



### 3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

#### FINALITÀ DELLA SEZIONE

La sezione ha lo scopo di illustrare nel dettaglio il processo attraverso il quale si esplica la misurazione e valutazione della performance individuale (relativa a Segretario generale e personale non dirigente).

La **performance individuale** è l'insieme dei risultati conseguiti dal dipendente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della missione istituzionale della Camera di commercio.

Essa viene indirizzata rispetto alle seguenti fattispecie:





- Segretario generale;
- Personale non dirigente.

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

- risultati;
- comportamenti agiti e competenze.

La valutazione dei **risultati** avviene su un insieme selezionato di obiettivi contenuti nel Piano della performance, da individuare tra quelli di maggiore rilevanza in riferimento alle attività svolte dall'ente.

L'incidenza della componente **Risultati** (e per converso di quella **Comportamenti e competenze**) è differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale, come di seguito specificato, tenuto conto che il punteggio massimo conseguibile per ogni fattispecie di personale è comunque posto pari a 100.

|                     | RISULTATI   |   |   | COMPORTEMENTI<br>E COMPETENZE   |     |
|---------------------|---|---|---|---|-----|
|                     | <br>Performance<br>di ente | <br>Performance<br>ambito<br>organizzativo | <br>Obiettivi<br>individuali |  |     |
|                     | Punteggi massimi  |   |   |   |     |
| Segretario Generale | 50  | 0   | 30  | 20  | 100 |
| Non Dirigente       | 5   | 25  | 0   | 70  | 100 |

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

Ne consegue che il punteggio complessivo di ciascun dipendente i-esimo appartenente alla tipologia j-esima è esprimibile come segue:

$$P_{ij} = PE_{ij} + PO_{ij} + GO_{ij} + VCC_{ij}$$

Dove:

- j = Segretario Generale, personale non Dirigente



- $PE_{ij} = IPE\% \times PE_j$ , in cui:
  - $PE_{ij}$  = Componente Performance Ente
  - $IPE\%$  = Indicatore sintetico di Performance Ente<sup>9</sup>
  - $PE_j$  = Punteggio massimo associato alla Performance di Ente per la tipologia j
- $PO_{ij} = IPO \times PO_j$ , in cui:
  - $PO_{ij}$  = Componente Performance Area
  - $IPO\%$  = Indicatore sintetico di Performance Area<sup>8</sup>
  - $PO_j$  = Punteggio massimo associato alla Performance Area per la tipologia j
- $GO_{ij} = O_i \times PO_{ix} \times RO_{ix}$ , in cui:
  - $GO_{ij}$  = Componente Obiettivi Individuali
  - $O_j$  = Punteggio massimo associato alla componente Obiettivi Individuali per la tipologia j
  - $PO_{ix}$  = Peso attribuito all'Obiettivo x dell'individuo i
  - $RO_{ix}$  = grado di Raggiungimento dell'Obiettivo x dell'individuo i
- $VCC_{ij} = CC_i \times PF_{iy} \times PSF_{ijyz} \times VSF_{ijyz}$ , in cui:
  - $VCC_{ij}$  = Componente Comportamenti e Competenze
  - $CC_j$  = Punteggio massimo associato alla componente Comportamenti e Competenze per la tipologia j
  - $PF_{iy}$  = Peso attribuito al Fattore y dell'individuo i
  - $PSF_{izy}$  = Peso attribuito al Sub-Fattore z del Fattore y dell'individuo i
  - $VSF_{izy}$  = Valutazione attribuita al Sub-Fattore z del Fattore y dell'individuo i

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

---

<sup>9</sup> V. par. 2.3: La misurazione a fine periodo si articola secondo la medesima tipologia di reportistica (**di ente, di unità organizzativa**). Costituendo la consuntivazione della performance organizzativa, confluisce nella Relazione sulla Performance e l'alimenta.

La performance relativa agli obiettivi è determinata:

- per quelli strategici, per il 50% dalla media ponderata delle performance degli indicatori associati agli obiettivi operativi sottostanti e per il 50% dalla media ponderata delle performance degli indicatori che li riguardano specificamente;
- per quelli operativi, come media ponderata, delle performance degli indicatori ad essi associati.



### 3.1 Requisiti e principi

La valutazione del personale della CCIAA rappresenta una componente fondamentale del rapporto di lavoro; essa si articola in **valutazione dei risultati** e **valutazione dei comportamenti/competenze**.

Il sistema di valutazione, così articolato, rappresenta la base informativa per la gestione, l'incentivazione e lo sviluppo del personale dell'Ente.

In coerenza con le suddette caratteristiche, la valutazione del personale risponde ai seguenti principi generali:

- rendere il personale **consapevole della rilevanza del proprio contributo** professionale, in modo da consentirne un miglior orientamento verso gli obiettivi dell'ente e fornire un'opportunità di crescita individuale;
- **evidenziare** eventuali **esigenze formative** individuali di supporto o d'integrazione della preparazione professionale;
- **migliorare** il livello generale di **comunicazione interna** ;
- rappresentare **occasione e stimolo per riflessioni e proposte generali** relative ai piani formativi del personale.

La valutazione della performance individuale della Camera di commercio di Cosenza si ispira, inoltre, ai seguenti principi:

- predeterminazione degli obiettivi;
- motivazione del giudizio;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- partecipazione al processo da parte del valutato.

## 3.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

Nel seguito vengono descritti i criteri, i fattori e i driver impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale da parte della Camera di commercio di Cosenza

### 3.2.1 Segretario generale

Oggetto della valutazione del Segretario generale, sono:

- la valutazione dei **risultati**, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali prescelti tra quelli del Piano della performance;
- i **comportamenti** agiti e le **competenze** dimostrate per conseguire i risultati prefissati.

I **fattori** utilizzati per la valutazione dei comportamenti – articolati in **sub-fattori** al fine di poter esprimere in maniera sufficientemente articolata una valutazione dei comportamenti che sia coerente che con gli obiettivi dell'area – sono riconducibili innanzitutto alla

- **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

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

- **capacità direzionale**, intesa come capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;
- **capacità di responsabilizzazione**, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;
- **leadership**, intesa come capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente;
- **innovatività**, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale.

Con riferimento ai comportamenti e alla competenze, è valutato in base ad una combinazione personalizzata di 5 fattori, articolati in modo che il numero totale dei sub-fattori ad essi associati non sia superiore a 10.

Ognuno dei fattori individuati, previa associazione di sub-fattori che contribuiscono a meglio circostanziarli, è oggetto di specifica valutazione. A ognuno dei sub-fattori viene assegnato un giudizio di carattere qualitativo che consente di arrivare a un punteggio sintetico dal punto di vista quantitativo. Ciò avviene secondo la scala di valutazione di seguito riportata.

| Livelli di valutazione dei Sub -Fattori |      |
|---|------|
| al di sotto                             | 20%  |
| in linea                                | 50%  |
| al di sopra                             | 75%  |
| eccellente                              | 100% |



### 3.2.2 Personale non dirigente

Oggetto della valutazione del personale non dirigente sono:

- i **risultati**, ossia il conseguimento degli obiettivi attribuiti alla struttura di appartenenza (Area o eventualmente gruppo di lavoro costituito ad hoc);
- i **comportamenti** tenuti dai dipendenti stessi per conseguire i risultati prefissati, ovvero la valutazione dei comportamenti.

Il compenso incentivante individuale legato alla valutazione è quindi composto da due quote:

1. **Quota PE**: legata al raggiungimento degli obiettivi Organizzativi di Ente e di Area (20% del totale da destinare alla remunerazione della produttività).
2. **Quota PI**: legata al raggiungimento degli obiettivi Individuali (80% del totale da destinare alla remunerazione della produttività).

La partecipazione individuale alla **quota PE** è determinata in proporzione al punteggio complessivo riferito alla componente **Risultati** della propria scheda di valutazione ( $PE_{ij} + PO_{ij}$  nel paragrafo 3).

La partecipazione individuale alla **quota PI**, anche ai fini della differenziazione del premio individuale di cui al paragrafo successivo, è determinata in proporzione al punteggio riferito alla componente **Comportamenti** della propria scheda di valutazione ( $VCC_{ij}$  nel paragrafo 3):

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti sono riconducibili innanzitutto alla **qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza**, ossia il contributo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di area ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque ad essa riconducibili.

Ognuno dei fattori individuati, previa associazione di sub-fattori che contribuiscono a meglio circostanziarli, è oggetto di specifica valutazione. A ognuno dei sub-fattori viene assegnato un giudizio di carattere qualitativo che consente di arrivare a un punteggio sintetico dal punto di vista quantitativo. Ciò avviene secondo la scala di valutazione di seguito riportata.

| Livelli di valutazione dei Sub -Fattori |      |
|---|------|
| al di sotto                             | 20%  |
| in linea                                | 50%  |
| al di sopra                             | 75%  |
| eccellente                              | 100% |

Il singolo dipendente è valutato in base ad una combinazione personalizzata di 3 fattori, articolati in modo che il numero totale dei sub-fattori ad essi associati non sia superiore a 6.

Si riportano qui di seguito i possibili **fattori** - e relativi **sub-fattori** in cui questi possono essere scomposti - al fine di poter esprimere in maniera sufficientemente articolata una valutazione dei comportamenti che sia coerente oltre che con gli obiettivi dell'area anche con la categoria contrattuale di appartenenza.

- **IMPEGNO PROFUSO**
  - **Impegno e disponibilità a farsi carico delle esigenze del servizio**: grado di impegno e buona volontà espressi nello svolgimento delle proprie funzioni, anche



nell'apprendere nuove nozioni o nuove procedure di tipo informatico comportanti una diversa organizzazione del lavoro.

- **Disponibilità effettiva a farsi carico e a gestire le punte di lavoro del servizio**, anche attraverso flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro e/o mediante il coordinamento di altro personale eventualmente assegnato.
- **Impegno e disponibilità espresse nel tenere rapporti collaborativi con i colleghi del servizio per l'espletamento delle funzioni attribuite** : svolgimento dei propri compiti promovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso, scadenze prossime) ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi su nuove disposizioni normative o organizzative o procedurali, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale.
- **QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE**
  - **Grado di puntualità e precisione nell'assolvimento dei propri compiti**: svolgimento dei compiti in misura conforme a quanto richiesto e nei tempi assegnati, evitando appesantimenti nelle procedure e gestendo le priorità nei compiti di propria competenza.
  - **Orientamento all'utenza sia interna che esterna**, inteso come capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio: capacità di dialogo con interlocutori istituzionali e di accoglienza dell'utenza, di recepire le esigenze da questi espresse e di risoluzione delle problematiche manifestate anche di tipo complesso e richiedenti conoscenze tecnico-professionali; attenzione alle esigenze dei colleghi nello svolgimento del proprio lavoro, anche di altri servizi, dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, anche senza l'intervento o espressa disposizione di un superiore.
- **CAPACITA' GESTIONALI**
  - **Capacità di valorizzare il personale assegnato e di favorirne la crescita professionale**: valorizzazione di attitudini, capacità e conoscenza del personale derivanti anche dal curriculum studi e/o da precedenti esperienze lavorative, utilizzo dello strumento della delega e responsabilizzazione del personale assegnato; capacità di trasferire competenze al personale, di cogliere i fabbisogni in termini di formazione- addestramento; capacità di valutare prestazioni e risultati del personale assegnato.
  - **Capacità di prevenzione e risoluzione conflitti**: capacità di ascolto e comprensione esigenze del personale assegnato e dei colleghi con cui ci si relaziona nell'assolvimento delle proprie funzioni, capacità di gestione e superamento criticità, anche senza l'intervento di superiori; capacità di mediazione e visione delle problematiche con logiche d'insieme e non esclusivamente settoriali.
  - **Capacità di programmazione del lavoro e della gestione dei servizi**: capacità di programmare e distribuire compiti e carichi di lavoro in maniera ottimale, favorendo la flessibilità e la interscambiabilità del personale, per assicurare il continuo e corretto funzionamento dei servizi interni e rivolti all'utenza.
  - **Leadership dimostrata**: autorevolezza e riconoscimento da parte del personale assegnato del ruolo organizzativo del funzionario; capacità di condurre e gestire riunioni di lavoro e gruppi di individui e di orientarli al risultato.
- **AUTONOMIA, PROPENSIONE ALL'ASSUNZIONE DI RESPONSABILITA' E POLIFUNZIONALITA'**
  - **Livello di assunzione di responsabilità nelle funzioni di propria competenza**: capacità e disponibilità ad assumere in maniera autonoma posizioni di





responsabilità – anche tipo esterno e di tipo contabile di rilevante entità - ; disponibilità e competenza dimostrate nella cura dell'intera istruttoria – in autonomia su direttive di massima del Segretario generale - di procedimenti e di proposte di provvedimenti anche di tipo complesso e non standard.

- **Polifunzionalità e capacità di coordinamento attività eterogenee di un procedimento:** capacità di trattare pratiche che richiedono competenze e conoscenze diversificate e capacità di gestire attività di competenza dell'ufficio seguite da più persone in modo da far convergere i singoli apporti in funzione della conclusione dei procedimenti o dei processi lavorativi nei tempi programmati e secondo il risultato atteso.
- **CAPACITA' DI APPRENDIMENTO**
  - **Capacità di recepire le nozioni apprese o le disposizioni di servizio per ricoprire al meglio la propria funzione:** capacità di mettere in pratica in maniera rapida e di utilizzare con profitto gli insegnamenti ricevuti in ambito formativo od in seguito ad addestramento, di interpretare ed applicare norme di legge o disposizioni e direttive ricevute, in funzione delle procedure di lavoro da adottare o del corretto adempimento delle attività assegnate a sé ed ai collaboratori.
- **ADATTABILITÀ AI MUTAMENTI ORGANIZZATIVI E PROPENSIONE ALLA INNOVAZIONE**
  - **Propensione all'utilizzo di nuove tecnologie o nuove procedure di lavoro:** atteggiamento positivo o, meglio, propositivo nei confronti dell'introduzione di nuove tecnologie o procedure di lavoro, previste dal disposizioni di legge ovvero in funzione del miglioramento dell'efficienza o dell'efficacia dei servizi resi all'utenza.
  - **Atteggiamento di collaborazione con la dirigenza per la programmazione e l'avvio di nuove attività /nuovi servizi o procedure di lavoro**
- **GRADO DI COINVOLGIMENTO INDIVIDUALE**
  - **Cooperazione e team working**, intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente;
  - **Coinvolgimento negli obiettivi generali dell'ente:** compartecipazione al raggiungimento degli obiettivi generali dell'ente, al di là delle mansioni di stretta competenza, interpretazione in maniera flessibile del proprio ruolo in funzione delle necessità e delle contingenze; disponibilità a lavorare in gruppo, ad affiancare personale meno esperto, a sostituire temporaneamente – in maniera non prevalente - altro personale, anche di categoria superiore.
  - **Sentimento di appartenenza all'ente:** tutela della immagine dell'ente, del patrimonio, rispetto ed applicazione delle disposizioni organizzative e vigilanza sul personale coordinato affinché lo stesso si attenga a sua volta alle disposizioni ed alle direttive dell'amministrazione; collaborazione per rendere l'ambiente di lavoro più produttivo.
  - **Capacità di autoverifica dei risultati ottenuti:** capacità di monitoraggio della qualità dei servizi resi , dell'andamento della propria attività e del personale eventualmente coordinato in funzione degli obiettivi assegnati alla propria posizione e tempestiva segnalazione eventuali criticità ai propri superiori.
- **AUTONOMIA**, intesa come capacità di assolvere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato;
  - **Capacità di svolgere i propri compiti in modo autosufficiente e propositivo:** capacità di conduzione in maniera autonoma e completa, su indicazioni di massima ricevute, di attività istruttorie anche complesse, di soluzione di problemi inerenti il lavoro del proprio servizio che richiedono conoscenze tecnico-professionali – anche senza ricorrere all'intervento dei superiori -, offrendo



collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti; capacità di organizzare in modo ottimale il proprio lavoro e quello di eventuali propri collaboratori.

- **COMPETENZA PROFESSIONALE E RESPONSABILITA'**
  - **Capacità di recepire le nozioni apprese o le disposizioni di servizio per ricoprire al meglio la propria funzione:** capacità di mettere in pratica in maniera rapida e di utilizzare con profitto gli insegnamenti ricevuti in ambito formativo od in seguito ad addestramento, o di applicare le disposizioni e le direttive ricevute, anche per il corretto utilizzo di attrezzature ed applicazioni informatiche, o per l'esecuzione di procedure di lavoro.
  - **Livello di assunzione di responsabilità nelle funzioni di propria competenza:** grado di copertura efficace ed efficiente del proprio ruolo per quanto attiene l'assunzione diretta di responsabilità direttamente assegnate nello svolgimento di funzioni previste da disposizione di legge aventi valenza esterna.





### **3.2.3 Personale non dirigente: differenziazione del premio individuale (art. 69 del CCNL Funzioni Locali 2016/2018)**

Ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal presente sistema di valutazione, è attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 68, comma 2, lett. b) del CCNL Funzioni Locali 2016/2018, che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.

La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi di quanto detto sopra.

La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.