



ALLEGATO ALLA D.G.
N. 29 DEL 19.03.12

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Rev. 0 Dic. 2010	Preparato: Ufficio Pianificazione e controllo	Verificato: Segretario generale	Approvato: Giunta Camerale D. G. 75 del 22.12.2010
Rev. 1 Marzo 2012	Preparato: Ufficio Pianificazione e controllo	Verificato: Segretario generale	Approvato: Giunta Camerale D. G. 29 del 19.03.2012

INDICE

1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA	3
1.1 Caratteristiche distintive dell'Ente Camerale	3
1.1.1 Organizzazione interna ed esterna in riferimento alle aree strategiche	7
1.2 Ambiti di misurazione della performance organizzativa ed individuale	8
1.3 La metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa	15
1.3.1 Il modello adottato	15
1.3.2 I requisiti minimi del sistema	17
Criteri di fissazione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi	17
Classi di obiettivi e tipologie di indicatori	18
Format delle schede anagrafiche	18
1.4 La metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale	20
1.5 Trasparenza e indagini sul personale	24
1.6 Collegamento del processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane (formazione, reclutamento, carriera, sistemi premiali, etc.)	25
1.7 Miglioramento del Sistema	26
<u>2. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: FASI, TEMPI,</u>	
<u>SOGGETTI E RESPONSABILITÀ</u>	26
2.1 Fasi	26
2.2 Tempi	29
2.3 Modalità	30
<u>3. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ</u>	31
<u>4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE</u>	32
<u>5. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI</u>	33
<u>6. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO</u>	34

1. Descrizione del Sistema

1.1 Caratteristiche distintive dell'Ente Camerale

Protagoniste nell'universo delle economie locali, le Camere di Commercio costituiscono un importante punto di riferimento per i settori produttivi, sia nel panorama nazionale che in quello internazionale. Le funzioni che la Camera di Commercio è tenuta a svolgere nell'ambito territoriale di competenza, nel nostro caso la provincia di Crotonese, si possono suddividere in obbligatorie e facoltative.

Le funzioni obbligatorie comprendono:

- quelle di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese;
- quelle concernenti le materie amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese, qualora queste competenze non vengano espressamente attribuite alle amministrazioni statali e regionali dalla Costituzione.

Le funzioni facoltative comprendono, invece, quelle di regolazione del mercato.

Accanto a queste funzioni 'proprie' le Camere di commercio svolgono anche:

- funzioni delegate dallo Stato o dalle regioni;
- funzioni derivanti da obblighi assunti con convenzioni internazionali.

La Camera di commercio è un ente di diritto pubblico dotato di autonomia statutaria, organizzativa, finanziaria e funzionale cui la legge (n. 580\93) assegna il ruolo fondamentale di svolgere compiti di interesse generale a favore del sistema delle imprese e dell'economia provinciale. Sulla scorta di tale previsione normativa la Camera di Commercio ha lavorato fin dalla sua recente istituzione per promuovere lo sviluppo del territorio e delle imprese. Una missione che si concretizza da un lato nella realizzazione di numerose iniziative promozionali e di supporto delle categorie economiche del territorio crotonese, dall'altra nella gestione dell'anagrafe delle imprese.

Accanto a queste attività primarie la Camera ne realizza altre a supporto fra le quali è utile ricordare: l'Osservatorio economico provinciale; le attività per la tutela delle imprese e dei consumatori; la quotidiana attività di informazione circa finanziamenti ed agevolazioni destinati ai nuovi imprenditori con particolare attenzione ai giovani, alle donne ed all'apertura verso mercati internazionali.

La struttura dell'ente è divenuta operativa sul finire del 1995 e in questi anni si è andata articolando fino alla definizione dell'attuale organigramma (mostrato nelle immagini seguenti) ispirato a flessibilità e interscambiabilità di funzioni. Al vertice della struttura vi è il Segretario Generale che è responsabile della gestione dell'ente, sovrintende al personale e svolge funzioni di raccordo con gli organi di governo. La struttura della Camera di Commercio si compone di due settori e 5 servizi: il settore 1, con a capo il Segretario Generale, che comprende i seguenti servizi: Servizio1 - Affari generali; Servizio 2 - Ragioneria e Provveditorato; Servizio 3 – Studi e Promozione economica. Il settore 2, con a capo un dirigente, che comprende i seguenti servizi: Servizio 4 - Regolazione del mercato e tutela dei consumatori, Servizio 5 - Anagrafe delle imprese.

Attualmente lavorano in Camera di Commercio 23 dipendenti a tempo indeterminato oltre al Segretario generale. Una dotazione organica molto contenuta che necessariamente impone una politica per il personale che privilegi la molteplicità dei compiti e delle funzioni. In tale direzione molti investimenti vengono fatti nella formazione e nel benessere organizzativo.

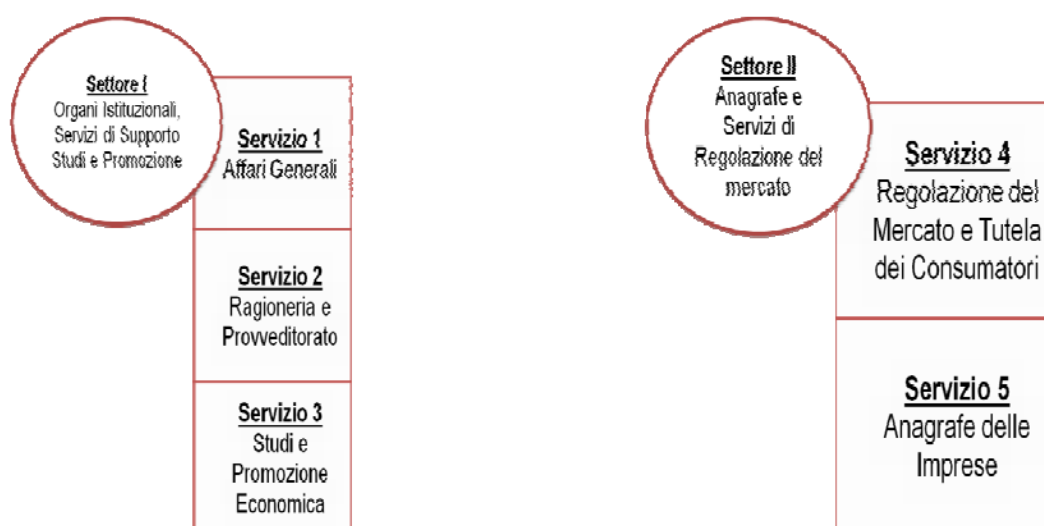
Tutto il personale è dislocato presso la sede. Dieci unità sono destinate ai servizi interni di supporto e le altre dedicate ai servizi per le imprese ed il territorio.

Dal 01.03.2012 è operativo un nuovo organigramma a seguito di una riorganizzazione dovuta alle modifiche normative introdotte con la riforma della L. 580/1993 dal D.Lgs. 23/2010 che, tra l'altro, ha imposto lo svolgimento di specifiche attività in forma di servizi associati con altri enti camerali. La Camera di commercio ha stipulato una convenzione con l'Ente camerale di Vibo Valentia avviando l'erogazione in forma associata di alcuni servizi; gli esiti della fase di avvio e sperimentazione della gestione associata, evidenziano l'esigenza di unificare in un'unica area organizzativa le attività svolte in forma associata con conseguente riorganizzazione delle diverse Aree coinvolte.

A ciò si aggiunga che il D. Lgs. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, ha introdotto il nuovo ciclo della performance che investe trasversalmente l'intero Ente, rendendo necessario introdurre ulteriori modifiche organizzative, pur confermando la struttura complessiva dell'Ente.



Organigramma settori



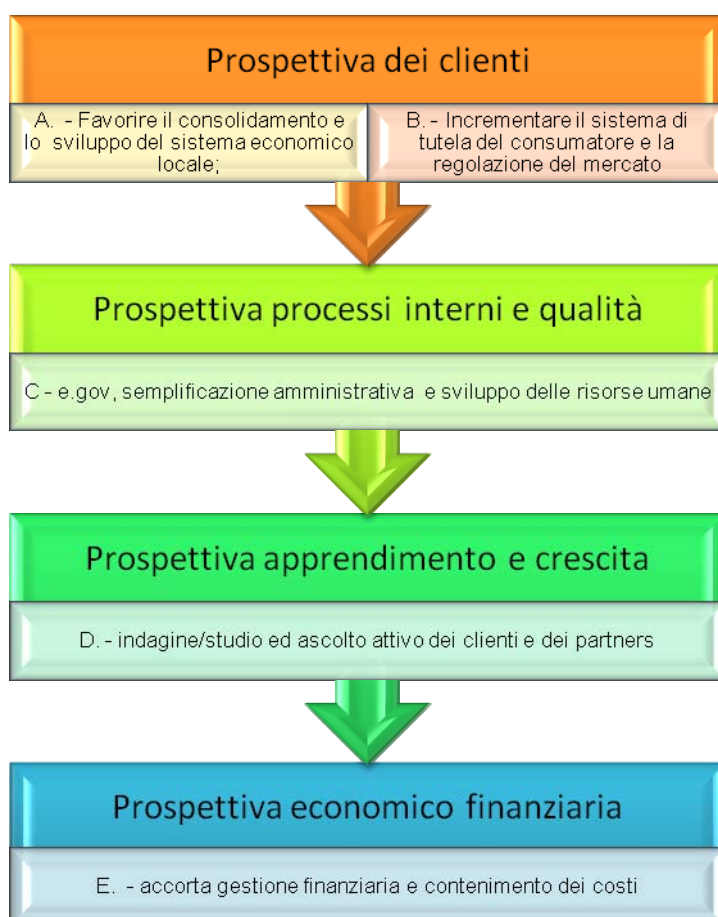
La metodologia utilizzata per la programmazione dell'Ente parte dalla *balanced scorecard*, sistema di gestione e misurazione delle performance multidimensionale basato essenzialmente su quattro prospettive strategiche, con la quale viene costruita la mappa strategica della Camera e, a cascata, le priorità e gli obiettivi specificando come creare valore per i portatori di interessi. Tale mappa è uno strumento fondamentale poiché consente, in modo più agevole, di far derivare dalla missione della camera gli obiettivi strategici in ottica di responsabilità sociale. Gli obiettivi sono a loro volta ulteriormente 'esplosi' per inquadrarli nelle diverse prospettive contemplate nel modello di *balanced scorecard*. La successiva valutazione, quindi, parte da un approccio trasversale alla struttura, partendo dalla misurazione della performance organizzativa in riferimento alle politiche attivate dall'amministrazione per soddisfare i bisogni della collettività, al grado di

soddisfacimento dei bisogni stessi, ed il rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, e permette di dare delle utili informazioni di ritorno (feedback) sull'impatto delle azioni messe in atto.

La BSC attraverso il cascading declina la strategia dell'Ente su tutta la struttura camerale in maniera tale da responsabilizzare tutta l'organizzazione sugli obiettivi strategici.

Le prospettive della pianificazione strategica sono:

- CLIENTI: come guardare alle diverse esigenze dei portatori di interesse;
- PROCESSI INTERNI E QUALITA': per analizzare la missione in quali processi eccellere;
- APPRENDIMENTO E CRESCITA: come apprendere e innovare per raggiungere gli obiettivi;
- ECONOMICO FINANZIARIA: come utilizzare le risorse per realizzare gli obiettivi.



PROSPETTIVA DEI CLIENTI

Nella Prospettiva dei clienti rientrano gli obiettivi propedeutici alla soddisfazione delle diverse esigenze dei portatori di interesse. In particolare gli obiettivi sono organizzati su due filoni di interventi, il primo è legato alla necessità di favorire il consolidamento e lo sviluppo del sistema economico locale attraverso i processi di internazionalizzazione, di sostegno alle infrastrutture, di irrobustimento del tessuto imprenditoriale, di supporto al turismo ed alle produzioni tipiche di qualità. Il secondo filone è direttamente legato alla regolazione del mercato ed alla tutela dei consumatori, in particolare si individuano gli obiettivi connessi alle attività di ispezione e controllo degli strumenti metrici, di risoluzione del contenzioso alternativi alla giustizia ordinaria e di tutela del consumatore.

PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI E QUALITÀ

In tale ambito sono inserite le azioni necessarie a realizzare la mission della camera con particolare enfasi sui processi rispetto ai quali eccellere. In particolare le azioni sono organizzate secondo la priorità strategica della semplificazione e dello sviluppo delle risorse umane nonché del piano e-gov del governo. Tutte le azioni sono finalizzate alla riduzione degli oneri amministrativi per le imprese e per la camera insistendo sulla diffusione dei servizi on-line, sulla capacità di migliorare gli strumenti di comunicazione e di collaborazione.

PROSPETTIVA APPRENDIMENTO E CRESCITA

La Prospettiva apprendimento e crescita individua i percorsi di apprendimento ed innovazione necessari a raggiungere gli altri obiettivi fissati e racchiude sia la capacità di ascolto attivo che quella di indagine continua sui fabbisogni dei portatori di interesse proponendosi di anticipare i bisogni piuttosto che inseguirli.

PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA

La Prospettiva economico finanziaria è orientata alle modalità di gestione delle risorse finanziarie ed alle possibilità di recupero di fondi da destinare ai programmi di sviluppo. Come già accennato sopra, dalle prospettive discendono le priorità con i relativi obiettivi strategici dettagliati e declinati in obiettivi operativi nel Piano della performance.

1.1.1 Organizzazione interna ed esterna in riferimento alle aree strategiche

Essendo le prospettive trasversali alla Camera non è possibile attribuirle univocamente a singoli uffici che, invece, avranno una competenza relativa agli obiettivi annuali rientranti

nelle tematiche di interesse del loro settore, come evidenziato in fase di descrizione dell'organigramma.

Per soddisfare gli obiettivi e le priorità rientranti nelle quattro grandi prospettive, la Camera di commercio si avvale anche di partecipazioni in altre società.

In particolare la Camera si avvale dell'infrastruttura tecnologica fornita da Infocamere S.C.a r.l., società appartenente al Sistema nazionale delle Camere di Commercio e del supporto specialistico di altri organismi del sistema camerale e non solo per la realizzazione di progetti speciali, la formazione, le attività di diffusione tecnologica e per la tutela delle produzioni agroindustriali ed altro.

Essendo prioritaria, inoltre, l'attività volta a migliorare le infrastrutture di comunicazione a vantaggio del sistema socioeconomico locale, la Camera detiene partecipazioni in società di gestione di infrastrutture.

1.2 Ambiti di misurazione della performance organizzativa ed individuale

Per misurazione e valutazione della performance si intende un complesso di procedure, strumenti e comportamenti orientati al perseguimento coordinato delle finalità istituzionali dell'ente, secondo le priorità individuate ed aggiornate dall'organo di indirizzo politico amministrativo e nel rispetto dei principi di economicità della gestione e di efficacia organizzativa.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è articolato secondo le dimensioni della performance organizzativa e della performance individuale.

Performance organizzativa ed individuale rappresentano due dimensioni complementari, la cui evoluzione deve avvenire in modo equilibrato e tenendo conto delle interazioni reciproche.

L'articolazione delle disposizioni che seguono e dei relativi strumenti e procedure finalizzati a garantire la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e della performance individuale, intende agevolare il coordinamento dei vari soggetti ed organismi coinvolti nel sistema, favorendo il recepimento delle indicazioni e dei principi del D. Lgs. 150/2009 e delle linee guida emanate dalla CIVIT.

In coerenza con gli artt. 8 e 9 del D.Lgs. n. 150 del 2009 e la delibera 104 Civit si individuano e presentano gli ambiti di misurazione della performance organizzativa ed individuale, come esemplificato nelle Tab. 1, 2 e 3 proposte a seguire.

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

Tab. 1 – Ambiti di misurazione della performance organizzativa

Ambito di misurazione previsti dal D.lgs. 150/2009 art.8	Traduzione presso la Camera di commercio di Crotonese
<i>Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Attuazione delle politiche di promozione e sviluppo del territorio, misurata attraverso opportuni indicatori di outcome delle politiche attuate con riferimento alla prospettiva dei clienti; • Attuazione delle politiche di innovazione (anche tramite la creazione di nuovi servizi) dei servizi anagrafico-certificativi, misurata attraverso opportuni indicatori di outcome delle politiche attuate, con riferimento ad esempio: ai risparmi di tempi e costi per le imprese dovuti all'incrementata accessibilità, alla disponibilità e multicanalità dei servizi (ad es. ComUnica); • Attuazione delle politiche di innovazione (anche tramite la creazione di nuovi

	<p>servizi) nei servizi di regolazione del mercato, misurata attraverso opportuni indicatori di outcome delle politiche attuate</p>
<p><i>Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stato di attuazione del programma pluriennale di mandato e degli eventuali aggiornamenti presenti nella Relazione previsionale e programmatica, sia in termini di effettivo raggiungimento degli obiettivi che in termini di rispetto delle fasi e dei tempi previsti (avanzamento). Tale misurazione viene effettuata sia tramite indicatori di efficacia dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi contenuti nei programmi strategici, sia attraverso indicatori di output relativi al rispetto delle fasi e dei tempi previsti nei suddetti programmi strategici. • Stato di attuazione dei programmi (a livello annuale e pluriennale) risultanti dal preventivo annuale economico, dal budget direzionale, dalla relazione previsionale e programmatica e dal piano della performance. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di output e di efficienza relativi alle attività e ai servizi. Per esempio la Camera valuta il miglioramento dell'accessibilità ai servizi, la durata media dei procedimenti, la trasparenza dell'attività, rispetto agli

	obiettivi contenuti nei programmi.
<i>Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi camerali, misurato mediante: analisi di customer satisfaction, utilizzo di questionari per ciascuna iniziativa, emoticon, sistema gestione qualità, sistema di gestione dei reclami
<i>Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi di forme di partecipazione e collaborazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Azioni relative alla riprogettazione organizzativa, alla formazione e all'incremento delle competenze del personale. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di output di specifici progetti, nonché di efficacia e di efficienza relativi alle singole attività che compongono i processi interni e ai servizi erogati.
<i>Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di processi di coinvolgimento delle imprese, principale stakeholder delle Camere. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di output e di efficacia di specifici progetti, nonché dei servizi erogati.
<i>Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Efficienza nell'erogazione dei servizi, realizzata mediante misurazione dei costi unitari degli output dei diversi servizi camerali, dei tempi medi di esecuzione dei procedimenti, nonché tramite indicatori di efficienza che mettano in rapporto risorse impiegate e output generati; • Efficienza nello svolgimento dei processi

	<p>e delle attività interne, mediante misurazione dei tempi medi di esecuzione, nonché tramite indicatori di efficienza che mettano in rapporto risorse impiegate e output generati.</p>
<p><i>Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Volumi e qualità degli output dei diversi servizi Camerali, misurati a titolo esemplificativo attraverso l'elaborazione dei dati presenti negli archivi operativi o nei sistemi informativi dalle varie Camere (es. Sistema Pareto), con particolare riferimento agli indicatori di output e qualità. • Iniziative di miglioramento dei servizi anagrafico-certificativi, realizzata attraverso opportuni indicatori di output, efficacia e qualità dei servizi erogati, con riferimento ad esempio ad accessibilità, disponibilità, multicanalità; • Iniziative di miglioramento dei servizi di regolazione del mercato, realizzate attraverso opportuni indicatori di output, efficacia e qualità dei servizi erogati, anche con riferimento, a titolo di esempio, all'accessibilità e ai tempi di esecuzione dei servizi.
<p><i>Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione di interventi specifici per la promozione delle pari opportunità. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di output.

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

Tab. 2 – Ambiti di misurazione della performance individuale (dirigenti e responsabili di unità organizzative)

Ambito di misurazione previsti dal D.lgs. 150/2009 art.9	Traduzione presso la Camera di commercio di Crotonese
<i>a. indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità</i>	Il Manuale operativo per la misurazione e la valutazione della performance definisce, per ciascuna posizione, la metodologia e gli strumenti (schede) da utilizzare per specificare annualmente gli ambiti di valutazione rilevanti nella specifica unità organizzativa, gli oggetti specifici della valutazione, dei relativi indicatori, nonché l'incidenza che ciascun indicatore ha sulla valutazione complessiva, in coerenza con gli obiettivi definiti annualmente nel Piano della performance.
<i>b. raggiungimento di specifici obiettivi individuali.</i>	Il Manuale operativo per la misurazione e la valutazione della performance, definisce per ciascuna posizione, la metodologia e gli

	strumenti (schede) da utilizzare per specificare annualmente gli obiettivi individuali da raggiungere (quantitativi o qualitativi, a seconda delle caratteristiche delle specifiche attività o progetti svolti), e i relativi indicatori e altri strumenti di misurazione.
c. qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura; competenze professionali e manageriali dimostrate;	Il Manuale operativo per la misurazione e la valutazione della performance definisce le logiche di valutazione e le relative scale valutative, per consentire l'effettivo esercizio della valutazione.
d. capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.	Il Manuale operativo per la misurazione e la valutazione della performance definisce la metodologia da utilizzare per consentire l'effettivo esercizio della valutazione.

Tab. 3 – Ambiti di misurazione della performance individuale (personale non dirigente)

Ambito di misurazione previsti dal D.lgs. 150/2009 art.9	Traduzione presso la Camera di commercio di Crotonese
<i>a. raggiungimento di specifici obiettivi individuali.</i>	Il Manuale operativo per la misurazione e la valutazione della performance, definisce la metodologia e gli strumenti (schede) da utilizzare per specificare annualmente gli obiettivi individuali da raggiungere (quantitativi o qualitativi, a seconda delle caratteristiche delle specifiche attività o progetti svolti), e i relativi indicatori e altri strumenti di misurazione.
<i>b. qualità del contributo assicurato alla</i>	Il Manuale operativo per la misurazione e la

performance generale dell'unità organizzativa di appartenenza; competenze e comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.	valutazione della performance definisce le logiche di valutazione e le relative scale valutative.
---	---

1.3 La metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa

1.3.1 Il modello adottato

La quantificazione della produttività destinata alla performance organizzativa è oggetto di contrattazione sindacale.

La delibera 104 della CIVIT prevede un'articolazione della performance organizzativa secondo cinque macroambiti che includono gli ambiti di misurazione previsti dall'articolo 8 del D.Lgs n.150/2009, e fornisce la struttura informativa del sistema di misurazione e valutazione.

I macro-ambiti di misurazione sono:

1. Il grado di attuazione della strategia: scopo di tale "macro-ambito" è consentire, attraverso le modalità esplicitate nel Sistema, di rappresentare ex ante quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare ex post se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto.
2. Il portafoglio delle attività e dei servizi: Mediante l'articolazione di tale "macro-ambito", viene data indicazione, ex ante, dell'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti ed, ex post, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati.
3. Lo stato di salute dell'amministrazione serve a garantire che lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali. A tal fine, il Sistema è strutturato in modo tale da consentire di valutare ex ante ed ex post se:
 - a) l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse;
 - b) i processi interni di supporto - i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione - raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia.

4. Gli impatti dell'azione amministrativa (outcome): volto ad identificare ex ante gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività e verificare ex post elementi utili a valutare se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti.

5. I confronti con altre amministrazioni (benchmarking): tale "macro-ambito", assume come base dati informativa l'insieme degli indicatori dei "macro-ambiti" precedenti comuni a più Camere di Commercio (Pareto) .

La individuazione di indicatori e target per la misurazione della performance organizzativa presuppone la definizione da parte del Consiglio camerale delle linee strategiche da realizzare – e della loro rilevanza e priorità - nei vari ambiti in cui si articola l'attività istituzionale dell'ente. La definizione delle priorità da perseguire è effettuata all'inizio del mandato con la predisposizione del programma pluriennale; essa è declinata dalla Giunta camerale con la predisposizione del piano triennale della performance, ed aggiornata annualmente o al manifestarsi di eventi ed accadimenti imprevisti che ne rendano opportuna una revisione.

Le aree strategiche di intervento, individuate dalla Giunta camerale nel piano della performance, evidenziano l'impatto che ci si propone di conseguire rispetto ai bisogni della collettività e del territorio (outcome) da definirsi e misurarsi facendo riferimento a dati, parametri, indicatori predefiniti, anche avvalendosi di indagini di benchmarking.

Come precedentemente visto, la Camera di Crotonese ha adottato il modello della *Balanced Scorecard*. In relazione a tale scelta sono identificate, per ognuna delle aree strategiche di attività, quattro principali prospettive: prospettiva dei clienti; prospettiva dei processi interni e qualità, prospettiva dell'apprendimento e crescita; prospettiva economico finanziaria.

La definizione degli obiettivi, partecipata sia dagli stakeholders esterni, presenti nel Consiglio (che approva il Programma pluriennale ed annuale), che dagli stakeholders interni (personale), consente la definizione di un Piano realmente condiviso. Fondamentale è il ruolo del Segretario Generale che ha il delicato compito di raccordare le diverse istanze, provenienti dai diversi portatori di interesse, di cui ha diretta conoscenza grazie alla presenza nelle riunioni del Consiglio, che delle istanze dei Responsabili.

Le linee strategiche definite dall'organo di indirizzo politico sono aggiornate ed articolate annualmente in programmi, progetti ed azioni strategiche ed operative che comportano il

coinvolgimento delle diverse unità organizzative in cui è articolato l'ente (alberatura del piano delle performance, realizzata anche grazie a strumenti informatici).

I programmi, i progetti e le azioni di cui al punto precedente devono contenere specifici riferimenti:

- a. agli obiettivi strategici che si pongono rispetto alle priorità di mandato
- b. al profilo temporale di realizzazione
- c. alle fasi di realizzazione
- d. alle risorse economiche e finanziarie assegnate
- e. a parametri ed indicatori attesi
- f. ai target che si intende perseguire
- g. alle unità operative coinvolte.

Tali riferimenti hanno un orizzonte temporale almeno pari a tre anni e presentano un livello di maggiore dettaglio per l'esercizio oggetto di programmazione, al fine di garantire una stretta correlazione con gli obiettivi operativi assegnati alle unità operative in cui si articola l'ente.

Il compito di valutare le performance organizzativa della Camera di Commercio è assegnato all'Organismo indipendente di valutazione.

Le indicazioni di tale organo rappresentano elementi di ingresso per le azioni correttive e la valutazione della performance organizzativa del Segretario Generale e dei dipendenti.

1.3.2 I requisiti minimi del sistema

Criteri di fissazione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi

Per ciascuna area strategica di attività, la Camera definisce i propri obiettivi strategici (Programma Pluriennale), cui collega degli indicatori utili a misurarne il grado di raggiungimento (prevalentemente indicatori di *outcome*).

Dagli obiettivi strategici discende la necessità di svolgere determinate attività e di erogare determinati servizi. Le modalità attese di svolgimento di tali attività e servizi consentono di definire gli obiettivi operativi (Relazione Previsionale e Programmatica), ai quali sono altresì collegati ulteriori indicatori in grado di misurarne il grado di raggiungimento.

Secondo la logica a cannocchiale, e nella prospettiva del collegamento tra performance complessiva dell'organizzazione e performance delle unità organizzative, è possibile

associare i suddetti obiettivi e indicatori alle diverse unità organizzative che ad essi contribuiscono.

Classi di obiettivi e tipologie di indicatori

Per ogni area strategica di attività sono individuati uno o più obiettivi strategici caratterizzati da una dimensione di lungo periodo che deve essere valutata in termini di impatto sulla collettività, in quanto molto spesso connessa con i bisogni primari del cittadino o, più in generale, degli *stakeholder*. Il raggiungimento di tali obiettivi è misurato, pertanto, anche attraverso indicatori di *outcome*.

Ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali sono state definite azioni, tempi, risorse, responsabilità organizzative.

Ogni obiettivo operativo può essere misurato tramite indicatori di output, di efficienza ed efficacia (riferiti alle risorse umane e materiali utilizzate), di qualità dei servizi erogati, ecc.

Format delle schede anagrafiche

La formalizzazione degli obiettivi strategici ed operativi e la misurazione del loro grado di raggiungimento attraverso opportuni indicatori deriva dall'utilizzo di schede uniformi che comprendano le caratteristiche essenziali degli obiettivi e dei correlati indicatori, compilate con il supporto dell'apposita piattaforma informatica.

Di seguito si riporta, a mero titolo esemplificativo, la scheda anagrafica relativa all'obiettivo trasparenza.

Le schede anagrafiche relative agli obiettivi strategici e operativi sono parte integrante del Piano della Performance. Tengono conto della dimensione pluriennale degli obiettivi e consentono il monitoraggio del grado di raggiungimento di tali obiettivi nel tempo.

Obiettivo strategico: C.2 Garantire accuratezza, tempestività e trasparenza delle informazioni

Garantire accuratezza, tempestività e trasparenza delle informazioni anche attraverso l'ausilio di strumenti di comunicazione innovativi e della multicanalità dei servizi

Programma: Garantire accuratezza, tempestività e trasparenza delle informazioni

Di fronte ad una clientela sempre più differenziata, diventa imprescindibile per la Camera avvalersi delle potenzialità offerte dalla multicanalità, come vera e propria strategia di relazione con gli utenti, strategia che può realizzarsi con efficacia se preceduta da una valutazione dei pubblici di riferimento, dei servizi e delle informazioni da rendere accessibili, della tipologia di rapporto con l'utente, degli strumenti e canali esistenti. In quest'ottica, l'ente intende continuare anche nel corso del 2012 a garantire accuratezza e tempestività delle informazioni anche attraverso l'ausilio di strumenti di comunicazione innovativi e della multicanalità dei servizi.

Obiettivo operativo: C2L Attuazione delle attività presiste dal Programma Triennale per la Trasparenza per l'anno 2012

Anche quest'anno l'ente ha predisposto il Programma Triennale per la Trasparenza 2012-2014. Durante il 2012 bisognerà assicurare la realizzazione di tutte le attività previste per quest'anno. Si tratta di un obiettivo trasversale poiché tutti i servizi sono coinvolti nel reperimento dei dati.

KPI Associati

	Peso	Stato	Target
ATTUAZIONE PROGRAMMA TRASPARENZA	100	--	>= 80

Responsabili: DONATELLA ROMEO

Unità organizzative coinvolte

SET1	ORGANI ISTITUZIONALI, SERVIZI, STUDI E PROMOZIONE
SET2	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO
STAFF	Planificaz. Strateg. Controllo di Gest. SG Qualità

Azione: C2L Attuazione delle attività presiste dal Programma Triennale per la Trasparenza per l'anno 2012

Anche quest'anno l'ente ha predisposto il Programma Triennale per la Trasparenza 2012-2014. Durante il 2012 bisognerà assicurare la realizzazione di tutte le attività previste per quest'anno. Si tratta di un obiettivo trasversale poiché tutti i servizi sono coinvolti nel reperimento dei dati.

Responsabile: DONATELLA ROMEO

Risorse umane coinvolte	Percentuale di impegno stimato
-------------------------	--------------------------------

Logica “a cannocchiale”

La Camera di Crotone, come visto in precedenza, ha adottato il modello della *Balanced Scorecard*. In relazione a tale scelta sono identificate, per ognuna delle aree strategiche di attività, quattro principali prospettive: dei processi interni; della crescita e dell'apprendimento; degli utenti e la prospettiva finanziaria.

Per ognuna di esse si è proceduto alla identificazione di obiettivi strategici ed operativi ai quali è associato un target di risultato atteso. La misurazione e valutazione degli obiettivi strategici ed operativi è effettuata tramite una “scheda analitica” che, coerentemente con la logica a cannocchiale prevista dalla normativa, identifica un determinato numero di indicatori, articolati in coerenza con la struttura organizzativa aziendale, ed

opportunamente descritti, declinati per anno, e associati ad un determinato target obiettivo.

Tali indicatori consentono pertanto di collegare la performance complessiva dell'organizzazione, declinata per ciascuna area strategica di attività, con la performance delle singole unità organizzative, nelle quali essa si articola.

La realizzazione degli obiettivi operativi comporta lo svolgimento di attività che sono oggetto di monitoraggio.

Relazioni tra indicatori e target

Come mostrato nell'immagine precedente le schede anagrafiche relative agli obiettivi strategici ed operativi contengono l'indicazione dei target, ossia dei valori attesi degli indicatori in corrispondenza dei quali è fissato il livello desiderato di performance (Delibera 89/2010).

1.4 La metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale

La quantificazione della produttività destinata alla performance individuale è oggetto di contrattazione sindacale.

Gli scopi prioritari della misurazione e valutazione della performance individuale sono, come noto (Delibera Civit 104/2010), i seguenti:

1. evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
2. chiarire e comunicare che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona;
3. supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
4. valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);
5. contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;

6. premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
7. promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

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 di norma 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.

L'Art. 9 del D.Lgs. n. 150/09, riguardo alla misurazione e valutazione della performance individuale distingue tra:

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei *dirigenti* e del *personale responsabile di una unità organizzativa* in posizione di autonomia e responsabilità che è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del *personale* sono collegate:

a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

La metodologia operativa adottata dalla Camera di commercio di Crotone per la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifici riferimenti ai diversi livelli organizzativi, è definita e descritta nell'apposito documento, il Manuale operativo, che risponde ai seguenti 10 requisiti previsti dalle Linee guida sul Sistema di misurazione e valutazione predisposte da Unioncamere (2010):

REQUISITO	RISPETTO NEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA CCIAA DI CROTONE
Primo requisito – Collegamento tra performance organizzativa e performance individuali	La valutazione della performance individuale di ogni singolo operatore, sia relativa al raggiungimento di specifici obiettivi, sia che riguardi il contributo dato agli stessi con comportamenti organizzativi, ha collegamenti chiari e documentabili con gli obiettivi generali dell'ente e con la performance di struttura.
Secondo requisito – Modalità di valutazione dei dirigenti di vertice	Nel Manuale operativo è chiaramente definita la modalità di valutazione del Segretario Generale da adottare da parte dell'OIV, per la formulare della proposta di valutazione agli organi di indirizzo
Terzo– Numero massimo e minimo di obiettivi e relativi indicatori e competenze associabili ai singoli individui.	Il numero di obiettivi che saranno sottoposti a misurazione ai fini della performance individuale è chiaramente individuato al fine di giungere ad una valutazione che sia il più possibile oggettiva.
Quarto requisito - Dizionario delle competenze/comportamenti organizzativi	Alla performance attesa dal valutato è associato un certo numero di comportamenti organizzativi che

	consentono di apprezzare la performance stessa nelle modalità di sua esplicitazione, ovvero il contributo dato dal soggetto valutato alle performance organizzative.
Quinto requisito - Descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo, scale, sistema di pesi, punteggi e relative procedure di calcolo volte all'ottenimento di un punteggio sintetico finale per valutare il grado di raggiungimento dei target riferiti agli obiettivi e alle competenze	Nel Manuale operativo sono definiti i comportamenti organizzativi da sottoporre a valutazione, le logiche di valutazione e le relative scale valutative, che consentono l'effettivo esercizio della valutazione
Sesto requisito - fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance individuale (art. 7, comma 3, lett. a del decreto).	E' stabilita con precisione la scansione delle attività relativa alla valutazione nel corso nell'anno attraverso due strumenti di riferimento specifici quali: il Manuale operativo e le relative schede di valutazione che documentano il processo valutativo
Settimo requisito - Chiara esplicitazione degli indicatori quantitativi utilizzati per valutare la capacità di differenziazione dei giudizi da parte dei dirigenti nei confronti dei propri collaboratori (art. 9, comma 1, lett. d del decreto).	Nel Manuale è esplicitata la metodologia di misurazione della capacità di differenziazione e di valutazione
Ottavo requisito - Descrizione delle modalità di comunicazione dei risultati ai valutati e delle procedure di conciliazione (art. 7, comma 3, lett. b del decreto).	Nel Manuale operativo sono definiti i criteri di calcolo e le modalità di comunicazione della valutazione al valutato. Nel caso vi siano comunque conflitti occorre prevedere procedure conciliative (come descritto successivamente).
Nono requisito - Modalità di utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione per lo sviluppo di piani di miglioramento individuale.	L'utilizzo dei Piani di miglioramento descritti nel Manuale operativo evidenziano la valorizzazione delle informazioni raccolte mediante il processo di misurazione e valutazione ai fini dello sviluppo individuale ed organizzativo
Decimo requisito - Esplicitazione del collegamento con i sistemi incentivanti.	Ai fini retributivi una volta calcolato il punteggio di ogni dipendente, il punteggio sarà un elemento per calcolare il valore economico della produttività. Nel Manuale operativo è anche definita

	la procedura di progressione che assicura il contributo della valutazione alla crescita professionale dell'individuo.
--	---

1.5 Trasparenza e indagini sul personale

L'Ente assicurerà la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance mediante gli strumenti individuati nell'ambito del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, con specifico riferimento alla sezione Trasparenza, Valutazione e Merito. Il grado di condivisione del presente Sistema sarà assicurato tramite l'informativa che sarà resa alle RSU ed al personale.

La Camera di Commercio di Crotonese fin dal 2004 conduce al suo interno l'indagine sul Benessere Organizzativo al fine di monitorare lo stato di soddisfazione del personale dipendente e degli altri collaboratori ed acquisire indicazioni sulle azioni di miglioramento da adottare.

Tale indagine è in linea con la direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica – “misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni”, emanata il 24.03.2004, che pone l'attenzione delle amministrazioni su tre punti:

1. le motivazioni per l'adozione di misure finalizzate ad accrescere il benessere organizzativo;
2. le indicazioni da seguire per accrescere il benessere organizzativo;
3. gli strumenti per l'attuazione della direttiva.

A partire dal 2005, il modello utilizzato è stato quello del programma Cantieri della Funzione Pubblica, che oggi è stato rivisto e migliorato per quanto riguarda il software e l'analisi dei dati. L'esito dell'indagine, realizzata annualmente, viene trasmesso all'Organismo indipendente di valutazione della performance che, ha anche il compito di realizzare indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale (art. 14 comma 5 del D. Lgs. 150/2009).

1.6 Collegamento del processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane (formazione, reclutamento, carriera, sistemi premiali, etc.)

Una sezione fondamentale della scheda di valutazione è quella relativa alla valutazione delle competenze professionali (sezione D – parte II), finalizzata a misurare la capacità di recepire le nozioni apprese, anche, in ambito formativo.

In base ai risultati emersi, anche da questa valutazione, la Camera di commercio adotta gli opportuni interventi in materia di:

- redazione dei piani formativi;
- elaborazione dei piani triennali dei fabbisogni di risorse umane;
- mobilità interna;
- attribuzione di progressioni economiche all'interno delle categorie e dei profili professionali di inquadramento.

L'analisi dei fabbisogni formativi è effettuata costantemente in concomitanza con l'attività annuale di programmazione dell'attività amministrativa, inquadrandosi come una condizione necessaria per la programmazione formativa. Il piano formativo costituisce in questa ottica il sistema di governo della formazione. Il piano definisce i propri contenuti in funzione della missione che l'ente intende perseguire dei cambiamenti sottesi al disegno strategico; il modello organizzativo gestionale reputato più idoneo per conseguire la missione assegnata; le esigenze individuali e collettive del personale.

Elemento fondamentale per la stesura del Piano di formazione sono le schede di miglioramento, descritte più ampiamente nel manuale operativo, che consentono di valorizzare i punti di forza e fronteggiare le aree di criticità.

Nello specifico, il Piano di Formazione, oltre agli elementi già menzionati assume quali elementi di ingresso

- √ il piano operativo annuale dei fabbisogni di personale;
- √ i risultati dell'indagine di benessere organizzativo;
- √ i risultati dell'indagine sulla soddisfazione dei clienti;
- √ le risorse finanziarie a disposizione.

Il piano operativo annuale delle assunzioni, che definisce il dettaglio di quanto programmato, contiene le azioni concrete che verranno realizzate nel corso dell'anno in questione per soddisfare i fabbisogni di personale individuati, tenuto conto dei limiti posti dalla dotazione organica vigente dell'Ente e dagli strumenti di programmazione economica.

L'attribuzione della progressione economica al personale non dirigenziale, come descritta dal manuale operativo, avviene previo espletamento di apposita procedura selettiva annuale e nei limiti delle risorse annualmente destinate in sede decentrata per tale finalità. E' il risultato di un processo di valutazione del personale, con riferimento ai fattori di competenza professionale predefiniti in sede di analisi organizzativa, volto ad evidenziare il grado di copertura delle competenze richieste ed il livello di coerenza del comportamento esplicitato dal dipendente durante il periodo di valutazione con quello predefinito e dal grado di raggiungimento dei risultati individuali e collettivi rilevati (art. 23 D.Lgs. 150/2009). Anche i percorsi di carriera tengono conto dei limiti imposti dalla programmazione economica del periodo di riferimento, che di volta in volta vengono definiti in sede di contrattazione sindacale.

1.7 Miglioramento del Sistema

La Giunta promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità anche mediante l'aggiornamento del presente Sistema di misurazione e valutazione, con il coinvolgimento dell'Organismo indipendente di valutazione, in un'ottica di miglioramento continuo.

2. Il Processo di valutazione della performance: fasi, tempi, soggetti e responsabilità

2.1 Fasi

Le fasi di misurazione e valutazione della performance organizzativa nell'ambito del Ciclo di gestione della performance sono così identificate:

1. **Pianificazione e controllo strategico:** il Consiglio camerale, approvando, con cadenza quinquennale, il Programma pluriennale dell'Ente, definisce gli obiettivi

strategici dell'organizzazione. Tale attività di indirizzo e declinazione della strategia di medio e lungo periodo dell'Ente richiede uno sforzo di lettura e analisi dell'ambiente di riferimento e delle proprie condizioni organizzative nonché l'individuazione di **indicatori di outcome e output**, su cui si basa l'attività di valutazione strategica.

2. **Programmazione e controllo:** A differenza della fase di pianificazione strategica che si sviluppa su una dimensione pluriennale, la dimensione temporale di riferimento della fase di Programmazione e controllo è annuale. Pertanto, ogni anno il Consiglio, su proposta della Giunta, approva la Relazione previsionale e programmatica che individua le attività da attuare nel corso dell'anno di riferimento, successivamente declinate, nel Piano performance in obiettivi operativi, definendo il rapporto tra risorse e risultati in corrispondenza di ciascuno dei propri obiettivi.

All'interno dei processi di Programmazione e controllo si collocano altri due importanti processi:

a. **Misurazione e valutazione della performance organizzativa;**

b. **Performance individuale e gestione delle risorse umane.**

Per poter misurare e valutare la performance organizzativa e quella individuale l'Ente Camerale traduce i propri obiettivi in **set di indicatori monitorabili** che articolandosi in relazione alle specifiche linee di azione Camerali permettono di misurare l'efficienza e l'efficacia dei processi interni ed esterni, il corretto utilizzo delle risorse umane e materiali, nonché i risultati ottenuti (in termini di *output*) in relazione ai progetti in corso, progetti che dovranno essere opportunamente correlati a puntuali obiettivi di *outcome* e di *output*.

In particolare, sulla base della relazione previsionale e programmatica e del Piano performance, la Giunta, con la metodologia descritta nel Manuale operativo, assegna gli obiettivi al Segretario generale e, questi, ai Dirigenti.

I Dirigenti, su proposta delle Posizioni organizzative, assegnano gli obiettivi al personale del proprio Settore, secondo un processo dettagliatamente descritto nel Manuale operativo.

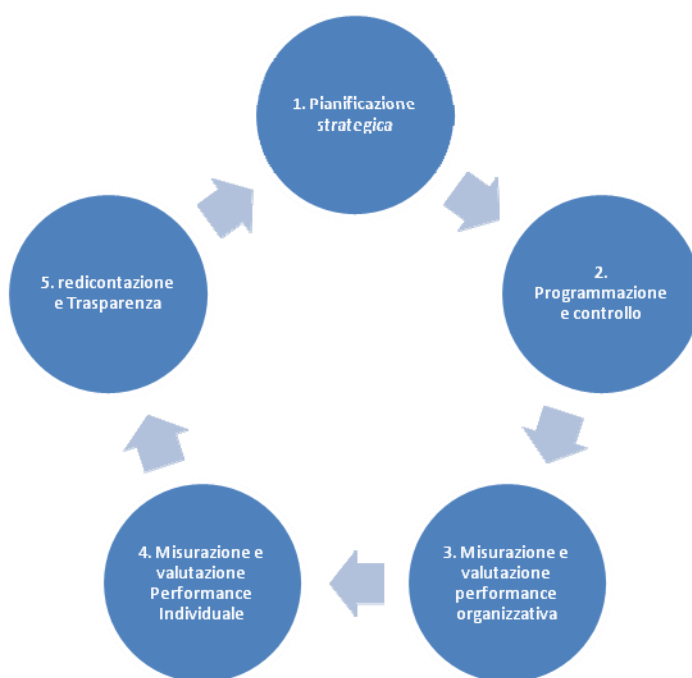
Considerando le principali fasi del processo di misurazione e valutazione della performance individuale, esse possono essere così individuate:

- assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi;
- monitoraggio e raccolta dei dati per la valutazione;
- analisi dei dati e valutazione;
- comunicazione dei risultati;
- elaborazione di piani di miglioramento individuali.

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

Si stabilisce che il un numero di obiettivi per dipendente deve uguale a parità di categoria contrattuale e di ruolo come definito nel Manuale.

3. **Rendicontazione e trasparenza:** i risultati dell'attività di monitoraggio sono condivisi e resi pubblici nella c.d. fase tre di Rendicontazione e Trasparenza. Essa comprende le attività che l'Ente pone in essere per rappresentare il livello di performance raggiunto durante il periodo di riferimento e portare i propri interlocutori, interni ed esterni, a conoscenza dei risultati ottenuti, utilizzando tutti gli strumenti disponibili, primo fra tutti il proprio sito internet.



Per ciascuna fase del Ciclo si procede ad una misurazione “*ex ante*”, “*in itinere*” ed “*ex post*”:

- La misurazione “**ex ante**” consiste nel definire, gli oggetti di misurazione (*outcome*, *output*, attività, servizi, progetti, ecc.);
- La misurazione “*in itinere*” consiste nella verifica in corso d’anno dello scostamento tra obiettivi e risultati e nell’avvio di azioni correttive volte al rispetto del *trend* atteso;
- La misurazione “*ex post*” consiste nella verifica, a fine anno, dello scostamento tra obiettivi e risultati conseguiti.

La Misurazione e valutazione della performance è, dunque, nodale rispetto all’intero Ciclo di performance, poiché identifica il contributo /risultato e la modalità di raggiungimento dello stesso che un’entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, intero Ente) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi individuati con le politiche e, pertanto, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l’organizzazione è stata costituita.

2.2 Tempi

Ogni cinque anni il Consiglio, su proposta della Giunta, approva il programma pluriennale. Entro il 31 ottobre il Consiglio, su proposta della Giunta, approva la Relazione previsionale e Programmatica.

Entro il 31 gennaio di ogni anno, in collaborazione con i vertici dell’amministrazione, la Giunta approva il Piano della performance.

Sulla base degli obiettivi del Piano performance la Giunta assegna gli obiettivi al Segretario generale e questi ai Dirigenti.

I dirigenti assegnano, su proposta delle Posizioni organizzative, gli obiettivi al personale.

Entro il 30/04 i dirigenti, supportati dalle Posizioni organizzative, avviano la fase di valutazione, come specificato nel Manuale operativo.

Entro il 30 giugno dell’anno successivo a quello di adozione del Piano, la Giunta definisce la Relazione sulla performance realizzata dalla struttura sulla base di una prima fase di valutazione, evidenziando i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Successivamente l'Organismo indipendente di valutazione valida la Relazione sulla performance valutando la performance organizzativa e proponendo la valutazione del raggiungimento degli obiettivi da parte del Segretario generale.

Sulla base della stessa il Segretario generale concluderà la valutazione dei Dirigenti e questi a loro volta, supportati dalle Posizioni organizzative, concluderanno la valutazione dei risultati individuali e di gruppo.

Con riferimento ai tempi della misurazione e valutazione della performance i responsabili delle varie unità organizzative dell'Ente Camerale (dirigenti e posizioni organizzative) monitorano semestralmente le attività e gli obiettivi ad essi assegnati.

Il dettaglio del processo, con la relativa tempistica, è dettagliatamente descritto nel manuale operativo.

2.3 Modalità

Oltre alla formalizzazione del processo di misurazione e valutazione mediante l'approvazione e la condivisione di appositi Piani e schede (si veda manuale operativo), il Sistema prevede anche dei flussi comunicativi formali (a metà anno) ed informali quali la realizzazione di incontri periodici con i Dirigenti e le Posizioni organizzative durante i quali si procede all'approfondimento di eventuali cause ostative alla completa realizzazione dell'obiettivo.

Gli incontri periodici oltre ad offrire il flusso informativo necessario allo sviluppo della fase di valutazione dei risultati e di redazione dei report finali, sono di prezioso ausilio per l'avvio del meccanismo di feedback al fine di garantire reale coerenza ai successivi interventi in sede di programmazione, nonché a favorire lo sviluppo di una "cultura" diffusa orientata alla performance.

Anche durante la fase di assegnazione degli obiettivi, monitoraggio e valutazione sono previsti colloqui con i soggetti coinvolti.

La rilevazione della customer satisfaction e del benessere organizzativo viene effettuata mediante apposite indagini rispettivamente semestrali ed annuali.

Dal punto di vista informatico, la Camera di commercio si avvale di software per la raccolta, l'elaborazione e la condivisione dei dati e delle informazioni necessarie alla implementazione del processo di misurazione e valutazione.

3. Soggetti e responsabilità

Il D.lgs. 150/2009 all'art. 12 individua, in termini generali, i soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale ed in particolare: a) un organismo centrale denominato "Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle pubbliche amministrazioni, b) organismi indipendenti di valutazione (OIV), c) l'organo di indirizzo politico-amministrativo, d) i dirigenti di ciascuna amministrazione. Sarà l'organo d'indirizzo politico – amministrativo (art. 14) ad occuparsi della "valutazione annuale dei dirigenti di vertice ed attribuzione ad essi di premi".

L'Organismo indipendente di valutazione sostituisce i servizi di controllo interno, comunque denominati, di cui al D. Gsl. 286/1999, ed esercita, in piena autonomia, le seguenti attività:

- controllo strategico: in particolare ai sensi del DPR 254/2005 art. 35, la valutazione strategica è affidata alla Giunta, che si avvale di un apposito organo, tale organo fornisce alla Giunta anche "elementi di giudizio per la valutazione del Segretario Generale e allo stesso per la valutazione dei dirigenti"; a seguito del D.lgs. 150/2009 tale organo coincide appunto con l'OIV.
- monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni;
- comunicazione delle criticità riscontrate;
- validazione della Relazione sulla performance; garanzia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione; proposta della valutazione annuale dei dirigenti di vertice; applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione;
- promozione e attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità; verifica dei risultati e delle buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

L'OIV della Camera di commercio di Crotone è un organo collegiale composto da 3 componenti dotati di elevata professionalità ed esperienza, maturata nel campo del management, della valutazione della performance e della valutazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni.

Presso l'OIV è costituita una struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, dotata di risorse umane che già hanno svolto attività attinenti ai controlli interni, composta da un dipendente di categoria D che svolge le funzioni di responsabile (in quanto possiede una specifica professionalità ed esperienza nel campo della misurazione della performance, come previsto dalla normativa) e da un dipendente di categoria C.

La valutazione del personale non dirigente è, invece, responsabilità del dirigente di riferimento delle singole unità organizzative, sotto la supervisione ed il coordinamento del Segretario Generale, nell'ambito delle disposizioni del contratto decentrato.

In conclusione, in conformità agli articoli 7, comma 2, e 9 del decreto, la funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- dagli OIV che, con il supporto della struttura tecnica permanente di cui all'articolo 14, commi 9 e 10, del decreto, presidiano, in maniera integrata e sistemica, il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa nel suo complesso e propongono, all'organo di indirizzo politico, la valutazione individuale esclusivamente dei dirigenti di livello generale;
- dai dirigenti, secondo quanto previsto dagli articoli 16 e 17, comma 1, lettera e-bis), del D. Lgs. n. 165/2001.

4. Procedure di conciliazione

Al fine di risolvere eventuali controversie riguardanti la valutazione con celerità, efficacia, efficienza ed economicità, viene istituito un organo conciliatore composto dal dirigente non interessato dalla controversia e da due Posizioni Organizzative scelta a sorteggio tra quelle non interessate dalla controversia, fatta salva la possibilità di esperire il procedimento previsto dall'articolo 31 L.138/2010 Collegato Lavoro - Conciliazione e arbitrato, legge che introduce una nuova regolamentazione delle procedure per la risoluzione delle controversie in materia di lavoro", valida anche per il pubblico impiego.

Si stabilisce che l'attività di conciliazione deve ritenersi eccezionale ed ammissibile solo nei casi in cui:

1. vi siano errori materiale nello sviluppo della procedura di valutazione (errato soggetto valutatore, errore nell'utilizzo di parametri, mancanza di elementi fondamentali della valutazione come per esempio il colloquio finale, ecc.)

2. vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione, per esempio comportamenti palesemente difformi del valutatore rispetto ai suoi colleghi (che minerebbero la comparabilità della valutazione a livello di struttura) o situazioni di valutazione generalizzata (contraria ai principi di qualsiasi sistema di valutazione).

Prima della conciliazione, ed entro 15 giorni dalla comunicazione della valutazione, è obbligatorio procedere con una pre-conciliazione, inviando apposita istanza al dirigente che ha effettuato la valutazione.

Al di fuori dei motivi suddetti è opportuno non ricorrere alla procedura conciliativa, ma discuterne direttamente col valutatore e riportare le conclusioni nella scheda di valutazione.

5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

I sistemi di programmazione e controllo (strategico e di gestione) già implementati nell'Ente Camerale si coordinano e raccordano con i contenuti del Sistema di misurazione e valutazione.

Saranno adottate tutte le misure atte a garantire che il presente Sistema sia integrato e coerente nei contenuti e nei tempi con quanto previsto per sistemi di controllo, in particolare per il sistema di valutazione e controllo strategico e per i sistemi di controllo di gestione interni all'amministrazione.

La misurazione e valutazione della performance anche a livello di sistema allargato dovrà essere garantita a regime e potrebbe non essere ancora disponibile in fase di prima implementazione.

6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Saranno adottate tutte le misure atte a garantire che il presente Sistema sia integrato e coerente nei contenuti e nei tempi con quanto previsto per i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, nel rispetto delle scadenze di legge.



Camera di Commercio
Crotone

ALLEGATO 2) ALLA
D.G. N. 29 DEL 19/03/12

Manuale Operativo per la Misurazione e la Valutazione della Performance

Rev. 0 2012	Preparato: Struttura Tecnica Permanente di Supporto all'OIV	Verificato: Segretario Generale	Approvato: Deliberazione di Giunta n. 29 del 19/03/12
----------------	--	---------------------------------------	---

INDICE

1. <u>LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</u>	3
1.1 La performance organizzativa.....	3
1.2 La performance individuale	5
2 La valutazione della performance del Segretario Generale	5
3 <u>LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLA DIRIGENZA</u>	6
4 <u>LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI RESPONSABILI DI</u> <u>UNITÀ ORGANIZZATIVA IN POSIZIONE DI AUTONOMIA E</u> <u>RESPONSABILITÀ</u>	7
5 <u>LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE NON</u> <u>DIRIGENTE</u>	7
6 <u>FATTORI DI VALUTAZIONE</u>	8
7 <u>CRITERI DI EROGAZIONE DEGLI INCENTIVI ECONOMICI AL PERSONALE</u> <u>NON DIRIGENTE</u>	12
8 <u>NUOVI ISTITUTI INCENTIVANTI PREVISTI DAL D.LGS. N. 150/2009</u>	15
9 <u>IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE</u>	15
10 <u>LA PROGRESSIONE ORIZZONTALE</u>	19
10.1 Valutazione dei risultati e delle competenze ai fini della progressione.....	20

1. La misurazione e la valutazione della performance

Come già riportato nel sistema di misurazione e valutazione il D.Lgs. n. 150 del 2009, nel delineare la finalità di assicurare elevati standard qualitativi dei servizi, individua, quale strumento per il perseguimento dell'obiettivo, la valorizzazione dei risultati e della performance individuale e organizzativa.

L'art. 3 individua i principi informatori del sistema di misurazione e valutazione della performance.

In primo luogo, detta valutazione deve abbracciare:

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

La ripartizione delle risorse destinate alla performance organizzativa ed alla performance individuale, sia per il personale dirigente che per quello non dirigente, è effettuata in conformità alle normative vigenti.

1.1 La performance organizzativa

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

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

Per quanto attiene la realizzazione della *performance organizzativa*, viene considerato soddisfacente un risultato pari al 71% rispetto al target, al di sotto del quale si procede alla attribuzione delle risorse in misura proporzionale al raggiungimento degli obiettivi (3^a). Per risultati superiori al 71% ma inferiori o pari al 79% è possibile destinare una somma pari al 90% delle risorse (2^a); per

risultati pari o superiori all'80% può essere destinata alle predette finalità l'intera somma, nel rispetto delle procedure e degli esiti del sistema di valutazione (1^a).

Compete all'organismo indipendente di valutazione (OIV) la valutazione e la certificazione del raggiungimento dei risultati complessivi dell'ente: pertanto non potrà essere attribuito alcun trattamento accessorio legato alla performance organizzativa prima della acquisizione dell'apposita validazione dell'OIV.

Nel caso si originino residui nella parte di fondo destinato, a seguito della contrattazione, alla performance organizzativa, la parte non distribuita sarà attribuita al Servizio con la percentuale media di raggiungimento dei target fissati nel Piano Performance più alta, incrementando il budget del Servizio (Q_i), calcolato secondo la seguente tabella.

RIPARTIZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PERSONALE

FATTORI MOLTIPLICATIVI PRODUTTIVITA' PER CATEGORIA				
A	B	C	D	
1,00	1,25	1,56	1,95	
n. dipendenti cat. A	n. dipendenti cat. B	n. dipendenti cat. C	n. dipendenti cat. D	n. tot. dipendenti
Coeff. cat.= 1,00 x n. dipendenti cat. A	Coeff. cat.= 1,25 x n. dipendenti cat. B	Coeff. cat.= 1,56 x n. dipendenti cat. C	Coeff. cat.= 1,95 x n. dipendenti cat. D	Somma coeff.
(Budget per Servizio/ Somma coeff) x Coeff. Cat.	(Budget per Servizio/ Somma coeff) x Coeff. Cat.	(Budget per Servizio/ Somma coeff) x Coeff. Cat.	(Budget per Servizio/ Somma coeff) x Coeff. Cat.	Somma Budget per Servizio

Il processo di valutazione avviene tramite un confronto del valore assunto dagli indicatori definiti nel Piano della performance rispetto ai relativi target definiti in sede di pianificazione strategica e programmazione operativa (% di raggiungimento del risultato atteso). La misurazione avviene attraverso la media degli indicatori individuati annualmente dalla Giunta.

Per il personale non dirigente, l'unico fattore di distinzione per l'attribuzione della produttività collettività è determinato dalla diversa categoria contrattuale: così come rappresentato nel prospetto che segue, al crescere della categoria contrattuale di appartenenza, è previsto un incremento del 25%.

1.2 La performance individuale

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

2 La valutazione della performance del Segretario Generale

La valutazione annuale della performance del Segretario Generale è effettuata dalla Giunta su proposta dell'Organismo indipendente di valutazione.

La valutazione del Segretario Generale – in quanto organo di vertice della struttura amministrativa - avviene con riferimento ai seguenti fattori:

- performance dell'ente nel suo complesso (*performance organizzativa*);
- *performance individuale*:

Valutazione funzioni di vertice Ente Camerale

Raggiungimento di specifici obiettivi individuali

Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura
Competenze professionali e manageriali dimostrate

Capacità di valutazione.

La Capacità di valutazione del Segretario Generale è misurata attraverso apposito obiettivo inserito nella sezione c).

La ponderazione dei singoli indicatori è demandata alle schede di valutazione (allegato 1) approvate annualmente dalla Giunta in relazione agli obiettivi assegnati ed ai correlati comportamenti attesi.

La Giunta prende atto della relazione dell'Organo indipendente di valutazione che propone la valutazione dei risultati del Segretario Generale; valuta la prestazione del Segretario Generale.

Quindi, la valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi del Segretario Generale avvengono dopo la validazione e la proposta di valutazione dell'OIV ; il pagamento della retribuzione di risultato è effettuato entro il 31 luglio dell'anno successivo a quello cui la valutazione è riferita.

3 La valutazione della performance della dirigenza

La dirigenza viene valutata annualmente dal Segretario Generale con riferimento ai seguenti fattori:

- performance dell'ente nel suo complesso (*performance organizzativa*);
- *performance individuale*:
 - indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità
 - raggiungimento di specifici obiettivi individuali
 - qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura; competenze professionali e manageriali dimostrate
 - capacità di valutazione.

La Capacità di valutazione dei Dirigenti è misurata attraverso apposito obiettivo inserito nella sezione c).

La ponderazione dei singoli indicatori è demandata alle schede di valutazione (allegato 2) formalizzate dal Segretario Generale in relazione agli obiettivi assegnati ed ai correlati comportamenti attesi.

La valutazione della performance individuale della dirigenza è effettuata entro il mese di aprile; l'assegnazione della retribuzione di risultato è effettuata con atto datoriale del Segretario Generale da adottarsi entro il 31 luglio dell'anno successivo a quello cui la valutazione è riferita.

Gli esiti della valutazione sono comunicati tempestivamente dal Segretario Generale mediante apposito colloquio.

4 La valutazione della performance dei responsabili di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità

I responsabili di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità (Posizioni Organizzative) vengono valutati con riferimento ai seguenti fattori:

- performance dell'ente nel suo complesso (*performance organizzativa*);
- risultati del Segretario Generale e della dirigenza dell'area di appartenenza;
- obiettivi direttamente assegnati (con apposito incarico di Posizione Organizzativa);
- apporto qualitativo e comportamento organizzativo;
- capacità di valutazione (relativamente alla proposta di valutazione).

La ponderazione dei singoli indicatori è demandata alle schede di valutazione (allegato 9) formalizzate dal Dirigente in relazione agli obiettivi assegnati ed ai correlati comportamenti attesi.

La valutazione del comportamento organizzativo dei dipendenti e dei risultati raggiunti (Sezione D) delle Posizioni Organizzative è effettuata entro il mese di aprile e l'assegnazione della retribuzione di risultato è effettuata dal Segretario Generale.

Gli esiti della valutazione sono comunicati tempestivamente dal Dirigente.

5 La valutazione della performance del personale non dirigente

La valutazione delle performance di ciascun lavoratore tiene conto, oltre che della categoria (A, B1, B3, C, D1 e D3), di:

- performance dell'ente nel suo complesso (*performance organizzativa*);
- risultati del Segretario Generale e della dirigenza dell'area di appartenenza;
- performance organizzativa dell'area di appartenenza (Servizio);
- raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali assegnati;

- apporto qualitativo e comportamento organizzativo.

La ponderazione dei singoli indicatori è demandata alle schede di valutazione (allegati da 4 a 9) formalizzate dal Dirigente, su proposta delle PO, in relazione agli obiettivi assegnati ed ai correlati comportamenti attesi.

La valutazione del comportamento organizzativo dei dipendenti e dei risultati raggiunti (Sezione D) è effettuata entro il mese di aprile e l'assegnazione della retribuzione di risultato è effettuata dal Segretario Generale.

Gli esiti della valutazione sono comunicati tempestivamente dalla Posizione Organizzativa.

6 Fattori di valutazione

Il peso dei fattori b), c) e d), di seguito indicati, varia a seconda del ruolo ricoperto dal personale nell'organizzazione e viene indicato nelle apposite schede di valutazione dei singoli dipendenti.

La valutazione complessiva è data dalla somma dei fattori b), c) e d) ed è illustrata in apposita scheda di valutazione.

Le schede di valutazione sono distinte per le categorie A, B, C e D, con ulteriore suddivisione all'interno delle categorie B e D per i profili professionali, rispettivamente, con trattamento tabellare iniziale B1 e B3 e D1 e D3.

Il punteggio massimo attribuibile in ciascuna scheda è pari a 100 ed i singoli fattori di valutazione hanno pesi diversi a seconda della posizione di lavoro preventivamente definita dall'ente in funzione delle performance individuali che si intende raggiungere con riferimento agli obiettivi di volta in volta prefissati.

Viene operata inoltre una differenziazione nei fattori di valutazione tra personale esperto e personale neo-inserito (ossia personale che ricopre la posizione di lavoro nella categoria da un periodo inferiore od uguale a 12 mesi).

La sezione D della scheda, parte II, deve essere compilata per ogni obiettivo assegnato al dipendente.

Qualora nel corso dell'anno si verificano casi di mobilità interna ovvero passaggi di categoria o di profilo professionale, la valutazione avverrà secondo il criterio di prevalenza ossia avverrà con riferimento al ruolo ricoperto o all'unità operativa di cui il valutato ha fatto parte per il maggior numero di mesi (periodi maggiori a 16

giorni) nel corso dell'anno. Qualora non sia applicabile il predetto criterio, occorrerà compilare due distinte schede.

La valutazione della performance individuale viene effettuata sul personale in servizio effettivo per un periodo almeno pari a quattro mesi nell'anno legale, fatti salvi i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

I fattori di valutazione sono:

Performance individuale

b) *valutazione legata agli obiettivi del Segretario Generale e della dirigenza (SEZIONE B)*: ogni anno una parte della retribuzione accessoria del personale non dirigente è correlata ai risultati ottenuti dal Segretario Generale e dalla Dirigenza per gli obiettivi direttamente loro assegnati (b) e per quelli attribuiti alle aree organizzative ed agli uffici di staff da essi diretti e coordinati. Non si tiene conto viceversa degli esiti della valutazione dei comportamenti organizzativi dei predetti soggetti. Tale fattore pesa per il 20% per il personale titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità e per il personale responsabile di uffici di staff, e per il 10% per il restante personale delle singole aree dirigenziali.

Se la percentuale di completamento degli obiettivi è al di sotto della 71% i premi sono attribuiti in misura proporzionale alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi stessi (3b); se gli obiettivi sono raggiunti in una percentuale ricompresa tra il 71% ed il 79% si attribuisce il 90% delle risorse (2b); per una percentuale di raggiungimento degli obiettivi superiore all'80% in poi si attribuiscono per intero (1b).

c) *valutazione legata agli obiettivi dei titolari di posizione organizzativa e aree di alta professionalità (SEZIONE C)*: ogni anno una parte della retribuzione accessoria del personale non dirigente, ad esclusione del personale inquadrato nelle cat. A e B1, è correlata ai risultati ottenuti dai titolari di posizioni organizzative e di area di alta professionalità con riferimento ai servizi di appartenenza rispetto agli obiettivi agli stessi direttamente assegnati. Non si tiene conto viceversa degli esiti della valutazione dei comportamenti organizzativi dei predetti soggetti. Tale fattore pesa per il 10% per il personale di cat. B3, C1, D1, D3 e per tutto il personale appartenente all'area di posizione organizzativa o di alta professionalità.

I premi legati a tale parametro sono attribuibili al personale di cat. B3, C e D.

Se la percentuale di completamento degli obiettivi è al di sotto della 71% i premi sono attribuiti in misura proporzionale alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi stessi (3c); se gli obiettivi sono raggiunti in una percentuale ricompresa tra il 71% ed il 79% si attribuisce il 90% delle risorse (2c); per una percentuale di raggiungimento degli obiettivi superiore all'80% in poi si attribuiscono per intero (1c).

d) *valutazione della performance individuale (SEZIONE D)*: la performance è misurata e valutata sulla base di apposite schede di valutazione che contengono nella prima parte (PARTE I – I RISULTATI) i risultati ottenuti rispetto a quelli attesi e nella seconda (PARTE II – APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO) i fattori di valutazione delle prestazioni in relazione ai singoli obiettivi preventivamente individuati ai quali il dipendente abbia contribuito in forma singola ovvero in gruppo con altri dipendenti.

Per la Parte II al fine di pervenire alla valutazione finale, relativamente a questo fattore, si calcolerà la media ponderata, sulla base del peso degli obiettivi, dei punteggi attribuiti all'apporto qualitativo di ogni singolo obiettivo.

Nel caso in cui un dipendente venga coinvolto in più progetti, occorre preventivamente pesarne l'apporto. La somma dei pesi assegnati deve essere pari a 100.

Il raggiungimento di obiettivi /di aree di risultato individuali o di gruppo del personale non dirigente pesa:

- il 40% per il personale titolare di posizione organizzativa e di area di alta professionalità;
- il 45% per i D1 e i D3 non PO;
- il 50% per i C;
- il 55% per il restante personale di cat. B3;
- per il personale inquadrato in cat. A e B1 il peso varia da 0 al 40% in caso di assegnazione di obiettivi individuali ovvero di coinvolgimento diretto in obiettivi di gruppo.

La seconda parte di questa sezione della scheda contiene la valutazione della performance individuale in senso stretto, ovvero dell'apporto qualitativo del dipendente con riferimento ai singoli obiettivi ai quali ha preso parte direttamente.

Tale fattore pesa:

- il 40% per i titolari di posizione organizzativa o di alta professionalità;
- il 35% per i titolari di uffici di staff e per il personale inquadrato in cat. D3;
- il 30% per i C;
- il 25% per il personale appartenente alle cat. B3;
- una percentuale dal 50 al 90% per il personale di cat. A e B1.

Si riepilogano i pesi attribuiti ai predetti fattori distinti per ruolo organizzativo:

<i>ruolo/fattore di valutazione</i>	Personale cat. D Titolare di posizione organizzativa ed alta professionalità	Titolare di ufficio di staff e personale D3 non titolare di posizione organizzativa o alta professionalità	Personale cat. C	Personale cat. B3	Personale cat. A e B1
Obiettivi SG e dirigenza	20	20	10	10	10
Obiettivi titolari P.O. ed alte professionalità	/	/	10	10	/
Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	40	45	50	55	Da 0 a 40 ¹
Apporto qualitativo individuale	40	35	30	25	Da 50 a 90 ²

Si stabilisce che il un numero di obiettivi (Sezione D – parte I) per dipendente deve uguale a parità di categoria contrattuale. In particolare:

Categoria contrattuale	N° di obiettivi
A	3
B1	3
B3	4
C	5
D1	5
D3	5

¹ A parità di categoria deve essere applicato lo stesso peso.

² A parità di categoria deve essere applicato lo stesso peso.

PO/AP	Come da provvedimento di incarico
DIRIGENTI	Individuati dalla Giunta

Inoltre, in fase di attribuzione dei pesi agli obiettivi assegnati si dovrà garantire che la loro somma sia pari al 100%.

7 Criteri di erogazione degli incentivi economici al personale non dirigente

Non viene attribuita la produttività al personale che nell'anno è stato in servizio effettivo per un periodo inferiore a n. 4 mesi. In caso di periodi lavorati superiori al minimo previsto ma inferiori all'anno (assenze lunghe, mobilità, assunzioni in corso d'anno, cessazioni, ecc.) anche gli obiettivi assegnati e i relativi risultati attesi dovranno essere riproporzionati. Conseguentemente anche l'eventuale valore teorico del premio incentivante preventivamente determinato deve essere riproporzionato in rapporto al minore periodo lavorato. A tale fine anche l'importo previsto per il personale in regime di part-time viene riproporzionato nella percentuale di prestazione lavorativa.

Nel caso di cessazione in corso d'anno o di assenza non inferiore a quattro mesi di parte del personale coinvolto nei progetti, qualora non si provveda al reintegro delle unità eventualmente mancanti nel periodo di riferimento, le somme stanziare per il raggiungimento di obiettivi di gruppo in relazione a tale personale e non attribuibili per la mancata partecipazione vengono assegnate, nella misura massima del 50% su proposta del Dirigente di area, al restante personale che comunque abbia portato a termine con esiti positivi l'obiettivo.

Nel caso in cui al personale siano assegnati più obiettivi e quindi siano state compilate più schede di valutazione, ai fini della corresponsione del relativo compenso incentivante si tiene conto della media delle valutazioni ottenute, ponderate rispetto alla percentuale di partecipazione ad ogni obiettivo.

MODALITA' DI CALCOLO DELLA PRODUTTIVITA' SPETTANTE

$$b = (10\%) \times \text{percentuale raggiungimento obiettivi SG/dirigenza (1b, 2b o 3b)}$$

$$c = (10\%) \times \text{percentuale raggiungimento obiettivi PO/alte professionalità (1c, 2c o 3c)}$$

$d1 = (50\%) \times \text{percentuale media ponderata raggiungimento obiettivi di gruppo/individuali} = \text{VALORE FINALE fattore d- parte I}$

$d2 = (30\%) \times \text{punteggio medio ponderato ottenuto nella parte II della sezione D/100} = \text{VALORE FINALE fattore d-parte II}$

A : COEFFICIENTE DI REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI:

b+ c+d1 + d2

CRITERIO PER L'ASSEGNAZIONE DEL PREMIO INDIVIDUALE

I = compenso individuale di produttività

$$I = D_i \times Q_i / \sum D_i(\text{servizio})$$

$D_i = A \times B \times C =$ **coefficiente individuale**

Dove:

A = coefficiente realizzazione obiettivi PI
(da 1 a 100) Per tale coefficiente si fa riferimento alla valutazione individuale dell'anno di riferimento. Il coefficiente varia da 1 a 100

B = coefficiente di categoria (da 1,10 a 3,60) secondo tabella a lato

C = coefficiente di presenza (da 0 a 1)
Uguale a: giornate di presenza effettiva (i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale vengono considerati presenza) / giornate lavorative annue totali

COEFFICIENTE DI CATEGORIA – B	
Categoria	Coefficiente
A1	1,10
A2	1,20
A3	1,30
A4	1,40
A5	1,50
B1	1,60
B2	1,70
B3 ORIZZONTALE	1,80
B4 ORIZZONTALE	1,90
B3 VERTICALE	2,00
B4 VERTICALE	2,10
B5 VERTICALE	2,20
B6 VERTICALE	2,30
B7	2,40
C1	2,50
C2	2,60
C3	2,70
C4	2,80
C5	2,90
D1	3,00
D2	3,10
D3 ORIZZONTALE	3,20
D3 VERTICALE	3,30
D4 VERTICALE	3,40
D5 VERTICALE	3,50
D6 VERTICALE	3,60

$Q_i =$ **quota fondo produttività da assegnare a ciascun servizio**
calcolato come segue:

$$Q_i = F / \sum S_i * S_i$$

F = importo totale del fondo per la produttività destinato alla performance individuale

$S_i =$ somma dei coefficienti del singolo servizio (coefficiente di categoria per personale di ciascuna categoria assegnato al servizio stesso)

$\sum S_i =$ Sommatoria dei coefficienti di tutti i servizi

N.B.: per il personale che nel corso dell'anno ha lavorato in più servizi si userà il criterio della prevalenza temporale

8 Nuovi istituti incentivanti previsti dal D.Lgs. n. 150/2009

I nuovi istituti premianti previsti dal D.Lgs. 150/2009 “Premio efficienza”, “Premio annuale per l’innovazione” troveranno applicazione a partire dalla sottoscrizione del contratto nazionale collettivo del comparto per il triennio 2014-2016.

9 Il processo di valutazione del personale non dirigente

La Giunta camerale, stabilisce gli indicatori e relativi target di performance organizzativa per l’anno in corso che verranno utilizzati anche per la valutazione del personale camerale. In tale sede sono altresì inseriti, nell’ambito della alberatura delle performance, i progetti operativi/le attività programmate per l’anno in corso assegnati alla struttura.

Entro gennaio il Segretario Generale ovvero il dirigente interessato assegna ai responsabili di posizione organizzativa o di area di alta professionalità le aree di risultato per l’anno. A cascata entro il medesimo termine vengono assegnati al restante personale gli obiettivi gestionali annuali, a cui sarà collegata l’attribuzione di salario accessorio con oneri sull’apposito fondo per le risorse decentrate. La quantificazione delle risorse da destinare alla produttività avviene in seguito alla stipula dell’accordo decentrato coi soggetti sindacali per la ripartizione annuale dei fondi ex art. 17 CCNL 01/04/99.

Considerando le principali fasi del processo di misurazione e valutazione della performance individuale, esse possono essere così individuate:

Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi

L’assegnazione degli obiettivi, da parte del soggetto valutatore (Giunta per il Segretario Generale e quest’ultimo per Dirigenti, PO e personale), deve prevedere momenti di condivisione con il valutato.

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

Obiettivi e parametri di valutazione sono portati a conoscenza del personale da parte della dirigenza e delle Posizioni Organizzative dei servizi con apposito colloquio, anche collettivo e vengono impartite direttive di massima per il loro raggiungimento.

Per la valutazione finale, il colloquio si riferirà all'anno precedente, mentre per l'assegnazione degli obiettivi si avrà a riferimento l'anno successivo. Il momento dell'assegnazione deve prevedere sia gli obiettivi individuali, in genere misurabili tramite appositi indicatori quantitativi, sia i comportamenti (PARTE II – APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO).

Monitoraggio e raccolta dei dati per la valutazione

I monitoraggi intermedi, destinati all'eventuale revisione degli obiettivi, devono avvenire con le stesse modalità utilizzate per l'assegnazione degli obiettivi, facendo pertanto ricorso allo strumento del colloquio.

In particolare, tra giugno e luglio, vengono effettuate verifiche intermedie e vengono tempestivamente segnalate eventuali anomalie o risultati parziali difforni da quanto previsto. La dirigenza provvede ad informare il Segretario Generale della insorgenza di fattori che non rendono in tutto o in parte raggiungibile l'obiettivo assegnato al personale ed intraprende azioni correttive. Qualora si riscontri, altresì, una prestazione negativa o completamente insufficiente da parte di alcuni soggetti coinvolti nei progetti/programmi, la dirigenza, anche avvalendosi dei propri funzionari di riferimento, convoca per un colloquio i soggetti interessati al fine di orientare il collaboratore in tempo utile per potere porre rimedio alla propria prestazione. Il colloquio in questione deve trovare riscontro nella scheda di valutazione.

Analisi dei dati e valutazione

La Dirigenza prende visione delle valutazioni proposte dalle posizioni organizzative, cui compete la responsabilità di supportare il dirigente di area nel processo di valutazione della performance individuale del personale affidato, e la compilazione delle sezioni c) e d) delle schede di valutazione. Tale valutazione dovrà concludersi entro il 30.04, poiché costituisce parte integrante della Relazione sulla Performance da approvare in Giunta entro il 30.06. Le sezioni a) e b) vengono compilate a cura delle posizioni organizzative sulla base dei dati

forniti dall'Ufficio Pianificazione e controllo a seguito della successiva validazione dell'OIV della Relazione sulla performance.

L'Ufficio Personale fornisce alla P.O. tutti gli elementi utili per potere determinare l'apporto quantitativo del personale (assenze, contratti a part time, ecc.). La scheda contiene apposita sezione per eventuali note del valutatore ed è firmata dal dirigente del settore cui il dipendente appartiene.

Segue l'elaborazione dei dati che, utilizzando la procedura di calcolo sintetico definita, permette di determinare il punteggio sintetico finale dell'individuo nel periodo di riferimento. E' necessario che, precedentemente alla comunicazione di cui alla fase successiva, i Dirigenti si confrontino per considerare l'insieme del contesto organizzativo dell'Ente camerale. Tale passaggio deve essere necessariamente effettuato prima dell'avvio dei colloqui finali.

La revisione delle valutazioni individuali dovrà essere effettuata sia sulla base dei criteri adottati sia tenendo conto delle opportunità strategiche e di sviluppo inerenti la gestione delle risorse umane.

Comunicazione dei risultati

Successivamente, la dirigenza, avvalendosi dei funzionari di riferimento, provvede alla condivisione delle schede di valutazione degli obiettivi (sezioni c e d). In tale sede vengono altresì illustrate le attese di miglioramento. Il valutato in sede di colloquio può inserire e sottoscrivere nella scheda eventuali note ed osservazioni.

La comunicazione del punteggio scaturito a seguito della valutazione rappresenta la fase più delicata dell'intero processo e, pertanto, analogamente alla fase di assegnazione degli obiettivi, necessita di colloqui individuali tra valutatore e valutato.

Poiché la finalità è quella di generare un percorso di miglioramento, durante il colloquio tra valutatore e valutato, oltre alla comunicazione del punteggio, e ai chiarimenti relativi alle procedure di calcolo, deve essere previsto un confronto relativo a:

- eventi significativi e risultati quantitativi emersi nel periodo di valutazione;
- scostamenti tra la performance individuale attesa e quella effettivamente realizzata;
- motivazioni della valutazione.

Il dipendente, ricevuta la scheda di valutazione, entro 15 giorni può presentare eventuali osservazione al Dirigente che ha effettuato la valutazione (*preconciliazione*).

Elaborazione di piani di miglioramento individuali

In piena coerenza con la finalità generale di miglioramento della performance, contestualmente alla comunicazione dei risultati, occorrerà predisporre un piano di miglioramento individuale (allegato 10), strutturato in maniera tale da evidenziare:

- criticità ordinate per gradi di priorità;
- eventuali azioni correttive con riferimento ai target il cui raggiungimento è stato mancato;
- azioni di consolidamento delle migliori performance;
- le competenze professionali che dovranno essere acquisite e/o migliorate, in quanto base per lo sviluppo di un piano di formazione individuale (tenendo conto anche della valutazione effettuata nella sezione D – parte Il riguardo alla voce “Competenze professionali”);
- fattibilità, in termini di costi, scadenze e tempi, delle azioni legate al piano di miglioramento.

Scheda "Piano di Miglioramento individuale"			
	Criticità relative al raggiungimento dei target (in ordine di priorità)	Azioni correttive	Fattibilità delle azioni (in termini di costi, scadenza, tempi...)
1)			
2)			
..)			
n)			

	Migliori performance	Azioni di consolidamento e sviluppo	Fattibilità delle azioni (in termini di costi, scadenza, tempi...)
1)			
2)			
..)			
n)			

	Capacità individuali e competenze professionali da acquisire/migliorare	Azioni di miglioramento	Fattibilità delle azioni (in termini di costi, scadenza, tempi...)
1)			
2)			
..)			
n)			

Scheda "Piano di Miglioramento individuale" (Allegato 10)

L'accompagnamento dell'individuo, verso gli obiettivi espressi nel piano di miglioramento, è integrato con il piano generale di formazione dell'amministrazione a cui si rimanda per le valutazioni di fattibilità, in relazione alle competenze richieste e alle politiche del personale in essere.

Il Segretario Generale, una volta acquisita la validazione dei risultati di performance organizzativa dall'OIV sulla realizzazione dei progetti/attività programmate assegnati al personale e collegati ad incentivi economici, dispone, con proprio atto, entro il mese di luglio, la liquidazione della retribuzione di risultato ai titolari di posizione organizzativa o di alta professionalità, nonché il premio di produttività al restante personale coinvolto negli obiettivi annuali.

10 La progressione orizzontale

Per progressione orizzontale si intende ciò che nel CCNL (1999) viene definita "progressione economica all'interno della categoria" (Art.5 del CCNL), ovvero un avanzamento di livello retributivo come risultato del riconoscimento di un livello di "prestazione" (impegno, risultati, competenze) superiore nell'ambito della stessa categoria contrattuale.

L'Art. 23 del Decreto 150/09 stabilisce che “Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione.” Pertanto, l’attribuzione della progressione economica al personale non dirigenziale avviene previo espletamento di apposita procedura selettiva annuale e nei limiti delle risorse annualmente destinate in sede decentrata per tale finalità.

Inoltre, secondo l’Art. 62 dello stesso decreto, “Le progressioni all'interno della stessa area avvengono secondo principi di selettività, in funzione delle qualità culturali e professionali, dell'attività svolta e dei risultati conseguiti.”

10.1 Valutazione dei risultati e delle competenze ai fini della progressione

Le scelte di progressione orizzontale sono basate su un punteggio di sintesi il cui sistema di calcolo, risultato sezione D, recepisce la valutazione dei risultati e delle competenze effettuate annualmente per la gestione dello sviluppo professionale.

In occasione di decisioni di progressione orizzontale, viene recepito il punteggio di tale valutazione.

Il dirigente:

- verifica che il punteggio ottenuto dal valutato, relativamente ai soli obiettivi nell’anno in corso e nell’anno precedente superi 60% (sbarramento preliminare);
- se lo sbarramento preliminare è superato, si determina il punteggio di sintesi (PR) relativo alla valutazione dei risultati calcolando il valore medio dei punteggi degli ultimi due anni e che siano stati effettivamente in servizio nella posizione economica immediatamente inferiore durante tutto il periodo oggetto di valutazione. Si considera anno di servizio il periodo di servizio almeno superiore a 11 mesi.

Nel caso di parità di punteggio per la medesima tipologia di progressione, ha precedenza il dipendente che, a decorrere dalle prestazioni rese dal 2012, si è collocato il maggior numero di volte nella fascia più alta della scala di valutazione della performance individuale nell’ambito della medesima categoria nei tre anni

precedenti. In caso di ulteriore parità, prevale il dipendente con più anzianità di servizio presso la Camera di commercio.

La valutazione viene effettuata con riferimento all'anno solare, ossia contempla il periodo dal 01/01 al 31/12.

Gli esiti del sistema di valutazione utili ai fini della attribuzione delle progressioni economiche vengono recepiti con atto del Segretario Generale. Degli esiti viene data apposita comunicazione agli interessati.



Allegati tecnici

Allegati tecnici	1
All. 1 - Fac Simile Scheda Valutazione Performance Segretario Generale	2
All. 2 - Fac-simile scheda performance individuale dirigente	5
All. 3 - Fac-simile schede di valutazione della performance organizzativa (personale cat. A-B-B1-C-D1-D3)	8
All. 4 - Fac-simile schede valutazione Performance Individuale - Cat. A	9
All. 5 - Fac-simile schede valutazione Performance Individuale - Cat. B1 ...	16
All. 6 - Fac-simile schede valutazione Performance Individuale - Cat. B3 ...	24
All. 7 - Fac-simile schede valutazione Performance Individuale - Cat. C	32
All. 8 - Fac-simile schede valutazione Performance Individuale - Cat. D	41
All. 9 - Fac-simile schede valutazione Performance Individuale - Cat. D Personale titolare di posizione organizzativa/alta professionalità	52
All. 10 - Piano di Miglioramento individuale	63

All. 1 - Fac Simile Scheda Valutazione Performance Segretario Generale

**All. 1 - FAC-SIMILE SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL
SEGRETARIO GENERALE AL FINE DELL'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

ANNO _____

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

		OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	RISULTATO	
			<ul style="list-style-type: none"> ○ Maggiore o uguale all'80% (1^a) <ul style="list-style-type: none"> ○ Dal 71 al 79% (2^a) ○ Inferiore al 71% (3^a) 	
			RISULTATO % Raggiungimento del target _____	
		Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV		

PERFORMANCE INDIVIDUALE

a) Valutazione funzioni di vertice Ente Camerale		(max 50 punti)
- interpretare le esigenze degli organi politici e di tradurre in azioni le strategie definite	3 = insoddisfacente 6 = parzialmente soddisfacente 9 = in linea con le aspettative 10 = superiore alle aspettative	
- raccordo operativo tra le strategie dell'ente e l'attività degli organismi partecipati	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
- impartire indirizzi alla struttura e coordinamento dei processi di lavoro trasversali per aumentare l'efficienza, l'efficacia e per garantire un maggiore livello dei servizi all'utenza	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
- presidiare il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'ente	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
- livello di attuazione delle norme di trasparenza nelle materie di competenza	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
- supporto degli organi politici nello svolgimento dei propri compiti istituzionali	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	

b) raggiungimento di specifici obiettivi individuali			(max punti 22)
- Raggiungimento obiettivi individuali direttamente assegnati			

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

NOTE

data _____ D.G. _____

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

data _____ Il Segretario Generale _____

All. 2 - Fac-simile scheda performance individuale dirigente

FAC-SIMILE SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL DIRIGENTE

ANNO _____

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

	OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	RISULTATO
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Maggiore o uguale all'80% (1^a) ○ Dal 71 al 79% (2^a) ○ Inferiore al 71% (3^a)
		RISULTATO
		% Raggiungimento del target _____
	Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	

PERFORMANCE INDIVIDUALE

a) indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità		(max punti 50)
Interpretare le direttive del Segretario Generale e tradurle in azioni	3 = insoddisfacente 6 = parzialmente soddisfacente 9 = in linea con le aspettative 10 = superiore alle aspettative	

b) raggiungimento di specifici obiettivi individuali			(max punti 22)
- Raggiungimento obiettivi individuali direttamente assegnati			
c) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura; competenze professionali e manageriali dimostrate			(max punti 28)
Capacità di innovare i processi di lavoro e l'organizzazione interna dell'Area in funzione delle nuove competenze e dell'evoluzione normativa	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative		
Capacità di individuare soluzioni di problemi organizzativi-operativi anche riferiti a strutture organizzative non di diretta responsabilità, nonché per il raggiungimento di OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative		
Adozione di misure organizzative e di direttive al personale che favoriscano la circolazione delle informazioni, la produttività, l'efficienza e che promuovano il benessere organizzativo	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative		
Capacità di prevenire e gestire conflitti, cooperazione e team work	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative		
Capacità di programmazione del lavoro e di organizzazione dei servizi per migliorarne l'efficienza interna	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative		
Capacità di programmazione e controllo dei programmi assegnati per il perseguimento degli obiettivi	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative		
Capacità di valutazione e di favorire lo sviluppo dei propri collaboratori	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative		

NOTE

data _____

Il Segretario Generale _____

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

data _____ **Il Dirigente** _____

*All. 3 - Fac-simile schede di valutazione della performance organizzativa
(personale cat. A-B-B1-C-D1-D3)*

**FAC-SIMILE SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE
SEZIONE A**

**RISULTATI CONSEGUITI DALL'ENTE NEL SUO COMPLESSO
(Fattore a)**

	OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	RISULTATO
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Maggiore o uguale all'80% (1^a) ○ Dal 71 al 79% (2^a) ○ Inferiore al 71% (3^a)
		RISULTATO % Raggiungimento del target _____
	Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	

DATA	Nominativo e firma controller

All. 4 - Fac-simile schede valutazione Performance Individuale - Cat. A

**FAC-SIMILE SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE
PERSONALE INQUADRATO NELLA CATEGORIA "A"**

ANNO _____

Anagrafica del dipendente

- **Nominativo** _____
- **Inquadramento** _____
- **Posizione economica in godimento** _____
- **Ruolo** _____
- **Unità/servizio di appartenenza** _____ dal _____ al _____

CATEGORIA "A"

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Peso percentuale	Valore massimo parziale	VALORE FINALE
1.	Risultati del Segretario Generale e della Dirigenza	10%	100	
2.	Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	Da 0 a 40%	100	
3.	Apporto individuale qualitativo	Da 50 a 90%	100	
	Totale	100%	100	A = _____ (COEFFICIENTE DI REALIZZAZIONE OBIETTIVI)

	VALUTATORE	
--	-------------------	--

SEZIONE B
RISULTATI CONSEGUITI DAL SEGRETARIO GENERALE E DALLE AREE
DIRIGENZIALI
(Fattore b)

	OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE (valore medio ponderato)	RISULTATO ○ Maggiore o uguale all'80% (1b) ○ Dal 71 al 79% (2b) ○ Inferiore al 71% (3b)
	OBIETTIVI DIRIGENTE DELL'AREA DI APPARTENENZA- per personale non dipendente dall'area diretta dal Segretario Generale (valore medio ponderato)	RISULTATO ○ Maggiore o uguale all'90% (1b) ○ Dal 71 al 79% (2b) ○ Inferiore al 71% (3b)
	Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	
	Nominativo compilatore (controller)	

SEZIONE C
RISULTATI CONSEGUITI DAI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA O DI
ALTA PROFESSIONALITA'
(Fattore c)

Non rilevante per attribuzione della produttività per il personale della categoria A

SEZIONE D
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
(Fattore d)
PARTE I- I RISULTATI

Obiettivi assegnati	Al gruppo	Al dipendente	peso	target	% raggiungimento	Risultato ponderato
Media ponderata						

**PARTE II -
APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO**
Obiettivo _____

FATTORI DI VALUTAZIONE		Valore massimo parziale	
1.	Impegno profuso	30	
2.	Qualità della prestazione individuale resa	30	
3.	Grado di coinvolgimento individuale	20	
4.	Autonomia	5	<i>per personale neo inserito*</i>
		15	<i>per personale esperto</i>
5.	Competenze professionali	15	<i>per personale neo inserito*</i>
		5	<i>per personale esperto</i>
Totale		100	

* *Si intende personale neo-inserito il personale proveniente da altre amministrazioni, o neo-assunto o comunque che ricopre la posizione di lavoro(nella categoria) da meno o fino a 12 mesi.*

1.	Impegno profuso	Valore massimo parziale	30
-----------	------------------------	--------------------------------	-----------

- **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 nello svolgere nuove attività di tipo ausiliario

Valore massimo 10

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 3	
Più che sufficiente	Valore 4	
Discreto	Valore 5	
Significativo	Valore 7	
Soddisfacente	Valore 8	
Buono	Valore 9	
Ottimo	Valore 10	

- **Disponibilità effettiva a farsi carico delle punte di lavoro del servizio**

Valore massimo 10

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 3	
Più che sufficiente	Valore 4	
Discreto	Valore 5	
Significativo	Valore 7	
Soddisfacente	Valore 8	
Buono	Valore 9	
Ottimo	Valore 10	

- **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 ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale;

Valore massimo 10

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 3	
Più che sufficiente	Valore 4	
Discreto	Valore 5	
Significativo	Valore 7	
Soddisfacente	Valore 8	
Buono	Valore 9	
Ottimo	Valore 10	

2. Qualità della prestazione individuale resa	Valore massimo parziale	30
--	--------------------------------	-----------

- **Grado di puntualità e precisione nell'assolvimento dei propri compiti:** 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 organizzando il proprio lavoro in maniera ottimale, comportamento conforme alle disposizioni di servizio.

Valore massimo 15

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 4	
Più che sufficiente	Valore 6	
Discreto	Valore 7	
Significativo	Valore 9	
Soddisfacente	Valore 11	
Buono	Valore 13	
Ottimo	Valore 15	

- **Cordialità ed attenzione nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna:** capacità di accoglienza dell'utenza, di recepire le esigenze espresse dalla stessa e di indirizzarla; flessibilità ed attenzione alle esigenze dei colleghi, anche di altri servizi, dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, anche senza l'intervento espresso o espressa disposizione di un superiore

Valore massimo 15

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 4	
Più che sufficiente	Valore 6	
Discreto	Valore 7	
Significativo	Valore 9	
Soddisfacente	Valore 11	
Buono	Valore 13	
Ottimo	Valore 15	

3. Grado di coinvolgimento individuale	Valore massimo parziale	20
---	--------------------------------	-----------

- **Disponibilità a sostituire i colleghi del proprio servizio ovvero a svolgere compiti e funzioni non ordinariamente assegnati per fare fronte ad esigenze di servizio o per il raggiungimento di obiettivi 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.

Valore massimo 15

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 4	
Più che sufficiente	Valore 6	
Discreto	Valore 7	
Significativo	Valore 9	
Soddisfacente	Valore 11	
Buono	Valore 13	
Ottimo	Valore 15	

- **Disponibilità a svolgere funzioni di interesse generale dell'ente per la tutela della salute nei luoghi di lavoro e per la tutela del patrimonio camerale**

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreta	3	
Buona	4	
Ottima	5	

4.	Autonomia	Valore massimo parziale	
		- Personale neoinserto	5
		- Personale esperto	15

- **Capacità di svolgere i propri compiti in modo autosufficiente e propositivo:** capacità di soluzione di problemi pratici inerenti il lavoro del proprio servizio – anche senza ricorrere all’intervento dei superiori -, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>			
Insufficiente	Valore 1				
Sufficiente	Valore 4		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 6				
Discreta	Valore 7		discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 9				
Soddisfacente	Valore 11		soddisfacente	Valore 3	
Buono	Valore 13		buona	Valore 4	
Ottimo	Valore 15		ottima	Valore 5	

5.	Competenze professionali	Valore massimo parziale	
		- Personale neoinserto	15
		- Personale esperto	5

- **Capacità di recepire le nozioni apprese o le disposizioni di servizio per ricoprire al meglio la propria funzione:** capacità di mettere in pratica gli insegnamenti ricevuti in ambito formativo od in seguito ad addestramento, anche per l’utilizzo di strumenti, apparecchiature o per l’applicazione di procedure di lavoro in funzione degli obiettivi assegnati

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>			
Insufficiente	Valore 1				
Sufficiente	Valore 4		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 6				
Discreta	Valore 7		discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 9				
Soddisfacente	Valore 11		soddisfacente	Valore 3	
Buono	Valore 13		buona	Valore 4	
Ottimo	Valore 15		ottima	Valore 5	

TOTALE PARTE II	
------------------------	--

SEZIONE E- APPORTO QUANTITATIVO

	- 1	-
	- parziale nella misura dello 0, ----	-

**La percentuale di partecipazione (I) viene applicata, sulla base della presenza effettiva in servizio (così come previsto nel sistema di valutazione permanente) e della durata della prestazione lavorativa resa nell'anno. In caso di raggiungimento parziale, si utilizzano due decimali.*

MODALITA' DI CALCOLO DELLA PRODUTTIVITA' SPETTANTE	
b = (10%) x percentuale raggiungimento obiettivi SG/dirigenza (1b, 2b o 3b) d1=(Da 0 a 40%) x percentuale media ponderata raggiungimento obiettivi di gruppo/individuali = VALORE FINALE fattore d- parte I d2= (Da 50 a 90%) x punteggio medio ponderato ottenuto nella parte II della sezione D/100= VALORE FINALE fattore d-parte II	
A : COEFFICIENTE DI REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI:	b+d1 + d2

NOTE DEL VALUTATORE

DATA	/	/
------	---	---

IL DIRIGENTE

NOTE DEL DIPENDENTE

DATA	/	/
------	---	---

IL DIPENDENTE

All. 5 - Fac-simile schede valutazione Performance Individuale - Cat. B1

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

ANNO _____

Anagrafica del dipendente	
-	Nominativo _____
-	Inquadramento _____
-	Posizione economica in godimento _____
-	Ruolo _____
-	Unità/servizio di appartenenza _____ dal _____ al _____

CATEGORIA "B1"

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Peso percentuale	Valore massimo parziale	VALORE FINALE
1.	Risultati del Segretario Generale e della Dirigenza	10%	100	
2.	Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	Da 0 a 40%	100	
3.	Apporto individuale qualitativo	Da 50 a 90%	100	
	Totale	100%	100	A = _____ (COEFFICIENTE DI REALIZZAZIONE OBIETTIVI)

	VALUTATORE	
--	-------------------	--

SEZIONE B
RISULTATI CONSEGUITI DAL SEGRETARIO GENERALE E DALLE AREE
DIRIGENZIALI
(Fattore b)

	OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE (valore medio ponderato)	RISULTATO <ul style="list-style-type: none"> ○ Maggiore o uguale all'80% (1b) <ul style="list-style-type: none"> ○ Dal 71 al 79% (2b) ○ Inferiore al 71% (3b)
	OBIETTIVI DIRIGENTE DELL'AREA DI APPARTENENZA- per personale non dipendente dall'area diretta dal Segretario Generale (valore medio ponderato)	RISULTATO <ul style="list-style-type: none"> ○ Maggiore o uguale all'90% (1b) <ul style="list-style-type: none"> ○ Dal 71 al 79% (2b) ○ Inferiore al 71% (3b)
	Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	
	Nominativo compilatore (controller)	

SEZIONE C
RISULTATI CONSEGUITI DAI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA O DI
ALTA PROFESSIONALITA'
(Fattore c)

Non rilevante per attribuzione della produttività per il personale della categoria B1

SEZIONE D
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
(Fattore d)
PARTE I- I RISULTATI

Obiettivi assegnati	Al gruppo	Al dipendente	peso	target	% raggiungimento	Risultato ponderato
Media ponderata						

PARTE II - APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Obiettivo _____

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Valore massimo parziale	
1.	Impegno profuso	30	
2.	Qualità della prestazione individuale resa	30	
3.	Grado di coinvolgimento individuale:	20	<i>Per tutto il personale</i>
4.	Autonomia	5	<i>per personale neo.inserito</i>
		15	<i>per personale esperto</i>
5.	Competenze professionali	15	<i>per personale neo.inserito*</i>
		5	<i>per personale esperto</i>
	Totale	100	

* *Si intende personale neo-inserito il personale proveniente da altre amministrazioni, o neo-assunto o comunque che ricopre la posizione di lavoro (nella categoria) da meno o fino a 12 mesi.*

1.	Impegno profuso	Valore massimo parziale	30
-----------	------------------------	--------------------------------	-----------

- **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 nello svolgere nuove attività di tipo ausiliario all'intera struttura

Valore massimo 10

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 3	
Più che sufficiente	Valore 4	
Discreto	Valore 5	
Significativo	Valore 7	
Soddisfacente	Valore 8	
Buono	Valore 9	
Ottimo	Valore 10	

- **Disponibilità effettiva a farsi carico e a gestire delle punte di lavoro del servizio, anche attraverso flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro e mediante il coordinamento del restante personale ausiliario**

Valore massimo 10

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 3	
Più che sufficiente	Valore 4	
Discreto	Valore 5	
Significativo	Valore 7	
Soddisfacente	Valore 8	
Buono	Valore 9	
Ottimo	Valore 10	

- **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 ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale

Valore massimo 10

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 3	
Più che sufficiente	Valore 4	
Discreto	Valore 5	
Significativo	Valore 7	
Soddisfacente	Valore 8	
Buono	Valore 9	
Ottimo	Valore 10	

2. Qualità della prestazione individuale resa	Valore massimo parziale	30
--	--------------------------------	-----------

- **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 anche mediante l'organizzazione ottimale del lavoro del personale da coordinare .

Valore massimo 15

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 4	
Più che sufficiente	Valore 6	
Discreta	Valore 7	
Significativa	Valore 9	
Soddisfacente	Valore 11	

Buono	Valore 13	
Ottimo	Valore 15	

- **Cordialità ed attenzione nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna:** capacità di accoglienza dell'utenza, di recepire le esigenze espresse dalla stessa e di indirizzarla ; flessibilità ed attenzione alle esigenze dei colleghi, anche di altri servizi, dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, anche senza l'intervento espresso o espressa disposizione di un superiore.

Valore massimo 15

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 6	
Più che sufficiente	Valore 10	
Discreta	Valore 12	
Significativa	Valore 15	
Soddisfacente	Valore 18	
Buono	Valore 22	
Ottimo	Valore 25	

3. Grado di coinvolgimento individuale	Valore massimo parziale	20
---	--------------------------------	-----------

- **Disponibilità ad affiancare, sostituire i colleghi del proprio servizio ovvero a svolgere compiti e funzioni non ordinariamente assegnati per fare fronte ad esigenze di servizio; 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.

Valore massimo 15

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 4	
Più che sufficiente	Valore 6	
Discreta	Valore 7	
Significativa	Valore 9	
Soddisfacente	Valore 11	
Buono	Valore 13	
Ottimo	Valore 15	

- **Disponibilità a svolgere funzioni di interesse generale dell'ente per la tutela della salute nei luoghi di lavoro e per la tutela del patrimonio camerale**

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreta	3	
Buona	4	
Ottima	5	

4.	Autonomia	Valore massimo parziale	
		- Personale neoinserto	5
		- Personale esperto	15
		- Per centralinista	30

- **Capacità di svolgere i propri compiti in modo autosufficiente e propositivo:** capacità di soluzione di problemi pratici inerenti il lavoro del proprio servizio – anche senza ricorrere all'intervento dei superiori -, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti

Personale esperto			Personale neoinserto		
Insufficiente	Valore 1				
Sufficiente	Valore 4		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 6				
Discreta	Valore 7		discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 9				
Soddisfacente	Valore 11		soddisfacente	Valore 3	
Buono	Valore 13		buona	Valore 4	
Ottimo	Valore 15		ottima	Valore 5	

5.	Competenze professionali	Valore massimo parziale	
		- Personale neoinserto	15
		- Personale esperto	5

- **Capacità di recepire le nozioni apprese o le disposizioni di servizio per ricoprire al meglio la propria funzione:** capacità di mettere in pratica gli insegnamenti ricevuti in ambito formativo od in seguito ad addestramento, anche per l'utilizzo di strumenti, apparecchiature o per l'applicazione di procedure di lavoro.

<i>Personale neoinserto</i>		<i>Personale esperto</i>			
Insufficiente	Valore 1				
Sufficiente	Valore 4		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 6				
Discreta	Valore 7		discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 9				
Soddisfacente	Valore 11		soddisfacente	Valore 3	
Buono	Valore 13		buona	Valore 4	
Ottimo	Valore 15		ottima	Valore 5	

TOTALE PARTE II	
------------------------	--

SEZIONE E- APPORTO QUANTITATIVO

	- 1	-
	- parziale nella misura dello 0, ----	-

**La percentuale di partecipazione (I) viene applicata, sulla base della presenza effettiva in servizio (così come previsto nel sistema di valutazione permanente) e della durata della prestazione lavorativa resa nell'anno. In caso di raggiungimento parziale, si utilizzano due decimali.*

MODALITA' DI CALCOLO DELLA PRODUTTIVITA' SPETTANTE	
$b = (10\%) \times \text{percentuale raggiungimento obiettivi SG/dirigenza (1b, 2b o 3b)}$ $d1 = (0-40\%) \times \text{percentuale media ponderata raggiungimento obiettivi di gruppo/individuali} = \text{VALORE FINALE fattore d- parte I}$ $d2 = (50-90\%) \times \text{punteggio medio ponderato ottenuto nella parte II della sezione D/100} = \text{VALORE FINALE fattore d-parte II}$	
A : COEFFICIENTE DI REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI:	b+ d1 + d2

NOTE DEL VALUTATORE

DATA	/	/
------	---	---

IL DIRIGENTE

NOTE DEL DIPENDENTE

DATA	/	/
------	---	---

IL DIPENDENTE

All. 6 - Fac-simile schede valutazione Performance Individuale - Cat. B3

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

ANNO _____

Anagrafica del dipendente	
-	Nominativo _____
-	Inquadramento _____
-	Posizione economica in godimento _____
-	Ruolo _____
-	Unità/servizio di appartenenza _____ dal _____ al _____

CATEGORIA "B3"

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Peso percentuale	Valore massimo parziale	VALORE FINALE
1.	Risultati del Segretario Generale e della Dirigenza	10%	100	
2.	Risultati dei titolari di Posizione organizzativa/alte professionalità	10%	100	
3.	Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	55%	100	
4.	Apporto individuale qualitativo	25%	100	
	Totale	100%	100	A = _____ (COEFFICIENTE DI REALIZZAZIONE OBIETTIVI)

	VALUTATORE	
--	-------------------	--

SEZIONE B
RISULTATI CONSEGUITI DAL SEGRETARIO GENERALE E DALLE AREE
DIRIGENZIALI
(Fattore b)

	OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE (valore medio ponderato)	RISULTATO <ul style="list-style-type: none"> ○ Maggiore o uguale all'80% (1b) ○ Dal 71 al 79% (2b) ○ Inferiore al 71% (3b)
	OBIETTIVI DIRIGENTE DELL'AREA DI APPARTENENZA- per personale non dipendente dall'area diretta dal Segretario Generale (valore medio ponderato)	RISULTATO <ul style="list-style-type: none"> ○ Maggiore o uguale all'90% (1b) ○ Dal 71 al 79% (2b) ○ Inferiore al 71% (3b)
	Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	
	Nominativo compilatore (controller)	

SEZIONE C
RISULTATI CONSEGUITI DAI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA O DI
ALTA PROFESSIONALITA'
(Fattore c)

	OBIETTIVI PO/alta professionalità del servizio di appartenenza (valore medio ponderato)	RISULTATO <ul style="list-style-type: none"> ○ Maggiore o uguale all'80% (1c) ○ Dal 71 al 79% (2c) ○ Inferiore al 71% (3c)

SEZIONE D
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
(Fattore d)

PARTE I- I RISULTATI

Obiettivi assegnati	Al gruppo	Al dipendente	peso	target	% raggiungimento	Risultato ponderato
Media ponderata						

PARTE II - APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Obiettivo _____

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Valore massimo parziale	
1.	Impegno profuso	27	
2.	Qualità della prestazione individuale resa	30	
3.	Grado di coinvolgimento individuale:	18	
4.	Autonomia	5	<i>per personale neo.inserito</i>
		15	<i>per personale esperto</i>
5.	Competenze professionali	20	<i>per personale neo.inserito*</i>
		10	<i>per personale esperto</i>
	Totale	100	

* Si intende personale neo-inserito il personale proveniente da altre amministrazioni, o neo-assunto o comunque che ricopre la posizione di lavoro (nella categoria e nel profilo) da meno o fino a 12 mesi.

1.	Impegno profuso	Valore massimo parziale	27
-----------	------------------------	--------------------------------	-----------

- **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.

Valore massimo 9

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 3	
Più che sufficiente	Valore 4	
Discreto	Valore 5	
Significativo	Valore 6	
Soddisfacente	Valore 7	
Buono	Valore 8	
Ottimo	Valore 9	

- **Disponibilità effettiva a farsi carico e a gestire delle punte di lavoro del servizio, anche attraverso straordinario e/o flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro**

Valore massimo 9

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 3	
Più che sufficiente	Valore 4	
Discreto	Valore 5	
Significativo	Valore 6	
Soddisfacente	Valore 7	
Buono	Valore 8	
Ottimo	Valore 9	

- 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;

Valore massimo 9

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 3	
Più che sufficiente	Valore 4	
Discreto	Valore 5	
Significativo	Valore 6	
Soddisfacente	Valore 7	
Buono	Valore 8	
Ottimo	Valore 9	

2. Qualità della prestazione individuale resa	Valore massimo parziale	30
--	--------------------------------	-----------

- **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.

Valore massimo 15

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 4	
Più che sufficiente	Valore 6	
Discreto	Valore 7	
Significativo	Valore 9	
Soddisfacente	Valore 11	
Buono	Valore 13	
Ottimo	Valore 15	

- **Cordialità e professionalità dimostrata nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna:** capacità di accoglienza dell'utenza, di recepire le esigenze espresse dalla stessa e di risoluzione delle problematiche manifestate; 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 espresso o espressa disposizione di un superiore.

Valore massimo 15

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 4	
Più che sufficiente	Valore 6	
Discrete	Valore 7	
Significative	Valore 9	
Soddisfacente	Valore 11	
Buone	Valore 13	
Ottime	Valore 15	

3. Grado di coinvolgimento individuale	Valore massimo parziale	20
---	--------------------------------	-----------

- **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.

Valore massimo 10

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 4	
Più che sufficiente	Valore 5	
Discreto	Valore 6	
Significativo	Valore 7	
Soddisfacente	Valore 8	
Buono	Valore 9	
Ottimo	Valore 10	

- **Sentimento di appartenenza all'ente:** tutela della immagine dell'ente, del patrimonio, rispetto ed applicazione delle disposizioni organizzative

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreto	3	
Buono	4	
Ottimo	5	

- **Capacità di autoverifica dei risultati ottenuti:** capacità di monitoraggio dell'andamento della propria attività in funzione degli obiettivi assegnati alla propria posizione e tempestiva segnalazione eventuali criticità ai propri superiori

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreto	3	
Buono	4	
Ottimo	5	

4.	Autonomia	Valore massimo parziale	
		- Personale neoinserito	5
		- Personale esperto	15

- **Capacità di svolgere i propri compiti in modo autosufficiente e propositivo:** capacità di conduzione in maniera autonoma, su indicazioni di massima ricevute, di attività istruttorie non complesse, di soluzione di problemi pratici inerenti il lavoro del proprio servizio – anche senza ricorrere all'intervento dei superiori -, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti

Valore massimo 10

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>			
Insufficiente	Valore 1				
Sufficiente	Valore 3		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 4				
Discreta	Valore 5		discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 6				
Soddisfacente	Valore 7		soddisfacente	Valore 3	
Buono	Valore 8		buona	Valore 4	
Ottimo	Valore 10		ottima	Valore 5	

		Valore massimo parziale	
5.	Competenze professionali	- Personale neoinserto	20
		- Personale esperto	10

- **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, anche per l'utilizzo di attrezzature ed applicazioni informatiche, autovetture di proprietà camerale o per l'applicazione di procedure di lavoro.

<i>Personale neoinserto</i>			<i>Personale esperto</i>		
Insufficiente	Valore da 1 a 3		insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore da 4 a 6		sufficiente	Valore 3	
Più che sufficiente	Valore da 7 a 9		Più che sufficiente	Valore 4	
Discreta	Valore da 10 a 12		discreta	Valore 5	
Significativa	Valore da 13 a 15		significativa	Valore 6	
Soddisfacente	Valore da 16 a 18		soddisfacente	Valore 7	
Buono	Valore da 18 a 19		buona	Valore 8	
Ottimo	Valore 20		ottima	Valore 10	

TOTALE PARTE II	
------------------------	--

SEZIONE E- APPORTO QUANTITATIVO

	- 1	-
	- parziale nella misura dello 0, ----	-

**La percentuale di partecipazione (I) viene applicata, sulla base della presenza effettiva in servizio (così come previsto nel sistema di valutazione permanente) e della durata della prestazione lavorativa resa nell'anno. In caso di raggiungimento parziale, si utilizzano due decimali.*

MODALITA' DI CALCOLO DELLA PRODUTTIVITA' SPETTANTE	
$b = (10\%) \times \text{percentuale raggiungimento obiettivi SG/dirigenza (1b, 2b o 3b)}$ $c = (10\%) \times \text{percentuale raggiungimento obiettivi PO/alte professionalità (1c, 2c o 3c)}$ $d1 = (55\%) \times \text{percentuale media ponderata raggiungimento obiettivi di gruppo/individuali} =$ VALORE FINALE fattore d- parte I $d2 = (25\%) \times \text{punteggio medio ponderato ottenuto nella parte II della sezione D/100} =$ VALORE FINALE fattore d-parte II	
A : COEFFICIENTE DI REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI:	b+ c+d1 + d2
NOTE DEL VALUTATORE	

DATA	/	/	
------	---	---	--

IL DIRIGENTE

NOTE DEL DIPENDENTE	

DATA	/	/	
------	---	---	--

IL DIPENDENTE

All. 7 - Fac-simile schede valutazione Performance Individuale - Cat. C

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

ANNO _____

Anagrafica del dipendente

- Nominativo _____
- Inquadramento _____
- Posizione economica in godimento _____
- Ruolo _____
- Unità/servizio di appartenenza _____ dal _____ al _____

Categoria "C"

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Peso percentuale	Valore massimo parziale	VALORE FINALE
1.	Risultati del Segretario Generale e della Dirigenza	10%	100	
2.	Risultati dei titolari di Posizione organizzativa/alte professionalità	10%	100	
3.	Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	50%	100	
4.	Apporto individuale qualitativo	30%	100	
	Totale	100%	100	A = _____ (COEFFICIENTE DI REALIZZAZIONE OBIETTIVI)

	VALUTATORE	
--	-------------------	--

	Nominativo compilatore (controller)	
--	--	--

SEZIONE B
RISULTATI CONSEGUITI DAL SEGRETARIO GENERALE E DALLE AREE
DIRIGENZIALI
(Fattore b)

	OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE (valore medio ponderato)	RISULTATO <ul style="list-style-type: none"> ○ Maggiore o uguale all'80% (1b) <ul style="list-style-type: none"> ○ Dal 71 al 79% (2b) ○ Inferiore al 71% (3b)
	OBIETTIVI DIRIGENTE DELL'AREA DI APPARTENENZA- per personale non dipendente dall'area diretta dal Segretario Generale (valore medio ponderato)	RISULTATO <ul style="list-style-type: none"> ○ Maggiore o uguale all'90% (1b) <ul style="list-style-type: none"> ○ Dal 71 al 79% (2b) ○ Inferiore al 71% (3b)
	Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	
	Nominativo compilatore (controller)	

SEZIONE C
RISULTATI CONSEGUITI DAI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA O DI
ALTA PROFESSIONALITA'
(Fattore c)

	OBIETTIVI PO/alta professionalità del servizio di appartenenza (valore medio ponderato)	RISULTATO <ul style="list-style-type: none"> ○ Maggiore o uguale all'80% (1c) <ul style="list-style-type: none"> ○ Dal 71 al 79% (2c) ○ Inferiore al 71% (3c)
--	---	--

SEZIONE D
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
(Fattore d)

PARTE I- I RISULTATI

Obiettivi assegnati	Al gruppo	Al dipendente	Peso	target	% raggiungimento	Risultato ponderato
Media ponderata						

PARTE II - APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Obiettivo _____

FATTORI DI VALUTAZIONE		Valore massimo parziale	
1.	Impegno profuso	25	
2.	Qualità della prestazione individuale resa	30	
3.	Grado di coinvolgimento individuale	15	
4.	Livello di responsabilità assunta	10	
5.	Autonomia	5	<i>per personale neo.inserito</i>
		15	<i>per personale esperto</i>
6.	Competenze professionali	15	<i>per personale neo.inserito*</i>
		5	<i>per personale esperto</i>
Totale		100	

** Si intende personale neo-inserito il personale proveniente da altre amministrazioni, o neo-assunto o comunque che ricopre la posizione di lavoro (nella categoria) da meno o fino a 12 mesi.*

1.	Impegno profuso	Valore massimo parziale	25
-----------	------------------------	--------------------------------	-----------

- **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

Valore massimo 9

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 3	
Più che sufficiente	Valore 4	
Discreto	Valore 5	
Significativo	Valore 6	
Soddisfacente	Valore 7	
Buono	Valore 8	
Ottimo	Valore 9	

- **Disponibilità effettiva a farsi carico e a gestire delle punte di lavoro del servizio, anche attraverso flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro e mediante il coordinamento di altro personale eventualmente assegnato**

Valore massimo 8

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 2	
Più che sufficiente	Valore 3	
Discreto	Valore 4	
Significativo	Valore 5	
Soddisfacente	Valore 6	
Buono	Valore 7	
Ottimo	Valore 8	

- Impegno e disponibilità espresse nel tenere rapporti collaborativi con i colleghi per l'espletamento delle funzioni attribuite:** svolgimento dei propri compiti promuovendo 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.

Valore massimo 8

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 2	
Più che sufficiente	Valore 3	
Discreto	Valore 4	
Significativo	Valore 5	
Soddisfacente	Valore 6	
Buono	Valore 7	
Ottimo	Valore 8	

2. Qualità della prestazione individuale resa	Valore massimo parziale	30
--	--------------------------------	-----------

- 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 e di eventuali collaboratori

Valore massimo 15

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 4	
Più che sufficiente	Valore 6	
Discreto	Valore 7	
Significativo	Valore 9	

Soddisfacente	Valore 11	
Buono	Valore 13	
Ottimo	Valore 15	

- **Cordialità e professionalità dimostrata nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna:** 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.

Valore massimo 15

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 4	
Più che sufficiente	Valore 6	
Discrete	Valore 7	
Significative	Valore 9	
Soddisfacente	Valore 11	
Buone	Valore 13	
Ottime	Valore 15	

3. Grado di coinvolgimento individuale	Valore massimo parziale	20
---	--------------------------------	-----------

- **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 coordinare il personale assegnato, a sostituire temporaneamente – in maniera non prevalente - altro personale, anche di categoria superiore.

Valore massimo 9

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 3	
Più che sufficiente	Valore 4	
Discreto	Valore 5	
Significativo	Valore 6	
Soddisfacente	Valore 7	
Buono	Valore 8	
Ottimo	Valore 9	

- **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.

Valore massimo 6

Insufficiente	1	
Sufficiente	3	
Discreto	4	
Buono	5	
Ottimo	6	

- **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

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreto	3	
Buono	4	
Ottimo	5	

4.	Livello di responsabilità assunta	Valore massimo parziale	10
-----------	--	--------------------------------	-----------

- **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.

Minima	Valore 1	
Responsabilità di sub-procedimenti o di incaricato trattamento dati personali	Valore 2	
Responsabilità di procedimento	Valore 4	
Responsabilità di più procedimenti	Valore 6	
Responsabilità di procedimenti con implicazioni contabili di media entità	Valore 7	
Responsabilità di procedimenti con implicazioni contabili di elevata entità	Valore 8	

Responsabilità di procedimenti con implicazioni contabili di elevata entità con obbligo di resa del conto	Valore 10	
---	-----------	--

5.	Autonomia	Valore massimo parziale	
		- Personale neoinserto	5
		- Personale esperto	15

- **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 dei propri collaboratori

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>		
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 3	sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 4			
Discreta	Valore 6	discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 8			
Soddisfacente	Valore 11	soddisfacente	Valore 3	
Buono	Valore 13	buona	Valore 4	
Ottimo	Valore 15	ottima	Valore 5	

5.	Competenze professionali	Valore massimo parziale	
		- Personale neoinserto	15
		- Personale esperto	5

- **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.

<i>Personale neo-inserito</i>			<i>Personale esperto</i>		
Insufficiente	Valore 1				
Sufficiente	Valore 4		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 6				
Discreta	Valore 7		discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 9				
Soddisfacente	Valore 11		soddisfacente	Valore 3	
Buona	Valore 13		buona	Valore 4	
ottima	Valore 15		ottima	Valore 5	

TOTALE PARTE II (B)	
----------------------------	--

SEZIONE E- APPORTO QUANTITATIVO

	- 1	-
	- parziale nella misura dello 0, ----	-

**La percentuale di partecipazione (I) viene applicata, sulla base della presenza effettiva in servizio (così come previsto nel sistema di valutazione permanente) e della durata della prestazione lavorativa resa nell'anno. In caso di raggiungimento parziale, si utilizzano due decimali.*

MODALITA' DI CALCOLO DELLA PRODUTTIVITA' SPETTANTE

$b = (10\%) \times \text{percentuale raggiungimento obiettivi SG/dirigenza (1b, 2b o 3b)}$

$c = (10\%) \times \text{percentuale raggiungimento obiettivi PO/alte professionalità (1c, 2c o 3c)}$

$d1 = (50\%) \times \text{percentuale media ponderata raggiungimento obiettivi di gruppo/individuali} = \text{VALORE FINALE fattore d- parte I}$

$d2 = (30\%) \times \text{punteggio medio ponderato ottenuto nella parte II della sezione D/100} = \text{VALORE FINALE fattore d-parte II}$

A : COEFFICIENTE DI REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI: $b + c + d1 + d2$

NOTE DEL VALUTATORE

DATA	/	/
------	---	---

IL DIRIGENTE

NOTE DEL DIPENDENTE

DATA / /

IL DIPENDENTE

All. 8 - Fac-simile schede valutazione Performance Individuale - Cat. D

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

ANNO _____

Anagrafica del dipendente

- Nominativo _____
- Inquadramento _____
- Posizione economica in godimento _____
- Ruolo _____
- Unità/servizio di appartenenza _____ dal _____ al _____

Categoria "D"-

Posizione iniziale D1

- personale D3 non titolare di posizione organizzativa/alta professionalità

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Peso percentuale	Valore massimo parziale	VALORE FINALE
1.	Risultati del Segretario Generale e della Dirigenza	10%	100	
2.	Risultati dei titolari di Posizione organizzativa/alte professionalità	0%	100	
3.	Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	45%	100	
4.	Apporto individuale qualitativo	35%	100	
	Totale	100%	100	A = _____ (COEFFICIENTE DI REALIZZAZIONE OBIETTIVI)

	VALUTATORE	
--	-------------------	--

	Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	
	Nominativo compilatore (controller)	

SEZIONE B
RISULTATI CONSEGUITI DAL SEGRETARIO GENERALE E DALLE AREE
DIRIGENZIALI
(Fattore b)

	OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE (valore medio ponderato)	RISULTATO <ul style="list-style-type: none"> ○ Maggiore o uguale all'80% (1b) <ul style="list-style-type: none"> ○ Dal 71 al 79% (2b) ○ Inferiore al 71% (3b)
	OBIETTIVI DIRIGENTE DELL'AREA DI APPARTENENZA- per personale non dipendente dall'area diretta dal Segretario Generale (valore medio ponderato)	RISULTATO <ul style="list-style-type: none"> ○ Maggiore o uguale all'90% (1b) <ul style="list-style-type: none"> ○ Dal 71 al 79% (2b) ○ Inferiore al 71% (3b)
	Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	
	Nominativo compilatore (controller)	

SEZIONE C
RISULTATI CONSEGUITI DAI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA O DI
ALTA PROFESSIONALITA'
(Fattore c)

Non rilevante per attribuzione della produttività per il personale in posizione di staff alla dirigenza e per il personale inquadrato in cat. D3 non incaricato di area di posizione organizzativa /alta professionalità.

SEZIONE D
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
(Fattore d)
PARTE I- I RISULTATI

Obiettivi assegnati	Al gruppo	Al dipendente	Peso	target	% raggiungimento	Risultato ponderato
Media ponderata						

PARTE II - APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO
Obiettivo _____

FATTORI DI VALUTAZIONE		Valore massimo parziale	
1.	Impegno profuso	15	<i>Per il personale esperto</i>
		20	<i>Per il personale neo-inserito*</i>
2.	Qualità della prestazione individuale resa	10	
3.	Capacità direzionali e gestionali dimostrate	20	<i>Per il personale esperto</i>
		10	<i>Per il personale neo-inserito*</i>
4.	Autonomia, propensione alla assunzione di responsabilità e polifunzionalità	30	<i>Per il personale esperto</i>
		20	<i>Per il personale neo-inserito*</i>
5.	Competenze professionali	20	<i>Per personale neo-inserito*</i>
		5	<i>Per personale esperto</i>
6.	Adattabilità ai mutamenti organizzativi e propensione alla innovazione	10	
7.	Coinvolgimento personale	20	
Totale		100	

* *Si intende personale neo-inserito il personale proveniente da altre amministrazioni, o neo-assunto o comunque che ricopre la posizione di lavoro(nella categoria) da meno o fino a i 12 mesi.*

		Valore massimo parziale	
1.	Impegno profuso	- Personale neoinserto	20
		- Personale esperto	15

- **Impegno e disponibilità a farsi carico delle esigenze del servizio:** grado di impegno e buona volontà espressi nello svolgimento delle proprie funzioni per consentire il buon andamento dell'attività dell'ufficio

Valore massimo da 5 a 7

<i>Personale neoinserto</i>		<i>Personale esperto</i>			
Insufficiente	Valore 0				
Sufficiente	Valore 1	sufficiente	Valore 1		
Più che	Valore 2				

sufficiente					
Discreto	Valore 3		discreta	Valore 2	
Significativo	Valore 4				
Soddisfacente	Valore 5		soddisfacente	Valore 3	
Buono	Valore 6		buona	Valore 4	
Ottimo	Valore 7		ottima	Valore 5	

- **Disponibilità effettiva a farsi carico e a gestire delle punte di lavoro del servizio, anche attraverso flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro e mediante il coordinamento di altro personale eventualmente assegnato**

Valore massimo da 5 a 7

<i>Personale neoinserto</i>		<i>Personale esperto</i>			
Insufficiente	Valore 0				
Sufficiente	Valore 1		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 2				
Discreta	Valore 3		discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 4				
Soddisfacente	Valore 5		soddisfacente	Valore 3	
Buona	Valore 6		buona	Valore 4	
Ottima	Valore 7		ottima	Valore 5	

- **Impegno e disponibilità espresse nel tenere rapporti collaborativi con i colleghi per l'espletamento delle funzioni attribuite:** svolgimento dei propri compiti promuovendo 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.

Valore massimo da 5 a 6

<i>Personale neoinserto</i>		<i>Personale esperto</i>			
Insufficiente	Valore 0				
Sufficiente	Valore 1		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 2				
Discreto	Valore 3		discreta	Valore 2	
Soddisfacente	Valore 4		soddisfacente	Valore 3	
Buono	Valore 5		buona	Valore 4	
Ottimo	Valore 6		ottima	Valore 5	

2. Qualità della prestazione individuale resa	Valore massimo parziale	10
--	--------------------------------	-----------

- **Grado di puntualità e precisione nell'assolvimento dei propri compiti:** svolgimento dei compiti in misura conforme a quanto richiesto e nei tempi assegnati, sulla base di indicazioni di massima ricevute, evitando appesantimenti nelle procedure e gestendo le priorità nei compiti di propria competenza e dei propri collaboratori

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreto	3	
Buono	4	
Ottimo	5	

- **Cordialità e professionalità dimostrate nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna:** 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 elevate 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.

Valore massimo 5

Insufficienti	1	
Sufficienti	2	
Discrete	3	
Buone	4	
Ottime	5	

3.	Capacità direzionali e gestionali dimostrate	Valore massimo parziale	
		- Personale neoinserito	10
		- Personale esperto	20

- **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.

Valore massimo 3

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>			
Insufficiente	Valore 0		/	/	
Sufficiente	Valore 0,5		/		
Più che sufficiente	Valore 1		/		
Discreta	Valore 1,5		/		
Soddisfacente	Valore 2		/		
Buona	Valore 2,5		/		
Ottima	Valore 3		/		

- **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

Valore massimo 4

Insufficiente	Valore 0	
Sufficiente	Valore 0,5	
Più che sufficiente	Valore 1	
Discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 2,5	
Soddisfacente	Valore 3	
Buona	Valore 3,5	
Ottima	Valore 4	

- **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

Valore massimo da 4 a 8

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>			
Insufficiente	Valore 0				
Sufficiente	Valore 1		sufficiente	Valore 0,5	

Più che sufficiente	Valore 2		più che sufficiente	1	
Discreta	Valore 3		discreta	Valore 1,5	
Più che discreto	Valore 4		più che discreto	2	
Significativa	Valore 5		significativa	2,5	
Soddisfacente	Valore 6		soddisfacente	Valore 3	
Buona	Valore 7		buona	Valore 3,5	
Ottima	Valore 8		ottima	Valore 4	

- **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.

Valore massimo da 2 a 5

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>			
Insufficiente	Valore 0				
Sufficiente	Valore 1		sufficiente	Valore 0,5	
Discreto	Valore 2		discreto	Valore 1	
Soddisfacente	Valore 3		buono	Valore 1,5	
Buono	Valore 4		ottimo	Valore 2	
Ottimo	Valore 5				

4.	Autonomia, propensione alla assunzione di responsabilità e polifunzionalità	Valore massimo parziale	
		- Personale neoinserto	20
		- Personale esperto	30

- **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 dirigente - di procedimenti e di proposte di provvedimenti anche di tipo complesso e non standard

Valore massimo da 10 a 20

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>			
Insufficiente	Valore 0				
Sufficiente	Valore 2		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 6				
Discreta	Valore 10		discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 12		significativa	Valore 4	
Soddisfacente	Valore 15		soddisfacente	Valore 6	
Buona	Valore 18		buona	Valore 8	

Ottima	Valore 20		ottima	Valore 10	
--------	-----------	--	--------	-----------	--

- **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

Valore massimo 10

Insufficiente	0	
Sufficiente	Valore 2	
Più che sufficiente	Valore 4	
Discreta	Valore 6	
Buona	Valore 8	
Ottima	Valore 10	

5. Competenze professionali	Valore massimo parziale	
	- Personale neoinserto	15
	- Personale esperto	5

- **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.

<i>Personale neoinserto</i>			<i>Personale esperto</i>		
Insufficiente	Valore 1				
Sufficiente	Valore 4		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 6				
Discreta	Valore 7		discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 9				
Soddisfacente	Valore 11		soddisfacente	Valore 3	
Buona	Valore 13		buona	Valore 4	
Ottima	Valore 15		ottima	Valore 5	

6.	Adattabilità ai mutamenti organizzativi e propensione alla innovazione	Valore massimo parziale	10
-----------	---	--------------------------------	-----------

- **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

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreta	3	
Buona	4	
Ottima	5	

- **Atteggiamento di collaborazione con la dirigenza per la programmazione e l'avvio di nuove attività /nuovi servizi o procedure di lavoro**

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreto	3	
Buono	4	
Ottimo	5	

7.	Coinvolgimento personale	Valore massimo	20
-----------	---------------------------------	-----------------------	-----------

- **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 collaborare con i superiori per la programmazione del lavoro, ad affiancare personale meno esperto, a coordinare il personale assegnato, a sostituire temporaneamente – in maniera non prevalente - altro personale, anche di categoria superiore; collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti a problematiche emerse .

Valore massimo 9

Insufficiente	Valore 0	
Sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 2	
Discreto	Valore 4	
Più che discreto	Valore 5	
Significativo	Valore 6	

Soddisfacente	Valore 7	
Buono	Valore 8	
Ottimo	Valore 9	

- **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.

Valore massimo 6

Insufficiente	1	
Sufficiente	3	
Discreto	4	
Buono	5	
Ottimo	6	

- **Capacità di autoverifica e verifica dei risultati ottenuti e delle prestazioni:** capacità di monitoraggio della qualità dei servizi resi e dello stato di avanzamento di obiettivi e programmi, 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, capacità di valutazione delle prestazioni del personale assegnato; disponibilità a fornire elementi informativi utili al controllo di gestione ed alla valutazione strategica

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreto	3	
Buono	4	
Ottimo	5	

TOTALE PARTE II (B)	
----------------------------	--

SEZIONE E- APPORTO QUANTITATIVO

	- 1	-
	- parziale nella misura dello 0, ----	-

**La percentuale di partecipazione (I) viene applicata, sulla base della presenza effettiva in servizio (così come previsto nel sistema di valutazione permanente) e della durata della prestazione lavorativa resa nell'anno. In caso di raggiungimento parziale, si utilizzano due decimali.*

MODALITA' DI CALCOLO DELLA PRODUTTIVITA' SPETTANTE	
$b = (20\%) \times \text{percentuale raggiungimento obiettivi SG/dirigenza (1b, 2b o 3b)}$ $d1 = (45\%) \times \text{percentuale media ponderata raggiungimento obiettivi di gruppo/individuali} = \text{VALORE FINALE fattore d- parte I}$ $d2 = (35\%) \times \text{punteggio medio ponderato ottenuto nella parte II della sezione D/100} = \text{VALORE FINALE fattore d-parte II}$	
A : COEFFICIENTE DI REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI:	b + d1 + d2

NOTE DEL VALUTATORE

DATA	/	/
------	---	---

IL DIRIGENTE

NOTE DEL DIPENDENTE

DATA	/	/
------	---	---

IL DIPENDENTE

*All. 9 - Fac-simile schede valutazione Performance Individuale - Cat. D
Personale titolare di posizione organizzativa/alta professionalità*

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

ANNO _____

Anagrafica del dipendente

- **Nominativo** _____
- **Inquadramento** _____
- **Posizione economica in godimento** _____
- **Ruolo: titolare area** _____
dal _____ al _____

Categoria "D"

Personale titolare di posizione organizzativa/alta professionalità

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Peso percentuale	Valore massimo parziale	VALORE FINALE
1.	Risultati del Segretario Generale e della Dirigenza	20%	100	
2.	Risultati dei titolari di Posizione organizzativa/alte professionalità	0%	100	
3.	Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	40%	100	
4.	Apporto individuale qualitativo	40%	100	
	Totale	100%	100	A = _____ (COEFFICIENTE DI REALIZZAZIONE OBIETTIVI)

	VALUTATORE	
--	-------------------	--

SEZIONE B
RISULTATI CONSEGUITI DAL SEGRETARIO GENERALE E DALLE AREE
DIRIGENZIALI
(Fattore b)

	OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE (valore medio ponderato)	RISULTATO <ul style="list-style-type: none"> ○ Maggiore o uguale all'80% (1b) <ul style="list-style-type: none"> ○ Dal 71 al 79% (2b) ○ Inferiore al 71% (3b)
	OBIETTIVI DIRIGENTE DELL'AREA DI APPARTENENZA- per personale non dipendente dall'area diretta dal Segretario Generale (valore medio ponderato)	RISULTATO <ul style="list-style-type: none"> ○ Maggiore o uguale all'90% (1b) <ul style="list-style-type: none"> ○ Dal 71 al 79% (2b) ○ Inferiore al 71% (3b)
	Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	
	Nominativo compilatore (controller)	

SEZIONE C
RISULTATI CONSEGUITI DAI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA O DI
ALTA PROFESSIONALITA'
(Fattore c)

Non rilevante per attribuzione della produttività per il personale incaricato di area di posizione organizzativa /alta professionalità.

SEZIONE D
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
(Fattore d)
PARTE I- I RISULTATI

Obiettivi assegnati	Al personale dell'area	Al dipendente	Peso	target	% raggiungimento	Risultato ponderato
Media ponderata						

PARTE II - APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Obiettivo _____

**PARTE II
COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO**

FATTORI DI VALUTAZIONE		Valore massimo parziale	
1.	Impegno profuso	15	<i>Per il personale esperto</i>
		20	<i>Per il personale neo-inserito*</i>
2.	Qualità della prestazione individuale resa	10	
3.	Capacità direzionali e gestionali dimostrate	30	<i>Per il personale esperto</i>
		20	<i>Per il personale neo-inserito*</i>
4.	Autonomia, propensione alla assunzione di responsabilità e polifunzionalità	15	<i>Per il personale esperto</i>
		10	<i>Per il personale neo-inserito*</i>
5.	Competenze professionali	15	<i>Per personale neo-inserito*</i>
		5	<i>Per personale esperto</i>
6.	Adattabilità ai mutamenti organizzativi e propensione alla innovazione	10	
7.	Coinvolgimento personale	15	
Totale		100	

* *Si intende personale neo-inserito il personale proveniente da altre amministrazioni, o neo-assunto o comunque che ricopre la posizione di lavoro(nella categoria e nel profilo) da meno o fino a 12 mesi.*

		Valore massimo parziale	
1.	Impegno profuso	- Personale neoinserto	20
		- Personale esperto	15

- **Impegno e disponibilità a farsi carico delle esigenze dell'area:** grado di impegno e buona volontà espressi nello svolgimento delle proprie funzioni per consentire il raggiungimento degli obiettivi dell'ente e di quelli direttamente assegnati

Valore massimo da 5 a 7

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>			
			insufficiente	Valore 0	
Sufficiente	Valore 1		sufficiente	Valore 1	
			più che sufficiente	Valore 2	
Discreto	Valore 2		discreta	Valore 3	
			significativo	Valore 4	
Soddisfacente	Valore3		soddisfacente	Valore 5	
Buono	Valore 4		buona	Valore 6	
Ottimo	Valore 5		ottima	Valore 7	

- **Disponibilità effettiva a farsi carico e a gestire delle punte di lavoro del servizio, anche attraverso flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro**

Valore massimo da 5 a 7

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>			
			insufficiente	Valore 0	
Sufficiente	Valore 1		sufficiente	Valore 1	
			più che sufficiente	Valore 2	
Discreto	Valore 2		discreta	Valore 3	
			significativo	Valore 4	
Soddisfacente	Valore3		soddisfacente	Valore 5	
Buono	Valore 4		buona	Valore 6	
Ottimo	Valore 5		ottima	Valore 7	

- **Impegno e disponibilità espresse nel tenere rapporti collaborativi con i colleghi per l'espletamento delle funzioni attribuite:** svolgimento dei propri compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio organizzando riunioni periodiche, 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 anche tra aree e settori diversi.

Valore massimo da 5 a 6

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>			
			insufficiente	Valore 0	
Sufficiente	Valore 1		sufficiente	Valore 1	
			più che sufficiente	Valore 2	
Discreto	Valore 2		discreta	Valore 3	
Soddisfacente	Valore3		soddisfacente	Valore 4	

Buono	Valore 4		buono	Valore 5	
Ottimo	Valore 5		ottimo	Valore 6	

2.	Qualità della prestazione individuale resa	Valore massimo parziale	10
-----------	---	--------------------------------	-----------

- **Grado di puntualità e precisione nell'assolvimento dei propri compiti:** svolgimento delle attività e produzione di risultati in conformità ed in coerenza con quanto prevede la propria posizione di lavoro e nei tempi assegnati, sulla base di indicazioni di massima ricevute, evitando appesantimenti nelle procedure e gestendo le priorità nei compiti di propria competenza e dei propri collaboratori

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreto	3	
Buono	4	
Ottimo	5	

- **Professionalità dimostrata nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna:** capacità di dialogo con interlocutori istituzionali e di accoglienza dell'utenza, di recepire le esigenze da questi espresse o di anticiparle e di risoluzione delle problematiche manifestate anche di tipo complesso e richiedenti elevate conoscenze tecnico-professionali anche di tipo plurispecialistico; 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.

Valore massimo 5

Insufficienti	1	
Sufficienti	2	
Discrete	3	
Buone	4	
Ottime	5	

3.	Capacità direzionali e gestionali dimostrate	Valore massimo parziale	
		- Personale neoinserto	20
		- Personale esperto	30

- **Capacità di valorizzare il personale assegnato e di favorirne la crescita professionale:** valorizzazione di attitudini, capacità e conoscenza del personale, 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; promozione di gruppi di lavoro anche tra soggetti appartenenti ad unità diverse per il raggiungimento di OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA o per la gestione di processi e/o funzioni di staff.

Valore massimo da 5 a 8

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>			
Insufficiente	Valore 1				
Sufficiente	Valore 2		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 3				
Discreta	Valore 4		discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 5				
Soddisfacente	Valore 6		soddisfacente	Valore 3	
Buona	Valore 7		buona	Valore 4	
Ottima	Valore 8		ottima	Valore 5	

- **Capacità di prevenzione e risoluzione conflitti:** capacità di ascolto e comprensione esigenze del personale assegnato, capacità di prevenzione, 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 propositiva per l'adozione di misure organizzative del lavoro in grado di prevenire l'insorgere di conflittualità

Valore massimo da 5 a 10

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>			
Insufficiente	Valore 1				
Sufficiente	Valore 2		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 4				
Discreta	Valore 6		discreta		
Significativa	Valore 7			Valore 2	
Soddisfacente	Valore 8		soddisfacente	Valore 3	
Buona	Valore 9		buona	Valore 4	
Ottima	Valore 10		ottima	Valore 5	

- **Capacità di programmazione del lavoro e di gestione dei servizi:** capacità di programmare e distribuire compiti e carichi di lavoro in maniera ottimale nell'ambito dell'area, favorendo la flessibilità e la interscambiabilità del personale, per assicurare il continuo ed efficace funzionamento dei servizi interni e rivolti all'utenza e per orientare l'attività al raggiungimento degli obiettivi.

Valore massimo da 5 a 7

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>			
Insufficiente	Valore 0				
Sufficiente	Valore 1		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 2				
Discreta	Valore 3		discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 4				
Soddisfacente	Valore 5		soddisfacente	Valore 3	
Buona	Valore 6		buona	Valore 4	
Ottima	Valore 7		ottima	Valore 5	

- **Leadership dimostrata:** autorevolezza e riconoscimento da parte del personale degli altri funzionari coordinati e del restante personale assegnato del proprio ruolo organizzativo; capacità di condurre e gestire riunioni di lavoro e gruppi di individui e di orientarli al risultato; capacità di gestire in maniera integrata i rapporti con i collaboratori.

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreta	3	
Buona	4	
Ottima	5	

4.	Autonomia, propensione alla assunzione di responsabilità e polifunzionalità	Valore massimo parziale	
		- Personale neoinserto	10
		- Personale esperto	15

- **Livello di assunzione di responsabilità nelle funzioni di propria competenza:** capacità e disponibilità ad assumere in maniera autonoma posizioni di responsabilità – anche di 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 dirigente - di procedimenti e di proposte di provvedimenti anche di tipo complesso e non standard , ovvero nella adozione di provvedimenti finali aventi rilevanza esterna e con implicazioni contabili di propria competenza ovvero in sostituzione della dirigenza.

Valore massimo da 5 a 10

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>			
Insufficiente	Valore 1				
Sufficiente	Valore 2		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 4				

Discreta	Valore 6		discreta		
Significativa	Valore 7			Valore 2	
Soddisfacente	Valore 8		soddisfacente	Valore 3	
Buona	Valore 9		buona	Valore 4	
Ottima	Valore 10		ottima	Valore 5	

- Polifunzionalità e capacità di coordinamento attività eterogenee di un procedimento:** capacità di trattare pratiche/processi di lavoro che richiedono competenze e conoscenze diversificate; capacità di gestire attività di competenza dell'area che coinvolgono 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; capacità di gestire in maniera integrata attività e servizi anche interessanti più servizi e/o settori e di mantenere un buon sistema di relazioni interpersonali

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreta	3	
Buona	4	
Ottima	5	

5.	Competenze professionali	Valore massimo parziale	
		- Personale neoinserito	15
		- Personale esperto	5

- 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, di effettuare approfondimenti individuali, in funzione delle procedure di lavoro da adottare o del corretto adempimento delle attività assegnate a sé ed ai collaboratori.

Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 4		sufficiente	Valore 1
Più che sufficiente	Valore 6			
Discreta	Valore 7		discreta	Valore 2
Significativa	Valore 9			
Soddisfacente	Valore 11		soddisfacente	Valore 3
Buona	Valore 13		buona	Valore 4
Ottima	Valore 15		ottima	Valore 5

6.	Adattabilità ai mutamenti organizzativi e propensione alla innovazione	Valore massimo parziale	10
-----------	---	--------------------------------	-----------

- **Propensione all'utilizzo di nuove tecnologie o nuove procedure di lavoro:** capacità di gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche, di attuare processi di semplificazione nei procedimenti e nella erogazione dei servizi, nonché per realizzare economie o una maggiore efficienza produttiva.

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreta	3	
Buona	4	
Ottima	5	

- **Atteggiamento di collaborazione con la dirigenza per la programmazione e l'avvio di nuove attività /nuovi servizi o procedure di lavoro ovvero per la promozione di nuovi interventi a sostegno dell'economia del territorio**

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreto	3	
Buono	4	
Ottimo	5	

7.	Coinvolgimento personale	Valore massimo	15
-----------	---------------------------------	-----------------------	-----------

- **Coinvolgimento negli obiettivi generali dell'ente:** attività propulsiva e coordinamento per il raggiungimento degli obiettivi generali dell'ente secondo le priorità definite, al di là delle mansioni di stretta competenza; orientamento al risultato; interpretazione in maniera flessibile del proprio ruolo in funzione delle necessità e delle contingenze; disponibilità a collaborare con i superiori per la programmazione del lavoro, ad affiancare personale meno esperto, a coordinare il personale assegnato, a sostituire temporaneamente – in maniera non prevalente - altro personale; collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti a problematiche emerse; coinvolgimento nelle politiche di contenimento della spesa e di massimizzazione dei costi/benefici delle attività camerali.

Valore massimo 9

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 3	

Più che sufficiente	Valore 4	
Discreto	Valore 5	
Significativo	Valore 6	
Soddisfacente	Valore 7	
Buono	Valore 8	
Ottimo	Valore 9	

- **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.

Valore massimo 6

Insufficiente	1	
Sufficiente	3	
Discreto	4	
Buono	5	
Ottimo	6	

- **Capacità di autoverifica e verifica dei risultati ottenuti e delle prestazioni:** capacità di monitoraggio della qualità dei servizi resi e dello stato di avanzamento di obiettivi e programmi, dell'andamento della propria attività e del personale coordinato in funzione degli obiettivi assegnati alla propria posizione; tempestività nella segnalazione di eventuali criticità ai propri superiori, capacità di valutazione delle prestazioni del personale assegnato; disponibilità a fornire elementi informativi utili al controllo di gestione ed alla valutazione strategica.

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreto	3	
Buono	4	
Ottimo	5	

TOTALE PARTE II (B)	
----------------------------	--

SEZIONE E- APPORTO QUANTITATIVO

	- 1	-
	- parziale nella misura dello 0, ----	-

**La percentuale di partecipazione (I) viene applicata, sulla base della presenza effettiva in servizio (così come previsto nel sistema di valutazione permanente) e della durata*

della prestazione lavorativa resa nell'anno. In caso di raggiungimento parziale, si utilizzano due decimali.

MODALITA' DI CALCOLO DELLA PRODUTTIVITA' SPETTANTE

$b = (20\%) \times \text{percentuale raggiungimento obiettivi SG/dirigenza (1b, 2b o 3b)}$
 $d1 = (40\%) \times \text{percentuale media ponderata raggiungimento obiettivi di gruppo/individuali} = \text{VALORE FINALE fattore d- parte I}$
 $d2 = (40\%) \times \text{punteggio medio ponderato ottenuto nella parte II della sezione D/100} = \text{VALORE FINALE fattore d-parte II}$

A : COEFFICIENTE DI REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI: $b + d1 + d2$

GIUDIZIO SINTETICO

DATA / /

IL DIRIGENTE

NOTE DEL FUNZIONARIO

DATA / /

IL FUNZIONARIO

All. 10 - Piano di Miglioramento individuale

	Criticità relative al raggiungimento dei target (in ordine di priorità)	Azioni correttive	Fattibilità delle azioni (in termini di costi, scadenza, tempi...)
1)			
2)			
..)			
n)			

	Migliori performance	Azioni di consolidamento e sviluppo	Fattibilità delle azioni (in termini di costi, scadenza, tempi...)
1)			
2)			
..)			
n)			

	Capacità individuali e competenze professionali da acquisire/migliorare	Azioni di miglioramento	Fattibilità delle azioni (in termini di costi, scadenza, tempi...)
1)			
2)			
..)			
n)			