



Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance – anno 2025

Approvato con Delibera di Giunta del 5 dicembre 2024



INDICE

PREMESSA.....	3
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA.....	5
1.1 Natura dell’Ente	5
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti	5
1.3 Organizzazione dell’Ente.....	6
2. IL SISTEMA	9
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	14
3.1 Metodologia e modello Balanced scorecard	15
3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target	17
3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa	19
3.4 Valutazione della performance organizzativa	19
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	22
4.1 Requisiti e principi	23
4.2 Metodologia di valutazione dei comportamenti e capacità.....	23
4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale	24
4.2.2 Personale incaricato di Elevate Qualificazioni	24
4.2.3 Personale non dirigente.....	25
4.3 Processo di valutazione della performance annuale.....	27
4.4. Metodologia della performance annuale	28
4.4.1. Valutazione della performance annuale del personale del comparto	30
4.4.2. Valutazione della performance annuale del personale del comparto con incarico di E.Q.....	31
4.4.3. Valutazione della performance annuale della dirigenza	31
5. METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE ESPERIENZE SUI PROCESSI OPERATIVI.....	33
6. Procedure di conciliazione.....	36
7. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA	37
8. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO.....	37
9. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI	37
APPENDICE.....	39
→ Scheda di programmazione	39
→ Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa	40
→ Schede di valutazione individuale.....	41
→ Scheda anagrafica indicatori.....	48



PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio è l'insieme delle metodologie, delle azioni, dei processi degli attori e degli strumenti che misurano e valutano la performance dell'Ente e del suo personale.

Per performance si intende il contributo che l'Ente camerale, attraverso i singoli dipendenti, le unità organizzative e l'organizzazione nel suo complesso, apporta al conseguimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione degli utenti e degli altri stakeholder.

La performance organizzativa esprime il risultato che l'intera organizzazione (o una sua articolazione organizzativa) consegue ai fini del raggiungimento di tali obiettivi, *la performance individuale* esprime il contributo fornito dal singolo.

I riferimenti normativi del sistema di misurazione e valutazione, sono rappresentati dal:

- D. Lgs. n.150/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", per come modificato dal D. Lgs n. 74 del 25 maggio 2017 nonché dalle Linee guida elaborate da Unioncamere per la gestione del ciclo della performance, in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica;
- D.P.R. 105/2016 "Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri in materia di misurazione e valutazione della performance delle PA";
- D.Lgs.30 marzo 2001, n. 165 "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche" e ss.mm.ii. in particolare il D. Lgs. 75/2017;
- Linee guide del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 2/2017 e n. 5/2019;
- CCNL del comparto e dirigenza Funzioni Locali per come applicabili alle Camere di Commercio;

Secondo i principi generali in essi contenuti il sistema di misurazione e valutazione della performance deve ispirarsi alla:

- valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;
- partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione;
- diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, in luogo della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, la lealtà e l'iniziativa individuale;
- miglioramento della qualità complessiva dei servizi forniti;
- migliore impiego delle risorse umane;
- cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

Il D. Lgs. 74/2017, in particolare, introduce, ai fini della valutazione della performance organizzativa, un ruolo attivo anche del singolo cittadino mediante sistemi di rilevazione della soddisfazione degli utenti in termini di qualità dei servizi.

Il Sistema vigente già prevede, ai fini della valutazione della performance dell'Ente, il benchmarking quale metodo di confronto con le altre amministrazioni oltre a rilevazioni di customer e people satisfaction che misurano la soddisfazione percepita dagli utenti, dai clienti e dal personale e che vengono inglobate nel sistema di valutazione della Camera di commercio della Toscana Nord-Ovest.

Il presente documento costituisce l'aggiornamento annuale del SMVP per l'anno 2025, così come richiesto dal D.lgs. 25 maggio 2017 n. 74.



Vanno ricordate:

- la Direttiva Zangrillo del 28 novembre 2023, avente ad oggetto “nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale”;
- l’art. 4 bis del D.L. 13/2023 (convertito con modifiche dalla L. 41/2023) e la successiva circolare n. 1/2024 del Dipartimento della Funzione Pubblica avente ad oggetto “disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle PA”;
- il D. Lgs. 222 del 13 dicembre 2023, entrato in vigore il 13 gennaio 2024, avente ad oggetto “Disposizioni in materia di riqualificazione dei servizi pubblici per l’inclusione e l’accessibilità”.

La performance organizzativa della Camera si consegue in ottica di sistema, coinvolgendo i propri bracci operativi nell’attuazione degli obiettivi strategici.

I bracci operativi, nel rispetto del quadro normativo di ciascuna entità, sono soggetti strumentali al conseguimento delle finalità istituzionali. Il cascading, dagli obiettivi strategici a quelli più operativi abbraccia le partecipate e assegna ad ognuna – nelle forme proprie della relativa forma giuridica – un pezzo della responsabilità di attuazione della strategia. L’azienda speciale Istituto Studi e Ricerche, la Fondazione di partecipazione in house Innovazione e Sviluppo Imprenditoriale, la società a responsabilità limitata Lucca Innovazione e Tecnologia condividono in questa ottica lo stesso Organismo Indipendente di valutazione che assicura la supervisione degli strumenti di misurazione a valutazione delle performance aziendali, con la volontà e la necessità d’impostare il sistema di valutazione nelle parti che coinvolgono i bracci operativi contemperando, per il loro caso, aspetti prossimi a quelli privatistici che li caratterizzano (i bracci operativi inoltre applicano il contratto collettivo di riferimento delle aziende settore terziario e servizi) con quelli di natura pubblica della Camera di Commercio.

1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA

1.1 Natura dell'Ente

La CCIAA di Toscana Nord Ovest, costituita il 1° luglio 2022 dalla fusione delle Camere di Commercio di Lucca, Massa Carrara e Pisa, 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.

La Camera di Commercio della Toscana Nord Ovest (TNO) è dotata di autonomia statutaria, organizzativa e finanziaria, definisce un proprio programma di azioni e lo realizza con risorse proprie. L'Ente è oggi, l'interlocutore delle oltre 130.000 imprese del territorio, delle categorie economiche che le rappresentano, ma è anche un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori, attivo accanto agli enti locali per lo sviluppo economico, sociale e culturale.

1.2 Funzioni, attività, servizi svolti

La Camera imposta la propria azione sul territorio utilizzando il metodo della concertazione, creando rapporti di collaborazione che coinvolgono non solo i soggetti del sistema camerale, ma anche soggetti pubblici e privati presenti sul territorio, al fine di elaborare strategie e realizzare azioni di intervento per favorire lo sviluppo delle politiche di promozione delle imprese, nonché lo sviluppo e la tutela del mercato.

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





1.3 Organizzazione dell'Ente

GLI ORGANI

Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della Camera di Commercio:

- 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, ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori e a un rappresentante degli Ordini Professionali;
- la Giunta, organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da 7 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 TNO è articolata in 4 Aree dirigenziali, oltre allo staff del Segretario Generale.

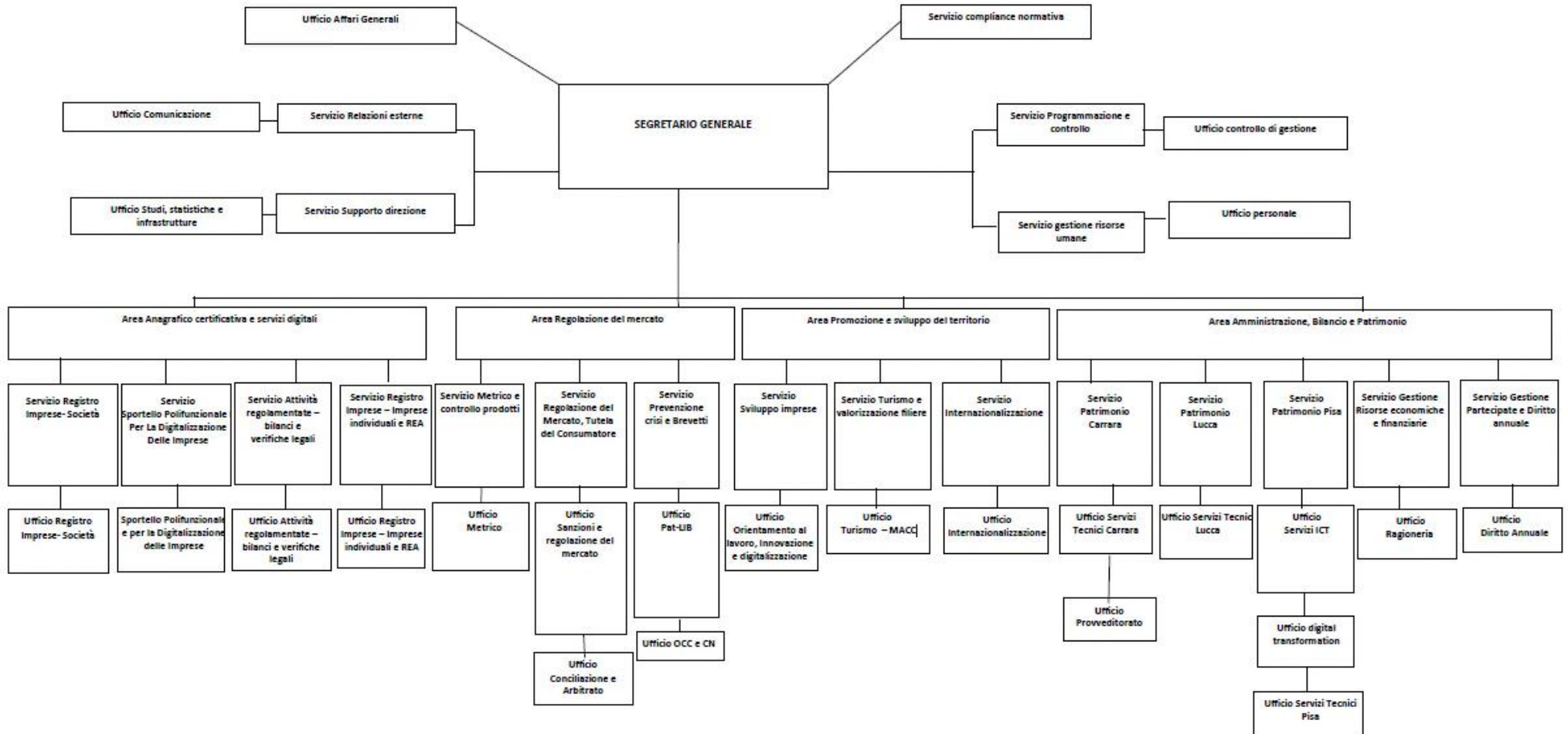
Le Aree sono a loro volta suddivise in Servizi e Uffici.

Al vertice della struttura vi è il Segretario generale.

Di seguito si riporta l'organigramma vigente dal 01 gennaio 2024.



Organigramma C.C.I.A.A. TNO
1° gennaio 2024





IL SISTEMA ALLARGATO

Il sistema camerale della Toscana Nord-Ovest si compone, oltre che della Camera di Commercio, di tre soggetti strettamente connessi e strumentali ad essa che assolvono nel complesso alle funzioni istituzionali dell'Ente.

- **Azienda Speciale ISR - Istituto Studi e Ricerche**, costituita nel febbraio del 2000 con la missione di:
 - studiare i fenomeni economici e sociali del territorio;
 - garantire un costante monitoraggio dell'evoluzione del sistema economico locale, producendo Rapporti e Osservatori su temi di interesse dell'economia locale;
 - svolgere indagini di customer satisfaction e di impatto economico sui servizi della camera o di terzi.
- **Fondazione ISI** nata nel 2016 (ereditando il know how e le competenze di ASSEFI, Azienda Speciale della Camera di Commercio di Pisa) con lo scopo di promuovere l'innovazione, la creazione e lo sviluppo delle imprese nella Regione Toscana, dal 2024 ha modificato il suo statuto per formalizzare la sua operatività strumentale alla Camera in regime di in house providing.
La sua finalità è quella di sostenere la competitività delle imprese nei processi di innovazione, di crescita imprenditoriale e del capitale umano, in sinergia con le Università, i centri di ricerca, i poli tecnologici e i laboratori di innovazione.
- **Lucca In-tec Srl** (Lucca Innovazione e Tecnologia s.r.l. unipersonale), società pubblica interamente controllata dalla Camera di Commercio TNO, costituita nel giugno 2007 con lo scopo di supportare la ricerca, l'innovazione e il trasferimento tecnologico a favore del tessuto delle imprese e del tessuto economico del territorio. Oggi l'attività prevalente è quella di gestione del Polo Tecnologico Lucchese, nato per facilitare il trasferimento tecnologico e lo sviluppo del settore cartario, dell'edilizia sostenibile e dei servizi connessi. La società mediante progetti finanziati e commesse camerali realizza iniziative di formazione, informazione, networking. La società gestisce anche il MuSa, a Pietrasanta. Si tratta di uno spazio dotato di sistemi multimediali all'avanguardia, che consentono di ospitare performance di arti visive, convegni, eventi.

La Camera di Commercio ispira la propria azione al principio della sussidiarietà al fine di collaborare proficuamente, nell'ambito del sistema camerale, con le istituzioni comunitarie, le amministrazioni statali, la Regione, le autonomie locali e, per quanto concerne le funzioni di regolazione, in raccordo con le autorità di garanzia e regolazione dei mercati.

Per dare contenuti operativi al principio della sussidiarietà orizzontale, l'Ente imposta la propria azione sul territorio, svolgendo un ruolo di promozione dell'interesse generale del sistema delle imprese, raccordando la propria azione nell'ambito di alleanze e collaborazioni con le altre istituzioni locali (Regione, Provincia, Comuni) ed il mondo associativo delle imprese, dei lavoratori e dei consumatori.

Collegata a rete con l'intero sistema camerale in Italia (Unioncamere Toscana e Unioncamere Nazionale) e all'estero (Eurochambres), integrata con altri organismi nazionali, sostenuta dalla collaborazione delle Associazioni imprenditoriali, la Camera costituisce per le imprese la porta di accesso alla Pubblica Amministrazione, operando quale punto di confluenza tra attività produttive e Stato.



2. IL SISTEMA

La Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest adotta un Sistema di Misurazione e Valutazione che, nel rispetto di quanto definito dalla normativa, è strutturato al fine di ricoprire in modo trasversale ed integrato gli ambiti della performance richiamati dall'art. 8 del D. Lgs. 150/09, come modificati dal D. Lgs. 74/2017.

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance della CCIAA TNO:

- 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.

Riguardo a questi ultimi, essi 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 il raggiungimento di determinati risultati nella Camera di commercio (Segretario generale, Dirigenti, E.Q., dipendenti);
- le strutture di supporto (Organismo Indipendente di Valutazione – OIV e Controller), 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 propri input e, dall'altro, che l'operatività restituisca risultati coerenti agli indirizzi forniti.

La Camera di commercio della Toscana Nord-Ovest ha esplicitato la sua vision per il periodo del primo mandato del Consiglio: "Creare valore per gli stakeholders della nuova Camera TNO diventando nel quinquennio di mandato il partner di riferimento per lo sviluppo economico del sistema istituzionale e produttivo delle tre province di competenza".

Il Programma Pluriennale definisce la Missione della nuova Camera in modo preciso:

- Affermare l'ente camerale quale soggetto in grado di creare valore mediante la formazione continua delle proprie risorse umane, l'innovazione dei processi, la valorizzazione dei propri asset anche immateriali
- Promuovere l'innovazione e la doppia transizione ecologica e digitale dei sistemi produttivi locali attraverso il sostegno agli investimenti, alla crescita delle competenze e all'accesso ai mercati.
- Accrescere l'attrattività dei territori a fini turistici, valorizzando il patrimonio artistico, culturale, paesaggistico e le produzioni di qualità.
- Accrescere la competitività dei sistemi economici locali promuovendo lo sviluppo delle infrastrutture, stimolando processi aggregativi sinergici, promuovendo lo sviluppo di beni/servizi innovativi.
- Contribuire a creare le condizioni di competitività del sistema economico territoriale promuovendo la semplificazione amministrativa, diffondendo la trasparenza e la legalità sui mercati, nelle relazioni fra imprese e fra imprese e consumatori.
- Supportare la diffusione delle forme di giustizia alternativa, quali arbitrato e mediazione, e favorire la capitalizzazione delle esperienze imprenditoriali anche dopo la fase della crisi.

Diventano così evidenti gli **ambiti strategici** del mandato dell'ente e gli **obiettivi** che si intendono conseguire per il sistema degli stakeholders.



1. **Affermare l'ente camerale quale soggetto in grado di erogare servizi a valore aggiunto mediante la formazione continua delle proprie risorse umane, l'innovazione dei processi, la valorizzazione dei propri assets.**
 - 01.01 Curare la crescita delle competenze e la valorizzazione del capitale umano per creare una PA attrattiva e stimolante per le risorse umane
 - 01.02 Supportare l'innovazione dei processi e dei servizi camerali, sviluppare piattaforme collaborative e workplaces e nuovi canali di coinvolgimento con i clienti e gli utenti
 - 01.03 Affermare un'immagine coerente alla nuova mission della Camera della Toscana Nord Ovest attraverso un accesso sistematico e strutturato a tutti i media tradizionali e digitali, ivi compresi quelli abilitati dalle tecnologie 4.0
 - 01.04 Valorizzare gli asset camerali immobiliari e mobiliari al fine di massimizzare l'efficacia del ruolo dell'Ente sulle circoscrizioni di riferimento
 - 01.05 Garantire la salute gestionale anche promuovendo efficienza e reperimento nuove risorse
 - 01.06 Migliorare la trasparenza della camera di commercio e le azioni di prevenzione della corruzione

2. **Promuovere lo sviluppo sostenibile dei sistemi economici locali mediante il supporto all'innovazione e alla crescita del capitale umano, l'accesso a nuovi mercati, la promozione dei prodotti turistici e del patrimonio culturale**
 - 02.01 Stimolare lo sviluppo di infrastrutture materiali e immateriali quale fattori di competitività dell'area Toscana nord ovest
 - 02.02 Orientare le scelte dei policy maker e del sistema delle imprese mediante una analisi economica sistematica dei sistemi produttivi e delle loro traiettorie di sviluppo
 - 02.03 Sostenere la doppia transizione ecologica e digitale, promozione dell'innovazione tecnologica ed organizzativa, sostegno alla nascita e alla crescita di imprese tradizionali e innovative
 - 02.04 Sostenere lo sviluppo di nuove imprese esportatrici e lo sviluppo dell'internazionalizzazione, con particolare riferimento alle filiere prevalenti per contributo al PIL delle province di riferimento
 - 02.05 Sostenere la filiera del turismo, delle imprese culturali e creative e la valorizzazione integrata del territorio
 - 02.06 Supportare lo sviluppo del mercato del lavoro, l'orientamento, la diffusione e certificazione di competenze in linea coi fabbisogni occupazionali delle imprese.

3. **Contribuire a creare le condizioni di competitività del sistema economico territoriale diffondendo la trasparenza e la legalità sui mercati, nelle relazioni fra imprese e fra imprese e consumatori, supportando la semplificazione amministrativa e la digitalizzazione dei processi di erogazione dei servizi, e promuovendo forme di giustizia alternativa**
 - 03.01 Valorizzare il patrimonio di dati del registro delle imprese in quanto Banca Dati Nazionale chiamata ad entrare nella Piattaforma Digitale Nazionale Dati (cancellazioni, iscrizione PEC, Titolare effettivo, revisione albi e ruoli, ecc.)
 - 03.02 Implementare le attività di regolazione del mercato, sviluppo accordi interistituzionali, collaborazioni con le associazioni dei consumatori (metrico, vigilanza, sportello consumatori)
 - 03.03 Supportare la sfida del paese per una giustizia più rapida e efficace sviluppando le attività di mediazione e arbitrato
 - 03.04 Promuovere gli strumenti di prevenzione della crisi di impresa, la crescita della cultura finanziaria



Per ogni ambito strategico sono stati individuati gli obiettivi strategici da raggiungere nell'arco del mandato. Ognuno dei 16 obiettivi strategici, a sua volta, si articola, anno per anno, in progetti con l'esplicitazione dei benefici attesi, dei target, delle risorse disponibili. Questo processo decisionale si attua annualmente a cura del Consiglio con l'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica (per il seguito RPP) e poi si esplicita in termini quantitativi con l'approvazione del Preventivo, del Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi – PIRA e del Piano della Performance (contenuto nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione – PIAO).

Gli ambiti strategici, gli obiettivi, i progetti annuali individuati dai documenti di programmazione sono trasferiti lungo la catena decisionale, dagli organi ai dirigenti, fino a tutti gli uffici.

Una volta approvata la RPP e il Bilancio Preventivo con il PIRA, la Giunta affida al Segretario Generale la responsabilità della sua attuazione. L'intero sistema di obiettivi strategici con i relativi indicatori e target attesi passa così alla struttura insieme alle risorse necessarie per il conseguimento (Budget direzionale).

Il Segretario Generale articola gli obiettivi strategici in obiettivi operativi e assegna gli uni e gli altri ai dirigenti, titolari delle relative aree (direttamente o, eccezionalmente, ad interim).

E' un processo di derivazione a cascata di obiettivi, attività, indicatori e target attesi che coinvolge, prima il Segretario Generale, responsabile di tutta la struttura, poi i Dirigenti per le aree di competenza, poi i Responsabili dei servizi e, ad un livello ancor più elementare, gli uffici, unità organizzative di base.

Il sistema garantisce comunque flessibilità permettendo anche la definizione di obiettivi specifici, non legati al "cascading", per situazioni particolari o che richiedano di indirizzare il raggiungimento di risultati mirati e rilevanti. Altrettanto il sistema concepisce obiettivi trasversali la cui attuazione richiede l'impegno congiunto di più unità organizzative, definiti con il coinvolgimento dei Dirigenti e titolari di Elevate Qualificazioni (E.Q.).

Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione – nella fase successiva, a cura delle E.Q., si raccolgono le misure elementari che vanno ad alimentare gli indicatori.

La validazione dei risultati è di competenza dei Dirigenti con il supporto della Struttura tecnica.

Il Segretario generale e i Dirigenti sono quindi, parte attiva nella fase di valutazione della performance, coadiuvati dalla Struttura tecnica di supporto.

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi, la Giunta, con l'ausilio dell'OIV, assegna gli obiettivi e il budget al Segretario generale e, quest'ultimo, sempre con l'ausilio dell'OIV, attribuisce gli obiettivi e il budget ai Dirigenti.

I Dirigenti, a loro volta, assegnano gli obiettivi alle E.Q. e agli uffici.

In questo momento del ciclo della performance, in concomitanza con l'approvazione dei preventivi, la Giunta Camerale assegna gli obiettivi anche all'Azienda speciale e alla Fondazione di partecipazione "in house". Al loro interno, gli organi ne affidano la realizzazione al Direttore e quest'ultimo li declina in obiettivi operativi per la struttura aziendale

La Struttura tecnica di supporto, che presidia il controllo di gestione (e i controller in essa incardinati) hanno il compito di far procedere agilmente il processo di attuazione delle strategie e le relative misure e valutazioni.

Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l'aggiornamento del SMVP), si occupano di sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.). In seguito, provvedono a verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati, anche confrontandosi, in sede di valutazione intermedia e finale, coi vari responsabili delle unità organizzative. Infine, sono incaricati dell'attività



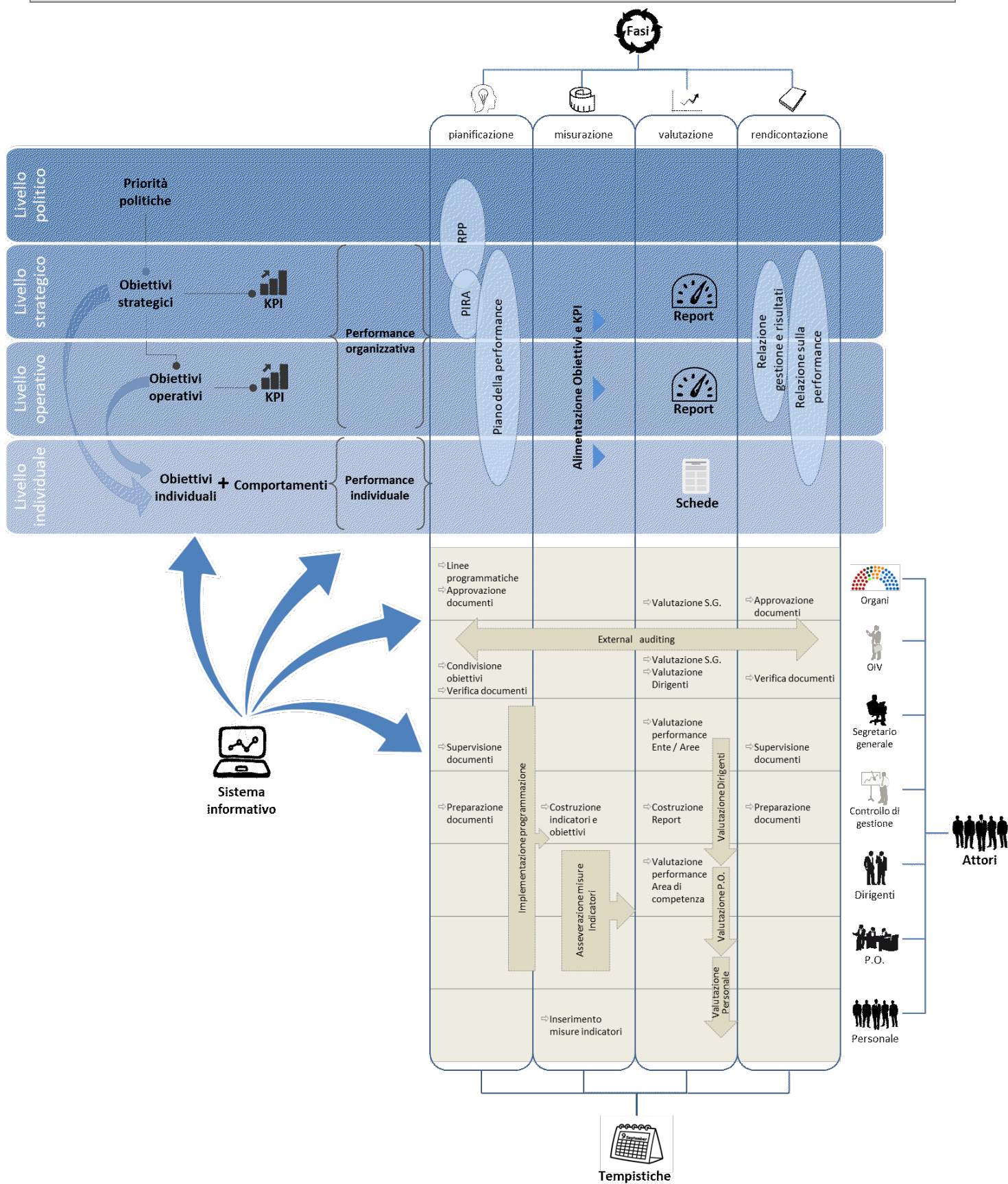
pratica di redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (PIAO in generale ed in particolare le sezioni relative ai risultati e Relazione Performance).

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 (che spesso coincide con la figura del Controller), l'OIV opera 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 (con particolare riferimento alla differenziazione dei giudizi e all'utilizzo dei premi).

L'OIV, inoltre, supporta la Giunta nella valutazione del Segretario generale ed il Segretario generale nella valutazione dei Dirigenti.

Gli Organi intervengono in sede di valutazione conclusiva: il Consiglio approva, insieme al Bilancio Consuntivo, la Relazione sui Risultati conseguiti, mentre la Giunta approva la Relazione sulla performance che dovrà essere successivamente validata dall'OIV.

Il Sistema di misurazione e valutazione: schematizzazione logica





3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo che prende avvio dalla misurazione e 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 collocano nell'ambito del Ciclo di Gestione della performance come fasi intermedie tra quelle di pianificazione/programmazione e quella successiva di rendicontazione.

La performance organizzativa della Camera di commercio è articolata su due livelli:

- la performance complessiva dell'ente (R1)
- la performance di singole unità organizzative dell'ente: Aree, Servizi, Uffici (R2)

In entrambi i casi, in sede di misurazione della performance organizzativa si tiene conto di indicatori sintetici, frutto della somma ponderata delle performance rilevate sugli obiettivi afferenti ai diversi ambiti strategici dell'Ente (nel primo caso) o alle diverse unità organizzative (aree, servizi, uffici) e alle stesse assegnati formalmente (nel secondo).

Il punteggio sintetico dei risultati legati agli obiettivi dell'Ente si ricava quindi con la seguente formula:

$$R1 = \frac{\sum (m1 * p1 + \dots + mn * pn)}{\sum (p1 + \dots + pn)}$$

Dove

R1 = media dei risultati dei singoli obiettivi, che potrà variare tra un minimo di 0 e un massimo di 100
m1, ..., mn = misure dei risultati relativi ai singoli obiettivi
p1, ..., pn = pesi di ogni obiettivo
p1+.... + pn = sommatoria pesi di ciascun obiettivo

Lo stesso procedimento di calcolo si applica ai cruscotti delle aree dirigenziali, dei servizi e degli uffici, per gli obiettivi/indicatori/target agli stessi assegnati. Pertanto il punteggio finale dei risultati legati agli obiettivi delle aree, dei servizi e degli uffici si ricava con la seguente formula:

$$R2 = \frac{\sum (m1 * p1 + \dots + mn * pn)}{\sum (p1 + \dots + pn)}$$

Dove

R2 = media dei risultati dei singoli obiettivi, che potrà variare tra un minimo di 0 e un massimo di 100, assegnati ad un'unità organizzativa.
m1, ..., mn = misure dei risultati relativi ai singoli obiettivi
p1, ..., pn = pesi di ogni obiettivo
p1+.....+ pn= sommatoria dei pesi dei singoli obiettivi

Successivamente, in sede di valutazione, oltre a considerare gli indicatori 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. Vengono perciò messe a fuoco le eventuali cause di gap tra performance programmata e performance rilevata ed eventuali mutamenti e/o fattori esogeni intervenuti nel contesto interno/esterno che hanno potuto influenzare le prestazioni rilevate.



3.1 Metodologia e modello Balanced scorecard

Nell'impostare il proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance, la Camera della Toscana Nord Ovest ha adottato un approccio metodologico fondato sull'applicazione della cd. "Balanced scorecard" (di seguito anche BSC) non solo per rispondere al meglio alle esigenze normative, ma anche per garantire efficacia nel processo di attuazione delle strategie e dunque il conseguimento della performance attesa.

La Balanced scorecard richiede la definizione dell'architettura logica del sistema in cui opera l'ente (Mappa Strategica) con particolare riferimento a quattro prospettive di analisi: imprese e territorio, economico-finanziario, processi interni, crescita e apprendimento, quelle che maggiormente possono rappresentare la strategia dell'Ente e i relativi driver di risultato, collocando gli stakeholder al centro della programmazione (customer satisfaction) e della rendicontazione (trasparenza e accountability).

Nella costruzione della BSC, la Camera di Commercio procede all'allineamento della gestione operativa alla strategia con il fine di garantire continuità tra le stesse mediante il cascading degli obiettivi seguendo una logica "a cannocchiale".

Partendo dalla strategia e dalla BSC a livello di Ente, la Camera di Commercio raggiunge l'allineamento attraverso la definizione di opportuni cruscotti di indicatori in grado di monitorare il raggiungimento degli obiettivi a livello di ciascuna unità organizzativa (Area/Servizio/Ufficio). In questo modo si rendono evidenti gli sforzi profusi dai singoli titolari di Centri di responsabilità per la realizzazione degli obiettivi strategici di Ente. Attraverso il cascading S.G./Dirigenti, E.Q. e il personale degli uffici sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili, poiché strettamente collegati, al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo. La rappresentazione della performance organizzativa ed individuale è strutturata secondo le quattro prospettive di analisi sotto descritte:

- **Imprese, Territorio e Consumatori:** prospettiva orientata a misurare il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale, valutando la capacità dell'ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti al fine di garantire la piena soddisfazione delle esigenze e delle aspettative;
- **Processi Interni:** prospettiva orientata ad individuare il grado di efficienza ed efficacia con il quale l'ente gestisce e controlla i processi interni mediante l'ottimizzazione di quelli esistenti ed alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici;
- **Apprendimento e Crescita:** prospettiva volta alla valorizzazione delle potenzialità interne dell'ente per una crescita del personale in termini di competenze e motivazione nonché al potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto.
- **Dimensione Economico-Finanziaria:** prospettiva orientata al monitoraggio degli aspetti economico-finanziari in relazione alla programmazione strategica volta, quindi, a valutare la gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio.

Il "PIRA: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio", allegato al Bilancio di Previsione e redatto in conformità alle linee guida generali definite con il D.P.C.M. del 18 settembre 2012 presenta gli obiettivi che l'amministrazione intende perseguire nell'anno con proiezione sul triennio di riferimento. Il PIRA, affidato alla responsabilità di attuazione del SG, è al vertice del processo di cascading che persegue l'attuazione delle strategie. Ad esso segue il PIAO, con al suo interno il Piano della Performance, che traduce in una logica di accountability quanto già definito in ottica economico-finanziaria.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Camera di Commercio si integra con metodologie che, di volta in volta, consentono di acquisire dati ed informazioni in grado di alimentare al meglio la BSC stessa e di garantire, quindi, completezza, trasversalità e sistematicità alla misurazione, quali ad esempio il benchmarking e la rilevazione della customer satisfaction.



Di seguito vengono brevemente descritti gli strumenti di supporto nella gestione del ciclo della performance, dalla pianificazione, alla misurazione, alla valutazione e alla rendicontazione, a disposizione nel sistema camerale al fine di consentire alle Camere di Commercio di guidare il processo di definizione delle strategie, delle azioni e delle prassi operative acquisendo modalità e tecniche gestionali maggiormente efficaci, anche attraverso la misurazione e valutazione delle performance raggiunte mediante il confronto con altre realtà aventi le stesse caratteristiche.

1. **“PARETO”**: il sistema di benchmarking del sistema camerale. È un set di indicatori per il benchmarking, pensato come supporto per i processi di pianificazione e controllo delle CCIAA, sistematicamente utilizzato dalla Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest per la definizione dei propri target.
2. **“KRONOS”**: il sistema di contabilizzazione dei processi camerali. È utile a quantificare l’assorbimento di costi e personale (in termini di FTE) sulla base di una Mappa dei processi comune e standardizzata per tutte le CCIAA e consente la definizione dei costi dei processi.
3. **“INTEGRA”**: il sistema informativo integrato per le CCIAA. Software che consente la gestione del ciclo della performance e la produzione integrata dei principali documenti di pianificazione e rendicontazione, quali la Relazione Previsionale e Programmatica, il Preventivo economico (comprensivo del Piano degli indicatori e dei risultati attesi - PIRA), il PIAO (con il Piano della Performance integrato con gli indicatori della trasparenza e per la prevenzione dei fenomeni corruttivi), la Relazione sulla gestione e sui risultati, la Relazione sulla performance.
4. **RILEVAZIONE DELLA SODDISFAZIONE PERCEPITA**: le recenti modifiche normative hanno rafforzato il principio della partecipazione degli utenti al processo di misurazione della performance organizzativa, richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di sviluppare adeguate forme di partecipazione. Ne deriva quindi la necessità di realizzare indagini adeguate e costanti nel tempo per sondare la percezione degli utenti dei servizi, attraverso indagini di customer satisfaction.

Le rilevazioni devono essere strutturate in relazione all’obiettivo conoscitivo e alla tipologia di indicatori che si intendono desumere; per questo motivo deve essere individuato in modo mirato il questionario da somministrare, il canale da utilizzare, il target di utenti da raggiungere.

La realizzazione di questa indagine annuale è affidata all’Azienda speciale Istituto Studi e ricerche, che sovrintende l’intero processo di rilevazione delle customer dell’Ente, ne cura la rilevazione complessiva e fornisce supporto alle unità organizzative camerali per indagini specifiche.

La Camera di Commercio TNO, al fine di conoscere il gradimento e la valutazione di specifici servizi o singole iniziative realizzate, somministra un questionario di gradimento disponibile, per la compilazione da parte dell’utenza, anche sul sito internet camerale.

L’implementazione di metodologie di valutazione della qualità percepita consente di misurare la corrispondenza tra i livelli di servizio offerti e le aspettative dell’utenza, nonché di effettuare in modo indiretto un controllo sull’operato nell’erogazione dei servizi, al fine di promuovere meccanismi di miglioramento, nonché una reale e fattiva condivisione delle possibili chiavi di successo per la fornitura di servizi qualitativamente elevati.

La customer satisfaction diventa strumento di supporto al controllo e quindi, di conseguenza, alla pianificazione strategica facendo confluire i dati derivanti dal suo sviluppo all’interno della BSC, offrendo parametri utili per valutare la performance realizzata e l’efficacia della strategia intrapresa in termini di valore creato.



5. **RILEVAZIONE E MONITORAGGIO QUALITÀ EROGATA: CARTA DEI SERVIZI.** La Camera di Commercio della Toscana Nord Ovest, misura la performance erogata dei principali servizi in termini di tempi di soddisfazione delle istanze degli utenti/clienti. La Giunta camerale approva la Carta dei Servizi dell'Ente nella quale sono descritti i servizi e gli impegni in termini di tempi che la Camera assume nei confronti dell'esterno. Si tratta di tempistiche sfidanti e tali da assicurare standard di qualità erogata inferiori agli obblighi di legge, ai quali sono correlate importanti risorse incentivanti.
- INDAGINE DI CLIMA:** Annualmente viene condotta un'indagine di clima interno che coinvolge tutto il personale dipendente, volta a rilevare il livello di benessere organizzativo inteso in senso ampio; l'indagine è svolta utilizzando le linee guida ed i modelli predisposti dall'A.N.A.C.
- INDAGINI DI IMPATTO:** rilevazioni articolate, effettuate con il supporto dell'ISR - Azienda Speciale della Camera, che mirano a valutare la ricaduta pubblica, economica e non solo, di un investimento camerale. Per la sua complessità è destinato alle iniziative di maggior impegno dell'Ente.

3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

Gli elementi fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della CCIAA 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 CCIAA nei confronti dei propri stakeholder. Sono, in pratica, le priorità di sviluppo della CCIAA ovvero le criticità sulle quali essa intende focalizzare l'attenzione, al fine di attuare specifiche azioni per il miglioramento della propria performance. Si distingue tra:

OBIETTIVI STRATEGICI, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli Ambiti 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, algoritmi, di carattere fondamentalmente quantitativo, che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi. Gli indicatori sono collegati agli obiettivi e vanno in relazione a questi ultimi.

Le dimensioni della performance descritta dagli indicatori sono le seguenti:

- **Stato delle risorse (output):** quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili), possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.);
- **Efficienza:** capacità di erogare un servizio (output) impiegando la minor quantità di risorse; in altre parole, dato un certo livello di output, un processo è efficiente quando consente di ridurre sprechi, duplicazioni, e dunque ridurre l'impiego di risorse;
- **Efficacia:** capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti a specifici valori-obiettivo;
- **Qualità erogata:** fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso;
- **Qualità percepita:** qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (customer satisfaction);



- **Impatto (outcome):** ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder.

MISURE: componenti elementari (di carattere quali-quantitativo) che, 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: livelli attesi di performance che si intende ottenere ai fini del raggiungimento di un obiettivo (tale raggiungimento viene misurato attraverso gli indicatori).

Per ciascun indicatore opportunamente definito per la misurazione della performance, vengono esplicitati, all'interno del sistema informativo utilizzato:

- la valenza informativa: esprime l'oggetto della misurazione;
- l'algoritmo di calcolo;
- la fonte del dato: individua le modalità di rilevazione ed estrazione del dato, può essere manuale (elaborata da parte del referente) o automatizzata (in quanto rilevabile tramite software in uso all'interno dell'Ente);
- il responsabile dell'indicatore: il referente responsabile del reperimento, caricamento sul sistema informativo e della correttezza del dato;
- integrazione con altri sistemi adottati per la misurazione della performance: utilizzo degli stessi indicatori per sistema benchmarking, sistema di gestione qualità, etc.

Il raggiungimento degli obiettivi strategici viene misurato e valutato attraverso gli indicatori ad esso afferenti, anche mediante aggregazione di risultati operativi assegnati a diversi centri di responsabilità e unità organizzative, ricomponendo a ritroso il sistema di cascading (logica a cannocchiale).

Di seguito si riportano i 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%.

Sono altresì definite le soglie sotto le quali gli obiettivi/indicatori sono considerati come non raggiunti e dunque segnalati in rosso come critici:

- per gli obiettivi strategici: 50%;
- per gli obiettivi operativi: 50%;
- per gli indicatori: 50%.

Ogni obiettivo si considera raggiunto sulla base della media ponderata degli "actual", risultanti dalle misure, degli indicatori e l'aggregazione ponderata dei risultati così misurati definisce l'indice sintetico delle varie unità organizzative (aree, servizi, uffici) e dell'Ente.



3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa

La misurazione, necessaria 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 acquisire consapevolezza del grado di raggiungimento della performance attesa.

La Camera di commercio effettua il monitoraggio della performance organizzativa al 30 giugno e al 30 settembre al fine di monitorare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi e intraprendere gli opportuni correttivi. Al 31 dicembre effettua la misurazione finale.

L'Ufficio Controllo di gestione cura il processo di monitoraggio della performance organizzativa. La rilevazione dei dati (misure) per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, dalle E.Q. e in assenza dai Responsabili degli uffici, i quali possono facilitare la lettura degli indicatori con note di commento. La validazione dei dati è di competenza dei Dirigenti, con il supporto della Struttura Tecnica.

Questi momenti sono registrati su apposite Schede di monitoraggio, implementate all'interno del Sistema informativo.

L'Ufficio Controllo di gestione, sulla base dei dati validati, collaziona le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora report volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi. L'Ufficio predisponde:

- un Report di ente, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso, che è destinato alla Giunta e al Segretario generale;
- i Report di unità organizzativa, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle diverse Aree – Servizi - Uffici.

La misurazione a fine periodo si articola secondo la medesima tipologia di reportistica (di Ente/Area/Servizio/Ufficio), costituisce la base per la valutazione della performance organizzativa a consuntivo, confluisce nella Relazione sulla Performance e l'alimenta.

3.4 Valutazione della performance organizzativa

L'intero processo di valutazione della performance organizzativa è di competenza dell'OIV.

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 quelli programmati. Ciò permette di individuare 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 le azioni correttive adottabili o adottate, allo scopo di valutarne l'adeguatezza.

In esito alla valutazione del monitoraggio intermedio, svolta in stretto raccordo con l'OIV, che provvede ad analizzare i report prodotti, a rilevare eventuali criticità ed a proporre azioni correttive o di miglioramento, certificandoli nel Verbale sugli esiti del monitoraggio intermedio della performance, può rendersi necessaria la ridefinizione di alcuni target annuali attraverso la modifica di quelli esistenti ovvero l'introduzione di nuovi. Tali variazioni negli obiettivi dovranno essere adeguatamente motivate e saranno oggetto di apposito atto (delibera



di Giunta e/o provvedimento del Segretario Generale/Dirigente). Modifiche successive al monitoraggio sono possibili, ma richiedono una motivazione sempre più stringente, man mano che l'arco temporale annuale si riduce.

Le richieste di variazioni e le relative motivazioni saranno preventivamente inviate all'Organismo Indipendente di Valutazione il quale farà pervenire all'Ente le proprie considerazioni che saranno riportate nei provvedimenti di cui sopra.

Qualora si rendano necessari tali interventi correttivi, le variazioni apportate devono essere opportunamente segnalate nel PIAO ("aggiornamento") al fine di garantirne la tracciabilità.

Alla luce delle novità introdotte dal d.lgs. 74/2017, dalle conseguenti Linee guida n. 4 del Dipartimento della Funzione pubblica, nella valutazione della performance organizzativa occorre tenere conto degli stakeholder, fino ad arrivare a coinvolgerli nel processo di valutazione; lo stakeholder è a tutti gli effetti un valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia, anche ai fini del miglioramento organizzativo (performance partecipativa).

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

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

Già in sede di programmazione il coinvolgimento si estende oltre le rappresentanze negli organi mediante incontri tematici e di settore che raccolgono stimoli, esigenze e proposte. A questi si aggiungono i tradizionali passaggi formali e approvativi (peraltro previsti dalle norme, come ad es. l'approvazione della RPP, del preventivo con il PIRA e poi il PIAO e la relazione sui risultati e sulla performance).

La Giunta discute annualmente il Report del controllo strategico predisposto con l'OIV, affinché gli amministratori possano valutare il grado di avanzamento delle policy e dei programmi, oltre a una valutazione ampia e organica della performance nelle sue varie dimensioni.

Ma la partecipazione degli stakeholder è più pervasiva: l'utente viene ascoltato con molteplici strumenti (rilevatori all'uscita degli uffici, questionari di gradimento, indagini di customer) i cui esiti costituiscono "misure" di indicatori di qualità percepita facenti parte integrante del sistema di misurazione.

Anche i dipendenti sono ascoltati e partecipano alla valutazione della performance di Ente mediante l'indagine annuale di clima organizzativo, il cui risultato espresso da un indice sintetico concorre a formare le misure del sistema della performance organizzativa.

Il sistema di rilevazione potrà essere sviluppato di anno in anno, a partire dalla mappatura degli stakeholder, prevedendo ulteriori azioni di engagement nei confronti di categorie specifiche o di processi di particolare rilevanza, provvedendo nel seguito a realizzare le azioni di coinvolgimento necessarie a raccogliere input di valutazione sia in chiave consuntiva che di ri-progettazione delle strategie e dell'operatività dei servizi.

La misurazione della performance organizzativa è un input fondamentale per la fase successiva di 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 degli stakeholder.



La valutazione della performance organizzativa della Camera di commercio, previo confronto con l'ufficio preposto al presidio interno del Ciclo della performance (Ufficio Controllo di gestione), si concretizza in un processo iterativo nel quale entrano in gioco, in momenti e ruoli diversi, una serie di attori (interni e esterni all'ente) e che consente di formare un giudizio inerente la performance dell'ente nella sua globalità, di quella delle sue articolazioni organizzative, nonché dei singoli obiettivi che esso ha perseguito nell'esercizio.

In particolare, per quanto attiene alla performance organizzativa, quest'ultima, come già detto:

- viene dapprima rilevata mediante l'acquisizione delle singole misure elementari, per poi costruire gli indicatori e, conseguentemente, poter "misurare" il grado di raggiungimento dei singoli obiettivi;
- di qui, è possibile calcolare mediante somme dei singoli "actual" ponderate coi relativi pesi, le performance dell'ente nel suo complesso e delle sue articolazioni organizzative (aree, servizi, uffici), esposte in opportune Reportistiche;
- una volta condivisi i Report con i responsabili delle unità organizzative, è possibile acquisire da questi ultimi un feedback di tipo qualitativo, che permetta di contestualizzare le performance conseguite ai diversi livelli e per i vari obiettivi;
- i feedback ricevuti vengono collazionati e servono come supporto qualitativo e descrittivo per predisporre un Report a livello di ente, da sottoporre alla Giunta e da portare a conoscenza dell'OIV. Il Report è corredato da una panoramica di tutti gli obiettivi e dei relativi gradi di raggiungimento.

In pratica, la valutazione, partendo dalla misurazione di "meta-indicatori" sintetici – a livello di ente, area servizio ufficio– viene integrata con l'analisi di altri elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto ovvero grazie a specifiche informazioni aggiuntive acquisite nel corso dell'intero processo di valutazione, 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.

La considerazione 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:

- disattesa (0-30)
- non del tutto in linea con le aspettative (31-49)
- in linea con le aspettative (50-70)
- in linea, e sovente superiore, alle aspettative (71-90)
- sistematicamente superiore alle aspettative, eccellente (91-100)

La valutazione della performance complessiva è espressa dall'OIV nel Report di valutazione e controllo strategico dallo stesso elaborato e inviato alla Giunta camerale.

Qualora la valutazione non sia almeno in linea con le aspettative (50-70), l'Ente non procede alla liberazione delle risorse aggiuntive discrezionali dei fondi accessori per il trattamento economico del personale, dirigente e non dirigente.



4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Se la performance organizzativa esprime il risultato che l'intera organizzazione (o una sua articolazione organizzativa) consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi, la performance individuale esprime il contributo fornito dal singolo.

La Camera, azienda di servizi, guarda al suo personale come ad una risorsa strategica per il conseguimento degli obiettivi pluriennali.

L'evoluzione degli strumenti normativi e contrattuali ha aperto importanti spazi contrattuali sul versante della gestione delle persone, sancendo l'opportunità/necessità di sviluppare sistemi di valutazione e incentivazione basati sul riconoscimento delle competenze professionali e della qualità del lavoro svolto.

La performance del singolo, come detto all'inizio, è l'insieme dei risultati conseguiti e dei comportamenti attesi per raggiungerli dal dipendente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della missione dell'ente.

In quanto funzione del rendimento complessivo misurato con riguardo all'organizzazione nel suo insieme e nelle articolazioni interne rilevanti, la performance attesa dai singoli dipendenti deve essere coerente con la strategia dell'organizzazione stessa. La relazione diretta tra risultati (intesi come frutto dell'operato dell'organizzazione in quanto tale) e singolo, infatti, è a sua volta funzione della c.d. "profondità" di tale relazione, vale a dire del suo grado di penetrazione nell'organizzazione. In altri termini, è frequente che la relazione si fermi ad un determinato livello (per gli appartenenti a questo ambito si ragiona, quindi, di "paternità" del risultato) e non giunga fino a ciascuna unità professionale (per costoro ci si riferisce, quindi, al "contributo apportato" al risultato medesimo).

La valutazione dei comportamenti e delle competenze, pure se frutto di un processo interattivo tra valutatore e valutato, deve comunque avvenire in base a una serie predefinita di fattori, utili ad esprimere la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

Il contributo assicurato (da apprezzare in termini di qualità) alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, assume un ruolo decisivo per il personale non dirigente e non E.Q., alla luce della circostanza che potrebbe non essere possibile associare alcun obiettivo "individuale" a tale tipologia di posizioni di lavoro. La valutazione, in questo caso, è coerente con i principali progetti e accadimenti avvenuti nel corso dell'anno, associati alla performance organizzativa dell'ente e rispetto ai quali si esprime un giudizio basato su una tassonomia rigorosa (con schede, metriche, ecc.), in grado di restituire l'effettivo contributo apportato. Per tali tipologie di personale, quindi, si rende necessario siano esplicitati quali – tra i fattori che contraddistinguono i comportamenti associati alla rispettiva posizione di lavoro – saranno oggetto di particolare attenzione. Dovrà, di conseguenza, essere definito concretamente "verso cosa" (in riferimento agli obiettivi e target dell'ufficio di appartenenza) tale set di capacità e attitudini debba essere orientato. In tal modo, risulterà chiaro "ciò che ci si attende" dal singolo ai fini della valutazione sul contributo assicurato anche per diverse finalità.



4.1 Requisiti e principi

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

- predeterminazione degli obiettivi individuali, qualora assegnati: sono definiti per iscritto, previa interlocuzione con i soggetti interessati e possono essere oggetto di modifica, adeguamento e integrazione nel corso dell'anno. Per il 2024 non si prevede di assegnare obiettivi individuali;
- motivazione del giudizio: sono i risultati delle performance e delle competenze dimostrate;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore con il coinvolgimento nel processo valutativo che – comunque resta nelle competenze del dirigente – delle persone gerarchicamente sovraordinate.

4.2 Metodologia di valutazione dei comportamenti e capacità

Nel seguito vengono descritti i criteri, i fattori e i driver impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale (dirigenti, titolari di E.Q., altri dipendenti) da parte della Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest.

Il punteggio finale di valutazione dei comportamenti/capacità si ricava quindi con la seguente formula:

$$Co = \sum (Co_1 + \dots + Co_n) / M$$

Co_1, \dots, Co_n = valutazioni di ogni singola voce della sezione "Capacità professionali e attitudini individuali" del profilo di competenza, secondo una scala di valutazione da 0 a 100.

M = numero delle voci contenute nella sezione CAPACITA' PROFESSIONALI E ATTITUDINI INDIVIDUALI del profilo di competenza

L'attribuzione del punteggio a ciascuna capacità o comportamento si basa sul livello di possesso che una persona ha effettivamente dimostrato di avere. Non vengono dunque valutate le capacità potenziali bensì quelle realmente espresse nell'esercizio dell'attività operativa che consentono al valutatore di formulare e motivare un giudizio discrezionale esprimibile adottando le seguenti opzioni valutative:

- disattesa (0-30)
- non del tutto in linea con le aspettative (31-49)
- in linea con le aspettative (50-70)
- in linea, e sovente superiore, alle aspettative (71-90)
- sistematicamente superiore alle aspettative, eccellente (91-100)

Il numero capacità professionali e attitudini individuali oggetto di valutazione è lo stesso per tutto il personale appartenente ad una medesima area professionale.



4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale

Oggetto della valutazione di Dirigenti, ivi compreso il Segretario generale, sono:

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo (area) di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di eventuali obiettivi individuali;
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate dai dirigenti stessi per conseguire i risultati prefissati.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei Dirigenti sono:

- **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- **leadership**, intesa come capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente;
- **capacità direzionale**, intesa come capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;
- **capacità di orientare sostenere valorizzare e far crescere i propri collaboratori, delegando responsabilità, in funzione del raggiungimento degli obiettivi**
- **capacità di innovazione**, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale anche mediante esito positivo della formazione obbligatoria (per il Segretario Generale)

4.2.2 Personale incaricato di Elevate Qualificazioni

Oggetto della valutazione delle Elevate Qualificazioni sono:

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e in particolare all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (servizio), nonché al grado di conseguimento di eventuali obiettivi individuali
- i comportamenti assunti e le competenze dimostrate dalle E.Q. stesse per conseguire i risultati prefissati.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti delle E.Q. sono riconducibili innanzitutto alla **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, da dimostrare tramite una significativa differenziazione delle proposte di giudizio.

Si prendono, inoltre, in considerazione anche i seguenti 5 fattori:

- **visione sistemica**, intesa come capacità di lettura del contesto e dei fenomeni correlati, tenendo conto delle componenti che li caratterizzano, individuando rapporti e nessi, mantenendo l'ottica globale su dinamiche e connessioni, pervenendo ad una visione integrata delle implicazioni che ogni situazione comporta, contestualizzando problemi specifici e concreti in ambiti più ampi;
- **leadership**, intesa come capacità di creare consenso, di ottenere collaborazione e di guidare persone o gruppi al raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- **organizzazione**, intesa come capacità di governare e gestire i processi organizzativi di sua responsabilità, strutturando efficacemente le attività proprie e degli altri, le risorse possedute, il tempo disponibile per il raggiungimento di un obiettivo;
- **propensione al nuovo – cambiamento**, intesa come capacità di cogliere in anticipo le minacce esterne e trasformarli in opportunità, percependo il cambiamento in maniera positiva e costruttiva; è la tendenza individuale a introdurre innovazioni nei processi o nell'organizzazione e a promuovere e investire in nuove



iniziative;

- **orientamento al cliente**, intesa come capacità di individuare, comprendere e soddisfare le esigenze e le aspettative dei clienti - interni ed esterni - comprendendone le priorità, costruendo relazioni di fiducia e fornendo risposte soddisfacenti con continue verifiche

4.2.3 Personale non dirigente

Oggetto della valutazione dell'area dei Funzionari sono:

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti delle E.Q. sono riconducibili innanzitutto alla **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, da dimostrare tramite una significativa differenziazione delle proposte di giudizio.

Si prendono, inoltre, in considerazione anche i seguenti 5 fattori:

- **analisi e soluzione dei problemi**, intesa come capacità di osservare ed analizzare situazioni o problemi, cogliendo tempestivamente gli aspetti critici ed individuando le questioni più rilevanti, così da proporre soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione;
- **comunicazione**, intesa come capacità di esporre in modo chiaro, esaustivo ed efficace, adattando lo stile all'interlocutore ed alla situazione, ascoltare in modo attivo e partecipativo e verificare la reciproca comprensione, attraverso una gestione efficace del feedback
- **leadership**, intesa come capacità di creare consenso, di ottenere collaborazione e di guidare persone o gruppi al raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- **controllo**, intesa come capacità di individuare gli elementi essenziali di situazioni, tematiche, problemi o fenomeni per verificare processi, servizi, attività, risultati al fine di garantire la corrispondenza tra l'atteso ed il realizzato;
- **orientamento al cliente**, intesa come capacità di individuare, comprendere e soddisfare le esigenze e le aspettative dei clienti - interni ed esterni - comprendendone le priorità, costruendo relazioni di fiducia e fornendo risposte soddisfacenti con continue verifiche

Oggetto della valutazione dell'area degli Istruttori sono i seguenti 5 fattori:

- **lavoro di gruppo**, intesa come capacità di produrre risultati e raggiungere obiettivi collaborando con gli altri, investendo energie personali e dimostrando attenzione alle risorse (umane, economiche, tecniche) e alla verifica della condivisione delle scelte e delle decisioni;
- **precisione**, intesa come capacità di svolgere le proprie attività dimostrando puntualità, attenzione e accuratezza nell'eseguirle, nel rispetto degli standard richiesti, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione;
- **operatività**, intesa come capacità di affrontare le situazioni che si presentano con un approccio risolutivo, dimostrando concretezza e realismo anche di fronte a quelle critiche, ed investendo energie per periodi prolungati di tempo;
- **affidabilità**, intesa come capacità di assolvere al proprio ruolo dimostrando di essere meritevoli di fiducia sia nel proprio agire professionale che nelle modalità di costruzione delle relazioni;
- **orientamento al cliente**, intesa come capacità di individuare, comprendere e soddisfare le esigenze e le aspettative dei clienti - interni ed esterni - comprendendone le priorità, costruendo relazioni di fiducia e fornendo risposte soddisfacenti con continue verifiche



Oggetto della valutazione dell'area degli Operatori sono i seguenti 4 fattori:

- **operatività**, intesa come capacità di affrontare le situazioni che si presentano con un approccio risolutivo, dimostrando concretezza e realismo anche di fronte a quelle critiche, ed investendo energie per periodi prolungati di tempo;
- **affidabilità**, intesa come capacità di assolvere al proprio ruolo dimostrando di essere meritevoli di fiducia sia nel proprio agire professionale che nelle modalità di costruzione delle relazioni;
- **precisione**, intesa come capacità di svolgere le proprie attività dimostrando puntualità, attenzione e accuratezza nell'eseguirle, nel rispetto degli standard richiesti, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione;
- **orientamento al cliente**, intesa come capacità di individuare, comprendere e soddisfare le esigenze e le aspettative dei clienti - interni ed esterni - comprendendone le priorità, costruendo relazioni di fiducia e fornendo risposte soddisfacenti con continue verifiche;

Con riferimento alla Direttiva del 28 novembre 2023 in materia di misurazione e valutazione della performance individuale, Unioncamere Nazionale ha trasmesso una Nota informativa in cui sintetizza le novità della direttiva in quattro aspetti:

- a. Enfasi sulla leadership nella valutazione dei comportamenti dei dirigenti. L'importanza della leadership come fattore di valutazione dei comportamenti dei dirigenti, è un elemento già presente nel SMVP della CCIAA TNO che valorizza tale fattore anche a livello di E.Q.
- b. Centralità della formazione. Anche questo aspetto è già presente all'interno del SMVP della CCIAA TNO che annualmente assegna ai propri dirigenti obiettivi volti a promuovere un'adeguata partecipazione ad attività di formazione per i dirigenti stessi e per il personale a essi assegnato.
- c. Valutazione «a 360 gradi». Si tratta di un modello che può estrinsecarsi in:
 - una valutazione dal basso (dei collaboratori sul proprio superiore): la CCIAA TNO, nell'ambito del questionario sul benessere organizzativo, che annualmente viene somministrato a tutto il personale, prevede una specifica sezione mirata alla valutazione del proprio superiore, che diviene parte del report generale sull'andamento dell'indagine distribuito alla dirigenza dall'ufficio Personale. Il miglioramento continuo dei risultati derivanti dall'indagine è uno degli obiettivi trasversali che annualmente viene assegnato alla dirigenza;
 - una valutazione collegiale (nella quale sono previste fasi di confronto tra dirigenti per superare eventuali asimmetrie nelle modalità di valutazione): il confronto continuo fra dirigenti durante la procedura di valutazione della performance individuale, caratterizza da sempre il SMVP della CCIAA TNO;
 - una valutazione tra pari (tra colleghi con cui ci si rapporta quotidianamente nello svolgimento dell'attività lavorativa): per impostare questo tipo di valutazione si attendono indicazioni da Unioncamere omogenee per l'intero sistema camerale;
- d. una valutazione da parte di stakeholder esterni all'ente: la Camera TNO realizza attività di indagine di customer rivolta alle imprese e ai propri stakeholder quale strumento indispensabile per monitorare e sondare la percezione che gli utenti hanno dei servizi camerale e, più in generale, del grado di "soddisfazione" di tutti i soggetti che entrano in contatto e collaborano con l'Ente. Tali indagini hanno assunto una valenza sempre maggiore in sede di valutazione della performance organizzativa alla quale sono chiamati a partecipare i cittadini e/o gli altri utenti finali, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo. In tale ottica, nell'ambito degli obiettivi annuali che misurano l'azione della Camera, è stato inserito un indicatore di customer volto a misurare



la soddisfazione del cliente finale delle iniziative realizzate i cui risultati, rispetto al target programmato, sono indicati nei rispettivi cruscotti di riferimento.

- e. altre forme di premialità. Questo aspetto, come detto da Unioncamere, appare di difficile applicabilità nel concreto e sarà oggetto di successivi approfondimenti.

4.3 Processo di valutazione della performance annuale

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

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

Assegnazione degli obiettivi

Nel quadro degli Ambiti strategici approvati dal Consiglio con il Programma Pluriennale di mandato, la Struttura tecnica di supporto procede ad implementare il processo programmatico.

In particolare, il Segretario generale, in collaborazione con i Dirigenti e i titolari di E.Q. (che a loro volta hanno precedentemente consultato le proprie unità organizzative), analizzano dettagliatamente gli obiettivi strategici definiti dal Consiglio camerale, ne verificano il grado di realizzazione e propongono alla Giunta gli indicatori annuali destinati a misurare il grado di conseguimento delle priorità politiche, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche disponibili.

La Giunta, con il supporto dell'OIV, entro il mese di dicembre approva il PIRA e lo assegna alla responsabilità del Segretario Generale, insieme al budget direzionale.

Entro la stessa data, il SG affida ai dirigenti il cruscotto degli obiettivi, indicatori e target dell'area di competenza (e di eventuali aree rette ad interim), insieme al budget.

Nel mese di gennaio, con l'approvazione del PIAO, vengono definiti gli ulteriori obiettivi di Area che la Giunta assegna al SG e successivamente il SG assegna gli ulteriori obiettivi di Area ai dirigenti.

A seguire, ogni Dirigente mediante il processo di cascading, assegna, entro il 28 febbraio, gli obiettivi, indicatori e target alle E.Q. e, con il loro supporto, a tutti gli uffici della propria Area.

Alla luce della circolare n. 1/2024 del Dipartimento della Funzione Pubblica avente ad oggetto "disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle PA", si assegna annualmente alla dirigenza e poi a cascata all'intera struttura camerale, l'obiettivo di rispetto dei tempi di pagamento con un indicatore di "ritardo annuale" declinato secondo l'art. 1 c. 859 lett. B e 861 della L. 30/12/2018 n. 145.

Per la dirigenza, ai sensi della suddetta circolare, non sarà possibile procedere al pagamento di una quota della retribuzione di risultato pari al 30% della stessa, in caso di mancato raggiungimento del target. La verifica del raggiungimento dell'obiettivo del rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal Collegio dei revisori della CCIAA TNO.

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

Il Segretario generale, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione e con la supervisione dell'OIV, provvede nel corso dell'anno al monitoraggio della performance, al fine di verificare la permanente validità degli obiettivi e dei target assegnati anche a seguito di eventuali novità sopravvenute.

Nel corso dell'anno, dirigenti, E.Q. e capiufficio sono impegnati a rilasciare feedback puntuali e costanti ai propri collaboratori. I dipendenti possono comunque chiedere, in ogni momento, un colloquio individuale con il proprio dirigente o con il Segretario generale, sia in merito all'andamento degli obiettivi assegnati al proprio



ufficio sia in relazione ai comportamenti attesi nell'espletamento della propria prestazione lavorativa.

Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti

Al termine dell'esercizio, l'Ufficio Controllo di gestione provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi, attingendo alle risultanze del monitoraggio della performance organizzativa e integrandole, laddove necessario, per ciò che riguarda gli 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, con l'ausilio dell'OIV;
- nei confronti delle E.Q. da parte dei Dirigenti
- nei confronti del restante personale da parte dei Dirigenti responsabili delle unità organizzative di competenza, su proposta delle E.Q.

Il Segretario generale promuove la condivisione della cultura della valutazione tra responsabili e dirigenti al fine di assicurare una sempre migliore armonizzazione del processo ed equità degli esiti.

Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento

Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate 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 e suggerimenti per un piano di formazione individuale.

Eventuali valutazioni negative (non del tutto in linea con le aspettative) che identificano un insufficiente rendimento ai sensi dell'art. 55- quater, comma 1, lett. f) del D. Lgs. n. 165/2001, dovranno essere debitamente motivate.

I colloqui saranno tenuti:

- dal Segretario generale nei confronti dei dirigenti;
- dai Dirigenti nei confronti delle E.Q;
- dalle E.Q nei confronti del personale.

I dipendenti possono, comunque, chiedere un ulteriore colloquio individuale con il proprio dirigente o con il Segretario generale.

4.4. Metodologia della performance annuale

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

- risultati (R)
- comportamenti e competenze (Co)

La prima componente (R1 – Risultati di ente; R2 risultati di unità organizzativa; R3 – risultati di obiettivi individuali qualora assegnati) presenta, come anticipato, una sorta di relazione diretta rispetto alla posizione ricoperta nella scala gerarchica dell'Ente, nel senso che, man mano che si prendono in considerazione dipendenti caratterizzati da inquadramenti professionali più elevati, assume un maggiore rilievo nella valutazione di essi il grado di raggiungimento dei risultati; ciò risponde all'ovvia motivazione che, se un soggetto



ha responsabilità e compiti direttivi, è più corretto valutarlo sugli effetti concretamente determinati dalle sue azioni. Per converso, i comportamenti (Co) rappresentano la componente fondamentale di valutazione per il personale inquadrato nelle categorie più operative, in quanto espressione, come detto, del proprio apporto al grado di conseguimento dei target di risultato definiti.

Il SMVP individua e descrive il mix tra queste due componenti, da applicare rispettivamente a:

- Segretario Generale
- Dirigenti
- Elevate Qualificazioni
- Dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche

L'espressione della valutazione riferita ai singoli dipendenti deve avvenire secondo una scala di graduazione, che può ben essere espressa in termini numerici. In pratica, dato un punteggio complessivo pari ad es. a 100 punti, occorre preliminarmente definire l'ammontare massimo riferibile rispettivamente ai risultati e ai comportamenti organizzativi per ogni tipologia di dipendente.

Il mix delle componenti "Risultati" e "Comportamenti e competenze" è differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale. Per il 2025 non si prevede di assegnare obiettivi individuali al personale non dirigente.

	Performance organizzativa		Performance individuale
	R ₁	R ₂	Co
Segretario Generale	50%	30% (staff + interim)	20%
Dirigenti	30%	40% (area + interim)	30%
E.Q.	15%	45% (servizio)	40%
Personale	10%	40% (ufficio)	50%
	RISULTATI (R)		

Si vedano in appendice gli esempi di Schede di valutazione individuale



4.4.1. Valutazione della performance annuale del personale del comparto

La valutazione complessiva della **performance individuale** di ciascun dipendente si compone della valutazione delle capacità professionali e delle attitudini individuali (**Co**), determinata secondo la metodologia precedentemente presentata.

La valutazione della **performance organizzativa** si compone della valutazione dei risultati dell'Ente (R1) e dell'ufficio (R2) determinate secondo la metodologia precedentemente presentata.

I risultati dell'Ente pesano per il 10 e quelli dell'ufficio di appartenenza per 40 su un totale di 50 punti.

Ai fini della corresponsione della premialità connessa alla performance organizzativa, si procede:

- in ordine alla diversa categoria contrattuale di appartenenza (vedi tabella seguente) e dunque al diverso grado di responsabilità in merito al raggiungimento dei risultati, i punteggi R1 e R2 sono moltiplicati per un coefficiente (FM) che varia da 0,9 a 1,2 in relazione ai rapporti stipendiali, così determinati:

Operatore	Operatore esperto	Istruttore	Funzionario
0,9	1	1,1	1,2

Il testo unico sul pubblico impiego, D. Lgs 165/2001, art. 7, comma 5, prevede che i premi per la performance non possano essere pagati se non per prestazioni effettivamente rese; i Contratti Collettivi di Nazionali di Lavoro hanno esplicitato come la performance sia riconosciuta nei casi "effettivo apporto"; si veda ad esempio l'art. 45, comma 2, per i congedi di maternità e l'art. 48 comma 11, lettera e) per le assenze per malattia.

Volendo individuare una proxy oggettivamente determinabile delle prestazioni effettivamente rese si adotta un indicatore per l'"effettivo apporto" (EA) espresso dalle ore lavorate rispetto a quelle attese¹. Le ferie sono obbligatoriamente fruito entro l'anno n+1, per cui non sono influenti. L'individuazione di un indicatore di proporzionalità come proxy dell'effettivo apporto evita altresì anche possibili usi opportunistici delle fasce di presenza.

$$EA = \text{ore lavorate} / 1584$$

Il punteggio finale di valutazione della **performance organizzativa** si ricava quindi per il personale del comparto con la seguente formula:

$$FM ((R1 * 10 + R2 * 40) / 50) * EA$$

Dove:

FM – Fattore moltiplicativo in relazione ai rapporti stipendiali

R1 - Risultati sintetici di Ente

R2 - Risultati raggiunti assegnati all'ufficio cui il personale è assegnato

EA – Effettivo Apporto

¹ Tale valore corrisponde al totale delle ore standard lavorate (1.584) utilizzato nell'ambito della rilevazione Pareto di Unioncamere per il sistema camerale per la definizione di un FTE.



Il punteggio finale di valutazione della performance per il personale del comparto si ricava come segue:

$$\text{Performance personale} = \text{Co} * 50 \% + \text{FM}((\text{R1} * 10\% + \text{R2} * 40\%)*\text{EA})$$

Dove:

Co - Comportamenti organizzativi attesi in relazione agli obiettivi dell'anno

La valutazione si intende positiva quando il punteggio supera 50/100.

4.4.2. Valutazione della performance annuale del personale del comparto con incarico di E.Q.

Il punteggio finale di valutazione della performance per il personale del comparto con incarico di E.Q. si ricava come segue:

$$\text{Performance E.Q.} = \text{Co} * 40 \% + (\text{R1} * 15\% + \text{R2} * 45\%)*\text{EA}$$

Dove:

Co - Comportamenti organizzativi attesi in relazione agli obiettivi dell'anno

R1 - Risultati sintetici di Ente

R2 - Risultati raggiunti assegnati al servizio di cui la EQ è responsabile

EA – Effettivo Apporto

La valutazione si intende positiva quando il punteggio supera la soglia di 50 “adeguato al ruolo”

Anche in questo caso al fine di incentivare la partecipazione ai risultati dell'Ente mediante la valutazione degli aspetti quantitativi della prestazione, ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato, il punteggio connesso alla performance organizzativa è moltiplicato per un indice di effettivo apporto costituito dal numero di ore lavorate rapportato al numero di ore standard annuali.

4.4.3. Valutazione della performance annuale della dirigenza

Il punteggio finale di valutazione della performance per il personale Dirigente si ricava come segue:

$$\text{Performance Dirigente} = \text{Co} * 30 \% + (\text{R1} * 30\% + \text{R2} * 40\%)$$

Dove:

Co - Comportamenti organizzativi attesi in relazione agli obiettivi dell'anno

R1 - Risultati sintetici di Ente

R2 - Risultati raggiunti assegnati all'area di cui il dirigente è responsabile

Il punteggio finale di valutazione della performance per il personale dirigente con incarico di Segretario generale si ricava come segue:



$$\text{Performance SG} = \text{Co} * 20 \% + (\text{R1} * 50 \% + \text{R2} * 30 \%)$$

Dove:

Co - Comportamenti organizzativi attesi in relazione agli obiettivi dell'anno

R1 - Risultati sintetici di Ente

R2 - Risultati raggiunti assegnati all'area di staff di cui il SG è responsabile



5. METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE ESPERIENZE SUI PROCESSI OPERATIVI

Il sistema di valutazione delle competenze, dove per competenze si deve intendere l'insieme delle esperienze professionali relative ai processi operativi ha molteplici finalità:

- promuovere lo sviluppo professionale del personale della Camera, fornendo indicazioni al dirigente sui punti di forza e di debolezza professionale delle singole persone
- favorire la programmazione della formazione in relazione ai reali bisogni di sviluppo dell'Ente
- fornire precise indicazioni in merito alle azioni di progressione orizzontale,
- fornire indicazioni per la costruzione di un piano di sviluppo professionale.

In linea con questi obiettivi, la valutazione dell'esperienza professionale avviene annualmente e segue i cicli della gestione. In occasione di scelte di progressione orizzontale tale valutazione viene recepita e tradotta in un punteggio di sintesi per la determinazione del punteggio finale di progressione orizzontale.

La valutazione delle competenze, come la valutazione dei risultati, avviene annualmente e segue i cicli della gestione.

Il processo prevede le seguenti fasi:

I Valutazione di dettaglio

Valutare le competenze di una persona significa, innanzi tutto, stabilire il livello di possesso relativamente alle singole voci (contenute nelle categorie: esperienze professionali).

II Sintesi dei punti di forza e delle aree di miglioramento

Sulla base delle informazioni di dettaglio relative al livello di possesso o di padronanza delle singole voci è possibile individuare, con un maggiore livello di sintesi, le aree di forza della persona e quelle su cui deve, invece, essere attivato un miglioramento.

III Comunicazione alla persona

La comunicazione dei punti di forza e delle aree di miglioramento avviene, da parte del diretto superiore, a fine anno in occasione del colloquio di valutazione dei risultati.

Naturalmente l'integrazione del colloquio di valutazione dei risultati con indicazioni sul livello di professionalità avviene solo quando è stata effettuata la valutazione.

La comunicazione delle aree di forza e di miglioramento arricchisce il colloquio di fine anno e ha la finalità di coinvolgere la persona sulla propria crescita professionale, indipendentemente dalle azioni di sviluppo che il dirigente deciderà di attivare.

IV Costruzione di piani di sviluppo

La sintesi dei punti di forza e di miglioramento delle persone rappresenta anche un elemento in base al quale valutare l'opportunità di prevedere interventi di sviluppo professionale (formazione, affiancamenti, ecc.) per sostenere la crescita delle persone.

Tale opportunità dipende dalle competenze delle persone e dalle risorse disponibili.

Per quel che riguarda il soggetto che effettua la valutazione, il CCNL prevede che, formalmente, a valutare sia sempre un dirigente:

- La valutazione delle E.Q.
Nel caso di valutazione delle competenze delle E.Q. il Dirigente provvede direttamente a svolgere le fasi del processo precedentemente indicate. Il Dirigente prende decisioni anche in relazione alle azioni di sviluppo ritenute opportune.



- La valutazione del personale

Nel caso del personale, il Dirigente valutatore provvede, con il contributo delle E.Q. e, qualora nominati, dei capi ufficio, alla valutazione delle singole competenze e per la valutazione sintetica dei punti di forza e di debolezza dei relativi collaboratori. Eventuali variazioni alle azioni di sviluppo vengono decise dal Dirigente anche su proposta della E.Q. e con essa concordate.

Le competenze (Epo) vengono valutate sulla base dei profili di competenza del ruolo professionale di riferimento, così come definiti nell'ambito del Sistema professionale adottato dalla CCIAA TNO e delineato sulla mappatura dei processi del sistema nazionale Pareto, selezionando quelle che ciascun dirigente reputa maggiormente significative per la posizione di lavoro.

Pertanto, ogni Dirigente, in applicazione di questo sistema di valutazione, seleziona e indica nella relativa scheda di valutazione, le competenze del ruolo professionale a cui la persona appartiene che saranno oggetto di valutazione nel sistema permanente.

Il numero di processi operativi oggetto di valutazione è lo stesso per tutto il personale appartenente ad una medesima area contrattuale. In particolare, per ogni categoria si avrà:

<i>AREA PROFESSIONALE</i>	<i>PROCESSI OPERATIVI (N)</i>
Operatore	3
Operatore esperto	3
Istruttore	4
Funzionario	4
Elevata Qualificazione	5

Valutazione esperienze professionali sui processi operativi = Epo

$$Epo = \sum (Epo\ 1 + \dots + Epo\ n) / N$$

Dove:

Epo1... Epo n = valutazioni di ogni singola voce della sezione "Processi Operativi" del profilo di competenza, integrato con la mappatura dei processi

N = numero delle voci contenute nella sezione PROCESSI OPERATIVI del profilo di competenza, integrato con la mappatura dei processi

La valutazione delle competenze si sostanzia nell'attribuzione, ad ogni singolo processo operativo (N), di un punteggio compreso tra 0 e 100.

Ogni punteggio assume il seguente significato:

1. Padronanza non significativa (0-49)

assenza di competenze o possesso di competenze che non consente di affrontare situazioni note e



standardizzate.

2. padronanza di base (50-69)

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 sotto la supervisione di una risorsa più esperta.

3. buona padronanza (70-89)

ha raggiunto il livello di autonomia operativa nella gestione dei processi ordinari previsti del ruolo; ha una buona conoscenza dei metodi a supporto del processo; esprime le capacità richieste in modo da far fronte in autonomia a situazioni differenziate.

4. piena padronanza (90-100)

possesso di competenze che abilita alla realizzazione di processi complessi di ruolo che richiedano un uso innovativo / integrativo delle esperienze professionali anche in situazioni non ben definite; espressione delle capacità che consentono di far fronte a situazioni complesse.



6. Procedure 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, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 10 giorni dalla data posta sulla stessa, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni.

Il valutatore entro 5 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

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

In questo secondo caso, fermo restando il suo diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale, il valutato chiede entro 30 giorni, l'attivazione della procedura conciliativa.

Nello specifico, si fa riferimento a quanto indicato nell'articolo 31 L.183/2010 Collegato Lavoro - Conciliazione e arbitrato, legge che introduce una diversa regolamentazione delle procedure per la risoluzione delle controversie in materia di lavoro", valida anche per il pubblico impiego.

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

- 1) alle commissioni istituite presso le Direzioni Provinciali del Lavoro (artt. 410 -412 cpc) per chiedere l'espletamento di un tentativo di conciliazione. In caso di esito negativo, in alternativa al ricorso al giudice del lavoro, le parti possono indicare la soluzione, anche parziale, sulla quale concordano, riconoscendo, quando è possibile, il credito che spetta al lavoratore, e possono accordarsi per la risoluzione della lite, affidando alla commissione di conciliazione il mandato a risolvere in via arbitrale la controversia.
- 2) presso le sedi e con le modalità previste dai contratti collettivi sottoscritti dalle associazioni sindacali maggiormente rappresentative (Art. 412-ter. Cpc).
- 3) innanzi al collegio di conciliazione e arbitrato irrituale costituito ai sensi dell'art. 412 quater, composto da un rappresentante di ciascuna delle parti e da un terzo membro, in funzione di presidente, scelto di comune accordo dagli arbitri di parte tra i professori universitari di materie giuridiche e gli avvocati ammessi al patrocinio davanti alla Corte di cassazione.

Le procedure conciliative e arbitrali sono facoltative sia per il dipendente che per il datore di lavoro. L'arbitrato, una volta attivato, è alternativo al ricorso al giudice del lavoro.



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

Il Segretario generale in raccordo con l'OIV e con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione provvede a verificare la necessità di aggiornare il 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 al massimo entro il 31 dicembre e, comunque, non oltre l'approvazione del Piano della performance relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione.

8. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO

Ai fini della gestione delle attività operative di pianificazione, rilevazione, validazione, misurazione e valutazione degli obiettivi/indicatori, la CCIAA si avvale 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 CCIAA 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); 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.

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

Il decreto legislativo 150/2009 contempla un collegamento tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e il complesso di obiettivi e indicatori del sistema di gestione della performance.

Il "Sistema Informativo" dell'Ente (coerente con l'art. 28 del DPR 254/2005) fornisce un supporto attraverso



sistemi e procedure quali:

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

Il processo di programmazione e controllo dell'Ente è inoltre raccordato ed integrato con il processo di programmazione economico finanziaria e di bilancio.



APPENDICE

→ Scheda di programmazione

AMBITO STRATEGICO 01.: Titolo				
Obiettivo strategico	01.01 -----			
Descrizione				
Programma (D.M. 27/03/2013)				
Risorse economiche	---,--- Euro			
Indicatore	Algoritmo	Target anno n+1	Target anno n+2	Target anno n+1
(.....) /	≥ 1	≥ 1,5	≥ 1,8
(.....) /	≥ 1	≥ 1,5	≥ 1,8
↓				
AMBITO STRATEGICO 01.01: Titolo				
Obiettivo operativo	01.01.01: Titolo			
Descrizione				
Risorse economiche Euro			
Indicatore	Algoritmo	Target anno n+1		
..... /	≥ 1		
..... /	≥ 1		
Obiettivo operativo	01.01.02: Titolo			
Descrizione				
Risorse economiche Euro			
Indicatore	Algoritmo	Target anno n+1		
..... /	≥ 70%		



→ Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONSUNTIVO	TARGET	GRADO RAGGIUNGIMENTO
Obiettivo operativo 01.01.01: Titolo										---,00%
			33%	-----	-----	-----	--- N.	--- N.	>= --- N.	---,00%
			33%	-----	-----	-----	--- N.	--- N.	>= --- N.	---,00%
			34%	-----	-----	-----	--- N.	--- N.	>= --- N.	---,00%
Obiettivo operativo 01.01.02: Titolo										---,00%
			33%	-----	-----	-----	---, € / -- N.	---- €	>= -- €	---,00%
			33%	-----	-----	-----	---, € / -- N.	---- €	<= -- €	---,00%
			34%	-----	-----	-----	--- N.	--- N.	>= -- N.	---,00%



→ Schede di valutazione individuale

Scheda di valutazione individuale		Segretario Generale	
RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio
	Performance Toscana Nord Ovest		0,00
		Punteggio componente	
		0,00 / 50,00	
Ambito organizzativo		Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area
	Area AREA STAFF SEGRETARIO GENERALE	100,00%	
		Punteggio componente	
		0,00 / 30,00	
Comportamenti		Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione
	VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI	20,00%	capacità di differenziare in maniera significativa i giudizi
	LEADERSHIP DIRIGENTE	20,00%	Capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente
	CAPACITA' DIREZIONALE	20,00%	Capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate
	CAPACITA' DI VALORIZZARE I PROPRI COLLABORATORI	20,00%	Capacità di orientare sostenere valorizzare e far crescere i propri collaboratori, delegando responsabilità, in funzione del raggiungimento degli obiettivi
	CAPACITA' DI INNOVAZIONE	20,00%	Capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale anche mediante esito positivo della formazione obbligatoria
		Punteggio valutazione scala 1-100	Punteggio ponderato
			0,00
		Punteggio componente	
		0,00 / 20,00	
		Punteggio complessivo	
		0,00 / 0,00	
Annotazioni			
Azioni di sviluppo organizzativo e professionale			
Data	Il valutatore	Il valutato	
Coefficients per l'attribuzione ai Fondi:			
Performance organizzativa	▶	0,00 / 80,00	⇄ 0,00%
Performance individuale	▶	0,00 / 20,00	⇄ 0,00%
VALUTAZIONE ANNUALE DEFINITIVA		▶	0,00



Scheda di valutazione individuale
COGNOME NOME

Dirigente

Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio
Performance Toscana Nord Ovest			0,00
			Punteggio componente
			0,00 / 30,00

RISULTATI Ambito organizzativo di pertinenza	Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio
Area	70,00%		
Settore Servizio	15,00%		
Settore Servizio	15,00%		
			Punteggio componente
			0,00 / 40,00

Comportamenti	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Punteggio valutazione scala 1-100	Punteggio ponderato
VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI	25,00%	capacità di differenziare in maniera significativa i giudizi		0,00
LEADERSHIP DIRIGENTE	25,00%	Capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente		0,00
CAPACITA' DIREZIONALE	25,00%	Capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate		0,00
CAPACITA' DI VALORIZZARE I PROPRI COLLABORATORI	25,00%	Capacità di orientare sostenere valorizzare e far crescere i propri collaboratori, delegando responsabilità, in funzione del raggiungimento degli obiettivi		0,00
			Punteggio componente	
			0,00 / 30,00	

Punteggio complessivo
0,00 / 0,00

Performance organizzativa

Annotazioni

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data

Il valutatore

Il valutato

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	▶	0,00 / 70,00	⇐	0,00%
Performance individuale	▶	0,00 / 30,00	⇐	0,00%

VALUTAZIONE ANNUALE DEFINITIVA ▶ 0,00



RISULTATI		Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio		Punteggio componente	
Performance di ente	Performance Toscana Nord Ovest				0,00		0,00 / 15,00
Ambito organizzativo		Indicatore sintetico performance Area		Punteggio		Punteggio componente	
	Settore Servizio	Peso attribuito	100,00%				0,00 / 45,00
Comportamenti	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Punteggio valutazione scala 1-100	Punteggio ponderato	Punteggio componente		
	20,00%	VISIONE SISTEMICA E' la capacità di lettura del contesto e dei fenomeni correlati, tenendo conto delle componenti che li caratterizzano, individuando rapporti e nessi, mantenendo l'ottica globale su dinamiche e connessioni, pervenendo ad una visione integrata delle implicazioni che ogni situazione comporta, contestualizzando problemi specifici e concreti in ambiti più ampi	Coglie gli elementi ed i fenomeni dell'ambiente interno ed esterno che possono impattare sul suo contesto organizzativo; Individua le correlazioni tra i vari elementi; Vede i problemi e le situazioni in modo allargato, integrato e globale; Ha consapevolezza degli impatti e delle implicazioni che ogni fenomeno o situazione comporta			0,00	
	20,00%	LEADERSHIP E' la capacità di creare consenso, di ottenere collaborazione e di guidare persone o gruppi al raggiungimento degli obiettivi prefissati	Esprime autorevolezza suscitando consenso e collaborazione; Stimola azione e collaborazione al raggiungimento dei risultati; Spiega e motiva le richieste di impegno, risolvendo dubbi e resistenze; E' di esempio e di stimolo			0,00	
	20,00%	ORGANIZZAZIONE E' la capacità di governare e gestire i processi organizzativi di sua responsabilità, strutturando efficacemente le attività proprie e degli altri, le risorse possedute, il tempo disponibile per il raggiungimento di un obiettivo	Raccoglie dati, segnali, esigenze della struttura; Definisce obiettivi e programma; Traduce in operatività i programmi distribuendo ed ottimizzando le risorse (umane, economiche, strumentali, il tempo) a sua disposizione; Organizza il lavoro proprio ed altrui; Valuta e fornisce feedback puntuali, costruttivi e differenziati su risultati e modalità di lavoro			0,00	
	20,00%	PROPENSIONE AL NUOVO - CAMBIAMENTO E' la capacità di cogliere in anticipo le minacce esterne e trasformarli in opportunità, percependo il cambiamento in maniera positiva e costruttiva; è la tendenza individuale a introdurre innovazioni nei processi o nell'organizzazione e a promuovere e investire in nuove iniziative	Esce dalla propria zona di comfort, è disposto a cambiare le sue abitudini; Applica velocemente nuovi approcci, metodi e strumenti al proprio lavoro cogliendone le potenzialità; E' flessibile nell'adattarsi a repentini mutamenti di condizioni di lavoro; Investe su se stesso e sugli altri per sviluppare competenze nuove e diverse			0,00	
	20,00%	ORIENTAMENTO AL CLIENTE E' la capacità di individuare, comprendere e soddisfare le esigenze e le aspettative dei clienti - interni ed esterni - comprendendone le priorità, costruendo relazioni di fiducia e fornendo risposte soddisfacenti con continue verifiche	Comprende ed anticipa le esigenze ed i bisogni altrui, calandosi nella loro situazione; Crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo; Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente; Verifica il grado di soddisfazione del cliente e, quando necessario, implementa ulteriori soluzioni			0,00	
						Punteggio componente	0,00 / 40,00
						Punteggio complessivo	0,00 / 0,00

Annotazioni

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data

Il valutatore

Il valutato

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	▶	0,00 / 60,00	⇐	0,00%
Performance individuale	▶	0,00 / 40,00	⇐	0,00%

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Performance organizzativa	▶	0,00
Coefficiente di presenza	▶	0,00
Performance organizzativa annuale	▶	0,00

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PER COEFFICIENTE PRESENZA ANNUALE

Performance individuale	▶	0
-------------------------	---	---

VALUTAZIONE ANNUALE DEFINITIVA	▶	0,00
---------------------------------------	---	-------------



Scheda di valutazione individuale
COGNOME NOME

Funzionario

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente	
		Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio			
	Performance Toscana Nord Ovest			0,00	0,00 / 20,00	
RISULTATI	Ambito organizzativo	Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	Punteggio componente	
		Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area			
	Ufficio	100,00%			0,00 / 80,00	
Componenti	Sub-fattore di valutazione		Punteggio valutazione scala 1-100	Punteggio ponderato	Punteggio componente	
	ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI: E' la capacità di osservare ed analizzare situazioni o problemi, cogliendo tempestivamente gli aspetti critici ed individuando le questioni più rilevanti, così da proporre soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione	20,00%	Individua i dati e le informazioni utili alla comprensione della situazione, del problema o del fenomeno e ne approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico le informazioni necessarie Individua le possibili alternative di soluzione del problema Compone il quadro dei pro e dei contro delle differenti ipotesi di soluzione Individua la soluzione definitiva			0,00
	COMUNICAZIONE: E' la capacità di esporre in modo chiaro, esaustivo ed efficace, adattando lo stile all'interlocutore ed alla situazione, ascoltare in modo attivo e partecipativo e verificare la reciproca comprensione, attraverso una gestione efficace del feedback	20,00%	Espone in modo logico ed ordinato Ascolta attivamente, dimostrando interesse e ponendo domande di chiarimento Argomenta efficacemente il proprio punto di vista Verifica la corretta comprensione della comunicazione			0,00
	LEADERSHIP: E' la capacità di creare consenso, di ottenere collaborazione e di guidare persone o gruppi al raggiungimento degli obiettivi prefissati	20,00%	Esprime autorevolezza suscitando consenso e collaborazione Stimola azione e collaborazione al raggiungimento dei risultati Spiega e motiva le richieste di impegno, risolvendo dubbi e resistenze E' di esempio e di stimolo			0,00
	CONTROLLO: E' la capacità di individuare gli elementi essenziali di situazioni, tematiche, problemi o fenomeni per verificare processi, servizi, attività, risultati al fine di garantire la corrispondenza tra l'atteso ed il realizzato	20,00%	Identifica in anticipo i criteri di misurazione (KPI) Pianifica check periodici e mirati di controllo Valuta la completezza e la qualità dei dati in suo possesso Interviene per gestire eventuali scostamenti rispetto l'atteso			0,00
	ORIENTAMENTO AL CLIENTE: E' la capacità di individuare, comprendere e soddisfare le esigenze e le aspettative dei clienti - interni ed esterni - comprendendone le priorità, costruendo relazioni di fiducia e fornendo risposte soddisfacenti con continue verifiche	20,00%	Comprende ed anticipa le esigenze ed i bisogni altrui, calandosi nella loro situazione; Crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo; Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente; Verifica il grado di soddisfazione del cliente e, quando necessario, implementa ulteriori soluzioni			0,00
					0,00 / 100,00	
					Punteggio complessivo	
					0,00 / 0,00	

Annotazioni

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data

Il valutatore

Il valutato

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	0,00 / 100,00	0,00%
Performance individuale	0,00 / 100,00	0,00%

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PONDERATA PER COEFFICIENTE DI AREA PROFESSIONALE 1,2

Performance organizzativa ponderata per area professi ▶ 0,00

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PER COEFFICIENTE PRESENZA ANNUALE

Coefficiente di presenza ▶ 0,00
Performance organizzativa annuale ▶ 0,00

PERFORMANCE ANNUALE PER COEFFICIENTE DI PRESENZA

VALUTAZIONE ANNUALE DEFINITIVA ▶ 0,00



Scheda di valutazione individuale
COGNOME NOME

Istruttore

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente
	Performance Toscana Nord Ovest	0,00%	0,00	0,00 / 20,00	
Ambito organizzativo	Ufficio	Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	Punteggio componente
	100,00%			0,00 / 80,00	
Comportamenti		Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Punteggio valutazione scala 1-100	Punteggio ponderato
	LAVORO DI GRUPPO: È la capacità di produrre risultati e raggiungere obiettivi collaborando con gli altri, investendo energie personali e dimostrando attenzione alle risorse (umane, economiche, tecniche) e alla verifica della condivisione delle scelte e delle decisioni	20,00%	Contribuisce alla definizione di obiettivi comuni Fornisce contributi di metodo ed in termini di idee Rispetta opinioni e punti di vista diversi Cura il clima del gruppo		0,00
	PRECISIONE: È la capacità di svolgere le proprie attività dimostrando puntualità, attenzione e accuratezza nell'eseguirle, nel rispetto degli standard richiesti, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione	20,00%	Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti; Si attiva prontamente per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi; Definisce un metodo di lavoro e agisce in coerenza; È attento, concentrato e puntuale durante lo svolgimento delle attività di sua competenza		0,00
	OPERATIVITÀ: È la capacità di affrontare le situazioni che si presentano con un approccio risolutivo, dimostrando concretezza e realismo anche di fronte a quelle critiche, ed investendo energie per periodi prolungati di tempo	20,00%	Traduce le idee in progetti ed azioni specifiche e misurabili, "le mette a terra"; Si attiene a dati e fatti nel suo agire professionale; È efficiente, consegue i risultati impiegando le risorse minime necessarie; Sostiene carichi di lavoro nel tempo		0,00
	AFFIDABILITÀ: È la capacità di assolvere al proprio ruolo dimostrando di essere meritevoli di fiducia sia nel proprio agire professionale che nelle modalità di costruzione delle relazioni	20,00%	Svolge le attività di sua competenza con senso di responsabilità, nel rispetto degli impegni presi; Rispetta ruoli e responsabilità individuando i corretti interlocutori; Adotta modalità relazionali caratterizzate da trasparenza e chiarezza; Trasferisce le informazioni utili e necessarie, nel rispetto delle richieste di riservatezza		0,00
	ORIENTAMENTO AL CLIENTE: È la capacità di individuare, comprendere e soddisfare le esigenze e le aspettative dei clienti - interni ed esterni - comprendendone le priorità, costruendo relazioni di fiducia e fornendo risposte soddisfacenti con continue verifiche	20,00%	Comprende ed anticipa le esigenze ed i bisogni altrui, calandosi nella loro situazione; Crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo; Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente; Verifica il grado di soddisfazione del cliente e, quando necessario, implementa ulteriori soluzioni		0,00
Punteggio componente					0,00 / 100,00
Punteggio complessivo					0,00 / 0,00

Annotazioni

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data Il valutatore Il valutato

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	▶	0,00 / 100,00	⇄	0,00%
Performance individuale	▶	0,00 / 100,00	⇄	0,00%

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PONDERATA PER COEFFICIENTE DI AREA PROFESSIONALE 1,1

Performance organizzativa ponderata per area professi ▶ 0,00

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PER COEFFICIENTE PRESENZA ANNUALE

Coefficiente di presenza ▶ 0,00

Performance organizzativa annuale ▶ 0,00

PERFORMANCE ANNUALE PER COEFFICIENTE DI PRESENZA

VALUTAZIONE ANNUALE DEFINITIVA ▶ 0,00



Scheda di valutazione individuale
COGNOME NOME

Operatore esperto

RISULTATI		Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente	
Performance di ente	Performance Toscana Nord Ovest			0,00	0,00	20,00
Ambito organizzativo	Ufficio	Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	0,00 / 80,00	
Comportamenti	Peso attribuito	Sub-fattore di valutazione	Punteggio valutazione scala 1-100	Punteggio ponderato	Punteggio componente 0,00 / 100,00	
	25,00%	OPERATIVITA': E' la capacità di affrontare le situazioni che si presentano con un approccio risolutivo, dimostrando concretezza e realismo anche di fronte a quelle critiche, ed investendo energie per periodi prolungati di tempo Traduce le idee in progetti ed azioni specifiche e misurabili, "le mette a terra"; Si attiene a dati e fatti nel suo agire professionale; E' efficiente, consegue i risultati impiegando le risorse minime necessarie; Sostiene carichi di lavoro nel tempo		0,00		
	25,00%	AFFIDABILITA': E' la capacità di assolvere al proprio ruolo dimostrando di essere meritevoli di fiducia sia nel proprio agire professionale che nelle modalità di costruzione delle relazioni Svolge le attività di sua competenza con senso di responsabilità, nel rispetto degli impegni presi; Rispetta ruoli e responsabilità individuando i corretti interlocutori; Adotta modalità relazionali caratterizzate da trasparenza e chiarezza; Trasferisce le informazioni utili e necessarie, nel rispetto delle richieste di riservatezza		0,00		
	25,00%	PRECISIONE: E' la capacità di svolgere le proprie attività dimostrando puntualità, attenzione e accuratezza nell'eseguirle, nel rispetto degli standard richiesti, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti; Si attiva prontamente per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi; Definisce un metodo di lavoro e agisce in coerenza; E' attento, concentrato e puntuale durante lo svolgimento delle attività di sua competenza		0,00		
	25,00%	ORIENTAMENTO AL CLIENTE: E' la capacità di individuare, comprendere e soddisfare le esigenze e le aspettative dei clienti - interni ed esterni - comprendendone le priorità, costruendo relazioni di fiducia e fornendo risposte soddisfacenti con continue verifiche Comprende ed anticipa le esigenze ed i bisogni altrui, calandosi nella loro situazione; Crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo; Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente; Verifica il grado di soddisfazione del cliente e, quando necessario, implementa ulteriori soluzioni		0,00		
Punteggio complessivo					0,00 / 0,00	

Annotazioni

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data	Il valutatore	Il valutato

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	0,00	/	100,00	=	0,00%
Performance individuale	0,00	/	100,00	=	0,00%

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PONDERATA PER COEFFICIENTE DI AREA PROFESSIONALE 1

Performance organizzativa ponderata per coeff. area professionale ▶ 0,00

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PER COEFFICIENTE PRESENZA ANNUALE

Coefficiente di presenza ▶ 0,00

Performance organizzativa annuale ▶ 0,00

PERFORMANCE ANNUALE PER COEFFICIENTE DI PRESENZA

VALUTAZIONE ANNUALE DEFINITIVA ▶ 0,00



Scheda di valutazione individuale
COGNOME NOME

Operatore

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	0,00	Punteggio componente	0,00 / 20,00	
	Ambito organizzativo	Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio		0,00 / 80,00	
Componenti	Sub-fattore di valutazione		Punteggio valutazione scala 1-100	Punteggio ponderato			
	OPERATIVITA': E' la capacità di affrontare le situazioni che si presentano con un approccio risolutivo, dimostrando concretezza e realismo anche di fronte a quelle critiche, ed investendo energie per periodi prolungati di tempo	25,00%	Traduce le idee in progetti ed azioni specifiche e misurabili, "le mette a terra"; Si attiene a dati e fatti nel suo agire professionale; E' efficiente, consegue i risultati impiegando le risorse minime necessarie; Sostiene carichi di lavoro nel tempo		0,00		
	AFFIDABILITA': E' la capacità di assolvere al proprio ruolo dimostrando di essere meritevoli di fiducia sia nel proprio agire professionale che nelle modalità di costruzione delle relazioni	25,00%	Svolge le attività di sua competenza con senso di responsabilità, nel rispetto degli impegni presi; Rispetta ruoli e responsabilità individuando i corretti interlocutori; Adotta modalità relazionali caratterizzate da trasparenza e chiarezza; Trasferisce le informazioni utili e necessarie, nel rispetto delle richieste di riservatezza		0,00		
	PRECISIONE: E' la capacità di svolgere le proprie attività dimostrando puntualità, attenzione e accuratezza nell'eseguirle, nel rispetto degli standard richiesti, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione	25,00%	Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti; Si attiva prontamente per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi; Definisce un metodo di lavoro e agisce in coerenza; E' attento, concentrato e puntuale durante lo svolgimento delle attività di sua competenza		0,00		
	ORIENTAMENTO AL CLIENTE: E' la capacità di individuare, comprendere e soddisfare le esigenze e le aspettative dei clienti - interni ed esterni - comprendendone le priorità, costruendo relazioni di fiducia e fornendo risposte soddisfacenti con continue verifiche	25,00%	Comprende ed anticipa le esigenze ed i bisogni altrui, calandosi nella loro situazione; Crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo; Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente; Verifica il grado di soddisfazione del cliente e, quando necessario, implementa ulteriori soluzioni		0,00		
					Punteggio componente	0,00 / 100,00	
					Punteggio complessivo	0,00 / 0,00	

Annotazioni

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data Il valutatore Il valutato

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa ► 0,00 / 100,00 ⇐ 0,00%
Performance individuale ► 0,00 / 100,00 ⇐ 0,00%

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PONDERATA PER COEFFICIENTE DI AREA PROFESSIONALE 0,9

Performance organizzativa ponderata per coeff. area professionale ► 0,00
Coefficiente di presenza ► 0,00

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PER COEFFICIENTE PRESENZA ANNUALE

Performance organizzativa annuale ► 0,00

PERFORMANCE ANNUALE PER COEFFICIENTE DI PRESENZA

VALUTAZIONE ANNUALE DEFINITIVA ► 0,00



→ Scheda anagrafica indicatori

Titolo indicatore	Titolo sintetico
Descrizione indicatore	Descrizione dettagliata per esplicitare quale fenomeno l'indicatore consente di misurare
Tipo indicatore	<ul style="list-style-type: none">- efficienza- efficacia- stato delle risorse- qualità (erogata o percepita)- impatto (outcome)- economico-patrimoniale- struttura
Unità di misura	<ul style="list-style-type: none">- 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	<ul style="list-style-type: none">- 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	<p><u>SI</u>: nel caso in cui si tratti di un valore "continuo" che fa riferimento a un'attività da svolgere in modalità cumulativa nell'anno (es. n. partecipanti alle attività formative per aspiranti imprenditori anno N)</p> <p><u>NO</u>: nel caso in cui si tratti di un valore "standard" da rispettare a prescindere dall'intervallo di riferimento (Pratiche di prima iscrizione di società evase in 2gg)</p>