



**DELIBERAZIONE N. 78 DEL 20.12.2013**

**OGGETTO: Sistema di valutazione dei dirigenti e relative schede anno 2013: approvazione.**

Il Presidente chiede l'approvazione da parte della Giunta camerale della proposta di deliberazione in oggetto, ossia di procedere all'adozione di un apposito provvedimento per definire il Sistema di valutazione dei dirigenti e relative schede per l'anno 2013.

Con il supporto del Vice Segretario Generale si riferisce quanto segue.

L'art. 7 del Decreto Legislativo n. 150 del 2009, rubricato "Sistema di misurazione e valutazione della performance" prevede al comma 1, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance. Il successivo comma 3, del medesimo articolo, stabilisce che "Il Sistema di misurazione e valutazione della performance", individua:

1. le fasi, i tempi, le modalita', i soggetti e le responsabilita' del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformita' alle disposizioni del presente decreto;
2. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
3. le modalita' di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
4. le modalita' di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La Giunta camerale con deliberazione n. 126 del 29.11.2011, aveva adottato nell'ambito del processo di adeguamento al D.Lgs. n. 150 del 2009, il Sistema di misurazione e valutazione della performance. In tale documento non era previsto il sistema di valutazione della dirigenza.

Pertanto, si rende necessario aggiornare tale documento, modificando l'allegato n. 1 concernente l'organigramma camerale, per adeguarlo alla nuova struttura organizzativa, adottata con deliberazione di Giunta camerale n. 48 del 11.09.2013, e l'allegato n. 6 - "Sistema di valutazione delle risorse umane" integrandolo con il sistema di valutazione della dirigenza che si propone all'esame della Giunta, ed allegato alla presente proposta.

In particolare il documento individua i criteri per la determinazione della valutazione del Segretario generale e dei dirigenti, i criteri per la determinazione della retribuzione di risultato del Segretario generale e dirigenti, il processo di valutazione, le schede di valutazione del Segretario generale e dei dirigenti.

La performance individuale dei dirigenti è collegata ai sensi dell'art. 9, comma 1, del D.Lgs. n. 150 del 2009:

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

Tali ambiti di misurazione sono riassunti nelle schede di valutazione articolate in due parti:

Parte 1 – valutazione collegata alla performance dell'ente nel suo complesso.

Parte 2 – valutazione collegata alla performance individuale.

Per valori di Performance organizzativa ed individuale almeno per il 90% i target si intendono pienamente raggiunti (100%). Per valori compresi fra l'81% e il 90% i target si intendono raggiunti al 90%, per i valori compresi tra il 50% e l'89%, il raggiungimento dei target è pari alla percentuale raggiunta, mentre per valori inferiori al 50%, i target si intendono non raggiunti (0%).

La valutazione complessiva è data dalla media ponderata della performance organizzativa e di quella individuale. Nella valutazione del Segretario generale la performance organizzativa ha un peso pari al 35%, mentre la performance individuale ha un peso pari al 65%.

Nella valutazione del Dirigente la performance organizzativa ha un peso pari al 20%, mentre la performance individuale ha un peso pari al 80%.

Infine la Retribuzione di Risultato Teorica Massima (RRTM) è determinata pro quota rispetto alle risorse destinate alla retribuzione di risultato nell'ambito del Fondo per la contrattazione integrativa Area Dirigenza dell'anno di riferimento.

Tale quota è differenziata tra le figure dirigenziali, in ragione del livello di responsabilità (LRi) connesse al ruolo ricoperto nella struttura organizzativa dal dirigente i-esimo, ponendo un valore pari ad 1,5 per il segretario generale e pari ad 1 per gli altri dirigenti.

Il Presidente invita la Giunta a deliberare

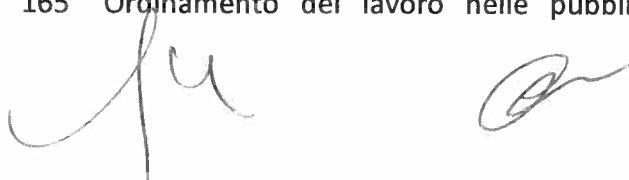
#### LA GIUNTA CAMERALE

**UDITA** la relazione del Presidente e quanto riferito dal Vice Segretario Generale;

**VISTA** la Legge 29 dicembre 1993, n. 580 "Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura", come modificata dal D.Lgs. n° 23/2010;

**VISTO** lo Statuto camerale vigente;

**VISTO** il D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 "Ordinamento del lavoro nelle pubbliche amministrazioni





**VISTO** il D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 "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";

**VISTO** l'art. 7 del D.Lgs. 150 del 27.10.2009, il quale al comma 1 dispone che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale, e che a tal fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance;

**VISTO** l'art. 9 del D.Lgs. 150 del 27.10.2009, che individua quale ambiti di valutazione della performance dei dirigenti: gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; il raggiungimento di specifici obiettivi individuali; la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, le competenze professionali e manageriali dimostrate ed alla capacità di valutazione dei propri collaboratori;

**VISTA** la Delibera di Giunta n. 126 del 29.12.2011 con la quale è stato adottato il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ente;

**VISTA** la Delibera di Giunta n. 48 del 11.09.2013 con la quale è stato adottato la nuova struttura organizzativa dell'Ente;

**CONDIVISO** il sistema di valutazione della dirigenza proposto all'esame della Giunta che è integrato nell'allegato n. 6 – "Sistema di valutazione delle risorse umane" al "Sistema di misurazione e valutazione della performance";

**PRESO ATTO** della regolarità amministrativa rilasciata dal Segretario generale e dalla Responsabile del Servizio Bilancio e finanze, con nota all. n. 1 al prot.31531 del 18.12.2013;

**PRESO ATTO** della presenza del Presidente Giuseppe GAGLIOTI e dei Componenti Nicola CILENTO, Francesco FALZETTA, Vincenzo FARINA, Natale MAZZUCA e Francesco SALERNO;

**PRESO ATTO** dell'assenza dei Componenti Domenico BILOTTA, Katia STANCATO e Pietro TARASI;

**VERIFICATA** la regolarità della propria composizione in quanto sono presenti n. 6 componenti;

**PRESO ATTO** dell'assenza giustificata per motivi di famiglia del Segretario Generale dott.ssa Donatella Romeo e del conseguente svolgimento delle funzioni di segretario di seduta da parte del Vice Segretario Generale dott.ssa Erminia Giorno;

**PRESO ATTO** della presenza per il Collegio dei Revisori del Presidente dott. Fabio Massimo Spinosa, mentre risultano assenti giustificate le Componenti dott.ssa Patrizia Scandaliato e dott.ssa Luciana Santagati;

**A UNANIMITA'** dei voti palesemente espressi,

DELIBERA



1. di modificare l'allegato n. 1 - "Organigramma camerale" - al "Sistema di misurazione e valutazione della performance" per adeguarlo alla nuova struttura organizzativa, adottata con deliberazione di Giunta camerale n. 48 del 11.09.2013, allegato alla presente deliberazione;
2. di modificare l'allegato n. 6 - "Sistema di valutazione delle risorse umane" al "Sistema di misurazione e valutazione della performance" integrandolo con il sistema di valutazione della dirigenza, allegato alla presente deliberazione;
3. di assegnare al Segretario Generale gli obiettivi anno 2013, secondo la scheda allegata;
4. di assegnare al Dirigente dell'Area gli obiettivi anno 2013, secondo la scheda allegata.

La presente deliberazione è allegata al verbale della Giunta camerale del 20.12.2013.

La presente deliberazione è immediatamente esecutiva. La stessa, dopo la prescritta pubblicazione all'Albo camerale, sarà acquisita all'apposita raccolta.

**IL VICE SEGRETARIO GENERALE**

(Dott.ssa Erminia Giorno)

**IL PRESIDENTE**

(Giuseppe Gaglioti)

La presente deliberazione, ai sensi dell'art. 55 del Regolamento sul procedimento amministrativo e sul diritto di accesso (approvato dal Consiglio camerale con deliberazione n. 9 del 14.12.2009), è stata pubblicata all'albo camerale on line (istituito con deliberazione di Giunta Camerale n. 4 del 24.01.2010 ai sensi dell'art. 32 della legge 69/09 e s.m.i.) dal 13-01-2014 al 23-01-2014

Integralmente;

- per estratto nel rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali (D.Lgs. n. 196/03 e s.m.i.) o comunque al fine di tutelare il diritto alla riservatezza o per ragioni di tutela di brevetti e concorrenza o per espressa disposizione di altra normativa legislativa o regolamentare.

e contro la stessa non sono state presentate opposizioni.

Cosenza li \_\_\_\_\_

**IL SEGRETARIO GENERALE**

(dott.ssa Donatella Romeo)

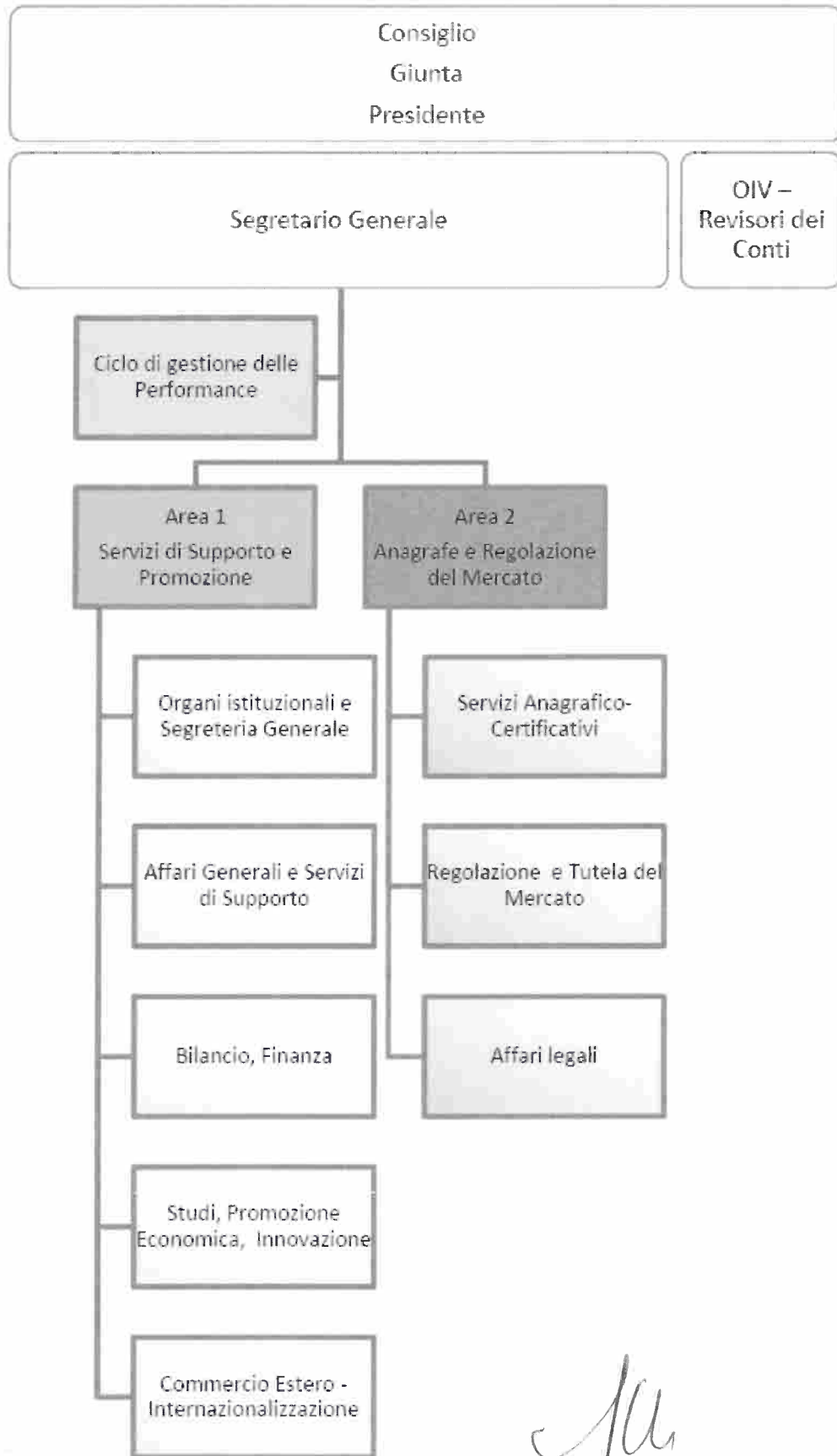


# CAMERA DI COMMERCIO DI COSENZA

## IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

### ALLEGATO 1: ORGANIGRAMMA

Rev. 0 del 29.12.2011	Preparato da: Camera di Commercio di Cosenza	Approvato da: Giunta con Delibera n. 126 del 29.12.2011
Rev. 1 del 20.12.2013	Preparato da: Camera di Commercio di Cosenza	Approvato da: Giunta con Delibera n. <u>78</u> del 20.12.2013



2



# CAMERA DI COMMERCIO DI COSENZA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE

ALLEGATO 2: COPERTURA DEGLI AMBITI DI MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Di seguito si propone uno schema inerente allo sviluppo temporale di implementazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance Organizzativa al fine di indicare la graduale copertura degli ambiti richiesti dall'art. 8 del D.Lgs. 150/09<sup>1</sup>. Lo schema che trova integrazione con il Piano di Miglioramento previsto in sede di Piano delle Performance è oggetto di revisione in linea con l'effettiva avvenuta copertura.

Ambiti_Art.8_D.Lgs. 150/09	Elementi	Sistema di Misurazione e Valutazione_CCIAA di Cosenza		
		2011	2012	==>
a) - L'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	Grado di Attuazione delle Strategie e livello di soddisfazione dei portatori di interesse - <b>Outcome - Efficacia esterna</b>			
b) - L'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;	Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati - <b>Efficacia interna</b>			
c) - La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;	Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi della Camera - <b>Qualità percepita</b>			
d) - La modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;	Modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione dei processi e delle competenze professionali - <b>Qualità Interna</b>			
e) Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con il territorio ed i soggetti interessati <b>Fiducia - Efficacia Esterna</b>			
f) L'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;	Ottimizzazione del rapporto tra risorse e risultati, contenimento e riduzione dei costi - <b>Efficienza</b>			
g) La qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Rispetto del livello di standard definito - <b>Qualità Erogata - Qualità Percepita</b>			
h) Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	<b>Benessere Organizzativo - Efficacia</b>			



<sup>1</sup> I colori rosso, giallo e verde delle bandierine indicano rispettivamente: assenza di copertura, parziale copertura, totale copertura.





# CAMERA DI COMMERCIO DI COSENZA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE

ALLEGATO 3: MAPPA STRATEGICA

Un passo fondamentale nella definizione della BSC è la costruzione della Mappa strategica (*Strategy map*) che permette di evidenziare le relazioni causa-effetto esistenti tra i singoli indirizzi strategici e di esplicitare i collegamenti tra i diversi obiettivi, in ottica multidimensionale. Ciò consentirà di migliorare la chiarezza, la focalizzazione e la coerenza interna della strategia camerale e la sua effettiva possibilità di essere declinata e misurata nell'ambito della gestione operativa.

→ Rappresentazione esemplificativa della Mappa strategica (*Strategy map*)

## VISION

	A. AREA STRATEGICA	B. AREA STRATEGICA	C. AREA STRATEGICA
Imprese, Territorio e Consumatori	1. OBIETTIVO STRATEGICO	3. OBIETTIVO STRATEGICO	5. OBIETTIVO STRATEGICO
	2. OBIETTIVO STRATEGICO	4. OBIETTIVO STRATEGICO	6. OBIETTIVO STRATEGICO
Processi Interni	7. OBIETTIVO STRATEGICO	8. OBIETTIVO STRATEGICO	9. OBIETTIVO STRATEGICO
	10. OBIETTIVO STRATEGICO	11. OBIETTIVO STRATEGICO	
Innovazione e Crescita			13. OBIETTIVO STRATEGICO
Economico-Finanziario	12. OBIETTIVO STRATEGICO		



# CAMERA DI COMMERCIO DI COSENZA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE

ALLEGATO 4: CRUSCOTTO BSC



Si propone di seguito lo schema di cruscotto adottato da parte della CCIAA di Cosenza al fine di Misurare e Valutare la performance a livello di Ente e di Area.

### Cruscotto di Ente

Prospettiva di Performance			20-nn		20-nn+1		20-nn+3	
1	OBIETTIVO STRATEGICO		Peso	Target	Peso	Target	Peso	Target
	Valenza Informativa	Indicatore						
2	OBIETTIVO STRATEGICO		Peso	Target	Peso	Target	Peso	Target
	Valenza Informativa	Indicatore						

### Cruscotto di Area

Area:		Responsabile:					
Prospettiva di Performance			20-nn				
1	OBIETTIVO STRATEGICO		Peso	Target			
	Valenza Informativa	Indicatore					
2	OBIETTIVO STRATEGICO		Peso	Target			
	Valenza Informativa	Indicatore					



# CAMERA DI COMMERCIO DI COSENZA

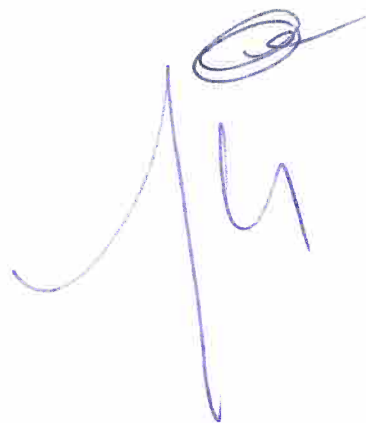
IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE

ALLEGATO 5: SCHEMA DI PROJECT MANAGEMENT



Di seguito si propone uno Schema di GANTT, in uso dalla CCIAA di Cosenza a supporto del Sistema di Project Management:

GANTT Progetto												
Fase 1	Mese_1				Mese_2				Mese_n			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Attività 1												
Attività 2												
Attività 3												



# CAMERA DI COMMERCIO DI COSENZA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE

ALLEGATO 6: IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE  
RISORSE UMANE – MANUALE OPERATIVO PER LA  
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

<b>Rev.</b> 0 DEL 29.12.2011	<b>Preparato da:</b> CAMERA DI COMMERCIO DI COSENZA	<b>Approvato da:</b> GIUNTA CON DELIBERA N. 126 DEL 29.12.2011
------------------------------------	--	--



<b>Rev.</b> 1 DEL 20.12.2013	<b>Preparato da:</b> CAMERA DI COMMERCIO DI COSENZA	<b>Concertato</b> SEGRETARIO GENERALE – DIRIGENTE	<b>Informazione</b> RIUNIONE SINDACALE DEL 16.12.2013	<b>Approvato da:</b> GIUNTA CON DELIBERA N. _____ DEL 20.12.2013	<b>Trasmissione</b> SINDACATI – OIV – REVISORI DEI CONTI
------------------------------------	--	--	--	---	---







## PREMESSA

Come già riportato nell'Allegato 1 al Sistema di misurazione e valutazione (di cui il presente Manuale è parte integrante), il D.Lgs. n. 150 del 2009, nel delineare la finalità di assicurare elevati standard qualitativi dei servizi, individua, quale strumento per il perseguimento dell'obiettivo, la valorizzazione dei risultati e della performance individuale e organizzativa.

L'art. 3, in particolare, individua i principi informatori del sistema di misurazione e valutazione della performance. In primo luogo, detta valutazione deve abbracciare:

- l'organizzazione amministrativa nel suo complesso;
- le singole unità organizzative ed i centri di responsabilità;
- i singoli dipendenti.

## SEZIONE 1 - La performance organizzativa

La performance organizzativa riguarda la capacità dell'ente di perseguire i propri compiti istituzionali secondo le priorità individuate dagli organi di indirizzo politico amministrativo in risposta ai bisogni della collettività e del territorio, nel rispetto degli equilibri economico patrimoniali, finanziari ed organizzativi. Afferisce quindi alla realizzazione degli obiettivi complessivi della Camera, nel quadro della sua *mission* e degli ambiti istituzionali di intervento.

La performance dell'ente nel suo complesso si misura attraverso indicatori di salute organizzativa, di quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi resi, di attuazione di piani programmi strategici, anche di tipo trasversale alla struttura, di efficienza nell'impiego delle risorse, di soddisfazione dell'utenza.

La Giunta camerale annualmente individua gli indicatori di performance organizzativa da valutare.

Il processo di valutazione avviene tramite il confronto tra il valore assunto dagli indicatori di performance organizzativa definiti annualmente dalla Giunta e i rispettivi target individuati in sede di programmazione, al fine di ricavare la percentuale di raggiungimento del risultato atteso ( $pr$ ).

La misurazione della performance Organizzativa (PO) è data dalla media aritmetica delle percentuali di raggiungimento dei risultati attesi con riferimento a ciascuno degli  $n$  indicatori definiti dalla Giunta :

$$PO = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n pr_i$$

Compete all'organismo indipendente di valutazione (OIV) la valutazione e la certificazione del raggiungimento dei risultati complessivi dell'ente.

Per valori di PO pari o superiori al 90% i target si intendono pienamente raggiunti. Per valori



pari o superiori all'81% ma inferiori al 90%, i target si intendono raggiunti al 90%, per valori pari o superiori al 50% ma inferiori all'81%, il raggiungimento dei target è pari alla percentuale raggiunta, per valori inferiori al 50%, i target si intendono non raggiunti.

Sulla base di quanto sopra, si individua un Coefficiente di Performance Organizzativa ( $C_{PO}$ ) da utilizzare ai fini della determinazione della Retribuzione di Risultato spettante ai dirigenti in base ai seguenti valori:

$$\begin{aligned} C_{PO} &= 100\% \text{ per valori di } PO \geq 90\% \\ C_{PO} &= 90\% \text{ per valori di } PO \geq 81\% \text{ e } < 90\% \\ C_{PO} &= PO \text{ per valori di } PO \geq 50\% \text{ e } < 81\% \\ C_{PO} &= 0\% \text{ per valori di } PO < 50\% \end{aligned}$$

## SEZIONE 2 - La performance individuale della dirigenza

Il sistema di valutazione della performance individuale ha la finalità di evidenziare l'importanza del contributo individuale alla realizzazione degli obiettivi dell'Ente, valutando e premiando, annualmente le prestazioni, il livello di coinvolgimento, la motivazione al lavoro e gli altri comportamenti organizzativi del personale nell'ambito del proprio ruolo e dei compiti assegnati rispetto agli obiettivi generali e settoriali prefissati che coinvolgono gruppi di persone o singoli dipendenti, in coerenza ed in esecuzione delle linee strategiche definite dagli organi politici della Camera di commercio.

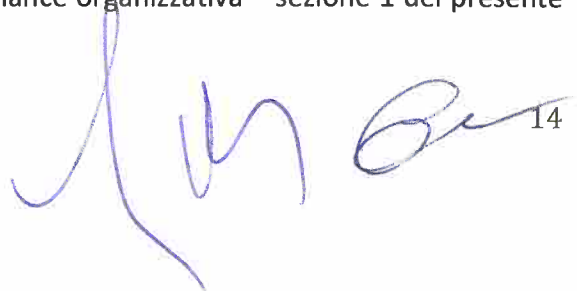
La valutazione della performance individuale dei dirigenti considera:

- il collegamento tra performance organizzativa ed individuale
- la valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa
- l'individuazione di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal dirigente e collegati ai programmi dell'Ente con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione
- l'individuazione di obiettivi specifici individuali o di gruppo utili in considerazione alle peculiarità dell'Ente
- la valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate in modo tale da assicurare che i comportamenti del valutato si allineino nel tempo al contesto mutevole organizzativo e gestionale dell'Ente.

### 2.1 Processo di valutazione della performance individuale del Segretario Generale

La valutazione del Segretario Generale – in quanto organo di vertice della struttura amministrativa – avviene attraverso apposita scheda (**allegato n. 1**) approvata annualmente dalla Giunta camerale con riferimento ai seguenti fattori:

1. performance dell'ente nel suo complesso (performance organizzativa – sezione 1 del presente manuale);
2. performance individuale, che comprende:



14



- sezione a) Valutazione funzioni di vertice Ente Camerale
- sezione b) Raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- sezione c) Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura; competenze professionali e manageriali dimostrate tra cui la capacità di valutazione dei propri collaboratori.

L'Organismo indipendente di valutazione, annualmente, dopo la validazione della Relazione sulla Performance, propone alla Giunta camerale, sulla base dei risultati raggiunti, la valutazione del Segretario Generale.

La Giunta prende atto della Relazione dell'OIV e della proposta di valutazione dei risultati del Segretario Generale e procede alla valutazione della relativa prestazione. La Giunta, vista la valutazione proposta dall'OIV la recepisce salvo diversa e motivata determinazione.

## 2.2 Processo di valutazione della performance individuale dei dirigenti

La dirigenza viene valutata annualmente dal Segretario Generale, utilizzando l'apposita scheda (**allegato n. 2**), con riferimento ai seguenti fattori:

1. performance dell'ente nel suo complesso (performance organizzativa – sezione 1 presente manuale);
2. performance individuale che comprende:
  - sezione a) indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - sezione b) raggiungimento di specifici obiettivi individuali
  - sezione c) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura; competenze professionali e manageriali dimostrate tra cui la capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Gli esiti della valutazione sono comunicati tempestivamente dal Segretario Generale.

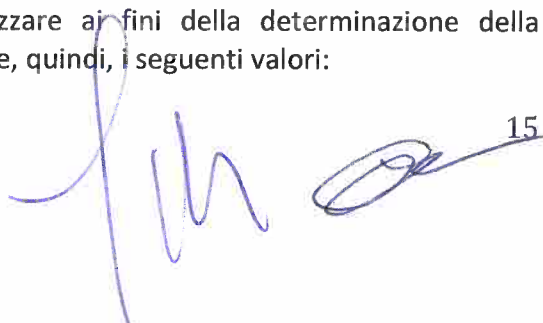
## 2.3 Criteri di valutazione della performance individuale del Segretario Generale e dei Dirigenti

L'indicatore di Performance Individuale del dirigente i-esimo ( $PI_i$ ) è pari alla somma dei coefficienti di realizzazione degli obiettivi assegnati a ciascun dirigente (valori a+b+c, nella scheda di valutazione SG/dirigenti) espressa in termini percentuali:

$$PI_i = (a_i + b_i + c_i) / 100$$

Per valori di PI pari o superiori al 90% i target si intendono pienamente raggiunti. Per valori pari o superiori all'81% ma inferiori al 90%, i target si intendono raggiunti al 90%, per valori pari o superiori al 50% ma inferiori all'81%, il raggiungimento dei target è pari alla percentuale raggiunta, per valori inferiori al 50%, i target si intendono non raggiunti.

Il Coefficiente di Performance Individuale ( $C_{PI}$ ) da utilizzare ai fini della determinazione della Retribuzione di Risultato spettante ai dirigenti può assumere, quindi, i seguenti valori:



15



$$\begin{aligned}C_{PI} &= 100\% \text{ per valori di } PI \geq 90\% \\C_{PI} &= 90\% \text{ per valori di } PI \geq 81\% \text{ e } < 90\% \\C_{PI} &= PI \text{ per valori di } PI \geq 50\% \text{ e } < 81\% \\C_{PI} &= 0\% \text{ per valori di } PI < 50\%\end{aligned}$$

#### 2.4 Criteri per la determinazione del Coefficiente di Performance complessiva del Segretario Generale e dei Dirigenti

L'incidenza dei compensi relativi alla performance organizzativa ed individuale, rispetto alla Retribuzione di Risultato (RR), non essendo stata attivata la contrattazione decentrata poiché trattasi di ente con meno 5 dirigenti (art. 4, c. 4 CCNL dirigenti del 23.12.1999) è demandata alla Giunta.

Di conseguenza, l'indicatore di Performance Complessiva del Segretario Generale e dei Dirigenti è determinato secondo le formule seguenti:

$$PC_{SG} = 0,65(C_{PIsg}) + 0,35(C_{POsg})$$

Dove  $PC_{SG}$  = Indicatore di Performance Complessiva del Segretario Generale;

$C_{PIsg}$  = Coefficiente di Performance Individuale del Segretario Generale;

$C_{POsg}$  = Coefficiente di Performance Organizzativa del Segretario Generale;

e

$$PC_{DIR} = 0,80(C_{PIdir}) + 0,20(C_{POdir})$$

Dove  $PC_{DIR}$  = Indicatore di Performance Complessiva del Dirigente;

$C_{PIdir}$  = Coefficiente di Performance Individuale del Dirigente;

$C_{POdir}$  = Coefficiente di Performance Organizzativa del Dirigente.

La Retribuzione di Risultato spettante al Segretario Generale/Dirigente è quindi determinata commisurando la Retribuzione Teorica Massima al Coefficiente di Performance Complessiva ( $C_{PC}$ ) dove quest'ultimo è:

$$\begin{aligned}C_{PC} &= 100\% \text{ per valori di } PC \geq 90\% \\C_{PC} &= 90\% \text{ per valori di } PC \geq 81\% \text{ e } < 90\% \\C_{PC} &= PC \text{ per valori di } PC \geq 50\% \text{ e } < 81\% \\C_{PC} &= 0\% \text{ per valori di } PC < 50\%\end{aligned}$$

Da cui si ricava che la Retribuzione di Risultato (RR) è:

$$RR = C_{PC} \times \text{Retribuzione di Risultato Teorica Massima}$$



16



La Retribuzione di Risultato Teorica Massima (RRTM) è determinata pro quota rispetto alle risorse destinate alla retribuzione di risultato nell'ambito del Fondo per la contrattazione integrativa Area Dirigenza dell'anno di riferimento.

La quota (Q) è differenziata tra le figure dirigenziali, in ragione del livello di responsabilità (LR) connesso al ruolo ricoperto nella struttura organizzativa dal dirigente i-esimo, in base alle seguenti formule:

per il Segretario Generale

$$Q_{sg} = LR_{sg} / (LR_{sg} + \sum_{i=1}^n LR_{dir})$$

per gli altri Dirigenti

$$Q_{dir} = LR_{dir} / (LR_{sg} + \sum_{i=1}^n LR_{dir})$$

Dove:

LR<sub>sg</sub> = 1,5;

LR<sub>dir</sub> = 1

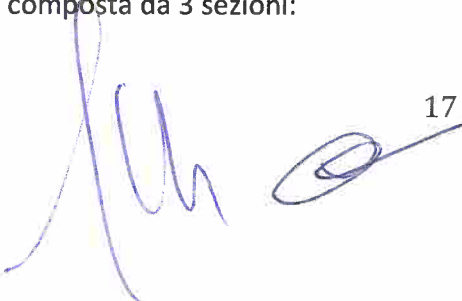
A seguito del processo di valutazione, gli eventuali risparmi dovuti alla riduzione dell'ammontare della retribuzione di risultato restano acquisiti nello specifico fondo destinato al finanziamento della retribuzione dei dirigenti e sono utilizzati esclusivamente per la retribuzione di risultato degli altri dirigenti nell'anno in cui i risparmi si sono determinati, avendo tuttavia riguardo ai limiti posti dai CCNL e delle norme vigenti.

### SEZIONE 3 - Fattori di valutazione

#### 3.1 Scheda di valutazione del Segretario Generale

La scheda di valutazione del Segretario Generale è unica e comprende anche la performance organizzativa.

La parte dedicata alla valutazione della performance individuale è composta da 3 sezioni:



17



- **Sezione a):** fa riferimento alla Valutazione delle funzioni di vertice dell'Ente Camerale. A tale sezione può essere attribuito un punteggio massimo di 50 punti;
- **Sezione b):** fa riferimento al raggiungimento di specifici obiettivi individuali annualmente individuati dalla Giunta camerale. Il punteggio massimo attribuibile a tale sezione è pari a 22;
- **Sezione c):** fa riferimento alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura ed alle competenze professionali e manageriali. A tale sezione può essere attribuito un punteggio massimo di 28 punti.

### 3.2 Scheda di valutazione dei Dirigenti

La scheda di valutazione dei Dirigenti è unica e comprende anche la performance organizzativa. Segue la parte dedicata alla valutazione della performance individuale che è composta da n. 3 sezioni:

- **Sezione a):** fa riferimento a indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e comprende, oltre al fattore "Interpretare le direttive del Segretario Generale e tradurle in azioni" (10 punti), altri 5 fattori che devono essere annualmente individuati dal Segretario Generale sulla base degli obiettivi indicati nel Piano della Performance. Il punteggio massimo attribuibile all'intera sezione è pari a 50 punti;
- **Sezione b):** fa riferimento al raggiungimento di specifici obiettivi individuali annualmente definiti dal Segretario Generale. Il punteggio massimo attribuibile a tale sezione è pari a 22;
- **Sezione c):** fa riferimento alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura ed alle competenze professionali e manageriali dimostrate. A tale sezione può essere attribuito un punteggio massimo di 28 punti.

### 3.3 Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi

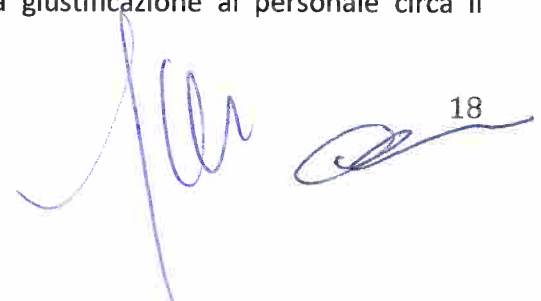
Gli obiettivi individuali sono individuati nell'ambito del Piano della Performance ed identificano le priorità su cui la persona dovrà produrre i risultati attesi nel corso dell'anno, senza con ciò compromettere le prestazioni delle altre attività correntemente svolte.

Obiettivi e parametri di valutazione sono portati a conoscenza del destinatario da parte del valutatore con apposito colloquio, anche collettivo, durante il quale vengono impartite direttive di massima per il loro raggiungimento.

Il momento dell'assegnazione deve prevedere la condivisione sia degli obiettivi individuali, in genere misurabili tramite appositi indicatori quantitativi, che dei comportamenti attesi.

Con l'approvazione del piano delle performance, gli obiettivi in esso contenuti si intendono assegnati a tutto il personale, ognuno per la parte di competenza.

La successiva assegnazione degli stessi mediante la scheda di valutazione individuale è una ulteriore specificazione degli obiettivi del piano e non fornisce alcuna giustificazione al personale circa il



18





mancato impegno dovuto allo sfasamento temporale tra approvazione del piano delle performance e approvazione obiettivi.

### 3.4 Monitoraggio intermedio degli obiettivi

I monitoraggi intermedi, destinati all'eventuale revisione degli obiettivi, devono avvenire con le stesse modalità utilizzate per l'assegnazione degli obiettivi.

In particolare, tra giugno e agosto, possono essere effettuate verifiche intermedie e vengono tempestivamente segnalate eventuali anomalie o risultati parziali difformi da quanto previsto.

I dirigenti provvedono ad informare il Segretario Generale dell'insorgenza di fattori che non rendono in tutto o in parte raggiungibile l'obiettivo assegnato, in modo da intraprendere azioni correttive. Qualora si riscontri, altresì, una prestazione negativa o completamente insufficiente da parte di alcuni soggetti coinvolti nei progetti/programmi, la dirigenza, anche avvalendosi dei propri responsabili di riferimento, convoca per un colloquio i soggetti interessati al fine di orientare il collaboratore in tempo utile per potere porre rimedio alla propria prestazione. Il colloquio in questione deve trovare riscontro nella scheda di valutazione.

SEZIONE 4 – Allegati



4.1 All. 1 – Fac Simile Scheda Valutazione Performance Segretario Generale

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL SEGRETARIO GENERALE  
AL FINE DELL'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

**NOME COGNOME**

**ANNO** \_\_\_\_\_

**PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	<b>RISULTATO</b>
	Maggiore o uguale al 90% (1 <sup>a</sup> ) Dal 81 al 89,99% (2 <sup>a</sup> ) Dal 50 al 80,99% (3 <sup>a</sup> ) Inferiore al 50% (4 <sup>a</sup> )
	<b>RISULTATO</b>
	% Raggiungimento del target <input type="text"/>
Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	Verbale n. ____ del ____/____/____ Prot. _____





**PERFORMANCE INDIVIDUALE**

<b>Sezione A</b>			<b>Max 50 Punti</b>
<b>Valutazione funzioni di vertice Ente Camerale</b>			
1	Descrizione	3 = insoddisfacente 6 = parzialmente soddisfacente 9 = in linea con le aspettative 10 = superiore alle aspettative	
2	Descrizione	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
3	Descrizione	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
4	Descrizione	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
5	Descrizione	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
6	Descrizione	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	



**PERFORMANCE INDIVIDUALE**

<b>Sezione B</b>				<b>Max 22 Punti</b>
<b>Raggiungimento di specifici obiettivi individuali</b>				
1	Descrizione	Indicatore:	2 = insoddisfacente 3 = parzialmente soddisfacente 4 = in linea con le aspettative 5 = superiore alle aspettative	
2	Descrizione	Indicatore:	2 = insoddisfacente 3 = parzialmente soddisfacente 4 = in linea con le aspettative 5 = superiore alle aspettative	
3	Descrizione	Indicatore:	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
4	Descrizione	Indicatore:	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
5	Descrizione	Indicatore:	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	



**PERFORMANCE INDIVIDUALE**

<b>Sezione C</b>			<b>Max 28 Punti</b>
<b>Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura. Competenze professionali e manageriali dimostrate</b>			
1	Capacità di innovare i processi di lavoro e l'organizzazione interna dell'Area in funzione delle nuove competenze e dell'evoluzione normativa	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
2	Capacità di individuare soluzioni di problemi organizzativi - operativi anche riferiti a strutture organizzative non di diretta responsabilità, nonché per il raggiungimento di <b>OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
3	Adozione di misure organizzative e di direttive al personale che favoriscano la circolazione delle informazioni, la produttività, l'efficienza e che promuovano il benessere organizzativo	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
4	Capacità di prevenire e gestire conflitti, cooperazione e team work	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
5	Capacità di programmazione del lavoro e di organizzazione dei servizi per migliorarne l'efficienza interna	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
6	Capacità di programmazione e controllo dei programmi assegnati per il perseguimento degli obiettivi	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
7	Capacità di valutazione e di favorire lo sviluppo dei propri collaboratori	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	



**NOTE:**

data \_\_\_\_\_ D.G. \_\_\_\_\_

**Eventuali OSSERVAZIONI del Segretario Generale:**

data \_\_\_\_\_ Il Segretario Generale \_\_\_\_\_



4.2 All. 2 – Fac-Simile Scheda di Valutazione della Performance del Dirigente

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL DIRIGENTE  
AL FINE DELL'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

**NOME COGNOME**

**ANNO** \_\_\_\_\_

**PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

<b>OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>RISULTATO</b> Maggiore o uguale al 90% (1 <sup>a</sup> ) Dal 81 al 89,99% (2 <sup>a</sup> ) Dal 50 al 80,99% (3 <sup>a</sup> ) Inferiore al 50% (4 <sup>a</sup> )
	<b>RISULTATO</b> % Raggiungimento del target <input type="text"/>
Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	Verbale n. ____ del ____/____/____ Prot. _____



**PERFORMANCE INDIVIDUALE**

<b>Sezione A</b>				<b>Max 50 Punti</b>
<b>Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità</b>				
1	Descrizione	Indicatore	3 = insoddisfacente 6 = parzialmente soddisfacente 9 = in linea con le aspettative 10 = superiore alle aspettative	
2	Descrizione	Indicatore	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
3	Descrizione	Indicatore	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
4	Descrizione	Indicatore	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
5	Descrizione	Indicatore	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
6	Descrizione	Indicatore	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	



**PERFORMANCE INDIVIDUALE**

<b>Sezione B</b>				<b>Max 22 Punti</b>
<b>Raggiungimento di specifici obiettivi individuali</b>				
1			2 = insoddisfacente 3 = parzialmente soddisfacente 4 = in linea con le aspettative 5 = superiore alle aspettative	
2			2 = insoddisfacente 3 = parzialmente soddisfacente 4 = in linea con le aspettative 5 = superiore alle aspettative	
3			1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
4			1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
5			1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	



**PERFORMANCE INDIVIDUALE**

<b>Sezione C</b>			<b>Max 28 Punti</b>
<b>Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura. Competenze professionali e manageriali dimostrate</b>			
1	Capacità di innovare i processi di lavoro e l'organizzazione interna dell'Area in funzione delle nuove competenze e dell'evoluzione normativa	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
2	Capacità di individuare soluzioni di problemi organizzativi - operativi anche riferiti a strutture organizzative non di diretta responsabilità, nonché per il raggiungimento di OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
3	Adozione di misure organizzative e di direttive al personale che favoriscano la circolazione delle informazioni, la produttività, l'efficienza e che promuovano il benessere organizzativo	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
4	Capacità di prevenire e gestire conflitti, cooperazione e team work	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
5	Capacità di programmazione del lavoro e di organizzazione dei servizi per migliorarne l'efficienza interna	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
6	Capacità di programmazione e controllo dei programmi assegnati per il perseguimento degli obiettivi	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
7	Capacità di valutazione e di favorire lo sviluppo dei propri collaboratori	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	





**NOTE:**

data \_\_\_\_\_ Il Segretario Generale. \_\_\_\_\_

**Eventuali OSSERVAZIONI del Dirigente:**

data \_\_\_\_\_ Il Dirigente \_\_\_\_\_

## IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

### Sezione 1 - Logiche e finalità del sistema di valutazione del personale

#### 1.1 Le finalità del sistema di valutazione del personale

La Camera di Commercio di Cosenza, come del resto l'intero sistema camerale, si ritrova a fronteggiare un contesto segnato da livelli crescenti di competitività rispetto al passato, legati essenzialmente ad una maggiore sensibilità della clientela verso componenti di efficienza e di qualità del servizio e ad una generale evoluzione del contesto della PA, in cui i diversi attori si stanno muovendo per individuare modalità e soluzioni tese ad un allargamento degli spazi di intervento e di riconoscimento istituzionale.

Il mantenimento di una posizione di forza in un contesto come quello delineato implica la definizione e il continuo raggiungimento di obiettivi istituzionali, più sfidanti rispetto al passato tanto sul fronte dell'efficienza che su quello della qualità del servizio. Sul versante della gestione interna ciò implica una crescente ottimizzazione delle risorse disponibili e una loro focalizzazione verso i livelli professionali su cui la Camera punta per sostenere un migliore posizionamento sul mercato.

Tutto ciò delinea una nuova e diversa attenzione, rispetto al passato, verso le persone a cui la Camera guarda come ad una risorsa strategica per il conseguimento degli obiettivi pluriennali e ad una parallela esigenza di strumenti gestionali capaci di promuovere un costante allineamento fra la qualità delle risorse disponibili e gli obiettivi stessi.

L'evoluzione delle esigenze sul fronte gestionale è avvenuta contestualmente all'evoluzione degli strumenti normativi e contrattuali i quali hanno aperto importanti spazi contrattuali sul versante della gestione delle persone, sancendo l'opportunità/necessità di sviluppare sistemi di valutazione e incentivazione basati sul riconoscimento del livello professionale e della qualità del lavoro svolto.

In un contesto come quello delineato, la Camera di Commercio di Cosenza ha avvertito l'esigenza di migliorare il sistema di valutazione del personale ispirato ai seguenti criteri:

#### 1. Un sistema in grado di riconoscere e valorizzare i contributi individuali differenziati.

Le persone, quando svolgono la loro attività sui processi operativi e nei progetti della Camera, mettono in gioco livelli di motivazione, capacità professionali, orientamento verso i risultati diversi. Il sistema di valutazione deve essere in grado di prevedere strumenti e



procedure volti a tenere traccia di questa differenziazione di contributo e a riconoscere i diversi livelli di impegno e di risultato.

**2. Un sistema in grado di assicurare una stretta correlazione fra gli obiettivi delle persone e gli obiettivi dei dirigenti**

Un sistema di valutazione delle persone non è di nessuna utilità se non contribuisce, attraverso un innalzamento delle prestazioni individuali, ad aumentare la capacità dell'organizzazione di conseguire i propri obiettivi strategici ed operativi. Su questa logica il sistema di valutazione della Camera di Cosenza deve correlare le prestazioni delle persone ai più generali risultati del dirigente sotto la cui responsabilità ricadono.

**3. Un sistema in grado di supportare lo sviluppo professionale delle persone**

Il sistema di valutazione del personale di Cosenza ha come finalità primaria lo sviluppo nel tempo delle professionalità presenti nella camera e della capacità delle persone di conseguire livelli di risultato sempre più sfidanti. Il sistema incentivante viene interpretato come una conseguenza di tale innalzamento professionale.

**4. Un sistema che guarda ai risultati di prestazione e di crescita professionale**

In coerenza con il punto precedente, il sistema di valutazione del personale riconosce le persone sulla base del contributo realmente realizzato sui processi operativi. I titoli formali - quali anzianità, titoli di studio, certificazioni di varia natura - non vengono presi in considerazione se non nel momento in cui non si traducono in un maggiore contributo di professionalità o di risultato.

**5. Un sistema che valorizza il ruolo dei dirigenti e dei responsabili ai diversi livelli nello sviluppo delle persone**

Il sistema di valutazione delle persone, avendo la finalità prima di sostenere un innalzamento costante del livello di professionalità delle persone ed essendo basato sul riconoscimento di tale professionalità, non è un sistema "automatico". Viceversa per raggiungere pienamente le finalità che gli vengono riconosciute il sistema implica un contributo significativo di tutti i ruoli che, all'interno della Camera, hanno responsabilità di gestione delle persone.

**6. Un sistema che punta all'allargamento della professionalità superando la logica della parcellizzazione delle attività**

La Camera di Commercio di Cosenza, date le dimensioni e gli obiettivi di prestazione che si è data, avverte l'esigenza di una forte flessibilità organizzativa. Tale flessibilità può essere conseguita attraverso un allargamento della professionalità delle persone, che devono essere in grado di svolgere attività su processi diversi, ancorché relativi ad un'Area Professionale omogenea.

In quest'ottica il sistema di valutazione deve promuovere e valorizzare professionalità di tipo non specialistico.

## 1.2 L'architettura del sistema di valutazione

Per raggiungere le finalità e per rispondere ai criteri sopra delineati, nonché per rispettare pienamente i requisiti posti dal CCNL, il sistema di valutazione del personale deve essere articolato sui seguenti oggetti di valutazione:

### ▪ **Professionalità**

Intesa come insieme di capacità, atteggiamenti, attitudini e qualità professionali che le persone sono in grado di mettere in gioco operando sui processi operativi della Camera.

### ▪ **Risultati**

Intesi come risultati che le persone conseguono sui processi e sui progetti operativi, in relazione a risultati attesi definiti a inizio anno dai responsabili diretti.

Questi due pilastri del sistema di valutazione, sono quelli che in maniera più diretta sono in grado di esplicitare la capacità delle persone di sostenere le prestazioni dei processi operativi, dunque della Camera. In questa logica essi rappresentano l'asse portante del sistema di valutazione.

Affinché professionalità e risultati possano essere valutati in modo non generico ma mirato, rispetto ai processi su cui le persone realmente sono impegnate e rispetto al livello professionale delle persone stesse, la Camera di Commercio di Cosenza intende fare riferimento ai profili professionali di inquadramento.

---

## Sezione 2 – La valutazione dei risultati

---

### 2.1 L'obiettivo della valutazione dei risultati

Il sistema di valutazione dei risultati ha la finalità di valorizzare il *contributo individuale* fornito da ciascun dipendente camerale ai risultati della Camera di Commercio. Ciò con i seguenti specifici scopi:

- accertare che ognuno raggiunga effettivamente i risultati attesi per il suo ruolo,
- apprezzare anche gli elementi qualitativi che contraddistinguono i diversi risultati,
- fornire indicazioni per la costruzione di un piano di sviluppo professionale,
- essere alla base del sistema per l'assegnazione del compenso incentivante per l'aumento di produttività e per il miglioramento dei servizi.





Nel seguito vengono descritti gli elementi che costituiscono l'oggetto della valutazione, le fasi e gli attori del processo valutativo, le modalità di calcolo del punteggio di valutazione individuale.

## 2.2 L'oggetto di valutazione

Oggetto della valutazione sono i risultati che l'organizzazione si attende dalle persone.

I risultati attesi, siano essi di natura più qualitativa o quantitativa, devono possedere delle caratteristiche comuni, cioè devono essere:

- **espliciti**, quindi formalmente comunicati,
- **misurabili**, vanno cioè espressi i criteri qualitativi di valutazione e gli eventuali indicatori quantitativi che verranno utilizzati per verificare il concreto raggiungimento del risultato stesso,
- **raggiungibili**, quindi ancorati alla realtà dei problemi del servizio

Inoltre, gli obiettivi e i corrispondenti risultati attesi devono essere **condivisi dall'interessato** per rafforzare l'impegno del valutato a conseguire effettivamente i risultati che gli sono stati chiesti. IN tal senso, va consolidata la relazione tra il dirigente e il valutato anche attraverso la condivisione degli obiettivi ad inizio anno e la loro revisione eventuale, nel corso dell'anno.

Per ogni risultato atteso occorre individuare e scrivere nello spazio apposito della scheda i **criteri di valutazione**, cioè gli elementi qualitativi e gli indicatori che verranno utilizzati per verificare il concreto raggiungimento dei risultati.

Elementi chiave della descrizione dei risultati attesi sono quindi:

- la **specificità** e la **concretezza**
- la "**misurabilità**", che non è necessariamente quantitativa, ma che deve comunque fare riferimento ad uno o più precisi parametri.

Come **regola generale** è opportuno nel complesso identificare un numero di obiettivi per dipendente, ogni anno, uguale a parità di categoria contrattuale.

**Il sistema di classificazione è articolato nelle quattro categorie (A, B, C, D) previste dall'art. 3 del CCNL/99, con conseguente equiparazione delle categorie B1/B3 e D1/D3.**

Gli obiettivi, ove possibile, vanno opportunamente pesati per identificare delle priorità. A tale proposito si è convenuto quanto segue:

Categ.	Num. obiettivi per categoria	Peso ob. 1	Peso ob. 2	Peso ob. 3	Peso ob. 4
A	1	1,00			



B	2	0,40	0,60		
C	3	0,25	0,35	0,40	
D	3	0,25	0,35	0,40	

Si osserva come gli obiettivi individuali identificano le priorità su cui la persona dovrà produrre i risultati attesi nel corso dell'anno, senza con ciò compromettere le prestazioni di tutte le altre attività correntemente svolte. Vale a dire che gli obiettivi per la valutazione dei risultati non sono e non intendono essere esaustivi e rappresentativi dell'intera gamma di attività svolte dalla persona nell'organizzazione.

Una volta identificate e comunicate, le aree di risultato ed i criteri di valutazione (cioè gli indicatori) attraverso i quali verificare l'effettivo conseguimento del risultato possono essere modificate solo a fronte di imprevisti di tale portata da modificare il senso o la rilevanza dei risultati attesi. Anche in questo caso ogni modifica va comunicata/ condivisa con il valutato.

### 2.3 Il processo di valutazione

Il processo di valutazione dei risultati, visto il suo stretto rapporto con il processo di gestione della Camera di Commercio, ed essendo finalizzato al miglioramento delle prestazioni complessive dell'organizzazione, presenta la medesima periodicità del ciclo della gestione, ovvero ha cadenza annuale.

Il processo di valutazione dei risultati prevede tipicamente quattro fasi:

- 1. Esplicitazione dei risultati attesi**
- 2. Verifica intermedia dell'andamento della prestazione**
- 3. Valutazione del risultato**
- 4. Comunicazione della valutazione**

Il processo di valutazione gestito attraverso queste quattro fasi consente l'applicazione di una modalità di lavoro fortemente centrata su programmi di attività svolti e/o da svolgere e sui risultati conseguiti.

Infatti, la trasparenza e la comunicazione tra valutati e valutatori attiva l'impegno dei valutati su quei risultati che il Dirigente valutatore considera prioritari per l'efficacia e l'efficienza dell'Ente.

D'altra parte il colloquio di comunicazione della valutazione deve essere visto come un momento funzionale all'attivazione del miglioramento, più che una situazione in cui si attribuisce o meno un punteggio. Infatti l'enfasi sulla dimensione del miglioramento consente ad entrambi gli attori del processo (valutato e valutatore) di vivere il momento del colloquio come un'occasione per identificare cosa si è fatto bene e cosa si può fare meglio, anche, se del caso, attraverso interventi di supporto (formazione, affiancamenti etc.).







Dal punto di vista delle responsabilità formali, il contratto nazionale di categoria prevede che la responsabilità della valutazione sia in capo a chi ricopre la funzione dirigenziale; tuttavia, in una realtà ampia come quella della CCIAA di Cosenza, assumono un ruolo rilevante nel coadiuvare il Dirigente nel processo di valutazione anche quanti nella struttura organizzativa ricoprono una posizioni organizzativa e/o la responsabilità di un servizio.

Il Dirigente provvede direttamente a svolgere le quattro fasi del processo precedentemente indicate (cfr. fig.1), tenendo conto che:

- gli incontri iniziali costituiscono una opportunità per condividere il piano di lavoro per l'anno,
- gli incontri intermedi rappresentano la sede nella quale vengono rilevati l'andamento delle attività, eventuali variazioni intervenute ed azioni correttive necessarie, (in questa sede, a fronte di specifiche esigenze organizzative, possono essere aggiunti nuovi obiettivi o essere integrati i criteri di valutazione delle aree di attività/risultato già attribuite)
- il colloquio di valutazione rappresenta l'occasione in cui vengono definiti ambiti di miglioramento della prestazione del valutato ed azioni utili a migliorarne l'apporto.

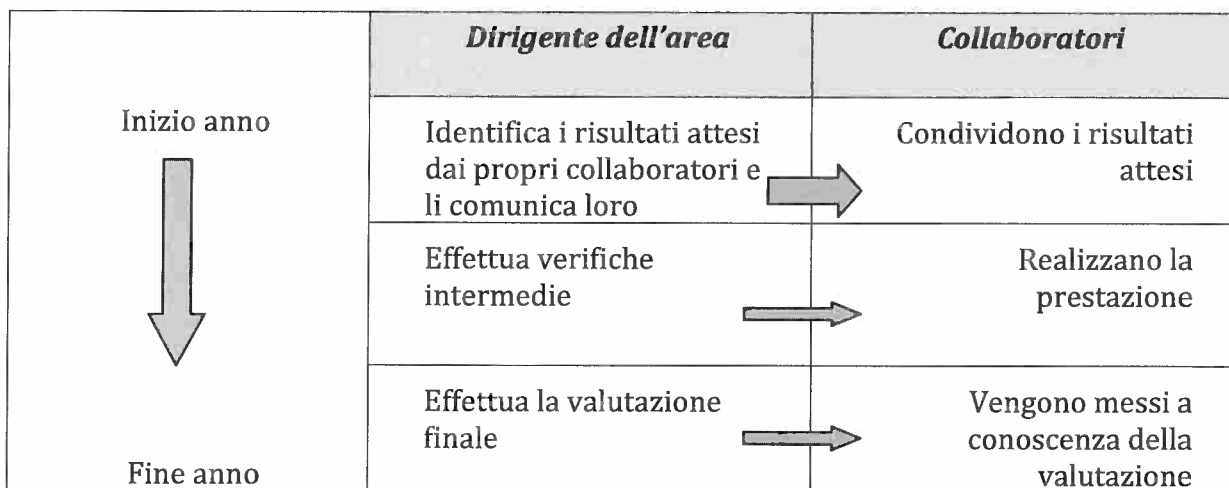
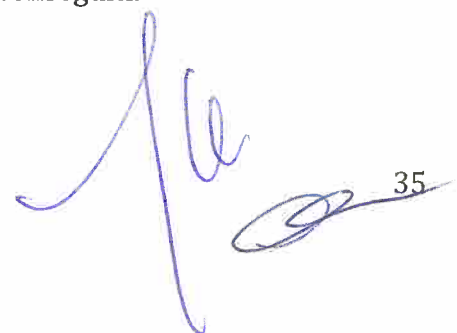


Figura 1

Inoltre, il Dirigente può avvalersi in sede di valutazione del contributo dei vari responsabili, vale a dire, di quanti effettivamente lavorano con i valutati durante le attività quotidiane. Soltanto chi effettivamente lavora "fianco a fianco" con i valutati è infatti in grado di definire correttamente quali tipi di risultato gli si possono richiedere e verificare in corso d'opera e alla fine dell'anno se tali risultati siano o meno stati conseguiti.





## 2.4 L'attribuzione del punteggio

A fine anno il responsabile diretto dovrà "valutare" l'effettivo conseguimento dei risultati attesi. Valutare significa in questo caso verificare, attraverso la raccolta di dati ed informazioni, i valori assunti dagli indicatori di risultato e/o dai criteri di valutazione.

Riprendendo l'esempio già fatto, a fine anno il responsabile del nostro "valutato tipo" dovrà verificare se vi siano stati degli errori nelle scritture, quante volte è stato necessario l'intervento di colleghi più esperti o del capo ufficio per evitare gli errori, se le scadenze sono state rispettate e quante volte non lo sono state.

La raccolta delle informazioni relative a questi indicatori consentiranno di valutare l'effettivo raggiungimento del risultato atteso.

Il livello di raggiungimento di ciascun risultato atteso verrà valutato su una scala da 1 a 4. Ogni punteggio assume il seguente significato:

1. Risultato non raggiunto;
2. Risultato raggiunto solo in parte;
3. Risultato raggiunto;
4. Risultato ampiamente superato rispetto alle attese

Il punteggio finale sarà frutto della media dei valori ottenuti nei singoli risultati.

Questo è il punteggio di risultato che è considerato ai fini della gestione degli istituti della produttività.

**Il punteggio finale dei risultati legati agli obiettivi individuali si ricava quindi con la seguente formula:**

$$MR = \Sigma (m_1 z_1 + \dots + m_n z_n)$$

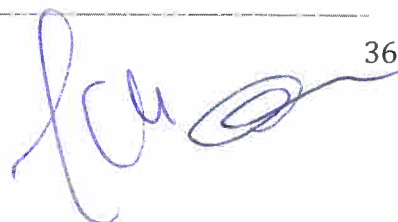
Dove

MR = media dei risultati, che potrà variare tra un minimo di 1 e un massimo di 4

$z_1 \dots z_n$  = valutazioni dei risultati relativi ai singoli obiettivi

$m_1 + \dots + m_n = 100\%$  = peso degli obiettivi.

## Sezione 3 - La valutazione delle capacità organizzative e professionali







### 3.1 Obiettivi e processo di valutazione delle capacità organizzative e professionali

L'oggetto della valutazione è rappresentato dalle capacità organizzative e professionali che sono presenti nel profilo di competenza del Ruolo Professionale attualmente ricoperto dalla persona.

In particolare, si ritiene che gli obiettivi individuali e dell'area dirigenziale, che rappresentano le priorità su cui focalizzare l'impegno organizzativo per quel determinato esercizio, siano più facilmente raggiungibili se ciascuno, nell'ambito del proprio ruolo, attiva le capacità organizzative e professionali necessarie. In questo senso, l'attribuzione di un punteggio ad una singola capacità professionale sul livello di possesso che una persona ha effettivamente dimostrato di avere, consente anche di valutare, ad esempio, l'impegno profuso quotidianamente, il grado di flessibilità, il supporto offerto ai colleghi meno esperti in un contesto collaborativi, etc., con un riferimento costante agli atteggiamenti e attitudini espresse nell'esercizio dell'attività operativa.

### 3.2 Gli strumenti di valutazione

Le capacità organizzative e professionali vengono valutate sulla base dei profili di competenza del ruolo professionale di riferimento, così come definiti nell'ambito del sistema professionale adottato dalla CCIAA di Cosenza.

Valutare questi elementi significa attribuire, ad ogni singola voce del profilo un punteggio compreso tra 1 e 4.

Ogni punteggio assume il seguente significato:

**1. nessuna padronanza**

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

**2. padronanza di base (richiede supervisione professionale)**

possesso di competenze che abilita a realizzare aspetti specifici di processi in situazioni note e con supervisione professionale; ha conoscenza di base degli aspetti normativi, metodologici e di contesto a supporto del processo; esprime le capacità richieste ad un livello di base che consente di far fronte a situazioni note e routinarie

**3. buona padronanza (livello autonomia applicativa)**

possesso di competenze che abilita alla realizzazione dei processi del ruolo in modo autonomo rispetto agli obiettivi; ha conoscenza approfondita dei metodi a supporto del processo; esprime le capacità richieste in modo da far fronte in autonomia a situazioni differenziate

**4. piena padronanza (livello innovativo/integrativo)**



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

Il numero di conoscenze e di capacità organizzative e individuali oggetto di valutazione è lo stesso per tutto il personale appartenente ad una medesima categoria contrattuale. In particolare, per ogni categoria si avrà:

CATEGORIA	CAPACITA': M
A	3
B	4
C	5
D	6
COMPETENZE INTEGR. P.O.	3

Inoltre, gli atteggiamenti e le attitudini generali oggetto di valutazione sono gli stessi per tutto il personale appartenente ad una medesima categoria contrattuale. Il dirigente valutatore, contestualmente agli obiettivi, ad ogni inizio anno specificherà le capacità sulle quali verrà valutato il dipendente.

### 3.4 Il calcolo della valutazione

Il calcolo del punteggio di valutazione del livello di competenza di ogni singola persona recepisce la valutazione della professionalità effettuata dal responsabile nel ciclo di gestione annuale attraverso l'assegnazione di un punteggio ad ogni voce del profilo di competenza.

Il calcolo del punteggio di sintesi avviene considerando:

$$PPCa = \sum(Ca1+...+Can) / M$$

Dove:

Ca1...Can = valutazioni di ogni singola voce della sezione "Capacità professionali" del profilo di competenza



M = numero delle voci contenute nella sezione CAPACITA' PROFESSIONALI del profilo di competenza.

---

## Sezione 4 – La gestione della produttività

---

### 4.1 Criteri e algoritmi per la determinazione del compenso per produttività

#### 4.1.1 Cosa prevede il contratto sull'istituto della produttività

L'istituto della produttività regolato dall'art 37 del CCNL 2002-2005 prevede che *la attribuzione dei compensi di cui all'art. 17, comma 2, lett. a) ed h) è strettamente correlata ad effettivi incrementi della produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi da intendersi, per entrambi gli aspetti, come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa.*

*Inoltre, i compensi destinati a incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi devono essere corrisposti ai lavoratori interessati in relazione ai periodici processi di valutazione delle prestazioni e dei risultati nonché in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti nel PEG o negli analoghi strumenti di programmazione degli enti. La valutazione delle prestazioni e dei risultati dei lavoratori spetta ai competenti dirigenti nel rispetto dei criteri e delle prescrizioni definiti dal sistema permanente di valutazione adottato nel rispetto del modello di relazioni sindacali previsto; il livello di conseguimento degli obiettivi è certificato dal servizio di controllo interno.*

#### 4.1.2 I criteri per la ripartizione del fondo di produttività

Le risorse del fondo per la produttività vengono, secondo i criteri di seguito descritti (cfr. 4.3), completamente distribuite tutti gli anni (pertanto il fondo viene ricostituito di anno in anno).

In una fase iniziale di applicazione di questo sistema, si prevede che il fondo venga ripartito tra i dipendenti sulla base di una graduatoria redatta applicando i criteri di valutazione di seguito riportati.

#### 4.1.3 I criteri per la determinazione del compenso per produttività di ciascun dipendente

I criteri da assumere per la determinazione del compenso per produttività di ciascun dipendente sono i seguenti:



1. **la valutazione degli obiettivi di Ente (OE) così come risultano dalla valutazione dei dirigenti**, in quanto espressione del grado di conseguimento degli obiettivi generali dell'ente stabiliti in fase di pianificazione (PEG o strumenti analoghi)
2. **la valutazione degli obiettivi di Area (OA) così come risultano dalla valutazione dei dirigenti**, in quanto espressione del grado di conseguimento degli obiettivi della propria area dirigenziale
3. **la valutazione dei risultati del collaboratore (MR)**, determinata secondo i criteri precedentemente presentati in questo documento;
4. **la valutazione delle capacità professionali (PPCa)**, determinata secondo i criteri precedentemente presentati in questo documento; il dirigente valutatore, contestualmente agli obiettivi ad ogni inizio anno specificherà le capacità sulle quali verrà valutato il dipendente;
5. **la produttività si assume pari a 0 se l'indice MR non risulta mediamente almeno uguale a 2,0.**

Al fine di calcolare il compenso per produttività di ciascun dipendente, si assume che:

- la valutazione dei risultati di Ente **OE** pesi per il **25%**;
- la valutazione dei risultati di Area, Servizi e/o Uffici **OA** pesi per il **10%**;
- la valutazione dei risultati di ciascun collaboratore **MR** pesi per il **55%**;
- la valutazione delle capacità professionali di ciascun dipendente **PPCa** pesi per il **10%**.

Con tali assunzioni, **l'indice di produttività individuale (IPI) è espresso con l'algoritmo:**

$$IPI(j) = OE * 0,25 + OA(i) * 0,10 + MR(j) * 0,55 + PPCa(j) * 0,10$$

con

**i = 1, 2, ..., n = dirigente i-esimo**

**j = 1,2,.....,m = dipendenti j-esimo**

Una volta determinato l'indice IPI, prima di poter procedere con la determinazione del compenso individuale, è necessario stabilire come tale compenso aumenta all'aumentare della categoria contrattuale di appartenenza, in virtù di responsabilità e complessità operative crescenti.

Il criterio che si suggerisce di adottare, prevede un incremento del 10% al crescere della categoria contrattuale di appartenenza (vedi tabella seguente). Ciò comporta che, l'indice IPI poc'anzi determinato, va rettificato, moltiplicandolo per questo fattore RC:

A	B	C	D
1,00	1,10	1,21	1,33

Il fattore di produttività individuale rettificato (IPIr) risulta pertanto:



40



$$\text{IPIr (j,z)} = \text{IPI (j)} * \text{RC (z)}$$

$$z = \text{A, BB1, BB3, C, DD1, DD3.}$$

In definitiva, il compenso per produttività per ciascun dipendente (CPI) è calcolato come segue:

$$\text{CPI (j,z)} = \text{IPIr (j,z)} * \text{DFP} / \text{somma [IPIr (j,z)]}$$

con:

$j = 1,2,\dots,m$  = dipendenti j-esimo

$z = \text{A, BB1, BB3, C, DD1, DD3}$  = categorie contrattuali

DFP = disponibilità fondo produttività.

**Si fa presente che le somme destinate alla produttività collettiva, così come gli anni precedenti, devono essere ripartite con il metodo differenziale, ossia tali somme devono essere ripartite tutte.**



ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI		funzionario specializzato	funzionario	assistente	agente specializzato	agente	addetto
capacità	declaratoria	D3	D1	C1		B1	A1
ORIENTAMENTO ALLA SOLUZIONE DI PROBLEMI	Tendenza a vedere il problema non come un ostacolo insormontabile, o come qualcosa di competenza altrui, ma come un normale aspetto collegato alla propria attività e, in quanto tale, da affrontare e risolvere. Capacità di individuare e analizzare le diverse variabili di un problema e di individuarne le cause in modo corretto. Capacità di differenziare il problema dalle difficoltà ricorrenti legate al proprio ruolo		OK	OK	OK	OK	
AUTONOMIA OPERATIVA	Atteggiamento verso l'autonomia, piuttosto che l'autonomia stessa che per definizione dipende dal grado di esperienza. Capacità di affrontare le situazioni riconoscendo i propri ambiti di propria competenza. Tendenza a non ribaltare le decisioni inerenti problemi non ricorrenti totalmente sul proprio responsabile. Lucidità nel leggere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione in termini di risultati da raggiungere più che elenchi di attività e compiti da assolvere. Tendenza ad attivarsi per "fare da soli".			OK	OK	OK	OK
ACCURATEZZA NEL LAVORO	Attitudine a lavorare con meticolosità e attenzione, al fine di minimizzare gli errori e di rispettare gli standard di qualità attesi dall'Ente e dagli utenti. Tendenza a rispettare le procedure di realizzazione del proprio lavoro e a ricercare spazi per un miglioramento continuo dei livelli di qualità.			OK	OK	OK	OK
ORIENTAMENTO AL CLIENTE	Capacità di aiutare e servire gli altri, mediante la "lettura" e la soddisfazione dei bisogni. Tendenza a ricercare le informazioni sulle effettive necessità del cliente (al di là di quelle espresse o formalizzate dall'amministrazione) e a soddisfarle con i prodotti e i servizi a disposizione. Capacità di offrire al cliente consulenza e assistenza. Tendenza a risolvere rapidamente e senza riserve i problemi nei servizi al cliente.			OK	OK	OK	OK
COLLABORAZIONE	Capacità di coinvolgere le persone nello svolgimento di attività e nel raggiungimento di obiettivi. Disponibilità e collaborazione con i colleghi al fine di supportare gli altri o di essere supportati. Sapere utilizzare un comportamento collaborativo e di sponibilità nei confronti dei colleghi.			OK	OK		





ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI		funzionario specializzato	funzionario	assistente	agente specializzato	agente	addetto
capacità	declaratoria	D3	D1	C1		B1	A1
ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO LAVORO	Capacità di programmare le proprie attività e di ottimizzare l'uso del tempo disponibile per rispettare scadenze e standard di efficienza. Capacità di individuare in autonomia, rispetto all'elenco delle attività da realizzare, quelle prioritarie. Tendenza a ricercare attivamente modalità diverse di organizzare e svolgere il proprio lavoro al fine di recuperare spazi realizzativi. Attenzione e sensibilità per l'ordine.			OK	OK	OK	
ANALISI CONTESTO	Capacità di leggere e valutare il contesto in cui si opera. Conoscere gli elementi di base del contesto organizzativo, dei ruoli e delle attività per poter operare con efficacia.			OK			
ORIENTAMENTO ALL'AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE	Attivazione verso l'acquisizione di nuove tecniche e metodi/normative. Disponibilità a curare, anche in modo autonomo, il proprio aggiornamento professionale. Padronanza delle conoscenze leagte al ruolo, sia al motivazione di espandere, utilizzare e diffondere tali cosocenze verso gli altri.	OK	OK				
SUPPORTARE LO SVILUPPO PROFESSIONALE	Orientamento e capacità di supportare con continuità lo sviluppo professionale dei collaboratori creando le condizioni appropriate a facilitare il trasferimento delle conoscenze. Capacità di approfondire e sviluppare conoscenze in relazione a specifiche tematiche di pertinenza dei propri servizi. Sensibilità verso la crescita dei propri collaboratori. Costante attenzione alle innovazioni sulle materie di propria competenza e alla comprensione dei possibili effetti	OK	OK				
PROATTIVITA' E INIZIATIVA	Orientamento spontaneo a proporre e attivare nuove iniziative, anche attraverso una costante attenzione all'innovazione di processo e di prodotto. Autonomia nello sviluppare nuove opportunità e nell'individuare soluzioni ai problemi anche non immediatamente evidenti. Tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee, assumendosene la responsabilità.	OK	OK	OK	OK (*)		
GESTIONE DEI CONFLITTI	Tendenza a vivere e a promuovere tra i propri colleghi una visione dei contrasti di opinioni come momenti di confronto utili al miglioramento del modo di lavorare e delle soluzioni. Capacità di dinimere situazioni conflittuali fra colleghi stimolando un atteggiamento positivo di confronto. Capacità di affrontare situazioni di contrasto con un interlocutore con tranquillità e promuovendo una relazione corretta. Tendenza a mantenere la calma e la lucidità in situazioni di tensione e conflitto.	OK					



ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI		funzionario specializzato	funzionario	assistente	agente specializzato	agente	addetto
capacità	declaratoria	D3	D1	C1		B1	A1
CAPACITA' DI ASCOLTO	<p>Capacità di ascoltare i propri interlocutori con un atteggiamento positivo di apertura.</p> <p>Capacità di ascoltare in modo attivo, dando segnali all'interlocutori della propria disponibilità.</p> <p>Capacità di cogliere i segnali deboli espressi dai propri interlocutori, anche quando non immediatamente manifesti.</p> <p>Capacità di empatia e di percepire le emozioni e le intenzioni con cui gli interlocutori vivono il momento di relazione.</p>	OK	OK	OK	OK		
AUTOREVOLEZZA	<p>Capacità di influenzare e orientare le azioni e gli atteggiamenti dei propri interlocutori.</p> <p>Capacità di essere visto come un punto di riferimento professionale.</p> <p>Capacità di trasmettere integrità nei propri valori.</p> <p>Capacità di mettere in atto comportamenti e atteggiamenti in linea con le scelte dell'Ente, anche nei casi in cui queste non vengono condivise fino in fondo.</p>	OK	OK				
ADATTABILITA' E APERTURA AL CAMBIAMENTO	<p>Capacità di cogliere il nuovo come opportunità, accettandone l'incertezza e i rischi che ne derivano e valorizzando gli aspetti positivi.</p> <p>Tendenza a creare, fra i propri colleghi, le condizioni organizzative e di clima affinché il cambiamento possa avvenire.</p> <p>Attitudine a promuovere il cambiamento attraverso la ricerca di modalità nuove di gestione delle attività e dei servizi.</p>	OK	OK	OK (*)	OK (*)		
FLESSIBILITA'	<p>Disponibilità a vedere criticamente le proprie opinioni, decisioni e scelte alla luce dei contributi altrui e dei cambiamenti di scenario.</p> <p>Capacità di affrontare con apertura anche problematiche professionali nuove.</p> <p>Capacità di operare in parallelo anche su attività diverse, e di passare rapidamente da una all'altra, senza che questo crei difficoltà di concentrazione e perdite di tempo.</p> <p>Capacità di adattare i propri schemi di riferimento e le proprie modalità di lavoro alla esigenze operative e organizzative e di confrontarli con quelli dei propri interlocutori.</p>	OK	OK	OK (*)	OK (*)		
CAPACITA' ORGANIZZATIVA	<p>Capacità di strutturare le attività, le risorse umane e strumentali, il tempo disponibile in funzione del conseguimento di un obiettivo del proprio ufficio.</p> <p>Capacità di strutturare i tempi, dando priorità alle azioni e monitorando i risultati e i processi, al fine di aumentare l'efficienza operativa e l'economicità del lavoro.</p> <p>Capacità di ripartire e assegnare attività e risorse in un'ottica di processo.</p>	OK	OK				
CAPACITA' DI COORDINAMENTO	<p>Implica dare agli altri indicazioni e direttive chiare ed esplicite su cosa ci si aspetta da loro.</p> <p>E' anche la capacità di far fare agli altri ciò che noi vogliamo che loro facciano attraverso l'uso dell'autorità e del potere legato al ruolo gerarchico.</p> <p>Capacità di analizzare le attività per definire i piani di azione e assegnare le attività, per poi fare mirate attività di verifica e controllo dello stato di avanzamento delle attività.</p>	OK	OK				





ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI		funzionario specializzato	funzionario	assistente	agente specializzato	agente	addetto
capacità	declaratoria	D3	D1	C1		B1	A1
CAPACITA' DI COINVOLGIMENTO	<p>Senso di appartenenza e di condivisione dei valori e degli obiettivi dell'organizzazione e dell'unità organizzativa.</p> <p>Interesse profondo ad investire le proprie energie per una gestione ampia ed efficace dei processi dell'unità organizzativa.</p> <p>Capacità di coinvolgere gli altri, singoli e gruppi, per il raggiungimento dei risultati.</p> <p>Saper creare al meglio "Il gioco di squadra", attraverso un atteggiamento collaborativo che favorisca l'assunzione di responsabilità da parte degli altri.</p>	OK	OK	OK (*)	OK (*)		
OTTIMIZZAZIONE PROCESSI	<p>Questa competenza si evidenzia attraverso comportamenti funzionali al miglioramento della qualità e dell'efficienza dei compiti e delle attività gestite.</p> <p>Comporta, inoltre, una tendenza a misurare le prestazioni dei processi per aumentare efficacia, efficienza e qualità.</p> <p>Incrementa il confronto e l'utilizzo delle best practices per l'ottimizzazione dei processi lavorativi utilizzando casi di successo sperimentati all'interno della camera di Commercio.</p>	OK	OK				
SAPER COMUNICARE	<p>Capacità di ascoltare attentamente e saper trasmettere in modo efficace il messaggio all'interlocutore.</p> <p>Comunicare efficacemente significa saper interpretare il processo comunicativo, esprimendosi con chiarezza e verificando il livello di comprensione proprio e dell'interlocutore.</p> <p>Saper presentare i contenuti in maniera chiara ed incisiva.</p>	OK					
VISIONE GENERALE E SISTEMICA DELLE PROBLEMATICHE DELL'AREA	<p>Capacità di cogliere la trasversalità delle tematiche e dei problemi affrontati tra i diversi servizi/uffici della propria area organizzativa e con servizi di aree diverse.</p> <p>Attitudine a gestire le attività e proporre soluzioni alle problematiche che emergono cogliendone le implicazioni su tutti i servizi direttamente o indirettamente coinvolti sul processo di lavoro.</p> <p>Tendenza a promuovere una visione trasversale anche all'interno del proprio ufficio tra i colleghi più giovani.</p> <p>Tendenza a integrarsi e collaborare con i referenti di altri uffici per promuovere una trasversalità di approccio nella propria area e nella Camera in generale.</p>	OK					
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	<p>Capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzarsi con costanza e determinazione agli obiettivi operativi, adoperandosi per eliminare eventuali ostacoli al conseguimento dell'obiettivo stesso.</p> <p>Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi.</p> <p>Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta.</p> <p>Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio).</p>	OK	OK				



ELENCO DELLE CAPACITA', ATTEGGIAMENTI E ATTITUDINI		funzionario specializzato	funzionario	assistente	agente specializzato	agente	addetto
capacità	declaratoria	D3	D1	C1	B1	A1	
NEGOZIAZIONE INTERNA ED ESTERNA	<p>Capacità di definire e fare accordi vantaggiosi.</p> <p>Al livello interno si fa riferimento alla capacità di trovare un terreno comune con gli interlocutori al fine di perseguire un fine comune.</p> <p>Negoziazione efficace verso l'esterno riguarda poi la definizione di accordi, con altre funzioni, con fornitori e con i collaboratori al fine di ottenere un punto di incontro in funzione dell'obiettivo da raggiungere.</p> <p>Competenze necessaria per relazioni negoziali efficace sono il saper pianificare, saperpersuadere, saper domandare ed esplorare priorità e criteri decisionali dell'altro.</p>	OK					
CAPACITA' DI MOTIVARE	<p>Capacità di interpretare correttamente le aspirazioni dei propri collaboratori, al fine di aumentare l'impegno e il raggiungimento degli obiettivi assegnati e attesi.</p> <p>Assicura peraltro un clima di lavoro positivo e produttivo.</p> <p>Capacità di armonizzare le esigenze dell'organizzazione con quelle dei collaboratori.</p>	OK					
PENSIERO PROSPETTICO	<p>Saper individuare i fattori esterni e interni all'organizzazione, correlati allo sviluppo e mantenimento del business.</p> <p>Saper collegare le iniziative e gli investimenti all'incremento di efficienza, produttività, redditività.</p> <p>Saper bilanciare le priorità, stabilendo cosa è urgente e cosa è importante.</p> <p>Saper effettuare una gap analysis della propria organizzazione.</p>	OK					
ASSUNZIONE DI RESPONSABILITA'	<p>Avere conoscenza e consapevolezza del proprio ruolo e dei propri compiti per definire correttamente le proprie e altrì responsabilità.</p> <p>Assumere la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi anche se non agendo personalmente nella fase realizzativa.</p>	OK	OK				



## ORIENTAMENTO ALLA SOLUZIONE DI PROBLEMI

### **Declaratoria**

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

Capacità di individuare e analizzare le diverse variabili di un problema e di individuarne le cause in modo corretto.

Capacità di differenziare il problema dalle difficoltà ricorrenti legate al proprio ruolo

### **Ancoraggi**

#### **Livello 1**

Prese di posizioni o forme di irrigidimento di fronte ai problemi.

I problemi vengono visti come un qualcosa di competenza altrui e, in quest'ottica, non affrontati personalmente.

Assenza di un vero processo di analisi di fronte ai problemi, a cui fa seguito

l'elaborazione di proposte non realmente attuabili o di fatto rispondenti ai problemi.

Tendenza a perdersi nei dettagli senza riuscire ad inquadrare il problema.

#### **Livello 2**

Vengono affrontati con successo i problemi maggiormente ricorrenti: in questi casi l'impostazione del problema e le soluzioni proposte sono corrette.

Di fronte ai problemi inusuali c'è la tendenza ad arrestarsi.

Tende ad interpretare le difficoltà del proprio ruolo come problemi

#### **Livello 3**

Capacità di analizzare tutte le variabili in gioco coinvolte in un problema operativo

Tendenza ad esprimersi più per soluzioni che per problemi.

Dimostra di avere una buona visione d'insieme del problema e di saperlo affrontare in modo proattivo

Propone soluzioni nuove alle problematiche ricorrenti per migliorare l'efficacia realizzativa

#### **Livello 4**

Vengono affrontati con successo sia problemi ricorrenti che problemi non ricorrenti.

Le soluzioni proposte non guardano solo all'immediato, ma anche agli impatti di breve termine sul proprio lavoro.

Sa distinguere tra difficoltà del ruolo e problemi individuando possibili soluzioni e azioni di miglioramento



## **AUTONOMIA OPERATIVA**

### **Declaratoria**

Atteggiamento verso l'autonomia, piuttosto che l'autonomia stessa che per definizione dipende dal grado di esperienza.  
Capacità di affrontare le situazioni riconoscendo i propri ambiti di propria competenza.  
Tendenza a non ribaltare le decisioni inerenti problemi non ricorrenti totalmente sul proprio responsabile.  
Lucidità nel leggere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione in termini di risultati da raggiungere più che elenchi di attività e compiti da assolvere.  
Tendenza ad attivarsi per "fare da soli".

### **Ancoraggi**

#### **Livello 1**

Tendenza, di fronte agli imprevisti relativi il proprio lavoro, a ribaltarli direttamente sul responsabile.  
Tendenza a fare eccessivo affidamento su colleghi più esperti che hanno dato prova di disponibilità in passato piuttosto che a puntare all'autonomia.  
Difficoltà a pensare per risultati.

#### **Livello 2**

Tendenza ad intervenire direttamente e con autonomia sugli aspetti più routinari e ricorrenti del proprio lavoro.  
Difficoltà a "fare da solo" se posto di fronte ad attività nuove ma di sua competenza

#### **Livello 3**

Svolge in modo autonomo e diretto i compiti e le attività assegnatogli e si rende disponibile a nuovi obiettivi.  
Dimostra di saper leggere il proprio ruolo in modo positivo, consapevole delle proprie mansioni ed responsabilità

#### **Livello 4**

Disponibilità a vedere tutti gli aspetti relativi il proprio lavoro come ambiti di propria competenza.  
Capacità di consultare il proprio responsabile in base a soluzioni proposte piuttosto che su problemi da risolvere.



## ACCURATEZZA NEL LAVORO

### **Declaratoria**

Attitudine a lavorare con meticolosità e attenzione, al fine di minimizzare gli errori e di rispettare gli standard di qualità attesi dall'Ente e dagli utenti.

Tendenza a rispettare le procedure di realizzazione del proprio lavoro e a ricercare spazi per un miglioramento continuo dei livelli di qualità.

### **Ancoraggi**

#### **Livello 1**

Frettolosità nella realizzazione del proprio lavoro e scarsa cura dei dettagli.

Poca cura per la propria divisa (quando richiesta) e trascuratezza dell'auto (quando presente).

Frequente presenza di errori nel proprio lavoro.

Basso orientamento alla qualità.

#### **Livello 2**

Difficoltà a garantire la qualità nelle situazioni di pressione temporale.

Discreta aderenza agli standard di qualità imposti ma scarsi gli sforzi per individuare spazi di miglioramento in autonomia.

Frequenti devianze dalle procedure di lavoro.

#### **Livello 3**

Buon rispetto delle procedure di lavoro.

In generale, discreta attenzione per la qualità del proprio lavoro, anche se qua e là si rilevano errori e imprecisioni.

Capacità di interrogarsi sempre sull'aderenza del proprio lavoro con gli standard attesi dal proprio responsabile e dall'Ente.

#### **Livello 4**

Tendenza a ricontrollare il proprio lavoro per evitare che presenti errori o imprecisioni.

Cura per i dettagli, oltre che per l'insieme.

Ottimo livello di accuratezza e precisione nello svolgimento delle proprie mansioni

Cura per la propria divisa (quando richiesta) e per l'auto (quando presente).

Anche nella fretta, capacità di non perdere di vista la qualità del risultato finale.



## **ORIENTAMENTO AL CLIENTE**

### **Declaratoria**

Capacità di aiutare e servire gli altri, mediante la "lettura" e la soddisfazione dei bisogni.  
Tendenza a ricercare le informazioni sulle effettive necessità del cliente (al di là di quelle espresse o formalizzate dall'amministrazione) e a soddisfarle con i prodotti e i servizi a disposizione.

Capacità di offrire al cliente consulenza e assistenza.

Tendenza a risolvere rapidamente e senza riserve i problemi nei servizi al cliente.

### **Ancoraggi**

#### **Livello 1**

Di fronte ad una richiesta di un cliente (interno o esterno) tendenza ad anteporre la realizzazione del proprio lavoro secondo i piani prefissati, piuttosto che un rapido intervento.

Difficoltà a differenziare il proprio stile relazionale in funzione dell'interlocutore (tratta i clienti al pari di un collega o di un eventuale fornitore).

Facilità nell'utilizzo di toni bruschi e sbrigativi con i clienti.

#### **Livello 2**

Difficoltà a vedere i colleghi di altri uffici come clienti interni.

In genere ha reazioni positive alle richieste dei clienti, ma qualche difficoltà a perseguire un miglioramento proattivo dei livelli di servizio o una migliore comprensione dei bisogni.

Scarsa tendenza a verificare il livello di soddisfazione del proprio cliente.

#### **Livello 3**

Rapidità ed immediatezza di risposta alle richieste interne ed esterne.

Si relaziona ai clienti interni ed esterni con disponibilità e modulando la comunicazione

Risoluzione delle esigenze del cliente interno ed esterno in modo rapido e senza riserve

#### **Livello 4**



Predisposizione ad approfondire i bisogni del cliente, anche quando non immediatamente evidenti.

Massima sensibilità alla qualità della risposta, prontezza di intervento.

Capacità di pensare la propria attività, motivare interventi o proposte di cambiamento in termini di vantaggio per il cliente interno ed esterno.

Tendenza a verificare sempre il grado di soddisfazione del cliente, interno o esterno che sia.

## **COLLABORAZIONE**

### **Declaratoria**

Capacità di coinvolgere le persone nello svolgimento di attività e nel raggiungimento di obiettivi.  
Disponibilità e collaborazione con i colleghi al fine di supportare gli altri o di essere supportati.  
Sapere utilizzare un comportamento collaborativo e disponibilità nei confronti dei colleghi.

### **Ancoraggi**

#### **Livello 1**

Stile prevalentemente direttivo e non orientato al confronto con i propri colleghi  
Basso interesse verso il contributo dei colleghi; anche quando espresso, tendenza a non integrarlo nel programma di attività.

Basso ascolto.

#### **Livello 2**

Qualche momento di condivisione e coinvolgimento, frutto però più di una casualità o di una sollecitazione da parte del dirigente o della PO piuttosto che da un reale convincimento del valore della partecipazione.

Ascolto discontinuo.

Quando il confronto viene attivato si rileva però qualche difficoltà ad integrare realmente il contributo dei colleghi nell'impostazione dei lavori pregressa.

#### **Livello 3**

Condivisione di obiettivi di attività e progetti e di modalità di lavoro con le persone del proprio gruppo.

Tendenza a chiedere apertamente contributi ed eventuali osservazioni correttive al lavoro impostato.

Atteggiamento positivo verso la circolazione delle informazioni all'interno del proprio gruppo

Buona capacità di ascolto

#### **Livello 4**





Capacità di integrare le osservazioni dei colleghi nell'impostazione del lavoro.  
Convinzione profonda del valore dello scambio e del confronto.  
Apertura nell'affrontare anche situazioni di disaccordo.  
Ottima capacità di ascolto

## ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO LAVORO

### Declaratoria

Capacità di programmare le proprie attività e di ottimizzare l'uso del tempo disponibile per rispettare scadenze e standard di efficienza.  
Capacità di individuare in autonomia, rispetto all'elenco delle attività da realizzare, quelle prioritarie.  
Tendenza a ricercare attivamente modalità diverse di organizzare e svolgere il proprio lavoro al fine di recuperare spazi realizzativi.  
Attenzione e sensibilità per l'ordine.

### Ancoraggi

#### **Livello 1**

Difficoltà ad avere una visione generale di tutte le attività da fare e a metterle in sequenza.  
Nessuna attenzione per le priorità ma evasione delle richieste e delle attività così come esse si presentano.  
Frequente il non rispetto delle scadenze assegnate.  
Organizzazione disordinata del proprio materiale (lettere, documenti, file, ecc.) e difficoltà a recuperarlo quando necessario.

#### **Livello 2**

In caso di più attività da seguire in parallelo tende a non rispettare i tempi assegnati.  
Qualche difficoltà a perdersi nel proprio materiale e a ritrovarlo con rapidità quando serve.  
Difficoltà nel trovare un metodo di lavoro adeguato ed efficiente

#### **Livello 3**





Capacità di vedere nel complesso le cose da fare ma non piena la capacità di agire sistematicamente per priorità.  
Buono il livello di ordine e precisione nello svolgimento delle attività di propria competenza.  
Tendenza a consegnare nei tempi indicati

**Livello 4**

Massima puntualità.  
Frequentemente ha tempo disponibile anche a fronte di carichi di lavoro in linea con quelli di tutto l'ufficio.  
Capacità di agire per priorità.  
Massimo ordine ed attenzione per il proprio materiale e i propri spazi (scrivania, ufficio).

**ANALISI CONTESTO**

**Declaratoria**

Capacità di leggere e valutare il contesto in cui si opera.  
Conoscere gli elementi di base del contesto organizzativo, dei ruoli e delle attività per poter operare con efficacia.  
Saper collegare situazione e contesto e non generalizzare e attribuire significati distorti ai comportamenti.

**Ancoraggi**

**Livello 1**

Non è orientato a fare un'analisi oggettiva del proprio contesto di lavoro in termini di : organizzazione, ruoli e interlocutori abituali al fine di differenziare richieste e valutare le alternative di azione  
Si pone nelle relazione con colleghi e superiori senza valutare i dati di contesto:regole e norme, ruoli e attese di ruolo.

**Livello 2**

Nello svolgimento delle attività legate al suo ruolo tende a non sempre tiene in considerazione gli aspetti di contesto:regole e norme, ruoli e attese di ruolo.  
Poco attento a posizionare il proprio ruolo all'interno della rete di relazioni professionali all'interno della struttura cui fa riferimento

**Livello 3**

Buona capacità di leggere il contesto in cui è inserito, analizzando cambiamenti interni ed esterni con spirito critico  
Le azioni che mette in atto sono sempre frutto di una analisi del contesto, ciò consente di muoversi in armonia e nel rispetto del proprio ruolo e degli altri attori dell'organizzazione

**Livello 4**

Oltre ad una buona capacità di analisi del contesto risulta interessato a conoscere le regole e il funzionamento del contesto camerale in genere  
Verifica di volta in volta i dati di contesto legati alla situazione e non fa generalizzazioni



## **ORIENTAMENTO ALL'AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE**

### **Declaratoria**

Attivazione verso l'acquisizione di nuove tecniche e metodi/normative.  
Disponibilità a curare, anche in modo autonomo, il proprio aggiornamento professionale.  
Padronanza delle conoscenze legate al ruolo, sia al motivazione di espandere, utilizzare e diffondere tali conoscenze verso gli altri.

### **Ancoraggi**

#### **Livello 1**

Nessun aggiornamento autonomo del proprio bagaglio professionale.  
Tendenza a vedere il proprio aggiornamento come responsabilità esclusiva dell'amministrazione.  
Reticenza allo studio individuale.  
Tendenza a chiedere al superiore e ai colleghi le stesse informazioni sulle stesse tematiche per la realizzazione del proprio lavoro.  
Distrazione o disinteresse verso le spiegazioni dei colleghi che ne rendono più difficile la memorizzazione.

#### **Livello 2**

Acquisisce nuove conoscenze in seguito ad indicazioni ricevute da altri (approccio più reattivo che proattivo)  
Manca una vera passione per l'aggiornamento  
Qualche lieve difficoltà a ritenere le informazioni.

#### **Livello 3**

C'è più un approccio proattivo che un approccio reattivo all'acquisizione di nuove competenze.  
E' disponibile ad approfondire tematiche per l'aggiornamento professionale quando intravede una reale utilità  
Tendenza a fare domande al dirigenti, Po o CS o, comunque a persone più esperte per conoscere e per approfondire.

#### **Livello 4**

Forte attivazione verso il proprio aggiornamento.  
Curiosità verso le tematiche trattate.  
Tendenza ad andare alla fonte delle conoscenze utilizzate per lo svolgimento del proprio lavoro.  
Pianifica con regolarità e in autonomia il proprio aggiornamento  
Ottima conoscenza delle fonti di apprendimento (sa dove andare a studiare).



## SUPPORTARE LO SVILUPPO PROFESSIONALE

### Declaratoria

Orientamento e capacità di supportare con continuità lo sviluppo professionale dei collaboratori creando le condizioni appropriate a facilitare il trasferimento delle conoscenze.

Capacità di approfondire e sviluppare conoscenze in relazione a specifiche tematiche di pertinenza dei propri servizi.

Sensibilità verso la crescita dei propri collaboratori.

Costante attenzione alle innovazioni sulle materie di propria competenza e alla comprensione dei possibili effetti

### Ancoraggi

#### *Livello 1*

Non considera la crescita professionale dei collaboratori un problema della PO, o del dirigente.

Non presta attenzione alle esigenze di sviluppo dei propri collaboratori.

Quando sollecitato allo sviluppo dei colleghi tenta di minimizzare lo sforzo e l'investimento di tempo ed energie

#### *Livello 2*

Si dimostra parzialmente disponibile alla crescita dei collaboratori, quando sollecitato direttamente.

Tende ad avere un approccio reattivo: ciò significa che "lavora" sugli aspetti di debolezza segnalati dal dirigente invece che mettere a fuoco in autonomia le necessità di supporto.

Ha un approccio un po' burocratico/formale alla crescita dei collaboratori (ad esempio: utilizza momenti più "canonici" per le spiegazioni ma non vive ogni contatto quotidiano come una normale occasione di crescita).

#### *Livello 3*

Si dimostra disponibile a supportare lo sviluppo dei collaboratori focalizzandosi nel breve e medio periodo. Offre supporto alle persone quando espressamente richiesto, con la finalità di rendere autonoma la persona. Tende però a non verificare con regolarità il livello di apprendimento e di sviluppo delle persone lasciando alcune lacune nei piani di aggiornamento.

#### *Livello 4*

Capacità di focalizzare le lacune dei colleghi in modo puntuale rispetto ad un bagaglio di sapere e di esperienze attese dai propri colleghi più giovani o meno esperti.

Tendenza a prestare molta attenzione alle domande di supervisione e alle richieste di supporto che gli vengono fatte al fine di cogliere eventuali segnali di debolezza.

Fornisce dimostrazioni pratiche e personali di come svolgere il lavoro. da feedback ai collaboratori per reindirizzare il loro apprendimento.

A fronte di richieste di intervento, dopo avere opportunamente fornito una spiegazione, tende a suggerire fonti di studio e approfondimento.

Capacità di assegnare piccoli incarichi in una logica di crescita, per fare sperimentare le aree di maggiore debolezza.



## PROATTIVITA' E INIZIATIVA

### Declaratoria

Orientamento spontaneo a proporre e attivare nuove iniziative, anche attraverso una costante attenzione all'innovazione di processo e di prodotto.  
Autonomia nello sviluppare nuove opportunità e nell'individuare soluzioni ai problemi anche non immediatamente evidenti.  
Tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee, assumendosene la responsabilità.

### Ancoraggi

#### **Livello 1**

Numero di proposte molto limitato o, addirittura, quasi nullo.  
Nessuna capacità di cogliere le opportunità.  
Tendenza ad affrontare il problemi sempre con lo stesso approccio, anche quando questo dà prova di inefficacia.  
Nessuna capacità di anticipare i problemi e di cogliere in anticipo i segnali del loro manifestarsi.

#### **Livello 2**

Qualche iniziativa, anche se non particolarmente frequente.  
Limitata proattività nei confronti di esperienze, idee e soluzioni diversi dai propri.  
Limitata tendenza a far sì che i collaboratori generino idee e novità

#### **Livello 3**

Riconosce opportunità e problemi che gli si presentano di fronte  
Propensione a recepire innovazioni esterne,  
Pur facendo nuove proposte non se ne assume la responsabilità  
Facilita la generazione di nuove idee e proposte e si attiva per portarle avanti anche se non sempre assicura che vengano messe in luce

#### **Livello 4**

Numero di proposte elevato. Ottima capacità di generare idee.  
Capacità di cambiare strada di fronte a soluzioni, modalità di lavoro, iniziative che non portano ai risultati attesi.  
Capacità di cogliere i segnali, anche non immediatamente evidenti, dell'insorgere di problemi e orientamento ad affrontarli in modo anticipatorio.  
Persevera e difficilmente si arrende di fronte alle difficoltà.



## GESTIONE DEI CONFLITTI

### **Declaratoria**

Tendenza a vivere e a promuovere tra i propri colleghi una visione dei contrasti di opinioni come momenti di confronto utili al miglioramento del modo di lavorare e delle soluzioni.

Capacità di dirimere situazioni conflittuali fra colleghi stimolando un atteggiamento positivo di confronto.

Capacità di affrontare situazioni di contrasto con un interlocutore con tranquillità e promuovendo una relazione corretta.

Tendenza a mantenere la calma e la lucidità in situazioni di tensione e conflitto.

### **Ancoraggi**

#### **Livello 1**

Tendenza a perdere la lucidità nelle situazioni di tensione relazionale.

Difficoltà a mantenere una posizione neutra, distaccata ma fortemente assertiva e tendenza ad attivare dinamiche collusive con i soggetti coinvolti nel contrasto.

Tendenza ad enfatizzare i toni del conflitto, piuttosto che a riportarli alla loro reale dimensione rispetto agli obiettivi dell'ufficio.

Tendenza a dare segnali di disconferma sul piano personale.

#### **Livello 2**

Tendenza ad affrontare le situazioni conflittuali quando strettamente necessario, senza un approccio realmente proattivo ed anticipatorio.

Incapacità di gestire situazioni ad alto impatto emotivo e in cui il conflitto si manifesta attraverso lo scontro verbale e un acceso contraddittorio

Bassa capacità di approfondire le argomentazioni e i punti di vista, cercando un confronto sulle aree di vicinanza di contenuto.

#### **Livello 3**

Capacità di mantenere la calma e la tranquillità nelle situazioni a complessità relazionale meno elevata; quando i toni diventano troppo accesi può perdere la lucidità.

Buona capacità di gestire situazioni al alto impatto emotivo e a reindirizzare il proprio registro comunicativo per far smorzare i toni del conflitto

Orientamento ad affrontare e gestire le situazioni conflittuali cercando un punto di accordo senza rinunciare alla propria posizione (comportamenti assertivi).

#### **Livello 4**



Capacità di mantenere la calma e la tranquillità.

Propensione a dare segnali di accettazione alle persone, impostando il confronto sul piano del contenuto (tu sei OK, il problema è il tuo comportamento, la tua proposta, la soluzione da te proposta).

Propensione a smorzare i toni dei conflitti, e ad affrontarli in modo tempestivo con disponibilità ed apertura.

Tendenza ad esplorare i punti di vista, i dubbi, le motivazioni dei diversi interlocutori.

Utilizzo di domande aperte per capire meglio e chiuse per orientare una soluzione.

Tendenza a mettere in risalto i punti di convergenza piuttosto che quelli di divergenza.

Uso ottimale della comunicazione assertiva nelle relazioni in genere.

#### **CAPACITA' DI ASCOLTO**

#### **Declaratoria**

Capacità di ascoltare i propri interlocutori con un atteggiamento positivo di apertura.

Capacità di ascoltare in modo attivo, dando segnali all'interlocutori della propria disponibilità.

Capacità di cogliere i segnali deboli espressi dai propri interlocutori, anche quando non immediatamente manifesti.

Capacità di empatia e di percepire le emozioni e le intenzioni con cui gli interlocutori vivono il momento di relazione.

#### **Ancoraggi**

##### **Livello 1**

Non lascia che gli interlocutori parlino liberamente ma li interrompe frequentemente ribadendo il proprio punto di vista e le proprie convinzioni.

Ascolta in modo passivo, senza che l'interlocutore possa desumere un suo interesse o un suo coinvolgimento rispetto ai contenuti del discorso (non annuisce, non approfondisce, non ricapitola).

Fatica a leggere le dinamiche relazionali

##### **Livello 2**

Ascolta senza interrompere e mostra interesse per l'interlocutore.

scarso uso delle domande per esplorare le posizioni dell'altro.

Difficoltà a mantenere l'ascolto attivo, si distrae nel corso delle conversazioni, tende ad interrompere senza lasciare completare l'altro soprattutto quando particolarmente coinvolto

Non approccia il confronto con idee preconcepite e coglie le argomentazioni dell'interlocutore pronto a cambiare idea.

##### **Livello 3**

Qualche difficoltà a cogliere "segnali deboli" (es: reticenza di un collega a manifestare alcune debolezze, piccoli tic, messaggi non verbali di ansia o disagio, ecc.)

Buona disponibilità all'ascolto

mantiene attivo l'ascolto e si aiuta nel mantenere l'attenzione sull'altro anche attraverso appunti (quando possibile) o facendo domande

##### **Livello 4**





Ascolta senza interrompere, fa domande per approfondire, fa sintesi e ricapitolazioni per sincerarsi di avere compreso.

Assume comportamenti non verbali (sguardo, postura, cenni del capo, ecc.) che stimolano l'interlocutore ad aprirsi e ad esporre apertamente il proprio pensiero.

E' attento ai segnali deboli dell'interlocutore e li coglie rapidamente.

Intuisce i sentimenti e le emozioni degli altri e si mette nei loro panni.

## **AUTOREVOLEZZA**

### **Declaratoria**

Capacità di influenzare e orientare le azioni e gli atteggiamenti dei propri interlocutori.

Capacità di essere visto come un punto di riferimento professionale.

Capacità di trasmettere integrità nei propri valori.

Capacità di mettere in atto comportamenti e atteggiamenti in linea con le scelte dell'Ente, anche nei casi in cui queste non vengono condivise fino in fondo.

### **Ancoraggi**

#### **Livello 1**

Difficoltà ad essere consultato e seguito dai colleghi in caso di difficoltà operative o interpretative.

Comportamento che spesso esprime incoerenza con i valori/linee di sviluppo dell'Ente.

Il suo esempio viene poco seguito.

#### **Livello 2**

Maggiore facilità a farsi ascoltare e seguire se può utilizzare la leva gerarchica.

Non viene preso come punto di riferimento

Non mette in luce comportamenti che siano in grado di influenzare gli altri e di produrre nel breve/medio periodo risultati

Non viene visto come esempio da colleghi e collaboratori

#### **Livello 3**

Viene consultato e seguito dai colleghi all'interno del suo ufficio. Maggiori difficoltà ad essere seguito come punto di riferimento dai suoi referenti gerarchici.

Discreta capacità di influenzare l'atteggiamento e il comportamento dei colleghi.

Le sue parole e opinioni sono tenute in considerazione dai collaboratori e dai superiori.

Coerenza tra i propri valori e quelli dell'ente

Si pone come un punto di riferimento e un esempio nella maggior parte delle situazioni

#### **Livello 4**



Ottiene il consenso, la collaborazione e l'ascolto, sia da parte dei colleghi, sia da parte dei referenti gerarchici e dei referenti di altri uffici.  
Rappresenta un punto di riferimento professionale (viene consultato) anche al di fuori del proprio ufficio.  
Le sue parole e le sue opinioni hanno sempre un peso.  
Capacità di influenzare, con il proprio comportamento e con il proprio esempio, il comportamento e l'atteggiamento dei propri colleghi, facilitando in questo modo anche l'inserimento e l'avvio di innovazioni all'interno della propria area.  
Massima coerenza fra il proprio atteggiamento e i valori/programmi di sviluppo dell'Ente

## **ADATTABILITA' E APERTURA AL CAMBIAMENTO**

### **Declaratoria**

Capacità di cogliere il nuovo come opportunità, accettandone l'incertezza e i rischi che ne derivano e valorizzando gli aspetti positivi.  
Tendenza a creare, fra i propri colleghi, le condizioni organizzative e di clima affinché il cambiamento possa avvenire.  
Attitudine a promuovere il cambiamento attraverso la ricerca di modalità nuove di gestione delle attività e dei servizi.

### **Ancoraggi**

#### **Livello 1**

Chiusura aprioristica verso soluzioni, approcci, modalità di lavoro nuove.  
Visione del cambiamento come una minaccia. Tendenza a ripetere il proprio modo di lavorare anche di fronte ad un diverso orientamento della Camera e dei colleghi.  
Atteggiamento diffidente, quando non addirittura ostile, verso tutto ciò che porta ad un cambiamento non in linea con la propria visione e le proprie idee.

#### **Livello 2**





Scarsa disponibilità ad accettare il cambiamento che, però, viene visto con una certa riluttanza.

Qualche difficoltà ad adattarsi a situazioni nuove e diverse.

Pone in essere dei comportamenti di chiusura verso il cambiamento e verso le novità

Applica regole e procedure così da attenersi strettamente alle procedure da seguire così da non cogliere i vantaggi e svantaggi del cambiamento (manca di una visione critica del cambiamento).

**Livello 3**

Vengono attesi segnali positivi del cambiamento prima di sperimentarlo direttamente.

Propensione a recepire innovazioni esterne, ma limitata proattività nel proporre modalità nuove di lavoro o innovazioni di varia natura.

Si adatta a lavorare con persone diverse e in situazioni diverse accettando il cambiamento come parte della vita lavorativa.

**Livello 4**

Visione positiva del cambiamento. Disponibilità ad accettarlo ma anche a promuoverlo direttamente, cercando modalità nuove di gestione delle attività proprie e di quelle altrui.

Facilità ad adattarsi a situazioni, a contesti, a interlocutori nuovi.

**FLESSIBILITA'**

**Declaratoria**

Disponibilità a vedere criticamente le proprie opinioni, decisioni e scelte alla luce dei contributi altrui e dei cambiamenti di scenario.

Capacità di affrontare con apertura anche problematiche professionali nuove.

Capacità di operare in parallelo anche su attività diverse, e di passare rapidamente da una all'altra, senza che questo crei difficoltà di concentrazione e perdite di tempo.

Capacità di adattare i propri schemi di riferimento e le proprie modalità di lavoro alla esigenze operative e organizzative e di confrontarli con quelli dei propri interlocutori.

**Ancoraggi**

**Livello 1**

Chiusura aprioristica verso approcci, idee e soluzioni diverse dalle proprie.

Rigidità e ostinazione sulle proprie scelte e sulle proprie modalità di lavoro.

Difficoltà ad essere interrotti nella realizzazione del proprio lavoro (difficoltà a ritrovare la concentrazione).

Di fronte ad una modalità di affrontare un certo problema o una certa attività, difficoltà a cambiare strada e ad impostare il lavoro in modo diverso a fronte di un suggerimento di modalità più efficaci.

Difficoltà a seguire attività diverse in parallelo. Chiusura verso un allargamento delle aree di attività e intervento.

**Livello 2**



Disponibilità a raccogliere informazioni e a prendere in considerazione e seguire schemi, modelli e approcci diversi dai propri. Manca un approccio proattivo verso il nuovo.

Necessità di essere focalizzati su una singola attività per riuscire ad essere realmente operativi.

**Livello 3**

Disponibilità a seguire attività di natura diversa sforzandosi a passare da frequenza dall'una all'altra.

Piacere a confrontarsi con schemi e approcci diverso dal proprio; questo viene vissuto come un reale momento di crescita.

Capacità ad eseguire attività diverse in parallelo

**Livello 4**

Ricerca costante di dati e informazioni capaci di portare punti di vista nuovi sullo svolgimento del proprio lavoro.

Ottima capacità di gestire attività, anche molto diverse, in parallelo e a passare con naturalezza e senza difficoltà da una all'altra.

Buona capacità di affrontare problematiche professionali nuove, anche quando queste richiedono l'utilizzo di approcci diversi da quelli a cui si è abituati.

**CAPACITA' ORGANIZZATIVA**

**Declaratoria**

Capacità di strutturare le attività, le risorse umane e strumentali, il tempo disponibile in funzione del conseguimento di un obiettivo del proprio ufficio.

Capacità di strutturare i tempi, dando priorità alle azioni e monitorando i risultati e i processi, al fine di aumentare l'efficienza operativa e l'economicità del lavoro.

Capacità di ripartire e assegnare attività e risorse in un'ottica di processo.

**Ancoraggi**

**Livello 1**

Difficoltà evidenti ad operare una scomposizione del progetto o attività in sotto-attività elementari.

Incapacità di effettuare stime e di individuare le attività prioritarie, anche in funzione dei livelli di urgenza.

Stime di impegni di risorse non formalizzate o, alternativamente, inattendibili.



**Livello 2**

Difficoltà nella gestione del tempo, lacune nella visione globale delle attività in funzione degli obiettivi assegnati e da assegnare.

Difficoltà ad affidare compiti e attività e scomporre con efficacia le attività

Livello di accuratezza approssimativo e non adeguato alle aspettative

**Livello 3**

Capacità di individuare le sotto-attività, metterle in sequenza, stimare gli impegni di risorse e assegnare incarichi in modo corretto; tutto ciò solo su progetti e programmi a bassa complessità e sufficientemente ricorrenti.

Scarsa capacità di anticipare eventuali imprevisti.

**Livello 4**

Capacità di organizzare il lavoro anche su attività e programmi di discreta o elevata complessità (in relazione alla posizione ricoperta).

Capacità di utilizzare schemi e metodi (es. gant, wbs, ecc.).

Tendenza ad interrogarsi su possibili imprevisti e a riflettere sulle eventuali azioni correttive da mettere in atto.

Uso ottimale del tempo delle persone sulle diverse attività, che tiene anche conto delle loro motivazioni.

**CAPACITA' DI COORDINAMENTO**

**Declaratoria**

Implica dare agli altri indicazioni e direttive chiare ed esplicite su cosa ci si aspetta da loro. E' anche la capacità di far fare agli altri ciò che noi vogliamo che loro facciano attraverso l'uso dell'autorità e del potere legato al ruolo gerarchico.

Capacità di analizzare le attività per definire i piani di azione e assegnare le attività, per poi fare mirate attività di verifica e controllo dello stato di avanzamento delle attività.

**Ancoraggi**

**Livello 1**



Dimostra scarse capacità di coordinare e indirizzare il lavoro dei collaboratori.  
Dà ai collaboratori indicazioni prevalentemente basilari e di routine.  
Mostra qualche lacuna nel chiarire bisogni e necessità.  
In caso di prestazione insufficienti dei collaboratori, tende ad evitare il confronto diretto.  
Lo stile di leadership è complessivamente poco motivante.

**Livello 2**

In genere lascia ai collaboratori la scelta di come organizzare il proprio lavoro non favorendo però il raggiungimento degli obiettivi e non garantendo di fatto un livello adeguato di efficacia

Non si preoccupa di scegliere lo stile di coordinamento più adeguato alla situazione

**Livello 3**

Dettaglia in modo chiaro e definito cosa ci si aspetta dai collaboratori o dai componenti di un gruppo di lavoro, controllando successivamente l'aderenza del compito svolto alle consegne stabilite

Si preoccupa del livello e della qualità delle attività svolte dai collaboratori

**Livello 4**

Richiede prestazioni elevate. Stabilisce degli standard ; E' fortemente orientato a prestazioni, qualità o risorse elevate; insiste sul rispetto delle indicazioni o ordini, con uno stile direttivo quando necessario, e monitora le prestazioni apertamente rispetto a standard chiari. Usa punizioni o ricompense per orientare i comportamenti

**CAPACITA' DI COINVOLGIMENTO**

**Declaratoria**

Senso di appartenenza e di condivisione dei valori e degli obiettivi dell'organizzazione e dell'unità organizzativa.

Interesse profondo ad investire le proprie energie per una gestione ampia ed efficace dei processi dell'unità organizzativa.

Capacità di coinvolgere gli altri, singoli e gruppi , per il raggiungimento dei risultati.

Saper creare al meglio "il gioco di squadra", attraverso un atteggiamento collaborativo che favorisca l'assunzione di responsabilità da parte degli altri.

**Ancoraggi**

**Livello 1**



Non sempre è in grado di comunicare ai collaboratori il senso di marcia;  
incoraggia un tipo di competitività poco costruttivo;  
tende a mostrare atteggiamenti spicci e autoritari non adeguati agli interlocutori.

**Livello 2**

Non sempre approccia il singolo collaboratore o la squadra in modo da favorire la partecipazione di tutti. Utilizza uno stile relazionale che non incoraggia a lavorare insieme. Non sempre si pone rispetto al proprio lavoro con piena consapevolezza dei valori e degli obiettivi dell'organizzazione e della funzione dei cui è responsabile per poi trasferirli ai collaboratori.

**Livello 3**

Sa dare in generale la direzione di marcia e la motivazione ai collaboratori. Gestisce e sa canalizzare costruttivamente lo spirito di competizione tra i collaboratori. Se espressamente richiesto, e ove possibile, compone la squadra in base alle competenze di ciascuno. Sa comunicare il senso di appartenenza all'azienda attraverso la condivisione degli obiettivi dell'organizzazione.

**Livello 4**

Sa trovare il giusto equilibrio tra l'esercizio della leadership e lavori in team; promuove attivamente le relazioni sulla produttività complessiva. Quando adeguato coinvolge gli altri nell'assunzione di decisioni importanti.

**OTTIMIZZAZIONE PROCESSI**

**Declaratoria**

Questa competenza si evidenzia attraverso comportamenti funzionali al miglioramento della qualità e dell'efficienza dei compiti e delle attività gestite. Comporta, inoltre, una tendenza a misurare le prestazioni dei processi per aumentarne efficacia, efficienza e qualità. Incrementa il confronto e l'utilizzo delle best practices per l'ottimizzazione dei processi lavorativi utilizzando casi di successo sperimentati all'interno della camera di Commercio.

**Ancoraggi**

**Livello 1**



Manca di attenzione per l'ordine e la qualità, nonostante le conseguenze che ciò può produrre; spesso fornisce impressione di lavorare in modo eccessivamente "intuitivo"  
Non investe affatto sulla correttezza e sulla razionalità dei processi

**Livello 2**

Scarsa attitudine ad analizzare e controllare se le attività, così come normalmente vengono svolte, seguono un percorso di efficacia o meno, non consentendo di fatto il miglioramento attraverso la pratica. Denota poca propensione a valutare le attività proprie e degli altri.

**Livello 3**

Investe tempo sulla correttezza e razionalità delle attività, cercando di migliorare il funzionamento delle cose. Agisce di norma con adeguata precisione, cercando la chiarezza nelle proprie altrui attività; sa gestire le informazioni in modo chiaro. Si da delle metodiche per controllare la qualità e l'attendibilità di quanto produce.

**Livello 4**

E' fortemente orientato alla condivisione delle Best practices al fine di individuare e favorire l'utilizzo di tecniche metodologie e strategie che garantiscano maggiore efficacia dei processi. Sa individuare i fattori che facilitano e/o ostacolano il raggiungimento degli obiettivi creando degli specifici percorsi per la gestione delle attività.

**SAPER COMUNICARE**

**Declaratoria**

Capacità di ascoltare attivamente e saper trasmettere in modo efficace il messaggio all'interlocutore. Comunicare efficacemente significa saper interpretare il processo comunicativo, esprimendosi con chiarezza e verificando il livello di comprensione proprio e dell'interlocutore.  
Saper presentare i contenuti in maniera chiara ed incisiva.

**Ancoraggi**

**Livello 1**



Si scontra spesso con gli altri a causa della mancata comprensione.

Tende a non verificare la comprensione del messaggio e a interpretare le informazioni acquisite senza opportune verifiche e chiarificazioni con l'interlocutore.

Utilizza canali comunicativi poco appropriati al contesto e al contenuto del messaggio in modo sistematico (lettere formali al posto di comunicazioni verbali; comunicazioni importanti davanti alla macchina del caffè..)

Spesso giudica le persone basandosi su stereotipi e non su dati e comportamenti oggettivi

#### **Livello 2**

La chiarezza nella comunicazione delle informazioni non risulta adeguata rispetto all'interlocutore.

Tende ad ascoltare poco e con un basso livello di efficacia, dovendo quindi andare a ricercare spesso ulteriori dati o informazioni o chiarimenti

A volte distratto e poco attento con il proprio interlocutore, utilizza prevalentemente il gergo tecnico che lo penalizza nella relazione e nella chiarezza comunicativa

#### **Livello 3**

Il livello comunicativo è buono: ascolta e partecipa nelle comunicazioni scegliendo efficacemente canale e codice linguistico

Verifica sistematicamente che la comunicazione sia stata chiara per entrambi le parti e si assicura che non vi siano interpretazioni soggettive

Buon ascoltatore, è in grado di interagire con l'altro stimolando una conversazione fluida ed efficace.

Utilizza il feedback come strumento di verifica ma non sempre con efficacia.

#### **Livello 4**

Ascolta attivamente e sa utilizzare le domande per chiarire le informazioni e per stimolare la piena partecipazione dell'interlocutore.

Ottimo l'orientamento ad utilizzare il feedback come strumento di verifica e di interazione con l'altro.

Non dà giudizi di valore sulle persone e sa creare un rapporto di fiducia e di scambio con l'altro proprio grazie all'ascolto.

Sa scegliere sempre il registro comunicativo adeguato all'interlocutore e alla situazione per massimizzare l'efficacia.

### VISIONE GENERALE E SISTEMICA DELLE PROBLEMATICHE DELL'AREA

**Declaratoria**





Capacità di cogliere la trasversalità delle tematiche e dei problemi affrontati tra i diversi servizi/uffici della propria area organizzativa e con servizi di aree diverse.

Attitudine a gestire le attività e proporre soluzioni alle problematiche che emergono cogliendone le implicazioni su tutti i servizi direttamente o indirettamente coinvolti sul processo di lavoro.

Tendenza a promuovere una visione trasversale anche all'interno del proprio ufficio tra i colleghi più giovani.

Tendenza a integrarsi e collaborare con i referenti di altri uffici per promuovere una trasversalità di approccio nella propria area e nella Camera in generale.

### **Ancoraggi**

#### **Livello 1**

Non riesce a vedere i punti di collegamento tra il proprio lavoro e quello di altri uffici e, di conseguenza, non promuove forme di integrazione.

Quando gli vengono richieste attività, o modalità di realizzazione di attività, in ottica di integrazione si irrigidisce e lo coglie come un "di più" rispetto al proprio lavoro.

Non promuove alcuna forma di trasversalità all'interno del suo ufficio.

#### **Livello 2**

Tendenzialmente non si preoccupa di leggere il contesto in modo sistemico, osservando le problematiche solo come problemi del qui ed ora. Tende a voler risolvere il problema personalmente piuttosto che definire le linee generali e lasciare la soluzione ad altri

#### **Livello 3**

Coglie i punti di trasversalità più immediati ed evidenti. Se gli vengono fatte richieste di integrazione con altri uffici o con altre aree si adegua, ma non le promuove mai direttamente.

Chiede alle persone del suo ufficio di rispondere a richieste di altri uffici ma non stimola una vera forma di apertura proattiva.

#### **Livello 4**

Coglie la trasversalità e la necessità di integrazione come un tratto importante del proprio lavoro.

Quando si confronta con i colleghi o i superiori dà prova di cogliere tutte le implicazioni del lavoro del suo ufficio su quello di altri uffici o di altre aree.

Avanza proposte di lavoro tese a migliorare i processi di integrazione all'interno dell'area o della camera.

Nell'ambito del suo ufficio istruisce i colleghi più giovani o inesperti a leggere i problemi in modo trasversale e a cogliere gli impatti della propria attività sugli altri uffici

## **ORIENTAMENTO AL RISULTATO**

**Declaratoria**





Capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzarsi con costanza e determinazione agli obiettivi operativi, adoperandosi per eliminare eventuali ostacoli al conseguimento dell'obiettivo stesso.  
Capacità di infondere energia e spinta anche ai propri colleghi.  
Capacità di assumersi le responsabilità nella misura consentita dalla posizione ricoperta.  
Tendenza a perseguire un risultato più sostanziale che formale (ovvero che rispetti criteri e logiche amministrative senza portare un reale beneficio per l'ufficio).

### **Ancoraggi**

#### **Livello 1**

Energia e spinta molto basse. Poca attivazione, poca presenza.  
In alternativa, presenza estremamente intermittente (a momenti di elevata presenza si affiancano momenti di partecipazione molto bassa).  
Tendenza a demotivarsi di fronte ad un insuccesso, proprio o del proprio servizio.  
Tendenza a fermarsi di fronte agli ostacoli e alle difficoltà.  
Difficoltà ad agire sotto pressione e sotto ritmi di lavoro impegnativi.  
Ricerca continua di legittimazione e approvazione da parte del superiore.  
Preferenza per le attività meno sfidanti in cui il raggiungimento del risultato non risulta così preponderante.

#### **Livello 2**

Partecipazione e orientamento minimo in funzione del risultato. Non si rileva un livello di attivazione e partecipazione costante nel tempo.  
Relativamente interessato agli obiettivi e poco orientato a comunicare con efficacia anche ai Collaboratori la necessità di raggiungere il risultato.  
Tendenza ad un risultato più formale (correttezza formale, rispetto delle norme e delle procedure) più che sostanziale (valore e beneficio reale per l'ufficio o per il proprio lavoro)

#### **Livello 3**

Adeguate partecipazione e presenza abbastanza stabile.  
Utilizzo di tutti gli spazi di discrezionalità previsti dalla propria posizione.  
Mantenimento di un certo equilibrio personale, in condizioni di pressione e stress.  
Esposizione personale.  
Qualche tendenza a perdere di vista il risultato sostanziale.

#### **Livello 4**

Energia, ritmo e partecipazione elevate. Forte spinta e tensione verso il risultato.  
Tendenza a non demordere anche di fronte ad ostacoli e a situazioni impreviste.  
Rare le cessioni alla demotivazione.  
Stabilità emotiva che dimostra solidità in situazioni particolarmente difficili, conflittuali, stressanti.  
Capacità di infondere ritmo e senso del risultato anche ai propri colleghi e al proprio gruppo. Capacità di non perdere di vista il risultato sostanziale (chi sono i reali utilizzatori del risultato del lavoro, grado di utilità reale del risultato per chi lo dovrà utilizzare) e di non perdersi in un approccio di tipo procedurale.

**NEGOZIAZIONE INTERNA ED ESTERNA**

**Ruoli professionali di riferimento: PO**



## **Declaratoria**

Capacità di definire e fare accordi vantaggiosi.

Al livello interno si fa riferimento alla capacità di trovare un terreno comune con gli interlocutori al fine di perseguire un fine comune.

Negoziazione efficace verso l'esterno riguarda poi la definizione di accordi, con altre funzioni, con fornitori e con i collaboratori al fine di ottenere un punto di incontro in funzione dell'obiettivo da raggiungere.

Competenze necessaria per relazioni negoziali efficaci sono il saper pianificare, saper persuadere, saper domandare ed esplorare priorità e criteri decisionali dell'altro.

## **Ancoraggi**

### **Livello 1**

Inefficace nelle relazioni di natura negoziale. Inefficace nel pianificare e analizzare il contesto al fine di individuare il terreno comune su cui definire l'accordo.

In genere poco diplomatico negli scambi e poco disponibili ad accettare posizioni diverse dalla propria.

Tendenza ad ascoltare poco e senza sfruttare le possibilità di negoziazione che si presentano nel corso del colloquio

Qualora vengano comunque raggiunti degli accordi in genere a risentirne è la fase di implementazione, che può risultare poi irrealizzabile o da modificare attraverso continue negoziazioni non sempre vantaggiose per entrambe.

### **Livello 2**

Il livello di analisi della situazione e di comprensione dei criteri decisionali proprie dell'altra parte sono nella maggior parte dei casi lasciate al caso. Appena sufficiente il livello di autonomia nel definire gli accordi, sia relativamente ai contenuti che nella

fase di implementazione degli accordi stessi.

Limitata nel tempo e nell'intensità la sua persuasività, con la conseguenza che gli accordi vengono spesso ridefiniti.

Orientato prevalentemente a ricercare accordi, senza verificare l'effettiva utilità e vantaggio per se piuttosto che per l'altro

### **Livello 3**

Buona la visione d'insieme del contesto e le capacità di analizzare le informazioni e i dati di realtà, su questi poi basa la definizione dei criteri decisionali e l'obiettivo da perseguire durante la negoziazione

Sensibile alla definizione di accordi che si basino su un approccio vinco-vinci, in cui sia possibile costruire un terreno comune per la definizione e implementazioni degli accordi.

buone competenze comunicative, dialettica e capacità di guidare i colloqui.

### **Livello 4**

Orientato a ricercare nella negoziazione non solo lo strumento per ottenere accordi vantaggiosi ma per costruire un terreno comune che sia la base per relazioni professionali durature nel tempo.

Ottimi i risultati in termini di accordi ottenuti, di soddisfazione delle parti e di implementazione delle soluzioni

Utilizza con giusta misura e con estrema efficacia le proprie capacità comunicative persuadendo quando necessario o possibile e indagando al fine di conoscere i criteri decisionali della controparte.

Leale e fortemente orientato all'obiettivo negoziale.



**Ruoli professionali di riferimento: PO**

**Declaratoria**

Capacità di interpretare correttamente le aspirazioni dei propri collaboratori, al fine di aumentare l'impegno e il raggiungimento. Assicura peraltro un clima di lavoro positivo e produttivo.  
Capacità di armonizzare le esigenze dell'organizzazione con quelle dei collaboratori.

**Ancoraggi**

**Livello 1**

Esita ad esprimere considerazioni positive sui collaboratori.  
Ha una limitata fiducia nelle capacità degli altri rispetto al raggiungimento degli obiettivi.  
Non si preoccupa del clima di lavoro né tantomeno del livello di partecipazione e attivazione dei collaboratori.

**Livello 2**

Dimostra un atteggiamento discontinuo nei confronti dei propri collaboratori, occupandosi della motivazione solo se invitato a farlo.  
Difficilmente si attiva per verificare il livello di soddisfazione di propri collaboratori e tende a sottovalutare le problematiche legate al clima e alla motivazione individuale.

**Livello 3**

Tende a fornire il buon esempio. Sa porsi alla pari con i collaboratori, per orientarli sugli obiettivi e incrementare l'energia.  
Quando possibile coinvolge sempre gli altri e mette a frutto le altrui opinioni e suggerimenti.

**Livello 4**

Sa ispirare gli altri. E' consapevole del rapporto esistente tra gli umori delle persone e il raggiungere gli obiettivi. Incoraggia gli altri ad assumere responsabilità, focalizzandoli sulla Vision. Si preoccupa di creare atteggiamenti di condivisione piuttosto che di conflitto e/o resistenza.

**PENSIERO PROSPETTICO**

**Declaratoria**

Saper individuare i fattori esterni e interni all'organizzazione, correlati allo sviluppo e mantenimento del business.  
Saper collegare le iniziative e gli investimenti all'incremento di efficienza, produttività, redditività.  
Saper bilanciare le priorità, stabilendo cosa è urgente e cosa è importante.  
Saper effettuare una gap analysis della propria organizzazione.

**Ancoraggi**

**Livello 1**



Tende a non formulare concetti astratti, orientandosi prevalentemente su di una dimensione operativa.  
Nel valutare le problematiche adotta una prospettiva di breve termine.  
Non possiede le conoscenze per portare avanti l'attività di analisi del contesto

**Livello 2**

Cerca di valutare i fattori organizzativi che incidono sull'efficienza e la produttività, legandoli ad uno stato futuro desiderato; nell'espandere la prospettiva temporale, non va oltre il breve-medio termine  
Le capacità di analizzare il contesto non è sufficiente per garantire una visione ampia e sistematica del contesto

**Livello 3**

Coltiva una visione d'insieme delle cose anche quando alcuni elementi non sono immediatamente visibili.  
E' in grado di attribuire priorità al fine di indirizzare meglio le azioni verso l'interno e/o verso l'esterno

**Livello 4**

Tende costantemente ad analizzare i possibili trend, l'evoluzione del business, ecc., anche utilizzando strumenti e metodologie specifiche. Spesso è punto di riferimento all'interno dell'organizzazione per le analisi e previsioni di possibili scenari futuri

**ASSUNZIONE DI RESPONSABILITA'**

**Declaratoria**

Avere conoscenza e consapevolezza del proprio ruolo e dei propri compiti per definire correttamente le proprie e altre responsabilità.  
Assumere la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi anche se non agendo personalmente nella fase realizzativa.

**Ancoraggi**

**Livello 1**

Tende a ribaltare su altri le proprie responsabilità, senza far riferimento al proprio ruolo professionale  
Nella attribuzione delle responsabilità di progetto non solo non se ne assume, ma non è neppure orientato far sì che i collaboratori se ne assumano  
Non incoraggia l'autonomia realizzativa e la responsabilizzazione del singolo

**Livello 2**

In genere tende ad assumere responsabilità esclusivamente quando l'obiettivo è di tipo routinario, difficilmente si propone per obiettivi nuovi e se direttamente invitato a farlo cerca vie d'uscita.  
Quando gli viene attribuita una responsabilità specifica non si attiva a sufficienza per garantire il pieno raggiungimento dei risultati attesi.

**Livello 3**

Si attiva in prima persona nell'assumere responsabilità, soprattutto per le attività che conosce meglio e in cui è consapevole di ottenere risultati

Rispetto ai collaboratori è in grado di differenziare le responsabilità in relazione ai diversi ruoli e livelli  
Si sperimenta con successo nell'uso della delega quando possibile ed è in grado di monitorare l'andamento delle attività per il conseguimento degli obiettivi di cui è responsabile

**Livello 4**



Si assume sistematicamente la responsabilità delle attività e degli obiettivi, scegliendo anche quelli più sfidanti e nuovi.

Ha piena consapevolezza del proprio ruolo e dei propri compiti dimostrando di definire con precisione le proprie responsabilità e quelle dei collaboratori.

*[A large, faint, blue handwritten signature or scribble that spans across the middle of the page.]*

*[A blue handwritten signature, possibly reading 'M. ...', located in the bottom right corner.]*



# CAMERA DI COMMERCIO DI COSENZA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE

ALLEGATO 7: CHECK-LIST - MATRICE FASE – ATTIVITÀ –  
METODOLOGIE E STRUMENTI OPERATIVI  
FLOW-CHART DI PROCESSO (Ciclo Di Gestione Della  
Performance)



**CHECK-LIST – FASE: PIANIFICAZIONE STRATEGICA**

Fase	Oggetto	Attività	Metodologie e strumenti operativi
Pianificazione Strategica	Analisi Strategica propedeutica alla definizione della strategia dell'Ente	Analisi Strategica	Analisi contesto interno/esterno
			SWOT
			Incontri con rappresentanza degli Enti Territoriali/Analisi documenti di programmazione Enti Territoriali/tavoli di concertazione
			Incontri con gli Stakeholder
			Analisi risultati Customer Satisfaction
			Analisi Economico-Finanziaria
			Analisi risultati controllo operativo (es. Benchmarking)
			Analisi risultati controllo strategico (es. Bilancio Sociale, Mandato)
		Definizione Vision	-
		Definizione Linee di Indirizzo	Individuazione di strategie alternative: What if Analysis
	Individuazione degli Stakeholders	Analisi del contesto territoriale e valutazione dei fabbisogni: Stakeholder Mapping	
	Programma Pluriennale	Redazione e approvazione del Programma Pluriennale	Linee di indirizzo strategiche
			Obiettivi/programmi strategici pluriennali
			Logica di "Sistema Allargato" (CCIAA+Aziende Speciali + Partecipate)
			Multidimensionalità degli obiettivi strategici pluriennali
			Previsione economico-finanziaria pluriennale
		Strumenti operativi a supporto della Pianificazione Strategica: es. Piano delle Performance, BSC	Es. Metodologia Balanced Scorecard
			Strategy Map
			Cruscotto obiettivi/indicatori pluriennali di risultato
			Cruscotto obiettivi/indicatori pluriennali di outcome
Schede di programmazione pluriennale obiettivi/indicatori di risultato e di Outcome/target			
Piano della Performance	Redazione e approvazione del Piano della Performance Triennale	Comunicazione interna: Intranet/assemblee	
		Mappa Strategica Triennale	
		Cruscotto di Ente Triennale (Obiettivi-Indicatori e Target)	





### CHECK-LIST – FASE: PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Fase	Oggetto	Attività	Metodologie e strumenti operativi
Programmazione e Controllo	Relazione Previsionale e Programmatica	Traduzione della strategia per definire programmi/obiettivi operativi a livello di Ente (Funzionale alla RPP) dell'anno n+1	Tavoli Tecnici/Incontri con gli Stakeholders
			Strategy Map annuale
			Cruscotto obiettivi/indicatori (outcome e risultato)/target ente annuali
			Individuazione dei target per singolo indicatore del cruscotto di ente
			Programmazione multidimensionale
			Integrazione con la misurazione/valutazione performance anno precedente (feedback)
		Redazione e approvazione RPP dell'anno n+1	Aggiornamento Programma Pluriennale
			Analisi del contesto interno/esterno
			Risorse per programma e risorse a livello di Ente (conto economico previsionale)
	Diffusione RPP all'interno della struttura ed all'esterno	Assemblea/incontri interni RPP	
		Sistemi di comunicazione interna: es. Intranet	
	Cascading obiettivi (anno n+1) di Ente per attribuzione obiettivi e risorse ai singoli dirigenti	Cruscotto di Area/Dirigente Scheda Obiettivi, corredate indicatori/target	Scheda Budget (dirigenti): programmi/obiettivi e risorse (integrazione con CdG)
			Obiettivi per le Aziende Speciali
			Schede di Project Management
			Peso per obiettivo
			Sistema multidimensionale
			Indicatori di Efficacia
			Indicatori di Efficienza
			Indicatori Economico-Finanziari
			Indicatori di Processo
			Indicatori di Outcome
			Indicatori Qualità Erogata
			Indicatori di Benchmarking
Target commisurati a standard nazionali ed internazionali/Benchmarking			
Avvio e conclusione negoziazione e redazione Budget Direzionale (obiettivi e risorse) anno n+1			Tavoli di negoziazione per Budget Direzionale
Approvazione del Budget Direzionale anno n+1	-		
Obiettivi - Indicatori e Target	Redazione del Piano della Performance rolling annuale	Schede di programmazione strategica ed operativa. Scheda Obiettivi corredate indicatori/target per ciascuna area strategica (inclusi obiettivi dei dirigenti)	
	Approvazione Piano della Performance rolling annuale	-	
	Pubblicazione del Piano della Performance rolling annuale	-	

### CHECK-LIST – FASE: MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA



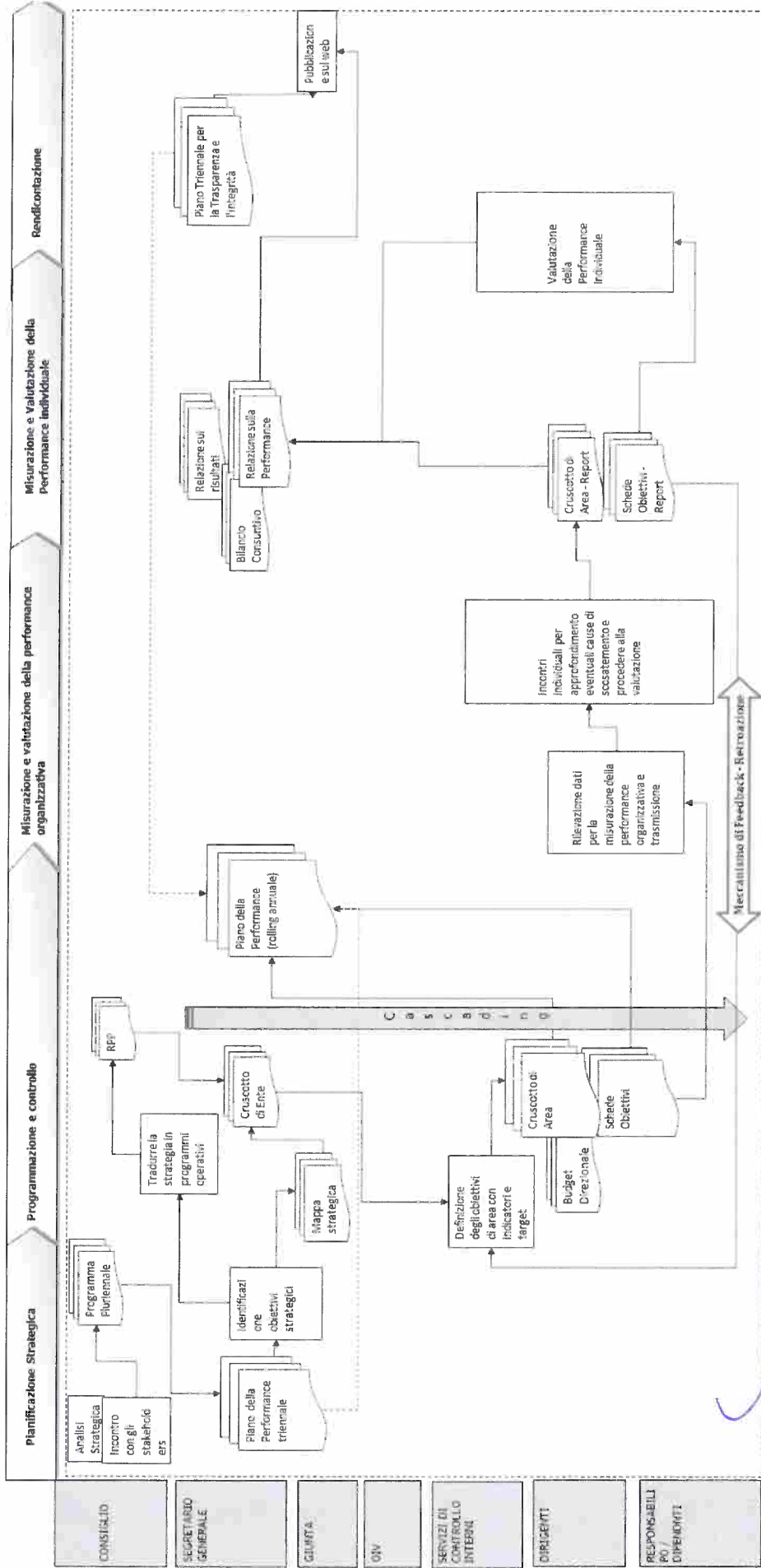
Fase	Oggetto	Attività	Metodologie e strumenti operativi
Misurazione e valutazione della performance organizzativa	Sistema di valutazione dei risultati	Incontri individuali per valutazione performance dell'anno n	Schede Report Performance individuali (obiettivi-indicatori e target-Livello di Realizzazione SAL anno n)
		Relazione sulla Performance	Metodologia di Valutazione posizioni dirigenziali e non-dirigenziali
		Bilancio di Esercizio e Relazione sui Risultati anno n	Benchmarking Pareto
			Sistema di valutazione e misurazione
		Step di misurazione/feedback obiettivi e Budget	Reporting Budget Direzionale (per Area e per CdC)
			Monitoraggio obiettivi Aziende Speciali - Partecipate
			Integrazione con Organo di Valutazione
			Monitoraggio attività ordinaria
			Monitoraggio Qualità Percepita
			Monitoraggio Benessere Organizzativo
	Indicazione Formale Fonte del dato		
	Colloqui per approfondimento livello di scostamento obiettivi e valutazione SAL		
	Analisi funzionamento dell'Ente e Valutazione livello di attuazione delle politiche (Controllo Strategico)		
	Meccanismo di Feedback		

### CHECK-LIST – FASE: MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Fase	Oggetto	Attività	Metodologie e strumenti operativi
Misurazione e valutazione della performance individuale	Performance individuale e gestione delle risorse umane	Incontri individuali per valutazione performance dell'anno n	Schede Report Performance individuali (obiettivi-indicatori e target-Livello di Realizzazione SAL anno n)
		Collegamento fra performance individuale e valutazione risorse umane	Sistema premiante - Metodologia per la valutazione della performance individuale (Dirigenti, responsabili PO e Dipendenti)

### CHECK-LIST – FASE: RENDICONTAZIONE

Fase	Oggetto	Attività	Metodologie e strumenti operativi
Rendicontazione	Accountability e Trasparenza	Rendicontazione risultati anno n (Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità)	Coerenza con reporting Interno
			Multidimensionalità
			Rendicontazione di Sistema allargato
			Rendicontazione es. Bilancio Sociale, Bilancio di Mandato, Relazione sulle Performance



*[Handwritten signature]*



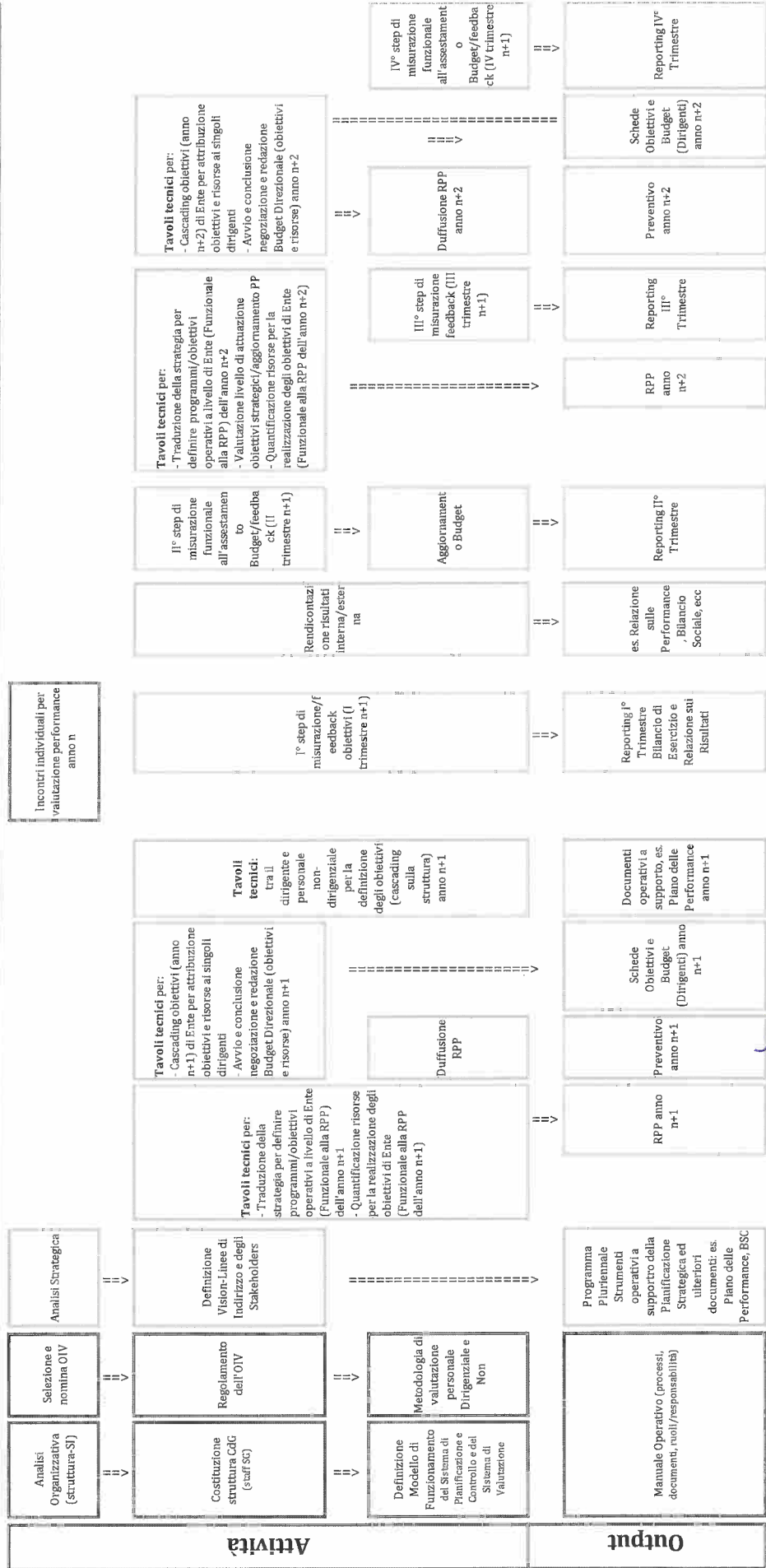
# CAMERA DI COMMERCIO DI COSENZA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE

ALLEGATO 8: TIMING



Una Tantum		ANNO N (Avvio del Mandato/Ciclo P&C)												ANNO N+1	
Progettazione Modello di Funzionamento	Avvio Mandato (N-n+4)	=>Sett	Gen	Feb - Mar	Apr	Mag	Giù	Lug	=> Sett	Ott	Nov	Dic	Gen		





Camera di Commercio  
Cosenza

# CAMERA DI COMMERCIO DI COSENZA

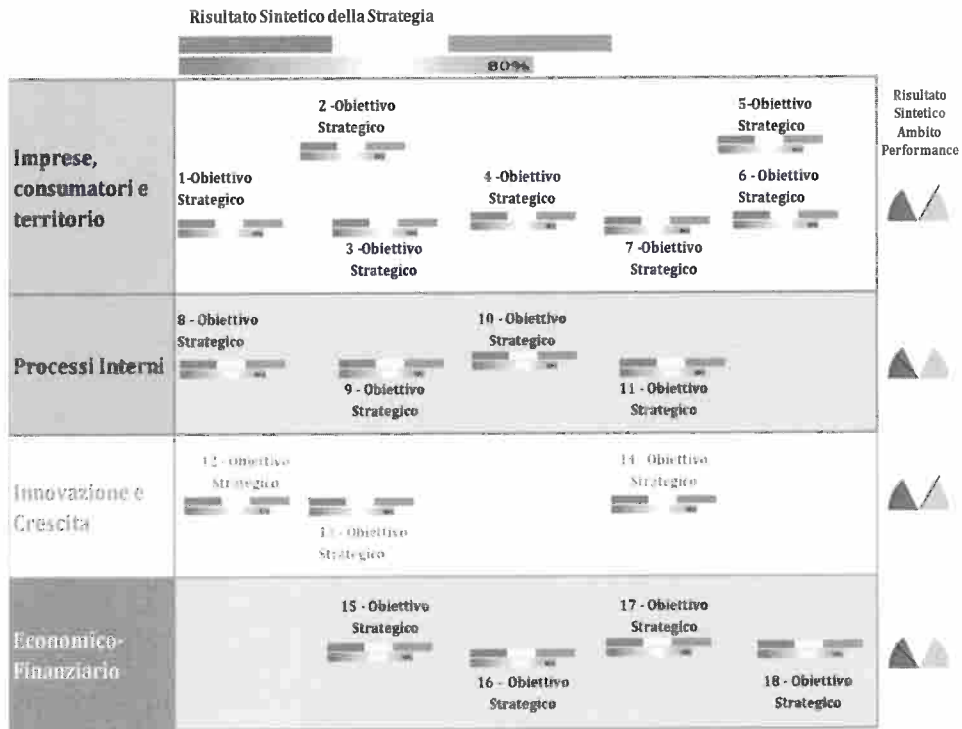
IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE

ALLEGATO 9: REPORTING



Si propone di seguito lo schema di Reporting utilizzato nell'ambito dei processi di Misurazione e Valutazione della CCIAA di Cosenza.

**Reporting Ente**



**Reporting Area - Ufficio**

Area:		Responsabile:				
Prospettiva di Performance						
1	OBIETTIVO STRATEGICO			Peso	Target	Actual
	Valenza Informativa	Indicatore		Peso	Target	Actual
2	OBIETTIVO STRATEGICO			Peso	Target	Actual
	Valenza Informativa	Indicatore		Peso	Target	Actual

*[Handwritten signature]*



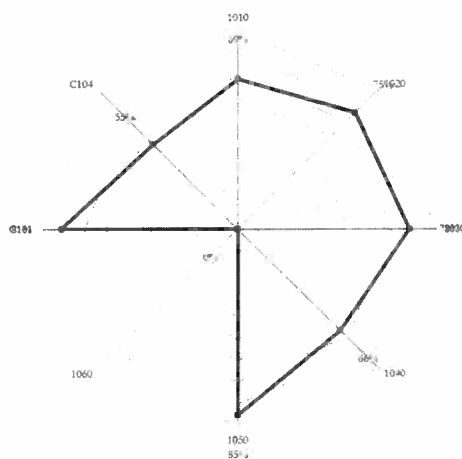


## Reporting Budget

Di seguito la struttura di Reporting circa l'avanzamento nell'utilizzo del Budget con riferimento alla Strategia dell'Ente espressa in termini di Obiettivi Strategici e programmi di Intervento adottato dalla CCIAA di Cosenza.

### Avanzamento Uso Budget per Obiettivi Strategici (Ente e Area)

Cod_OB	Obiettivi Strategici	Programmi di Intervento	Cod_Az	Azioni/Interventi	Budget Tot	Prenotato Tot	Approvato Tot	Disponibile Tot	Scostamento (Budget/Prenotato)





## **CCIAA DI COSENZA**

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE

ALLEGATO 10: **MATRICE RUOLI  
RESPONSABILITÀ**

RESPONSABILITÀ ATTIVITÀ	CONSIGLIO	GIUNTA	SEGRETARIO GENERALE	Nucleo di Valutazione - OIV	CDG - Ufficio Personale	DIRIGENTI	RESPONSABILI PO
MISURAZIONE VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA							
PERFORMANCE INDIVIDUALE GESTIONE DELLE RISORSE UMANE							

Sulla base degli obiettivi definiti in fase di programmazione e tenuto conto del documento RPP, si attiva il monitoraggio periodico delle attività mediante la rilevazione dei dati funzionali ad alimentare le schede di Report.

Elabora i report periodici (di vario livello) coerenti con le informazioni che sono state rilevate dai singoli responsabili in fase di misurazione.

Svolge l'attività di analisi dei Report per guidare il processo di valutazione.

Verifica la correttezza dei processi di misurazione e valutazione del personale.

Realizza incontri trimestrali per approfondimento delle risultanze derivanti dall'attività di monitoraggio e per guidare l'attività di valutazione.

Verifica l'andamento della gestione dell'Ente e sviluppa le conseguenti attività di valutazione in relazione ai Report prodotti dal CDG.

Analizza le informazioni derivanti dai report istituzionali e supporta gli organi di indirizzo nei processi decisionali.

In caso di scostamenti rilevanti rispetto a quanto programmato propone interventi di riallineamento degli obiettivi.

Collabora alla redazione della Relazione sulla Performance e offre le informazioni derivanti dal processo di monitoraggio delle attività.

Redige la Relazione sulla Performance circa i risultati organizzativi raggiunti rispetto ai valori obiettivo in relazione a quanto emerso dalla misurazione e valutazione e la trasmette alla Giunta.

Approva la Relazione sulla Performance e fornisce elementi per eventuale revisione e/o integrazione.

Valuta il Segretario Generale in relazione agli obiettivi assegnati ed alle metodologie in uso.

Supporta la Giunta nella valutazione del Segretario Generale e supporta il Segretario Generale nella valutazione dei Dirigenti.

Produce i report a supporto della valutazione della performance individuale.

Interviene per un riallineamento degli obiettivi individuali sulla base dell'attività di feedback.

Valuta le PO ed i singoli dipendenti in relazione agli obiettivi assegnati ed alle metodologie in uso.

Supporta e fornisce indicazioni al Dirigente nella valutazione della performance dei dipendenti.

Interviene per un riallineamento degli obiettivi individuali sulla base dell'attività di feedback.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL DIRIGENTE  
 AL FINE DELL'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

**DOTT.SSA ERMINIA GIORNO**

**ANNO 2013**

**PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

<b>OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>RISULTATO</b> Maggiore o uguale al 90% (1 <sup>a</sup> ) Dal 81 al 89,99% (2 <sup>a</sup> ) Dal 50 al 80,99% (3 <sup>a</sup> ) Inferiore al 50% (4 <sup>a</sup> )
	<b>RISULTATO</b> % Raggiungimento del target <input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/>
<b>Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV</b>	Verbale n. ____ del __/__/____  Prot. _____



**PERFORMANCE INDIVIDUALE**

<b>Sezione A</b>				<b>Max 50 Punti</b>
<b>Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità</b>				
1	Interpretare le direttive del Segretario Generale e tradurle in azioni	Grado di realizzazione del piano delle performance e numero di interventi organizzativi del Segretario Generale per la realizzazione	3 = insoddisfacente 6 = parzialmente soddisfacente 9 = in linea con le aspettative 10 = superiore alle aspettative	
2	Accrescere l'efficienza del Registro imprese	Evasione delle pratiche nei termini di legge (con esclusione dei bilanci e delle pratiche di iscrizione delle pec)	2 se <= 70% 4 se >70% e <= 75% 6 se >75% e <= 83% 8 se >= 83%	
3	Grado di realizzazione delle attività ispettive in materia di metrologia legale	Verifiche effettuate/Verifiche richieste	2 se <= 75% 4 se > 75% e <= 95% 6 se >95% e < 100% 8: = 100%	
4	Procedimenti sanzionatori ex Upica: grado di evasione	n. di ordinanze ingiunzioni emesse nel 2012/numero di verbali emessi nel 2011	2 se > 70% e <= 80% 4 se > 80% e <= 90% 6 se > 90% e < 100% 8 se = 100%	
5	Incrementare il ricorso agli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie	Avviare la gestione on line delle procedure di mediazione e gestire le procedure nei termini di legge	2 se <= 50% 4 se > 50% e <= 75% 6 se > 75% e < 100% 8 se = 100%	
6	Ricognizione del contenzioso camerale e verifica della sua attualità con regolarizzazione incarichi legali precedenti	Verifica del contenzioso esistente e relativa proposta, verifica contestuale della regolarità contrattuale degli incarichi affidati all'esterno	2 se <= 90% 4 se > 90% e <= 95% 6 se > 95% e < 100% 8 se = 100%	






**PERFORMANCE INDIVIDUALE**

<b>Sezione B</b>				<b>Max 22 Punti</b>
<b>Raggiungimento di specifici obiettivi individuali</b>				
1	Accrescere l'efficienza del R.I.: primo step rifiuti pratiche non regolarizzate nei termini	Numero di pratiche rifiutate	1 se <= 50 2 se > 50 e <= 100 3 se > 100 e <= 150 4 se > 150	
2	Grado di realizzazione delle attività ispettive in materia di metrologia legale	Verifiche effettuate / verifiche richieste	1 se <= 50% 2 se > 50% <= 70% 3 se > 70% e <= 85% 4 => 85%	
3	Procedimenti sanzionatori ex Upica: grado di evasione	Sanzioni da emettere/sanzioni emesse	1 se <= 50% 2 se > 50% e <= 70% 3 se > 70% e <= 85% 4 se > 85%	
4	Ottimizzazione procedure protesti ed eliminazione arretrato	Completare la definizione della nuova procedura e evasione nei termini di legge	1 se nessuna procedura e tempo di evasione medio > 10 giorni 2 se nessuna procedura evasione medio <= 10 giorni 3=nuova procedura e tempo di evasione medio tra 6 e 10 giorni 4=nuova procedura e tempo di evasione medio <= 5 giorni	
5	Dematerializzazione sanzioni	Completare la gestione on line delle procedure sanzioni tramite piattaforma infocamere	1 se <= 50% 2 se > 50 e <= 75% 3 se > 75 e <= 95% 4 se > 95%	
6	Attivare la gestione associata o in comune dei servizi camerali interni	Numero di convenzioni sottoscritte	1 se = 1 2 se > 1	



**PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Sezione C			Max 28 Punti
Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura. Competenze professionali e manageriali dimostrate			
1	Capacità di innovare i processi di lavoro e l'organizzazione interna dell'Area in funzione delle nuove competenze e dell'evoluzione normativa	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
2	Capacità di individuare soluzioni di problemi organizzativi - operativi anche riferiti a strutture organizzative non di diretta responsabilità, nonché per il raggiungimento di OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
3	Adozione di misure organizzative e di direttive al personale che favoriscano la circolazione delle informazioni, la produttività, l'efficienza e che promuovano il benessere organizzativo	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
4	Capacità di prevenire e gestire conflitti, cooperazione e team work	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
5	Capacità di programmazione del lavoro e di organizzazione dei servizi per migliorarne l'efficienza interna	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
6	Capacità di programmazione e controllo dei programmi assegnati per il perseguimento degli obiettivi	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
7	Capacità di valutazione e di favorire lo sviluppo dei propri collaboratori	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	







**NOTE:**

data \_\_\_\_\_ Il Segretario Generale. \_\_\_\_\_

**Eventuali OSSERVAZIONI del Dirigente:**

data \_\_\_\_\_ Il Dirigente \_\_\_\_\_



**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL SEGRETARIO GENERALE  
AL FINE DELL'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

**DONATELLA ROMEO**

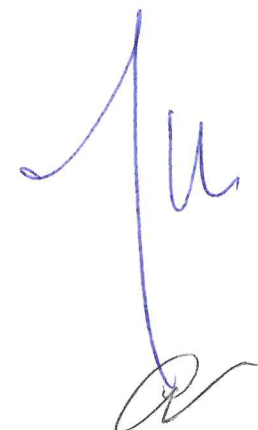
**ANNO 2013**

**PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	<b>RISULTATO</b> Maggiore o uguale al 90% (1 <sup>a</sup> ) Dal 81 al 89,99% (2 <sup>a</sup> ) Dal 50 al 80,99% (3 <sup>a</sup> ) Inferiore al 50% (4 <sup>a</sup> )
	<b>RISULTATO</b> % Raggiungimento del target <input type="text"/>
Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	Verbale n. ____ del __/__/____ Prot. _____

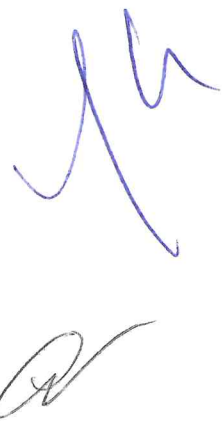
**PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Sezione A Valutazione funzioni di vertice Ente Camerale			Max 50 Punti
1	Interpretare le esigenze degli organi politici e di tradurre in azioni le strategie definite	3 = insoddisfacente 6 = parzialmente soddisfacente 9 = in linea con le aspettative 10 = superiore alle aspettative	
2	Raccordo operativo tra le strategie dell'ente e l'attività degli organismi partecipati	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
3	Impartire indirizzi alla struttura e coordinamento dei processi di lavoro trasversali per aumentare l'efficienza, l'efficacia e per garantire un maggiore livello dei servizi all'utenza	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
4	Presidiare il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'ente	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
5	Livello di attuazione delle norme di trasparenza nelle materie di competenza	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
6	Supporto degli organi politici nello svolgimento dei propri compiti istituzionali	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	



**PERFORMANCE INDIVIDUALE**

<b>Sezione B</b>				<b>Max 22 Punti</b>
<b>Raggiungimento di specifici obiettivi individuali</b>				
1	Promuovere un'immagine positiva del territorio e del contesto sociale provinciale	Indicatore: Risultati indagine di customer satisfaction	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
2	Promuovere e sostenere le capacità di marketing delle imprese cosentine per l'internazionalizzazione	Indicatore: Realizzazione attività deliberate dalla giunta	2 = insoddisfacente 3 = parzialmente soddisfacente 4 = in linea con le aspettative 5 = superiore alle aspettative	
3	Promuovere strumenti per l'innovazione del sistema economico locale	Indicatore: Realizzazione attività deliberate dalla giunta	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
4	Promuovere strumenti di incentivazione del sistema economico locale e di sostegno all'imprenditorialità	Indicatore: Realizzazione attività deliberate dalla giunta	2 = insoddisfacente 3 = parzialmente soddisfacente 4 = in linea con le aspettative 5 = superiore alle aspettative	
5	Potenziare la comunicazione istituzionale e l'immagine dell'ente	Indicatore: Realizzazione attività deliberate dalla giunta	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	



**PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Sezione C			Max 28 Punti
Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura. Competenze professionali e manageriali dimostrate			
1	Capacità di innovare i processi di lavoro e l'organizzazione interna dell'Area in funzione delle nuove competenze e dell'evoluzione normativa	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
2	Capacità di individuare soluzioni di problemi organizzativi - operativi anche riferiti a strutture organizzative non di diretta responsabilità, nonché per il raggiungimento di OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
3	Adozione di misure organizzative e di direttive al personale che favoriscano la circolazione delle informazioni, la produttività, l'efficienza e che promuovano il benessere organizzativo	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
4	Capacità di prevenire e gestire conflitti, cooperazione e team work	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
5	Capacità di programmazione del lavoro e di organizzazione dei servizi per migliorarne l'efficienza interna	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
6	Capacità di programmazione e controllo dei programmi assegnati per il perseguimento degli obiettivi	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
7	Capacità di valutazione e di favorire lo sviluppo dei propri collaboratori	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	





**NOTE:**

data \_\_\_\_\_ D.G. \_\_\_\_\_

**Eventuali OSSERVAZIONI del Segretario Generale:**

data \_\_\_\_\_ Il Segretario Generale \_\_\_\_\_