



Camera di Commercio
Ravenna

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

(gennaio 2011)

1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA
 - 1.1 Il sistema di misurazione e valutazione della performance
 - 1.2 Principi generali
 - 1.3 Il modello di riferimento
- 2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
 - 2.1 Macro ambiti di misurazione
 - 2.2 Gli impatti dell'azione amministrativa
 - 2.3 Il grado di attuazione della strategia
 - 2.4 Portafoglio di attività e servizi
 - 2.5 Stato di salute dell'amministrazione
 - 2.6 Gli indicatori della performance: tipologie e requisiti
 - 2.7 L'azienda speciale SIDI – Eurosportello
- 3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
 - 3.1 Caratteristiche generali
 - 3.2 La definizione del punteggio di valutazione del risultato
 - 3.3 La definizione del punteggio di valutazione delle competenze
- 4 FASI, TEMPI, SOGGETTI E RESPONSABILITÀ
 - 4.1 Misurazione e valutazione della performance organizzativa
 - 4.2 Misurazione e valutazione della performance individuale
5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE
6. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI
- 7 RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

ALLEGATI

PAGINA LASCIATA INTENZIONALMENTE BIANCA

1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

1.1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance

In attuazione di quanto disposto dal Decreto legislativo n. 150/2009 (in seguito, Decreto) la Camera di commercio, al pari delle altre pubbliche amministrazioni, è chiamata a realizzare quello che nel Decreto viene denominato “Ciclo di gestione della performance”.

La finalità dell’intero impianto normativo è quella di conformare l’attività delle amministrazioni pubbliche ad un modello strategico, integrato e sistemico, orientato ad attivare un processo di miglioramento continuo dell’efficacia ed efficienza dell’azione amministrativa sia attraverso la valutazione della performance organizzativa, a partire dall’impatto delle politiche adottate sui bisogni espressi dalla collettività, sia attraverso la valutazione della performance individuale strettamente connessa ad un nuovo sistema di premialità.

Nella prospettiva di un miglioramento continuo dei servizi pubblici, connaturata al ciclo della performance, si inserisce strumentalmente il principio della trasparenza, laddove la pubblicità dei dati inerenti l’organizzazione e l’erogazione dei servizi all’utenza, costituisce il presupposto per consentire forme di controllo diffuso e l’apporto partecipativo dei portatori di interesse (*stakeholder*).

Nell’ambito del Ciclo di gestione della performance, il Sistema di misurazione e valutazione della performance è costituito dall’insieme, coerente ed esaustivo (sotto il profilo dei nessi, delle sequenze logico-temporali e delle relazioni di reciprocità) delle metodologie, modalità e azioni che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance, poste in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nel processo, e la cui attuazione consente all’Ente di pervenire in modo, appunto, sistemico, a misurare e valutare la performance organizzativa e individuale.

Il Decreto identifica direttamente, o per il tramite dell’attività svolta dalla Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT), le caratteristiche che devono guidare la definizione del Sistema, le cui finalità sono elencate nella delibera CIVIT n.89/2010, ai sensi della quale esso deve essere in grado di:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali; gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare la rendicontazione attraverso l’*accountability* e la definizione delle responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l’apprendimento organizzativo.

L’esatta individuazione delle caratteristiche e delle finalità che deve possedere il Sistema di valutazione e misurazione della performance consente alla Camera di valutare la completezza e l’adeguatezza formale e sostanziale dei modelli già adottati e di integrare e adeguare i sistemi già esistenti.

È infatti da considerare che la Camera di commercio ha già da tempo sviluppato sistemi di valutazione del personale (dirigente e non dirigente) e sistemi di programmazione, di verifica semestrale dell’andamento delle attività, di controllo della spesa, di valutazione dei risultati.

1.2. Principi generali

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, possono essere direttamente mutuati dagli art. 8 e 9 del D.lgs. 150/2009 che li dettaglia con chiarezza.

Performance organizzativa

Gli ambiti della misurazione e valutazione della performance organizzativa previsti dal Decreto (art. 8) sono i seguenti:

1. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
2. 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;
3. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
4. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
5. 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;
6. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
7. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
8. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Performance individuale

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa è, invece, collegata (art. 9):

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

Infine, la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale è collegata (art. 9):

- 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 ed organizzativi.

Collegamento tra dimensione organizzativa e individuale della performance

La misurazione della performance organizzativa si svolge, attraverso processi quantitativi di rilevazione, tramite opportuni indicatori, e processi qualitativi di verifica dell'idoneità di tali indicatori a rappresentare il fenomeno osservato, che trovano formalizzazione nella predisposizione e nell'analisi di report periodici relativi all'andamento delle attività svolte dall'Ente ed al livello di raggiungimento degli obiettivi programmati (consentendo così la valutazione della performance stessa).

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

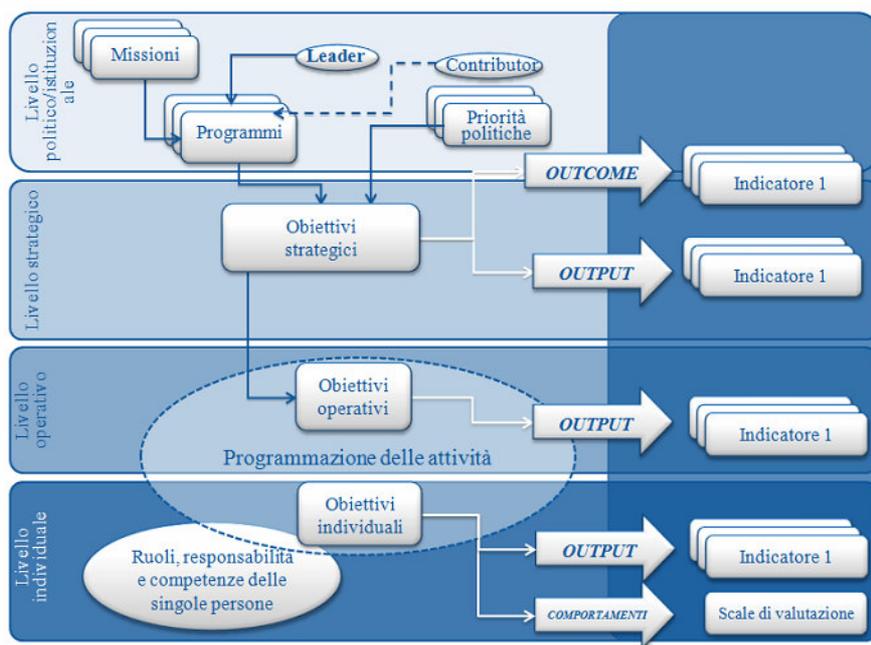
Nell'ambito della performance complessiva la misurazione della performance della singola unità organizzativa consente la valutazione del contributo dei diversi ambiti di responsabilità gestionale alla performance complessiva, mediante il confronto con gli obiettivi e le risorse assegnate, l'attivazione degli opportuni feedback e delle conseguenti azioni correttive. Rappresenta, inoltre,

l'anello di collegamento fondamentale per ancorare la misurazione della performance individuale a quella organizzativa.

Il collegamento tra la dimensione organizzativa e quella individuale è ben rappresentato dal grafico, contenuto nella delibera CIVIT n.114/2010, più sotto riportato.

Esso individua 4 livelli (politico/istituzionale, strategico, operativo ed individuale) e ad ognuno di essi associa opportuni di indicatori volti alla misurazione dei programmi, degli obiettivi strategici ed operativi nonché degli obiettivi individuali del personale dirigente e non.

Figura 1. Collegamento tra dimensione organizzativa e individuale



1.3. Il modello di riferimento

La Camera di commercio ha intenzione di adottare, come riferimento teorico e metodologico, il modello della *Balanced Scorecard* (BSC).

La BSC è uno strumento di supporto nella gestione strategica che permette di tradurre la missione e la strategia dell'impresa o dell'organizzazione in un insieme coerente di misure di performance.

In relazione a tale scelta, per ognuna delle aree strategiche di attività dell'Ente camerale, saranno considerate le quattro principali prospettive che caratterizzano la BSC: la prospettiva dei processi interni; la prospettiva della crescita e dell'apprendimento; la prospettiva degli utenti e la prospettiva finanziaria.

In attesa di una effettiva implementazione del modello indicato, che potrà costituire motivo di revisione del presente documento, si procederà alla definizione degli obiettivi e alla misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale attraverso la metodologia descritta nei paragrafi successivi.

2. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1. Macro ambiti di misurazione

Il Sistema deve includere tutti gli ambiti di misurazione della performance previsti dall'articolo 8 del Decreto, ambiti che troveranno espressione nel complesso strutturato e coerente di obiettivi definiti nel Piano della performance e la cui realizzazione verrà rendicontata a consuntivo nella Relazione sulla performance.

Ai fini di una migliore rappresentazione delle dinamiche gestionali delle amministrazioni, tali ambiti possono essere aggregati successivamente secondo i seguenti "macro-ambiti" suggeriti dalla delibera CIVIT n.104/2010¹:

1. gli impatti dell'azione amministrativa
2. il grado di attuazione della strategia
3. il portafoglio delle attività e dei servizi
4. lo stato di salute dell'amministrazione.

Ad ognuno dei macro ambiti indicati corrisponde una dimensione della performance organizzativa e un diverso sistema di misurazione e rilevazione.

Macro ambiti della performance	Sistema di misurazione
Gli impatti dell'azione amministrativa	Misurazione dell' <i>outcome</i> (indicatori di <i>outcome</i>)
Il grado di attuazione della strategia	Controllo strategico (indicatori di <i>output</i>)
Il portafoglio delle attività e dei servizi	Controllo di gestione (indicatori di efficienza, efficacia e qualità) *
Lo stato di salute dell'amministrazione	Contabilità economico-patrimoniale (Indicatori finanziari e di struttura) *

* Possibile ausilio del sistema informativo Pareto di Unioncamere per consentire confronti in una logica di *benchmarking*

2.2. Gli impatti dell'azione amministrativa

La Camera di commercio di Ravenna ha individuato le seguenti quattro aree strategiche di attività:

1. Promozione e conoscenza dell'economia del territorio
2. Innovazione e internazionalizzazione delle imprese
3. Regolazione e tutela del mercato
4. Semplificazione amministrativa e innovazione dei servizi

¹ Accanto ai quattro ambiti riportati la delibera CIVIT n.104/2010 ne aggiunge un quinto di carattere trasversale ai precedenti costituito dai confronti con altre amministrazioni (*benchmarking*). Ciascuna amministrazione dovrebbe identificare i soggetti rispetto ai quali intende svolgere una comparazione della propria performance. Il Sistema deve, quindi, permettere di fornire un quadro del posizionamento dell'amministrazione rispetto a soggetti che svolgono attività simili. Nel fare i confronti si può fare riferimento ad Enti di dimensioni analoghe in relazione al numero delle imprese del territorio provinciale. L'analisi del posizionamento consente ex post di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare.

A ciascuna delle aree strategiche vengono ricondotte le priorità strategiche (in seguito denominate “obiettivi strategici”) delineate nel Documento di programmazione pluriennale, integrato dagli aggiornamenti annuali contenuti nella Relazione previsionale e programmatica.

Gli obiettivi strategici individuano in modo sintetico l’effetto finale che ci si propone di produrre in termini di modifica del “bisogno sociale”, nonché l’impostazione generale della specifica attività che si ritiene possa essere messa in atto per conseguirlo (descrizione dell’obiettivo). Gli obiettivi strategici hanno in linea generale durata triennale, in coerenza con quanto disposto dal Decreto

Per ciascuno degli obiettivi vengono individuati uno o più indicatori di *outcome* e i relativi *target* annuali. È tuttavia da considerare che il raggiungimento del *target* può essere condizionato da numerose variabili esterne. L’eventuale successo/insuccesso è dunque solo parzialmente ascrivibile all’attuazione dei piani/programmi dell’Amministrazione.

Il conseguimento dell’obiettivo strategico ha come premessa necessaria, ma non sempre sufficiente, l’efficace realizzazione delle attività programmate o, in altri termini, il conseguimento degli obiettivi operativi e dei relativi piani d’azione.

2.3. Il grado di attuazione della strategia

Gli obiettivi operativi costituiscono gli obiettivi di azione amministrativa relativi al ciclo annuale di bilancio ed alle risorse assegnate ai centri di responsabilità amministrativa attraverso i budget direzionali. Essi rappresentano specificazioni degli obiettivi strategici e sono funzionali al raggiungimento degli stessi.

Ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali sono previste specifiche azioni e sono definite responsabilità, risorse, indicatori e *target*. Ogni obiettivo operativo può essere misurato tramite indicatori di *output*, di efficienza ed efficacia (riferiti alle risorse umane e materiali utilizzate, di qualità dei servizi erogati, ecc.) e di qualità.

Gli obiettivi operativi si desumono dalle azioni definite nella Relazione previsionale e programmatica.

Per ciascun obiettivo viene compilata una scheda (in seguito denominata “scheda di programmazione” come da allegato A al presente documento) che, elaborata per area di responsabilità dirigenziale, prevede un’integrazione dei contenuti relativi alla programmazione operativa con i contenuti della programmazione strategica e della programmazione di bilancio.

Le schede di programmazione sono parte integrante del Piano della performance.

All’interno delle schede devono essere declinati gli indicatori che saranno monitorati per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi.

Gli obiettivi strategici ed operativi saranno impiegati per la valutazione della performance individuale del personale dirigenziale e titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità e per la valutazione della performance dell’organizzazione nel suo complesso.

2.4. Portafoglio di attività e servizi

Il Sistema deve strutturarsi sulla base delle attività, incluse quelle di supporto e di regolamentazione, e dei servizi attraverso i quali l’amministrazione esplica la propria azione rispetto all’ambiente di riferimento, ai portatori di interesse (*stakeholder*) e, laddove le funzioni istituzionali dell’amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti.

In tale macro-ambito si considera l’insieme programmato di attività e servizi che l’amministrazione mette a disposizione della collettività ed, a posteriori, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati rispetto agli obiettivi gestionali prefissati.

Gli obiettivi gestionali riguardano l'ordinaria attività dell'Amministrazione ed hanno per lo più carattere stabile nel tempo. Per ciascun obiettivo gestionale viene compilata una scheda (in seguito denominata "scheda di programmazione").

L'attività del controllo di gestione verifica periodicamente la realizzazione dei servizi e dei progetti affidati alle unità organizzative sulla base del sistema degli obiettivi gestionali loro assegnati e degli indicatori di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa camerale indicati nella scheda di programmazione.

Le schede costituiscono parte integrante del provvedimento con il quale il dirigente assegna alle unità organizzative complesse e semplici (in una logica discendente "a cannocchiale") gli obiettivi gestionali successivamente all'adozione del Piano della performance, non oltre il mese di febbraio.

2.5. 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; a tal fine, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire di valutare ex ante ed ex post se l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse.

La valutazione della performance organizzativa in questo macro ambito potrà avvalersi degli indicatori economico-patrimoniali, attraverso i quali è possibile per la Camera di commercio monitorare e quindi agire per mantenere le tre dimensioni dell'equilibrio generale:

- l'equilibrio finanziario, che si realizza attraverso il bilanciamento tra i flussi finanziari in entrata e quelli in uscita, considerati in un determinato arco temporale;
- l'equilibrio patrimoniale, che riguarda il bilanciamento tra le diverse tipologie di fonti e di impieghi;
- l'equilibrio economico, che riguarda il bilanciamento tra i ricavi di esercizio e i costi di esercizio.

Saranno inoltre considerati indicatori di struttura, attraverso i quali è possibile monitorare alcune variabili strutturali, quale ad esempio l'allocazione delle risorse nelle varie funzioni istituzionali.

L'insieme di tali indicatori è oggetto del sistema informativo "Pareto" realizzato da Unioncamere. Si tratta di un sistema sviluppato in una logica di *benchmarking* sulla base della quale l'amministrazione può identificare i soggetti rispetto ai quali intende svolgere una comparazione della propria performance, con l'obiettivo di tracciare un quadro del proprio posizionamento e consentire di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare.

Le analisi condotte attraverso l'utilizzo degli indicatori di "Pareto" consentono all'Ente di vedere come sono cambiate, nel tempo, una serie di variabili. Nello stesso tempo si possono ricavare analisi "di posizionamento", pur se riferite a esercizi passati, che derivano dal confronto con gli altri Enti camerali della regione e/o con altri di dimensioni analoghe.

2.6. Gli indicatori della performance: tipologie e requisiti

Ad ogni obiettivo strategico, operativo e gestionale sono associati uno o più indicatori finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo. Ciascun indicatore deve essere in possesso dei seguenti requisiti:

- Comprensibilità:** deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche;
- Rilevanza:** deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano e attribuibile a delle attività chiave fra quelle svolte dall'organizzazione;
- Confrontabilità:** deve consentire comparazioni diacroniche e sincroniche (*benchmarking*);

4. **Fattibilità:** la raccolta di informazioni per la sua misurazione deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi;
5. **Affidabilità:** deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando;

A partire dalla predisposizione del Piano della Performance 2011–2014, una volta maggiormente diffusa la cultura della valutazione, l'Amministrazione intende adottare specifiche schede per la valutazione della qualità degli indicatori.

Tra le differenti tipologie di indicatori si distinguono:

- **indicatori di *outcome*:** esprimono “l’impatto, risultato ultimo di una azione” (delibera CIVIT n. 89/2010). Con riferimento alla realtà camerale gli indicatori di *outcome* cercano di quantificare gli impatti dell’azione dell’Ente nel suo complesso nell’ambiente esterno, in termini di risposta ai bisogni degli *stakeholders* camerali²;
- **indicatori di *output*:** esprimono “ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo” (delibera CIVIT n.89/2010). Con riferimento alla realtà Camerale gli indicatori di *output* misurano i risultati ottenuti nell’ambito di programmi strategici e progetti operativi³;
- **indicatori di *efficienza*:** esprimono “la capacità di ottimale sfruttamento delle risorse” e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come *input* di processi (es. costo dell’*input*, lavoro complessivo, ecc.), anche se possono essere riferiti, in alcuni casi, alla misurazione dell’*output* di un programma (efficienza del programma). Essi sono dati dal rapporto tra risorse umane o materiali impiegati (*input*) e risultati ottenuti (*output*)⁴;
- **indicatori di *efficacia*:** esprimono “la capacità di raggiungere gli obiettivi” e sono coinvolti nella misurazione di azioni, progetti, programmi specifici (efficacia in senso stretto). Essi sono dati dal rapporto tra risultati ottenuti (*output*) ed obiettivi attesi;
- **indicatori di *qualità*:** sono definiti come quantificazioni, misure o rapporti tra misure, in grado di rappresentare in modo valido, pertinente ed affidabile la qualità effettiva o la qualità percepita dei servizi erogati.

La qualità effettiva dei servizi è rappresentata ricorrendo a quattro dimensioni ritenute essenziali: accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia. L’analisi della qualità effettiva di un servizio indica in che modo ed in che misura si è in grado di dare una risposta pronta, coerente ed esauriente alle richieste degli utenti minimizzando per esempio il numero dei passaggi necessari, i disagi o gli imprevisti provocati da disservizi. Essa sarà misurata mediante opportuni standard di qualità del servizio definiti ex ante.

La qualità percepita dagli utenti, è diversa dalla qualità effettiva dei servizi, e potrà, invece, essere rilevata con questionari, interviste ed altre tecniche di misurazione della *customer satisfaction*.

2.7. L’azienda speciale SIDI – Eurosportello

I criteri di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell’azienda speciale SIDI – Eurosportello sono concordati con il Consiglio di amministrazione dell’azienda.

Per gli obiettivi strategici e operativi individuati nel Piano della performance e demandati alla responsabilità dell’azienda sono compilate le previste schede di programmazione all’interno delle

² Un esempio di indicatore di *outcome* dell’azione della Camera di commercio sull’internazionalizzazione (import-export) delle piccole e medie imprese è rappresentato dal tasso di variazione annuale delle imprese che, anche grazie alla partecipazione alle iniziative camerali, avviano attività commerciali all’estero.

³ Un esempio di indicatore di *output* correlato all’*outcome* precedente è rappresentato dal numero e tipologia di imprese che partecipano alle iniziative camerali in materia di internazionalizzazione.

⁴ Un indicatore di efficienza correlato all’internazionalizzazione è rappresentato dal costo medio per partecipante delle iniziative camerali.



quali vengono declinati gli indicatori che saranno monitorati per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi.

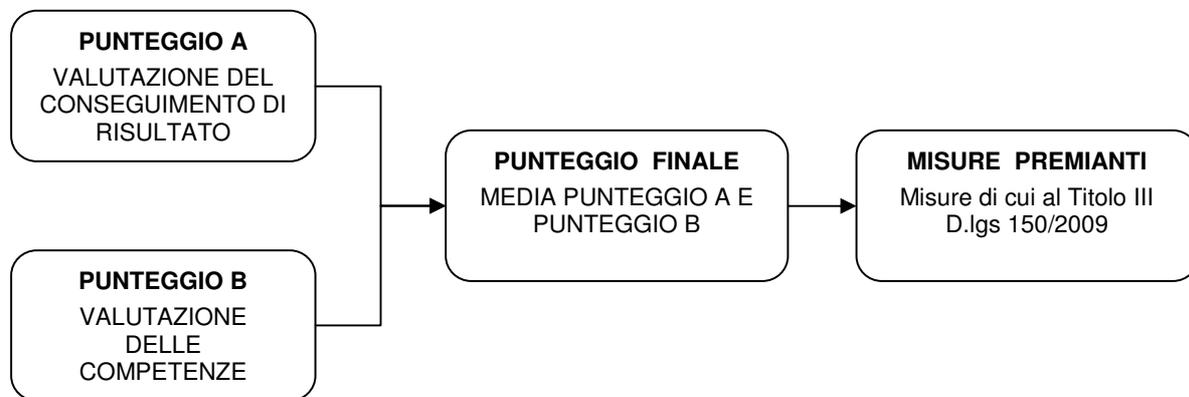
Anche se l'analisi della performance dell'azienda speciale non viene effettuata direttamente attraverso le procedure utilizzate per l'Ente camerale, tuttavia si è ritenuto di inserirla, seguendo i suggerimenti formulati da Unioncamere nazionale, per gli obiettivi strategici ad essa attribuiti, che consentono al Consiglio e alla Giunta camerale di poter monitorare nel medio-lungo periodo le finalità ed i risultati raggiunti.

3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.1. Caratteristiche generali

Il sistema di valutazione della performance individuale collega le misure per la valorizzazione del merito e l'incentivazione della performance, di cui al Titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, ai risultati conseguiti individualmente e dall'unità organizzativa di appartenenza (in rapporto agli obiettivi assegnati) congiuntamente alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

La struttura complessiva del sistema di valutazione è riassunta nello schema che segue.



Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

1. attribuzione di un punteggio in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza (punteggio A)
2. valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi (punteggio B)
3. calcolo del punteggio complessivo come media semplice dei punteggi A e B
4. attribuzione delle misure previste dal Titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, fra cui le diverse forme di compenso incentivante, calcolate in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabiliti.

3.2. La definizione del punteggio di valutazione del risultato

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati (obiettivi operativi e obiettivi di gestione) espresso attraverso l'assegnazione di un punteggio.

Il punteggio di risultato, sia del personale dirigente che non dirigente deve essere espresso in una scala compresa tra 0 e 100.

- Per il personale dirigenziale e il personale titolare di posizione organizzativa o alta professionalità gli obiettivi sono assegnati individualmente. Il punteggio di risultato si ottiene aggregando le valutazioni relative al raggiungimento di ciascuno obiettivo secondo un sistema di ponderazione da definire contestualmente all'assegnazione degli obiettivi. Tra gli obiettivi assegnati individualmente dovrà essere necessariamente presente il raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura su cui si esercita una diretta responsabilità.

- Per il personale dipendente gli obiettivi sono quelli assegnati all'unità organizzativa di appartenenza (obiettivi di gruppo). La valutazione di risultato si effettua come segue:
 1. Per ciascun obiettivo assegnato all'unità organizzativa viene calcolato un punteggio intermedio legato al grado di raggiungimento dell'obiettivo e al contributo individuale apportato misurato sulla base di criteri oggettivi.
 2. I punteggi intermedi così calcolati vengono aggregati in un punteggio finale secondo un sistema di ponderazione da definire contestualmente all'assegnazione degli obiettivi all'unità organizzativa.Per i dipendenti che appartengono a più unità organizzative i punteggi finali relativi ad ogni unità organizzativa di appartenenza vengono aggregati sulla base di un ulteriore criterio di ponderazione, legato alla ripartizione del tempo di lavoro in ciascuna unità, in modo da ottenere un unico punteggio finale di risultato per dipendente

Si specifica inoltre che, per il personale dirigente, e il personale responsabile di unità organizzativa complessa (sia o meno titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità), la valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità complessa di competenza è determinata attraverso una media ponderata della valutazione del risultato delle unità organizzative di grado inferiore che la compongono. Il sistema di ponderazione è definito all'atto dell'assegnazione degli obiettivi.

3.2.1. Assegnazione degli obiettivi annuali

Il Piano delle performance adottato entro il 31 gennaio di ogni anno individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Successivamente all'adozione del Piano della performance, non oltre il mese di febbraio, il dirigente responsabile assegna con proprio provvedimento alle Posizioni organizzative e a ciascuna unità operativa dell'area di competenza, gli obiettivi da raggiungere nel corso dell'anno che costituiranno la base per la valutazione di risultato

3.3. La definizione del punteggio di valutazione delle competenze

Il sistema si basa sulla valutazione del livello delle competenze e dei comportamenti dimostrati nell'espletamento dell'attività lavorativa attraverso l'assegnazione di un punteggio.

Il punteggio di valutazione delle competenze e dei comportamenti, sia del personale dirigente che non dirigente deve essere espresso in una scala compresa tra 0 e 100.

- La valutazione delle competenze professionali e manageriali del personale dirigente è supportata dall'Organismo indipendente di valutazione (OIV) e viene effettuata sulla base degli elementi di analisi e dei parametri individuati nella scheda di cui all'allegato B.
- La valutazione delle competenze organizzative del personale non dirigente, è realizzata attraverso apposite schede (allegato C1 per categoria B, allegato C2 per categoria C, allegato C3 per categoria D) nelle quali sono stati considerati tre macro elementi che individuano una complessiva qualità delle prestazioni, ed incidono in modo differenziato sul punteggio finale in relazione alla categoria giuridica di appartenenza, più precisamente:
 1. le prestazioni svolte (50/100 per categorie C+D oppure 60/100 per categoria B)
 2. l'integrazione nella struttura organizzativa (30/100 per categorie C+D)
 3. le relazioni interpersonali (20/100 per categoria C+D oppure 40/100 per categoria B).



Ognuno dei tre macro elementi si compone a sua volta di una pluralità di elementi, ciascuno dei quali valutato con giudizio e corrispondenti punteggi, attualmente così definiti: sufficiente da 1 a 2, discreto oltre 2 fino a fino a 3, buono oltre 3 fino a 4, ottimo oltre 4 fino a 5.

La scheda oltre al punteggio attribuito riporta un giudizio complessivo di valutazione delle competenze, l'indicazione di punti critici riscontrati, le cause di minor performance e le azioni che si suggeriscono per migliorarla e la valutazione finale.

4. FASI, TEMPI, SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

4.1. Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Fasi e tempi

La Camera individua le fasi di misurazione e valutazione della performance organizzativa nell'ambito del Ciclo di gestione della performance.

In particolare, sono identificate tre macro-fasi del Ciclo di Gestione della Performance:

1. Pianificazione e controllo strategico: attività di indirizzo e declinazione della strategia di medio e lungo periodo dell'Ente Camerale che richiedono uno sforzo di lettura e analisi dell'ambiente di riferimento e delle proprie condizioni organizzative.
2. Programmazione e controllo: attività che l'Ente Camerale pone in essere per definire il rapporto tra risorse e risultati in corrispondenza di ciascuno dei propri obiettivi.
3. Rendicontazione e trasparenza: attività di monitoraggio e condivisione del livello di performance raggiunto.

Coerentemente con le fasi indicate, in relazione agli obiettivi di performance organizzativa si individuano tre momenti di misurazione:

- misurazione "ex ante" consiste nel definire gli obiettivi (strategici, operativi e gestionali), associare ad essi gli indicatori (di *outcome*, di *output*, di efficienza, di efficacia e di qualità) e i corrispondenti *target*;
- misurazione "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. È prevista una verifica da effettuarsi semestralmente;
- misurazione "ex post" consiste nella verifica, a fine anno, dello scostamento tra obiettivi e risultati conseguiti.

Con riferimento ai tempi della misurazione e valutazione della performance i responsabili delle varie unità organizzative dell'Ente camerale monitorano costantemente le attività e gli obiettivi ad essi assegnati con una verifica semestrale del loro stato di avanzamento.

Come descritto in precedenza, la Camera di commercio adotta un sistema di reportistica strutturato che prevede la redazione di schede di programmazione (come da allegato A al presente documento) per ciascun obiettivo operativo o gestionale assegnato contenente l'area strategica e l'obiettivo strategico di riferimento, la descrizione dell'obiettivo operativo/gestionale, la responsabilità, le risorse assegnate, gli indicatori e i corrispondenti *target*.

Per ogni scheda di programmazione semestralmente e a consuntivo viene redatta una scheda analitica definita "scheda di report" (come da allegato A al presente documento) che evidenzia lo stato di avanzamento, le eventuali modifiche apportate agli obiettivi in corso d'anno e il livello di raggiungimento finale rispetto ai *target* assegnati.

Soggetti e responsabilità

Con riferimento alla fase di misurazione:

- "ex ante" su proposta del Segretario Generale viene adottato dalla Giunta il Piano di misurazione della performance che individua gli obiettivi (strategici e operativi) perseguiti e le modalità per la loro misurazione e valutazione (indicatori di *outcome*, *output*, efficienza, ecc.). Susseguentemente all'adozione del Piano della performance il personale dirigente, ciascuno per la propria area di responsabilità, definisce gli obiettivi operativi e gestionali coerenti con la programmazione strategiche
- "In itinere" le schede di report sono aggiornate sotto la responsabilità del Segretario Generale che si avvale del contributo degli Uffici di supporto. Le schede di report direzionale contengono dati e informazioni relativi all'Ente Camerale nel suo complesso e sono destinate alla Giunta. Le

schede di report operativo e gestionale contengono dati ed informazioni relativi alle unità organizzative che compongono l'Ente Camerale e sono destinate ai responsabili delle Unità Organizzative (dirigenti e posizioni organizzative).

La Giunta riceve ed analizza con cadenza periodica (semestrale) le schede di report direzionale, che rappresentano l'andamento delle attività e il grado di raggiungimento, a quella data, degli obiettivi strategici ed operativi.

Laddove si renda necessario un approfondimento, in itinere, sugli esiti del monitoraggio delle performance organizzativa il Segretario Generale e gli Uffici di Supporto concordano con i responsabili di unità organizzativa (dirigenti e posizioni organizzative) le necessarie azioni.

- “Ex post”, come previsto dal D.lgs.150/2009 entro il 30 giugno, la Giunta definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il documento denominato: «Relazione sulla performance» che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio e le iniziative realizzate tese a favorire le pari opportunità.

4.2. Misurazione e valutazione della performance individuale

Fasi e tempi

Con riferimento al processo di misurazione e valutazione della performance individuale è necessario distinguere la fase di identificazione e condivisione degli obiettivi individuali, dalla fase di valutazione in itinere e valutazione ex post.

In seguito alla redazione del Piano della performance si evidenziano gli obiettivi strategici ed operativi sulla base dei quali sarà valutata la performance individuale dei dirigenti.

- La fissazione degli obiettivi di performance individuale del personale dirigente dovrà essere coerente con i tempi di redazione del Piano della performance in quanto ad ogni dirigente saranno assegnati uno o più obiettivi strategici ed operativi ivi definiti.
- La fissazione degli obiettivi individuali del personale titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità, e degli obiettivi assegnati alle unità organizzative avverrà successivamente all'adozione del piano della performance con provvedimento dirigenziale.

La valutazione in itinere dovrà avere cadenza infrannuale (semestrale) mentre la valutazione ex post verrà effettuata a fine anno (confluendo nel documento della Relazione sulla performance) e comunque prima della definizione dei obiettivi per l'esercizio successivo.

Soggetti e responsabilità

Il D.lgs. n.150/2009 all'art. 12, che rappresenta la norma di riferimento, individua, in termini generali, i soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance.

- La funzione della misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti è supportata dall'organismo indipendente di valutazione (OIV), che propone alla Giunta ovvero all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione di ogni singolo dirigente.
- I dirigenti provvedono alla misurazione e valutazione della performance individuale del personale titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità.

Per la valutazione del personale assegnato alle unità organizzative della propria area di responsabilità i dirigenti si confrontano con i responsabili delle unità organizzative coinvolte.

5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nell'ambito della valutazione della performance individuale, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine, occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli.

Fase di preconciliazione

Per il personale non dirigente entro dieci 10 giorni dalla comunicazione dell'esito del processo di misurazione e valutazione della performance individuale è fatta salva la possibilità di richiedere per iscritto di rivedere la valutazione assegnata e di essere sentito dal Comitato dei dirigenti, anche con l'assistenza di un componente OO.SS/RSU. Dell'incontro viene redatto apposito verbale.

Entro i successivi 10 giorni il Segretario Generale, esaminati gli atti, informato il dirigente competente, esprime la valutazione finale.

Fase di conciliazione

L'adozione di procedure di conciliazione, ai sensi dell'art. 7, co. 3, del dlgs. n. 150/2009, è regolata con l'applicazione dell'istituto di cui all'artt. 410 e ss Cpc.

6. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

I sistemi di programmazione e controllo (strategico e di gestione) già implementati nell'Ente Camerale si coordinano e si raccordano con i contenuti del Sistema di misurazione e valutazione.

A regime si prevede, infatti, che struttura e contenuti dei sistemi di programmazione e controllo siano resi coerenti con le necessità informative dettate dal Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Al fine di mettere a sistema gli strumenti già esistenti ed in uso nelle Camere con i nuovi strumenti di controllo strategico e di gestione, necessari per rappresentare i nuovi e maggiori ambiti di misurazione, l'Ente Camerale individuerà una serie di attività funzionali all'alimentazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, in una prospettiva integrata.

Nel raccordare i sistemi di programmazione e controllo la Camera non può prescindere dal riferirsi al dettato del DPR n.254/2005. Esso, 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 ed annuali al Presidente” utilizzando allo scopo anche le informazioni fornite dalla struttura incaricata del controllo di gestione. La struttura incaricata del controllo di gestione riferisce, nell'ambito delle sue competenze, al Segretario Generale e “supporta l'organo di valutazione strategica nell'attività di valutazione dei dirigenti” (art.36).

In tale contesto il “Sistema Informativo” camerale (art.28), può fornire un supporto attraverso procedure automatizzate e manuali quali:

- sistemi e procedure relativi alle rendicontazioni contabili per funzioni e aree organizzative (report periodici);
- 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 di commercio;
- sistemi e procedure relativi alla analisi delle spese di funzionamento (personale, beni e servizi);
- sistemi e procedure di contabilità analitica, che supportano i sistemi precedentemente elencati.

Come detto, questi strumenti dovranno essere opportunamente integrati tra loro e con i nuovi strumenti, introdotti per assicurare un Sistema di misurazione e valutazione della performance coordinato ed efficace.

Tale integrazione potrà avvenire attraverso l'implementazione di sistemi di estrazione dei dati (automatizzati e manuali) che consentano di integrare e correlare i dati contenuti negli archivi contabili (dati di *budget*, contabilità generale e contabilità analitica), negli archivi operativi (dati relativi ai diversi procedimenti gestiti) e negli archivi del personale (di tipo economico, finanziario, di attività, presenze, assenze, attribuzione a centro di responsabilità). Nel caso in cui si rilevino scostamenti gli stessi andranno monitorati e spiegati per capirne le ragioni e, se necessario, ridefinire e riformulare gli obiettivi.

Gli ulteriori sistemi di misurazione di *outcome* (dati sugli esiti delle politiche adottate), di output non già rilevati dai sistemi esistenti e di input (es. eventuali *timesheets* per la rilevazione dell'impegno del personale sui diversi processi) potranno essere progettati ed implementati in coerenza con le caratteristiche del sistema di estrazione ed integrazione dei dati messo a punto dalla Camera.

La descrizione del sistema informativo integrato strumentale alla misurazione e valutazione della performance, allo stato non ancora implementato, potrà essere oggetto di una futura revisione del presente capitolo di questo documento

7. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

L'adozione del Sistema si inserisce nell'ambito del processo di redazione dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, richiedendo, pertanto, sia il raccordo con le scadenze relative ai cicli programmazione finanziaria e di bilancio, sia l'integrazione e, quindi, la coerenza dei contenuti della relativa documentazione.

- Il punto di partenza del processo, a livello strategico, è il **Programma Pluriennale**. Tale Programma, ai sensi del 254/05, è **elaborato ed approvato dal Consiglio**, con il supporto della struttura tecnica della Camera, **all'atto del suo insediamento** ed ha come orizzonte di pianificazione il mandato dell'organo politico- amministrativo (art. 4, DPR 254/05).
È in questo documento che l'organo politico definisce il proprio mandato istituzionale, la *mission* e la *vision* dell'Ente e le priorità strategiche che intende realizzare nell'ambito del mandato.
- Altro documento strategico che fornisce input al Ciclo di gestione della Performance è il **Programma triennale per la trasparenza e l'integrità**, da aggiornare annualmente, che indica le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza, la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità (art. 11, Decreto Legislativo 150/09).
- In coerenza con le priorità strategiche definite nel programma pluriennale, o con la loro attualizzazione, è cura del Segretario Generale predisporre la **Relazione previsionale programmatica**, sulla base delle indicazioni fornite dagli organi di indirizzo, coinvolgendo il management dell'Ente Camerale. Come previsto dall'art 5 del D.lgs. n.254/2005 la Relazione previsionale e programmatica ha carattere generale e illustra i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento, in rapporto alle caratteristiche ed ai possibili sviluppi dell'economia locale e al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio, specificando, altresì, le finalità che si intendono perseguire e le risorse a loro destinate. È approvata dal Consiglio camerale entro il **31 ottobre**.
- Una volta elaborato il quadro strategico per l'esercizio successivo, il management camerale avvia il processo di elaborazione del Piano della performance avvalendosi dell'ausilio tecnico dell'Organismo indipendente di valutazione. Nell'ambito di tale processo vengono definiti gli obiettivi operativi e la ripartizione di risorse, che consentono, entro il **31 Dicembre** l'elaborazione e l'approvazione del **preventivo economico** e del **budget direzionale**, in coerenza con gli obiettivi operativi indicati nel Piano
- Come indicato nell'articolo 10 del D.lgs. n.150/2009 **entro il 31 gennaio** dell'anno successivo viene approvato "il **Piano della performance** da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;"
- Entro il **30 aprile** dell'anno successivo il Consiglio, su proposta della Giunta approva il bilancio d'esercizio e i relativi allegati. Il bilancio d'esercizio è corredato da una relazione della giunta sull'andamento della gestione, nella quale sono individuati i risultati conseguiti rispetto ai programmi prefissati con la Relazione previsionale e programmatica e ai conseguenti obiettivi individuati nel Piano della performance.
- Come indicato sempre nell'articolo 10 del D.lgs. n.150/2009 **entro il 30 giugno** dell'anno successivo viene predisposto "un documento denominato: «Relazione sulla performance» che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato." Tale documento dovrà ottenere la validazione dell'O.I.V.

ALLEGATO A

SCHEMA DI PROGRAMMAZIONE E REPORT

PAGINA LASCIATA INTENZIONALMENTE BIANCA

AREA STRATEGICA X

OBIETTIVO STRATEGICO X.1

Denominazione:

a. Descrizione dell'obiettivo

[...]

b. Indicatori di outcome

[...]

b. Target

[...]

OBIETTIVO OPERATIVO X.1.1

Denominazione:

Descrizione

[...]

Area strategica

AREA STRATEGICA 1 Promozione e conoscenza dell'economia del territorio

Obiettivo strategico

OBIETTIVO STRATEGICO 1.1 Informazione economica, comunicazione e programmazione di sistema

Responsabile

[...]

Risorse

[...]

Indicatori

[...]

Target

[...]

SCHEDA REPORT

Fase di rilevazione

(Monitoraggio infrannuale / Relazione sulla performance)

Misurazione indicatori

[...]

Giudizio

(stato di avanzamento / consuntivo)

[...]

PAGINA LASCIATA INTENZIONALMENTE BIANCA

ALLEGATO B

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI DEL PERSONALE DIRIGENTE

PAGINA LASCIATA INTENZIONALMENTE BIANCA

SCHEDA DI VALUTAZIONE

TITOLARI DI POSIZIONI DIRIGENZIALI



Camera di Commercio
Ravenna

Qualità delle prestazioni: competenze professionali e manageriali

Punti	Declaratoria
Da 1 a 10	Capacità di proporre soluzioni innovative ed attenzione al risultato.
Da 1 a 10	Capacità di attuare processi di semplificazione e flessibilità nell'organizzazione.
Da 1 a 10	Capacità di lavorare in gruppo e di coinvolgere e motivare posizioni organizzative, di alta professionalità, capi servizio e personale.
Da 1 a 10	Capacità di valutare l'operato dei propri collaboratori anche in contesti complessi con una significativa differenziazione dei giudizi.
Da 1 a 10	Capacità di interlocuzione e di collaborazione con i soggetti attori dello sviluppo e con il sistema camerale.

PAGINA LASCIATA INTENZIONALMENTE BIANCA

ALLEGATO C1

**SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE
ORGANIZZATIVE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE**

CATEGORIA B

PAGINA LASCIATA INTENZIONALMENTE BIANCA

SCHEDA DI VALUTAZIONE (cat. B)

DIPENDENTE
CATEGORIA
ANNO



Camera di Commercio
Ravenna

1 / 2

Prestazioni svolte

[60%]

1. Grado di puntualità nell'espletamento compiti affidati

Valutaz. 0,00

Impegno a svolgere il proprio ruolo in modo efficace

Giudizio	Punti	Declaratoria
Sufficiente	1 - 2	Le prestazioni sono significativamente migliorabili
Discreto	3	Ha garantito una quantità di lavoro adeguata alle esigenze dell'unità di appartenenza. Le attività di competenza sono state di accettabile livello qualitativo
Buono	4	Ha offerto un significativo e puntuale contributo produttivo. Le attività di competenza sono state di buon livello qualitativo
Ottimo	5	Ha operato con elevata continuità di rendimento. Le attività di competenza sono state della più elevata qualità

2. Precisione nell'espletamento delle funzioni

Valutaz. 0,00

Capacità di esprimere costante ordine ed esattezza nei compiti affidati

Giudizio	Punti	Declaratoria
Sufficiente	1 - 2	Le prestazioni sono significativamente migliorabili
Discreto	3	Ha operato con discreta precisione garantendo un accettabile livello di operatività
Buono	4	Ha operato con costante precisione dimostrando un buon livello di operatività senza necessità di sollecitazioni
Ottimo	5	Ha operato con elevata e costante precisione, sfruttando appieno le capacità operative del profilo che ricopre

3. Integrazione nella struttura organizzativa dell'ente

Valutaz. 0,00

Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi e tecnologici, disponibilità alla flessibilità operativa.

Giudizio	Punti	Declaratoria
Sufficiente	1 - 2	Le prestazioni sono significativamente migliorabili
Discreto	3	Discreta capacità di esprimere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione
Buono	4	Buona capacità di esprimere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, di rendersi disponibile a nuove scenari lavorativi
Ottimo	5	Ottime capacità di esprimere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, di rendersi disponibile a nuovi scenari lavorativi mostrando capacità di adattamento anche ai mutamenti tecnologici

Relazioni interpersonali

[40%]

4. Capacità di interazione e collaborazione con colleghi

Valutaz. 0,00

Capacità di relazione con i colleghi, di integrazione con li altri, di mantenere un atteggiamento improntato alla disponibilità, flessibilità nel recepire le esigenze, capacità di utilizzare tutte le forme di comunicazione orientate al raggiungimento del risultato

Giudizio	Punti	Declaratoria
Sufficiente	1 - 2	Le prestazioni sono significativamente migliorabili
Discreto	3	Dimostra discrete capacità di relazioni ordinarie con i colleghi utilizzando tutte le forme di comunicazione disponibili
Buono	4	Dimostra buone capacità di relazione con i colleghi e di flessibilità nel recepire le loro esigenze, ed utilizza tutte le forme di comunicazione disponibili
Ottimo	5	Dimostra ottime capacità di interrelazione con i colleghi scambiando pareri ed informazioni orientati al raggiungimento del miglior risultato, assumendo un atteggiamento di disponibilità ed utilizzando tutte le forme di comunicazione disponibili

SCHEDA DI VALUTAZIONE (cat. B)

DIPENDENTE
CATEGORIA
ANNO



Camera di Commercio
Ravenna

2 / 2

5. Capacità di relazione con l'utenza

Valutaz. **0,00**

Sensibilità alle esigenze degli utenti capacità di rilevare i loro bisogni e il livello di servizio richiesto ed orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate

Giudizio	Punti	Declaratoria
Sufficiente	1 - 2	Le prestazioni sono significativamente migliorabili
Discreto	3	Mostra una discreta sensibilità alle esigenze degli utenti, orientando il proprio comportamento organizzativo alle esigenze dell'utenza
Buono	4	Mostra una buona sensibilità alle esigenze degli utenti, orientando il proprio comportamento organizzativo alle esigenze dell'utenza
Ottimo	5	Mostra di avere una ottima sensibilità alle esigenze dell'utenza tanto da interpretare correttamente i bisogni ed il livello di servizio richiesto e di orientare il proprio comportamento organizzativo all'esigenza dell'utenza

Giudizio di valutazione --

Punti critici --

Cause di minor performance --

Valutazione finale 2010 **0,00**

IL DIRIGENTE
(sottoscritto con firma digitale)

ALLEGATO C2

**SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE
ORGANIZZATIVE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE**

CATEGORIA C

PAGINA LASCIATA INTENZIONALMENTE BIANCA

SCHEDA DI VALUTAZIONE (cat. C)

DIPENDENTE
CATEGORIA
ANNO



Camera di Commercio
Ravenna

1/3

Prestazioni svolte

[50%]

1. Puntualità e precisione nell'espletamento dei compiti affidati e delle funzioni

Valutaz. 0,00

Impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace

Giudizio	Punti	Declaratoria
Sufficiente	1 - 2	Le prestazioni sono significativamente migliorabili
Discreto	3	Ha garantito una quantità di lavoro adeguata alle esigenze dell'unità di appartenenza. Le attività di competenza sono state di accettabile livello qualitativo
Buono	4	Ha offerto un significativo e puntuale contributo produttivo. Le attività di competenza sono state di buon livello qualitativo
Ottimo	5	Ha operato con elevata continuità di rendimento. Le attività di competenza sono state della più elevata qualità.

2. Capacità di interpretare ed applicare le normative

Valutaz. 0,00

Grado di conoscenze professionali generali e/o specialistiche richieste per lo svolgimento delle mansioni affidate

Giudizio	Punti	Declaratoria
Sufficiente	1 - 2	Le prestazioni sono significativamente migliorabili
Discreto	3	Dimostra di avere una discreta preparazione giuridica/tecnica per lo svolgimento delle mansioni affidate; ha dimostrato conoscenze professionali generali e specialistiche adeguate all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.
Buono	4	Dimostra di possedere una buona preparazione giuridica tecnica per lo svolgimento delle mansioni affidate. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali e specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide ed aggiornate conoscenze professionali specifiche.
Ottimo	5	Dimostra di avere una ottima preparazione giuridica tecnica per lo svolgimento delle mansioni affidate. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali e/o specialistiche anche nei loro fondamenti teorici e concettuali, mantiene un costante aggiornamento ed ha capacità di approfondimento e sistematizzazione

3. Autonomia nelle decisioni

Valutaz. 0,00

Capacità di individuare, con spirito critico, l'esistenza di problematiche nella ordinaria gestione del lavoro, capacità di proporre adeguati miglioramenti di piccola entità per conseguire rapidamente i migliori risultati nel minor tempo e con la maggiore efficacia possibile.

Giudizio	Punti	Declaratoria
Sufficiente	1 - 2	Le prestazioni sono significativamente migliorabili
Discreto	3	Individua le problematiche emergenti e suggerisce miglioramenti finalizzati ad una rapida soluzione
Buono	4	Individua le problematiche, promuove i miglioramenti necessari ad una rapida soluzione
Ottimo	5	Individua le problematiche, anche anticipandole, promuove le iniziative necessarie ad una rapida ed efficace soluzione

4. Attitudine organizzativa e gestionale

Valutaz. 0,00

Capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate, capacità di motivare le persone, coordinando e gestendo le situazioni di lavoro imprevisto anche nell'ambito delle deleghe ricevute

Giudizio	Punti	Declaratoria
Sufficiente	1 - 2	Le prestazioni sono significativamente migliorabili
Discreto	3	Gestisce le risorse affidate con discreta capacità organizzativa
Buono	4	Gestisce le risorse affidate in maniera efficace coordinando le attività anche in situazioni di lavoro imprevisto
Ottimo	5	Gestisce in maniera ottimale le risorse affidate, controlla le situazioni di lavoro impreviste nell'ambito delle deleghe ricevute.

SCHEDA DI VALUTAZIONE (cat. C)

DIPENDENTE
CATEGORIA
ANNO



Camera di Commercio
Ravenna

2/3

5. Capacità di analisi ed individuazione di problematiche anche con proposte di soluzioni migliorative

Valutaz. **0,00**

Capacità di focalizzare problematiche nuove ed inattese, capacità di evidenziare la complessità del problema

Giudizio	Punti	Declaratoria
Sufficiente	1 - 2	Le prestazioni sono significativamente migliorabili
Discreto	3	Dimostra di avere una discreta attenzione alla individuazione ed evidenziazione dei problemi
Buono	4	Dimostra di avere una buona attenzione alla individuazione ed evidenziazione e si rende disponibile a rintracciare possibili soluzioni
Ottimo	5	Dimostra di avere una estrema attenzione alla individuazione ed evidenziazione dei problemi e propone tutti gli accorgimenti da porre in atto per ovviare tempestivamente alle difficoltà

Integrazione nella struttura organizzativa dell'Ente

[30%]

6. Disponibilità a svolgere compiti di diversa tipologia

Valutaz. **0,00**

Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati.

Giudizio	Punti	Declaratoria
Sufficiente	1 - 2	Le prestazioni sono significativamente migliorabili
Discreto	3	Dimostra di avere acquisito una discreta capacità di arricchire ed allargare le proprie competenze ed affrontare situazioni nuove
Buono	4	Dimostra di avere acquisito una buona capacità di arricchire ed allargare le proprie competenze ed ha mostrato un buon interesse anche ad affrontare situazioni nuove
Ottimo	5	Dimostra di avere acquisito un'ottima capacità di arricchire ed allargare le proprie competenze nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove con soluzioni innovative

7. Disponibilità a flessibilità operativa

Valutaz. **0,00**

Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo, disponibilità a svolgere in caso di necessità attività normalmente non richieste dalla posizione nell'ambito del profilo professionale di appartenenza

Giudizio	Punti	Declaratoria
Sufficiente	1 - 2	Le prestazioni sono significativamente migliorabili
Discreto	3	Dimostra discreta flessibilità ed elasticità nello svolgimento delle proprie attività
Buono	4	Dimostra buona elasticità e flessibilità nello svolgimento delle proprie attività, disponibilità a svolgere in casi di urgenza ulteriori attività non richieste dalla posizione ricoperta
Ottimo	5	Dimostra elevata flessibilità e continua elasticità nello svolgimento delle proprie attività, piena disponibilità a svolgere attività anche diverse dalle abituali

8. Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione

Valutaz. **0,00**

Capacità di interpretare il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali e d'ufficio, anche in presenza di mutamenti organizzativi e tecnologici

Giudizio	Punti	Declaratoria
Sufficiente	1 - 2	Le prestazioni sono significativamente migliorabili
Discreto	3	Discreta capacità di esprimere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione
Buono	4	Buona capacità di esprimere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, di cogliere le opportunità per ottenere risultati finali soddisfacenti, in un'ottica di superamento delle logiche settoriali
Ottimo	5	Ottime capacità di esprimere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, di individuare le migliori opportunità per ottenere risultati finali pienamente soddisfacenti, in un'ottica di superamento delle logiche settoriali, anche in presenza di mutamenti organizzativi e tecnologici

SCHEDA DI VALUTAZIONE (cat. C)

DIPENDENTE
CATEGORIA
ANNO



Camera di Commercio
Ravenna

3/3

Relazioni interpersonali

[20%]

9. Capacità di interazione e collaborazione con colleghi

Valutaz. 0,00

Capacità di relazione con i colleghi, di integrazione con gli altri, di mantenere un atteggiamento improntato alla disponibilità, flessibilità nel recepire le esigenze, capacità di utilizzare tutte le forme di comunicazione orientate al raggiungimento del risultato.

Giudizio	Punti	Declaratoria
Sufficiente	1 - 2	Le prestazioni sono significativamente migliorabili
Discreto	3	Dimostra di avere acquisito una discreta capacità di arricchire ed allargare le proprie competenze ed affrontare situazioni nuove
Buono	4	Dimostra di avere acquisito una buona capacità di arricchire ed allargare le proprie competenze ed ha mostrato un buon interesse anche ad affrontare situazioni nuove
Ottimo	5	Dimostra di avere acquisito un'ottima capacità di arricchire ed allargare le proprie competenze nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove con soluzioni innovative

10. Capacità di relazione con l'utenza

Valutaz. 0,00

Sensibilità alle esigenze degli utenti, capacità di rilevare i loro bisogni e il livello di servizio richiesto, di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.

Giudizio	Punti	Declaratoria
Sufficiente	1 - 2	Le prestazioni sono significativamente migliorabili
Discreto	3	Dimostra discreta flessibilità ed elasticità nello svolgimento delle proprie attività
Buono	4	Dimostra buona elasticità e flessibilità nello svolgimento delle proprie attività, disponibilità a svolgere in casi di urgenza ulteriori attività non richieste dalla posizione ricoperta
Ottimo	5	Dimostra elevata flessibilità e continua elasticità nello svolgimento delle proprie attività, piena disponibilità a svolgere attività anche diverse dalle abituali

Giudizio di valutazione --

Punti critici --

Cause di minor performance --

Valutazione finale 2010 0,00

IL DIRIGENTE
(sottoscritto con firma digitale)

PAGINA LASCIATA INTENZIONALMENTE BIANCA

ALLEGATO C3

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE

CATEGORIA D

PAGINA LASCIATA INTENZIONALMENTE BIANCA

SCHEDA DI VALUTAZIONE (cat. D)

DIPENDENTE
CATEGORIA
ANNO



Camera di Commercio
Ravenna

1/3

Prestazioni svolte

[50%]

1. Puntualità e precisione nell'espletamento dei compiti affidati e delle funzioni

Valutaz. 0,00

Impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace

Giudizio	Punti	Declaratoria
Sufficiente	1 - 2	Le prestazioni sono significativamente migliorabili
Discreto	3	Ha garantito una quantità di lavoro adeguata alle esigenze dell'unità di appartenenza. Le attività di competenza sono state di accettabile livello qualitativo
Buono	4	Ha offerto un significativo e puntuale contributo produttivo. Le attività di competenza sono state di buon livello qualitativo
Ottimo	5	Ha operato con elevata continuità di rendimento. Le attività di competenza sono state della più elevata qualità.

2. Capacità di interpretare ed applicare le normative

Valutaz. 0,00

Grado di conoscenze professionali generali e/o specialistiche richieste per lo svolgimento delle mansioni affidate

Giudizio	Punti	Declaratoria
Sufficiente	1 - 2	Le prestazioni sono significativamente migliorabili
Discreto	3	Dimostra di avere una discreta preparazione giuridica/tecnica per lo svolgimento delle mansioni affidate; ha dimostrato conoscenze professionali generali e specialistiche adeguate all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.
Buono	4	Dimostra di possedere una buona preparazione giuridica tecnica per lo svolgimento delle mansioni affidate. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali e specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide ed aggiornate conoscenze professionali specifiche.
Ottimo	5	Dimostra di avere una ottima preparazione giuridica tecnica per lo svolgimento delle mansioni affidate. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali e/o specialistiche anche nei loro fondamenti teorici e concettuali, mantiene un costante aggiornamento ed ha capacità di approfondimento e sistematizzazione

3. Autonomia nelle decisioni

Valutaz. 0,00

Capacità di individuare, con spirito critico, l'esistenza di problematiche nella ordinaria gestione del lavoro, capacità di proporre adeguati miglioramenti, anche di grande entità, per conseguire rapidamente i migliori risultati nel minor tempo e con la maggiore efficacia possibile

Giudizio	Punti	Declaratoria
Sufficiente	1 - 2	Le prestazioni sono significativamente migliorabili
Discreto	3	Individua le problematiche emergenti e propone miglioramenti finalizzati ad una rapida soluzione
Buono	4	Individua le problematiche promuove i miglioramenti e le iniziative necessarie a conseguire buoni risultati
Ottimo	5	Individua le problematiche, anche anticipandole e promuove tutte le iniziative necessarie a conseguire ottimi risultati complessivi, in termini di tempo, efficacia ed efficienza

4. Attitudine organizzativa e gestionale

Valutaz. 0,00

Capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate, capacità di motivare le persone facendo uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega, gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto

Giudizio	Punti	Declaratoria
Sufficiente	1 - 2	Le prestazioni sono significativamente migliorabili
Discreto	3	Ha una discreta capacità di gestire in modo efficace ed efficiente le risorse che gli vengono affidate
Buono	4	Ha una buona abilità di gestire e motivare gli altri, buone capacità di rintracciare soluzioni per situazioni impreviste
Ottimo	5	Ha una ottima abilità di gestire e motivare gli altri, anche attraverso un equilibrato uso della delega, ed ottime capacità di rintracciare soluzioni rapide ed efficienti per situazioni impreviste

SCHEDA DI VALUTAZIONE (cat. D)

DIPENDENTE
CATEGORIA
ANNO



Camera di Commercio
Ravenna

2/3

5. Capacità di analisi e risoluzione di problematiche anche con soluzioni

Valutaz. **0,00**

Capacità di focalizzare problematiche nuove ed inattese, capacità di valutare il loro grado di complessità e di proporre soluzioni adeguate

Giudizio	Punti	Declaratoria
Sufficiente	1 - 2	Le prestazioni sono significativamente migliorabili
Discreto	3	Dimostra di avere una discreta attenzione alla individuazione dei problemi e degli accorgimenti da porre in atto per
Buono	4	Dimostra di avere una buona attenzione alla individuazione dei problemi ed agli accorgimenti da porre in atto per ovviare alle difficoltà
Ottimo	5	Dimostra di avere un'ottima attenzione alla individuazione di problemi ed agli accorgimenti da porre in atto per ovviare alle difficoltà

Integrazione nella struttura organizzativa dell'Ente

[30%]

6. Disponibilità a svolgere compiti di diversa tipologia

Valutaz. **0,00**

Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati.

Giudizio	Punti	Declaratoria
Sufficiente	1 - 2	Le prestazioni sono significativamente migliorabili
Discreto	3	Dimostra di avere acquisito una discreta capacità di arricchire ed allargare le proprie competenze ed affrontare situazioni nuove
Buono	4	Dimostra di avere acquisito una buona capacità di arricchire ed allargare le proprie competenze ed ha mostrato un buon interesse anche ad affrontare situazioni nuove
Ottimo	5	Dimostra di avere acquisito un'ottima capacità di arricchire ed allargare le proprie competenze nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove con soluzioni innovative

7. Disponibilità a flessibilità operativa

Valutaz. **0,00**

Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo, disponibilità a svolgere in caso di bisogno attività normalmente non richieste dalla posizione

Giudizio	Punti	Declaratoria
Sufficiente	1 - 2	Le prestazioni sono significativamente migliorabili
Discreto	3	Dimostra discreta flessibilità ed elasticità nello svolgimento delle proprie attività
Buono	4	Dimostra buona elasticità e flessibilità nello svolgimento delle proprie attività
Ottimo	5	Dimostra ottima flessibilità e continua elasticità nello svolgimento delle proprie attività

8. Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione

Valutaz. **0,00**

Capacità di interpretare il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione senza personalizzazioni o protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali e d'ufficio, anche in presenza di mutamenti organizzativi e tecnologici.

Giudizio	Punti	Declaratoria
Sufficiente	1 - 2	Le prestazioni sono significativamente migliorabili
Discreto	3	Discreta capacità di esprimere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione
Buono	4	Buona capacità di esprimere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, di cogliere le opportunità per ottenere risultati finali soddisfacenti in un'ottica di superamento delle logiche settoriali
Ottimo	5	Ottima capacità di esprimere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, di individuare le migliori opportunità per ottenere risultati finali pienamente soddisfacenti in un'ottica di superamento delle logiche settoriali, anche in presenza di mutamenti organizzativi e tecnologici.

SCHEDA DI VALUTAZIONE (cat. D)

DIPENDENTE
CATEGORIA
ANNO



Camera di Commercio
Ravenna

3/3

Relazioni interpersonali

[20%]

9. Capacità di interazione e collaborazione con colleghi

Valutaz. **0,00**

Capacità di relazione con i colleghi, di integrazione con gli altri, di mantenere un atteggiamento improntato alla disponibilità, flessibilità nel recepire le esigenze, capacità di utilizzare tutte le forme di comunicazione orientate al raggiungimento del risultato,

Giudizio	Punti	Declaratoria
Sufficiente	1 - 2	Le prestazioni sono significativamente migliorabili
Discreto	3	Dimostra discreta capacità di relazioni ordinarie con i colleghi utilizzando le forme di comunicazione disponibili
Buono	4	Dimostra buone capacità di relazione con i colleghi e flessibilità nel recepire le loro esigenze utilizzando le forme di comunicazione disponibili
Ottimo	5	Dimostra ottime capacità di interrelazione con i colleghi scambiando pareri ed informazioni orientati al raggiungimento del miglior risultato ed utilizzando tutte le forme di comunicazione disponibili

10. Capacità di relazione con l'utenza

Valutaz. **0,00**

Sensibilità alle esigenze degli utenti, capacità di rilevare i loro bisogni e il livello di servizio richiesto e orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.

Giudizio	Punti	Declaratoria
Sufficiente	1 - 2	Le prestazioni sono significativamente migliorabili
Discreto	3	Mostra una discreta sensibilità alle esigenze degli utenti, orientando il proprio comportamento all'esigenza dell'utenza
Buono	4	Risponde prontamente alle esigenze degli utenti dimostrando una buona capacità nel rilevarne i bisogni, orientando il proprio comportamento organizzativo all'esigenza dell'utenza
Ottimo	5	Dimostra di avere una ottima sensibilità alle esigenze degli utenti tanto da interpretarne correttamente i bisogni ed il livello di servizio richiesto, orientando il proprio comportamento organizzativo all'esigenza dell'utenza

Giudizio di valutazione --

Punti critici --

Cause di minor performance --

Valutazione finale 2010 **0,00**

IL DIRIGENTE
(sottoscritto con firma digitale)

PAGINA LASCIATA INTENZIONALMENTE BIANCA