Camera di Commercio
Catanzaro Crotone
Vibo Valentia

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

2024

INDICE

Sommario

PREMESSA 1

1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA 4
1.1 Natura dell'Ente 4
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti 4
1.3 Organizzazione dell'Ente 5

2. IL SISTEMA 13

LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 17
2.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati 18
2.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target 19
2.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa 20
2.4 Valutazione della performance organizzativa 23
2.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa 24

3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE 25
3.1 Requisiti e principi 26
3.2 Criteri e fattori di valutazione del personale 27
4.2.1 Segretario Generale/Dirigenti 27
4.2.2 Personale responsabile titolare di incarico di Elevata Qualificazione 28
4.2.3 Personale non dirigente 30
3.3 Modalità di valutazione della performance individuale 35
3.4 Procedura di conciliazione 38

4. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA 39

5. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO 39

6. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI 40
6.1 LA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA 40

APPENDICE 32
Scheda di programmazione 32
Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa 34
Schede di valutazione individuale 35
Scheda anagrafica indicatori 48

PREMESSA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP), previsto dall'art. 7 del D.Lgs. n. 150 del 27.10.2009, rappresenta lo strumento metodologico con cui la Camera di Commercio di Catanzaro, Crotone e Vibo Valentia è chiamata a valutare 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/EQ 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.

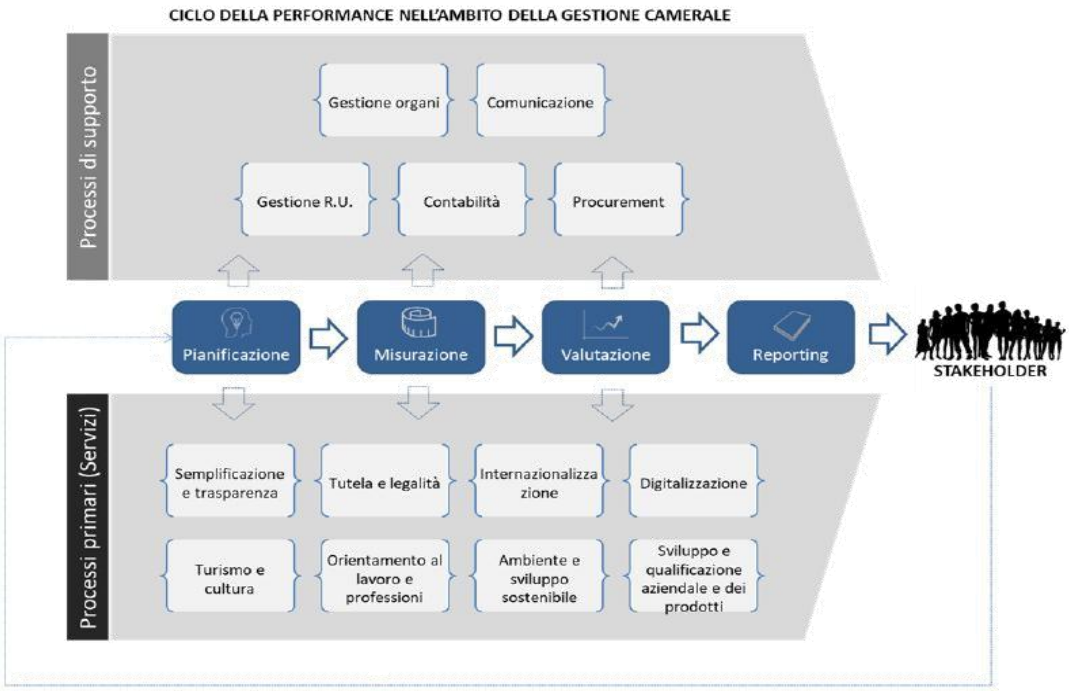
Le attività di misurazione e valutazione della performance, ponendosi a valle della fase di pianificazione strategica e di programmazione operativa, investono in maniera trasversale tutti i processi dell'ente, sia quelli rivolti all'utenza esterna sia quelli inerenti al governo e al funzionamento della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

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 un'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 Catanzaro, Crotone e Vibo Valentia definisce il proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance per la prima volta come nuovo Ente accorpato secondo le linee guida apportate dalle modifiche del 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 Catanzaro, Crotone e Vibo Valentia, ai sensi 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.

A novembre 2022 la Camera di Commercio ha finalmente completato, dopo molti anni, il processo di accorpamento introdotto con l'entrata in vigore del decreto, avvenuta in data 10/12/2016, con cui 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.

1.2 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.

1.3 Organizzazione dell'Ente

GLI ORGANI

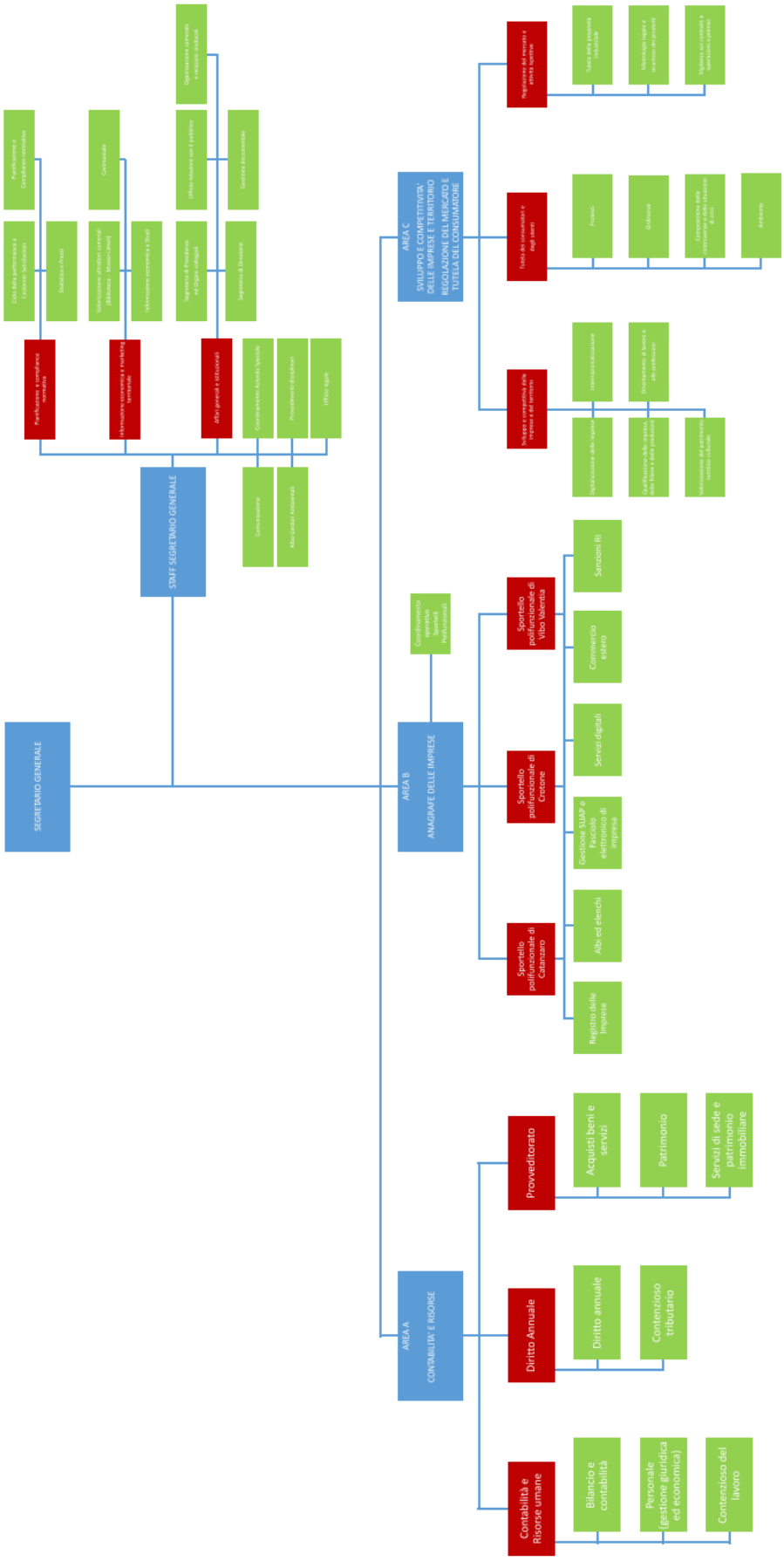
Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della Camera di commercio di Catanzaro, Crotone e Vibo Valentia:

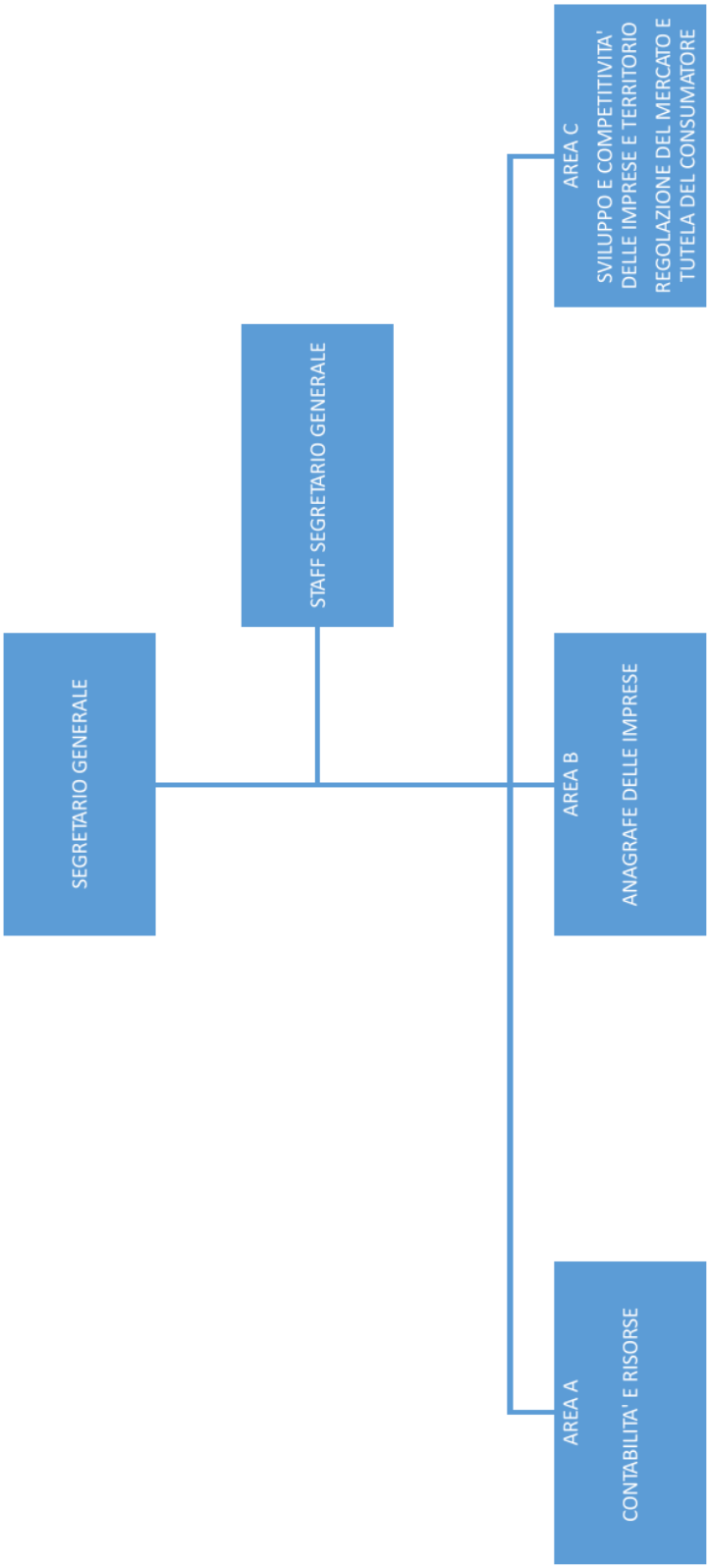
- il **Consiglio**, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a 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 5 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.

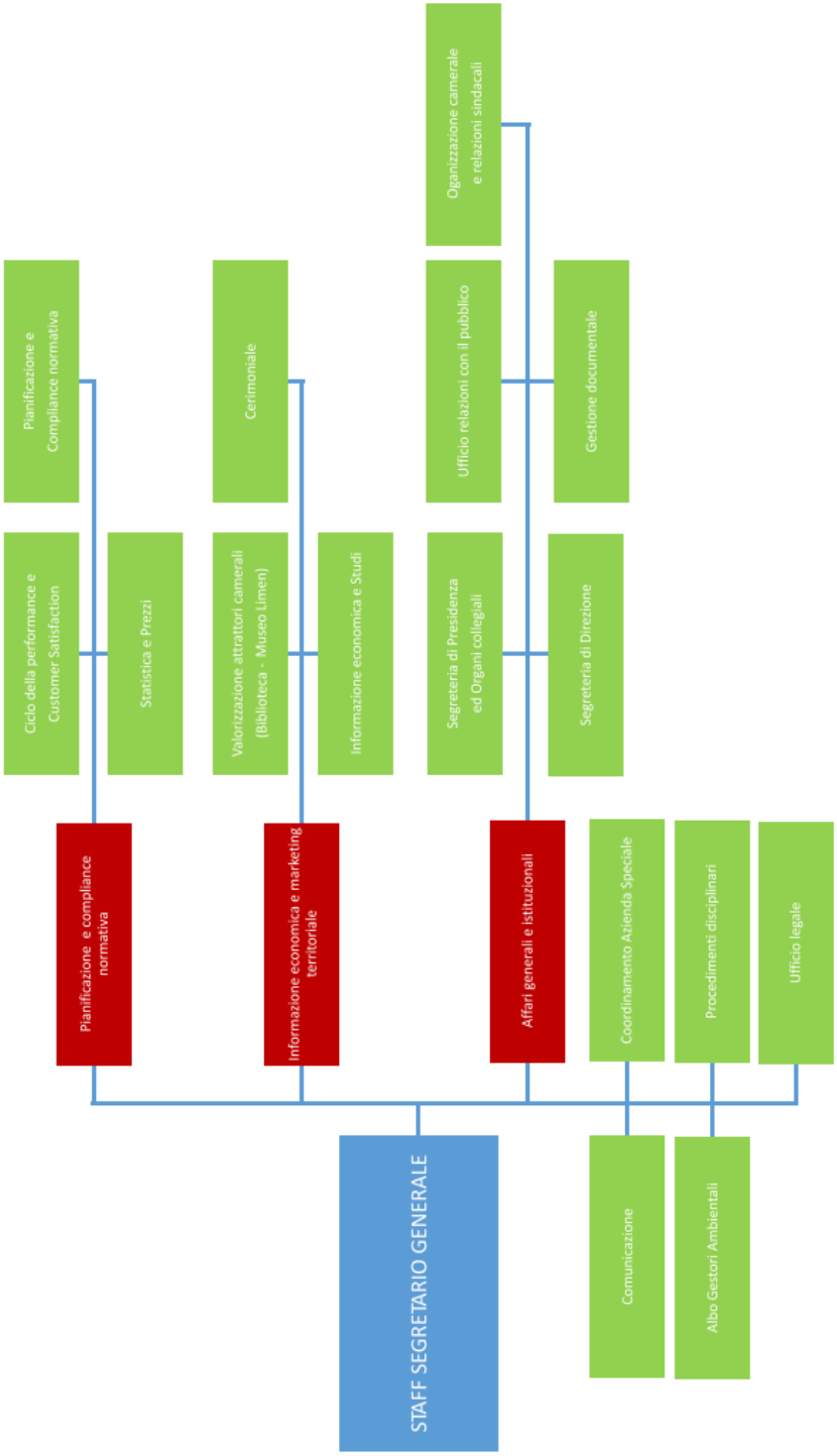
L'ente si avvale, inoltre, dell'**Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV)**, che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nonché nell'attuazione e monitoraggio del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance.

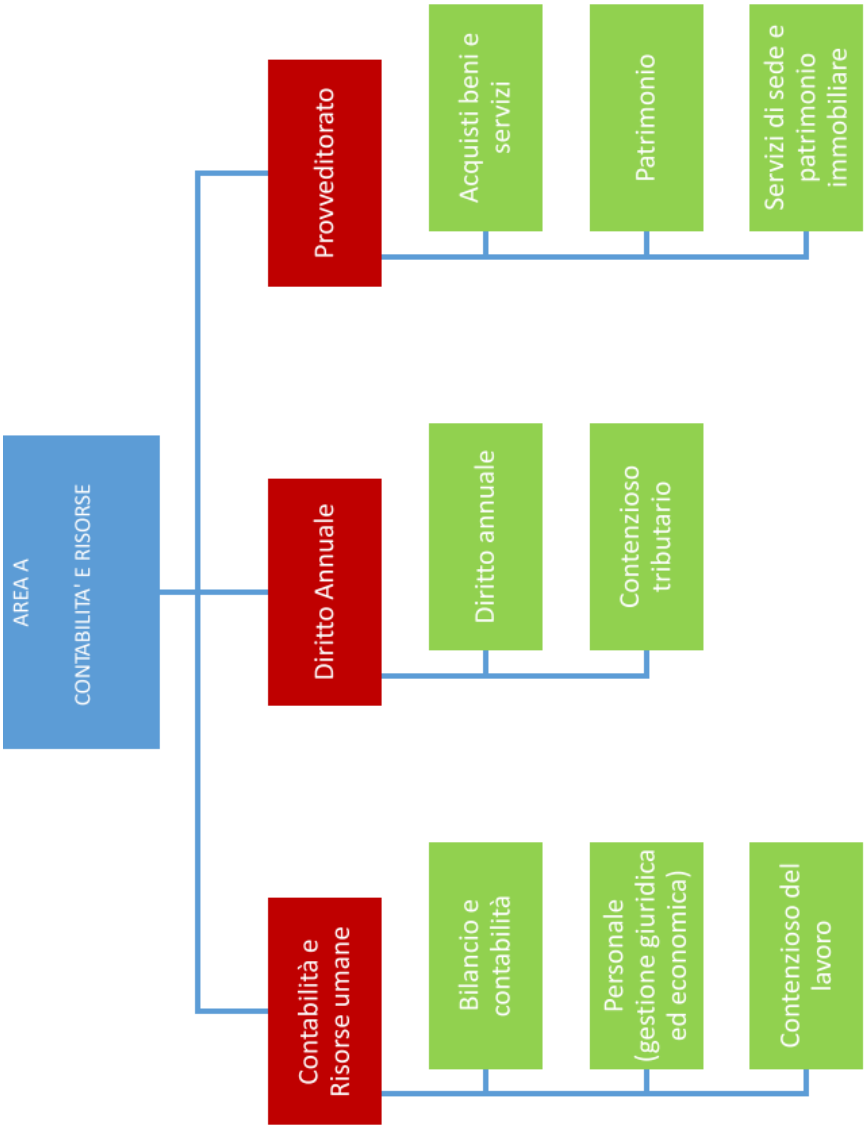
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

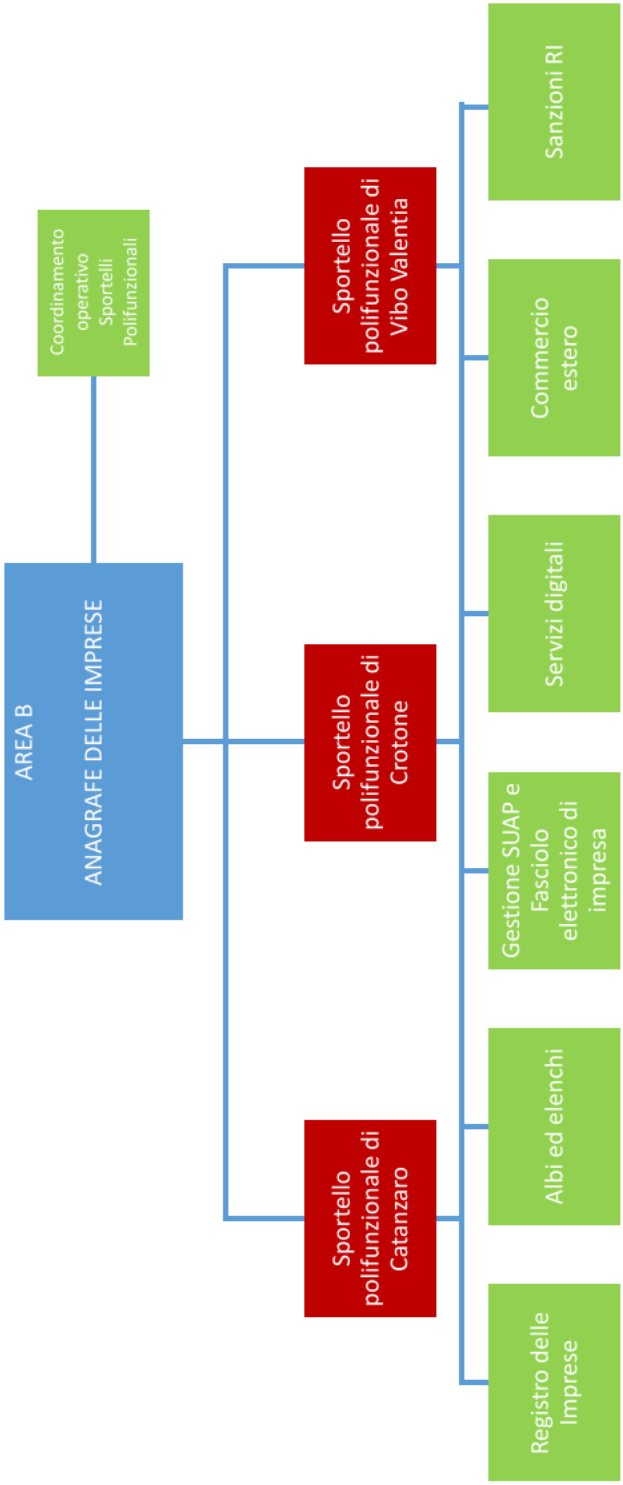
La CCIAA di Catanzaro, Crotone e Vibo Valentia, oltre all'Area di competenza del Segretario Generale cui afferiscono, i seguenti Servizi di Staff/Uffici: 1.Pianificazione e compliance normativa – 2. Informazione economica e marketing territoriale – 3. Affari Generali e Istituzionali, è articolata in 3 Aree, A) Contabilità e risorse, B) Anagrafe delle imprese, C) Sviluppo e competitività delle imprese e del territorio - Regolazione del mercato e Tutela del consumatore.
Le 3 aree, che saranno governate da 3 figure dirigenziali, sono attualmente scoperte e sono, quindi, assunte ad interim dallo stesso Segretario Generale.
Quest'ultimo è posto al vertice della struttura come rappresenta l'organigramma in figura.

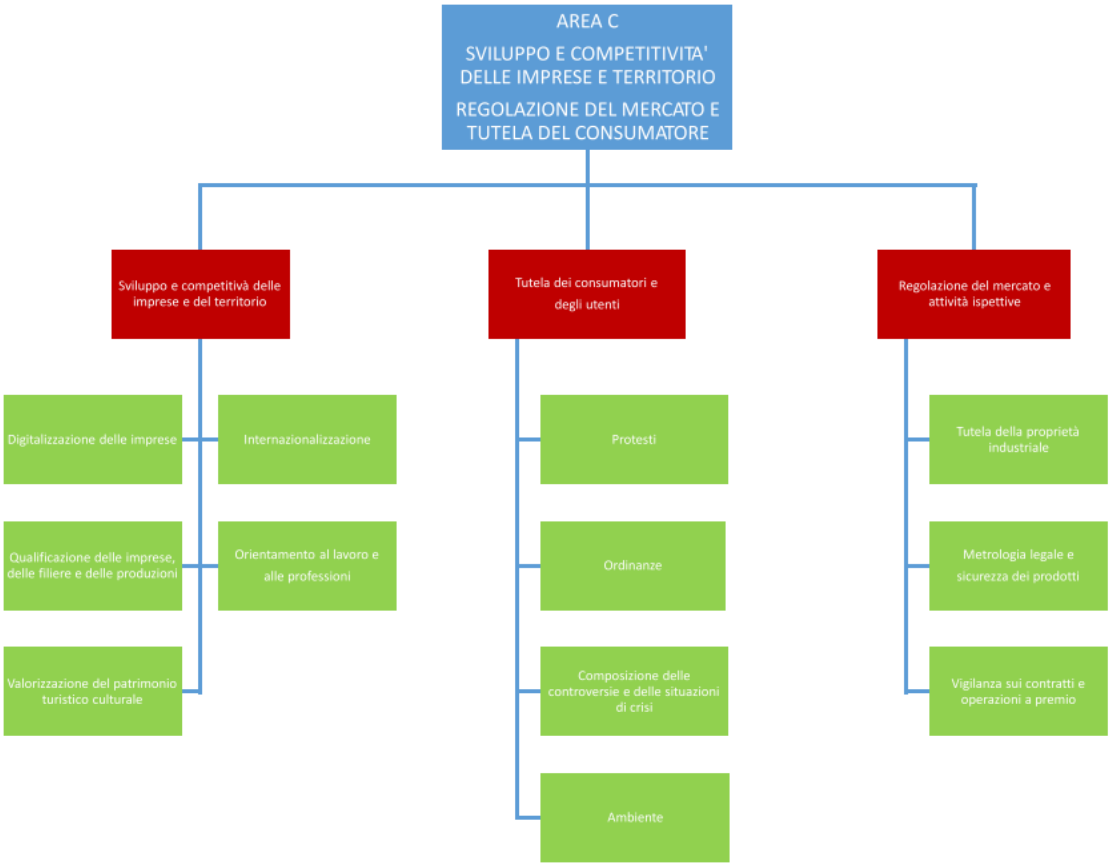

SEGRETARIO GENERALE
STAFF SEGRETARIO GENERALE
Pianificazione e compliance normativa
Ciclo della performance e Customer Satisfaction
Pianificazione e Compliance normativa
Soddisfazione Prezzi
Informazione economica e Marketing territoriale
Valorizzazione attrattiva camerale (Bandiera Blu, Musei Linea)
Comunicazione
Informazione economica e Studi
Affari generali e Istituzionali
Segretario di Presidenza ed Organi collegiali
Ufficio relazioni con il pubblico
Organizzazione camerale e relazioni sindacali
Segretario di Direzione
Gestione documentale
Coordinamento Aziende Speciali
Procedimenti disciplinari
Ufficio legale
Comunicazione
Albo Gestori Ambientali
AREA A
CONTABILITA' E RISORSE
Contabilità e Risorse umane
Bilancio e contabilità
Personale (gestione giuridica ed economica)
Contenzioso del lavoro
Diritto Annuale
Diritto annuale
Contenzioso tributario
Provveditorato
Acquisti beni e servizi
Patrimonio
Servizi di sede e patrimonio immobiliare
AREA B
ANAGRAFE DELLE IMPRESE
Coordinamento operativo Sportelli Professionali
Sportello polifunzionale di Catanzaro
Registro delle Imprese
Albi ed elenchi
Sportello polifunzionale di Crotone
Gestione SUAP e Fascicolo elettronico di impresa
Servizi digitali
Sportello polifunzionale di Vibo Valentia
Commercio estero
Sanzioni RI
AREA C
SVILUPPO E COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E TERRITORIO
REGOLAZIONE DEL MERCATO E TUTELA DEL CONSUMATORE
Sviluppo e competitività delle imprese e del territorio
Internazionalizzazione delle imprese
Internazionalizzazione
Orientamento al lavoro e alle professioni
Valorizzazione del patrimonio turistico culturale
Tutela dei consumatori e della fede pubblica
Prezzi
Sicurezze
Composizione delle controversie (ADR, ARBITRATO e CUC)
Arbitrato
Regolazione del mercato e della fede pubblica
Tutela della proprietà industriale
Metrologia legale e sicurezza dei prodotti
Vigilanza sui contratti e operazioni a premio


SEGRETARIO GENERALE
STAFF SEGRETARIO GENERALE
AREA A
CONTABILITA' E RISORSE
AREA B
ANAGRAFE DELLE IMPRESE
AREA C
SVILUPPO E COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E TERRITORIO
REGOLAZIONE DEL MERCATO E TUTELA DEL CONSUMATORE


STAFF SEGRETARIO GENERALE
Pianificazione e compliance normativa
Ciclo della performance e Customer Satisfaction
Pianificazione e Compliance normativa
Statistica e Prezzi
Informazione economica e marketing territoriale
Valorizzazione attrattori camerali (Biblioteca - Museo Limen)
Cerimoniale
Informazione economica e Studi
Affari generali e istituzionali
Segreteria di Presidenza ed Organi collegiali
Ufficio relazioni con il pubblico
Organizzazione camerale e relazioni sindacali
Segreteria di Direzione
Gestione documentale
Coordinamento Azienda Speciale
Comunicazione
Procedimenti disciplinari
Albo Gestori Ambientali
Ufficio legale


AREA A
CONTABILITA' E RISORSE
Contabilità e Risorse umane
Diritto Annuale
Provveditorato
Bilancio e contabilità
Personale (gestione giuridica ed economica)
Contenzioso del lavoro
Diritto annuale
Contenzioso tributario
Acquisti beni e servizi
Patrimonio
Servizi di sede e patrimonio immobiliare


AREA B
ANAGRAFE DELLE IMPRESE
Coordinamento operativo Sportelli Polifunzionali
Sportello polifunzionale di Catanzaro
Sportello polifunzionale di Crotone
Sportello polifunzionale di Vibo Valentia
Registro delle Imprese
Albi ed elenchi
Gestione SUAP e Fasciolo elettronico di impresa
Servizi digitali
Commercio estero
Sanzioni RI


AREA C
SVILUPPO E COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E TERRITORIO
REGOLAZIONE DEL MERCATO E TUTELA DEL CONSUMATORE
Sviluppo e competitivà delle imprese e del territorio
Tutela dei consumatori e degli utenti
Regolazione del mercato e attività ispettive
Digitalizzazione delle imprese
Internazionalizzazione
Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
Orientamento al lavoro e alle professioni
Valorizzazione del patrimonio turistico culturale
Protesti
Ordinanze
Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi
Ambiente
Tutela della proprietà industriale
Metrologia legale e sicurezza dei prodotti
Vigilanza sui contratti e operazioni a premio

IL SISTEMA ALLARGATO

La Camera di commercio di Catanzaro, Crotone e Vibo Valentia, 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".

In particolare, la Camera di commercio di Catanzaro, Crotone e Vibo Valentia opera attraverso una Azienda speciale al fine sostenere l'economia locale o suoi specifici settori:

- **l'Azienda Speciale** è chiamata a gestire alcuni servizi e attività specifiche per supportare il sistema delle piccole e medie imprese locali, per accrescere la competitività e rafforzare la loro posizione sui mercati locali, nazionali e internazionali. L'Azienda è stata potenziata negli ultimi mandati 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 di Commercio;
- esternalizzazione di alcuni servizi o progetti camerali strumentali alle attività dell'Ente stesso.

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;
- Imprese;
- Associazioni di rappresentanza, che costituiscono gli interlocutori privilegiati;
- Ordini professionali;
- Sistema bancario e finanziario;
- Consumatori;
- 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 Catanzaro, Crotone e Vibo Valentia 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 Catanzaro, Crotone e Vibo Valentia. 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 tecnostruttura, 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 tecnostruttura 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'innesco 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 tecnostruttura camerale procede a implementare il processo programmatorio. In particolare, il Segretario Generale, sentiti i funzionari titolari di incarico di Elevata Qualificazione (EQ), propone 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 le EQ 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 EQ.

Gli obiettivi individuali per i dipendenti sono individuati dal Segretario Generale con il supporto delle EQ, assicurando un'equa assegnazione numerica degli stessi per le singole aree di inquadramento.

MONITORAGGIO, MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione – la tecnostruttura 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» (Dirigenti/ EQ) per quanto riguarda l'asseverazione dei dati (validazione).

I Dirigenti e le EQ sono parte attiva, poi, anche nella successiva fase di valutazione della performance organizzativa, allorché Segretario generale, Dirigenti e EQ 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 apprezzare il grado di coerenza della stessa rispetto agli input e ai desiderata iniziali.

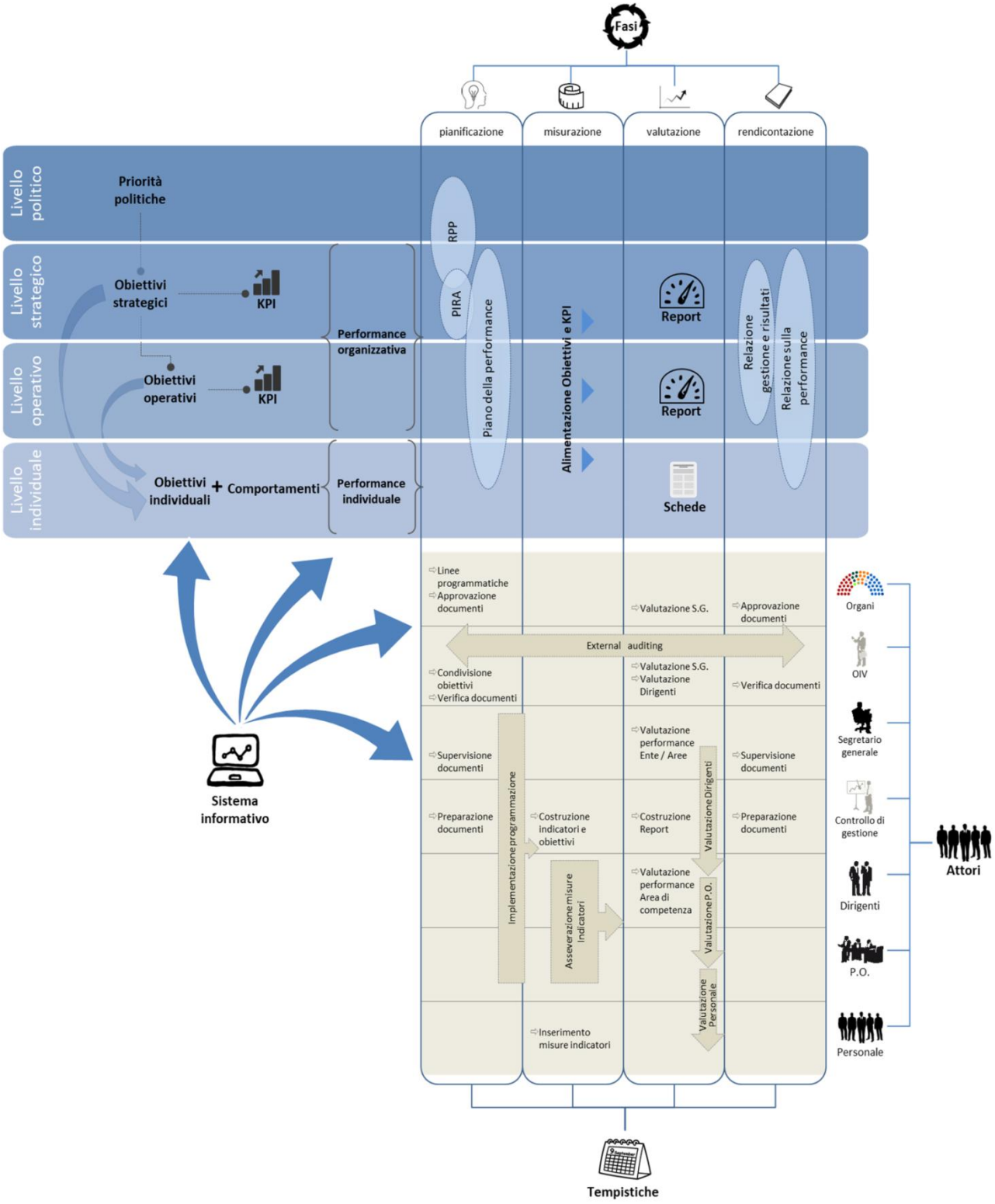
- Al termine dell'esercizio, gli organi di indirizzo politico approvano, in sede di valutazione conclusiva, il Rapporto sui risultati e la Relazione sulla gestione (insieme al bilancio consuntivo) e la Relazione sulla Performance.

Tra le strutture di supporto, l'unità di "Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente" (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:

1. sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.)
2. 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
3. curare la redazione e l'aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, Piano e Relazione).

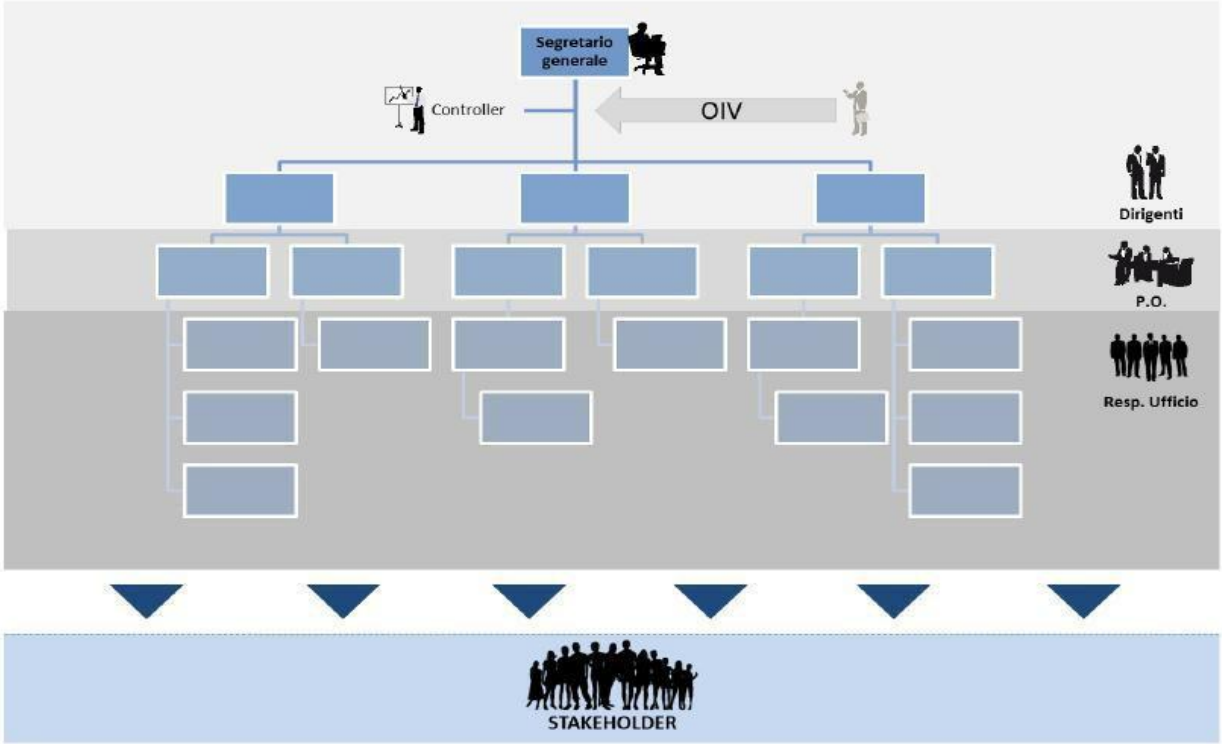
Nell'ambito delle strutture di supporto, l'OIV svolge una funzione di external auditor per quanto riguarda la gestione e l'evoluzione del Ciclo della performance. Avvalendosi di una struttura interna dedicata, gli OIV operano soprattutto sul piano della supervisione metodologica; tra i principali compiti 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.

DEFINIZIONE UNITÀ ORGANIZZATIVE E 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 PIAO	Giunta/OIV	Entro il 31 gennaio
Assegnazione obiettivi Segretario Generale	Giunta/OIV	Entro il 31 gennaio
Assegnazione degli obiettivi ai dirigenti e al personale	Segretario Generale/Dirigenti/EQ	Entro 45 giorni dall'approvazione del PIAO
Monitoraggio semestrale e proposte interventi correttivi	Controllo di gestione/Segretario Generale/Dirigenti/EQ	a conclusione semestre
Aggiornamento PIAO	Segretario generale Giunta	Entro luglio
Rilevazione dei dati per la relazione attività e misurazione indicatori per Relazione Performance	Controllo di gestione/Dirigenti e EQ	Entro il 30 aprile 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/Dirigenti/EQ	Dopo la validazione della Relazione Performance, entro agosto anno n+1

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 Catanzaro, Crotone e Vibo Valentia 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 (Servizi e uffici in staff al Segretario Generale)** che si 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, Dirigenti, funzionari titolari di incarichi di Elevata Qualificazione,…). 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.

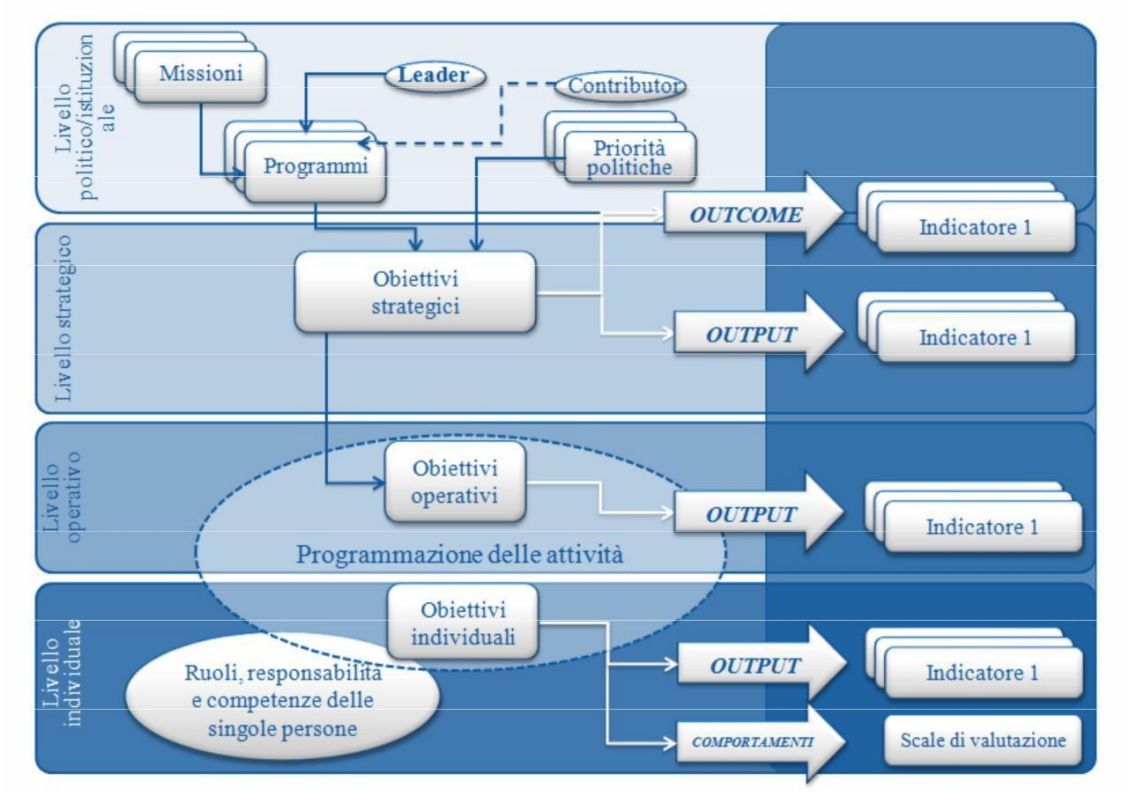
La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento della CCIAA, esprimendolo su una base predefinita in base alle

seguenti opzioni valutative:

- Disattesa (0-40,99)
- inferiore alle aspettative (41-59,99)
- in linea con le aspettative (60-90,99)
- superiore alle aspettative (91-100)

2.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

Nell'impostare il proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance, la Camera di Commercio di Catanzaro, Crotone e Vibo Valentia 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, poiché 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.

2.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

Gli elementi fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della Camera di Commercio di Catanzaro, Crotone e Vibo Valentia 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 pluriennali 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* (*input*)

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.);

- *Attività / Risultato (output)*

Forniscono elementi conoscitivi circa l'ammontare di prodotti/servizi erogati in termini quantitativi (es.: n. pratiche, certificati, ore di formazione, voucher concessi, ecc.) ovvero in termini di completamento di una determinata attività che viene reputata strategica da parte dell'ente (es.: realizzazione o completamento di una certa azione in una certa data);

- *Efficienza (Output vs Risorse)*

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 quantitative (Output vs Obiettivi)*

Capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti agli obiettivi predefiniti;

- *Qualità o Efficacia qualitativa (Attributi output)*

*EROGATA: F*a riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso;

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

- *Impatto (outcome; Effetti su stakeholder vs obiettivi)*

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.

2.3 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 Catanzaro, Crotone e Vibo Valentia effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

L'Unità di "Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente" 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 dei titolari responsabili di incarichi di Elevata Qualificazione, 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 "Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente" sulla base dei dati validati dalle EQ, 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 "Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente" 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 ai diversi centri di responsabilità.

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.

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;
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.

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:

Schema di sintesi degli indicatori di risultato degli obiettivi strategici e operativi

Gruppo Obiettivo strategico	Obiettivi strategici singoli	Media semplice obiettivi staregici singoli	peso $Mosi_i$	Obiettivi operativi	peso OP_i	Media semplice obiettivi operativi		peso $MpOP_OS_i$		Indice risultato Area strategica i-ma		peso RS_i
OS_1	os_1	Mos_1	*0,3*	$op_1_OS_1$	$1/n_1$	Mop_OS_1	con $Mop_OS_1=\sum(op_i_OS_1)/n_1$	*0,7*	con 0,3+0,7=1	RS_1	con $RS_1 = (Mos_1)*0,3 +(Mop_OS_1)*0,7$	*1/m*
	os2			$op_2_OS_1$	$1/n_1$							
	...			...	...							
	os_{t1}			$op_n_OS_1$	$1/n_1$							
					$\sum 1/n_1=1$							
OS_2	os_1	Mos_2	*0,3*	$op_1_OS_2$	$1/n_2$	Mop_OS_2	con $Mop_OS_2=\sum(op_i_OS_2)/n_2$	*0,7*	con 0,3+0,7=1	RS_2	con $RS_2 = (Mos_2)*0,3+(Mop_OS_2)*0,7$	*1/m*
	os2			$op_2_OS_2$	$1/n_2$							
	...			...	...							
	os_{t2}			$op_n_OS_2$	$1/n_2$							
...			...		$\sum 1/n_2=1$	...		...		...		...
Os_m	os_1	Mos_m	*0,3*	$op_1_Os_m$	$1/n$	Mop_Os_m	con $Mop_OS_m=\sum(op_i_OS_n)/n$	*0,7*	con 0,3+0,7=1	RS_m	con $RS_m = (Mos_m)*0,3 +(Mop_OS_m)*0,7$	*1/m*
	os2			$op_2_Os_m$	$1/n$							
	...			...	...							
	os_{tm}			$op_n_Os_m$	$1/n$							
					$\sum 1/n=1$							$\sum 1/m=1$

Sequenza di sintesi: 1° → 2° ↓

Media semplice RSi
Indicatore ENTE **Rtot**

con $Rtot= \sum(RS_i)/m$

Sono previsti dei margini di tolleranza entro i quali gli obiettivi/indicatori possono essere considerati come "raggiunti" (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target):

- per gli obiettivi strategici: +/-10%
- per gli obiettivi operativi: +/-10%
- per gli indicatori: +/-10%

Pertanto, la media ponderata delle performance degli N risultati è quantificata in termini di grado di raggiungimento del risultato tenendo conto della tolleranza prevista tra 0,9 e 1,1 (+/-10% target = raggiungimento risultato).
Nello specifico:

- in caso di valore compreso tra 0,9 ed 1,1 la media ponderata sarà conteggiata pari ad 1
- in caso di valori inferiori a 0,9 la media ponderata sarà rapportata a 0,9.
- in caso di valore superiore a 1,1, la media ponderata sarà rapportata a 1,1

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= (Σ Performance obiettivo operativo 1…..Performance obiettivo operativo n)/N

Dove

Performance Obiettivo operativo 1= Risultato conseguito/ Risultato atteso *100

N= numero di indicatori associati all'unità organizzativa

2.4 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'adeguatezza.

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 PIAO ("aggiornamento") al fine di garantire la tracciabilità.

2.5 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 Catanzaro, Crotone e Vibo Valentia, con il supporto degli uffici preposti al presidio interno del Ciclo della performance (L'Unità di "Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente"), si concretizza:

a) Nella valutazione della *performance complessiva dell'ente* da parte dell'OIV, tenendo conto del grado di raggiungimento eventualmente "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 singolo centro di responsabilità. 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.

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 (0-40,99) Performance non adeguata
Sufficiente(41-59,99) Performance adeguata
Buono (60-90,99) Performance più che adeguata
Ottimo (91-100) 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%.

I dipendenti che superano 60 giorni di assenza (si considerano i giorni lavorativi), esclusi i periodi di congedo ordinario, nel corso dell'anno, non hanno diritto alla produttività collettiva. Fanno eccezione le assenze per maternità (solo astensione obbligatoria), per interdizione per complicanze nella gravidanza, per distacco sindacale, per legge 104/1992 e per terapie salvavita.

3. 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;
- Dirigenti;
- Titolari di incarichi di Elevata Qualificazione;
- 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 (Settore/ 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 PIAO, 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	50%	0%	30%	20%	100%
Dirigenti	35%	30%	20%	15%	100%
EQ	25%	30%	15%	30%	100%
Personale	20%	25%	15%	40%	100%

Il punteggio da attribuire ai singoli obiettivi individuali tiene conto della seguente scala di valori:

punteggio tra 0-40,99 per risultati completamente disattesi

punteggio tra 41-59,99 per risultati al di sotto delle aspettative

punteggio tra 60-90,99 per risultati in linea con le aspettative

punteggio tra 91-100 per risultati al di sopra delle aspettative

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

Ad ogni singola voce di comportamento sarà attribuito un punteggio compreso tra 0 e 100.

Ogni punteggio assume il seguente significato:

0-25 *nessuna padronanza*	assenza di competenze o possesso di competenze che non consente di affrontare situazioni note e standardizzate
26-50 *padronanza di base* *richiede supervisione professionale*	possesso di competenze che abilita a realizzare aspetti specifici di processi in situazioni note e con supervisione professionale; ha conoscenza di base degli aspetti normativi, metodologici e di contesto a supporto del processo; esprime le capacità richieste ad un livello di base che consente di far fronte a situazioni note e routinarie
51-75 *buona padronanza* *livello autonomia applicativa*	possesso di competenze che abilita alla realizzazione dei processi del ruolo in modo autonomo rispetto agli obiettivi; ha conoscenza approfondita dei metodi a supporto del processo; esprime le capacità richieste in modo da far fronte in autonomia a situazioni differenziate
76-100 *piena padronanza* *livello innovativo/integrativo*	possesso di competenze che abilita alla realizzazione di processi complessi di ruolo che richiedano un uso innovativo / integrativo delle conoscenze ed esperienze anche in situazioni non ben definite; espressione delle capacità che consentono di far fronte a situazioni complesse

Il punteggio massimo conseguibile per ogni tipologia di personale, posto nella Camera di Catanzaro, Crotone e Vibo Valentia pari a 100, è perciò funzione della seguente equazione:

PI = (PE * Peso % PE)+(PAO*Peso %PAO)+(POI*Peso% POI)+(CC*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.**

3.1 Requisiti e principi

La valutazione della performance individuale della Camera di Commercio di Catanzaro, Crotone e Vibo Valentia 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.

3.2 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, Responsabili titolari di incarichi di Elevata Qualificazione, altri dipendenti) da parte della Camera di Commercio di Catanzaro, Crotone e Vibo Valentia.

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 a l'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/Dirigenti

Oggetto della valutazione dei dirigenti ivi compreso il 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 responsabile titolare di incarico di Elevata Qualificazione

Oggetto della valutazione delle EQ 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 EQ stesse per conseguire i risultati prefissati.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti delle EQ 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 EQ) 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 EQ) 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 dell'Area dei Funzionari (ex Cat. D non incaricati di responsabilità di Elevata Qualificazione) 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 dell'Area degli Istruttori (ex Cat. C) e dell'area degli Operatori esperti (ex Cat. B) 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

CAPACITA' TECNO REALIZZATIVE

risoluzione dei problemi

ricercare e produrre/proporre soluzioni efficaci a fronte di problematiche impreviste 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

responsabilita'

- Assumersi la responsabilità degli esiti della propria prestazione e del buon andamento del servizio di appartenenza.

costanza e precision

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.

Per il personale dell'Area degli Operatori (ex Cat. A) 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;

capacità di affrontare situazioni conflittuali con tranquillità e promuovendo una relazione corretta.

relazioni esterne

capacità di relazionarsi con interlocutori esterni e con l'utenza in un'ottica di customer satisfaction;

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.

C) CAPACITA' TECNO REALIZZATIVE

risoluzione dei problemi

tendenza a vedere il problema non come un ostacolo insormontabile, o come qualcosa di competenza altrui, ma come un normale aspetto collegato alla propria attività e, in quanto tale, da affrontare e risolvere.

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

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.

3.3 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 PIAO, gli obiettivi ai Dirigenti nonché alle EQ e, attraverso il loro supporto, a tutti i dipendenti della propria Area. Questa prima fase si può realizzare attraverso colloqui individuali o di gruppo e trova specifica formalizzazione nelle "Schede di valutazione" 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 l'unità di "Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente" provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi nel corso dell'anno, prevedendo eventualmente incontri collettivi e individuali con i Dirigenti e le EQ 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 "Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente" 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 generale da parte della Giunta su proposta dell'OIV;
- nei confronti dei Dirigenti da parte del Segretario generale;
- nei confronti delle EQ da parte del Segretario Generale;
- nei confronti del restante personale da parte del Segretario Generale con il supporto dei Dirigenti nonché delle EQ dell'area di riferimento.

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

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/ Dirigenti	**EQ**	**Funzionari (Ex Cat. D)**	**Istruttori (Ex Cat. C) e Operatori esperti (Ex Cat. B)**	**Operatori (Ex Cat. A)**
-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	-Relazioni interne -Relazioni esterne -Organizzazione del lavoro -Risoluzione dei problemi -Flessibilità -Costanza e precisione

Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento

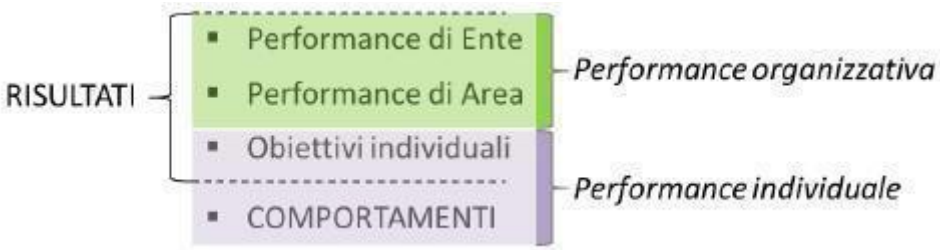
Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate dai soggetti valutatori tramite colloqui individuali nell'ambito dei quali sono fornite indicazioni utili per migliorare le professionalità dei rispettivi soggetti valutati, individuando punti di forza/ debolezza, eventuali interventi organizzativi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

Sistema di incentivazione per la quantificazione della produttività

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.

La determinazione dei criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance per il personale non dirigente è oggetto di contrattazione decentrata

Per i Dirigenti, in base a quanto previsto dal D.Lgs n.150/2009, la retribuzione individuale di risultato viene determinata in relazione alle seguenti fasce:

FASCE	PUNTEGGIO	RISULTATO SPETTANTE
FASCIA 1	DA 86 A 100	100%
FASCIA 2	DA 76 A 85	90%
FASCIA 3	DA 69 A 75	80%
FASCIA 4	DA 60 A 68	70%
FASCIA 5	DA 0 A 59	0%

A partire dal 2024 occorre fare riferimento alla previsione normativa introdotta dall'art. 4 bis D.L. 13/2023, convertito con modificazioni dalla L. 41 del 21/04/2023, "*Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni*" che stabilisce di assegnare ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture, specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento.

La norma, ai fini dell'individuazione degli obiettivi annuali, fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145.

E prevede che "*la verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento venga effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del decreto-legge 8 aprile 2013, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64*".

Pertanto, a partire dall'annualità 2024, è stabilito che il 30% della retribuzione di risultato verrà

riconosciuta al Segretario Generale, in quanto dirigente apicale e al dirigente dell'area amministrativo contabile, in caso di raggiungimento dell'obiettivo riferito al ritardo dei pagamenti.

3.4 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, argomentando le motivazioni. Il valutatore entro 30 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivando 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 Catanzaro, Crotone e Vibo Valentia si impegna a partecipare ad un preventivo tentativo di risoluzione della controversia attraverso la procedura prevista dall'art. 410 c.p.c.

4. 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 la Struttura tecnica a supporto dell'Organismo 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 PIAO relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione.

5. 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 Catanzaro, Crotone e Vibo Valentia 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); PIAO; 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.

6. 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 PIAO. Il PIAO 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.

6.1 LA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA

La Camera di commercio di Catanzaro, Crotone e Vibo Valentia mira a favorire la partecipazione degli utenti dei servizi camerali alla valutazione della performance organizzativa, in attuazione di quanto previsto dagli artt. 7 e 19-bis del Dlgs. n. 150/2009, modificato dal Dlgs. n.74/2017.
In continuità con le pregresse esperienze di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti dei servizi, la Camera intende promuovere un approccio ancora più partecipativo, ridefinendo in maniera progressiva e graduale il modello di rilevazione della customer satisfaction, in modo da assicurare a regime il più ampio coinvolgimento e la piena partecipazione degli utenti interni ed esterni alla valutazione della performance organizzativa.
La customer satisfaction rappresenterà lo strumento attraverso il quale sarà costruito il modello di valutazione partecipativa e, sulla base delle risultanze che emergeranno, sarà successivamente implementato e perfezionato in modo che, nell'arco di un triennio, sia in grado di incidere significativamente sul miglioramento della relazione con gli utenti e gli stakeholder e della loro soddisfazione rispetto ai servizi fruiti e, conseguentemente, sulla performance organizzativa dell'Ente.
Inoltre il PIAO dell'Ente comprende tale attività di rilevazione con cadenza annuale e le relative risultanze contribuiscono a determinare la performance organizzativa camerale.
Tutte le fasi del processo saranno coordinate dal Segretario Generale. Il modello individuato è rilevante ed inclusivo rispetto alla performance organizzativa in quanto coinvolgerà tutti i servizi camerali, sia a valenza esterna che interna, con un impatto pari al 100%, nonché diverse tipologie di utenti e stakeholders (imprese, associazioni di categoria, professionisti, cittadini, altre amministrazioni, dipendenti); l'esito della rilevazione, condotta annualmente, viene divulgata attraverso la Relazione sulla Performance e la pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente del sito camerale. Inoltre, il modello prevede la somministrazione di questionari di gradimento da compilarsi in modalità cartacea e/o con strumenti digitali (form on line) ma in forma anonima nel rispetto della privacy, che saranno archiviati garantendone la sicurezza ma anche la verificabilità da parte dell'OIV.
Infine, anche avvalendosi del supporto del Sistema camerale, saranno organizzate attività formative/motivazionali rivolte sia al personale dipendente che all'utenza.

Camera di Commercio
Catanzaro Crotone
Vibo Valentia

APPENDICE

Scheda di programmazione

AMBITO STRATEGICO 1. ----------				
Obiettivo	1.1 ----------			
Descrizione	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipisci elit, sed eiusmod tempor incidunt 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	---.--- Euro			
Indicatore	Algoritmo	Target anno n+1	Target anno n+2	Target anno n+1
(.....)	…….. / ……			
(.....)	…….. / ……			

OBIETTIVO STRATEGICO 1.1 SVILUPPO SOSTENIBILE, GREEN ECONOMY E INNOVAZIONE		
Obiettivo operativo	1.1.1	
Descrizione	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipisci elit, sed eiusmod tempor incidunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrum exercitationem ullam	
Risorse economiche	……. Euro	
Indicatore	Algoritmo	Target anno
…….	…….. / ……..	
……	…… / ……	

Obiettivo operativo	1.1.2	
Descrizione	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipisci elit, sed eiusmod tempor incidunt 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
……	…… / ……	

Camera di Commercio
Catanzaro Crotone
Vibo Valentia

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.O1.I1 ----------								0,00%
			--,%	----------	----------	----------			>= -- N.	0,00%
			--,%	----------	----------	----------			>= -- N.	0,00%
			--,%	----------	----------	----------			>= --- N.	0,00%
		02.O1.O1 ----------								0,00%
			33%	----------	----------	----------	---, € / -- N.	---- €	>= -- €	0,00%
			33%	----------	----------	----------	---, € / -- N.	---- €	<= -- €	0,00%
			34%	----------	----------	----------	--- N.	--- N.	>= -- N.	0,00%

Schede di valutazione individuale

Scheda di valutazione {Segretario generale/Dirigenti}

RISULTATI

Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	Punteggio componente
Performance_Ente_001			/ 00,0

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
	100%			0,0 / 00,0

COMPORTAMENTI

	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente "Comportamenti"
Capacità di valutazione dei 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					
	100%				/ 00,0

Punteggio complessivo
100

NOTE

Data	Il valutatore	Il valutato

Camera di Commercio
Catanzaro Crotone
Vibo Valentia

Scheda di valutazione {EQ}

RISULTATI

Performance di ente		Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	
	Performance_Ente_001			Punteggio componente
				/ 00,0

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
		100%			0,0 /00,0

COMPORTAMENTI

	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio	
Capacità di valutazione dei collaboratori					
Relazioni interne					
Relazioni esterne					
Gestione e sviluppo del personale					
Pianificazione, programmazione e controllo					
Propositività					
Risoluzione dei problemi					
Flessibilità					
Responsabilità e Trasparenza					
Corretta elaborazione e redazione di atti, documenti e progetti					Punteggio componente "Comportamenti"
	100%				/ 00,0

Punteggio complessivo
100

NOTE

Data	Il valutatore	Il valutato
_____	_____	_____

Camera di Commercio
Catanzaro Crotone
Vibo Valentia

Scheda di valutazione {Funzionari}

RISULTATI

Performance di ente		Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	
Performance_Ente_001				Punteggio componente
				/ 00,0

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
		100%			0,0 /00,0

COMPORTAMENTI

	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio	
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					Punteggio componente "Comportamenti"
	100%				/ 00,0

Punteggio complessivo
100

NOTE

Data	Il valutatore	Il valutato

Camera di Commercio
Catanzaro Crotone
Vibo Valentia

Scheda di valutazione {Istruttori-Operatori esperti}

RISULTATI

Performance di ente		Indicatore sintetico	Punteggio	Punteggio componente
	Performance_Ente_001			/ 00,0

Ambito organizzativo di diretta		Indicatore sintetico	Punteggio	Punteggio componente
				0,0 / 0,0

Obiettivi individuali		Peso attribuito	Grado raggiungimento	Punteggio	Punteggio componente
		100%			0,0 /00,0

COMPORTAMENTI

	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio	
Relazioni interne					
Relazioni esterne					
Organizzazione del lavoro					
Team working					
Risoluzione dei problemi					
Flessibilità					
Responsabilità					
Costanza e precisione					Punteggio componente "Comportamenti"
	100%				/ 00,0

Punteggio complessivo
100

NOTE

Data	Il valutatore	Il valutato
_____	_____	_____

Camera di Commercio
Catanzaro Crotone
Vibo Valentia

Scheda di valutazione {Operatori}

RISULTATI

Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	Punteggio componente
Performance_Ente_001			/ 00,0

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
	100%			0,0 /00,0

COMPORTAMENTI

	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente "Comportamenti"
Relazioni interne					
Relazioni esterne					
Organizzazione del lavoro					
Risoluzione dei problemi					
Flessibilità					
Costanza e precisione					
	100%				/ 00,0

Punteggio complessivo
100

NOTE

Data	Il valutatore	Il valutato

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.

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:

Camera di Commercio
Catanzaro Crotone
Vibo Valentia

1) Area degli Operatori (ex. Cat. A)

COMPORTAMENTI ADOTTATI PER IL PERSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI E LO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITA' ASSEGNATE	
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;* - *Capacità di affrontare situazioni conflittuali con tranquillità e promuovendo una relazione corretta.*
	Relazioni esterne - *Capacità di relazionarsi con interlocutori esterni e con l'utenza in un'ottica di customer satisfaction;* - *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.*
ORGANIZZATIVO GESTIONALI	**Organizzazione del lavoro** - *Organizzare le attività affidate con efficacia ed efficienza anche garantendo il rispetto dei tempi e delle priorità assegnate.*
TECNO-REALIZZATIVI	**Risoluzione dei problemi** - *Tendenza a vedere il problema non come un ostacolo insormontabile, o come qualcosa di competenza altrui, ma come un normale aspetto collegato alla propria attività e, in quanto tale, da affrontare e risolvere.*
	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.*
	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.*

Camera di Commercio
Catanzaro Crotone
Vibo Valentia

2) Area degli operatori esperti e degli istruttori (ex. Cat. B e C)

COMPORTAMENTI ADOTTATI PER IL PERSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI E LO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITA' ASSEGNATE	
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.*
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.*
TECNO-REALIZZATIVI	**Risoluzione dei problemi** - *Ricercare e produrre/proporre soluzioni efficaci a fronte di problematiche impreviste 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.*

3) Area dei funzionari (ex. Cat. D)

COMPORTAMENTI ADOTTATI PER IL PERSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI E LO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITA' ASSEGNATE	
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.
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*
TECNO-REALIZZATIVI	**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.*

Camera di Commercio
Catanzaro Crotone
Vibo Valentia

4) Area della Elevata qualificazione

COMPORTAMENTI ADOTTATI PER IL PERSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI E LO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITA' ASSEGNATE	
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 - *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.*
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.*
TECNO-REALIZZATIVI	**Propositività** - *Attivarsi in autonomia, suggerendo nuove azioni nel rispetto dei vincoli normativi ed organizzativi, contribuendo al miglioramento continuo della 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.*

Camera di Commercio
Catanzaro Crotone
Vibo Valentia

5) Segretario Generale/Dirigenti

COMPORTAMENTI ADOTTATI PER IL PERSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI E LO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITA' ASSEGNATE	
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	*Capacità di valutazione dei collaboratori, dimostrata tramite una differenziazione delle valutazioni sugli stessi.*
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*

Camera di Commercio
Catanzaro Crotone
Vibo Valentia

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	SI: 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) NO: 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)