

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

dicembre 2019

INDICE

PREMESSA.....	3
2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	5
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	9
3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati.....	9
3.2 Il momento della pianificazione: la definizione di obiettivi, indicatori e target.....	10
3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa	13
3.4 Valutazione della performance organizzativa.....	14
3.5 Valutazione partecipativa.....	15
3.6 Sintesi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa (fasi, attori e tempi)	16
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	18
4.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati.....	18
4.2 Valutazione del personale con qualifica dirigenziale.....	21
4.3 Valutazione del personale incaricato di posizione organizzativa	22
4.4 Valutazione del personale non dirigente	23
4.5 Il processo per la valutazione individuale complessiva	24
4.6 Procedure di conciliazione	25
APPENDICE 1 - Comportamenti organizzativi – descrizione dei fattori per la valutazione	26
APPENDICE 2 – Schede di valutazione individuale.....	30

PREMESSA

Le Amministrazioni Pubbliche, in attuazione di quanto disposto dal D.Lgs. n. 150/2009, valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e a tal fine adottano e aggiornano annualmente¹, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito anche Sistema o S.M.V.P.) è quindi il documento con cui ogni amministrazione descrive soggetti, indicatori, metodologie e infrastrutture di supporto utilizzate e fissa le regole per la misurazione e successiva valutazione dei risultati raggiunti in ciascun esercizio, in rapporto agli obiettivi strategici definiti nei documenti di programmazione ed in particolare nel Piano della Performance.

Il Sistema si colloca nell'ambito del più ampio Ciclo di Gestione della Performance quale strumento rivolto allo sviluppo e al miglioramento del processo di programmazione e controllo.

Nel presente documento viene descritto il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di commercio Riviera di Liguria, che è stato definito tenendo conto delle caratteristiche dell'ente nato in data 26/4/2016 dall'accorpamento delle tre camere di commercio di Imperia, La Spezia, Savona.

Da un punto di vista organizzativo, l'Ente, che si colloca tra le Camere di medio-grandi dimensioni ed è operativo su tre sedi (Imperia, La Spezia e Savona), ma con sportelli anche ad Albenga (SV) e Sarzana (SP), è dotato di una struttura articolata in quattro Aree dirigenziali: l'Area Risorse Umane, finanziarie e patrimonio, l'Area Servizi Anagrafico certificativi e regolazione del mercato, l'Area Sviluppo Economico e l'Area del Segretario Generale, vertice della struttura, nella quale operano anche due unità di staff, volte a supportare lo stesso nel raccordo tra la struttura e gli Organi, nonché per lo svolgimento di funzioni chiave che interessano per competenze l'intera organizzazione², tra le quali la pianificazione e il controllo³.

Nello specifico dell'Ente Camera di commercio Riviera di Liguria il contesto assume particolare rilevanza: il nuovo ente accorpato infatti nasce nell'ambito della riforma del sistema camerale e la ricerca di forme di efficientamento è alla base di tutte le principali scelte organizzative.

Le indicazioni di riferimento per la definizione del Sistema sono contenute, oltre che nelle disposizioni di cui al D.Lgs. n. 150/2009, come aggiornato dalla recente "Riforma Madia", nelle linee guida predisposte dal Dipartimento Funzione Pubblica e da Unioncamere. Si ricordano in particolare:

- le linee guida n. 2, relative ai Sistemi di Valutazione, emanate dal DFP il 27 dicembre 2017;
- le linee guida per il sistema camerale in materia di SMVP emanate da Unioncamere a dicembre 2018 insieme ed un format per la relativa predisposizione, quale esito di un confronto diretto

¹ Al momento dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione (entro il mese di ottobre), il Segretario generale in raccordo con l'OIV e con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione provvede a verificare la necessità di aggiornare il SMVP alla luce delle eventuali variazioni intervenute nel contesto interno ed esterno. Qualora quest'ultimo non presenti novità sostanziali e tali da indurre l'esigenza di rimettere mano al Sistema, l'ente esplicita tale circostanza, attraverso una Delibera di Giunta, con la quale si conferma il Sistema già vigente. Tale atto sarà adottato al massimo entro il 31 dicembre e, comunque, non oltre l'approvazione del Piano della performance.

² Numerose informazioni aggiuntive sull'attività e la struttura dell'Ente possono essere reperite nelle Relazioni Previsionali e Programmatiche e nei Piani della Performance dell'Ente.

³ Il servizio preposto alla pianificazione è incaricato anche dello svolgimento delle funzioni che il Decreto 150 assegna alla struttura di supporto all'OIV.

tra il sistema camerale e il Dipartimento Funzione Pubblica volto all'individuazione di linee comuni di interpretazione e applicazione della riforma ex D.lgs. 74/2017;

- le recentissime linee guida sulla valutazione partecipativa emanate dal DFP a fine novembre 2019.

Con riferimento alle linee guida n.2 emanate dal DFP il 27 dicembre 2017 è tuttavia doveroso precisare che all'interno delle stesse viene specificato che <<gli indirizzi metodologici e le indicazioni di carattere generale sono applicabili anche alle altre amministrazioni dello Stato>>, perimetro dal quale le Camere di Commercio sono comunque escluse.

Inoltre, si deve sottolineare che, ai fini della definizione del quadro generale di riferimento, manca ancora quanto previsto dal novellato art. 8 comma 1-bis d.lgs. 150/2009 secondo il quale: << Le valutazioni della performance organizzativa sono predisposte sulla base di appositi modelli definiti dal Dipartimento della funzione pubblica>>.

In questo contesto si è aggiunto il nuovo Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro, sottoscritto a maggio 2018. Il CCNL, conformemente a quanto previsto dall'art. 19, co. 1, d.lgs. 74/2017 interviene in materia di valutazione negli art. 68 e 69, demandando alla contrattazione integrativa la definizione di dettaglio dei principi guida individuati nel SMVP.

Si evidenzia infine che il funzionamento del sistema viene annualmente monitorato dall'Organismo Indipendente di Valutazione nell'ambito della Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e i risultati del monitoraggio sono utilizzati ai fini dell'aggiornamento e del miglioramento del sistema stesso.

2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il Sistema di misurazione e valutazione è, come ricordato nella premessa, un insieme strutturato di metodologie, risorse e azioni che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance dell'Ente e delle singole figure che vi operano all'interno. La descrizione del Sistema richiede pertanto l'esame dei seguenti elementi che costituiscono le "parti componenti" dello stesso.

L'oggetto della misurazione e valutazione

La performance - uno dei perni, insieme alla trasparenza e la premialità, su cui è stato costruito il Decreto 150 (cosiddetta "Riforma Brunetta") – nell'ambito della normativa è intesa come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che le varie componenti di un'organizzazione (individui, gruppi di individui, unità organizzative, e quindi ente nel suo complesso) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi generali dell'organizzazione stessa ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni della collettività per i quali essa è stata costituita ed opera.

Da questa definizione emerge chiaramente la necessità di un approccio sistemico ed integrato alla misurazione e la valutazione della performance sia a livello organizzativo (sia a livello complessivo che di unità organizzativa) che individuale.

Per quanto riguarda i concetti di misurazione e di valutazione, si ricorda che, nell'ambito della normativa in oggetto, l'attività di misurazione consiste nello svolgimento di "processi quantitativi di rilevazione svolti mediante l'impiego di indicatori e processi qualitativi di verifica dell'idoneità di tali indicatori a rappresentare il fenomeno osservato", laddove l'attività di valutazione è, invece, "un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi per ciascuno degli ambiti di performance valutati".

Tre sono i fondamentali ambiti di osservazione:

- a) l'amministrazione nel suo complesso, quale riferimento più ampio ed aggregato, che presenta una particolare utilità sia in una logica di benchmarking esterno sia nella prospettiva del controllo strategico, in relazione al conseguimento degli obiettivi di fondo legati agli scopi dell'ente;
- b) le unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola la struttura organizzativa, che concorrono alla performance di ente ed alla determinazione della performance individuale; si tratta del profilo che mira a riscontrare in modo sistematico le condizioni di efficacia/efficienza di svolgimento della gestione in vista del progressivo miglioramento;
- c) i responsabili (dirigenti e non) di struttura ed il restante personale del comparto, con la conseguente correlazione con la distribuzione degli incentivi previsti dalla disciplina contrattuale; in proposito, rilevano soprattutto i risultati associati all'unità organizzativa di appartenenza, gli obiettivi individuali specificamente assegnati ed i comportamenti organizzativi e le competenze, allo scopo di migliorare il contributo dei singoli alla performance complessiva.

Ai suddetti ambiti di osservazione corrispondono gli oggetti assunti dal Legislatore e dalla disciplina contrattuale per la strutturazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e che presentano particolare rilevanza anche rispetto alla distribuzione degli incentivi. Si tratta, rispettivamente, delle seguenti declinazioni della performance: i) performance organizzativa di ente, ii) performance organizzativa di area e di servizio, iii) performance individuale.

I tre riferimenti indicati, per quanto distinti sul piano logico-concettuale, sono tra loro in reciproca relazione, come emerge chiaramente considerando che la performance organizzativa concorre a determinare la performance individuale e che la performance organizzativa – assumendo una logica inferenziale – può essere utilizzata per determinare la performance "di ente".

Le metodologie e le procedure

Nel Sistema sono descritti le metodologie adottate e i modelli che sono alla base del funzionamento del Sistema sia in relazione alla performance organizzativa che in relazione alla performance individuale, nonché i ruoli degli “attori” che a diverso titolo partecipano al ciclo.

Il processo – soggetti coinvolti, fasi e tempi

Il Decreto prevede che il Sistema individui il processo di misurazione e valutazione e in particolare “... le fasi, i tempi, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance”. Nelle sezioni seguenti sono descritti gli elementi di processo essenziali ai fini della misurazione e valutazione della performance sia nella fase ex ante, con la definizione di obiettivi, indicatori e target, che nelle fasi in itinere, con le necessarie verifiche volte ad avviare tempestivi interventi correttivi, che ex post, con la verifica circa gli effettivi scostamenti.

Per quanto riguarda i soggetti coinvolti nel sistema, sono tre le categorie omogenee a cui gli stessi possono essere idealmente ricondotti:

- la tecnostruttura, intesa come l’insieme dei soggetti che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo e sono responsabilizzati per ciò che attiene il raggiungimento di determinati risultati nella Camera di commercio;
- le strutture di supporto, ossia quei soggetti interni o esterni che affiancano la tecnostruttura nelle varie fasi del processo, fornendo assistenza ovvero sorvegliando tempi e modalità;
- gli organi di indirizzo politico, i quali hanno interesse, da un lato, che la programmazione camerale recepisca i loro input e, dall’altro, che l’operatività restituisca risultati coerenti.

La tecnostruttura è quella che, nel quadro delle linee approvate dal Consiglio e statuite nella programmazione pluriennale di mandato dell’ente, procede a implementare il processo programmatico. In particolare, il Segretario generale, sentiti i dirigenti e i titolari di posizione organizzativa (P.O.), propone alla Giunta gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché i programmi d’azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione – la tecnostruttura entra ovviamente in gioco anche nella fase successiva: i singoli uffici per quanto riguarda la rilevazione delle misure elementari che vanno ad alimentare gli indicatori; i «responsabili» (dirigenti o P.O.) per quanto riguarda l’asseverazione dei dati (validazione).

Dirigenti e P.O. sono parte attiva, poi, anche nella successiva fase di valutazione della performance organizzativa, allorché Segretario generale, Dirigenti e P.O. esaminano (in corso d’anno e al termine di esso), insieme alle strutture di supporto, il livello di performance espressa dagli indicatori e il conseguente grado di raggiungimento degli obiettivi a livello di ente, di area organizzativa o di carattere trasversale.

Tra le strutture di supporto, gli uffici che presidiano il Controllo di gestione (e i controller in essi incardinati) hanno il compito di far procedere concretamente la “macchina” dedicata al processo. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l’aggiornamento del SMVP), si occupano di sollecitare l’avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.). In seguito, provvedono a verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi

alimentati. I controller si confrontano, in sede di valutazione intermedia e finale, coi vari responsabili delle performance espresse da obiettivi e indicatori. Infine, sono incaricati dell'attività pratica di redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, Piano e Relazione). In sintesi, i Controller hanno un ruolo operativo essenziale e s'interfacciano con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti nel Ciclo della performance.

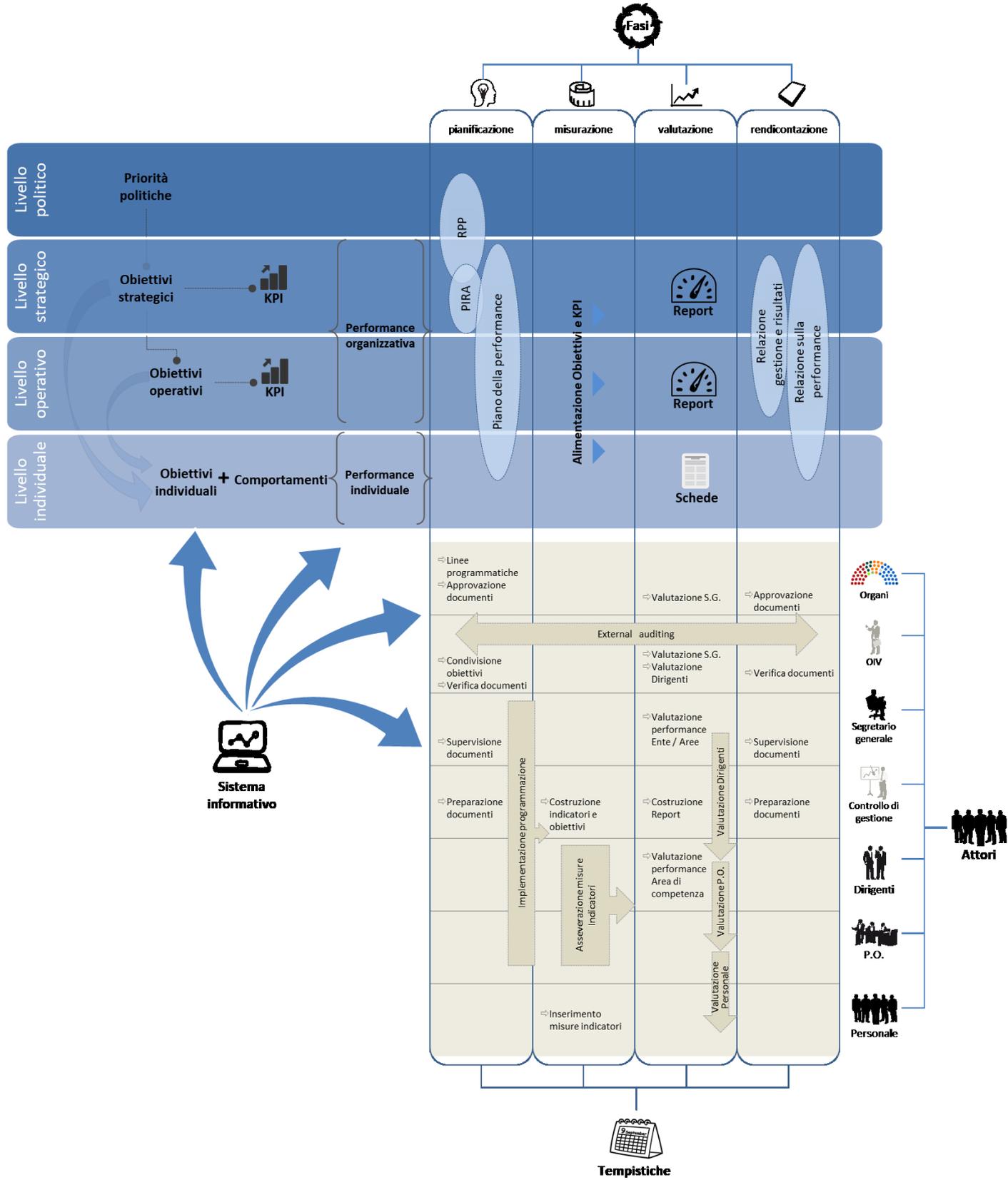
Nell'ambito delle strutture di supporto, vi è anche l'OIV, che svolge diversi ruoli avvalendosi di una struttura interna dedicata (che spesso coincide con la figura del Controller/dei Controller). In primis, una funzione di *external auditor* per quanto riguarda la gestione del Ciclo della performance: gli OIV presidiano il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'ente e la verifica della correttezza dei processi di misurazione e valutazione messi in atto. Centrale è poi il ruolo svolto nella valutazione della performance sia organizzativa che individuale. Inoltre, gli OIV operano sul piano della supervisione metodologica - tra i principali compiti degli OIV, vi è infatti, anche la fornitura del parere sul Sistema.

Infine, gli organi di indirizzo politico, ovvero i soggetti che forniscono l'innescio all'intero processo e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Il Consiglio approva, infatti, il Programma pluriennale e la Relazione previsionale e programmatica, mentre alla Giunta è demandata l'approvazione dei documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di Ciclo della performance (Piano e Relazione); altresì, la Giunta viene chiamata in causa in sede di consuntivazione (in itinere o conclusiva) della performance organizzativa dell'ente affinché possa apprezzarne il grado di coerenza rispetto agli input e ai desiderata iniziali.

L'interazione con altri sistemi operanti all'interno dell'Ente

Nelle sezioni seguenti viene in evidenza come i sistemi di programmazione e controllo (strategico e di gestione) si raccordino con il Sistema di Misurazione e Valutazione e come lo stesso sia integrato con il sistema di pianificazione finanziaria.

Il Sistema: schematizzazione logica



3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati.

Come evidenziato nella premessa, la performance organizzativa esprime il risultato che la Camera di Commercio consegue con riferimento agli obiettivi definiti in sede di pianificazione, con il fine ultimo della soddisfazione dei bisogni della collettività. Può riguardare l'ente nel suo complesso o la singola unità organizzativa: la performance organizzativa può infatti essere analizzata a livello complessivo (performance complessiva dell'ente) o a livello di singole unità organizzative dell'ente (Aree, Servizi, ...).

In entrambi i casi, in sede di misurazione, si utilizzano gli indicatori fissati relativamente ai singoli obiettivi, tenendo conto di un sistema di ponderazione che può attribuire pesi diversi a seconda della rilevanza o della complessità dell'obiettivo nell'ambito dell'unità osservata (= l'ente nel suo complesso, l'area organizzativa o il servizio). Successivamente, in sede di valutazione, oltre a essere tenuti in considerazione gli indicatori di cui sopra, vengono analizzate e prese in considerazione anche ulteriori informazioni, in parte fornite anche dai diretti interessati. Nella fase della valutazione vengono infatti messe a fuoco le cause dell'eventuale gap tra performance programmata e performance rilevata, il posizionamento comparativo (benchmarking) ed eventuali fattori esogeni intervenuti nel periodo che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle performance rilevate.

La valutazione congiunta di tutti gli elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento della CCIAA (o delle singole unità organizzative) rispetto agli obiettivi pianificati.

Tenuto conto del requisito normativo della "multidimensionalità della performance organizzativa", gli ambiti di misurazione e valutazione, in coerenza con gli art. 8 e 9 del D. Lgs. 150 del 2009, come riformato alla luce del D. Lgs. n. 74/2017, sono individuati come di seguito:

Ambiti di misurazione e valutazione

AMBITO	PERFORMANCE ORG.VA DI ENTE	PERFORMANCE ORG.VA DI AREA O DI SERVIZIO
Attuazione della strategia e impatto dell'azione amministrativa	<i>Misurazione: sì (sempre presente tra gli obiettivi nel piano performance)</i>	<i>Misurazione: sì (obiettivi assegnati)</i>
	<i>Valutazione: sì</i>	<i>Valutazione: sì</i>
Raggiungimento degli obiettivi operativi	<i>Misurazione: sì (sempre presente tra gli obiettivi nel piano performance)</i>	<i>Misurazione: sì (obiettivi assegnati)</i>
	<i>Valutazione: sì</i>	<i>Valutazione: sì</i>
Raggiungimento degli obiettivi operativi fissati relativamente alle Attività programmate	<i>Misurazione: sì (sempre presente tra gli obiettivi nel piano performance)</i>	<i>Misurazione: sì (obiettivi assegnati)</i>
	<i>Valutazione: sì</i>	<i>Valutazione: sì</i>
Efficacia, efficienza e qualità dei processi (attività e servizi)	<i>Misurazione: sì (sempre presente tra gli obiettivi nel piano performance)</i>	<i>Misurazione: sì (obiettivi assegnati)</i>
	<i>Valutazione: sì</i>	<i>Valutazione: sì</i>
Salute economico-finanziaria e struttura	<i>Misurazione: sì (sempre presente tra gli obiettivi nel piano performance)</i>	<i>Misurazione: no</i>
	<i>Valutazione: sì</i>	<i>Valutazione: no</i>

Grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi	<i>Misurazione: sì (sempre presente tra gli obiettivi nel piano performance)</i>	<i>Misurazione: solo in caso di assegnazione obiettivo</i>
	<i>Valutazione: sì (anche su indicazione diretta di utenti)</i>	<i>Valutazione: sì (anche su indicazione diretta di utenti)</i>
Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali	<i>Misurazione: se presente tra gli obiettivi nel piano performance</i>	<i>Misurazione: solo in caso di assegnazione obiettivo</i>
	<i>Valutazione: sì</i>	<i>Valutazione: eventuale</i>
Sviluppo quantitativo e qualitativo delle relazioni	<i>Misurazione: se presente tra gli obiettivi nel piano performance</i>	<i>Misurazione: solo in caso di assegnazione obiettivo</i>
	<i>Valutazione: sì</i>	<i>Valutazione: eventuale</i>
Raggiungimento obiettivi pari opportunità	<i>Misurazione: sì (obiettivi nel piano performance)</i>	<i>Misurazione: solo in caso di assegnazione obiettivo</i>
	<i>Valutazione: sì</i>	<i>Valutazione: eventuale</i>

3.2 Il momento della pianificazione: la definizione di obiettivi, indicatori e target

Elementi fondamentali del sistema di misurazione e valutazione sono gli obiettivi, gli indicatori, le relative misure e i target. Al fine della misurazione del raggiungimento degli obiettivi, possono contribuire uno o più indicatori, a loro volta composti da una o più misure elementari.

A livello generale, i suddetti elementi possono essere descritti come di seguito.

OBIETTIVI. Sono i fattori critici di successo e i risultati da raggiungere per il conseguimento dei benefici attesi dall'Ente nei confronti dei propri stakeholder. Sono, in pratica, le priorità di sviluppo della CCIAA ovvero le criticità sulle quali essa intende focalizzare l'attenzione, al fine di attuare specifiche azioni per il miglioramento della propria performance. Si distingue tra:

OBIETTIVI STRATEGICI, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli assi prioritari d'intervento stabiliti dagli organi di indirizzo politico dell'ente. Oggi, dopo la riforma Madia, si parla, più propriamente, di Obiettivi Specifici.

OBIETTIVI OPERATIVI, che rientrano negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività delle amministrazioni. Agli obiettivi operativi derivanti da obiettivi strategici, si aggiungono altri obiettivi operativi: gli obiettivi relativi ad attività programmate (derivanti tipicamente da novità organizzative o normative) e gli obiettivi relativi a efficacia/efficienza/qualità dei processi.

OBIETTIVI COLLEGATI A PARTICOLARI "DIMENSIONI", come nel caso della salute economico-finanziaria, della soddisfazione dell'utenza o delle pari opportunità.

INDICATORI. Sono parametri, di carattere fondamentalmente quantitativo, che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi. Gli indicatori sono collegati agli obiettivi e vanno in relazione a questi ultimi.

MISURE. Componenti elementari (di carattere quali-quantitativo), le quali, combinate insieme, costituiscono generalmente un parametro più complesso (indicatore) in grado di fornire

un'informazione sintetica circa uno specifico fenomeno (nel nostro caso, il raggiungimento dell'obiettivo).

TARGET. Livelli attesi di performance che si desidera ottenere ai fini del raggiungimento di un obiettivo (tale raggiungimento viene misurato attraverso gli indicatori).

Si deve evidenziare che la riforma di cui al D. Lgs. 74/2017 ha introdotto, in materia di obiettivi e indicatori, la categoria degli "OBIETTIVI GENERALI" che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei ministri ex art. 8, D.Lgs. 30 luglio 1999 n. 286, le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini. In sintesi, si tratta di obiettivi da definire a livello di più amministrazioni, accomunate dalle medesime finalità, che si vanno ad aggiungere ai "preesistenti" obiettivi specifici di ogni Ente.

Nel caso delle CCIAA, possono assumere una particolare rilevanza obiettivi e indicatori di sistema, che permettano cioè di apprezzare il perseguimento delle finalità fondamentali e delle linee strategiche del sistema camerale nel suo complesso, nonché il contributo dei singoli enti a tali obiettivi.

La pianificazione delle singole CCIAA (e conseguentemente i Piani della performance che recepiscono tale pianificazione), in prospettiva, sempre più dovrà contenere un nucleo di obiettivi/indicatori comuni a livello di sistema. Fermi restando, infatti, gli obiettivi e indicatori specifici da perseguire e misurare in funzione delle peculiarità del singolo contesto, non si può prescindere, in prospettiva, dalla ricerca e dall'individuazione, a livello di sistema, con il coordinamento di Unioncamere, di un pacchetto di parametri *core* in grado di testimoniare il buon esito delle iniziative messe in campo per il soddisfacimento degli interessi e delle aspettative degli stakeholder nell'ambito del macro-ambiente del sistema camerale nel suo complesso.

Per quanto riguarda le fonti informative utili nel processo di definizione degli obiettivi, si sottolinea che un aspetto non trascurabile della misurazione - e della successiva valutazione - della performance è il processo di confronto attraverso cui identificare e fare proprie, adattandole alla propria realtà, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine del miglioramento continuo. Un punto di riferimento fondamentale è l'analisi di benchmarking, che le Camere di Commercio realizzano grazie a un sistema di indicatori denominato "Pareto", ormai consolidato da anni.

Nello specifico, "Pareto" è un set di indicatori per il benchmarking, pensato come supporto per i processi di pianificazione e controllo delle CCIAA, al fine di favorire la rilevazione delle dinamiche gestionali (costi, volumi di attività, massa critica e qualità dei servizi), la comprensione del loro posizionamento rispetto a diverse dimensioni di performance, l'individuazione di aree di ottimizzazione e di razionalizzazione e, quindi, di elementi utili a comporre il quadro della pianificazione strategica, operativa ed economico-finanziaria.

In "Pareto" sono presenti oltre 200 indicatori costruiti combinando misure di provenienza camerale, sia contabili che extra-contabili, con altri parametri ricavabili da banche dati istituzionali o anche con dati di carattere socio-economico. Gli indicatori sono consultabili nel Sistema informativo integrato per le CCIAA e sono organizzati in 6 "pannelli" (struttura, economico-patrimoniali, efficienza, efficacia, volume, qualità). Alcuni indicatori si basano su dati risultanti dalla contabilizzazione dei processi camerali (costi dei processi e FTE dei processi, si veda anche *infra*).

Un'altra fonte informativa cui le Camere possono attingere è la “contabilizzazione dei costi” dei processi: il sistema camerale ha implementato un sistema di contabilizzazione dei processi (denominato “Kronos”), grazie al quale è possibile quantificare l’assorbimento di costi e personale (in termini di FTE) sulla base di una Mappa comune e standardizzata per tutte le CCIAA. Grazie a questo, che si configura come un vero sistema di contabilità analitica per processi, è anche possibile disporre di indicatori e dati per il calcolo dei costi standard dei servizi.

La contabilizzazione prevede una periodica campagna di rilevazione da parte delle CCIAA e delle loro Aziende speciali, che richiedono al personale di inserire il proprio “time sheet” e provvedono a effettuare una riclassificazione per destinazione delle voci di bilancio, il tutto in funzione delle casistiche della Mappa dei processi.

La metodologia sviluppata da Unioncamere, si caratterizza per completezza (in quanto è una rilevazione su dati consolidati, che riguarda tutte le CCIAA e le relative Aziende speciali), omogeneità (che viene garantita dalla comune Mappa dei processi), «certificazione» dei dati (dal momento che la rilevazione avviene in quadratura con i bilanci).

A supporto della rilevazione, Unioncamere mette a disposizione una strumentazione che prevede, oltre alla Mappa dei processi, una Guida metodologica predisposta con l’obiettivo di garantire il massimo livello di omogeneità e conformità, nonché l’applicativo on-line Kronos (contenuto nel “Sistema informativo integrato”, si veda anche *infra*) che permette la compilazione in base a maschere e procedure guidate.

Da un punto di vista tecnico e metodologico si evidenzia infine che in fase di pianificazione devono essere anche definiti:

- il sistema di “pesatura” dei singoli obiettivi che consente di riconoscere il diverso grado di complessità dei singoli obiettivi
- i margini di tolleranza entro i quali gli obiettivi/indicatori possono essere considerati come “raggiunti” (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target);
- le eventuali soglie critiche sotto alle quali gli obiettivi/indicatori sono considerati come assolutamente non raggiunti.

Come si vedrà meglio nel prosieguo, il Piano della Performance, previsto dall’art. 10 del D. Lgs. 150/2009, rappresenta il documento “cardine” della pianificazione della performance organizzativa: è nell’ambito del Piano infatti che vengono definiti (o verificati) gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e gli obiettivi collegati a particolari dimensioni⁴.

⁴ La CCIAA Riviere di Liguria sta attualmente sperimentando per la gestione del Piano della Performance l’utilizzo della piattaforma denominata «SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO PER LE CCIAA» messo a disposizione di Unioncamere nazionale.

La sezione dedicata specificamente alla pianificazione e al Ciclo della performance è denominata «INTEGRA» ed è, a sua volta, articolata in vari ambienti di lavoro:

PLAN, che permette la pianificazione strategica-operativa, DOCUMENTI, nel quale sono stati implementati gli editor per la redazione dei principali documenti, MONITOR, per il monitoraggio degli obiettivi e degli indicatori a essi associati, consta di una serie di funzionalità che permettono la configurazione del flusso, la rilevazione in itinere da parte delle unità organizzative preposte, la validazione da parte dei responsabili, la misurazione e la valutazione da parte dei controller (cruscotti), REPORT, che consente il download di reportistica inerente a obiettivi/indicatori secondo le seguenti combinazioni: obiettivi strategici/operativi; con o senza indicatori correlati; unità organizzative correlate.

3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa

La misurazione, che - come più volte sottolineato - rappresenta il passaggio preliminare e necessario rispetto alla successiva fase di valutazione, consiste nella rilevazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi previsti attraverso l'utilizzo del sistema di indicatori definiti in fase di pianificazione.

La misurazione riguarda momenti e livelli diversi e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica.

La misurazione realizzata in periodi intermedi dell'esercizio è definita "monitoraggio".

La previsione di un monitoraggio intermedio è fondamentale per il Ciclo della performance: esso consente di verificare se e in che modo l'ente è orientato verso il conseguimento della performance attesa.

La Camera di commercio Riviere di Liguria, al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi, effettua il monitoraggio della performance organizzativa entro il 31 luglio di ogni anno.

In vista di tale adempimento, l'Ufficio preposto al controllo di gestione predispone un documento di sintesi sullo stato avanzamento dei diversi obiettivi di performance organizzativa, basandosi principalmente sulle informazioni fornite dai Dirigenti (situazione al 30 giugno dell'anno di riferimento).

La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori individuati dal Dirigente (i cosiddetti "responsabili della rilevazione"), i quali sono tenuti a fornire al dirigente di riferimento quanto richiesto con eventuali note di commento.

L'Ufficio preposto al controllo di gestione, sulla base delle informazioni e dei dati validati dai Dirigenti, collaziona le risultanze ed elabora un report volto ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi, da sottoporre all'attenzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione al fine della predisposizione da parte di quest'ultimo di un documento per la Giunta in cui siano opportunamente evidenziati criticità e punti di attenzione al fine della decisione, nel caso, degli opportuni correttivi.

Analogamente, con riferimento alla rendicontazione di fine periodo, l'Ufficio preposto al controllo di gestione, sulla base delle informazioni e dei dati validati dai Dirigenti, elabora - entro la fine del mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento - un report in cui viene evidenziata la percentuale di raggiungimento dei singoli obiettivi. Il prospetto di sintesi con le percentuali di raggiungimento relative ai singoli obiettivi, che rappresenta la consuntivazione della performance organizzativa, confluisce nella Relazione sulla Performance insieme alla valutazione dell'OIV.

Da un punto di vista tecnico e metodologico, è da evidenziare che la performance relativa agli obiettivi è determinata, per qualsiasi tipo di obiettivo, in base agli indicatori ad esso associati; in presenza di più indicatori per un singolo obiettivo, si terrà conto della media ponderata delle performance degli indicatori ad esso associati. Per quanto riguarda gli obiettivi strategici, si precisa che il raggiungimento

degli stessi viene misurato e valutato attraverso gli indicatori a esso afferenti, a prescindere dai sottostanti obiettivi operativi.

3.4 Valutazione della performance organizzativa

Con la fase valutativa si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione e si attribuisce loro "un significato", esprimendosi un giudizio sui risultati raggiunti quale esito del confronto tra i livelli di performance conseguiti e programmati. La valutazione si basa sui report costruiti nella precedente fase di misurazione, che devono evidenziare oltre allo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata (intermedia o finale), gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottabili o adottati.

In base agli articoli 6 e 7 del decreto legislativo n. 150/2009, come recentemente aggiornato dalla Riforma Madia, la verifica dell'andamento e la valutazione dei risultati competono all'Organismo Indipendente di Valutazione.

In fase di monitoraggio intermedio, la valutazione dei risultati si traduce in una lettura dei risultati volta ad evidenziare alla Giunta eventuali criticità e/o la necessità di ridefinire alcuni obiettivi annuali attraverso la modifica di quelli esistenti ovvero l'introduzione di nuovi. Qualora si rendano necessari tali interventi correttivi o, addirittura, occorra provvedere a modificare gli obiettivi esistenti, le variazioni apportate devono essere opportunamente segnalate nel Piano della performance ("aggiornamento") al fine di garantirne la tracciabilità.

Con riferimento alla valutazione nel momento della consuntivazione, invece, l'Organismo indipendente di Valutazione (OIV), sulla base del report di misurazione predisposto dall'ufficio Controllo di gestione, procede, previo colloquio con i dirigenti, alla valutazione dei risultati ovvero a quel processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi sui risultati prodotti con riferimento a ogni singolo obiettivo.

Gli elementi che saranno tenuti in considerazione saranno principalmente:

- ove disponibili e/o significativi, trend storici o analisi comparative (benchmarking) con altri enti di dimensioni e caratteristiche analoghe;
- informazioni integrative di carattere economico-finanziario;
- fattori esogeni intervenuti nel corso dell'anno utili a contestualizzare i risultati ottenuti;
- altre informazioni rilevanti utili a interpretare i risultati ottenuti.

La valutazione è espressa con un punteggio in centesimi in funzione dell'indicatore e del grado di raggiungimento atteso.

Una volta completata la valutazione dei singoli obiettivi, l'Organismo Indipendente di Valutazione procede all'elaborazione degli indicatori di seguito indicati:

- un indicatore sintetico di performance organizzativa
- un indicatore sintetico di performance organizzativa per ogni area
- un indicatore sintetico di performance organizzativa per ogni servizio

Nel prospetto seguente è riportata la metodologia di calcolo dei diversi indicatori.

Performance organizzativa di ente	Media ponderata dei punteggi assegnati ad ogni obiettivo + Valutazione degli ambiti: <ul style="list-style-type: none">• Customer satisfaction (si veda anche paragrafo 3.5)• Governance del territorio• Capacità di relazione• Modernizzazione e valorizzazione competenze
Performance organizzativa di area	Media ponderata dei punteggi assegnati ad ogni obiettivo + Valutazione degli ambiti: <ul style="list-style-type: none">• Customer satisfaction (si veda anche paragrafo 3.5)• Capacità di relazione• Modernizzazione e valorizzazione competenze
Performance organizzativa di servizio	Media ponderata dei punteggi assegnati ad ogni obiettivo + Valutazione degli ambiti: Customer satisfaction (si veda anche paragrafo 3.5)

Al fine della valutazione degli ambiti “Customer satisfaction”, “Governance del territorio”, “Capacità di relazione” (sviluppo quantitativo e qualitativo delle relazioni), “Modernizzazione e valorizzazione competenze”, la Struttura tecnica permanente fornisce materiale e documentazione all’O.I.V.

Esempio (Performance organizzativa di ente):

a) Media ponderata dei punteggi assegnati ad ogni obiettivo = 93/100

b) Customer satisfaction = 85/100

c) Governance del territorio = 80/100

d) Capacità di relazione = 90/100

e) Modernizzazione e valorizzazione competenze = 85/100

Indicatore = 86,6/100

A ogni indicatore verrà affiancato un giudizio sintetico. Le opzioni valutative sono le seguenti:

- Insufficiente - Performance non adeguata
- Sufficiente - Performance adeguata
- Buono - Performance più che adeguata
- Ottimo - Performance eccellente (in termini di sperimentazione, innovazione positiva, ecc.)

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

3.5 Valutazione partecipativa

Come noto il Dlgs. n. 74/2017, pur confermando nelle sue linee generali l’impianto originario del Dlgs. n. 150/2009, ha inteso rafforzare il ruolo dei cittadini e utenti nel ciclo di gestione della performance. Il

nuovo art. 19-bis infatti ha introdotto delle innovazioni incidendo sulla disciplina relativa al coinvolgimento di cittadini ed utenti nel processo di misurazione della performance organizzativa.

In relazione a ciò, la Funzione pubblica ha fornito alle Amministrazioni, con le linee guida emanate nel mese di novembre 2019, indicazioni metodologiche in ordine alle modalità attraverso le quali assicurare detto coinvolgimento. In particolare, nel modello scelto, devono essere presenti dei “requisiti minimi” che possono essere implementati secondo una “Scala di sviluppo della valutazione partecipativa”.

In fase di prima applicazione, la Camera di Commercio Riviera di Liguria ha inserito nel calcolo degli indicatori sintetici di performance organizzativa (a vari livelli) un parametro che è espressione del giudizio dell’O.I.V. sui risultati delle diverse forme di customer satisfaction realizzate⁵, compresi i reclami e le segnalazioni dei cittadini/utenti trasmesse sugli appositi moduli.

Nel breve periodo l’Ente realizzerà la mappatura degli stakeholder dell’Amministrazione e procederà alla individuazione puntuale dei servizi e delle attività oggetto di valutazione e delle corrispondenti modalità e strumenti di coinvolgimento. Parimenti, dovrà essere definito un sistema di rilevazione della customer satisfaction e degli altri strumenti di valutazione partecipativa che consenta una segmentazione dei risultati per servizio.

3.6 Sintesi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa (fasi, attori e tempi)

L’iter relativo al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa può essere sintetizzato come di seguito.

1) Fissazione degli obiettivi.

Gli obiettivi sono definiti nel Piano della Performance, che viene approvato entro il 31 gennaio dell’anno dalla Giunta camerale. Il Piano contiene

- Obiettivi strategici (impostati dal Consiglio nell’ambito della Relazione Previsionale e Programmatica)
- Obiettivi operativi fissati per il raggiungimento degli obiettivi strategici
- Obiettivi relativi ad Attività Programmate
- Obiettivi di efficacia/efficienza/qualità
- Obiettivi di customer satisfaction
- Obiettivi di pari opportunità
- Obiettivi di miglioramento organizzativo e delle competenze (eventuali)
- Obiettivi in termini di relazioni (eventuali)

Preliminarmente all’approvazione del Piano, l’O.I.V. analizza gli obiettivi, emettendo un parere in merito alla congruità, al rispetto dei requisiti e all’equità nella ripartizione tra le diverse aree e fornendo suggerimenti al fine del miglioramento della qualità della programmazione.

2) Monitoraggio intermedio.

⁵ Indagini di customer satisfaction a largo raggio, questionari specifici su determinati servizi, questionari di gradimento su singoli eventi/iniziative (organizzazione missioni commerciali, organizzazione iniziative di promozione, convegni, formazione, etc.)

- Entro il 15 luglio l'ufficio preposto al presidio interno del Ciclo della performance (Ufficio Controllo di gestione) provvede alla predisposizione del report contenente i dati sul raggiungimento degli obiettivi per l'anno in corso con evidenza delle azioni implementate, delle difficoltà incontrate, delle cause esogene che hanno ostacolato l'azione, dei risultati raggiunti. Il report (situazione al 15 giugno dell'anno in corso) è predisposto sulla base delle relazioni trasmesse (entro il 30 giugno) dai dirigenti cui sono stati assegnati gli obiettivi, sulla base di relazioni specifiche richieste ad hoc nonché sulla base di verifiche e riscontri diretti.
 - La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori individuati dal Dirigente (i cosiddetti "responsabili della rilevazione") i quali sono tenuti a fornire al dirigente di riferimento quanto richiesto con eventuali note di commento.
 - L'Ufficio preposto al controllo di gestione, sulla base delle informazioni e dei dati validati dai Dirigenti, collaziona le risultanze ed elabora un report volto ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi, da sottoporre all'attenzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione.
 - L'Organismo indipendente di Valutazione (OIV), sulla base del report di cui al punto precedente, procede, previo colloquio con i dirigenti, alla predisposizione di un documento per la Giunta in cui siano opportunamente evidenziati criticità e punti di attenzione al fine della decisione, nel caso, degli opportuni correttivi.
- 3) Misurazione e valutazione a consuntivo.
- L'ufficio preposto al presidio interno del Ciclo della performance (Ufficio Controllo di gestione) provvede alla predisposizione del report contenente i dati sul raggiungimento degli obiettivi relativi all'anno precedente con evidenza delle azioni implementate, delle difficoltà incontrate, delle cause esogene che hanno ostacolato l'azione, dei risultati raggiunti. Il report è predisposto sulla base delle relazioni trasmesse dai dirigenti cui sono stati assegnati gli obiettivi, sulla base di relazioni specifiche richieste ad hoc nonché sulla base di verifiche e riscontri diretti. Come successivamente illustrato con riferimento alla valutazione della performance individuale, i dirigenti al momento della chiusura del ciclo della performance sono tenuti a fornire una relazione in merito al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria area organizzativa, in merito agli eventuali obiettivi assegnati, integrata con ogni elemento ritenuto utile al fine della valutazione dell'area e dei comportamenti organizzativi.
 - L'Organismo indipendente di Valutazione (OIV), sulla base del report di cui al punto precedente, procede, previo colloquio con i dirigenti, alla valutazione ovvero a quel processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi sui risultati prodotti con riferimento a ogni singolo obiettivo (si veda supra, paragrafo 3.4).
La valutazione della performance complessiva è espressa dall'OIV nel Report di valutazione e controllo strategico dallo stesso elaborato e inviato alla Giunta camerale.
- 4) Approvazione Relazione sulla Performance da parte della Giunta e validazione della stessa da parte dell'O.I.V. entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione.

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

4.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati.

La performance individuale è la sintesi del contributo dato dal dipendente al conseguimento degli obiettivi dell'Ente e, più in generale, alla realizzazione della missione istituzionale.

Perché viene misurata e valutata? La performance individuale viene misurata e valutata per evidenziare e incentivare – tramite sistemi premianti - l'apporto del singolo alla realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione.

Per i motivi sopra elencati, la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti, dei responsabili di posizione organizzativa e dei dipendenti tiene conto dei seguenti aspetti:

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

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

- risultati;
- comportamenti agiti e competenze.

I risultati raggiunti si riferiscono agli obiettivi individuali eventualmente assegnati. I comportamenti invece riguardano le modalità, al *come* una particolare attività viene realizzata, alla capacità di collaborare e/o coordinare.

La valutazione della performance individuale si sviluppa pertanto su una duplice dimensione: quantitativa, relativa all'assegnazione di specifiche misure di performance (indicatori), correlati al sistema di obiettivi con specificazione di target, e qualitativa, relativa agli aspetti comportamentali/relazionali e di competenze.

I due elementi – risultati e comportamenti - non hanno la stessa importanza per tutto il personale dell'Ente. Man mano che aumenta il livello di responsabilità, più importanti divengono i risultati conseguiti rispetto ai comportamenti tenuti. Viceversa, per un dipendente con mansioni più esecutive, le modalità di interazione e l'apporto al grado di conseguimento dei target di risultato definiti risultano preponderanti nella valutazione individuale.

Questo perché, se un soggetto ha responsabilità e compiti direttivi, è più corretto valutarlo sugli effetti concretamente determinati dalle sue azioni.

Il concetto di "risultato", come sopra detto, tuttavia non si riferisce solo alla performance individuale, esso si riferisce anche all'amministrazione nel suo complesso, all'unità organizzativa di appartenenza o a quella di diretta responsabilità (performance organizzativa di ente e di ambito organizzativo): anche questi ultimi *risultati* derivano dal livello di prestazione del singolo e, conseguentemente, è corretto che rilevino nella valutazione individuale complessiva.

Nella sfera valutativa, cioè, entra anche la performance organizzativa e, in particolare, la performance organizzativa su cui il valutato interviene direttamente.

Nella valutazione individuale complessiva si ha dunque una componente “risultati”, che comprende performance organizzativa (di ente e di area di appartenenza) e obiettivi individuali, e una componente “comportamenti e competenze”.

Anche nella valutazione individuale complessiva – esattamente come nella valutazione della performance individuale - si ha che l’incidenza della componente “risultati” (e per converso di quella “comportamenti e competenze”) è differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione, con una crescita di importanza, man mano che aumenta il livello di responsabilità, dei risultati conseguiti rispetto ai comportamenti tenuti.

In estrema sintesi, la valutazione individuale complessiva del singolo è basata sulle due componenti performance organizzativa e performance individuale come sintetizzato nel seguente schema:

Segretario Generale	performance organizzativa di Ente (50%) + performance individuale (50%)
Dirigente	performance organizzativa di Ente (15%) + performance organizzativa di area (45%) + performance individuale (40%)
Posizione Organizzativa	performance organizzativa di Ente (10%) + performance organizzativa di area (30%) + performance individuale (60%)
Personale non dirigente	performance organizzativa di Ente (5%) + performance organizzativa di area (25%) + performance individuale (70%)

Per il personale non dirigente tale bipartizione trova corrispondenza nei fondi che vengono utilizzati per erogare il salario accessorio, che sono infatti due: uno per la copertura finanziaria del salario accessorio erogato a fronte della performance organizzativa e uno per la copertura finanziaria del salario erogato a fronte della performance individuale.

Entrando nel merito, la valutazione dei risultati e dei comportamenti vengono effettuate come di seguito. La valutazione dei risultati discende da un’oggettiva misurazione di effetti conseguiti rispetto a scopi (obiettivi) predeterminati. Essa avviene in funzione:

- di una quota di performance organizzativa riconducibile al soggetto valutato, riferita all’ente e/o all’Area di riferimento (cui il soggetto sovrintende o a cui appartiene), espresse da meta-indicatori sintetici in grado di descrivere rispettivamente la performance conseguita a livello globale o a livello della singola entità organizzativa;
- di un insieme selezionato di obiettivi desunti dal Piano della performance sia tra quelli strategici che operativi, che vengono così a connotarsi in questo contesto come “individuali” in quanto direttamente riferiti a singoli (S.G., dirigenti o P.O.) oppure (sempre per figure quali S.G., dirigenti o P.O.) da specifici obiettivi individuali direttamente riconducibili a un determinato incarico, progetto o responsabilità attribuiti al soggetto valutato, che devono essere monitorati, misurati e valutati con le medesime modalità utilizzate per gli altri obiettivi.

In coerenza con gli atti di programmazione dell’ente, la Giunta assegna gli obiettivi individuali al Segretario generale e quest’ultimo provvede nei confronti dei Dirigenti. Ai titolari di posizione organizzativa gli obiettivi individuali sono attribuiti dai dirigenti sovraordinati.

Gli obiettivi sono definiti per iscritto, previo confronto con i soggetti interessati, e possono essere oggetto di modifica, adeguamento e integrazione in qualunque momento nel corso dell’anno, con le stesse procedure previste per la loro definizione.

Entro un periodo di tempo prefissato nel corso dell’anno successivo rispetto a quello di riferimento, si provvede ad accertare in modo analitico, per ogni obiettivo, il livello di conseguimento e a individuare le eventuali cause di mancato conseguimento.

La valutazione dei comportamenti e delle competenze è frutto di un processo interattivo tra valutatore e valutato e si caratterizza per un certo grado di soggettività, anche se comunque avviene in base a una serie predefinita di fattori.

Nei paragrafi che seguono sono indicati e descritti i parametri per ogni categoria e/o figura oggetto di valutazione.

Lo schema seguente sintetizza il modello sopra descritto.

	RISULTATI			COMPORAMENTI E COMPETENZE	
	Performance di ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali		
Segretario generale	50%	0%	30%	20%	100%
Dirigenti	15%	45%	20%	20%	100%
PO	10%	30%	20%	40%	100%
Personale	5%	25%	0%	70%	100%

Tornando al tema dell'incentivazione, il presente sistema prevede che prestazioni particolarmente elevate a livello di performance individuale diano diritto a una premialità aggiuntiva (maggiorazione del premio individuale), per i cui criteri e modalità operative si rinvia al contratto integrativo, come da indicazioni normative sulla materia (art. 19, co. 1, D.lgs 150/09).

Parimenti, in caso di performance individuale non soddisfacente, entrano in funzione meccanismi che comportano effetti di penalizzazione anche rilevante. Qualora un dipendente riporti una valutazione, fatto 100 la valutazione massima possibile conseguibile, pari o inferiore a 20, si configura una valutazione negativa ai sensi e per gli effetti dell'art. 5 bis del d. lgs. 150/2009 come recentemente aggiornato.

La valutazione negativa, come noto, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

La valutazione negativa non corrisponde ad una valutazione insufficiente, che può essere collegata, ad esempio, al mancato raggiungimento di uno o più obiettivi; essa è invece legata ad eventi di particolare gravità, ad un rendimento gravemente insufficiente o a gravi negligenze professionali.

Per i tre anni successivi, un rendimento insufficiente può avere un impatto in sede di progressioni economiche e giuridiche o nella selezione delle posizioni organizzative; la valutazione negativa comporta le gravi conseguenze sopra descritte.

Per le diverse figure si ha valutazione negativa in presenza di un punteggio pari o inferiore a:

15/50 (50 è il totale corrispondente a obiettivi individuali e comportamenti) per il Segretario Generale

12/40 (40 è il totale corrispondente a obiettivi individuali e comportamenti) per i dirigenti

18/60 (60 è il totale corrispondente a obiettivi individuali e comportamenti) per le PO

20/70 (70 è il totale corrispondente a obiettivi individuali e comportamenti) per il personale non dirigente

Il modello sopra descritto è stato definito in coerenza con le disposizioni introdotte dal d. lgs. 74/2017 (“Riforma Madia”).

I principali punti recepiti sono i seguenti:

- Nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, una quota delle risorse è destinata a remunerare la performance organizzativa e una quota quella individuale” (ai sensi del novellato art. 19, co. 1, D.lgs 150/09 è il contratto collettivo nazionale che, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale”).

Sul punto il nuovo CCNL è intervenuto con l'art. 68, co. 3: << La contrattazione integrativa destina ai trattamenti economici di cui al comma 2, lettere a), b), c), d), e), f) la parte prevalente delle risorse di cui all'art. 67, comma 3, con esclusione delle lettere c), f), g) di tale ultimo comma e, specificamente, alla performance individuale almeno il 30% di tali risorse.>>

- Deve essere stabilito un efficace collegamento tra la performance organizzativa e quella individuale tenendo conto del contributo che ciascun dipendente o dirigente può effettivamente recare al raggiungimento dell'obiettivo, escludendo dalla sfera valutativa le attività su cui il valutato non può intervenire direttamente. Tale principio è stato recepito a livello metodologico con la pesatura risultati/comportamenti e performance organizzativa/performance individuale. Tale principio deve inoltre essere debitamente considerato nel momento della programmazione annuale.

- Differenziazione dei giudizi e dei trattamenti economici correlati. Ai sensi del novellato art. 19, co. 1, D.lgs 150/09, <<il contratto collettivo nazionale fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.>>. Il CCNL è intervenuto sulla materia con l'art. 69: <<1. ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'ente, è attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 68, comma 2, lett.b), che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi. 2. La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma 1.

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

- Valutazione negativa. Il nuovo art. 5 bis prevede che: <<la valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto>>.

4.2 Valutazione del personale con qualifica dirigenziale

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

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (quest'ultima ad esclusione del Segretario Generale), nonché il grado di conseguimento di obiettivi individuali prescelti tra quelli del Piano della performance o dallo stesso derivanti;
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate dai dirigenti stessi per conseguire i risultati prefissati.

La misura con cui i suddetti fattori incidono sulla valutazione complessiva è stata più sopra indicata.

Tra i fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei Dirigenti si cita in particolare la capacità di valutazione dei propri collaboratori, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi. Si tratta di un elemento molto importante, poiché consente, da un lato, di orientare il meccanismo di valutazione verso la meritocrazia e la valorizzazione delle eccellenze e, dall'altro, di attribuire il giusto riconoscimento al dipendente valutato.

I fattori utilizzati in sintesi sono:

- capacità direzionale, intesa come capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi e di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;
- capacità di responsabilizzazione, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;
- leadership, intesa come capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente;
- innovatività, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
- apertura e gestione dei rapporti verso l'esterno (utenti e stakeholders);
- capacità di gestire e valorizzare le risorse umane compresa la capacità di valutazione dei collaboratori.

Con riferimento al Segretario Generale i fattori sono gli stessi, con l'aggiunta del fattore:

- Capacità di supporto e di interpretazione delle esigenze degli organi politici e di tradurre in azioni le strategie definite.

I fattori utilizzati sono oggetto di riesame su base annuale al fine di mantenere nel tempo coerenza con gli obiettivi e i programmi dell'Ente. I diversi fattori possono essere pesati (con atto della Giunta per il Segretario Generale, con atto del Segretario Generale per i dirigenti, anche singolarmente) al fine di incentivare determinati comportamenti rispetto ad altri, anche in relazione all'evoluzione del contesto interno ed esterno.

4.3 Valutazione del personale incaricato di posizione organizzativa

Oggetto della valutazione delle Posizioni organizzative sono:

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

La misura con cui i suddetti fattori incidono sulla valutazione complessiva è stata più sopra indicata.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti delle Posizioni organizzative sono i seguenti:

- Flessibilità; collaborazione interfunzionale; impegno profuso; diligenza dimostrata (PESO 20%)
- Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato (PESO 25%)
- Gestione relazioni interpersonali (PESO 10%)
- Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate (PESO 20%)
- Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi (PESO 25%)

I fattori utilizzati sono oggetto di riesame su base annuale al fine di mantenere nel tempo coerenza con gli obiettivi e i programmi dell'Ente.

Si evidenzia che la valutazione del personale non dirigenziale è affidata presso la Camera di Commercio Riviera di Liguria in via esclusiva ai Dirigenti. Alla valutazione delle Posizioni Organizzative non è pertanto applicabile la lettera d), comma 1, art. 9, D.lgs. 150/09. Questo è infatti quanto stabilito dall'art. 6 CCNL 31/03/1999 tuttora vigente, il quale attribuisce esplicitamente la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti alla competenza dei Dirigenti.

4.4 Valutazione del personale non dirigente

Oggetto della valutazione dei dipendenti non rientranti nelle due precedenti casistiche (personale non dirigente, né P.O.) sono:

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

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti (non dirigenti né P.O.) sono riconducibili innanzitutto alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, ossia il contributo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di area/servizio ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al plesso organizzativo di competenza.

Gli altri fattori, legati alla valutazione dei comportamenti organizzativi, sono:

- Flessibilità; collaborazione interfunzionale; impegno profuso; diligenza dimostrata (PESO 15%)
- Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato (PESO 20%)
- Gestione relazioni interpersonali (PESO 25%)
- Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate (PESO 10%)
- Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi (PESO 30%)

I fattori utilizzati sono oggetto di riesame su base annuale al fine di mantenere nel tempo coerenza con gli obiettivi e i programmi dell'Ente.

Nel caso del personale dipendente, infatti, elemento essenziale ai fini dell'esame del lavoro annuo è, come detto, il contributo assicurato (da apprezzare in termini di qualità dello stesso) alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, che assume un ruolo decisivo in questo contesto soprattutto alla luce del

fatto che potrebbe non essere possibile associare alcun obiettivo “individuale” desunto dal Piano della performance a tale tipologia di personale.

La valutazione, in questo caso, deve essere coerente con i principali progetti e accadimenti avvenuti nel corso dell’anno, associati alla performance organizzativa dell’ente e rispetto ai quali occorre esprimere un giudizio basato su una tassonomia rigorosa, in grado di restituire l’effettivo contributo apportato e di essere, quindi, spendibile anche in relazione al riconoscimento premiale esistente all’interno dell’ente.

Per tali tipologie di personale, quindi, si rende necessario che, in sede di colloqui iniziali, vengano esplicitati quali – tra i fattori che contraddistinguono i comportamenti associati alla rispettiva posizione o ruolo – saranno oggetto di particolare attenzione nel periodo stesso. Dovrà, di conseguenza, essere definito concretamente “verso cosa” (in riferimento agli obiettivi e target dell’area/servizio di appartenenza) tale set di capacità e attitudini debba essere orientato. In tal modo, risulterà chiaro “ciò che ci si attende” dal singolo ai fini della valutazione sul contributo assicurato, pur dovendo naturalmente provvedere a valutarlo in base a ciascuno dei fattori associati alla posizione/ruolo individuale.

4.5 Il processo per la valutazione individuale complessiva

Le principali fasi che portano alla “valutazione individuale complessiva” sono sintetizzabili come di seguito:

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

Assegnazione degli obiettivi. Con la deliberazione di approvazione del Piano Performance (entro il 31 gennaio di ogni anno) al Segretario Generale viene formalmente assegnata la responsabilità della realizzazione degli obiettivi del Piano. Nella stessa sede al Segretario e alla dirigenza vengono attribuiti obiettivi individuali. Nelle due settimane successive il Segretario Generale, sentiti i dirigenti, approva la mappa della performance organizzativa in cui è definita l’assegnazione degli obiettivi alle Aree dirigenziali e ai Servizi e assegna ai Dirigenti gli obiettivi individuali. Contestualmente, i Dirigenti assegnano alle Posizioni Organizzative gli obiettivi individuali.

Con riferimento all’assegnazione degli obiettivi individuali al Segretario Generale e ai dirigenti, l’O.I.V. può esprimere valutazioni e fornire suggerimenti in termini di congruità e coerenza degli stessi.

La mappa della performance organizzativa è portata a conoscenza di tutto il personale.

Monitoraggio in corso d’anno e raccolta dei dati per la valutazione. In corso d’anno (entro il 31 luglio, si veda supra) viene effettuato a cura dell’O.I.V. il monitoraggio sul raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa, sulla base dei dati raccolti dall’Ufficio Controllo di gestione. Ai fini del monitoraggio, entro il 15 luglio i Dirigenti trasmettono al Segretario Generale e all’Ufficio Controllo di gestione una relazione con lo stato avanzamento lavori. Tali relazioni consentono al Segretario Generale di monitorare l’andamento degli obiettivi assegnati ai Dirigenti. Questi ultimi, a loro volta, richiedono dati ed effettuano colloqui con le P.O. (ed eventualmente sessioni di lavoro collettive con i dipendenti dell’Area di competenza) allo scopo di verificare l’andamento degli obiettivi assegnati, modificare alcuni obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e ri-orientare i comportamenti.

Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti. Al termine dell’esercizio, l’Ufficio Controllo di gestione provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli

obiettivi (performance organizzativa di ente e di area) e a supportare i diversi soggetti con riferimento agli obiettivi individuali.

In tal modo, è possibile alimentare con i dati consuntivi la componente “Risultati” delle Schede di valutazione, mentre la valutazione della componente “Comportamenti” è frutto delle osservazioni dirette dei valutatori.

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

- Al di sotto = 0/1/2/3
- In linea = 4/5
- Al di sopra = 6/7/8
- Eccellente = 9/10

La valutazione complessiva viene effettuata:

- nei confronti del Segretario da parte della Giunta, su proposta dell’OIV;
- nei confronti dei Dirigenti da parte del Segretario generale, con l’ausilio dell’OIV;
- nei confronti delle P.O. e del restante personale da parte dei Dirigenti responsabili delle unità organizzative di competenza, previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario generale.

Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento. Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate agli interessati dai soggetti valutatori tramite trasmissione della scheda di valutazione oppure nel corso di colloqui individuali nell’ambito dei quali possono essere fornite indicazioni utili per migliorare le professionalità dei soggetti valutati e/o individuati punti di forza/ debolezza, interventi organizzativi da introdurre e ipotesi per piani di formazione individuale.

4.6 Procedure di conciliazione

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione (performance individuale), il valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni ricorrendo alle presenti procedure di conciliazione.

Il valutato, nel termine di 10 giorni dalla notifica, può chiedere per iscritto al valutatore (ep.c. al Segretario Generale) il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutatore entro 7 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l’istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

In caso di accoglimento alla risposta è allegata la nuova scheda di valutazione. In caso di non accoglimento, fermo restando il diritto di rivolgersi all’autorità giurisdizionale, il valutato può chiedere, entro 10 giorni, l’attivazione della procedura conciliativa, rivolgendosi:

- il personale non dirigente al Segretario Generale,
- i dirigenti e il Segretario Generale all’O.I.V.,
- il personale che abbia quale dirigente il Segretario Generale in veste di dirigente di area all’O.I.V.

Il Conciliatore, che per motivi di opportunità può delegare la funzione ad altra persona, anche su richiesta dell’interessato, apre la procedura sentendo il valutatore e il valutato e comunica entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta, una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione ovvero le ragioni per le quali non se ne ravvisano i presupposti.

Il valutatore nei successivi 5 giorni dal ricevimento del parere può accogliere le modifiche proposte dal Conciliatore o confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta e trasmetterla al valutato.

APPENDICE 1 - Comportamenti organizzativi – descrizione dei fattori per la valutazione

DESCRIZIONE DEI FATTORI PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE

Categoria A

1. Flessibilità; collaborazione interfunzionale; impegno profuso; diligenza dimostrata

Orientamento all'adeguamento alle esigenze del servizio, anche in presenza di mutamenti organizzativi; disponibilità a offrire spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi; dimostrazione di impegno e buona volontà nello svolgimento delle proprie funzioni; disponibilità a farsi carico delle punte di lavoro del servizio anche attraverso straordinario e/o flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro. Precisione nell' eseguire le disposizioni per l'esecuzione del lavoro impartite.

2. Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato

Orientamento a curare costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale; condivisione delle competenze possedute con i colleghi del servizio; capacità di affrontare situazioni critiche e di gestire imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.

3. Gestione relazioni interpersonali

Orientamento alla cordialità ed attenzione nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna; capacità di utilizzo delle giuste modalità di rapportarsi agli altri, differenziate rispetto ai diversi interlocutori; orientamento a rapporti collaborativi con i colleghi per l'espletamento delle funzioni attribuite; orientamento allo svolgimento dei compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui e favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso).

4. Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate

Orientamento al rispetto dei tempi e delle scadenze per l'esecuzione della prestazione e precisione nella rilevazione tempestiva delle attività effettuate .

5. Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi

Capacità di soluzione di problemi pratici inerenti il lavoro del proprio servizio, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti.

Categoria B1

1. Flessibilità; collaborazione interfunzionale; impegno profuso; diligenza dimostrata

Disponibilità ad adeguarsi alle esigenze del servizio, anche in presenza di mutamenti organizzativi; disponibilità a offrire spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi; dimostrazione di impegno e buona volontà nello svolgimento delle proprie funzioni, anche nell'apprendere nuove nozioni; disponibilità a farsi carico delle punte di lavoro del servizio anche attraverso straordinario e/o flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro. Precisione nell' eseguire le disposizioni per l'esecuzione del lavoro impartite.

2. Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato

Orientamento a curare costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale; condivisione delle competenze possedute con i colleghi del servizio; capacità di affrontare situazioni critiche e di gestire imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.

3. Gestione relazioni interpersonali

Orientamento alla cordialità ed attenzione nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna; capacità di utilizzo delle giuste modalità di rapportarsi agli altri, differenziate rispetto ai diversi interlocutori; orientamento a rapporti collaborativi con i colleghi per l'espletamento delle funzioni attribuite; orientamento allo svolgimento dei compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale e

favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso).

4. Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate

Orientamento al rispetto dei tempi e delle scadenze per l'esecuzione della prestazione e precisione nella rilevazione tempestiva delle attività effettuate .

5. Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi

Capacità di soluzione di problemi pratici inerenti il lavoro del proprio servizio, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti.

Categoria B3

1. Flessibilità; collaborazione interfunzionale; impegno profuso; diligenza dimostrata

Disponibilità ad adeguarsi alle esigenze del servizio, anche in presenza di mutamenti organizzativi; disponibilità a offrire spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi; dimostrazione di impegno e buona volontà nello svolgimento delle proprie funzioni, nell'apprendere nuove nozioni o nuove procedure di tipo informatico comportanti una diversa organizzazione del lavoro. Disponibilità a farsi carico e a gestire le punte di lavoro del servizio, anche attraverso straordinario e/o flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro. Precisione nell'eseguire le disposizioni per l'esecuzione del lavoro impartite.

2. Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato

Orientamento a curare costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale; disponibilità a trasmettere le competenze possedute ai colleghi anche di altre funzioni; capacità di affrontare situazioni critiche e di risolvere imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.

3. Gestione relazioni interpersonali

Orientamento alla cordialità ed attenzione nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna; capacità di utilizzo delle giuste modalità di rapportarsi agli altri, differenziate rispetto ai diversi interlocutori; orientamento a rapporti collaborativi con i colleghi per l'espletamento delle funzioni attribuite; orientamento allo svolgimento dei compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale e favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso).

4. Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate

Orientamento al rispetto dei tempi e delle scadenze per l'esecuzione della prestazione e precisione nella rilevazione tempestiva delle attività effettuate .

5. Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi

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.

Categoria C

1. Flessibilità; collaborazione interfunzionale; impegno profuso; diligenza dimostrata

Disponibilità ad adeguarsi alle esigenze del servizio, anche in presenza di mutamenti organizzativi; disponibilità a offrire spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi; dimostrazione di impegno e buona volontà nello svolgimento delle proprie funzioni, nell'apprendere nuove nozioni o nuove procedure di tipo informatico comportanti una diversa organizzazione del lavoro. Disponibilità a farsi carico e a gestire le punte di lavoro del servizio, anche attraverso straordinario e/o flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro e mediante il coordinamento di attività e procedimenti o di altro personale eventualmente assegnato. Precisione nell'eseguire le disposizioni per l'esecuzione del lavoro impartite.

2. Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato

Orientamento a curare costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale; disponibilità a trasmettere le competenze possedute ai colleghi anche di altre funzioni; capacità di affrontare situazioni critiche e di risolvere imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.

3. Gestione relazioni interpersonali

Orientamento alla cordialità ed attenzione nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna; capacità di dialogo con interlocutori istituzionali e di accoglienza dell'utenza, 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; orientamento a rapporti collaborativi con i colleghi del servizio per l'espletamento delle funzioni attribuite; orientamento allo svolgimento dei compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale 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.

4. Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate

Orientamento al rispetto dei tempi e delle scadenze per l'esecuzione della prestazione e precisione nella rilevazione tempestiva delle attività effettuate .

5. Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi

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.

Categoria D

1. Flessibilità; collaborazione interfunzionale; impegno profuso; diligenza dimostrata

Disponibilità ad adeguarsi alle esigenze del servizio, anche in presenza di mutamenti organizzativi; disponibilità a offrire spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi; dimostrazione di impegno e buona volontà nello svolgimento delle proprie funzioni, nell'apprendere nuove nozioni o nuove procedure di tipo informatico comportanti una diversa organizzazione del lavoro. Disponibilità a farsi carico e a gestire le punte di lavoro del servizio, anche attraverso straordinario e/o flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro e mediante il coordinamento di attività e procedimenti o di altro personale eventualmente assegnato. Precisione nell' eseguire le disposizioni per l'esecuzione del lavoro impartite.

2. Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato

Orientamento a curare costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale; disponibilità a trasmettere le competenze possedute ai colleghi anche di altre funzioni; capacità di affrontare situazioni critiche e di risolvere imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.

3. Gestione relazioni interpersonali

Capacità di gestire relazioni interne/esterne di media-elevata complessità, anche con più unità organizzative; capacità di rapporti collaborativi con i colleghi del servizio per l'espletamento delle funzioni attribuite; orientamento allo svolgimento dei 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.

Capacità di gestire e motivare i collaboratori (D con struttura).

4. Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate

Capacità di programmare il lavoro e di gestire il servizio (D con struttura), rispettando i tempi e le scadenze nell'ambito delle attività e dei procedimenti di competenza e precisione nella rilevazione tempestiva delle attività effettuate.

5. Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi

Disponibilità e competenza dimostrate nella cura dell'intera istruttoria – in autonomia su direttive di massima - di procedimenti e di proposte di provvedimenti anche di tipo complesso e non standard; capacità e disponibilità ad assumere in maniera autonoma posizioni di responsabilità – anche tipo esterno e di tipo contabile ; capacità di organizzare in modo ottimale il proprio lavoro e quello dei propri collaboratori (D con struttura).

APPENDICE 2 – Schede di valutazione individuale

(ESEMPIO)

Scheda di valutazione {Segretario generale}																													
RISULTATI	Performance di ente	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicatore sintetico performance Ente</th> <th>Punteggio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Performance_Ente_001</td> <td>88%</td> <td>44,0</td> </tr> </tbody> </table>			Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	Performance_Ente_001	88%	44,0	Punteggio componente	44,0 / 50,0																		
	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio																											
	Performance_Ente_001	88%	44,0																										
Ambito organizzativo di diretta responsabilità	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicatore sintetico performance Area</th> <th>Punteggio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Indicatore sintetico performance Area	Punteggio			Punteggio componente	0,0 / 0,0																				
Indicatore sintetico performance Area	Punteggio																												
Obiettivi individuali	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Peso attribuito Obj</th> <th>Grado raggiungimento Obj</th> <th>Punteggio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Obj_001</td> <td>20%</td> <td>70%</td> <td>4,2</td> </tr> <tr> <td>Obj_002</td> <td>20%</td> <td>90%</td> <td>5,4</td> </tr> <tr> <td>Obj_003</td> <td>10%</td> <td>95%</td> <td>2,9</td> </tr> <tr> <td>Obj_N</td> <td>50%</td> <td>85%</td> <td>12,8</td> </tr> <tr> <td></td> <td>100%</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	Obj_001	20%	70%	4,2	Obj_002	20%	90%	5,4	Obj_003	10%	95%	2,9	Obj_N	50%	85%	12,8		100%			Punteggio componente	25,2 / 30,0
	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio																										
Obj_001	20%	70%	4,2																										
Obj_002	20%	90%	5,4																										
Obj_003	10%	95%	2,9																										
Obj_N	50%	85%	12,8																										
	100%																												
COMPORIMENTI	Capacità di valutazione dei collaboratori	35%	Sub-Fattore_001.1	eccellente	2,3																								
			Sub-Fattore_001.2	in linea	1,2																								
			Sub-Fattore_001.3	eccellente	2,3																								
	Fattore_002	25%	Sub-Fattore_002.1	eccellente	1,0																								
			Sub-Fattore_002.2	eccellente	1,0																								
			Sub-Fattore_002.3	al di sopra	0,8																								
			Sub-Fattore_002.4	eccellente	1,0																								
			Sub-Fattore_002.5	in linea	0,5																								
	Fattore_003	10%	Sub-Fattore_003.1	al di sotto	0,2																								
			Sub-Fattore_003.2	in linea	0,5																								
...																													
Fattore_M	30%	Sub-Fattore_M.1	eccellente	2,0																									
		Sub-Fattore_M.2	al di sopra	1,5																									
		Sub-Fattore_M.3	eccellente	2,0																									
		100%																											
					Punteggio componente "Comportamenti"	16,3 / 20,0																							
					Punteggio complessivo	85,5 / 100,0																							

(ESEMPIO)

Scheda di valutazione {Dirigenti}

RISULTATI	Performance di ente	 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 20%;">Indicatore sintetico performance Ente</th> <th style="width: 20%;">Punteggio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Performance_Ente_001</td> <td style="text-align: center;">88%</td> <td style="text-align: center;">13,2</td> </tr> </tbody> </table>				Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	Performance_Ente_001	88%	13,2	 Punteggio componente 🔒 13,2 / 15,0																	
		Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio																									
	Performance_Ente_001	88%	13,2																									
Ambito organizzativo di diretta responsabilità	 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 20%;">Indicatore sintetico performance Area</th> <th style="width: 20%;">Punteggio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Performance_Area_00N</td> <td style="text-align: center;">75%</td> <td style="text-align: center;">33,8</td> </tr> </tbody> </table>				Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	Performance_Area_00N	75%	33,8	 Punteggio componente 🔒 33,8 / 45,0																		
	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio																										
Performance_Area_00N	75%	33,8																										
Obiettivi individuali	 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;"></th> <th style="width: 15%;">Peso attribuito Obj</th> <th style="width: 25%;">Grado raggiungimento Obj</th> <th style="width: 20%;">Punteggio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Obj_001</td> <td style="text-align: center;">20%</td> <td style="text-align: center;">70%</td> <td style="text-align: center;">2,8</td> </tr> <tr> <td>Obj_002</td> <td style="text-align: center;">20%</td> <td style="text-align: center;">90%</td> <td style="text-align: center;">3,6</td> </tr> <tr> <td>Obj_003</td> <td style="text-align: center;">10%</td> <td style="text-align: center;">95%</td> <td style="text-align: center;">1,9</td> </tr> <tr> <td>Obj_N</td> <td style="text-align: center;">50%</td> <td style="text-align: center;">85%</td> <td style="text-align: center;">8,5</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">100%</td> </tr> </tbody> </table>				Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	Obj_001	20%	70%	2,8	Obj_002	20%	90%	3,6	Obj_003	10%	95%	1,9	Obj_N	50%	85%	8,5	100%				 Punteggio componente 🔒 16,8 / 20,0
	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio																									
Obj_001	20%	70%	2,8																									
Obj_002	20%	90%	3,6																									
Obj_003	10%	95%	1,9																									
Obj_N	50%	85%	8,5																									
100%																												

COMPORTEMENTI	Peso attribuito Fattore		Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio	 Punteggio componente "Comportamenti" 🔒 15,2 / 20,0
	Capacità di valutazione dei collaboratori	35%	Sub-Fattore_001.1	eccellente	2,3	
			Sub-Fattore_001.2	in linea	1,2	
			Sub-Fattore_001.3	eccellente	2,3	
	Fattore_002	20%	Sub-Fattore_002.1	eccellente	0,8	
			Sub-Fattore_002.2	eccellente	0,8	
			Sub-Fattore_002.3	al di sopra	0,6	
			Sub-Fattore_002.4	eccellente	0,8	
			Sub-Fattore_002.5	in linea	0,4	
	Fattore_003	20%	Sub-Fattore_003.1	al di sotto	0,4	
Sub-Fattore_003.2			in linea	1,0		
...						
Fattore_M	25%	Sub-Fattore_M.1	eccellente	1,7		
		Sub-Fattore_M.2	al di sopra	1,3		
		Sub-Fattore_M.3	eccellente	1,7		
100%						


Punteggio complessivo
79,0 / 100,0

(ESEMPIO)

Scheda di valutazione {P.O.}

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio			
		Performance_Ente_001		88%	8,8	Punteggio componente	
						8,8 / 10,0	
	Ambito organizzativo di diretta responsabilità	Indicatore sintetico performance Area		Punteggio			
		Performance_Area_00N		75%	22,5	Punteggio componente	
						22,5 / 30,0	
	Obiettivi individuali	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio		Punteggio componente	
		Obj_001	20%	70%	2,8		
		Obj_002	20%	90%	3,6		
		Obj_003	10%	95%	1,9		
		Obj_N	50%	85%	8,5		
		100%					16,8 / 20,0

COMPORAMENTI	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione		Livello di valutazione vs aspettative		Punteggio			
		Capacità di valutazione dei collaboratori		25%	Sub-Fattore_001.1	eccellente	3,3	Punteggio componente "Comportamenti"	
					Sub-Fattore_001.2	in linea	1,7		
			Sub-Fattore_001.3	eccellente	3,3				
	Fattore_002	30%	Sub-Fattore_002.1	eccellente	2,4	31,6 / 40,0			
			Sub-Fattore_002.2	eccellente	2,4				
			Sub-Fattore_002.3	al di sopra	1,8				
			Sub-Fattore_002.4	eccellente	2,4				
			Sub-Fattore_002.5	in linea	1,2				
	Fattore_003	15%	Sub-Fattore_003.1	al di sotto	0,6	31,6 / 40,0			
			Sub-Fattore_003.2	in linea	1,5				
	...								
	Fattore_M	30%	Sub-Fattore_M.1	eccellente	4,0	31,6 / 40,0			
			Sub-Fattore_M.2	al di sopra	3,0				
			Sub-Fattore_M.3	eccellente	4,0				
		100%					31,6 / 40,0		

Punteggio complessivo
79,7 / 100,0

Performance organizzativa

Performance individuale

(ESEMPIO)

Scheda di valutazione {Dipendenti}

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	Performance Ente	88%	4,4	Punteggio componente	4,4 / 5,0
	Ambito organizzativo di pertinenza	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	Performance Area	75%	18,8	Punteggio componente	18,8 / 25,0
	Obiettivi individuali	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	0%		Punteggio componente	0,0 / 0,0

Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa	Fattore_002	19,8
	Fattore_004	8,8
	Fattore_M	32,1
	60,7	

COMPORIMENTI	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio		
<input type="checkbox"/>	Fattore_001	15%	Sub-Fattore_001.1	eccellente	3,5	
			Sub-Fattore_001.2	in linea	1,8	
			Sub-Fattore_001.3	eccellente	3,5	
<input checked="" type="checkbox"/>	Fattore_002	20%	Sub-Fattore_002.1	eccellente	2,8	
			Sub-Fattore_002.2	eccellente	2,8	
			Sub-Fattore_002.3	al di sopra	2,1	
			Sub-Fattore_002.4	eccellente	2,8	
			Sub-Fattore_002.5	in linea	1,4	
<input type="checkbox"/>	Fattore_003	25%	Sub-Fattore_003.1	al di sotto	1,8	
			Sub-Fattore_003.2	in linea	4,4	
<input checked="" type="checkbox"/>	Fattore_004	10%	Sub-Fattore_004.1	eccellente	2,3	
			Sub-Fattore_004.2	in linea	1,2	
			Sub-Fattore_004.2	al di sopra	1,8	
<input checked="" type="checkbox"/>	Fattore_M	30%	Sub-Fattore_M.1	eccellente	7,0	
			Sub-Fattore_M.2	al di sopra	5,3	
			Sub-Fattore_M.3	eccellente	7,0	
100%					Punteggio componente "Comportamenti"	51,3 / 70,0

Punteggio complessivo	74,4 / 100,0
------------------------------	---------------------

Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)

>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodi consequatur. Quis aute iure reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint obcaec cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodi consequatur. Quis aute iure reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint obcaec cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

Data	Il valutatore	Il valutato
------	---------------	-------------

Coefficients per l'attribuzione ai Fondi:		
Performance organizzativa	▶ 23,2 / 30,0	⇨ 77,2%
Performance individuale	▶ 60,7 / 70,0	⇨ 86,7%