



CAMERA DI COMMERCIO
REGGIO CALABRIA

Allegato 1 alla delibera della Giunta Camerale n.4 del 31 gennaio 2022

Il sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di commercio di Reggio Calabria

Approvato il 31/01/2022

INDICE

PREMESSA.....	2
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA.....	5
1.1 Natura dell’Ente	5
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti	5
1.3 Organizzazione dell’Ente	6
2 IL SISTEMA	9
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	12
3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati	14
3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target	14
3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa	16
3.4 Valutazione della performance organizzativa	18
3.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	19
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	21
4.1 Requisiti e principi	22
4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale.....	22
4.2.1 Segretario Generale.....	22
4.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa.....	23
4.2.3 Personale non dirigente	24
4.3 Modalità di valutazione della performance individuale.....	27
4.4 Procedura di conciliazione.....	29
5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA	29
6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO.....	30
7. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI	30
APPENDICE.....	31
→ Scheda di programmazione	31
→ Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa.....	32
→ Schede di valutazione individuale	33
→Scheda anagrafica indicatori.....	40

PREMESSA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMiVaP), previsto dall'art. 7 del D.Lgs. n. 150 del 27.10.2009, rappresenta lo strumento metodologico con cui la Camera di Commercio di Reggio Calabria valuta annualmente la performance organizzativa ed individuale.

La **performance** è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali la Camera di Commercio è stata costituita.

I livelli di performance che devono essere misurati e valutati riguardano:

- la **performance organizzativa**, che esprime il risultato che la Camera consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni degli utenti. Riguarda l'ente nel suo complesso o la singola unità organizzativa, ma può riguardare anche progetti strategici che coinvolgono in maniera trasversale, per un periodo temporalmente definito, diverse articolazioni organizzative della Camera.
- la **performance individuale**, che esprime il contributo fornito da un soggetto (sia esso Segretario Generale, Posizione organizzativa o altro personale) in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

La misurazione e la valutazione della performance rappresentano una fase fondamentale nell'ambito del ciclo di gestione della performance, in quanto consentono il miglioramento della qualità dei servizi offerti dalla Camera e la crescita delle competenze professionali dei dipendenti, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi in relazione ai risultati prodotti dai singoli dipendenti e dagli uffici.

Il Sistema si presenta come lo strumento che, da un lato, a livello temporale, concretizza i principi del D. Lgs. 150/2009 come modificato dal D. Lgs. 74/2017, dall'altro conferisce l'operatività richiesta al processo stesso, andando a descrivere non solo l'assetto metodologico-organizzativo del sistema in essere ma anche la dinamicità richiesta per il suo funzionamento.

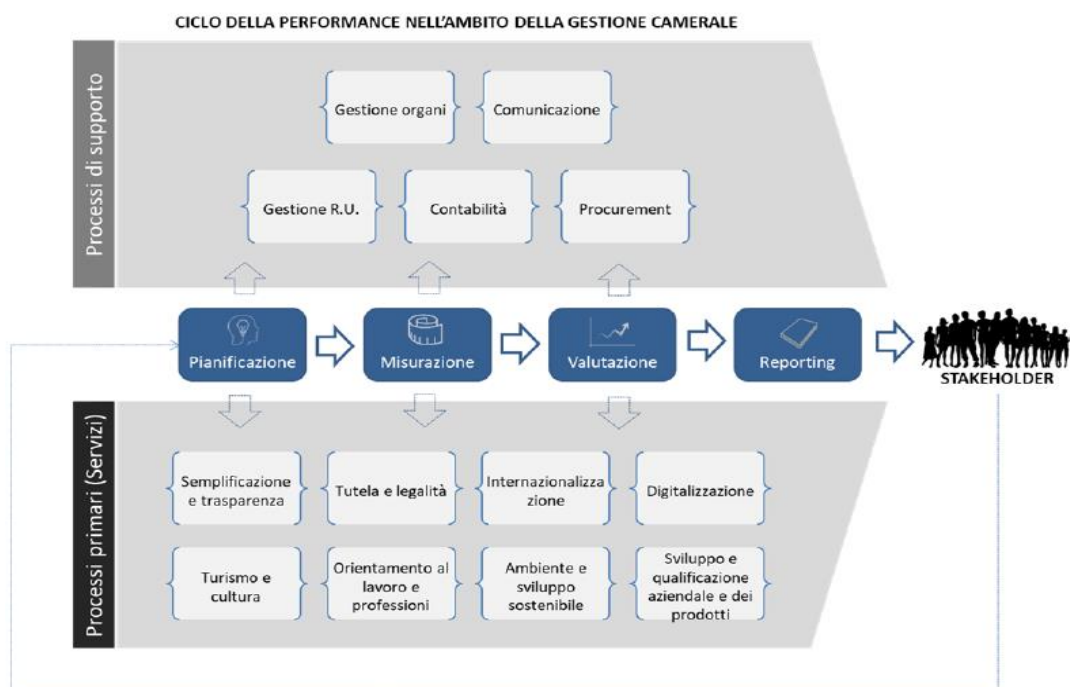
Esso rappresenta, quindi, l'insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance che si sviluppa nei due livelli interconnessi – performance organizzativa ed individuale.

Le attività di misurazione e valutazione della performance, ponendosi a valle della fase di pianificazione strategica e di programmazione operativa, investono in maniera trasversale tutti i processi dell'ente, sia quelli rivolti all'utenza esterna sia quelli inerenti al governo e al funzionamento della macchina amministrativa interna.

Per **misurazione** s'intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori (KPI). La misurazione può essere realizzata in momenti diversi e a diversi livelli, attraverso l'utilizzo di una specifica strumentazione. La misurazione realizzata in periodi intermedi di tempo è detta "monitoraggio".

Per **valutazione** s'intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto a un valore di riferimento (target) e individua le eventuali azioni di miglioramento.

Le fasi di misurazione e valutazione della performance sono tra loro distinte ma collegate. Com'è evidente dalla figura che segue, infatti, le attività inerenti alle due fasi si presentano come strettamente integrate rispetto a quelle che le precedono o le seguono.



Il documento - in linea con i principi generali disciplinati dalla norma e regolati dagli interventi dell'ANAC nonché dalle Linee guida elaborate da Unioncamere Italiana nel mese di novembre 2018 - propone il "modello di funzionamento" del Sistema di misurazione e valutazione della performance della CCIAA di Reggio Calabria, in grado di rispettare le esigenze organizzativo-gestionali, nonché il livello di maturità dei sistemi di pianificazione e controllo in essere (già patrimonio della Camera per effetto dell'applicazione dei principi definiti dal DPR n. 254/05), nonché dare avvio al reale sviluppo del Ciclo di gestione della performance come definito nelle richiamate Linee guida. Il documento inoltre, partendo dalle soluzioni organizzative già in essere nell'organizzazione, si propone di individuare un percorso di sviluppo secondo una logica di allineamento graduale coerentemente con il livello di maturità del sistema in essere. Al fine di garantire dinamicità e flessibilità al Sistema, è inserita una sezione "allegati" dove vengono approfondite soluzioni operative, metodologie e strumenti.

Il presente sistema viene strutturato in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e quindi la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo l'andamento dell'amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo delle performance dell'Ente anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare una immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni alla stessa;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi ed al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance viene integrato dagli adempimenti in materia di pubblicità dei dati e dei documenti, che assicurano la trasparenza dei risultati prodotti dalla Camera di commercio, delle risorse impiegate per il loro perseguimento, e più in generale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, al fine di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento ed imparzialità.

La Camera di Commercio di Reggio Calabria ha definito il proprio Sistema di misurazione e valutazione

della performance nel documento approvato con delibera di Giunta n. 104 del 28/12/2011. Il Sistema è stato successivamente aggiornato con delibera di Giunta n. 65 del 26/9/2014.

I successivi aggiornamenti effettuati a partire dal 2019 conseguono alle modifiche apportate dal Decreto legislativo 74/2017 al decreto 150/2009, in coerenza con l'obiettivo generale di ottimizzare la produttività del lavoro pubblico e di garantire l'efficienza e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Le principali novità del D. Lgs. 74/2017 rispetto al sistema di misurazione e valutazione:

- il sistema va adottato e aggiornato annualmente previo parere vincolante dell'OIV;
- nella misurazione e valutazione complessiva delle performance è attribuita maggiore enfasi alla performance organizzativa;
- maggiore attenzione alla partecipazione degli utenti interni/esterni alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, in rapporto alla qualità dei servizi resi (art. 19 bis);
- necessità di garantire una significativa differenziazione delle valutazioni (art. 9 comma 1 lettera d).

1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA

1.1 Natura dell'Ente

La Camera di Commercio di Reggio Calabria, in virtù della legge 580/1993 e successive modifiche, è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo.

1.2 Funzioni, attività, servizi svolti

La riforma introdotta dal D.Lgs. 219/2016 ha modificato la Legge 580/1993 e, all'art. 2, ha modificato e precisato le competenze delle CCIAA. A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai seguenti temi.



Il 25/11/2016 è stato pubblicato in G.U. il Decreto Legislativo n. 219, recante attuazione della delega di cui All'art.10 della Legge 10 agosto 2015, n.125, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio.

Il decreto prevede una riorganizzazione delle funzioni disciplinate ora nell'art.2 della Legge 580/1993, come modificata dal D.Lgs. 219/2016, individuando 3 tipologie di competenze:

- obbligatorie (c.d. core), disciplinate all'art. 2, co.2, lettere da a) a e) della Legge 580/1993 come modificata dal decreto, in cui sono ricompresi – oltre alla tenuta del registro imprese – ambiti quali semplificazione, tutela del consumatore e del mercato, supporto alla creazione d'impresa e start-up, preparazione delle imprese ai mercati internazionali, ambiente, cultura e turismo e sostegno all'occupazione, da svolgere mediante fissazione su base nazionale di specifici standard di qualità delle prestazioni;

- da svolgere in convenzione e cofinanziamento con altri soggetti pubblici e privati, disciplinate alla lettera g), tra l'altro negli ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del placement e della risoluzione alternativa delle controversie;
- da realizzare in regime di libera concorrenza, in separazione contabile, disciplinate alla lettera f), in tema di assistenza e supporto alle imprese.

A seguito dell'entrata in vigore del decreto, avvenuta in data 10/12/2016, è stato dato avvio alla razionalizzazione del sistema delle Camere di Commercio, attuata dal D.M. 16/02/2018, che ha rideterminato le circoscrizioni territoriali, istituito 18 nuove camere di commercio, razionalizzato le sedi, le aziende speciali e l'organizzazione delle Camere di commercio.

1.3 Organizzazione dell'Ente

GLI ORGANI

Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della Camera di commercio di Reggio Calabria:

- il **Consiglio**, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori;
- la **Giunta**, organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da 8 membri eletti dal Consiglio camerale;
- il **Presidente**, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, del Consiglio e della Giunta;
- il **Collegio dei Revisori dei conti**, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

L'ente si avvale, inoltre, dell'**Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV)**, che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nonché nell'attuazione e monitoraggio del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance.

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura della Camera di Commercio di Reggio Calabria è articolata su due livelli: la macrostruttura e la microstruttura (Regolamento sull'organizzazione degli Uffici e dei Servizi, approvato con delibera del Consiglio camerale n. 4 del 27 Aprile 2007, da ultimo modificato con delibera n.7/2019).

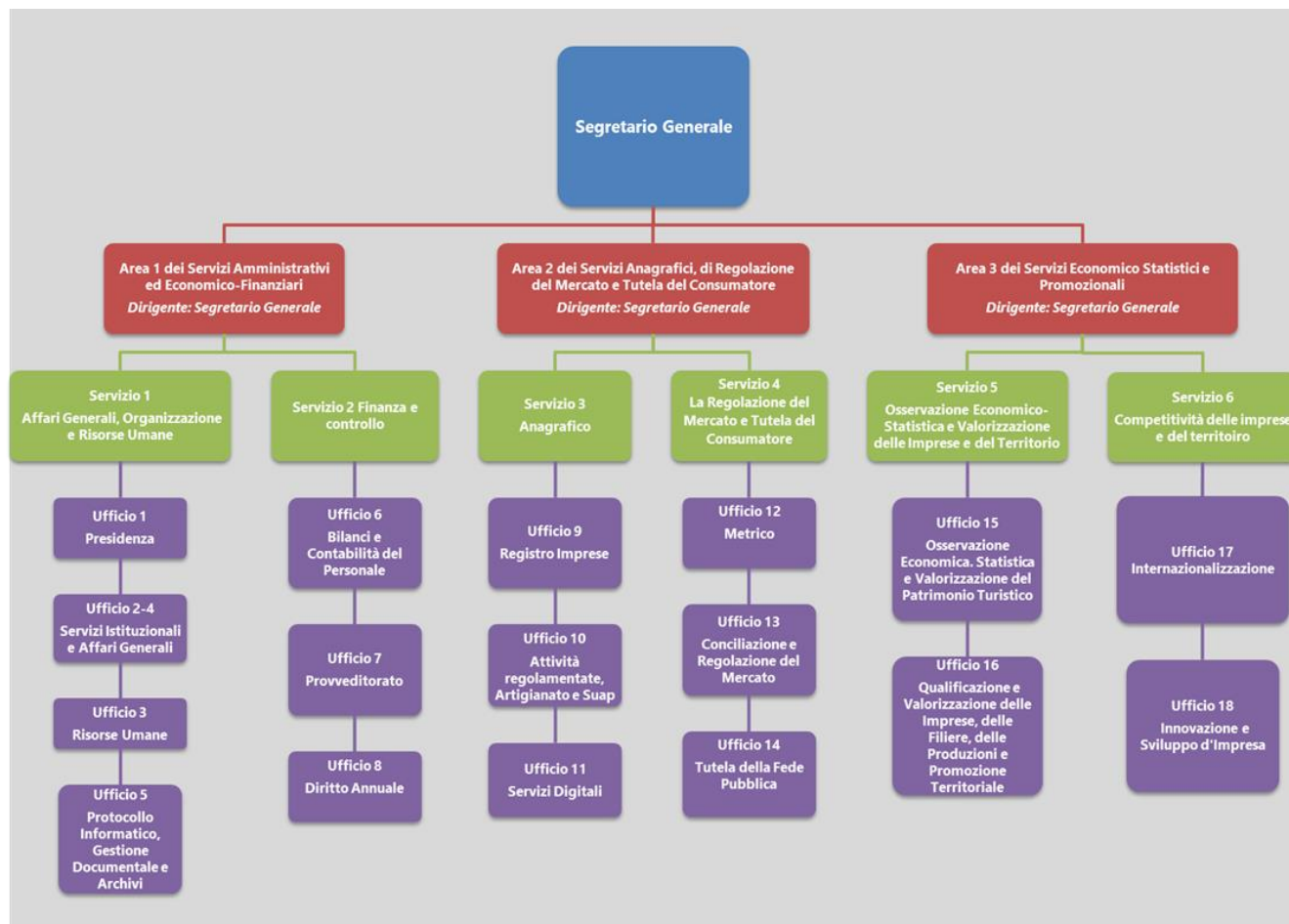
La macrostruttura è deliberata dalla Giunta Camerale, che definisce gli ambiti organizzativi di massimo livello in armonia con le scelte strategiche dell'Amministrazione, denominati "Aree".

Le unità organizzative corrispondenti all'articolazione interna della microstruttura vengono denominate "Servizi", "Uffici" e "Unità di Staff".

Con determinazione del Segretario Generale n. 130 del 16 Maggio 2019, in attuazione del Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 7 marzo 2019 (che ha individuato la nuova mappatura dei servizi e degli ambiti prioritari d'intervento che il sistema camerale è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale), sono state aggiornate le funzioni e i servizi della microstruttura. La stessa si sviluppa in 6 Servizi, 18 Uffici di linea e 4 Uffici staff, di seguito indicati, posti alle dirette dipendenze del Segretario Generale:

- Unità di supporto ai sistemi di qualità, misurazione e valutazione, controllo di gestione;
- Unità di coordinamento comunicazione interna/esterna e customer satisfaction;
- Ufficio Legale;
- Segreteria Comitato di Direzione.

Al vertice della struttura, rappresentata nell'organigramma di seguito, vi è il Segretario generale.



IL SISTEMA ALLARGATO

La Camera di commercio di Reggio Calabria, nello svolgimento delle proprie funzioni istituzionali a beneficio delle imprese e dell'economia locale si avvale anche di organismi e strutture di propria derivazione, il cosiddetto "sistema allargato" (si veda Figura 3).

In particolare, la Camera di commercio di Reggio Calabria opera attraverso due Aziende speciali al fine sostenere l'economia locale o suoi specifici settori:

- **l'Azienda speciale IN.FORM.A.**, incaricata di gestire alcuni servizi e attività specifiche. Costituita nel 1994 per supportare il sistema delle piccole e medie imprese locali, per accrescerne la competitività e rafforzarne la posizione sui mercati locali, nazionali e internazionali, l'Azienda è stata potenziata nel corso dell'ultimo mandato, e trasformata in un vero e proprio polo di servizio operante in tre macroambiti:
 - servizi qualificati a favore delle micro imprese erogati in regime di mercato;
 - affiancamento progettuale e operativo alla Camera;
 - esternalizzazione di alcuni servizi o progetti camerali strumentali alle attività dell'Ente stesso.
- **l'Azienda Speciale "Stazione Sperimentale per le industrie delle essenze e dei derivati degli agrumi"**, a seguito della soppressione di tale ente pubblico economico e il trasferimento delle competenze alla Camera di Commercio (art. 7 comma 20 del D.L. 78 del 2010 convertito nella Legge 122/2010), promuove il progresso tecnico e tecnologico delle industrie delle essenze e dei derivati dagli agrumi. Effettua ai sensi di legge, il controllo di qualità degli oli essenziali agrumari ed il rilascio dei certificati di purezza per quelli destinati all'esportazione, e, allo scopo, sviluppa studi ed analisi inerenti i derivati agrumari ed i prodotti alimentari nel loro complesso. I Servizi che eroga includono: la ricerca scientifica, l'analisi dei prodotti, la consulenza su problematiche analitico-composizionali e normative nel campo degli Oli Essenziali e dei Succhi e Derivati Agrumari.

Proprio nella sua articolazione a rete la Camera si trova al centro di sistema di rapporti con istituzioni, formazioni sociali e soggetti privati, che si ritiene di poter così articolare:

LE ISTITUZIONI

- Uffici periferici delle Amministrazioni Pubbliche Centrali;
- Le istituzioni di governo del territorio: Regione, enti locali e relativi enti strumentali
- Istituti di previdenza ed assistenza: INPS, INAIL
- Agenzie fiscali

IL MONDO ECONOMICO

- Imprese
- Associazioni di rappresentanza, che costituiscono gli interlocutori privilegiati
- Ordini professionali
- Sistema bancario e finanziario
- Consumatori

IL SISTEMA CULTURALE, LE FORMAZIONI SOCIALI, L'OPINIONE PUBBLICA

- Sistema della formazione e cioè tutti i destinatari dei progetti per la conoscenza approfondita del mercato del lavoro e lo sviluppo del capitale umano nelle imprese e nelle istituzioni
- Università, Enti di ricerca, Centri studi
- Terzo settore
- Media: rappresentano i canali tradizionali e innovativi attraverso i quali e con i quali la Camera dialoga quotidianamente

GLI STAKEHOLDERS INTERNI E STRUMENTALI

- Organi collegiali: sono incaricati di assumere le decisioni fondamentali per la vita dell'Ente e risultano destinatari di specifiche attività di servizio;
- Personale interno: è costituito dalle risorse umane che operano entro la struttura organizzativa dell'Ente;
- Fornitori: rappresentano i soggetti che offrono alla Camera di Commercio beni e servizi di mercato.

2 IL SISTEMA

Il Sistema è stato definito sulla base:

- a) delle disposizioni contenute nel D.Lgs. n. 150 del 2009 come modificato dal D.Lgs. 74/2017, coordinate con la normativa di diretto riferimento delle Camere di Commercio (il D.P.R. n. 254 del 2005 e la Legge n. 580 del 1993, come modificata dal D.Lgs. n. 23 del 2010), in base alle linee guida elaborate da Unioncamere Italiana a novembre 2018;
- b) delle specifiche caratteristiche organizzative della Camera di Commercio di Reggio Calabria e delle esigenze informative e conoscitive che guidano i processi di miglioramento continuo delle performance.

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance della CCIAA di Reggio Calabria. Si tratta, in pratica, di una serie di regole che l'ente si è dato per gestire:

- le modalità di costruzione di obiettivi e relativi indicatori, ai diversi livelli (strategico, operativo, individuale);
- la produzione di reportistica avente rilevanza interna;
- la messa a punto della strumentazione operativa (sistema informativo, modelli di report, schede, ecc.);
- l'elaborazione di output (documenti) aventi rilevanza esterna all'ente;
- il presidio delle diverse fasi, con relative tempistiche e responsabilità in capo ai vari soggetti coinvolti.

SOGGETTI COINVOLTI

Riguardo ai soggetti coinvolti, possono essere idealmente classificati in tre categorie omogenee:

- la **tecnostuttura**, intesa come l'insieme dei soggetti che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo e sono responsabilizzati per ciò che attiene al raggiungimento di determinati risultati nella Camera di commercio;
- le **strutture di supporto**, ossia quei soggetti interni o esterni che affiancano la tecnostuttura nelle varie fasi del processo, fornendo assistenza ovvero sorvegliando tempi e modalità;
- gli **organi di indirizzo politico**, i quali hanno interesse, da un lato, che la programmazione camerale recepisca i loro input e, dall'altro, che l'operatività restituisca risultati coerenti.

FASI E RESPONSABILITA'

PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE, ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

Gli organi di indirizzo politico sono i soggetti che forniscono l'input all'intero processo e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Il Consiglio approva, infatti, il Programma pluriennale e la Relazione previsionale e programmatica, mentre alla Giunta è demandata l'approvazione dei documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di Ciclo della performance (Piano e Relazione).

Nel quadro delle linee approvate dal Consiglio e statuite nella programmazione pluriennale di mandato dell'ente, la tecnostuttura camerale procede a implementare il processo programmatico. In particolare, il Segretario Generale, sentito i titolari di posizione organizzativa (P.O.), s'incarica di proporre alla Giunta gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

Il Segretario generale con i titolari di P.O. procede poi, tra le altre cose, alla verifica della significatività degli obiettivi proposti e all'individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ossia di quelli che presentano implicazioni sulle attività svolte da altri. Da questa disamina si evincono gli obiettivi operativi, correlati agli obiettivi strategici articolati su un orizzonte triennale.

Per quanto concerne la definizione degli obiettivi individuali, spetta alla Giunta, su proposta dell'OIV, assegnare gli obiettivi al Segretario Generale e valutarne in seguito il raggiungimento.

Il Segretario Generale attribuisce gli obiettivi ai titolari di Posizioni organizzative.

Gli obiettivi individuali per i dipendenti sono individuati dal Segretario Generale con il supporto delle Posizioni organizzative.

MONITORAGGIO, MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione – la tecnostuttura entra ovviamente in gioco anche nella fase successiva: i singoli uffici per quanto riguarda la rilevazione delle misure elementari che vanno ad alimentare gli indicatori; i «responsabili» (PO) per quanto riguarda l'asseverazione dei dati (validazione).

Le PO sono parte attiva, poi, anche nella successiva fase di valutazione della performance organizzativa, allorché Segretario generale e PO esaminano (in corso d'anno e al termine di esso), insieme alle strutture di supporto, il livello di performance espressa dagli indicatori e il conseguente grado di raggiungimento degli obiettivi a livello di ente, di area organizzativa o di carattere trasversale.

Altresì, la Giunta viene chiamata in causa in sede di valutazione (in itinere o conclusiva) della performance organizzativa dell'ente affinché possa apprezzarne il grado di coerenza rispetto agli input e ai desiderata iniziali.

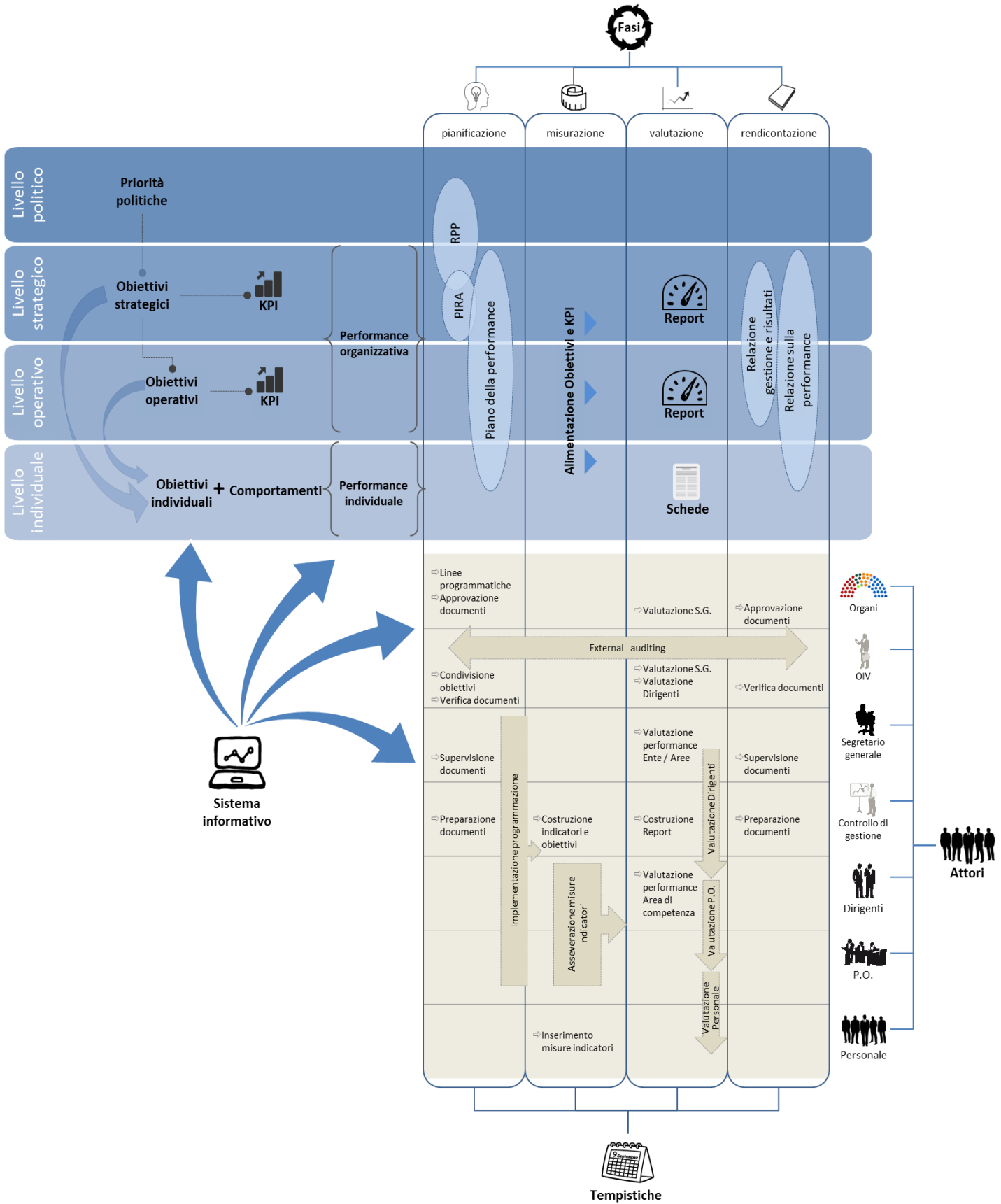
Al termine dell'esercizio, gli organi di indirizzo politico approvano, in sede di valutazione conclusiva, il Rapporto sui risultati e la Relazione sulla gestione (insieme al bilancio consuntivo) e la Relazione sulla Performance.

Tra le strutture di supporto, l'Unità di supporto ai sistemi di qualità, misurazione e valutazione, controllo di gestione (e il controller in essa incardinato) ha il compito di far procedere concretamente la "macchina" dedicata al processo. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l'aggiornamento del SMVP), si occupa di:

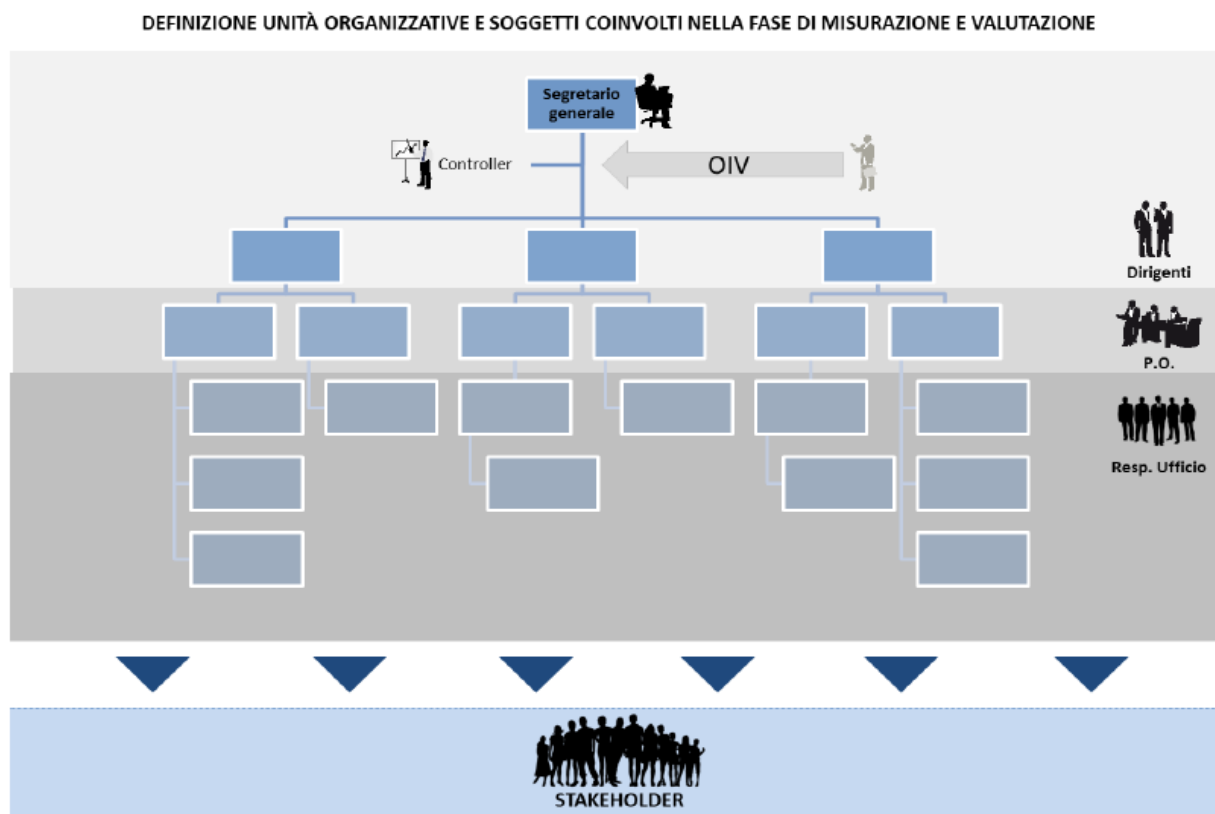
- sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.)
- verificare la completezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati. Il controller si confronta, in sede di valutazione intermedia e finale, coi vari responsabili delle performance espresse da obiettivi e indicatori
- cura della redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, Piano e Relazione).

Nell'ambito delle strutture di supporto, l'OIV svolge una funzione di external auditor per quanto riguarda la gestione e l'evoluzione del Ciclo della performance. Avvalendosi di una struttura interna dedicata, gli OIV operano soprattutto sul piano della supervisione metodologica; tra i principali compiti degli OIV, infatti, rientra il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'ente e la verifica della correttezza dei processi di misurazione e valutazione messi in atto.

Il Sistema: schematizzazione logica



Di seguito si riporta una schematizzazione dei soggetti coinvolti nella fase di misurazione e valutazione.



Le tempistiche per lo svolgimento delle attività previste sono indicate nella tabella che segue:

ATTIVITA'	Soggetti coinvolti	Tempistiche
Approvazione del Piano della Performance	Giunta/ OIV	Entro il 31 gennaio
Assegnazione degli Obiettivi Segretario Generale	Giunta/OIV	Entro il 31 gennaio
Assegnazione degli Obiettivi restante personale	Segretario Generale/PO	Entro 45 giorni dall'approvazione del Piano Performance
Monitoraggio semestrale (report intermedi) e proposte interventi correttivi	Controllo di gestione/Segretario Generale/ PO	Entro il primo semestre
Aggiornamento Piano Performance/ obiettivi	Segretario Generale Giunta	Entro luglio
Rilevazione dati per relazione attività e misurazione indicatori per Relazione Performance	Controllo di gestione/ PO	Entro il 31 marzo anno n+1
Elaborazione della Relazione Performance	Controllo di gestione/ Segretario Generale Giunta (approvazione) OIV (validazione)	Entro il 30 giugno anno n+1
Misurazione e valutazione performance organizzativa e individuale	Segretario Generale/ PO	Dopo la validazione della Relazione Performance, entro novembre anno n+1

3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La misurazione e valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo, che culmina nella determinazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa. Per questo, si può dire che la misurazione e valutazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito del Ciclo di Gestione della performance come fase intermedia tra quella di pianificazione/programmazione e quella successiva di rendicontazione.

La **performance organizzativa** della Camera di Commercio di Reggio Calabria è articolata su due livelli:

- **la performance complessiva dell'ente**, che afferisce alla realizzazione (in termini di risultato e modalità di raggiungimento del risultato) degli obiettivi complessivi della Camera, nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento.

La performance complessiva dell'Ente fa riferimento ai cinque "macro-ambiti" delineati dalla delibera CIVIT 104/2010:

1. Il grado di attuazione della strategia: che rappresenta ex ante quali sono le priorità dell'amministrazione e valuta ex post se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto
2. Il portafoglio delle attività e dei servizi: l'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti e, in generale, della collettività, ed ex post il livello di attività e servizi effettivamente realizzati
3. Lo stato di salute dell'amministrazione: utilizzo equilibrato delle risorse, sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, miglioramento delle relazioni con gli stakeholder; efficienza ed efficacia dei processi interni di supporto;
4. Gli impatti dell'azione amministrativa (outcome): impatti che l'ente si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività
5. I confronti con altre amministrazioni (benchmarking): ha come base dati informativa l'insieme degli indicatori dei "macro-ambiti" precedenti comuni a più Camere di Commercio.

- **la performance di singole unità organizzative dell'ente (Servizi, ...)**, che di riferisce al contributo che ciascuna area di responsabilità apporta alla performance generale e specifica dell'ente camerale.

In entrambi i casi, in sede di misurazione della performance organizzativa si tiene conto di indicatori sintetici, frutto di ponderazione delle performance rilevate relativamente agli obiettivi afferenti ai diversi ambiti strategici (nel primo caso) o alle diverse unità organizzative (nel secondo).

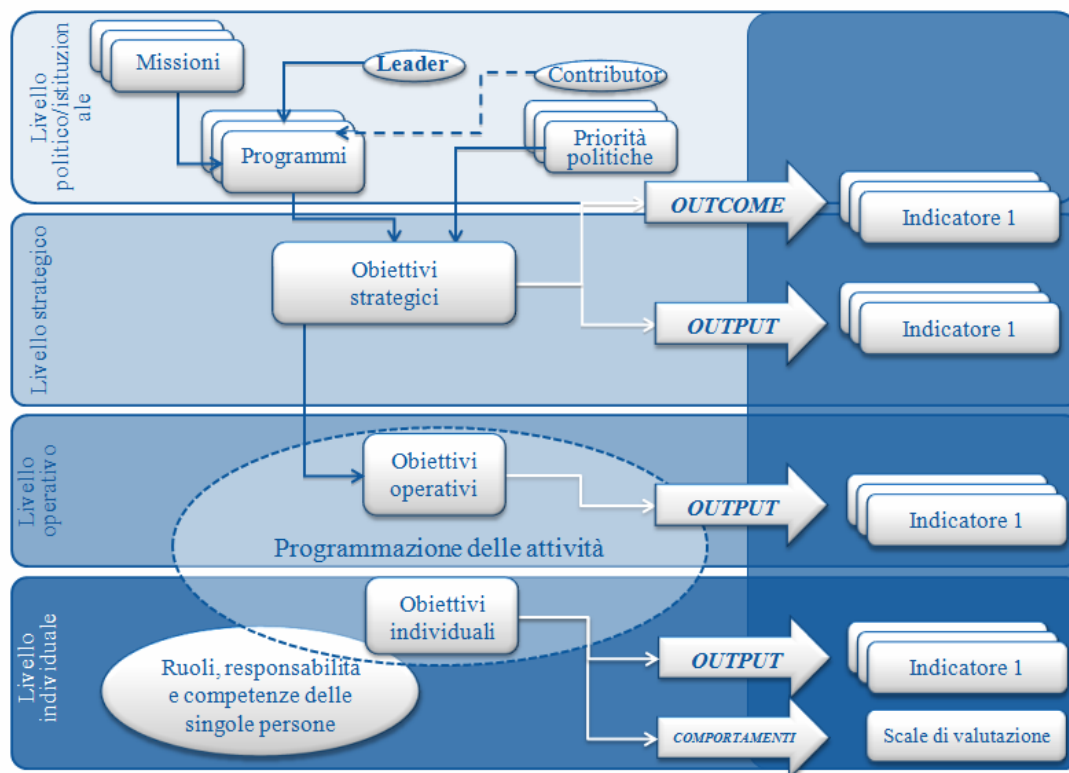
In sede di successiva valutazione, oltre a considerare gli indicatori composti di cui sopra, vengono analizzate e prese in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo, che possono essere apportate dai referenti delle unità organizzative coinvolte in questa fase del processo (Segretario generale, Posizioni organizzative...). Vengono perciò messe a fuoco: le eventuali cause di gap tra performance programmata e performance rilevata; eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (benchmarking); informazioni integrative di carattere economico-contabile; mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle performance rilevate.

La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento della CCIAA, esprimendolo su una base predefinita in base alle seguenti opzioni valutative:

- disattesa
- inferiore alle aspettative
- in linea con le aspettative
- superiore alle aspettative

3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

Nell'impostare il proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance, la Camera di Commercio di Reggio Calabria ha adottato un approccio metodologico fondato sull'applicazione e declinazione nel proprio contesto organizzativo della catena logica di cui alla delibera CIVIT 114/2010 per garantire il bilanciamento e il collegamento tra le due principali aree di cui il Sistema si compone, ovvero la performance organizzativa e quella individuale.



La performance organizzativa è il punto di partenza del sistema, poichè definisce la strategia perseguita e i relativi obiettivi strategici e l'articolazione degli obiettivi operativi del "sistema allargato" della Camera. Successivamente, il cascading consente di arrivare, secondo una chiara relazione causale e sistemica, fino agli obiettivi individuali.

Tale modello si connota come adeguato a consentire una compiuta e organica gestione e rappresentazione della performance organizzativa dell'ente.

Ad ogni obiettivo strategico ed operativo vengono assegnati degli indicatori rappresentativi del livello di raggiungimento dell'obiettivo, e vengono assegnati annualmente i relativi target da raggiungere.

3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

Di seguito l'Albero della Performance della Camera di Commercio di Reggio Calabria:



Gli elementi fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della Camera di Commercio di Reggio Calabria sono gli obiettivi, gli indicatori, le relative misure e i target. Al raggiungimento degli obiettivi, sia strategici che operativi, possono concorrere uno o più indicatori, a loro volta composti da una o più misure elementari.

OBIETTIVI

Sono i fattori critici di successo e i risultati da raggiungere per il conseguimento dei benefici attesi dalla Camera nei confronti dei propri stakeholder. Sono, in pratica, le priorità di sviluppo della Camera ovvero le criticità sulle quali essa intende focalizzare l'attenzione, al fine di attuare specifiche azioni per il miglioramento della propria performance. Si distingue tra:

- **OBIETTIVI STRATEGICI**, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli assi prioritari d'intervento stabiliti dagli organi di indirizzo politico dell'ente.
- **OBIETTIVI OPERATIVI**, che declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività delle amministrazioni.

INDICATORI

Sono parametri, di carattere fondamentalmente quantitativo, che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi. Gli indicatori sono collegati agli obiettivi e vanno in relazione a questi ultimi.

Le dimensioni della performance descritta dagli indicatori sono le seguenti:

- **Stato delle risorse (output)**

Quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.);

- **Efficienza**

Capacità di erogare un servizio (output) impiegando la minor quantità di risorse; in altre parole, dato un certo livello di input, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output possibile;

- **Efficacia quantitativa**

Capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti a specifici valori-obiettivo;

- **Qualità o Efficacia qualitativa erogata**

Fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso;

- *Qualità o Efficacia qualitativa percepita*

Qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (customer satisfaction);

- *Impatto (outcome)*

Ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder.

MISURE

Sono le componenti elementari (di carattere quali-quantitativo), le quali, combinate insieme, costituiscono generalmente un parametro più complesso (indicatore) in grado di fornire un'informazione sintetica circa uno specifico fenomeno (nel nostro caso, il raggiungimento dell'obiettivo).

TARGET

Sono i livelli attesi di performance che si desidera ottenere ai fini del raggiungimento di un obiettivo (tale raggiungimento viene misurato attraverso gli indicatori).

COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI

Il raggiungimento degli obiettivi strategici è espresso per il 30% dal raggiungimento degli obiettivi strategici correlati e per il 70% dall'andamento degli indicatori operativi che lo riguardano specificamente.

3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa

La misurazione, passaggio preliminare e necessario rispetto alla successiva fase di valutazione, consiste nella rilevazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi previsti, attraverso l'utilizzo del sistema di indicatori definiti in fase di pianificazione.

La misurazione riguarda momenti e livelli diversi e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica. La misurazione realizzata in periodi intermedi dell'esercizio è definita "monitoraggio". La previsione di un monitoraggio intermedio è fondamentale per il Ciclo della performance della Camera di commercio. Esso consente di verificare se e in che modo l'ente è orientato verso il conseguimento della performance attesa.

La Camera di Commercio di Reggio Calabria effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

L'Unità di supporto ai sistemi di qualità, misurazione e valutazione, controllo di gestione cura il processo di monitoraggio semestrale della performance organizzativa. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal Segretario Generale (i cosiddetti "Responsabili della rilevazione"). La validazione dei dati è, invece, competenza del Segretario Generale o della Posizione Organizzativa, i quali possono facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.

Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di apposite Schede di monitoraggio, implementate all'interno del sistema informativo utilizzato dalla Camera per la rilevazione dei dati.

L'Unità di supporto ai sistemi di qualità, misurazione e valutazione, controllo di gestione, sulla base dei dati validati dalle Posizioni Organizzative, collaziona le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora dei report semestrali volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi. L'Unità di supporto ai sistemi di qualità, misurazione e valutazione, controllo di gestione predispone:

- un **Report di ente**, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso ed è destinato al Segretario Generale, al Presidente e all'OIV;
- i **Report di unità organizzativa**, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle diverse Aree e/o Servizi.

La Camera di Commercio effettua la misurazione della performance organizzativa al termine dell'esercizio secondo la medesima tipologia di reportistica (di ente, di unità organizzativa, ecc.). Costituendo la consuntivazione della performance organizzativa, confluisce nella Relazione sulla Performance e l'alimenta.

L'Unità di supporto ai sistemi di qualità, misurazione e valutazione, controllo di gestione attiva il processo di misurazione finale della performance organizzativa. Come per la rilevazione semestrale, la rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal Segretario Generale (i cosiddetti "Responsabili della rilevazione"). La validazione dei dati è, invece, competenza del Segretario Generale o della Posizione Organizzativa, i quali possono facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.

Metodi di misurazione della performance organizzativa

La performance relativa agli obiettivi è determinata:

a) **per gli obiettivi operativi**, come media (eventualmente ponderata) delle performance degli indicatori ad esso associati, come di seguito semplificato:

Esempio

Performance Obiettivo operativo XY= $(\sum \text{Performance Indicatore operativo } 1 \dots \text{Performance Indicatore operativo } n) / N$

Dove

Performance Indicatore operativo1= Risultato conseguito/ Risultato atteso *100

N= numero di indicatori associati all'Obiettivo

b) **per gli obiettivi strategici**: per il **30%** dal raggiungimento degli indicatori strategici correlati e per il **70%** dall'andamento degli indicatori operativi che lo riguardano specificamente, come esemplificato di seguito:

Esempio

Performance Obiettivo strategico XY=

$(\sum \text{Performance Indicatore Strategico } 1 \dots \text{Performance Indicatore strategico } n) / N * 30\% + (\sum \text{Performance Indicatore Obiettivo operativo } 1 \dots \text{Performance Indicatore Obiettivo operativo } n) / N * 70\%$

Dove:

Performance Indicatore strategico1= Risultato conseguito/ Risultato atteso *100

Performance Indicatore operativo1= Risultato conseguito/ Risultato atteso *100

N= numero di indicatori associati all'Obiettivo

La Performance complessiva dell'Ente

Avendo determinato la misurazione degli obiettivi operativi e strategici, la misurazione della performance complessiva dell'Ente è data da un indicatore sintetico ottenuto come media delle performance degli obiettivi strategici dell'Ente, come da esemplificazione che segue:

Performance complessiva Ente= $(\sum \text{Performance Obiettivo strategico } 1 \dots \text{Performance Obiettivo strategico } n) / N$

Dove

Performance Obiettivo strategico1= cfr. supra

N= numero di obiettivi strategici

La Performance di unità organizzativa

Per misurare la performance a livello di singola unità organizzativa, viene calcolato un indicatore sintetico ottenuto come media, eventualmente ponderata, delle performance degli obiettivi operativi assegnati

all'area, come esemplificato di seguito:

Esempio

Performance Unità organizzativa XY= $(\sum \text{Performance obiettivo operativo 1} \dots \text{Performance obiettivo operativo n})/N$

Dove

Performance Obiettivo operativo1= Risultato conseguito/ Risultato atteso *100

N= numero di indicatori associati all'unità organizzativa

3.4 Valutazione della performance organizzativa

Con la valutazione si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione e si attribuisce loro un significato, esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di performance conseguiti e programmati. Ciò permette di attivare in modo tempestivo gli eventuali interventi correttivi che si rendessero necessari, attivando perciò un processo di feedback che garantisca il buon funzionamento del Ciclo della performance.

I **Report**, costruiti nella precedente fase di misurazione, permettono, infatti, di rilevare lo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata (intermedia o finale), individuando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottabili o adottati, allo scopo di valutarne l'adequatezza.

In esito alla valutazione del monitoraggio intermedio, può rendersi necessaria la ridefinizione di alcuni obiettivi annuali attraverso la modifica di quelli esistenti ovvero l'introduzione di nuovi. Qualora si rendano necessari tali interventi correttivi o, addirittura, occorra provvedere a modificare gli obiettivi esistenti, le variazioni apportate devono essere opportunamente segnalate nel Piano della performance ("aggiornamento") al fine di garantirne la tracciabilità.

Valutazione partecipativa

Alla luce delle novità introdotte dal d.lgs. 74/2017, dalle conseguenti Linee guida n. 4 del Dipartimento della Funzione pubblica, nonché dal Modello definito ad hoc per le CCIAA da parte di Unioncamere nell'ambito di un Laboratorio con il Dipartimento stesso, oltre alla valutazione "tradizionale" della performance organizzativa l'ente ricorre anche a un processo di valutazione che prevede un confronto con i propri stakeholder. Si tratta di una modalità di valutazione che prevede il pieno coinvolgimento degli interlocutori, rovesciando la prospettiva per cui l'utente/stakeholder è esclusivamente oggetto d'indagine, ma diviene a tutti gli effetti un co-valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia, anche ai fini del miglioramento organizzativo.

Nelle Camere di Commercio il profilo istituzionale e il meccanismo di formazione degli Organi hanno in sé il principio del co-governo: i principali stakeholder partecipano nelle decisioni e nelle strategie dell'ente. Negli organi, infatti, sono rappresentate le principali categorie dell'economia locale (associazioni di categoria, ordini professionali, organizzazioni sindacali). Di fatto, si configura un meccanismo di governance che prevede già la presenza di soggetti che rappresentano organizzazioni senz'altro annoverabili tra gli stakeholder camerali più rilevanti.

Tutte le iniziative che mirino al massimo coinvolgimento in termini di informazione e coinvolgimento degli organi nella valutazione della performance della CCIAA assolvono quindi il compito di realizzare una valutazione partecipativa.

Oltre ai tradizionali passaggi formali e approvativi (peraltro previsti dalle norme, come ad es. l'approvazione di Piano e Relazione), si prevede annualmente la presentazione e discussione del Report di controllo strategico predisposto con l'OIV, affinché gli amministratori possano apprezzare il grado di avanzamento delle policy e dei programmi, oltre a una valutazione ampia e organica della performance

nelle sue varie dimensioni.

In ogni caso, annualmente la CCIAA provvede a definire e/o aggiornare la mappatura degli stakeholder, utilizzando gli strumenti (matrici) individuati con il già citato modello elaborato da Unioncamere.

A seguito di tale mappatura, vengono previste le eventuali e necessarie azioni ulteriori di engagement nei confronti di categorie specifiche di stakeholder o di processi di particolare rilevanza, provvedendo nel seguito a realizzare le azioni di coinvolgimento necessarie a raccogliere input di valutazione sia in chiave consuntiva che di ri-progettazione delle strategie e dell'operatività dei servizi. Laddove recepite, tali valutazioni potranno essere inserite, in sede di consuntivazione, nella Relazione sulla performance in ordine alla valutazione di specifici aspetti e processi.

3.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa

La misurazione della performance organizzativa rappresenta un input fondamentale per la successiva valutazione, ossia una base sulla quale il valutatore può costruire il proprio giudizio di sintesi.

La valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi e alla soddisfazione delle attese dei portatori d'interesse.

La valutazione della performance organizzativa della Camera di Commercio di Reggio Calabria, con il supporto degli uffici preposti al presidio interno del Ciclo della performance (Unità di supporto ai sistemi di qualità, misurazione e valutazione, controllo di gestione), si concretizza:

a) nella valutazione della *performance complessiva dell'ente* da parte dell'OIV, tenendo conto del grado di raggiungimento "ponderato" degli obiettivi articolati in base alle diverse aree strategiche cui essi afferiscono (in base al peso eventualmente preventivamente attribuito a ogni area strategica in fase di pianificazione);

b) nella valutazione della *performance delle unità organizzative*, tenendo conto di un meta-indicatore sintetico costruito come media eventualmente ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati a ogni singola unità. Il risultato relativo alla performance di unità organizzativa confluirà, unitamente agli altri elementi, nella componente Risultati della performance individuale (cfr. infra).

La valutazione attraverso i sopra citati meta-indicatori sintetici viene integrata con l'analisi di altri elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto ovvero grazie a specifiche informazioni aggiuntive fornite dal Segretario Generale, quali ad esempio:

- cause di eventuali scostamenti tra i risultati ottenuti e quelli programmati;
- ove disponibili e/o significativi, trend storici o analisi comparative (benchmarking) con altri enti di dimensioni e caratteristiche analoghe;
- informazioni integrative di carattere economico-finanziario;
- fattori esogeni intervenuti nel corso dell'anno utili a contestualizzare i risultati ottenuti;
- altre informazioni rilevanti sull'amministrazione utili a interpretare i risultati ottenuti.

Le valutazioni di tipo qualitativo confluiscono nel Report a livello di ente, da sottoporre alla Giunta e da portare a conoscenza dell'OIV (il Report dovrebbe essere corredato anche da una panoramica di tutti gli obiettivi e dei relativi gradi di raggiungimento). Tale report viene sottoposto anche agli stakeholder dell'ente per dare seguito alla valutazione partecipativa.

L'analisi congiunta di tutti gli elementi considerati consente al valutatore di formulare e motivare un giudizio discrezionale sull'andamento dell'amministrazione esprimibile adottando le seguenti opzioni valutative:

Insufficiente	→ Performance non adeguata
Sufficiente	→ Performance adeguata
Buono	→ Performance più che adeguata

Ottimo → Performance eccellente (in termini di sperimentazione, innovazione positiva, ecc.)

La valutazione della performance complessiva dell'Ente è espressa dall'OIV sulla base della Relazione della Performance approvata dalla Giunta camerale.

Viene comunque individuata una soglia critica – in conformità a quanto previsto dalle Linee guida Unioncamere – in applicazione della quale verrà considerata come “non raggiunta” una performance complessiva di Ente inferiore al 60%.

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è l'insieme dei risultati conseguiti dal dipendente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della missione istituzionale della Camera di Commercio. Essa viene indirizzata rispetto alle seguenti tipologie di personale:

- Segretario Generale;
- Posizioni organizzative;
- Dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche.

La valutazione della performance individuale si articola in due componenti fondamentali:

- risultati;
- comportamenti agiti e competenze.

Nell'ambito della valutazione dei **risultati** rilevano la performance complessiva di ente, la performance di ambito organizzativo di appartenenza (Servizio) e gli obiettivi individuali.

La performance complessiva di ente e la performance di ambito organizzativo sono calcolate con la metodologia descritta nei paragrafi precedenti.

La valutazione dei risultati relativi agli obiettivi individuali, altresì, avviene su un insieme selezionato di obiettivi contenuti nel Piano della performance, da selezionare tra quelli di maggiore rilevanza in riferimento alle attività svolte dall'ente, ed eventualmente ad ulteriori obiettivi assegnati individualmente.

L'incidenza della componente "Risultati" (e per converso di quella "Comportamenti e competenze") è differenziata tra le tipologie di personale (e quindi ruoli ricoperti) oggetto di valutazione individuale, come di seguito specificato.

	RISULTATI			COMPORTAMENTI E COMPETENZE	
	Performance di ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali		
Segretario Generale	40%	0%	30%	30%	100%
PO	15%	25%	25%	35%	100%
Personale	10%	20%	25%	45%	100%

La valutazione dei **comportamenti** avviene in base a una serie predefinita di criteri, riportati nei paragrafi che seguono.

Il punteggio massimo conseguibile per ogni tipologia di personale, posto nella Camera di Reggio Calabria pari a 100, è perciò funzione della seguente equazione:

$$PI = (PE * \text{Peso \% PE}) + (PAO * \text{Peso \% PAO}) + (POI * \text{Peso \% POI}) + (CC * \text{Peso \% CC})$$

Dove:

PI= Punteggio massimo della singola persona

PE= Performance di Ente

PAO= Performance area organizzativa di appartenenza

POI= Performance obiettivi individuali

CC= Performance comportamenti e competenze

Ognuno di questi valori deve essere ponderato in base al peso percentuale definito nella tabella sopra riportata per tipologia di personale oggetto di valutazione.

Si vedano in appendice gli **esempi di Schede di valutazione individuale**.

4.1 Requisiti e principi

La valutazione della performance individuale della Camera di Commercio di Reggio Calabria si ispira ai seguenti principi:

- predeterminazione degli obiettivi;
- riconoscere e valorizzare i contributi individuali differenziati;
- assicurare una stretta declinazione degli obiettivi delle persone a partire da quelli dell'Ente;
- supportare lo sviluppo professionale delle persone;
- attenzione ai risultati – di prestazione e di crescita professionale – e non ai titoli, al fine di riconoscere le persone sulla base del contributo realmente realizzato sui processi operativi e sul miglioramento delle competenze richieste per quel risultato atteso
- valorizzare il ruolo dei dirigenti e dei responsabili che hanno un ruolo di gestione delle persone nello sviluppo delle persone stesse.
- garantire flessibilità organizzativa attraverso un allargamento della professionalità delle persone, che devono essere in grado di svolgere attività su processi diversi, ancorché relativi ad un'Area Professionale omogenea.

L'integrazione tra performance organizzativa e individuale è garantita dall'attività di programmazione che permette di definire e assegnare risorse, tempistiche e responsabilità ai vari livelli organizzativi, gruppi di lavoro e singoli individui.

4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

Nel seguito vengono descritti i criteri, i fattori e i driver impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale (Segretario Generale, titolari di posizione organizzativa, altri dipendenti) da parte della Camera di Commercio di Reggio Calabria.

La prima componente (risultati) presenta una sorta di relazione diretta rispetto alla posizione ricoperta nella scala gerarchica dell'ente, nel senso che, man mano che si prendono in considerazione dipendenti caratterizzati da inquadramenti professionali più elevati, assume un maggiore rilievo nella valutazione di essi il grado di raggiungimento dei risultati; ciò risponde all'ovvia motivazione che, se un soggetto ha responsabilità e compiti direttivi, è più corretto valutarlo sugli effetti concretamente determinati dalle sue azioni. Per converso, i comportamenti rappresentano la componente fondamentale di valutazione per il personale inquadrato nelle categorie meno elevate, in quanto espressione, come detto, del proprio apporto al grado di conseguimento dei target di risultato definiti.

4.2.1 Segretario Generale

Oggetto della valutazione del Segretario Generale sono:

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali assegnati dalla Giunta camerale;
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate dal Segretario Generale - per conseguire i risultati prefissati.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti del Segretario Generale sono riconducibili innanzitutto alla **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, da dimostrare tramite una differenziazione dei giudizi.

Si prendono, inoltre, in considerazione anche i seguenti fattori:

- **Capacità direzionale**
capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate
- **Capacità di responsabilizzazione**
capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità
- **Leadership**
capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente, creando un clima positivo nell'Ente
- **Innovatività**
capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale
- **Capacità relazionali e di networking**
capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale
- **Trasparenza e prevenzione della corruzione**
partecipazione al processo di gestione del rischio e di diffusione della cultura della legalità nell'ente
- **Analisi e problem solving**
capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive
- **Orientamento all'utenza**
capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio

4.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa

Oggetto della valutazione delle Posizioni organizzative sono:

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali assegnati dal Segretario Generale;
- i comportamenti assunti e le competenze dimostrate dalle Posizioni organizzative stesse per conseguire i risultati prefissati.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti delle Posizioni organizzative sono riconducibili innanzitutto alla **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, da dimostrare tramite una differenziazione dei giudizi.

Si prendono, inoltre, in considerazione anche i seguenti fattori:

A) COMPETENZE E CAPACITA' RELAZIONALI

- **relazioni interne**
 - relazione professionale efficace e collaborativa con il Segretario Generale ed i colleghi, nonché con i rappresentanti degli organi, rispondendo degli obiettivi assegnati e fornendo feedback sulle azioni;
 - collaborazione ed integrazione con le altre strutture organizzative dell'ente, nel rispetto dei vincoli organizzativi o gerarchici, favorendo il gioco di squadra e risultati di interesse generale per l'ente;
 - condivisione e diffusione delle informazioni e conoscenze in modo coerente con le esigenze e la strategia dell'Ente;
 - capacità di affrontare situazioni conflittuali con tranquillità e promuovendo una relazione corretta.
- **relazioni esterne**
 - instaurare e mantenere relazioni e rapporti con interlocutori esterni, anche con ruoli politici, amministrativi o tecnici, oltre che con utenti e fornitori, in un'ottica di customer satisfaction;
 - rappresentare l'Ente verso l'esterno costruendo e gestendo le reti di relazioni con i terzi;
 - capacità di comunicare, condividere e diffondere informazioni e conoscenze in modo coerente con le esigenze e la strategia dell'Ente;
 - capacità di dirimere situazioni critiche con tranquillità e promuovendo una relazione corretta.

B) CAPACITA' ORGANIZZATIVO-GESTIONALI

- **gestione e sviluppo del personale assegnato e capacità di valutazione dei collaboratori**
 - capacità di leadership e di guidare, motivare, valutare, coinvolgere, promuovere lo sviluppo dei collaboratori, creando un clima positivo per il raggiungimento degli obiettivi assegnati al servizio, con orientamento all'efficacia/efficienza.
 - capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando azioni e responsabilità
 - capacità di valutazione dei collaboratori, dimostrata tramite una differenziazione delle valutazioni sugli stessi
- **pianificazione, programmazione e controllo**
 - pianificare, programmare, monitorare e verificare le attività affidate, nel rispetto delle tempistiche e nell'ambito delle responsabilità di ruolo e degli obiettivi del Servizio di riferimento, anche in coerenza con le tempistiche del Ciclo di Gestione della Performance
 - capacità di chiarire gli obiettivi dell'area organizzativa di riferimento, tradurli in azioni, coordinare e ottimizzare le risorse umane e economiche
 - attenzione, sensibilità ed efficienza dimostrate nei confronti della dimensione economica della propria attività e dell'Ente

C) CAPACITA' TECNO REALIZZATIVE

- **propositività**
 - attivarsi in autonomia, suggerendo nuove azioni nel rispetto dei vincoli normativi ed organizzativi, contribuendo al miglioramento continuo dell'efficienza e qualità dei servizi resi, con orientamento all'utenza
 - tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee per il miglioramento dell'efficienza/ efficacia, anche con il coinvolgimento di altre unità organizzative.
- **risoluzione dei problemi**
 - capacità di ricercare ed elaborare soluzioni efficaci a fronte di problematiche impreviste e/o emergenti, applicabili per la soluzione effettiva della questione insorta
 - capacità di differenziare il problema dalle difficoltà ricorrenti legate al proprio ruolo
- **flessibilità**
 - disponibilità a mutare ed adattare i propri schemi operativi in coerenza con il mutare del contesto normativo, organizzativo e dell'ambiente esterno.
 - adattarsi in modo proattivo ai cambiamenti, alle diverse esigenze organizzative ed alle differenti situazioni di lavoro.
- **responsabilità e trasparenza**
 - assumersi la responsabilità di quanto attiene alla propria prestazione (ruolo) e a quella dell'area organizzativa di appartenenza e del personale assegnato, adottando le decisioni ed i comportamenti adeguati e coerenti con le strategie dell'ente.
 - partecipazione al processo di gestione del rischio e di diffusione della cultura della trasparenza nell'Ente e dell'anticorruzione
- **corretta elaborazione e redazione di atti, documenti e progetti**
 - capacità di approfondimento adeguato, di istruttorie complesse, di formazione corretta ed accurata degli atti, documenti e progetti e di gestione efficace dei processi in essere.

4.2.3 Personale non dirigente

Oggetto della valutazione dei dipendenti non rientranti nelle due precedenti casistiche (personale non dirigente, né PO) sono:

- la valutazione dei risultati, ossia il conseguimento degli obiettivi attribuiti alla struttura di appartenenza (Servizio);
- il grado di conseguimento di obiettivi individuali assegnati;
- i comportamenti tenuti dai dipendenti stessi per conseguire i risultati prefissati, ovvero la valutazione dei comportamenti.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti (non dirigenti né PO) sono riconducibili innanzitutto alla **qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza**, ossia il contributo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di Servizio ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al plesso organizzativo di competenza.

Per il personale di categoria D si prendono in considerazione i seguenti fattori:

A) **COMPETENZE E CAPACITA' RELAZIONALI**

• **relazioni interne**

- relazione professionale efficace e collaborativa con i colleghi e con il referente diretto, rispondendo degli obiettivi assegnati e fornendo feedback sulle azioni;
- collaborazione con le altre strutture organizzative dell'ente, nel rispetto dei vincoli organizzativi o gerarchici;
- condivisione e diffusione delle informazioni e conoscenze
- capacità di affrontare situazioni conflittuali con tranquillità e promuovendo una relazione corretta.

• **relazioni esterne**

- Instaurare e mantenere relazioni e rapporti con interlocutori esterni e con l'utenza costruendo e consolidando le reti di relazioni con i terzi;
- Tendenza a risolvere rapidamente e senza riserve i problemi nei servizi al cliente.
- Capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio
- Capacità di dirimere situazioni critiche con tranquillità e promuovendo una relazione corretta.

B) **CAPACITA' ORGANIZZATIVO-GESTIONALI**

• **pianificazione, programmazione e controllo**

- Pianificare, programmare e monitorare le attività affidate, nell'ambito delle responsabilità di ruolo e degli obiettivi del Servizio di riferimento

• **organizzazione del lavoro**

- Organizzare le attività affidate con efficacia ed efficienza anche garantendo il rispetto dei tempi e delle priorità assegnate.
- Tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee assumendosene la responsabilità.

• **team working**

- Capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente

C) **CAPACITA' TECNO REALIZZATIVE**

• **propositività**

- Attivarsi in autonomia, suggerendo nuove azioni nel rispetto dei vincoli normativi ed organizzativi, contribuendo al miglioramento continuo della qualità dei servizi resi.

• **risoluzione dei problemi**

- Ricercare e produrre/proporre soluzioni efficaci a fronte di problematiche impreviste e/o emergenti;
- Capacità di differenziare il problema dalle difficoltà ricorrenti legate al proprio ruolo

• **flessibilità**

- disponibilità a mutare i propri schemi operativi in coerenza con il mutare del contesto.
- adattarsi in modo proattivo alle diverse esigenze organizzative e alle differenti situazioni di lavoro.
- capacità di operare in parallelo anche su attività diverse

• **responsabilità**

- assumersi la responsabilità di quanto attiene alla propria prestazione e a quella del servizio di appartenenza.
- 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.

- avere conoscenza e consapevolezza del proprio ruolo e dei propri compiti per definire correttamente le proprie e altrui responsabilità.
- **corretta elaborazione e redazione di atti, documenti e progetti**
- capacità di approfondimento adeguato, di istruttoria completa ed esauriente, di formazione corretta ed accurata degli atti, documenti e progetti e di gestione efficace dei processi in essere.

Per il personale di categoria B e C si prendono in considerazione i seguenti fattori:

A) COMPETENZE E CAPACITA' RELAZIONALI

- **relazioni interne:**
 - relazione professionale, efficace e collaborativa con i colleghi e con il referente diretto, rispondendo degli obiettivi assegnati e fornendo feedback sulle azioni;
 - collaborazione con le altre strutture organizzative dell'ente, nel rispetto dei vincoli organizzativi o gerarchici;
 - condivisione e diffusione delle informazioni e conoscenze;
 - capacità di affrontare situazioni conflittuali con tranquillità e promuovendo una relazione corretta.
- **relazioni esterne**
 - instaurare e mantenere relazioni e rapporti con interlocutori esterni e con l'utenza in un'ottica di customer satisfaction;
 - tendenza a risolvere rapidamente e senza riserve i problemi nei servizi al cliente.
 - capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio
 - capacità di affrontare situazioni conflittuali con tranquillità e promuovendo una relazione corretta.

B) CAPACITA' ORGANIZZATIVO-GESTIONALI

- **organizzazione del lavoro**
 - organizzare le attività affidate con efficacia ed efficienza anche garantendo il rispetto dei tempi e delle priorità assegnate.
 - capacità di assolvere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato
 - tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee, assumendosene la responsabilità.
- **team working**
 - capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente

C) CAPACITA' TECNO REALIZZATIVE

- **risoluzione dei problemi**
 - ricercare e produrre/proporre soluzioni efficaci a fronte di problematiche imprevedute e/o emergenti;
 - 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 differenziare il problema dalle difficoltà ricorrenti legate al proprio ruolo
- **flessibilità**
 - disponibilità a mutare i propri schemi operativi in coerenza con il mutare del contesto
 - adattarsi in modo proattivo alle diverse esigenze organizzative e alle differenti situazioni di lavoro
 - capacità di operare in parallelo anche su attività diverse
- **responsabilità**
 - Assumersi la responsabilità degli esiti della propria prestazione e del buon andamento del servizio di appartenenza.
- **costanza e precisione**

- costanza, precisione e correttezza nell'esecuzione del lavoro e degli output prodotti.
- 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.

4.3 Modalità di valutazione della performance individuale

Le principali fasi della valutazione della performance individuale sono le seguenti:

- a) assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti;
- b) raccolta dei dati per la valutazione e monitoraggio in itinere;
- c) valutazione degli obiettivi e dei comportamenti;
- d) comunicazione delle valutazioni;
- e) individuazione delle azioni di miglioramento.

Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti

La Giunta attribuisce al Segretario Generale gli obiettivi entro il 31 gennaio di ogni anno.

A seguire, il Segretario Generale assegna, entro 45 giorni dalla formalizzazione del Piano Performance, gli obiettivi alle Posizioni Organizzative e, attraverso il loro supporto, a tutti i dipendenti della propria Area. Questa prima fase si realizza attraverso colloqui individuali o di gruppo e trova specifica formalizzazione nelle "Schede di valutazione" (v. prima) che riportano gli obiettivi assegnati e i comportamenti attesi.

Monitoraggio in corso d'anno e raccolta dei dati per la valutazione

Il Segretario Generale, con il supporto dell'Unità di supporto ai sistemi di qualità, misurazione e valutazione, controllo di gestione, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi nel corso dell'anno, prevedendo eventualmente incontri collettivi e individuali con le PO allo scopo di verificare l'andamento degli obiettivi assegnati, modificare alcuni obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e ri-orientare i comportamenti.

Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti

Al termine dell'esercizio, su input del Segretario Generale l'Unità di supporto ai sistemi di qualità, misurazione e valutazione, controllo di gestione provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento della performance di Ente ed organizzativa sulla base delle risultanze della Relazione della Performance.

Tali dati vengono integrati con la valutazione degli obiettivi specifici attribuiti ai diversi soggetti.

In tal modo è possibile alimentare con i dati consuntivi la componente "Risultati" delle Schede di valutazione, mentre la valutazione della componente "Comportamenti" è frutto di osservazioni dirette.

La valutazione complessiva viene perciò effettuata:

- nei confronti del Segretario da parte della Giunta su proposta dell'OIV;
- nei confronti delle PO da parte del Segretario Generale;
- nei confronti del restante personale da parte del Segretario Generale con il supporto delle PO dell'area di riferimento.

		Valutatori
Valutati	Segretario Generale	Giunta, su proposta dell'OIV
	PO	Segretario Generale
	Dipendenti	Segretario Generale con l'ausilio delle PO

I tre fattori di valutazione considerati sono:

- capacità relazionali
- capacità organizzativo-gestionali
- capacità tecno-realizzative.

A tali fattori sono associati i subfattori di valutazione dei comportamenti di seguito riportati in relazione alle diverse tipologie di personale (come sopra descritto):

Segretario Generale	PO	Dipendenti cat. D	Dipendenti cat. B e C
- Capacità di valutazione dei propri collaboratori - Capacità direzionale - Capacità di responsabilizzazione - Leadership - Innovatività - Capacità relazionali e di networking - Trasparenza e prevenzione della corruzione - Analisi e problem solving - Orientamento all'utenza	- Capacità di valutazione dei propri collaboratori - Relazioni interne - Relazioni esterne - Gestione e sviluppo del personale assegnato - Pianificazione, programmazione e controllo - Propositività - risoluzione dei problemi - Flessibilità - Responsabilità e trasparenza - Corretta elaborazione e redazione di atti, documenti e progetti	- Relazioni interne - Relazioni esterne - Pianificazione, programmazione e controllo - Organizzazione del lavoro - Team working - Propositività - Risoluzione dei problemi - Flessibilità - Responsabilità - Corretta elaborazione e redazione di atti, documenti e progetti	- Relazioni Interne - Relazioni esterne - Organizzazione del lavoro - Team working - Risoluzione dei problemi - Flessibilità - Responsabilità - Costanza e precisione

Ognuno dei subfattori individuati, con specifica declaratoria associata a ciascuno di essi, è oggetto di specifica valutazione con assegnazione di un giudizio di carattere qualitativo che consenta di arrivare a un punteggio sintetico dal punto di vista quantitativo, secondo la scala che segue:

Livelli di valutazione {Sub-fattori}	
al di sotto	30%
in linea	60%
al di sopra	80%
eccellente	100%

Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento

Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate dai soggetti valutatori tramite colloqui individuali nell'ambito dei quali sono fornite indicazioni utili per migliorare le professionalità dei rispettivi soggetti valutati, individuando punti di forza/ debolezza, eventuali interventi organizzativi da introdurre ed eventuali suggerimenti per piani di formazione.

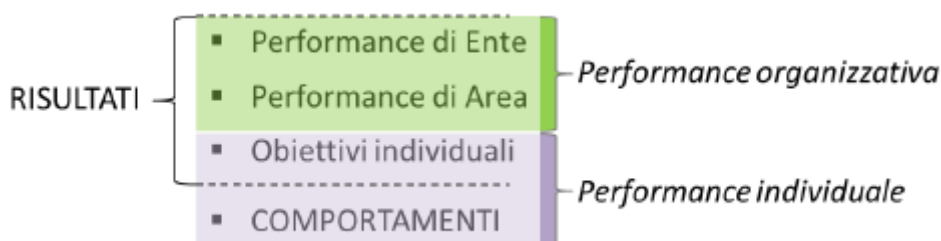
Sistema di incentivazione per la quantificazione della produttività individuale

Una volta completate le fasi di valutazione delle performance, tanto organizzative quanto individuali, gli output (ovvero le valutazioni espresse in termini numerici) vengono utilizzati come sorgenti di dati per l'utilizzo del Fondo risorse decentrate previsto dall'art. 68 del nuovo CCNL.

Le risorse rese annualmente disponibili devono fare riferimento:

- alla performance organizzativa, per ciò che riguarda la performance di ente e dell'area organizzativa di competenza;

- alla performance individuale, per ciò che riguarda il grado di raggiungimento degli obiettivi personali assegnati e alla valutazione dei comportamenti.



Si richiama quanto già previsto al par. 3.5 per quanto alla soglia critica relativa alla performance complessiva di Ente.

4.4 Procedura di conciliazione

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni ricorrendo alle presenti procedure di conciliazione.

Il valutato, laddove non sottoscriva la scheda di valutazione perché in disaccordo, nel termine di 10 giorni dalla data posta sulla stessa, può chiedere per iscritto al valutatore il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutatore entro 30 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

Se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova Scheda finale, sottoscritta da entrambe le parti, sostituisce la precedente; se non concordano, la scheda di valutazione finale, sottoscritta esclusivamente dal valutatore, reca la firma del valutato unicamente per presa visione.

In questo secondo caso, fermo restando il diritto del valutato di rivolgersi all'autorità giudiziaria, la Camera di Commercio di Reggio Calabria si impegna a partecipare ad un preventivo tentativo di risoluzione della controversia attraverso la procedura prevista dall'art. 410 c.p.c.

5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA

Come previsto dall'art. 7 comma 1 del D. Lgs. 150/2009 come modificato dal D.Lgs. 74/2017, le amministrazioni pubbliche devono adottare e aggiornare annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

All'atto dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione (mese di novembre), il Segretario Generale in raccordo con l'OIV e con il supporto dell'Unità di supporto ai sistemi di qualità, misurazione e valutazione, controllo di gestione provvede a verificare la necessità di aggiornare il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) alla luce delle eventuali variazioni intervenute nel contesto interno ed esterno. Qualora quest'ultimo non presenti novità sostanziali e tali da indurre l'esigenza di rimettere mano al Sistema, l'ente esplicita tale circostanza, attraverso una Delibera di Giunta, con la quale si conferma il Sistema già vigente. Tale atto sarà adottato indicativamente entro l'approvazione del Piano della performance relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione.

6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO

Ai fini della gestione delle attività operative di pianificazione, rilevazione, validazione, misurazione e valutazione degli obiettivi/indicatori, la Camera di Commercio di Reggio Calabria si potrà avvalere, a regime, della piattaforma denominata «SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO PER LE CCIAA» messo a disposizione di Unioncamere nazionale.

Si tratta di un applicativo complesso, articolato secondo diverse sezioni nelle quali le Camere possono, tra le altre cose, provvedere all'alimentazione di alcune rilevazioni nell'ambito del sistema camerale e consultare indicatori afferenti alle diverse dimensioni della performance camerale e per i quali è possibile effettuare confronti e comparazioni rispetto ai valori medi/mediani di sistema (benchmarking).

La sezione dedicata specificamente alla pianificazione e al Ciclo della performance è denominata «INTEGRA» ed è, a sua volta, articolata in vari ambienti di lavoro:

- PLAN, che permette la pianificazione strategica-operativa mediante la definizione di: aree strategiche; obiettivi strategici e relativi indicatori; obiettivi operativi e relativi indicatori; obiettivi individuali; albero della performance; mappa strategica (per le CCIAA che adottano la Balanced scorecard).
- DOCUMENTI, nel quale sono stati implementati gli editor per la redazione dei seguenti documenti: Relazione previsionale e programmatica (RPP); Preventivo economico (ivi compreso il PIRA, Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio); Piano della performance; Relazione sulla performance; Relazione sulla gestione e sui risultati (che racchiude in un unico "template" di documento le informazioni previste dal D.P.R. 254/2005, dal D.M. 27/03/2013 e dal D.P.C.M. 18 settembre 2012).
- MONITOR, per il monitoraggio degli obiettivi e degli indicatori a essi associati, consta di una serie di funzionalità che permettono la configurazione del flusso, la rilevazione in itinere da parte delle unità organizzative preposte, la validazione da parte dei responsabili, la misurazione e la valutazione da parte dei controller (cruscotti).
- REPORT, che consente il download di reportistica inerente a obiettivi/indicatori secondo le seguenti combinazioni: obiettivi strategici/operativi; con o senza indicatori correlati; unità organizzative correlate.

7. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI

Con riferimento ai sistemi di programmazione esistenti ed al DPR 254/05, il Sistema di misurazione e valutazione incide sulla struttura ed i contenuti dei principali documenti di programmazione, ai fini del loro coordinamento e della formalizzazione di un sistema di indicatori coerenti e misurabili.

La programmazione dell'Ente è costituita principalmente dal documento di Programmazione pluriennale, la Relazione Previsionale e Programmatica, il Preventivo annuale ed il Budget Direzionale; il contenuto di tali documenti viene coordinato con i contenuti del Sistema di misurazione e valutazione e con quelli del Piano della Performance. Il Piano della Performance raccorda ed integra tutti i documenti sopra citati, nei contenuti strategici, operativi ed economico-finanziari.

Gli strumenti di controllo esistenti saranno opportunamente integrati per assicurare un Sistema di misurazione e valutazione della performance coordinato ed efficace. Tale integrazione si realizzerà attraverso l'implementazione, ove possibile, di sistemi di estrazione dei dati dagli archivi esistenti, e la rilevazione di dati per la misurazione degli indicatori attraverso modalità informatiche ed organizzative coerenti con il sistema di rilevazione dati utilizzato.

APPENDICE

→ Scheda di programmazione

AMBITO STRATEGICO 1. -----				
Obiettivo strategico	1.1 -----			
Descrizione	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodi consequatur.			
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 – Regolamentazione			
Risorse economiche	---,--- Euro			
Indicatore	Algoritmo	Target anno n+1	Target anno n+2	Target anno n+1
(.....)	 /	≥ 1	≥ 1,5	≥ 1,8
(.....)	 /	≥ 1	≥ 1,5	≥ 1,8
↓				
OBIETTIVO STRATEGICO 1.1 SVILUPPO SOSTENIBILE, GREEN ECONOMY E INNOVAZIONE				
Piano operativo				
Obiettivo operativo	1.1.1			
Descrizione	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodi consequatur.			
Risorse economiche	 Euro			
Indicatore	Algoritmo	Target anno n		
.....	 /	≥ 1		
.....	 /	≥ 1		
Obiettivo operativo	1.1.2			
Descrizione	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodi consequatur.			
Risorse economiche	 Euro			
Indicatore	Algoritmo	Target anno n		
.....	 /	≥ 70%		

→ Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONSUNTIVO	TARGET	GRADO RAGGIUNGIMENTO
02.01.11 -----										--- ,00%
			--,%	-----	-----	-----	3 N.	3 N.	>= -- N.	--- ,00%
			--,%	-----	-----	-----	18 N.	18 N.	>= -- N.	--- ,00%
			--,%	-----	-----	-----	24 N.	24 N.	>= -- N.	--- ,00%
02.01.01 -----										--- ,00%
			33,%	-----	-----	-----	--- , € / -- N.	--- - €	>= -- €	--- ,00%
			33,%	-----	-----	-----	--- , € / -- N.	--- - €	<= -- €	--- ,00%
			34,%	-----	-----	-----	--- N.	--- N.	>= -- N.	--- ,00%

→ Schede di valutazione individuale

Scheda di valutazione {Segretario generale}

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	0,0	Punteggio componente	0,0 / 40,0
	Ambito organizzativo di diretta responsabilità	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio		Punteggio componente	0,0 / 0,0
	Obiettivi individuali	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio		Punteggio componente

0%

COMPORTEMENTI	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente "Comportamenti"
	Capacità di valutazione dei collaboratori	Sub-Fattore_001.1	in linea	0,0	
		Sub-Fattore_001.2	in linea	0,0	
		Sub-Fattore_001.3	in linea	0,0	
	Fattore_002	Sub-Fattore_002.1	in linea	0,0	
		Sub-Fattore_002.2	in linea	0,0	
		Sub-Fattore_002.3	in linea	0,0	
		Sub-Fattore_002.4	in linea	0,0	
		Sub-Fattore_002.5	in linea	0,0	
	Fattore_003	Sub-Fattore_003.1	in linea	0,0	
Sub-Fattore_003.2		in linea	0,0		
...					
Fattore_M	Sub-Fattore_M.1	in linea	0,0		
	Sub-Fattore_M.2	in linea	0,0		
	Sub-Fattore_M.3	in linea	0,0		

0%

Punteggio complessivo

0,0 / 100,0

Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodi consequatur. Quis aute iure reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint obcaecat cupiditat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodi consequatur. Quis aute iure reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint obcaecat cupiditat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

Data

Il valutatore

Il valutato

Scheda di valutazione {P.O.}

RISULTATI		Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	Punteggio componente														
Performance di ente	Performance_Ente_001		0,0	0,0 / 15,0														
Ambito organizzativo di diretta responsabilità	Performance_Area_00N	Indicatore sintetico performance Area	0,0	0,0 / 25,0														
Obiettivi individuali	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Peso attribuito Obj</th> <th>Grado raggiungimento Obj</th> <th>Punteggio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Obj_001</td> <td></td> <td>0,0</td> </tr> <tr> <td>Obj_002</td> <td></td> <td>0,0</td> </tr> <tr> <td>Obj_003</td> <td></td> <td>0,0</td> </tr> <tr> <td>Obj_N</td> <td></td> <td>0,0</td> </tr> </tbody> </table>	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	Obj_001		0,0	Obj_002		0,0	Obj_003		0,0	Obj_N		0,0	0%	0,0 / 25,0
Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio																
Obj_001		0,0																
Obj_002		0,0																
Obj_003		0,0																
Obj_N		0,0																

COMPORTEMENTI		Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente "Comportamenti"	
Fattore_001	Sub-Fattore_001.1			in linea	0,0	0,0 / 35,0	
	Sub-Fattore_001.2			in linea	0,0		
	Sub-Fattore_001.3			in linea	0,0		
	Fattore_002	Sub-Fattore_002.1			in linea		0,0
		Sub-Fattore_002.2			in linea		0,0
		Sub-Fattore_002.3			in linea		0,0
		Sub-Fattore_002.4			in linea		0,0
		Sub-Fattore_002.5			in linea		0,0
	Fattore_003	Sub-Fattore_003.1			in linea		0,0
		Sub-Fattore_003.2			in linea		0,0
	...						
	Fattore_M	Sub-Fattore_M.1			in linea		0,0
		Sub-Fattore_M.2			in linea		0,0
		Sub-Fattore_M.3			in linea		0,0
0%							

Punteggio complessivo
0,0 / 100,0

Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodi consequatur. Quis aute iure reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint obcaecat cupiditat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodi consequatur. Quis aute iure reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint obcaecat cupiditat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

Data	Il valutatore	Il valutato

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	0,0 / 40,0	0,0%
Performance individuale	0,0 / 60,0	0,0%

Scheda di valutazione {Dipendenti}

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	Punteggio componente
	Performance_Ente_001		0,0	0,0 / 10,0
Ambito organizzativo di pertinenza	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	Punteggio componente	
Performance_Area_00N		0,0	0,0 / 20,0	
Obiettivi individuali	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	Punteggio componente
				0%
				0,0 / 25,0

Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa	Fattore_001
	Fattore_002
	Fattore_003
	Fattore_004
	Fattore_M

COMPORTEMENTI	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente "Comportamenti"
	Fattore_001		in linea		
			in linea		
			in linea		
	Fattore_002		in linea		
			in linea		
			in linea		
			in linea		
	Fattore_003		in linea		
			in linea		
		in linea			
Fattore_004		in linea			
		in linea			
		in linea			
...					
Fattore_M		in linea			
		in linea			
		in linea			

Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodo consequat. Quis aute iure reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint obcaecat cupiditat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodo consequat. Quis aute iure reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint obcaecat cupiditat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

Data	Il valutatore	Il valutato
------	---------------	-------------

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	0,0 / 30,0	0,0%
Performance individuale	0,0 / 70,0	0,0%

Note per la compilazione delle Schede

I valori restituiti in relazione alla performance di Ente / Area organizzativa rappresentano, in pratica, dei meta-indicatori sintetici che risultano dalla misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Così come da quest'ultima vengono desunti gli eventuali Obiettivi individuali attribuiti ai singoli (quanto meno quelli prescelti tra gli obiettivi strategici/operativi). Laddove ci fossero ulteriori obiettivi individuali non desunti dall'albero della performance, si precisa che questi ultimi sono, in ogni caso, monitorati, misurati e valutati con le medesime modalità e strumenti (v. sez. 5 delle Linee guida).

Per quanto riguarda i comportamenti, una volta selezionati i fattori di valutazione (e relativi sub-fattori), la valutazione effettuata restituisce un punteggio sintetico in base a una media ponderata dei pesi attribuiti ai singoli fattori.

Con particolare riferimento alla valutazione dei comportamenti dei dipendenti, tra tutti i fattori individuati, che potranno essere usati per varie finalità (anche al di là del ciclo della performance, come ad es. le progressioni orizzontali), sono annualmente "spuntati" quelli che servono specificamente per la valutazione della produttività annua (entrando, quindi, nella quantificazione della cd «Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa»).

Di seguito si indicano gli elementi relativi ai fattori e subfattori dei comportamenti:

1) Dipendenti Cat. B e C

COMPORTAMENTI ADOTTATI PER IL PERSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI E LO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITA' ASSEGNATE	
RELAZIONALI	Relazioni Interne - <i>Relazione professionale, efficace e collaborativa con i colleghi e con il referente diretto, rispondendo degli obiettivi assegnati e fornendo feedback sulle azioni;</i> - <i>Collaborazione con le altre strutture organizzative dell'ente, nel rispetto dei vincoli organizzativi o gerarchici;</i> - <i>Condivisione e diffusione delle informazioni e conoscenze;</i> - <i>Capacità di affrontare situazioni conflittuali con tranquillità e promuovendo una relazione corretta.</i>
	Relazioni esterne - <i>Instaurare e mantenere relazioni e rapporti con interlocutori esterni e con l'utenza in un'ottica di customer satisfaction;</i> - <i>Tendenza a risolvere rapidamente e senza riserve i problemi nei servizi al cliente</i> - <i>Capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio</i> - <i>Capacità di affrontare situazioni conflittuali con tranquillità e promuovendo una relazione corretta.</i>
ORGANIZZATIVO O GESTIONALI	Organizzazione del lavoro - <i>Organizzare le attività affidate con efficacia ed efficienza anche garantendo il rispetto dei tempi e delle priorità assegnate.</i> - <i>Capacità di assolvere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato</i> - <i>Tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee, assumendosene la responsabilità.</i>
	Team working - <i>Capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente</i>

TECNO-REALIZZATIVI	Risoluzione dei problemi - <i>Ricerca e produrre/proporre soluzioni efficaci a fronte di problematiche impreviste e/o emergenti;</i> - <i>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.</i> - <i>Capacità di differenziare il problema dalle difficoltà ricorrenti legate al proprio ruolo</i>
	Flessibilità - <i>Disponibilità a mutare i propri schemi operativi in coerenza con il mutare del contesto</i> - <i>Adattarsi in modo proattivo alle diverse esigenze organizzative e alle differenti situazioni di lavoro.</i> - <i>Capacità di operare in parallelo anche su attività diverse</i>
	Responsabilità' - <i>Assumersi la responsabilità degli esiti della propria prestazione e del buon andamento del servizio di appartenenza.</i>
	Costanza e Precisione - <i>Costanza, precisione e correttezza nell'esecuzione del lavoro e degli output prodotti.</i> - <i>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.</i> - <i>Tendenza a rispettare le procedure di realizzazione del proprio lavoro e a ricercare spazi per un miglioramento continuo dei livelli di qualità.</i>

2) Dipendenti categoria D

COMPORTAMENTI ADOTTATI PER IL PERSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI E LO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITA' ASSEGNATE	
RELAZIONALI	Relazioni Interne - <i>Relazione professionale efficace e collaborativa con i colleghi e con il referente diretto, rispondendo degli obiettivi assegnati e fornendo feedback sulle azioni;</i> - <i>Collaborazione con le altre strutture organizzative dell'ente, nel rispetto dei vincoli organizzativi o gerarchici;</i> - <i>Condivisione e diffusione delle informazioni e conoscenze</i> - <i>Capacità di affrontare situazioni conflittuali con tranquillità e promuovendo una relazione corretta.</i>
	Relazioni esterne - <i>Instaurare e mantenere relazioni e rapporti con interlocutori esterni e con l'utenza costruendo e consolidando le reti di relazioni con i terzi;</i> - <i>Tendenza a risolvere rapidamente e senza riserve i problemi nei servizi al cliente.</i> - <i>Capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio</i> - <i>Capacità di dirimere situazioni critiche con tranquillità e promuovendo una relazione corretta.</i>
ORGANIZZATIVO-GESTIONALI	Pianificazione, Programmazione e Controllo - <i>Pianificare, programmare e monitorare le attività affidate, nell'ambito delle responsabilità di ruolo e degli obiettivi del Servizio di riferimento.</i>
	Organizzazione del lavoro - <i>Organizzare le attività affidate con efficacia ed efficienza anche garantendo il rispetto dei tempi e delle priorità assegnate.</i> - <i>Tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee assumendosene la responsabilità.</i>
	Team working - <i>Capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente</i>

TECNO- REALIZZATIVI	Propositività - <i>Attivarsi in autonomia, suggerendo nuove azioni nel rispetto dei vincoli normativi ed organizzativi, contribuendo al miglioramento continuo della qualità dei servizi resi.</i>
	Risoluzione dei problemi - <i>Ricerca e produrre/proporre soluzioni efficaci a fronte di problematiche impreviste e/o emergenti;</i> - <i>Capacità di differenziare il problema dalle difficoltà ricorrenti legate al proprio ruolo.</i>
	Flessibilità - <i>Disponibilità a mutare i propri schemi operativi in coerenza con il mutare del contesto.</i> - <i>Adattarsi in modo proattivo alle diverse esigenze organizzative e alle differenti situazioni di lavoro.</i> - <i>Capacità di operare in parallelo anche su attività diverse.</i>
	Responsabilità - <i>Assumersi la responsabilità di quanto attiene alla propria prestazione e a quella del servizio di appartenenza.</i> - <i>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.</i> - <i>Avere conoscenza e consapevolezza del proprio ruolo e dei propri compiti per definire correttamente le proprie e altrui responsabilità.</i>
	Corretta elaborazione e redazione di atti, documenti e progetti - <i>Capacità di approfondimento adeguato, di istruttoria completa ed esauriente, di formazione corretta ed accurata degli atti, documenti e progetti e di gestione efficace dei processi in essere.</i>

3) Posizioni Organizzative

COMPORTAMENTI ADOTTATI PER IL PERSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI E LO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITA' ASSEGNATE	
RELAZIONALI	Relazioni Interne - - <i>Relazione professionale efficace e collaborativa con il Segretario Generale ed i colleghi, nonché con i rappresentanti degli organi, rispondendo degli obiettivi assegnati e fornendo feedback sulle azioni;</i> - <i>Collaborazione ed integrazione con le altre strutture organizzative dell'ente, nel rispetto dei vincoli organizzativi o gerarchici, favorendo il gioco di squadra e risultati di interesse generale per l'ente;</i> - <i>Condivisione e diffusione delle informazioni e conoscenze in modo coerente con le esigenze e la strategia dell'Ente;</i> - <i>Capacità di affrontare situazioni conflittuali con tranquillità e promuovendo una relazione corretta</i>
	Relazioni esterne - <i>Instaurare e mantenere relazioni e rapporti con interlocutori esterni, anche con ruoli politici, amministrativi o tecnici, oltre che con utenti e fornitori, in un'ottica di customer satisfaction;</i> - <i>Rappresentare l'Ente verso l'esterno costruendo e gestendo le reti di relazioni con i terzi;</i> - <i>Capacità di comunicare, condividere e diffondere informazioni e conoscenze in modo coerente con le esigenze e la strategia dell'Ente;</i> - <i>Capacità di dirimere situazioni critiche con tranquillità e promuovendo una relazione corretta.</i>
ORGANIZZATIVO- GESTIONALI	Gestione e sviluppo del personale assegnato e capacità di valutazione dei collaboratori - <i>Capacità di leadership e di guidare, motivare, valutare, coinvolgere, promuovere lo sviluppo dei collaboratori, creando un clima positivo per il raggiungimento degli obiettivi assegnati al servizio, con orientamento all'efficacia/efficienza.</i> - <i>Capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando azioni e responsabilità</i> - <i>Capacità di valutazione dei collaboratori, dimostrata tramite una differenziazione delle valutazioni sugli stessi.</i>

	Pianificazione, Programmazione e Controllo - Pianificare, programmare, monitorare e verificare le attività affidate, nel rispetto delle tempistiche e nell'ambito delle responsabilità di ruolo e degli obiettivi del Servizio di riferimento, anche in coerenza con le tempistiche del Ciclo di Gestione della Performance - Capacità di chiarire gli obiettivi dell'area organizzativa di riferimento, tradurli in azioni, coordinare e ottimizzare le risorse umane e economiche - Attenzione, sensibilità ed efficienza dimostrate nei confronti della dimensione economica della propria attività e dell'Ente
TECNO- REALIZZATIVI	Propositività - Attivarsi in autonomia, suggerendo nuove azioni nel rispetto dei vincoli normativi ed organizzativi, contribuendo al miglioramento continuo dell'efficienza e qualità dei servizi resi, con orientamento all'utenza - Tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee per il miglioramento dell'efficienza/ efficacia, anche con il coinvolgimento di altre unità organizzative.
	Risoluzione dei problemi - Capacità di ricercare ed elaborare soluzioni efficaci a fronte di problematiche impreviste e/o emergenti, applicabili per la soluzione effettiva della questione insorta - Capacità di differenziare il problema dalle difficoltà ricorrenti legate al proprio ruolo
	Flessibilità - Disponibilità a mutare ed adattare i propri schemi operativi in coerenza con il mutare del contesto normativo, organizzativo e dell'ambiente esterno. - Adattarsi in modo proattivo ai cambiamenti, alle diverse esigenze organizzative ed alle differenti situazioni di lavoro.
	Responsabilità e trasparenza - Assumersi la responsabilità di quanto attiene alla propria prestazione (ruolo) e a quella dell'area organizzativa di appartenenza e del personale assegnato, adottando le decisioni ed i comportamenti adeguati e coerenti con le strategie dell'ente. - Partecipazione al processo di gestione del rischio e di diffusione della cultura della trasparenza nell'Ente e dell'anticorruzione
	Corretta elaborazione e redazione di atti, documenti e progetti. - Capacità di approfondimento adeguato, di istruttorie complesse, di formazione corretta ed accurata degli atti, documenti e progetti e di gestione efficace dei processi in essere.

→ Scheda anagrafica indicatori

Titolo indicatore	Titolo sintetico
Descrizione indicatore	Descrizione dettagliata per esplicitare quale fenomeno l'indicatore consente di misurare
Tipo indicatore	- efficienza - efficacia - stato delle risorse - qualità (erogata o percepita) - impatto (outcome) - economico-patrimoniale - struttura
Unità di misura	- Data - Euro - FTE - Giorni - Numero - Ore - Percentuale
Fonte indicatore	Da dove si ottengono i dati necessari (controllo di gestione, applicativi per la contabilità, ecc.)
Algoritmo di calcolo indicatore	- Misura - Misura 1-Misura 2 - - Misura 1/Misura 2 - (Misura 1*Misura 2)/Misura 3 -
Valore di riferimento indicatore (dati storici)	Valori registrati nel triennio precedente (sulla base dei quali sono fissati i target)
Target indicatore	Valore atteso per ciascun anno del triennio di riferimento
Target frazionabile per periodo di rilevazione	<u>SI</u>: nel caso in cui si tratti di un valore "continuo" che fa riferimento a un'attività da svolgere in modalità cumulativa nell'anno (es. n. partecipanti alle attività formative per aspiranti imprenditori nel 2017) <u>NO</u>: nel caso in cui si tratti di un valore "standard" da rispettare a prescindere dall'intervallo di riferimento (Pratiche di prima iscrizione di società evase in 2gg)