascuno dei valutatori.

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

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

3) Valutazione degli obiettivi a fine anno e comunicazione dei risultati.

Una volta consolidati i risultati dell'anno precedente;

- la Giunta, avvalendosi dell'ausilio dell'OIV, valuta il Segretario Generale,
- il Segretario Generale, avvalendosi dell'ausilio dell'OIV, valuta le Posizioni Organizzative,
- le Posizioni Organizzative predispongono per il Segretario Generale la proposta di valutazione del Personale delle proprie strutture.

L'Organismo Indipendente di Valutazione, che è responsabile del presidio della correttezza del processo di valutazione, propone, sulla base performance dei criteri precedentemente descritti, la valutazione della performance individuale del Segretario Generale e verifica la coerenza delle valutazioni delle Posizioni Organizzative e del personale.

Tempi, soggetti e responsabilità

I due processi descritti si sovrappongono ampiamente quanto a tempistiche e responsabilità. La tabella che segue riporta per ogni fase dei processi scadenze e soggetti responsabili.

Un ruolo fondamentale è svolto dall'ufficio individuato quale struttura tecnica permanente per la misurazione della performance (Controller) di cui all'art. 14, comma 9, del D.Lgs. 150/2009, al quale è

demandata la raccolta e l'analisi dei dati consuntivi necessari al calcolo degli indicatori di performance riportati nelle schede di valutazione organizzativa e individuale.

Scadenza	Descrizione Attività	Responsabile Attività
31 gennaio, anno "T"	Approvazione del Piano della Performance e definizione degli obiettivi organizzativi	Giunta
1-7 febbraio, anno "T"	Presentazione Piano della Performance alla struttura	Segretario Generale
entro febbraio, anno "T"	Colloqui di assegnazione degli Obiettivi individuali al personale	Segretario Generale/Dirigenti/PO
entro giugno, anno "T"	Raccolta dati da parte della struttura di supporto all'OIV ed avvio del processo di analisi e consolidamento delle informazioni al fine di predisporre un report sintetico relativo alle performance organizzative e alle performance relative agli obiettivi di team e individuali dei primi 5 mesi di attività	Controller
entro giugno, anno "T"	Consegna report di primi 5 mesi all' O.I.V., al Segretario Generale, alle P.O.	Controller
entro luglio, anno "T"	Colloqui di avanzamento rispetto agli obiettivi individuali	Segretario Generale/Dirigenti/PO
entro 15 luglio, anno "T"	Incontro formale tra O.I.V. Segretario Generale e Dirigenti volto a fornire un'analisi critica dei gap eventualmente riscontrati nel report dei primi 5 mesi tra target organizzativi attesi e risultati effettivamente raggiunti	OIV e Segretario Generale
15 luglio, anno "T"	Formalizzazione al Segretario Generale di eventuali proposte di aggiornamento del Piano della Performance	OIV
entro gennaio, anno "T+1"	Raccolta dati da parte del Controller della Performance ed avvio del processo di analisi e consolidamento delle informazioni al fine di predisporre un report sintetico relativo all'anno.	Controller
entro febbraio , anno "T+1"	Colloqui di valutazione finale per l'anno "T" e di assegnazione degli Obiettivi individuali per l'anno "T+1"	Segretario Generale/PO
	Proposta valutazione annuale (anno T) del Segretario Generale alla Giunta	OIV

entro giugno , anno "T+1"	Redazione della Relazione sulla Performance anno T Approvazione e validazione della Relazione sulla Performance anno T	Controller / Segretario Generale e Responsabili dei singoli obiettivi Approvazione da parte della Giunta e validazione da parte dell'OIV
--------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa

Coerenza e garanzie del sistema

La coerenza del sistema di valutazione delle performance e la "correttezza" del giudizio di valutazione, sono garantite, oltre che dalla normativa di riferimento, da alcuni elementi chiave:

- il processo di assegnazione degli obiettivi, fondato sulla negoziazione tra "valutatore" e "valutato" degli obiettivi da raggiungere nel periodo di valutazione, riportati sulla scheda di assegnazione.
- il monitoraggio di avanzamento lavori, durante l'anno, finalizzato ad adeguare costantemente gli obiettivi alle effettive risorse umane/finanziarie a disposizione da parte del valutato, con eventuale rinegoziazione degli obiettivi assegnati;
- il rapporto capo-collaboratore, ovvero l'impegno da parte dei responsabili volto a sostenere i propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi definiti, attraverso incontri di verifica intermedia dell'avanzamento lavori rispetto a quanto pianificato, e soprattutto, a creare un ambiente imperniato sulla fiducia e sulla collaborazione, al fine di fornire un feedback costruttivo, orientato alla crescita professionale del personale;
- il contraddittorio, ovvero la possibilità per il valutato di "contestare" in sede di valutazione il giudizio espresso dal valutatore.

Gestione delle contestazioni

Al fine di gestire la possibilità che il valutato non concordi con la sua valutazione, l'Ente Camerale è tenuto ad istituire un organo conciliatore che permetta di gestire la controversia con celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

Qualora dunque il valutato non concordasse con la valutazione finale, è tenuto a presentare formalmente domanda di conciliazione entro 30 giorni naturali e consecutivi dalla conoscenza della valutazione. La Camera di Commercio, una volta ricevuta la domanda, dovrà fornire risposta al valutato entro 60 giorni di calendario

Modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti

La Camera di Commercio ha elaborato il presente sistema di misurazione e valutazione in modo che sia coordinato e raccordato con i sistemi di programmazione e controllo (strategico e di gestione) già esistenti e previsti dall'attuale Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio di cui al DPR 02/11/2005 n. 254. Tale Regolamento, con riferimento al controllo strategico, prevede che la Giunta si avvalga di un apposito organo di valutazione strategica che analizzi il funzionamento dell'Ente utilizzando appositi indicatori e redigendo relazioni periodiche annuali al Presidente utilizzando allo scopo anche le informazioni fornite dalla struttura incaricata del controllo di gestione. Tale struttura riferisce, nell'ambito delle sue competenze, al Segretario Generale e supporta l'organo di valutazione strategica nell'attività di valutazione dei dirigenti (art. 36). La valutazione ed il controllo strategico, ai sensi dell'art. 28, utilizzano per le proprie finalità i sistemi automatizzati e le procedure manuali con riferimento a:

- Sistemi e procedure relative alle rendicontazioni contabili per funzioni e aree organizzative
- Sistemi e procedure relativi alla gestione del personale (di tipo economico, finanziario, e di attività – presenze, assenze, attribuzione a centro di responsabilità)
- Sistemi e procedure relativi al fabbisogno e al dimensionamento del personale
- Sistemi e procedure di rilevazione quantitativa e qualitativa delle unità di misurazione dei servizi e delle attività svolte dalla Camera
- Sistemi e procedure relativi alla analisi delle spese di funzionamento (personale, beni e servizi)
- Sistemi e procedure di contabilità analitica.

A seguito dell'entrata in vigore del D.Lgs. 150/2009, la struttura incaricata del controllo di gestione di cui all'art. 36 del DPR 254/2005 è individuata nella struttura tecnica permanente per la misurazione della performance di cui all'art. 14, comma 9, del D.Lgs. 150/2009 ("Controller").

La Camera continuerà a lavorare nei prossimi anni per una maggiore integrazione del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa con i sistemi di controllo dell'Ente.

Modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il presente sistema di misurazione e valutazione si integra nel sistema di programmazione e controllo della Camera di Commercio con riferimento ai seguenti documenti previsti dal vigente Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio di cui al DPR 02/11/2005 n. 254:

- Programma Pluriennale (periodicità collegata al mandato)
- Relazione Previsionale e Programmatica (annuale – documento di aggiornamento del programma pluriennale)
- Preventivo corredato dalla relazione della Giunta camerale (annuale)
- Budget Direzionale (annuale).

Dall'anno 2011, a partire dalla programmazione dell'esercizio 2012 e per i successivi esercizi, i documenti deriveranno in modo coerente dal Piano delle Performance, il cui contenuto sarà elaborato sulla base dei più recenti dati informativi fino dall'aggiornamento del preventivo dell'anno corrente, per poi confluire negli atti di programmazione del preventivo dell'esercizio successivo ed essere definitivamente formalizzato negli aspetti di dettaglio con apposito atto entro il 31 gennaio dell'esercizio successivo.



SISTEMA DI VALUTAZIONE C.C.I.A.A. DI SONDRIO

PERSONALE DI CATEGORIA PROFESSIONALE “A”

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE

Denominazione ufficio di appartenenza	
Nominativo	
Categoria economica	
Periodo di valutazione	

SEZIONE 1 - VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI (Max 3):

Oggetto della valutazione	(A) Valutazione (da 1 a 5)	(B) Peso %
1) Obiettivo 1		
2) Obiettivo 2		
3) Obiettivo 3		
PUNTEGGIO MEDIO = SOMMA (A)x(B)		(C)
PUNTEGGIO FINALE OBIETTIVI INDIVIDUALI (D)		(C) x 5

SEZIONE 2 - VALUTAZIONE INDIVIDUALE SU CAPACITA' E COMPETENZE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI (Max 5):

<i>Oggetto della valutazione</i>	<i>(E) Valutazione (da 1 a 5)</i>	<i>(F) Peso %</i>
1) Capacità 1		
2) Capacità 2		
3) Capacità 3		
4) Capacità 4		
5) Capacità 5		
PUNTEGGIO FINALE = SOMMA (E)x(F)		(G)

Legenda per la compilazione della griglia di valutazione :

Giudizio	Punteggio
<i>INADEGUATO: le performance sono molto distanti dalle attese di ruolo</i>	<i>1</i>
<i>PARZIALMENTE ADEGUATO: le performance non sono totalmente allineate alle attese di ruolo</i>	<i>2</i>
<i>ADEGUATO ALLE ASPETTATIVE: le performance sono in linea con quanto previsto dal ruolo</i>	<i>3</i>
<i>PIU' CHE ADEGUATO: le performance sono superiori alle attese di ruolo</i>	<i>4</i>
<i>SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE: le performance sono eccellenti e si discostano sensibilmente in maniera positiva dal profilo di ruolo</i>	<i>5</i>

SEZIONE 3 - RISULTATO DI SINTESI DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE:

RISULTATO DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE

ANNO ____

Oggetto valutazione	(W) Punteggio parziale della Sezione	(Y) Peso %	(Z) Punteggio finale = (W) x (Y)	note
(A) SEZIONE 1 : VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI	(D)	%		
(B) SEZIONE 2 : CAPACITÀ E COMPETENZE	(G)	%		
PUNTEGGIO FINALE DI VALUTAZIONE = somma di (Z)		100%		

NOTE

Data _____

IL VALUTATORE

PERSONALE DI CATEGORIE PROFESSIONALI “B” e “C”

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE

Denominazione area/ufficio di appartenenza	
Nominativo	
Categoria economica	
Periodo di valutazione	

SEZIONE 1 - VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI (Max 3):

Oggetto della valutazione	(A) Valutazione (da 1 a 5)	(B) Peso %
1) Obiettivo 1		
2) Obiettivo 2		
3) Obiettivo 3		
PUNTEGGIO MEDIO = SOMMA (A)x(B)		(C)
PUNTEGGIO FINALE OBIETTIVI INDIVIDUALI (D)		(C) x 5

SEZIONE 2 - VALUTAZIONE INDIVIDUALE SU CAPACITA' E COMPETENZE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI (Max 5):

Oggetto della valutazione	(E) Valutazione (da 1 a 5)	(F) Peso %
1) Capacità 1		
2) Capacità 2		
3) Capacità 3		
4) Capacità 4		
5) Capacità 5		
PUNTEGGIO FINALE = SOMMA (E)x(F)		(G)

Legenda per la compilazione della griglia di valutazione :

Giudizio	Punteggio
<i>INADEGUATO: le performance sono molto distanti dalle attese di ruolo</i>	1
<i>PARZIALMENTE ADEGUATO: le performance non sono totalmente allineate alle attese di ruolo</i>	2
<i>ADEGUATO ALLE ASPETTATIVE: le performance sono in linea con quanto previsto dal ruolo</i>	3
<i>PIU' CHE ADEGUATO: le performance sono superiori alle attese di ruolo</i>	4
<i>SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE: le performance sono eccellenti e si discostano sensibilmente in maniera positiva dal profilo di ruolo</i>	5

SEZIONE 3 - RISULTATO DI SINTESI DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE:

RISULTATO DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE

ANNO ____

Oggetto valutazione	(W) Punteggio parziale della Sezione	(Y) Peso %	(Z) Punteggio finale = (W) x (Y)	note
(A) SEZIONE 1 : VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI	(D)	%		
(B) SEZIONE 2 : CAPACITÀ E COMPETENZE	(G)	%		
PUNTEGGIO FINALE DI VALUTAZIONE = somma di (Z)		100%		

NOTE

Data _____

IL VALUTATORE

PERSONALE DI CATEGORIA PROFESSIONALE “D”

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE

Denominazione area/ufficio di appartenenza	
Nominativo	
Categoria economica	
Periodo di valutazione	

SEZIONE 1 - VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI (Max 3):

Oggetto della valutazione	(A) Valutazione (da 1 a 5)	(B) Peso %
1) Obiettivo 1		
2) Obiettivo 2		
3) Obiettivo 3		
PUNTEGGIO MEDIO = SOMMA (A)x(B)		(C)
PUNTEGGIO FINALE OBIETTIVI INDIVIDUALI (D)		(C) x 5

SEZIONE 2 - VALUTAZIONE INDIVIDUALE SU CAPACITA' E COMPETENZE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI (Max 5):

Oggetto della valutazione	(E) Valutazione (da 1 a 5)	(F) Peso %
1) Capacità 1		
2) Capacità 2		
3) Capacità 3		
4) Capacità 4		
5) Capacità 5		
PUNTEGGIO FINALE = SOMMA (E)x(F)		(G)

Legenda per la compilazione della griglia di valutazione :

Giudizio	Punteggio
<i>INADEGUATO: le performance sono molto distanti dalle attese di ruolo</i>	1
<i>PARZIALMENTE ADEGUATO: le performance non sono totalmente allineate alle attese di ruolo</i>	2
<i>ADEGUATO ALLE ASPETTATIVE: le performance sono in linea con quanto previsto dal ruolo</i>	3
<i>PIU' CHE ADEGUATO: le performance sono superiori alle attese di ruolo</i>	4
<i>SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE: le performance sono eccellenti e si discostano sensibilmente in maniera positiva dal profilo di ruolo</i>	5

SEZIONE 3 - RISULTATO DI SINTESI DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE:

RISULTATO DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE

ANNO ____

Oggetto valutazione	(W) Punteggio parziale della Sezione	(Y) Peso %	(Z) Punteggio finale = (W) x (Y)	note
(A) SEZIONE 1 : VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI	(D)	%		
(B) SEZIONE 2 : CAPACITÀ E COMPETENZE	(G)	%		
PUNTEGGIO FINALE DI VALUTAZIONE = somma di (Z)		100%		

NOTE

Data _____

IL VALUTATORE

POSIZIONI ORGANIZZATIVE

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE

Denominazione area/ufficio di appartenenza	
Nominativo	
Categoria economica	
Periodo di valutazione	

SEZIONE 1 - VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI (Max 5):

Oggetto della valutazione	(A) Valutazione (da 1 a 5)	(B) Peso %
1) Obiettivo 1		
2) Obiettivo 2		
3) Obiettivo 3		
PUNTEGGIO MEDIO = SOMMA (A)x(B)		(C)
PUNTEGGIO FINALE OBIETTIVI INDIVIDUALI (D)		(C) x 5

SEZIONE 2 - VALUTAZIONE INDIVIDUALE SU CAPACITA' E COMPETENZE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI (Max 7):

Oggetto della valutazione	(E) Valutazione (da 1 a 5)	(F) Peso %
1) Capacità 1		
2) Capacità 2		
3) Capacità 3		
4) Capacità 4		
5) Capacità 5		
PUNTEGGIO FINALE = SOMMA (E)x(F)		(G)

Legenda per la compilazione della griglia di valutazione :

Giudizio	Punteggio
<i>INADEGUATO: le performance sono molto distanti dalle attese di ruolo</i>	1
<i>PARZIALMENTE ADEGUATO: le performance non sono totalmente allineate alle attese di ruolo</i>	2
<i>ADEGUATO ALLE ASPETTATIVE: le performance sono in linea con quanto previsto dal ruolo</i>	3
<i>PIU' CHE ADEGUATO: le performance sono superiori alle attese di ruolo</i>	4
<i>SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE: le performance sono eccellenti e si discostano sensibilmente in maniera positiva dal profilo di ruolo</i>	5

SEZIONE 3 - RISULTATO DI SINTESI DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE:

RISULTATO DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE

ANNO ____

Oggetto valutazione	(W) Punteggio parziale della Sezione	(Y) Peso %	(Z) Punteggio finale = (W) x (Y)	note
(A) SEZIONE 1 : VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI	(D)	%		
(B) SEZIONE 2 : CAPACITÀ E COMPETENZE	(G)	%		
PUNTEGGIO FINALE DI VALUTAZIONE = somma di (Z)		100%		

NOTE

Data _____

IL VALUTATORE

PERSONALE DIRIGENTE

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE

Settore dirigenziale di appartenenza	
Nominativo	
Periodo di valutazione	

SEZIONE 1 - VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI (Max 5):

<i>Oggetto della valutazione</i>	<i>(A) Valutazione (da 1 a 5)</i>	<i>(B) Peso %</i>
1) Obiettivo 1		
2) Obiettivo 2		
3) Obiettivo 3		
4) Obiettivo 4		
5) Obiettivo 5		
PUNTEGGIO MEDIO = SOMMA (A)x(B)		(C)
PUNTEGGIO FINALE OBIETTIVI INDIVIDUALI (D)		(C) x 5

SEZIONE 2 - VALUTAZIONE INDIVIDUALE SU CAPACITA' E COMPETENZE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI (Max 7):

Oggetto della valutazione	(E) Valutazione (da 1 a 5)	(F) Peso %
1) Capacità 1		
2) Capacità 2		
3) Capacità 3		
4) Capacità 4		
5) Capacità 5		
6) Capacità 6		
7) Capacità 7		
PUNTEGGIO FINALE = SOMMA (E)x(F)		(G)

Legenda per la compilazione della griglia di valutazione :

Giudizio	Punteggio
<i>INADEGUATO: le performance sono molto distanti dalle attese di ruolo</i>	1
<i>PARZIALMENTE ADEGUATO: le performance non sono totalmente allineate alle attese di ruolo</i>	2
<i>ADEGUATO ALLE ASPETTATIVE: le performance sono in linea con quanto previsto dal ruolo</i>	3
<i>PIU' CHE ADEGUATO: le performance sono superiori alle attese di ruolo</i>	4
<i>SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE: le performance sono eccellenti e si discostano sensibilmente in maniera positiva dal profilo di ruolo</i>	5

SEZIONE 3 - RISULTATO DI SINTESI DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE:

RISULTATO DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE

ANNO ____

Oggetto valutazione	(W) Punteggio parziale della Sezione	(Y) Peso %	(Z) Punteggio finale = (W) x (Y)	<i>note</i>
(A) SEZIONE 1 : VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI	(D)	%		
(B) SEZIONE 2 : CAPACITÀ E COMPETENZE	(G)	%		
PUNTEGGIO FINALE DI VALUTAZIONE = somma di (Z)		100%		

NOTE

Data _____

IL VALUTATORE

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE: VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

Le competenze vengono valutate sulla base dei profili di competenza del ruolo professionale di riferimento. Le possibili capacità oggetto di valutazione possono essere le seguenti (l'elenco non intende essere esaustivo ma solo indicativo):

ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI		DIRIGENTI	POSIZIONI ORGANIZZATIVE	FUNZIONARIO	ASSISTENTE	OPERATORE	ESECUTORE	ADDETTO
<i>capacità</i>	<i>declaratoria</i>			D	C	B3	B1	A1
orientamento alla soluzione di problemi	Tendenza a vedere il problema non come un ostacolo insormontabile, o come qualcosa di competenza altrui, ma come un normale aspetto collegato alla propria attività e, in quanto tale, da affrontare e risolvere. Capacità di individuare e analizzare le diverse variabili di un problema e di individuarne le cause in modo corretto. Capacità di differenziare il problema dalle difficoltà ricorrenti legate al proprio ruolo			√	√	√	√	
autonomia operativa	Atteggiamento verso l'autonomia, piuttosto che l'autonomia stessa che per definizione dipende dal grado di esperienza. Capacità di affrontare le situazioni riconoscendo i propri ambiti di propria competenza. Tendenza a non ribaltare le decisioni inerenti problemi non ricorrenti totalmente sul proprio responsabile. Lucidità nel leggere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione in termini di risultati da raggiungere più che elenchi di attività e compiti da assolvere. Tendenza ad attivarsi per "fare da soli".				√	√	√	√
accuratezza nel lavoro	Attitudine a lavorare con meticolosità e attenzione, al fine di minimizzare gli errori e di rispettare gli standard di qualità attesi dall'Ente e dagli utenti. Tendenza a rispettare le procedure di realizzazione del proprio lavoro e a ricercare spazi per un miglioramento continuo dei livelli di qualità.				√	√	√	√

orientamento all'utenza	<p>Capacità di aiutare e servire gli altri, mediante la "lettura" e la soddisfazione dei bisogni.</p> <p>Tendenza a ricercare le informazioni sulle effettive necessità del cliente (al di là di quelle espresse o formalizzate dall'amministrazione) e a soddisfarle con i prodotti e i servizi a disposizione.</p> <p>Capacità di offrire al cliente consulenza e assistenza.</p> <p>Tendenza a risolvere rapidamente e senza riserve i problemi nei servizi al cliente.</p>				√	√	√	√	
collaborazione	<p>Capacità di coinvolgere le persone nello svolgimento di attività e nel raggiungimento di obiettivi.</p> <p>Disponibilità e collaborazione con i colleghi al fine di supportare gli altri o di essere supportati.</p> <p>Sapere utilizzare un comportamento collaborativo e di sponibilità nei confronti dei colleghi.</p>				√	√			
organizzazione del proprio lavoro	<p>Capacità di programmare le proprie attività e di ottimizzare l'uso del tempo disponibile per rispettare scadenze e standard di efficienza.</p> <p>Capacità di individuare in autonomia, rispetto all'elenco delle attività da realizzare, quelle prioritarie.</p> <p>Tendenza a ricercare attivamente modalità diverse di organizzare e svolgere il proprio lavoro al fine di recuperare spazi realizzativi.</p> <p>Attenzione e sensibilità per l'ordine.</p>				√	√	√		
analisi contesto	<p>Capacità di leggere e valutare il contesto in cui si opera.</p> <p>Conoscere gli elementi di base del contesto organizzativo, dei ruoli e delle attività per poter operare con efficacia.</p> <p>Saper collegare situazione e contesto e non generalizzare e attribuire significati distorti ai comportamenti.</p>				√				
orientamento all'aggiornamento professionale	<p>Attivazione verso l'acquisizione di nuove tecniche e metodi/normative.</p> <p>Disponibilità a curare, anche in modo autonomo, il proprio aggiornamento professionale.</p> <p>Padronanza delle conoscenze legate al ruolo, sia al motivazione di espandere, utilizzare e diffondere tali conoscenze verso gli altri.</p>				√	√			
supportare lo sviluppo professionale	<p>Orientamento e capacità di supportare con continuità lo sviluppo professionale dei collaboratori creando le condizioni appropriate a facilitare il trasferimento delle conoscenze.</p> <p>Capacità di approfondire e sviluppare conoscenze in relazione a specifiche tematiche di pertinenza dei propri servizi.</p> <p>Sensibilità verso la crescita dei propri collaboratori.</p> <p>Costante attenzione alle innovazioni sulle materie di propria competenza e alla comprensione dei possibili effetti</p>	√	√	√					

proattiva' e iniziativa	Orientamento spontaneo a proporre e attivare nuove iniziative, anche attraverso una costante attenzione all'innovazione di processo e di prodotto. Autonomia nello sviluppare nuove opportunità e nell'individuare soluzioni ai problemi anche non immediatamente evidenti. Tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee, assumendosene la responsabilità.	√	√	√	√	√			
gestione dei conflitti	Tendenza a vivere e a promuovere tra i propri colleghi una visione dei contrasti di opinioni come momenti di confronto utili al miglioramento del modo di lavorare e delle soluzioni. Capacità di dirimere situazioni conflittuali fra colleghi stimolando un atteggiamento positivo di confronto. Capacità di affrontare situazioni di contrasto con un interlocutore con tranquillità e promuovendo una relazione corretta. Tendenza a mantenere la calma e la lucidità in situazioni di tensione e conflitto.	√	√	√					
capacita' di ascolto	Capacità di ascoltare i propri interlocutori con un atteggiamento positivo di apertura. Capacità di ascoltare in modo attivo, dando segnali all'interlocutori della propria disponibilità. Capacità di cogliere i segnali deboli espressi dai propri interlocutori, anche quando non immediatamente manifesti. Capacità di empatia e di percepire le emozioni e le intenzioni con cui gli interlocutori vivono il momento di relazione.	√	√	√	√	√			
autorevolezza	Capacità di influenzare e orientare le azioni e gli atteggiamenti dei propri interlocutori. Capacità di essere visto come un punto di riferimento professionale. Capacità di trasmettere integrità nei propri valori. Capacità di mettere in atto comportamenti e atteggiamenti in linea con le scelte dell'Ente, anche nei casi in cui queste non vengono condivise fino in fondo.	√	√	√					
adattabilità e apertura al cambiamento	Capacità di cogliere il nuovo come opportunità, accettandone l'incertezza e i rischi che ne derivano e valorizzando gli aspetti positivi. Tendenza a creare, fra i propri colleghi, le condizioni organizzative e di clima affinché il cambiamento possa avvenire. Attitudine a promuovere il cambiamento attraverso la ricerca di modalità nuove di gestione delle attività e dei servizi.	√	√	√	√	√			

flessibilita'	<p>Disponibilità a vedere criticamente le proprie opinioni, decisioni e scelte alla luce dei contributi altrui e dei cambiamenti di scenario.</p> <p>Capacità di affrontare con apertura anche problematiche professionali nuove.</p> <p>Capacità di operare in parallelo anche su attività diverse, e di passare rapidamente da una all'altra, senza che questo crei difficoltà di concentrazione e perdite di tempo.</p> <p>Capacità di adattare i propri schemi di riferimento e le proprie modalità di lavoro alla esigenze operative e organizzative e di confrontarli con quelli dei propri interlocutori.</p>			√	√	√				
capacita' organizzativa	<p>Capacità di strutturare le attività, le risorse umane e strumentali, il tempo disponibile in funzione del conseguimento di un obiettivo del proprio ufficio.</p> <p>Capacità di strutturare i tempi, dando priorità alle azioni e monitorando i risultati e i processi, al fine di aumentare l'efficienza operativa e l'economicità del lavoro.</p> <p>Capacità di ripartire e assegnare attività e risorse in un'ottica di processo.</p>	√	√	√						
capacita' di coordinamento	<p>Implica dare agli altri indicazioni e direttive chiare ed esplicite su cosa ci si aspetta da loro.</p> <p>E' anche la capacità di far fare agli altri ciò che noi vogliamo che loro facciano attraverso l'uso dell'autorità e del potere legato al ruolo gerarchico.</p> <p>Capacità di analizzare le attività per definire i piani di azione e assegnare le attività, per poi fare mirate attività di verifica e controllo dello stato di avanzamento delle attività.</p>	√	√	√						
capacita' di coinvolgimento	<p>Senso di appartenenza e di condivisione dei valori e degli obiettivi dell'organizzazione e dell'unità organizzativa.</p> <p>Interesse profondo ad investire le proprie energie per una gestione ampia ed efficace dei processi dell'unità organizzativa.</p> <p>Capacità di coinvolgere gli altri, singoli e gruppi , per il raggiungimento dei risultati.</p> <p>Saper creare al meglio "il gioco di squadra", attraverso un atteggiamento collaborativo che favorisca l'assunzione di responsabilità da parte degli altri.</p>	√	√	√	√	√				
ottimizzazione processi	<p>Questa competenza si evidenzia attraverso comportamenti funzionali al miglioramento della qualità e dell'efficienza dei compiti e delle attività gestite.</p> <p>Comporta, inoltre, una tendenza a misurare le prestazioni dei processi per aumentarne efficacia, efficienza e qualità.</p> <p>Incrementa il confronto e l'utilizzo delle best practices per l'ottimizzazione dei processi lavorativi utilizzando casi di successo sperimentati all'interno della camera di Commercio.</p>			√						

saper comunicare	<p>Capacità di ascoltare attivamente e saper trasmettere in modo efficace il messaggio all'interlocutore.</p> <p>Comunicare efficacemente significa saper interpretare il processo comunicativo, esprimendosi con chiarezza e verificando il livello di comprensione proprio e dell'interlocutore.</p> <p>Saper presentare i contenuti in maniera chiara ed incisiva.</p>	√	√	√						
visione generale e sistemica delle problematiche dell'area	<p>Capacità di cogliere la trasversalità delle tematiche e dei problemi affrontati tra i diversi servizi/uffici della propria area organizzativa e con servizi di aree diverse.</p> <p>Attitudine a gestire le attività e proporre soluzioni alle problematiche che emergono cogliendone le implicazioni su tutti i servizi direttamente o indirettamente coinvolti sul processo di lavoro.</p> <p>Tendenza a promuovere una visione trasversale anche all'interno del proprio ufficio tra i colleghi più giovani.</p> <p>Tendenza a integrarsi e collaborare con i referenti di altri uffici per promuovere una trasversalità di approccio nella propria area e nella Camera in generale.</p>	√	√							
orientamento al risultato	<p>Capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzarsi con costanza e determinazione agli obiettivi operativi, adoperandosi per eliminare eventuali ostacoli al conseguimento dell'obiettivo stesso.</p> <p>Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi.</p> <p>Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta.</p> <p>Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio).</p>	√	√	√	√	√				
negoziiazione interna ed esterna	<p>Capacità di definire e fare accordi vanaggiosi.</p> <p>Al livello interno si fa riferimento alla capacità di trovare un terreno comune con gli interlocutori al fine di perseguire un fine comune.</p> <p>Negoziiazione efficace verso l'esterno riguarda poi la definizione di accordi, con altre funzioni, con fornitori e con i collaboratori al fine di ottenere un punto di incontro in funzione dell'obiettivo da raggiungere.</p> <p>Competenze necessaria per relazioni negoziali efficaci sono il saper pianificare, saper persuadere, saper domandare ed esplorare priorità e criteri decisionali dell'altro.</p>	√	√							
capacità di motivare	<p>Capacità di interpretare correttamente le aspirazioni dei propri collaboratori, al fine di aumentare l'impegno e il raggiungimento degli obiettivi assegnati e attesi.</p> <p>Assicura peraltro un clima di lavoro positivo e produttivo.</p> <p>Capacità di armonizzare le esigenze dell'organizzazione con quelle dei collaboratori.</p>	√	√							

pensiero prospettico	<p>Saper individuare i fattori esterni e interni all'organizzazione, correlati allo sviluppo e mantenimento del business.</p> <p>Saper collegare le iniziative e gli investimenti all'incremento di efficienza, produttività, redditività.</p> <p>Saper bilanciare le priorità, stabilendo cosa è urgente e cosa è importante.</p> <p>Saper effettuare una gap analysis della propria organizzazione.</p>	√	√						
assunzione di responsabilità	<p>Avere conoscenza e consapevolezza del proprio ruolo e dei propri compiti per definire correttamente le proprie e altre responsabilità.</p> <p>Assumere la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi anche se non agendo personalmente nella fase realizzativa.</p>	√	√	√	√				
definizione e implementazione di strategie	<p>Capacità di pianificazione strategica e di programmazione operativa.</p> <p>Conoscere le metodologie alla base della pianificazione (SWOT Analysis, GAP analysis, etc.).</p> <p>Saper definire dei piani d'azione e una corretta previsione delle risorse necessarie per la loro realizzazione</p>	√	√						
promozione del ruolo della camera	<p>Capacità di favorire l'accreditamento e il consolidamento di un ruolo forte e attivo dell'Ente per la promozione e lo sviluppo del territorio, in rapporto con le altre istituzioni del territorio.</p> <p>Saper sviluppare relazioni interistituzionali valorizzando le competenze dell'Ente per affermare una leadership istituzionale in materia di sviluppo dell'economia locale</p>	√	√						
Orientamento al miglioramento continuo	<p>Capacità di leggere e valutare il bisogni del contesto e dei principali clienti dell'Ente.</p> <p>Capacità di monitoraggio del livello di soddisfazione dei clienti interni ed esterni (servizio percepito), rispetto ai servizi offerti (servizio erogato);</p> <p>Saper promuovere un miglioramento continuo dei livelli di qualità dei servizi.</p>	√	√						
gestione dei collaboratori	<p>capacità di pianificare e coordinare l'attività dei propri collaboratori valorizzandone le specificità individuali</p> <p>saper promuovere la crescita professionale, valorizzare le potenzialità e i contributi dei singoli, motivare le persone rispetto al lavoro e agli obiettivi individuali e di gruppo,</p> <p>saper gestire e animare gruppi di lavoro orientandoli verso i risultati finali, favorire l'integrazione orizzontale.</p>	√	√						

gestione delle risorse finanziarie	saper gestire efficientemente le risorse disponibili (responsabilità sui costi), la loro corretta allocazione e il loro corretto impiego garantendo un complessivo equilibrio economico	√	√					
------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	--	--	--	--	--

IL SEGRETARIO GENERALE
(Marco Bonat)

IL PRESIDENTE
(Emanuele Bertolini)