



**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

SMVP – Rev. 07 – 27-06-2022–

CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - ALLEGATI

| | | | |
|------------------|-------------|----------------------------|---------------------|
| | | | |
| 07 | 27-06-2022 | Aggiornamento annuale 2022 | 27-06-2022 |
| Revisione | Data | Causale | Approvazione |



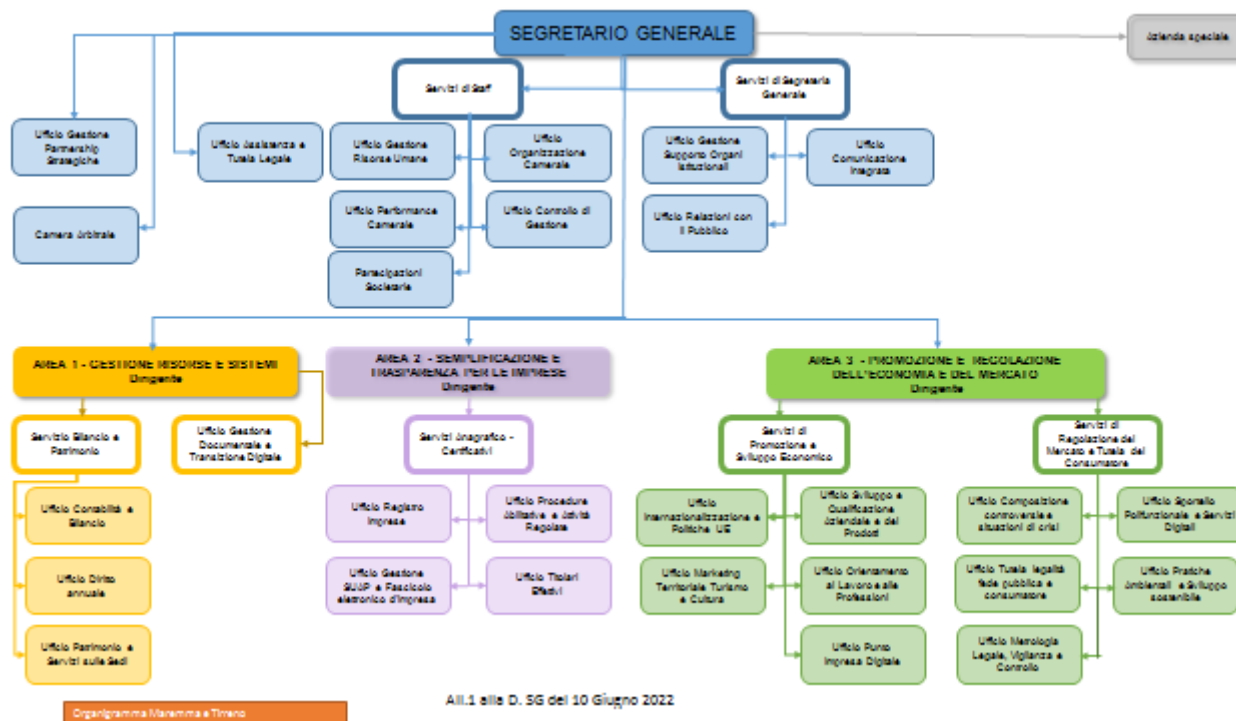
CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

ALLEGATO 1: ORGANIGRAMMA



Organigramma vigente dal 1/7/2022





CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

ALLEGATO 2: PORTAFOGLIO DELLE ATTIVITÀ



| Macro Funzione (Portafoglio) | Tema (MacroProcesso) | Funzione (Processo) | |
|---------------------------------------|---|---|---|
| Governo Camerale | A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente | A1.1 Performance camerale | |
| | | A1.2 Compliance normativa | |
| | | A1.3 Organizzazione camerale | |
| | A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato | A2.1 Gestione e supporto organi | |
| | | A2.2 Promozione e sviluppo dei | |
| | | A2.3 Gestione documentale | |
| | | A2.4 Rilevazioni statistiche | |
| | A3 Comunicazione | A3.1 Comunicazione | |
| | Processi di supporto | B1 Risorse umane | B1.1 Gestione del personale |
| | | B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede | B2.1 Acquisti |
| | | | B2.2 Patrimonio e servizi di sede |
| | | B3 Bilancio e finanza | B3.1 Diritto annuale |
| | | | B3.2 Contabilità e finanza |
| Trasparenza, semplificazione e tutela | | C1 Semplificazione e trasparenza | C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi |
| | C1.2 Gestione SUAP e fascicolo | | |
| | C2.1 Tutela della legalità | | |
| | C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato | | |
| | C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti | | |
| | C2 Tutela e legalità | C2.4 Sanzioni amministrative | |
| | | C2.5 Metrologia legale | |
| | | C2.6 Registro nazionale dei | |
| | | C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi | |
| | | C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci | |
| | | C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del made in Italy e organismi di controllo | |
| | | C2.10 Tutela della proprietà | |



| | | |
|------------------------------|---|--|
| Sviluppo della competitività | D1 Internazionalizzazione | D1.1 Servizi di informazione, |
| | | D1.2 Servizi certificativi per |
| | D2 Digitalizzazione | D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese) |
| | | D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale |
| | D3 Turismo e cultura | D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura |
| | | D4.1 Orientamento |
| | D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni | D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro |
| | | D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro |
| | | D4.4 Certificazione competenze |
| | | D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile |
| | D5 Ambiente e sviluppo sostenibile | D5.2 Tenuta albo gestori |
| | | D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale |
| | | D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa |
| | D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti | D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni |
| | | D6.3 Osservatori economici |



CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

ALLEGATO 3: SCHEMA DI MAPPA STRATEGICA



| | | | | | | | |
|-----------------------------------|---|--|---|--|---|--|--|
| Utenti- imprese- territorio | 01 - Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione e dei Servizi | 02 - Innovazione , Sviluppo, Sostenibilità e Transizione Green | 03 - Valorizzazione e del patrimonio culturale, Turismo e Promozione integrata del territorio | 04 - Infrastrutture Portualità Logistica Gestione Strategica delle partecipazioni i societarie | 05 - Nuove imprese, Politich e attive del lavoro e Giovani | 07 - Giustizia alternativa, Legalità nell'Economia e Promozione della Concorrenza | 06 - Internazionalizzazioni e Mercati Esteri |
| Economico- finanziaria | 13 - Valorizzazione e gestione efficiente del patrimonio immobiliare | | 14 - Revisione della spesa e potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata | | | | |
| Apprendimento e crescita | 11 - Comunicazione istituzionale: tra accompagnamento della governance e dialogo tra le imprese e i cittadini | | 12 - Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo | | | | |
| Processi interni | 08 - Accountability e Trasparenza | | 09 - Qualità, efficienza e centralità della performance | | 10 - Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per l'Innovazione e la Transizione Digitale | | |



CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE

ALLEGATO 4: SCHEMA DI CRUSCOTTO



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

Cruscotto di Ente

Performance organizzativa Ente - Maremma e Tirreno

| Ente | Ambito | Obiettivo strategico | Obiettivi Operativi / Indicatori OS | Indicatori | Target | Valore |
|-------------|---------------------------|----------------------|-------------------------------------|------------|--------|--------|
| Ente | | | | | | |
| Peso | 00 - Ambito Strategico | | | | | |
| Peso | 01 - Obiettivo Strategico | | | | | |
| Peso | Indicatori | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Cruscotto di Area

Performance Unità organizzativa - Maremma e Tirreno

| Area | Settore | Obiettivo | Indicatore | Target | Valore |
|-------------|-----------|-----------|------------|--------|--------|
| AREA | | | | | |
| Peso | SERVIZIO | | | | |
| Peso | Obiettivo | | | | |
| | | | Indicatore | | |
| | Obiettivo | | | | |
| | | | Indicatore | | |



CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

**ALLEGATO 5: SCHEMA DI PROJECT
MANAGEMENT**



Di seguito si propone uno Schema di Scheda di Programmazione, utilizzata per il Sistema di Project Management dalla CCIAA della Maremma e del Tirreno

| | |
|--------------------------------|--|
| Obiettivo strategico | |
| Iniziativa | |
| Descrizione | |
| Responsabile | |
| Risorse Umane Coinvolte | |
| Data inizio | |
| Data fine prevista | |
| Data fine effettiva | |

| % SAL | Peso | Target | Actual | % Realizzazione | Valore Ponderato di Sintesi |
|--|-------------|---------------|---------------|------------------------|------------------------------------|
| N° iniziative realizzate entro i tempi previsti / N° iniziative previste | | | | | |
| Costo Consuntivo / Costo Previsto | | | | | |

| Attività | Data inizio | Data Fine Prevista | Data Fine Effettiva | Risorse coinvolte | Costo Previsto | Costo Consuntivo | Note |
|-----------------|--------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |



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

| GANTT_ Progetto | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|--------|----|-----|----|--------|----|-----|----|--------|----|-----|----|
| Fase 1 | Mese_1 | | | | Mese_2 | | | | Mese_n | | | |
| Attività 1 | I | II | III | IV | I | II | III | IV | I | II | III | IV |
| Attività 2 | I | II | III | IV | I | II | III | IV | I | II | III | IV |
| Attività 3 | I | II | III | IV | I | II | III | IV | I | II | III | IV |



CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

**ALLEGATO 6: METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA
QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE**



Scopo del Sistema di Misurazione e Valutazione delle risorse umane è quello di valorizzare il contributo del personale al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione ed allo sviluppo della sua capacità competitiva nel tempo.

Il Sistema è orientato a:

- rendere l'organizzazione snella e funzionale alle esigenze dell'utenza;
- accrescere il senso di appartenenza del personale all'organizzazione, per una maggiore responsabilizzazione e motivazione al perseguimento della mission;
- ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili;
- promuovere il merito all'interno dell'organizzazione.

In particolare, attraverso il presente sistema, la Camera si propone di:

- a. valutare le competenze possedute dal personale;
- b. valutare le prestazioni, anche a scopo incentivante, mediante l'erogazione del compenso per la produttività e della retribuzione di risultato;
- c. valutare le aree di miglioramento, per pianificare interventi di formazione mirati a favorire la crescita e lo sviluppo professionale ed il grado di copertura del ruolo;
- d. valutare il potenziale del personale, per la individuazione delle figure che meglio possono ricoprire determinati ruoli nell'ambito dell'organizzazione.

Al fine di garantire omogeneità di valutazione la Camera di commercio utilizza distinte metodologie di valutazione per:

- Segretario Generale
- Dirigenti
- Posizioni organizzative (P.O.)
- Dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche.

La Camera di commercio, nella persona del Segretario Generale coadiuvato dai Dirigenti, attiva periodicamente iniziative di monitoraggio sia per individuare aspetti peculiari o temi generici che caratterizzano la qualità del clima lavorativo all'interno dell'organizzazione camerale, sia per garantire al personale specifici momenti di partecipazione e coinvolgimento in cui potere esprimere il proprio livello di soddisfazione della propria attività lavorativa, le proprie aspettative, eventuali esigenze formative, ecc.

Il sistema di valutazione della performance individuale ha lo scopo di verificare, valutare e premiare periodicamente – di norma 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.



Il sistema persegue il fine di riconoscere e valorizzare le eccellenze attraverso attente analisi meritocratiche orientate alla differenziazione della valutazione.

Il sistema di valutazione è utile, oltre che per l'applicazione degli strumenti incentivanti attivati dall'ente, anche per la costruzione di percorsi formativi e di sviluppo professionale.

L'adozione del modello organizzativo di lavoro agile non comporta modifiche sulle componenti della misurazione e della valutazione della performance individuale, che rimangono le medesime e devono fare riferimento a **risultati e comportamenti**: infatti, il dipendente in lavoro agile ordinario lavorerà da remoto solo una quota del proprio tempo, continuando a svolgere in presenza parte delle proprie attività.

Rispetto **ai risultati** è necessario fare riferimento ad obiettivi individuali o di gruppo/team (ufficio) e relativi indicatori (che riguardano ad esempio la gestione delle attività programmate e i compiti assegnati) e che sono declinati nel Piano della performance e nei diversi strumenti di programmazione in attività su cui il singolo lavoratore è responsabilizzato.

Per la valutazione dei **comportamenti** invece è necessario individuare nelle declaratorie delle competenze e dei comportamenti quali saranno osservati sia in presenza che in modalità da remoto (alcune competenze/comportamenti divengono più che mai rilevanti: responsabilità, autorganizzazione/autonomia, comunicazione, orientamento al risultato/compito, problem solving, lavoro di gruppo, capacità di risposta, orientamento all'utenza, anche in relazione al ruolo ed alla categoria di appartenenza).



CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

**ALLEGATO 7: METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA
QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DEI
DIRIGENTI**



Il sistema di valutazione dei Dirigenti della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno si articola in due livelli:

- ❖ Valutazione della posizione dirigenziale;
- ❖ Valutazione della performance individuale.

La valutazione della performance individuale a sua volta si distingue in due componenti:

- ❖ Valutazione dei risultati (grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati);
- ❖ Valutazione dei comportamenti agiti e delle competenze.

Nel sistema di valutazione dei dirigenti, la valutazione della posizione e quella della performance individuale rappresentano due livelli di valutazione distinti, che non si combinano in una valutazione sintetica, considerati:

- ❖ la diversa natura dei due oggetti della valutazione: il valore della posizione ha relazione con l'articolazione organizzativa e la distribuzione delle responsabilità all'interno della singola istituzione camerale, mentre i risultati conseguiti ed i comportamenti agiti/competenze individuali sono in relazione con lo sforzo individuale profuso da ciascun dirigente;
- ❖ il dettato contrattuale, che prevede due istituti distinti - e due momenti valutativi ugualmente distinti - ai fini della attribuzione delle indennità variabili, l'uno legato al valore della posizione e l'altro al grado di conseguimento dei risultati attesi.

Pertanto, i due momenti della valutazione (posizione e risultato) costituiscono i due versanti del sistema di valutazione dei dirigenti, che restano fortemente distinti tanto a livello di architettura generale che di strumenti di valutazione.

Se la valutazione della posizione organizzativa riguarda il valore del lavoro in sé rapportato a specifiche condizioni lavorative, a prescindere dalle prestazioni fornite dai titolari del ruolo, l'area della valutazione della prestazione riguarda invece la prestazione concretamente fornita dal titolare del ruolo: misura cioè la prestazione effettivamente erogata in un arco di tempo definito, espressa in termini di risultati e competenze/capacità realmente agite.



1. CRITERI GENERALI RELATIVI ALL'INDIVIDUAZIONE DEI PARAMETRI DI VALUTAZIONE DELLE FUNZIONI E DELLE RESPONSABILITÀ ATTINENTI LE POSIZIONI

Criteria per la valutazione delle posizioni dirigenziali:

1. Collocazione nella struttura
2. Complessità organizzativa
3. Responsabilità gestionali

COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA

| INDICATORI | PUNTEGGIO MASSIMO |
|---|-------------------|
| a) Attività di coordinamento generale e di direzione | 200 |
| b) Grado di indipendenza, di autonomia strategica e di rappresentanza dell'Ente | 120 |
| c) Entità risorse umane e finanziarie gestite e/o coordinate | 100 |
| d) Aree e servizi coordinati | 100 |
| e) Responsabilità esterna | 80 |

COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA

| INDICATORI | PUNTEGGIO MASSIMO |
|---|-------------------|
| a) Apporto ai processi decisionali degli Organi | 60 |
| b) Incidenza (operativa, gestionale e strategica) delle decisioni assunte | 50 |
| c) Livello di variabilità dei processi da gestire (sia dal punto di vista normativo, sia per il contesto istituzionale, sia per la domanda delle imprese) | 50 |
| d) Livello di innovazione richiesta per i processi da gestire | 40 |



RESPONSABILITÀ GESTIONALI

| INDICATORI | PUNTEGGIO MASSIMO |
|--|--------------------------|
| a) Responsabilità complessiva e di coordinamento per le fasi attuative delle linee di indirizzo degli organi | 80 |
| b) Responsabilità di rappresentanza esterna dell'Ente | 80 |
| c) Responsabilità gestionale interna e articolazione intersettoriale | 40 |
| PUNTEGGIO TOTALE | 1.000 |



2. CRITERI GENERALI RELATIVI ALLE MODALITÀ DI DETERMINAZIONE E DI ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

La valutazione della performance individuale dei dirigenti si impenna su due assi distinti:

- ❖ Valutazione dei risultati
- ❖ Valutazione dei comportamenti agiti e delle competenze

1. La valutazione dei risultati (o valutazione della prestazione) si fonda su un sistema di gestione per obiettivi. La caratteristica di tale sistema consiste nella attribuzione al Segretario Generale ed al singolo dirigente di una specifica responsabilità nel raggiungimento dell'obiettivo dell'ente/Area e sulla base del raggiungimento di questo risultato attribuisce un "premio" definito a priori, sulla base di una negoziazione esplicita tra individuo e organizzazione.

Pertanto il sistema di valutazione della prestazione connette il funzionamento dell'organizzazione camerale con la prestazione lavorativa del singolo dirigente.

La definizione di un sistema di valutazione per obiettivi parte dalla messa a punto del piano strategico della Camera: una volta definiti gli obiettivi dell'ente camerale (di breve, medio e lungo termine) si definiscono gli obiettivi delle singole unità (di breve, medio e lungo termine). A partire da questi, i dirigenti coinvolti nel sistema di valutazione per obiettivi concordano con il vertice dell'ente i propri obiettivi individuali. Ovviamente il Segretario Generale è ritenuto il principale responsabile del raggiungimento degli obiettivi dell'Ente nel suo complesso, come definiti nel Cruscotto di Ente, mentre il dirigente è ritenuto il principale responsabile del raggiungimento degli obiettivi dell'unità diretta (Area).

Sulla base degli scopi e dei programmi di attività della Camera, viene definito, attraverso un processo negoziale, quale è la prestazione lavorativa e quali sono i risultati attesi dal singolo dirigente.

La valutazione dei risultati si articola in due aree di valutazione chiave:

- a) la performance generale dell'Ente (ossia la performance organizzativa relativa all'Ente nella sua globalità ed all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, in misura diversificata per il Segretario Generale ed per i Dirigenti);
- b) gli obiettivi individuali assegnati ai singoli dirigenti a valle del processo di pianificazione strategica e programmazione operativa, prescelti tra quelli del Piano della Performance.

Gli obiettivi specifici assegnati ai singoli dirigenti discendono dalla programmazione operativa effettuata all'inizio dell'esercizio di gestione.

Gli obiettivi individuali possono essere di diversa natura:

- ❖ di miglioramento delle prestazioni di uno o più servizi
- ❖ di innovazione di un servizio (es. creazione di un nuovo servizio)
- ❖ di sviluppo del personale assegnato all'area di presidio del dirigente
- ❖ di sviluppo delle competenze individuali del dirigente.

Caratteristica degli obiettivi individuali come definiti dal sistema di valutazione dei dirigenti sono i seguenti:

- ❖ devono essere strettamente correlati a uno o più obiettivi generali della Camera di Commercio, tra quelli posti in evidenza a livello di piano annuale in sede di pianificazione strategica;
- ❖ devono essere formalmente assegnati a ciascun singolo dirigente nell'ambito di un processo negoziale in cui le parti (il segretario generale e ciascuno dei dirigenti interessati) definiscono reciprocamente gli impegni nel raggiungimento dei medesimi obiettivi, e comunicati a ciascun dirigente;

Ai fini del presente sistema di valutazione, l'incidenza della componente "Risultati" è differenziata per il Segretario Generale ed i Dirigenti di Area, come di seguito specificato:

| RISULTATI | | | | COMPETENZE |
|---------------------|------------------|---|---------------------------------------|----------------------------|
| | Performance Ente | Performance ambito organizzativo (Area) | Obiettivi individuali (Min.3 - Max 5) | Comportamenti e competenze |
| Segretario Generale | 40% | | 30% | 30% |
| Dirigenti | 10% | 40% | 20% | 30% |

2. La valutazione delle competenze dei dirigenti delle CCIAA è riferita alle capacità espresse dal ruolo nell'ambito delle funzioni attribuite.

Le dimensioni della valutazione delle competenze dei dirigenti si basano sui seguenti criteri:

| Capacità | Definizione | Punteggio |
|--|---|-----------|
| Visione strategica, conoscenza dell'Ente, innovazione | Capacità di attuare nuove iniziative comunque coerenti con la programmazione annuale e poliennale, al di là degli obiettivi assegnati: grado di innovazione introdotto, grado di responsabilità dimostrato. | 1 - 5 |
| Orientamento ai risultati | Capacità di raggiungere risultati corrispondenti agli standard aziendali e alle attese di utenti interni /esterni impegnandosi personalmente nel loro raggiungimento | 1 - 5 |
| Problem solving | Capacità di affrontare e risolvere problemi gestionali cogliendone rapidamente gli aspetti essenziali e ponendo attenzione alle variabili economiche (costi, ricavi, margini) e agli aspetti amministrativi collegati | 1 - 5 |
| Leadership gestione ed organizzazione delle risorse | Capacità di gestire le attività definendo obiettivi e priorità, programmando e schematizzando le fasi del lavoro e i relativi interventi, coordinando operativamente le risorse | 1 - 5 |
| Compliance normativa - Trasparenza e Prevenzione della corruzione | Conoscenza e capacità di attuare le disposizioni normative che disciplinano le attività di competenza con particolare riferimento a quelle che il legislatore collega alla retribuzione di risultato - Grado di partecipazione al processo di gestione del rischio e di diffusione della cultura della legalità nell'ente | 1 - 5 |
| Capacità di valutazione dei collaboratori | Capacità di differenziare la valutazione del personale | 1 - 5 |



| | | |
|--|---------------|-----------|
| | <i>Totale</i> | 30 |
|--|---------------|-----------|

CRITERI PER L'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

La retribuzione di risultato massima attribuibile a ciascun dirigente è proporzionale al peso della retribuzione di posizione.

L'importo effettivamente erogato dipende poi dalla valutazione ottenuta sulla base dei criteri sopra elencati e secondo le seguenti modalità:

| Elementi di valutazione del risultato generale | Peso in termini percentuali |
|---|------------------------------------|
| Valutazione dei risultati (livello di raggiungimento degli obiettivi) | 70/100 |
| Valutazione dei comportamenti agiti e delle competenze (capacità professionale) | 30/100 |

Il punteggio massimo ottenibile in sede di valutazione annuale per la retribuzione di risultato di ciascun dirigente è 100.

Se la valutazione del dirigente varia tra 90 e 100 la retribuzione di risultato pro-quota spetta per intero.

Per valutazioni inferiori a 60 non spetta nessuna retribuzione di risultato.

Per valutazioni pari o superiori a 60 ed inferiori a 90 la retribuzione di risultato pro-quota è attribuita proporzionalmente.

Si rinvia alla scheda in appendice.

IL PROCESSO DI GESTIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI E GLI ATTORI DELLA VALUTAZIONE

L'attività di valutazione è un processo dinamico determinato dall'interagire del "valutatore" e del "valutato" durante l'intero periodo oggetto di valutazione, dalla definizione degli obiettivi (condivisi) fino all'individuazione dei risultati attesi e viene condotta in modo da garantire la partecipazione ed il confronto con i dirigenti interessati in tutte le fasi.

Nel processo di valutazione è consentita la più ampia partecipazione del dirigente interessato al procedimento.

Nel processo di valutazione si tiene conto sia delle risorse umane, finanziarie e strumentali a disposizione del singolo dirigente per il raggiungimento dei risultati attesi, sia degli eventuali scostamenti dall'obiettivo assegnato a causa di fattori non riconducibili alla responsabilità del Dirigente interessato.

La Camera è tenuta a motivare per iscritto al dirigente l'eventuale valutazione negativa, che comporti la revoca dall'incarico e la destinazione a diverso incarico.



Il processo di valutazione dei risultati prevede tipicamente quattro fasi:

1. Esplicitazione delle prestazioni attese
2. Verifica dell'andamento della prestazione
3. Valutazione della prestazione
4. Comunicazione della valutazione

La realizzazione del processo di valutazione consente l'applicazione di una modalità di lavoro fortemente centrata su programmi di attività svolti e/o da svolgere e sui risultati conseguiti.

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 andamento delle attività, eventuali variazioni intervenute ed azioni correttive necessarie.

La valutazione della prestazione rappresenta l'occasione in cui vengono definiti ambiti di miglioramento della prestazione del Dirigente ed azioni utili a migliorarne l'apporto.

Il percorso identificato prevede che i dirigenti conoscano gli scopi e gli obiettivi annuali dell'organizzazione e partecipino alla definizione del proprio apporto: ciò favorisce l'assunzione di responsabilità e l'orientamento della propria attività al raggiungimento degli obiettivi.

Il sistema di valutazione sostiene il miglioramento del funzionamento organizzativo dell'Ente, poiché è uno strumento per definire in continuo obiettivi, programmi, piani operativi dell'Ente, di monitorare l'andamento, di verificare scostamenti, di agire azioni correttive.

La definizione degli obiettivi della propria prestazione è fortemente connessa con i piani di lavoro che il dirigente è chiamato ad elaborare per l'unità organizzativa su cui si esercita la sua direzione, di cui ha responsabilità e ampia autonomia decisionale.

Occorrerà infine definire i diversi ruoli nel sistema di valutazione, ed in particolare individuare i valutatori.

Nel caso dei dirigenti di area, il ruolo di valutatore è esercitato dal superiore diretto, ovvero dal Segretario Generale, che si avvale allo scopo dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) istituito dall'Ente.

Per quel che si riferisce alla valutazione del Segretario Generale, essa è di competenza degli Organi istituzionali ed in particolare della Giunta, in quanto organo deputato alla realizzazione dei programmi deliberati in sede consiliare. Anche in questo caso il valutatore (Giunta), ricorrerà al supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).



CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

**ALLEGATO 8: METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA
QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE PERSONALE NON
DIRIGENZIALE**



DISCIPLINA DELL'AREA DELLE POSIZIONI DI RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVE E DELLE ALTE PROFESSIONALITÀ DELLA CAMERA DI COMMERCIO DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO

1. Premessa

La disciplina dell'area delle posizioni di responsabilità non dirigenziali della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno è uno strumento gestionale che consente di definire i contenuti oggettivi delle posizioni stesse e di definirne il peso mediante una metodologia di valutazione finalizzata a supportare le decisioni da adottare in materia di struttura retributiva.

La disciplina si inserisce nell'ambito della gestione del personale camerale ed è strutturata secondo quanto previsto nel vigente Regolamento di Organizzazione, in base al quale (art. 3 - Criteri generali di gestione del personale):

"1. I processi di gestione e sviluppo delle risorse umane si ispirano ai seguenti criteri:

a) flessibilità ed ottimale distribuzione del personale, sulla base delle competenze e delle esigenze organizzative e nel rispetto dei contratti di lavoro;

b) sviluppo delle competenze e valorizzazione delle professionalità dei dipendenti, nel rispetto delle esigenze organizzative e funzionali dell'Ente, delle pari opportunità e della crescita professionale del personale;

c) crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli, dagli Uffici e dai Servizi, in un'ottica di pari opportunità di diritti e doveri e di trasparenza dei risultati".

In particolare, per quanto riguarda le Posizioni Organizzative (art. 31 - Graduazione degli incarichi di responsabile di posizione organizzativa/alta professionalità):

"1. Le posizioni organizzative e le alte professionalità sono graduate, ai fini della determinazione del trattamento economico di posizione, con decisione del Segretario Generale, sentiti i dirigenti di Area, sulla base di una metodologia e di risorse predefinite dalla Giunta camerale, nel rispetto delle procedure stabilite dal contratto collettivo nazionale di lavoro della categoria.

2. Con le stesse procedure e nel rispetto dei medesimi criteri, il Segretario Generale provvede alla graduazione di nuove posizioni organizzative, sia permanenti che temporanee, ovvero all'adeguamento della precedente graduazione quando siano intervenute modifiche organizzative aventi riflessi sull'intera organizzazione dell'Ente".

La disciplina si inserisce altresì nel ciclo di gestione della performance individuale e riguarda posizioni di lavoro che richiedono con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato:

a) lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;

b) lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli



formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal curriculum.

2. Finalità

Tramite la valutazione delle posizioni di responsabilità ogni singola posizione viene descritta, analizzata, valutata e confrontata con le altre posizioni presenti nella struttura organizzativa ed ha come obiettivo quello di definire il valore di una posizione con riferimento ai contenuti del ruolo esercitato, in relazione alle altre posizioni presenti nella medesima struttura e nel rispetto dei principi di correttezza, trasparenza ed equità.

L'oggetto della valutazione è rappresentato dal ruolo organizzativo e dalle responsabilità assegnate, indipendentemente dal livello di prestazione espresso e dalla persona che ricopre la posizione oggetto di valutazione.

3. Le posizioni di responsabilità

L'Amministrazione istituisce ai sensi delle vigenti previsioni contrattuali le Posizioni Organizzative, attenendosi ai principi generali contenuti nelle pertinenti disposizioni dei CC.CC.NN.L., nonché ai criteri e modalità operative di seguito esposte.

Le Posizioni Organizzative rappresentano per la Camera di Commercio uno strumento volto a potenziare un modello organizzativo teso al recupero della meritocrazia e orientato al decentramento delle attività e al conseguimento dei risultati.

Le funzioni per le quali è possibile attribuire gli incarichi di Posizione Organizzativa presuppongono una grande competenza e preparazione professionale, un elevato grado di conoscenza, nonché lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione; tali sono le posizioni di lavoro che richiedono lo svolgimento di funzioni di direzione di uffici, assumendo ruoli caratterizzati da un elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa, ovvero lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, che richiedono elevati livelli di autonomia, esperienza e competenza specialistica.

L'assegnazione degli incarichi di Posizione Organizzativa segue i principi della temporaneità e della revocabilità degli stessi, al fine di conseguire una ottimale utilizzazione e sviluppo professionale delle risorse umane disponibili, nonché per rispondere ad esigenze organizzative e funzionali. Gli incarichi vengono pertanto conferiti a tempo determinato.

4. Criteri per la graduazione delle posizioni organizzative

Le Posizioni Organizzative sono istituite dall'Amministrazione, mentre l'incarico è conferito nell'ambito del personale di categoria D dal Dirigente di Area, sentito il Segretario Generale, ai sensi dell'art. 30 del



vigente Regolamento di Organizzazione. Allo stesso modo si procede per l'individuazione delle posizioni che richiedono lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, mentre l'incarico è conferito nell'ambito del personale di categoria D dal Segretario Generale.

L'individuazione delle Posizioni Organizzative tiene conto della complessità gestionale, delle responsabilità da gestire, della strategicità delle attività, della complessità del sistema di relazioni e, in generale, delle caratteristiche dell'assetto organizzativo della Camera di Commercio e delle sue articolazioni. In particolare, nell'individuare le Posizioni Organizzative coerentemente con l'assetto organizzativo dell'Ente camerale, occorre considerare la sua macrostruttura e la complessità degli specifici ambiti di intervento.

Le Posizioni Organizzative sono graduate, ai fini della determinazione del trattamento economico di posizione, con decisione del Segretario Generale, sentiti i dirigenti di Area, sulla base di una metodologia e di risorse predefinite nel rispetto delle procedure stabilite dal contratto collettivo nazionale di lavoro della categoria.

L'individuazione delle Posizioni Organizzative richiede, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato:

- a) lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- b) lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal curriculum.

I fattori in base ai quali vengono graduate le Posizioni Organizzative sono i seguenti:

a) **competenze**

- competenze giuridiche richieste da valutare in base al grado di conoscenza dell'ambiente amministrativo ed istituzionale, di applicazione delle norme giuridiche e di aggiornamento professionale sia in termini di frequenza che di complessità;
- competenze tecnico operative richieste da valutare in relazione al grado di variabilità ed ai vincoli di contesto in cui si svolge l'attività;
- competenze gestionali richieste da valutare in relazione alle capacità gestionali;

b) **complessità direzionale**

- autonomia gestionale e organizzativa da valutare in relazione al numero ed alla complessità dei piani di lavoro gestiti;



- relazioni interne ed esterne da valutare in rapporto al quadro degli interlocutori istituzionali ed al collegamento con il resto della struttura che la posizione dovrà avere ed alla continuità e complessità degli stessi;
- fabbisogno di innovazione da valutare in rapporto al fabbisogno di innovazione nei processi, nei servizi, nelle attività e nel quadro delle relazioni richieste alla posizione;

c) responsabilità

- responsabilità giuridico formale da valutare in rapporto al tipo di responsabilità (civile, penale, contabile, amministrativa e di risultato) connessa allo svolgimento delle funzioni assegnate ed all'ampiezza ed al contenuto di funzioni delegate con attribuzione di poteri di firma di atti a rilevanza esterna;
- responsabilità organizzativa da valutare in base alle posizioni direttive coordinate, al numero totale del personale, all'ampiezza ed al contenuto di funzioni delegate con attribuzione di poteri di firma di atti a rilevanza esterna;
- responsabilità economica da valutare in relazione all'entità economica delle risorse annuali assegnate sia in termini di entrate e di spese correnti sia in termini di investimento.

Ai fini della graduazione delle suddette responsabilità (giuridico formale ed organizzativa) acquistano rilievo anche l'ampiezza ed il contenuto delle eventuali funzioni delegate con attribuzione di poteri di firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna, sulla base di quanto previsto dalle vigenti disposizioni normative.

La pesatura dei suddetti fattori di valutazione è articolata come segue:

| Fattore di valutazione | Punteggio disponibile | Scala di valutazione |
|---|-----------------------|---|
| Competenze | | |
| <i>Competenze giuridiche richieste</i> da valutare in base al grado di conoscenza dell'ambiente amministrativo ed istituzionale, di applicazione delle norme giuridiche e di aggiornamento professionale sia in termini di frequenza che di complessità | Da 1 a 10 | (1-3) livello basso (4-7) livello medio (8-10) livello alto |
| <i>Competenze tecnico operative richieste</i> da valutare in relazione al grado di variabilità ed ai vincoli di contesto in cui si svolge l'attività | Da 1 a 10 | |
| <i>Competenze gestionali richieste</i> da valutare in relazione alle capacità gestionali | Da 1 a 10 | |
| Complessità direzionale | | |



| | | |
|--|-----------|---|
| <i>Autonomia gestionale e organizzativa</i> da valutare in relazione al numero ed alla complessità dei piani di lavoro gestiti | Da 1 a 10 | (1-3) livello basso (4-7) livello medio (8-10) livello alto |
| <i>Relazioni interne ed esterne</i> da valutare in rapporto al quadro degli interlocutori istituzionali ed al collegamento con il resto della struttura che la posizione dovrà avere ed alla continuità e complessità degli stessi | Da 1 a 10 | |
| <i>Fabbisogno di innovazione</i> da valutare in rapporto al fabbisogno di innovazione nei processi, nei servizi, nelle attività e nel quadro delle relazioni richieste alla posizione | Da 1 a 10 | |
| Responsabilità | | |
| <i>Responsabilità giuridico formale</i> da valutare in rapporto al tipo di responsabilità (civile, penale, contabile, amministrativa e di risultato) connessa allo svolgimento delle funzioni assegnate ed all'ampiezza ed al contenuto di funzioni delegate con attribuzione di poteri di firma di atti a rilevanza esterna | Da 1 a 10 | (1-3) livello basso (4-7) livello medio (8-10) livello alto |
| <i>Responsabilità organizzativa</i> da valutare sia in base alle posizioni direttive coordinate sia al numero totale del personale ed all'ampiezza ed al contenuto di funzioni delegate con attribuzione di poteri di firma di atti a rilevanza esterna | Da 1 a 10 | |
| <i>Responsabilità economica</i> da valutare in relazione all'entità economica delle risorse annuali assegnate sia in termini di entrate e di spese correnti sia in termini di investimento | Da 1 a 10 | |

L'individuazione e l'attribuzione delle Posizioni Organizzative richiede il raggiungimento di un punteggio complessivo superiore a 50; le Posizioni Organizzative sono suddivise nelle seguenti fasce:

| Fascia | Posizione Organizzative (punteggio della posizione) |
|---------------|---|
| A | 81-90 |
| B | 51-80 |



5. Valutazione dei risultati e delle prestazioni dei titolari di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità

I titolari di Posizione Organizzativa redigono a fine anno una relazione sull'attività svolta e sui risultati ottenuti.

Il Dirigente di Area o il Segretario Generale - in caso di posizioni che comportano lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità - procede ad un'analisi dei risultati ottenuti basata:

- sulla verifica dell'attuazione dei programmi di attività;
- sull'andamento dell'ordinaria attività correlata alla posizione ricoperta;
- sulle modalità di gestione delle risorse affidate;
- sui risultati delle operazioni di valutazione effettuate nell'ambito delle metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti.

Il Dirigente di Area o il Segretario Generale - in caso di posizioni che comportano lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità - individua, per ciascuno dei parametri sopra riportati, il grado dei risultati ottenuti, espresso in termini percentuali, ed opera la valutazione annuale, determinando il risultato generale, calcolato sulla base del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati ottenuti e della valutazione della capacità professionale; il Dirigente di Area o il Segretario Generale - in caso di posizioni che comportano lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità - con provvedimento motivato dispone la corresponsione della retribuzione di risultato, nella misura corrispondente al risultato percentuale ottenuto, calcolata come segue:

| Elementi di valutazione del risultato generale | Peso in termini percentuali |
|---|------------------------------------|
| Livello di raggiungimento degli obiettivi | 60/100 |
| Capacità professionale | 40/100 |

La valutazione dei risultati (raggiungimento degli obiettivi) si articola nella valutazione della:

- la performance dell'Area (ossia la performance organizzativa relativa all'Area di appartenenza - punti 10);
- la performance del Servizio (ossia la performance organizzativa relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità - punti 30);
- gli obiettivi individuali (ossia la performance individuale che identifica le priorità su cui il funzionario dovrà produrre i risultati attesi nel corso dell'anno senza con ciò compromettere le prestazioni di tutte le altre attività correntemente svolte - punti 20).

Gli obiettivi specifici assegnati ai funzionari incaricati di Posizione Organizzativa discendono dalla programmazione operativa effettuata all'inizio dell'esercizio di gestione.



La valutazione della capacità professionale risulta dai criteri indicati nella relativa scheda (infra).

Il punteggio massimo ottenibile in sede di valutazione annuale per la retribuzione di risultato è 100.

Se la valutazione varia tra 90 e 100 la retribuzione di risultato pro-quota spetta per intero.

Per valutazioni inferiori a 60 non spetta nessuna retribuzione di risultato.

Per valutazioni pari o superiori a 60 ed inferiori a 90 la retribuzione di risultato pro-quota è attribuita proporzionalmente.

Prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, il Dirigente di Area o il Segretario Generale - in caso di posizioni che comportano lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità - acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato, che può farsi assistere dall'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.



MAREMMA E TIRRENO

RETRIBUZIONE DI RISULTATO A PERSONALE INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Il Dirigente di settore, anche tenuto conto della relazione prodotta dal dipendente interessato,

ESPRIME

la seguente valutazione utile ai fini della corresponsione del risultato e della conferma o revoca dell'incarico affidato

| | | |
|--|---------------------|----------------------------------|
| <i>Denominazione posizione</i> <i>Responsabile Servizi</i> | | |
| <i>Area di appartenenza: Segreteria Generale</i> | | |
| <i>Nominativo del titolare:</i> | | |
| <i>Periodo di valutazione: anno</i> | | |
| RISULTATI: GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (<i>Gli obiettivi ed il peso di ciascuno verranno assegnati annualmente dal Segretario Generale/Dirigente</i>) | Max Punti 60 | |
| <i>A) Performance di Area</i> | Max Punti 10 | Performance Organizzativa |
| <i>B) Performance ambito organizzativo di responsabilità (Servizio)</i> | Max Punti 30 | |
| <i>C) Obiettivi individuali</i> | Max Punti 20 | Performance Individuale |
| COMPORAMENTI (<i>Fattori di valutazione: competenze, capacità, disponibilità</i>) | Max Punti 40 | |

| | |
|--|-----------|
| Stabilità emotiva: capacità di autocontrollo, gestione dello stress, stabilità della prestazione in condizioni di difficoltà e conflitto, tramite reazioni lucide ed equilibrate | Da 1 a 10 |
| Negoziare e gestione dei conflitti: capacità di controllare situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali | Da 1 a 10 |
| Analisi e problem solving: capacità di contestualizzare i problemi ed individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive | Da 1 a 10 |
| Propensione al nuovo: capacità di proporre soluzioni innovative nell'attività dell'ente a livello tecnologico/organizzativo/procedurale | Da 1 a 10 |
| Capacità di valutazione dei collaboratori: capacità dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi degli stessi | Da 1 a 10 |
| Capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro facendo fronte con flessibilità alle esigenze di servizio e disponibilità a svolgerlo al di fuori del normale orario | Da 1 a 10 |
| Cooperazione e team working: capacità dimostrata di lavorare in gruppo, di motivare e guidare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro | Da 1 a 10 |
| Capacità di responsabilizzazione: capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando compiti ed attività di ufficio anche al fine di generare un adeguato sviluppo delle capacità personali dei collaboratori | Da 1 a 10 |
| Orientamento all'utenza: capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente ed il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio | Da 1 a 10 |
| Leadership: capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti verso le priorità dell'Ente, coordinando ed ottimizzando le risorse impiegate; di rispettare i tempi assegnati | Da 1 a 10 |

Totale punteggio comportamento organizzativo _____ 0

Peso punteggio comportamento organizzativo _____ 0

40%

Grado raggiungimento obiettivi pari al:

Peso grado raggiungimento obiettivi pari al: _____ 0,00

60%

TOTALE VALUTAZIONE: _____ **0**

Data, _____

IL DIRIGENTE DI AREA



CRITERI GENERALI PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI AI FINI DELL'EROGAZIONE DEL COMPENSO DIRETTO AD INCENTIVARE LA PRODUTTIVITA' DEL PERSONALE.

Il sistema di valutazione delle performance del personale è strettamente collegato al sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzative: la Camera di commercio, infatti, persegue i propri obiettivi strategici volti in ultima istanza alla soddisfazione degli stakeholders attraverso il contributo apportato dai singoli dipendenti e/o da gruppi di dipendenti, dalle unità organizzative e dalla organizzazione nel suo complesso. Pertanto il ciclo di misurazione e di valutazione delle performance del personale si inserisce nel contesto del ciclo della performance dell'ente, con particolare riferimento ai tempi di programmazione, di assegnazione degli obiettivi con cadenza annuale, di monitoraggio sullo stato di avanzamento e di rendicontazione dei risultati.

Inoltre la valutazione della performance del personale camerale si basa non solo sui comportamenti organizzativi, ovvero sulle competenze espresse rispetto a quelle attese, ma anche sui risultati ottenuti, sia in termini generali a livello di ente, di area dirigenziale o di tipo trasversale, sia a livello di unità organizzativa o di obiettivo individuale.

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno promuove il merito ed il miglioramento della performance individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, evitando la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi collegati alla performance in assenza delle verifiche ed attestazioni sui sistemi di valutazione utilizzati.

L'attribuzione dei compensi diretti ad incentivare la produttività è strettamente correlata ad un suo effettivo incremento ed al miglioramento quali-quantitativo dei servizi, da intendersi, per entrambi gli aspetti, come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa. La liquidazione dei compensi è subordinata alla conclusione di un periodico processo di valutazione delle prestazioni e dei risultati in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti nell'attività di programmazione della Camera.

La valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti spetta ai competenti Dirigenti, nel rispetto dei criteri e delle prescrizioni definiti nel sistema di valutazione adottato dall'Ente. Il livello di conseguimento degli obiettivi è certificato dall'Organismo Indipendente di Valutazione, mediante la validazione della relazione sulla performance.

Le risorse destinate al raggiungimento dei risultati (di Ente/Area e/o di Servizio/Ufficio) sono ripartite in relazione:

1. alla categoria contrattuale di appartenenza sulla base di coefficienti differenziati:

La somma annua destinata all'erogazione dei compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi è attribuita tra le diverse categorie professionali sulla base dei seguenti coefficienti differenziati:



| Categoria | Coefficiente |
|-----------|--------------|
| A | 100 |
| B1 | 105 |
| B3 | 115 |
| C | 120 |
| D | 130 |

2. al periodo di effettiva presenza in servizio:

Agli effetti dell'attribuzione della quota individuale di produttività ai dipendenti che hanno prestato servizio per frazioni di anno è corrisposta per il periodo di effettivo servizio, a condizione comunque che l'attività sia svolta per un periodo di almeno tre mesi. Per il personale neoassunto a tempo indeterminato la quota suddetta è attribuita nel caso di presenza in servizio per almeno tre mesi. Nel caso di assenza prolungata a qualsiasi titolo per l'intero anno non sarà corrisposto alcun compenso.

L'apporto partecipativo sarà valutato sulla base del periodo di effettiva presenza in servizio, mediante un coefficiente così determinato: giorni di presenza/312 (giorni lavorativi annuali contrattuali). Si precisa che i giorni di ferie sono computati come giorni di presenza. Sono considerati altresì giorni di presenza le assenze relative a patologie gravi che richiedono terapie salvavita ed i permessi di cui all'art. 21, comma 2, del CCNL del 6.7.1995 con riguardo in particolare alle ipotesi di fruizione per screening o prevenzione oncologica.

Le economie derivanti dal minor apporto partecipativo vengono ridistribuite all'interno del servizio, per compensare soggetti che si sono fatti carico del lavoro, sostituendo di fatto un collega del servizio medesimo, ad eccezione dei casi nei quali si sia provveduto ad eventuali sostituzioni.

3. alla percentuale di articolazione del rapporto di lavoro:

Per i dipendenti con rapporto di lavoro a tempo parziale, la quota è attribuita in proporzione alle ore di lavoro effettivamente prestate.

4. **al contributo dei singoli** valutato in funzione del grado di raggiungimento degli obiettivi della Camera di Commercio (Area e Servizio/Ufficio) di appartenenza, nonché dell'adeguatezza dei comportamenti organizzativi.

Il processo di valutazione della performance individuale si articola in due componenti fondamentali:

- **risultati**, che avviene su un insieme selezionato di obiettivi contenuti nel Piano della Performance;



- **comportamenti agiti e competenze**, che avviene in base ad una serie predefinita di criteri, come di seguito specificati.

L'oggetto della valutazione della performance individuale dei dipendenti è costituito da:

1. valutazione dei risultati, ossia il conseguimento degli obiettivi attribuiti alla struttura di appartenenza (obiettivi individuali, coincidenti con obiettivi di gruppo assegnati alla struttura di appartenenza);
2. valutazione dei comportamenti tenuti per conseguire i risultati prefissati: i fattori utilizzati per tale valutazione sono riconducibili innanzitutto alla qualità del contributo assicurato dal singolo dipendente alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, cioè il contributo apportato dal dipendente rispetto al raggiungimento degli obiettivi ovvero all'efficace espletamento delle azioni riconducibili alla struttura di appartenenza. Si prendono inoltre in considerazione ulteriori fattori come di seguito esplicitati:

La valutazione viene espressa attraverso l'utilizzo delle schede di valutazione differenziate per categoria di appartenenza.

Gli obiettivi sono portati a conoscenza del personale, dopo l'assegnazione ai Dirigenti ed ai funzionari incaricati di Posizione Organizzativa con apposito incontro, di norma entro il mese di marzo, durante il quale vengono impartite indicazioni e direttive di massima per il loro raggiungimento.

In corso d'anno vengono effettuate verifiche intermedie, di norma con cadenza semestrale, sullo stato di attuazione degli obiettivi: nel processo di valutazione si tiene conto degli eventuali scostamenti dall'obiettivo assegnato a causa di fattori non riconducibili alla responsabilità del Dirigente/Servizio/Ufficio interessato.

E' comunque onere del dirigente e dei funzionari responsabili di Servizio segnalare tempestivamente in corso d'anno al Segretario Generale il sopravvenire di circostanze che impediscano la completa realizzazione di uno o più obiettivi

Le schede di valutazione si compongono di tre sezioni e contengono un'apposita sezione per eventuali note del valutatore:

1. **la prima**, volta a misurare la performance organizzativa e relativa al livello di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente (intendendosi per tale il livello di raggiungimento degli obiettivi dell'**Area di appartenenza**), assegnati con delibera della Giunta Camerale, a cui, ai fini della quantificazione del compenso individuale, è attribuito **un peso del 10%**, determinata secondo le seguenti modalità:
 - a) se gli obiettivi dell'Area sono stati raggiunti per un valore in media pari al 90% l'intera quota del 10% del fondo verrà ripartita tra tutti i dipendenti;
 - b) se gli obiettivi dell'Area sono stati raggiunti per un valore in media inferiore al 90%, la quota del 10% del fondo verrà distribuita proporzionalmente alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi;



2. **la seconda** volta a misurare la performance individuale e relativa al livello di raggiungimento degli obiettivi del Servizio/Ufficio, assegnati con comunicazione del Segretario Generale/Dirigente, in misura proporzionale allo stesso, attestato dal responsabile di Servizio/Ufficio in sede di relazione finale, a cui, ai fini della quantificazione del compenso individuale, è attribuito **un peso del 30%**, determinata secondo le modalità di cui al punto precedente.
3. **la terza** volta a misurare la performance individuale e relativa alla prestazione individuale che avrà, ai fini della determinazione del compenso individuale, **un peso del 60%**.

La valutazione della prestazione individuale va da 0 a 100.

Nel caso in cui la valutazione della prestazione individuale non raggiunga il valore minimo di 50 punti non sarà erogato il compenso incentivante. Le economie prodotte in tal caso sono ridistribuite a favore di tutto il personale.

Le schede di valutazione individuale sono differenziate in base alla categoria di appartenenza: la valutazione dei comportamenti organizzativi avviene sulla base dei seguenti fattori tipizzati, ponderati con un diverso grado di rilevanza in relazione alla categoria di appartenenza (per il dettaglio si rinvia alle schede di valutazione allegate):

1. **Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza**, inteso come contributo lavorativo apportato rispetto agli obiettivi di area/servizio in termini di impegno profuso e flessibilità - Si evidenziano gli aspetti di impegno e disponibilità nell'espletamento delle funzioni attribuite:
 - a) Grado di impegno espresso nello svolgimento delle proprie funzioni, anche nell'apprendere nuove nozioni o nello svolgere nuove attività;
 - b) Flessibilità e grado di compartecipazione al raggiungimento degli obiettivi generali/individuali ed alle esigenze del servizio/ufficio, espresso anche in termini di continuità della presenza in servizio, al di là delle mansioni di stretta competenza e disponibilità alla mobilità interna;
 - c) Capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative del lavoro (dipendenti di categoria C e D);
 - d) Livello di autonomia e capacità di assumere decisioni connesse alla funzione (dipendenti di categoria D);
 - e) Capacità di gestione (organizzativa e di programmazione) della struttura (ufficio/unità organizzativa) di appartenenza (dipendenti di categoria D);
2. **Qualità della prestazione individuale**: si evidenziano gli aspetti di qualità dell'attività professionale svolta, dei risultati direttamente ottenuti dal dipendente e dell'apporto personale ai processi di lavoro:



- a) Svolgimento dei compiti in misura accurata e conforme a quanto richiesto e nei tempi assegnati, evitando appesantimenti nelle procedure e gestendo le priorità nei compiti di propria competenza;
- b) Capacità di svolgere i propri compiti in modo autosufficiente e propositivo, anche senza ricorrere all'intervento dei superiori, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti;

3. Capacità di apprendimento e competenza professionale: si evidenziano gli aspetti di capacità nell'apprendere le indicazioni ricevute e di competenza richiesta per lo svolgimento delle proprie mansioni:

- a) Capacità di mettere in pratica le indicazioni e gli insegnamenti ricevuti in ambito formativo o in seguito ad addestramento, anche per l'utilizzo di strumenti informatici o per l'applicazione di procedure di lavoro in funzione degli obiettivi assegnati;
- b) Capacità di diversificare e sviluppare le competenze professionali generali/specialistiche al fine di arricchire i compiti assegnati;

4. Cooperazione e team working: si evidenziano gli aspetti delle capacità relazionali nei confronti sia dell'utenza esterna che interna:

- a) Capacità di accoglienza dell'utenza esterna/interna, di recepire le esigenze espresse dalla stessa e di indirizzarla;
- b) Flessibilità ed attenzione alle esigenze dei colleghi, anche di altri uffici, dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, anche senza l'intervento espresso o espressa disposizione di un superiore;
- c) Svolgimento dei propri compiti promuovendo la cooperazione, favorendo la condivisione delle informazioni ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi;
- d) Capacità di gestire conflitti ed eventuali criticità soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale (dipendenti di categoria D).

Al termine del processo di valutazione annuale delle prestazioni, di norma entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, saranno consegnate ai dipendenti le schede di valutazione, previa attivazione di un processo di autovalutazione del dipendente, al fine di consentire allo stesso di fornire autonomamente al Dirigente competente evidenze della propria performance (mediante compilazione della propria scheda di valutazione ed invio al proprio valutatore). Entro il 31 Gennaio il dipendente sarà invitato a compilare la propria scheda di valutazione e ad inviarla al Dirigente competente, il quale nel caso di scostamento della propria valutazione da quella del dipendente pari o maggiore di 5 punti (valutazione complessiva) avvierà un confronto con il dipendente interessato.

Le valutazioni individuali sono considerate riservate e personali.

La valutazione delle prestazioni individuali è di competenza dei Dirigenti, sentiti i titolari di Posizione organizzativa, sulla base di direttive uniformi impartite dal Segretario Generale. Il Segretario Generale



assicura che nell'ente la valutazione sia coerente con la metodologia adottata ed in linea con i principi di equità, meritocrazia, selettività, previo esame congiunto con i Dirigenti sugli esiti del processo di valutazione e per risolvere eventuali criticità.

La valutazione è effettuata dal Dirigente nella cui Area il dipendente ha prestato servizio per il maggior tempo. Qualora la valutazione fosse di competenza di un dirigente cessato dal servizio, la stessa sarà effettuata direttamente dal Segretario Generale.

Qualora emergano situazioni nelle quali le prestazioni individuali appaiano problematiche e/o tali da determinare il mancato raggiungimento degli obiettivi dell'ufficio, la posizione organizzativa ne dà tempestiva comunicazione al Dirigente, che attiva un confronto con il dipendente, anche al fine dell'adozione degli opportuni provvedimenti.

Il dipendente ha diritto di essere informato, a mezzo di incontri collettivi di servizio o di staff almeno semestrali, sull'andamento del servizio/staff di cui fa parte e sulle eventuali problematiche che potrebbero incidere sul livello della valutazione. L'informazione è un diritto del dipendente e un dovere per i Dirigenti. La verifica periodica è strumentale alla valutazione conclusiva ed ha lo scopo di indirizzare i collaboratori e correggere comportamenti non funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente: la verifica periodica, di norma semestrale, si conclude con un colloquio informativo con il singolo dipendente.

Il dipendente, ricevuta la scheda di valutazione finale, entro 7 giorni può presentare eventuali osservazioni al Segretario Generale.



CRITERI GENERALI PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI AI FINI DELL'ATTRIBUZIONE DELLE PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI.

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno riconosce selettivamente le progressioni economiche di cui all'art.52, co.1bis del D.Lgs.165/2001 ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati delle performance individuali rilevati dal sistema di valutazione (art.23 D.Lgs.150/2009).

Le valutazioni del personale sono effettuate mediante adozione di specifica scheda di valutazione che consenta di tradurre giudizi di merito in punteggi e demandata ad apposita regolamentazione.

Le progressioni economiche sono attribuite in relazione alle risultanze della valutazione della performance individuale (valutazione dei comportamenti) del triennio che precede l'anno in cui è adottata la decisione di attivazione dell'istituto, tenendo conto altresì dell'esperienza acquisita negli ambiti professionali di riferimento, nonché delle competenze conseguite e certificate a seguito di appositi processi formativi.

Il dipendente deve essere in possesso del requisito di un periodo minimo di permanenza nella posizione economica in godimento pari almeno a ventiquattro mesi e non deve avere riportato nel biennio precedente alla data dell'avvio della procedura di selezione sanzioni disciplinari pari o superiori a quelle di cui all'art. 58 comma 1 lett. c) del C.C.N.L. 21/5/2018.

Per accedere alla progressione economica nella posizione successiva a quella in godimento occorre inoltre aver conseguito, nel triennio precedente l'anno di attivazione dell'istituto, una valutazione positiva la cui individuazione è demandata ad apposita regolamentazione.

La progressione economica orizzontale viene attribuita al termine di una procedura selettiva, avviata tramite un apposito avviso reso noto a tutti i dipendenti, ed effettuata, in conformità a quanto previsto dal C.C.N.L. 21/5/2018, assumendo quale criterio prevalente la valutazione della performance individuale conseguita nel triennio precedente all'anno in cui viene adottata la decisione di attivazione dell'istituto ai fini della corresponsione del compenso incentivante la produttività/premio performance individuale o, nel caso di titolarità di posizione organizzativa, della retribuzione di risultato, con riferimento alla componente dei comportamenti individuali.

Il sistema di valutazione delle progressioni economiche tiene potenzialmente conto anche dei seguenti criteri:

- a) l'esperienza maturata (capacità, abilità, comportamenti professionali, conoscenze maturate anche in relazione all'anzianità di servizio) negli ambiti professionali di riferimento;
- b) percorsi formativi particolarmente rilevanti in termini di impegno e coerenti con la professionalità richiesta dall'Ente al dipendente.



La valutazione di cui al punto precedente sarà effettuata dal dirigente competente per il compenso incentivante e la retribuzione di risultato per l'anno precedente a quello di attivazione delle progressioni economiche, sulla base di direttive uniformi impartite dal Segretario Generale. Il Segretario Generale assicura che nell'ente la valutazione sia coerente con la metodologia adottata ed in linea con i principi di equità, meritocrazia, selettività, previo esame congiunto con i Dirigenti sugli esiti del processo di valutazione e per risolvere eventuali criticità.

La valutazione complessiva prevede un punteggio massimo pari a 100 punti ed è calcolata attribuendo pesi differenziati alle diverse componenti valutative (il peso preponderante è attribuito alla valutazione delle performance individuali).

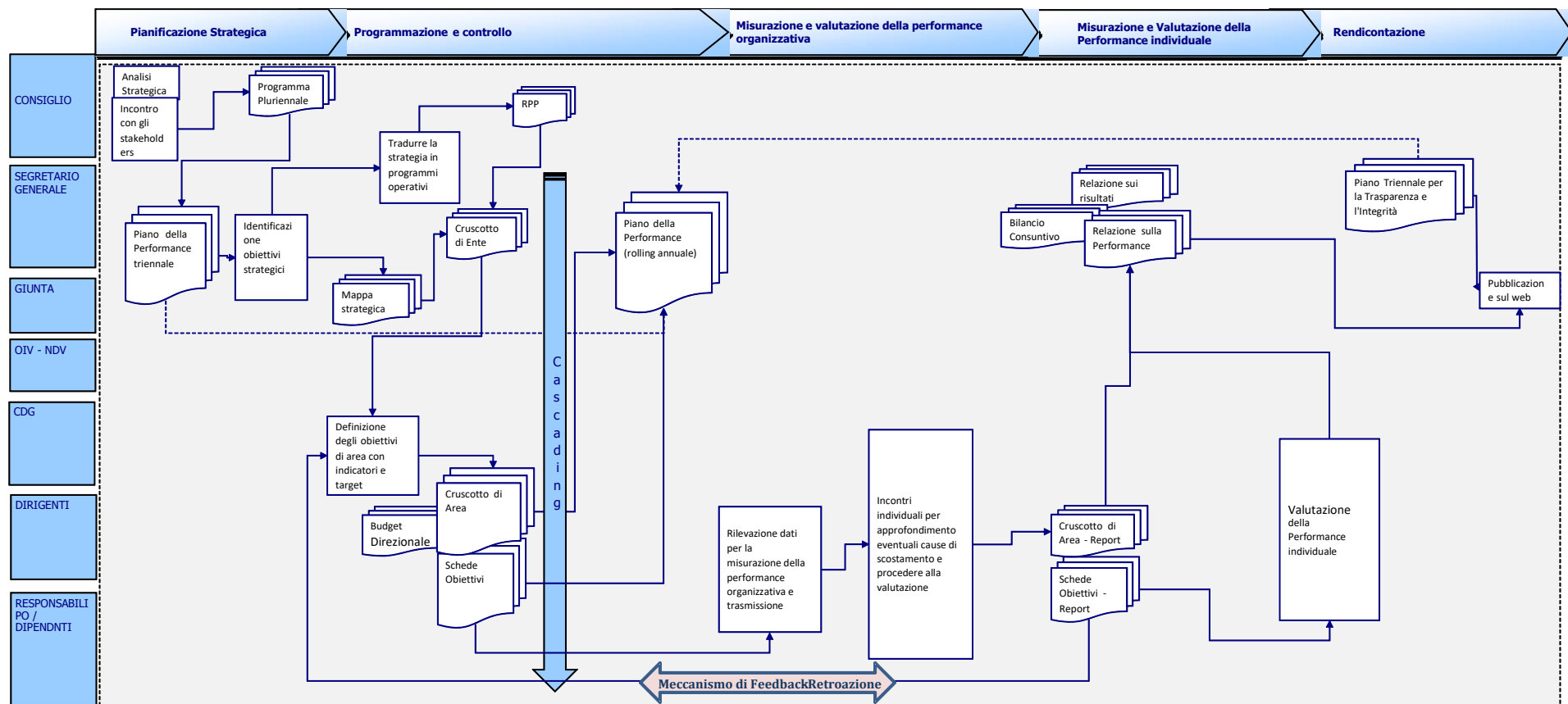
Al termine della selezione, le progressioni economiche saranno attribuite in base ad apposita graduatoria di merito, fino a concorrenza delle risorse disponibili e secondo criteri appositamente predeterminati e resi noti, in base a criteri di trasparenza ed imparzialità.



CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

**ALLEGATO 9: FLOW-CHART DI PROCESSO (CICLO
DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE)**





CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

ALLEGATO 10: REPORTING

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

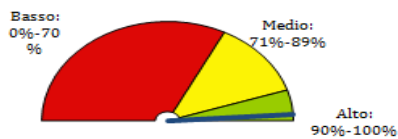
Reporting Ente

Reporting sintetico della strategia

Se lo stato di attuazione dell'obiettivo è pari o inferiore al 70% si considera **non raggiunto**;

Se lo stato di attuazione dell'obiettivo è compreso tra la percentuale di 71% ed 89% si considera **parzialmente raggiunto**;

Se lo stato di attuazione dell'obiettivo è pari o superiore al 90% (fino al massimo del 100%) si considera **raggiunto**.



| | |
|---|---|
| Imprese, Territorio e Consumatori | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="background-color: #90EE90; padding: 5px; margin: 5px;">1_Obiettivo strategico</div> <div style="background-color: #FFFF00; padding: 5px; margin: 5px;">2_Obiettivo strategico</div> <div style="background-color: #FF0000; padding: 5px; margin: 5px;">3_Obiettivo strategico</div> <div style="background-color: #FF0000; padding: 5px; margin: 5px;">4_Obiettivo strategico</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start; margin-top: 10px;"> <div style="background-color: #90EE90; padding: 5px; margin: 5px;">5_Obiettivo strategico</div> <div style="background-color: #90EE90; padding: 5px; margin: 5px;">6_Obiettivo strategico</div> <div style="background-color: #90EE90; padding: 5px; margin: 5px;">7_Obiettivo strategico</div> </div> |
| Processi Interni | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="background-color: #FFFF00; padding: 5px; margin: 5px;">8_Obiettivo strategico</div> <div style="background-color: #FF0000; padding: 5px; margin: 5px;">9_Obiettivo strategico</div> <div style="background-color: #FFFF00; padding: 5px; margin: 5px;">10_Obiettivo strategico</div> </div> |
| Apprendimento Crescita e Innovazione | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="background-color: #90EE90; padding: 5px; margin: 5px;">11_Obiettivo strategico</div> <div style="background-color: #90EE90; padding: 5px; margin: 5px;">12_Obiettivo strategico</div> </div> |
| Economico-Finanziario | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="background-color: #90EE90; padding: 5px; margin: 5px;">13_Obiettivo strategico</div> <div style="background-color: #FFFF00; padding: 5px; margin: 5px;">14_Obiettivo strategico</div> </div> |

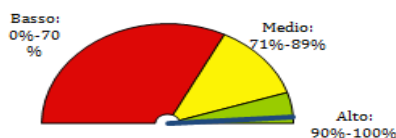


Reporting Area – Servizio

Se lo stato di attuazione dell’obiettivo è pari o inferiore al 70% si considera **non raggiunto**;

Se lo stato di attuazione dell’obiettivo è compreso tra la percentuale di 71% ed 89% si considera **parzialmente raggiunto**;

Se lo stato di attuazione dell’obiettivo è pari o superiore al 90% (fino al massimo del 100%) si considera **raggiunto**.



Performance organizzativa Ente - Maremma e Tirreno aprile 2022

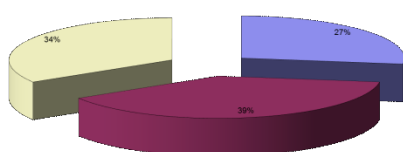
| Ente | Ambito | Obiettivo strategico | Obiettivi Operativi / Indicatori OS | Indicatori | Target | Valore | Raggiungimento | Valutazione |
|------|-------------------------|---------------------------|-------------------------------------|------------|--------|--------|----------------|-------------|
| Ente | | | | | | | 0,00% | ● ● ● |
| | 000 - Ambito strategico | | | | | | 0,00% | ● ● ● |
| | | 01 - Obiettivo strategico | | | | | 0,00% | ● ● ● |
| | | | Indicatori | | | | | ● ● ● |
| | | | | | | | | ● ● ● |

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 della Maremma e del Tirreno.

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) |
|--------|----------------------|-------------------------|--------|-------------------|------------|---------------|---------------|-----------------|--------------------------------|
| | | | | | | | | | |





Reporting Budget

Di seguito lo schema di Reporting sullo stato di avanzamento della gestione economica, in termini di Livello di Utilizzo del Budget secondo la riclassificazione del Conto Economico.

Tale Report prevede diversi livelli di analiticità: Ente – Area – Servizio- Singolo Centro di Costo.

| CCIAA-MAR TIR | Budget | Prenotato | Approvato | Disponibile | Livello di Utilizzo del Budget |
|---|--------|-----------|-----------|-------------|--------------------------------|
| GESTIONE CORRENTE | | | | | |
| A) Proventi Correnti | | | | | |
| Diritto Annuale | | | | | |
| Diritti di Segreteria | | | | | |
| Contributi trasferimenti e altre entrate | | | | | |
| Proventi da Gestione di Beni e Servizi | | | | | |
| | | | | | |
| B) Oneri Correnti | | | | | |
| Personale | | | | | |
| Competenze al Personale | | | | | |
| Oneri Sociali | | | | | |
| Accantonamenti Tfr | | | | | |
| Altri Costi | | | | | |
| Funzionamento | | | | | |
| Prestazione di servizi | | | | | |
| Godimento beni di terzi | | | | | |
| Oneri diversi di gestione | | | | | |
| Quote Associative | | | | | |
| Organi Istituzionali | | | | | |
| Interventi Economici | | | | | |
| Ammortamenti e Accantonamenti | | | | | |
| Immob. Immateriali | | | | | |
| Immob. Materiali | | | | | |
| RISULTATO GESTIONE CORRENTE (A-B) | | | | | |
| C) Gestione Finanziaria | | | | | |
| Proventi Finanziari | | | | | |
| Oneri Finanziari | | | | | |
| RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA (C) | | | | | |
| D) Gestione Straordinaria | | | | | |
| Proventi Straordinari | | | | | |
| Oneri Straordinari | | | | | |
| RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA (D) | | | | | |
| RISULTATO DI ESERCIZIO (A-B+/-C+/-D) | | | | | |
| Piano degli Investimenti | | | | | |
| Immobilizzazioni Immateriali | | | | | |
| Immobilizzazioni Immateriali | | | | | |
| Immobilizzazioni Finanziarie | | | | | |



CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

**ALLEGATO 11:
MATRICE ATTIVITÀ STAKEHOLDER E
MATRICE INTERESSE-INFLUENZA»»**



| | | STAKEHOLDER | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|------------------|---|------------------------------|-------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PROCESSI | PROCESSI INTERNI | A Governare Camerale | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | PROCESSI PRIMARI | B Processi di supporto | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | PROCESSI PRIMARI | C Trasparenza, semplificazio ne e tutela | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | PROCESSI PRIMARI | D Sviluppo della competitività | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

