



CAMERA DI COMMERCIO
DEL SUD EST SICILIA

Il sistema di misurazione e valutazione della performance

Sommario

1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELL'ENTE	4
1.1. NATURA	4
1.2. FUNZIONI, ATTIVITA', SERVIZI SVOLTI	4
1.3. ORGANIZZAZIONE.....	4
2. IL SISTEMA	6
2.1. ATTORI COINVOLTI.....	7
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	8
3.1. METODOLOGIA E MODELLO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE ADOTTATI	8
3.2. CRITERI DI DEFINIZIONE DI OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET	9
3.3. MONITORAGGIO INTERMEDIO E MISURAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	10
3.4. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	11
3.5 FASI, ATTORI E TEMPI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	11
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	13
4.1. REQUISITI E PRINCIPI	13
4.2. CRITERI E FATTORI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE	14
4.3. MODALITÀ DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	20
4.4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	21
5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA	21
ALLEGATO 1 SCHEDE DI PROGRAMMAZIONE	22
ALLEGATO 2 SCHEDA DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	23
ALLEGATO 3 SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE (DIRIGENTI)	24
ALLEGATO 4 SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE (COMPARTO)	25

PREMESSA

Il presente documento definisce il Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di Commercio del Sud Est Sicilia.

E' stato redatto secondo quanto disposto dal D. Lgs. 150/2009 come modificato dal D. Lgs. 74/2017 e secondo le linee guida Unioncamere.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è un documento che individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance.

Sono componenti fondamentali di un SMVP:

- regole, flussi, procedure;
- attori (Segretario Generale, OIV, ecc....)
- elementi di base e relativi strumenti (obiettivi, indicatori, gestiti anche attraverso piattaforme e sistemi informativi).

Esso rappresenta non solo un adempimento formale ma anche un'importante occasione per sviluppare un nuovo sistema di gestione delle risorse umane e finanziarie al fine di un miglioramento costante dell'organizzazione e delle persone che vi lavorano.

In particolare, il sistema ha l'obiettivo di costruire una metodologia finalizzata a:

- verificare il conseguimento degli obiettivi;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire in maniera più efficace sia le risorse che i processi organizzativi;
- fornire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi del personale;
- condividere gli obiettivi dell'amministrazione con il personale;
- promuovere l'emersione di professionalità particolarmente qualificate.

Il DL 80 del 9 giugno 2021, convertito in Legge 113 del 6 agosto 2021, introduce per tutte le amministrazioni il Piano integrato di attività e di organizzazione (PIAO).

L'art. 6 stabilisce che:

Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce:

a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi ((di cui all'art. 10 del decreto)) legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, ((stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa));

b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ((ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management)), al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;

c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili ((al piano triennale dei fabbisogni di personale, di cui all'art. 6)) del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale conseguito anche attraverso le attività poste in essere ai sensi della lettera b), ((assicurando adeguata informazione alle organizzazioni sindacali));

d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza ((dei risultati)) dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi ((in materia di contrasto alla corruzione, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con il Piano nazionale anticorruzione));

e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;

f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;

g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Dal dettato normativo emerge che il PIAO dovrà senz'altro racchiudere in un solo atto la programmazione presente nel

- Piano performance
- Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e piano della formazione
- Piano triennale del fabbisogno del personale
- Piano anticorruzione (PTPCT).

Alla data di redazione del presente documento, il Dipartimento della Funzione pubblica non ha adottato specifiche linee guida per la redazione del PIAO ed ovviamente non sono state emanate specifiche indicazioni o elaborate linee di indirizzo da parte di Unioncamere per tradurre le disposizioni normative e gli orientamenti per la realtà specifica delle Camere di commercio. Si ritiene, comunque, che la struttura definita in tale Sistema di misurazione e valutazione della performance non dovrebbe essere significativamente compromessa.

Laddove, invece, dovesse presentarsi la necessità di procedere all'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance, detta amministrazione si impegna a procedere con solerzia.

1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELL'ENTE

1.1. NATURA

Ai sensi della legge 580/1993 e s.m.i., la Camera di Commercio del Sud Est Sicilia è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali.

1.2. FUNZIONI, ATTIVITA', SERVIZI SVOLTI

La Camera di Commercio espleta le seguenti funzioni:

- amministrative, attraverso l'erogazione dei servizi anagrafici e certificativi;
- di regolazione e tutela del mercato, tese a garantire la trasparenza e la correttezza dei rapporti commerciali tra le imprese e tra queste e i consumatori;
- di promozione e analisi economica, a supporto dello sviluppo del sistema imprenditoriale del territorio del Sud Est Sicilia.

L'Ente trova al proprio interno una rappresentanza qualificata dell'intero sistema economico locale, in quanto gli organi statutari sono espressione delle Associazioni di categoria, delle Organizzazioni sindacali e delle Associazioni dei consumatori.

L'Ente presenta quindi un forte radicamento territoriale e si qualifica come soggetto "protagonista dello sviluppo", ponendosi come punto di riferimento istituzionale per le imprese locali e opera per creare condizioni favorevoli alla crescita economica e sociale del territorio.

La Camera agisce di concerto con le Istituzioni pubbliche e private, con le organizzazioni delle forze produttive e sociali presenti sul territorio, instaurando con esse rapporti di sinergia e di collaborazione operando in favore del sistema delle imprese locali.

È parte integrante del Sistema camerale, al cui interno espleta i compiti istituzionali e partecipa alla realizzazione di azioni congiunte, declinandole sulla base delle esigenze e delle caratteristiche specifiche del contesto locale a cui appartiene.

1.3. ORGANIZZAZIONE

Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della Camera di commercio del Sud Est Sicilia:

- il **Consiglio**: è l'organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori;

- la **Giunta**: è l'organo esecutivo dell'Ente ed è composta dal Presidente e da 7 membri eletti dal Consiglio camerale;

- il **Presidente**: ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, del Consiglio e della Giunta;

- il **Collegio dei Revisori dei conti**: è un organo di controllo interno che collabora con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

L'Ente si avvale, inoltre, dell'**Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV)**, che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nonché nell'attuazione e monitoraggio del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance.

AREE FUNZIONALI - N. 4

1^(ASSISTENZA ORGANI) - (A)

- 1/A ASSISTENZA AGLI ORGANI (PRESIDENZA, GIUNTA E CONSIGLIO CAMERALE, SEGRETARIO GENERALE).
- 2/A AFFARI GENERALI ED ISTITUZIONALI

2^(SUPPORTO INTERNO) - (B)

- 1/B RAGIONERIA, CONTABILITA', BILANCIO E PARTECIPAZIONI.
- 2/B PROVVEDITORATO.
- 3/B AFFARI DEL PERSONALE.
- 4/B PROTOCOLLO.
- 5/B TRIBUTI.
- 6/B SERVIZI TELEFONICI.
- 7/B SERVIZI DI CONCILIAZIONE

3^ (REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE DEL MERCATO) - (C)

- 1/C REGISTRO IMPRESE.
- 2/C SPORTELLI SISTRI.
- 3/C URP.
- 4/C COMMERCIO ESTERO.
- 5/C ALBI E RUOLI.
- 6/C ARTIGIANATO.
- 7/C REGOLAZIONE DEL MERCATO (UFFICIO METRICO, BREVETTI, USI, SANZIONI E PROTESTI).
- 8/C INFOCENTER.
- 9/C SERVIZI STATISTICI

4^ (ATTIVITA' PROMOZIONALI) – (D)

- 1/D PROMOZIONE ALTRI SETTORI, PROGETTI PID, ORIENTAMENTO AL LAVORO.
- 2/D PROMOZIONE SETTORE AGROALIMENTARE.

2. IL SISTEMA

Il Ciclo della performance annovera le seguenti fasi articolate su più livelli (politico, strategico, operativo ed individuale).

- Prima fase: programmazione

Nel quadro degli indirizzi strategici delineati dal Consiglio camerale e statuiti nella programmazione pluriennale di mandato dell'Ente il Segretario generale, sentiti i Dirigenti, s'incarica di proporre alla Giunta gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi individuali, il Direttore, con l'ausilio dell'OIV, attribuisce gli obiettivi ai Dirigenti e questi ultimi, a loro volta, li assegnano al personale dipendente.

Documenti prodotti in questa fase:

1. Relazione previsionale e programmatica
2. Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio
3. Piano integrato di attività e di organizzazione

- Seconda fase: misurazione

Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione – entra in gioco la fase successiva: la misurazione.

I singoli uffici rilevano, nel corso dell'anno, il valore dei fattori di misurazione elementari che vanno ad alimentare gli indicatori; i «responsabili» (dirigenti) si occupano della validazione dei dati (validazione). La misurazione può essere realizzata in momenti diversi e a diversi livelli.

- Terza fase: valutazione

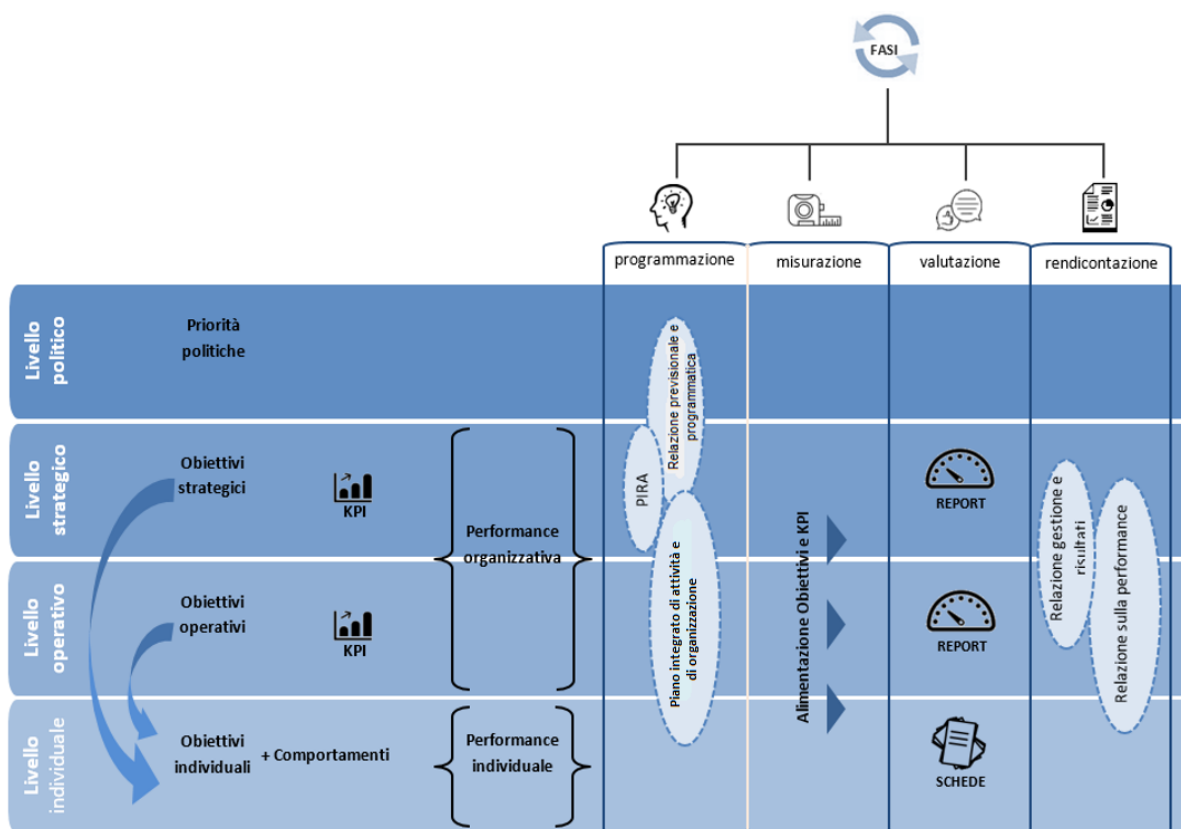
I dirigenti sono parte attiva, anche nella successiva fase di valutazione della performance organizzativa, allorché insieme alle strutture di supporto ed al Segretario generale si esamina il livello di performance espressa dagli indicatori e il conseguente grado di raggiungimento degli obiettivi a livello di ente, di processo/attività o di carattere trasversale.

- Quarta fase: rendicontazione

Con la rendicontazione, si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione e si attribuisce loro un significato, esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di performance conseguiti e programmati.

Documenti prodotti in questa fase:

1. Relazione sulla gestione e risultati
2. Relazione sulla performance



Il Sistema: schematizzazione logica

2.1. ATTORI COINVOLTI

Le diverse fasi elencate nel paragrafo precedente prevedono il coinvolgimento di vari soggetti:

- il **Segretario Generale**, il quale ha interesse, da un lato, che la programmazione dell'Ente recepisca i suoi input e, dall'altro, che l'operatività restituisca risultati coerenti.
- la **tecnostuttura**, intesa come l'insieme dei soggetti che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo e sono responsabilizzati per ciò che attiene al raggiungimento di determinati risultati nell'ente;
- le **strutture di supporto**, ossia quei soggetti interni o esterni che affiancano la tecnostuttura nelle varie fasi del processo, fornendo assistenza ovvero sorvegliando tempi e modalità. 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.
- l'**OIV**, ossia Organismo Indipendente di Valutazione, svolge una funzione di *external auditor* per quanto riguarda la gestione e l'evoluzione del Ciclo della performance. Avvalendosi della collaborazione dell'Ente, opera soprattutto sul piano della supervisione metodologica; tra i principali compiti dell'OIV, infatti, rientra il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'ente, la verifica della correttezza dei processi di misurazione e valutazione messi in atto (con particolare riferimento alla differenziazione dei giudizi e all'utilizzo dei premi), la validazione della Relazione sulla performance.

3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La misurazione e valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo, che culmina nella determinazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'Ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa.

Nell'ambito del Ciclo di Gestione della performance essa si colloca come fase intermedia tra quella di pianificazione/programmazione e quella successiva di rendicontazione. La performance organizzativa della Camera di commercio del Sud Est Sicilia deve determinare la performance complessiva dell'Ente, ovvero la realizzazione degli obiettivi dell'Ente nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento.

La performance organizzativa è articolata su due livelli:

- la performance complessiva dell'ente;
- la performance di singole unità organizzative dell'ente (Aree e servizi)

Sia con riferimento alla performance complessiva dell'Ente, sia con riferimento alla performance delle singole articolazioni, in sede di misurazione della performance organizzativa si tiene conto di indicatori sintetici (ad esempio la media dei risultati ovvero altro indicatore), eventualmente frutto di ponderazione delle performance rilevate relativamente agli obiettivi afferenti ai diversi ambiti strategici (nel primo caso) o alle diverse unità organizzative (nel secondo).

La performance di ente si configura come un valore sintetico, frutto di successive ponderazioni dei gradi di raggiungimento a partire dai livelli più bassi dell'Albero della performance per arrivare a quelli più alti.

La performance delle unità organizzative rappresenta l'esito di successive ponderazioni che avvengono tramite la "risalita" dei livelli gerarchici dell'organigramma. Nel caso della Camera di commercio del Sud Est Sicilia, il livello elementare di unità organizzativa rispetto al quale si calcola la performance è quello del Servizio e la risalita avverrà da questi ultimi alle Aree.

In sede di successiva valutazione, oltre a considerare gli indicatori di cui sopra, vengono analizzate e prese in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo, che possono essere apportate dai referenti delle unità organizzative coinvolte in questa fase del processo (Segretario Generale e Dirigenti). Vengono perciò messe a fuoco: le eventuali cause di gap tra performance programmata e performance rilevata; eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (benchmarking); informazioni integrative di carattere economico-contabile; mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle performance rilevate.

La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento della CCIAA, esprimendolo su una base predefinita in base alle seguenti opzioni valutative:

Livello di performance organizzativa	Valutazione
(<30%)	Non adeguato o insufficiente (performance disattesa)
(>=30% <60%)	Migliorabile
(>=60% <80%)	Buono
(>=80%)	Ottimo

3.1. METODOLOGIA E MODELLO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE ADOTTATI

Nell'impostare il proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance, l'Ente adotta un approccio metodologico fondato sull'applicazione e declinazione nel proprio contesto organizzativo della metodologia ad *Albero*.

Nel contesto del presente sistema, l'albero della performance va considerato una mappa logica che rappresenta i legami tra indirizzi politici, linee strategiche e obiettivi strategici.

3.2. CRITERI DI DEFINIZIONE DI OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET

Gli elementi fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione sono gli obiettivi, i target, gli indicatori ed i relativi fattori di misurazione. Al raggiungimento degli obiettivi, sia strategici che operativi, possono concorrere uno o più indicatori.

OBIETTIVI

Sono 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 Camera di Commercio ovvero le criticità sulle quali essa intende focalizzare l'attenzione, al fine di attuare specifiche azioni per il miglioramento della propria performance.

- **Obiettivi strategici (o specifici istituzionali)**, che declinano le strategie e le politiche di alto livello della Camera di commercio in relazione alle attività istituzionali di competenza ed ai servizi erogati, in coerenza con le priorità individuate dagli organi di indirizzo e di direzione;
- **Obiettivi operativi (o specifici di struttura organizzativa)**, che vengono declinati in coerenza con le priorità politico-strategiche, e quindi con il quadro di riferimento nel quale l'amministrazione è chiamata ad agire nel triennio e nell'annualità successiva. Gli obiettivi operativi sono corredati da indicatori e target che ne garantiscono la misurabilità.

TARGET

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

INDICATORI

Sono parametri, di carattere fondamentalmente quali-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.

Le dimensioni della performance descritta dagli indicatori sono le seguenti:

- *Stato di salute dell'amministrazione (Stato delle risorse)*: quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.);
- *Portafoglio delle attività e servizi (efficienza)*: capacità di erogare un servizio (output) impiegando la minor quantità di risorse; in altre parole, dato un certo livello di input, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output possibile;
- *Portafoglio delle attività e servizi (qualità o efficacia qualitativa erogata)*: fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso;
- *Grado di attuazione della strategia*: capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti a specifici valori-obiettivo;
- *Impatto (outcome)*: ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder.

FATTORI DI MISURAZIONE

Componenti elementari (di carattere quali-quantitativo) che combinati 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).

COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI

In linea generale il raggiungimento degli obiettivi strategici, che rappresentano ed evidenziano le strategie e le politiche, è correlato al raggiungimento dei pertinenti obiettivi operativi, ad essi afferenti.

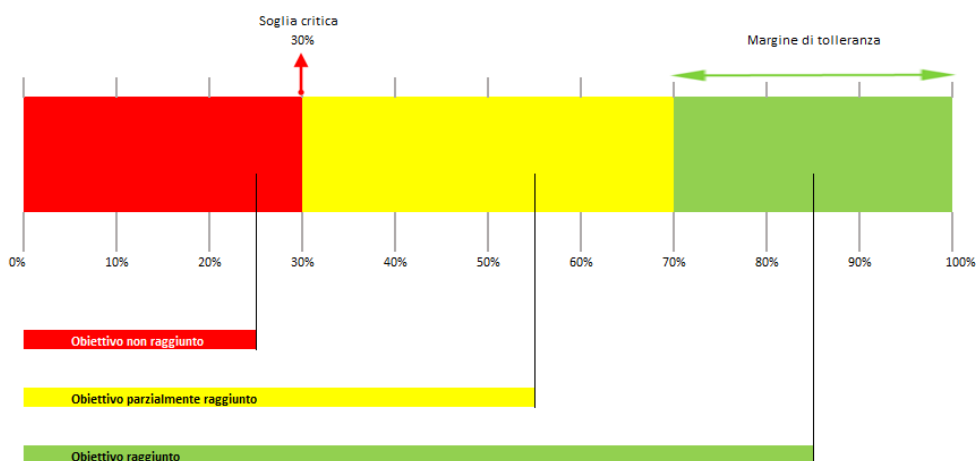
Non si esclude, comunque, la circostanza per cui il raggiungimento degli obiettivi strategici venga misurato e valutato solo attraverso gli indicatori a esso afferenti, a prescindere dai sottostanti obiettivi operativi.

Di seguito si riportano i margini di tolleranza entro i quali gli obiettivi/indicatori possono essere considerati come “raggiunti” (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target):

- per gli obiettivi strategici: 70%;
- per gli obiettivi operativi: 70%;
- per gli indicatori: 70%.

Sono altresì definite le soglie critiche sotto alle quali gli obiettivi/indicatori sono considerati come assolutamente non raggiunti:

- per gli obiettivi strategici: 30%;
- per li obiettivi operativi: 30%;
- per gli indicatori: 30%.



Non è esclusa la possibilità che, inoltre, il raggiungimento o meno degli obiettivi e indicatori sia determinato dalla Direzione, in base ad una valutazione discrezionale, opportunamente motivata.

3.3. MONITORAGGIO INTERMEDIO E MISURAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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 effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

I Report, costruiti nella fase di misurazione, permettono, di rilevare lo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata (intermedia), individuando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottabili o adottati, allo scopo di valutarne l'adeguatezza.

In esito alla valutazione del monitoraggio intermedio, può rendersi necessaria la ridefinizione di 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.

3.4. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi.

In sede di valutazione finale, infatti, oltre a considerare gli indicatori composti di cui sopra, vengono analizzate e prese in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere quali-quantitativo e di contesto ovvero specifiche informazioni aggiuntive fornite dai dirigenti o titolari di posizioni organizzative, quali ad esempio:

- cause di eventuali scostamenti tra i risultati ottenuti e quelli programmati;
- 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 sull'amministrazione utili a interpretare i risultati ottenuti.

La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento della Camera di commercio.

A supporto della fase di valutazione saranno predisposte, almeno, le seguenti tipologie di report:

- un **Report di ente**, per esporre l'andamento degli obiettivi strategici e operativi dell'Ente nel suo complesso;
- un **Report relativo al Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici** che consenta di monitorare l'andamento degli obiettivi strategici;
- un **Report relativo al Grado di raggiungimento degli obiettivi operativi** che consenta di monitorare l'andamento degli obiettivi operativi.

3.5 FASI, ATTORI E TEMPI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

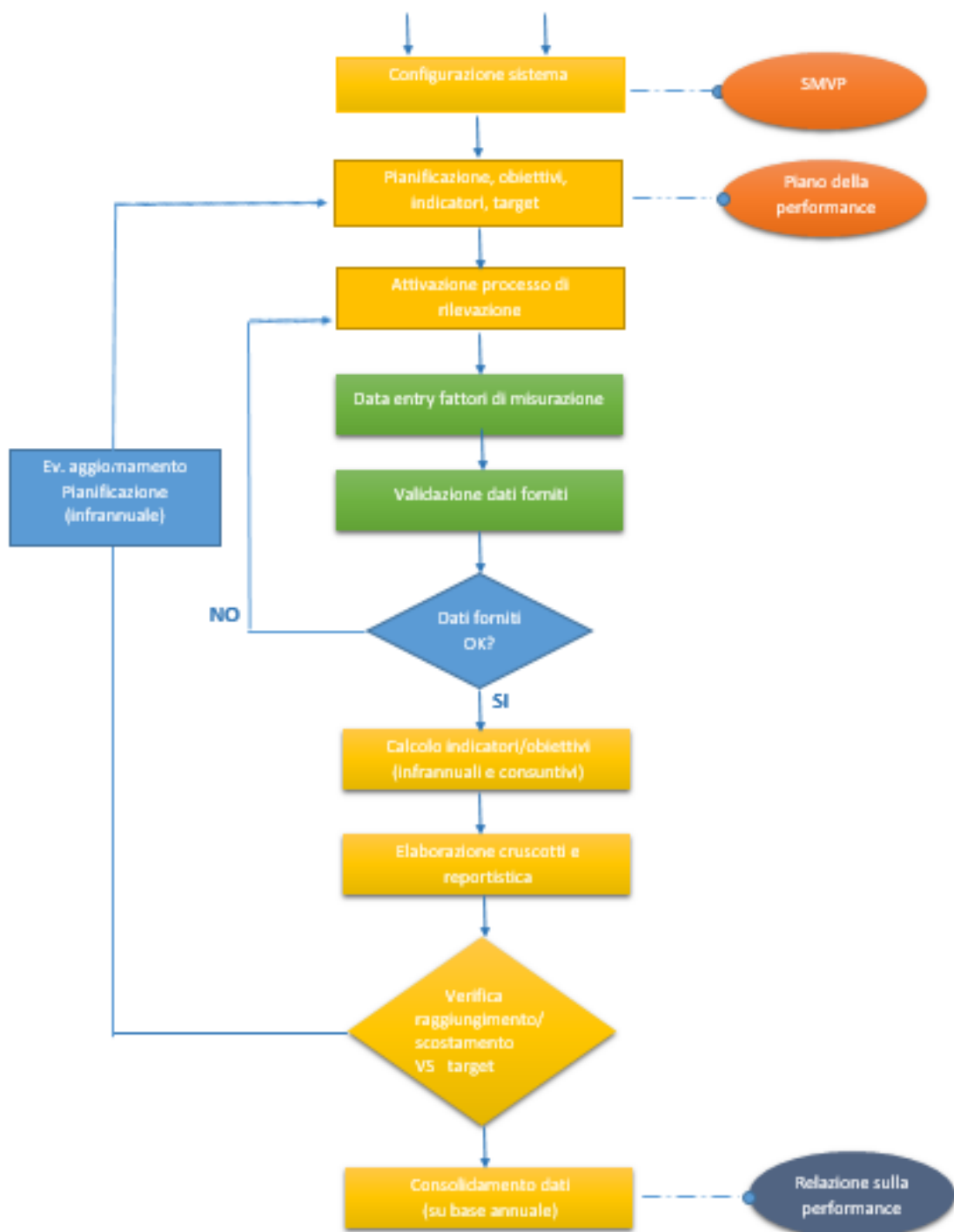
La misurazione della performance organizzativa rappresenta un input fondamentale per la successiva valutazione, ossia una base sulla quale il valutatore può costruire il proprio giudizio di sintesi. La valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi sui risultati prodotti dall'Ente in relazione agli obiettivi e alla soddisfazione delle attese dei portatori d'interesse. Le valutazioni della performance organizzativa sono eseguite dai soggetti valutatori nell'ordine:

- dall'OIV per la performance dell'Ente nel suo complesso, nonché per la proposta di valutazione annuale del Segretario Generale.
- dal Segretario Generale per la performance dei settori dirigenziali;
- dai Dirigenti per la performance delle unità organizzative di propria competenza (dipendenti).

I soggetti valutatori di cui sopra esprimono una valutazione qualitativa (e anche quantitativa tramite il giudizio numerico di sintesi) dell'area organizzativa di competenza considerando i seguenti fattori:

- distanza tra il target e la misura effettiva per gli indicatori considerati;
- laddove sia disponibile, il trend storico delle prestazioni relative agli indicatori misurati;
- laddove siano disponibili, i dati di benchmarking con altre Camere di Commercio;
- i fattori e le condizioni che hanno determinato quel risultato, ovvero il contesto di riferimento nel quale le suddette prestazioni sono maturate.

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



Il ciclo di gestione della performance: schematizzazione logica

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è l'insieme dei risultati conseguiti dal dipendente in relazione al contributo dato al conseguimento della missione istituzionale dell'Ente. Essa viene indirizzata rispetto alle seguenti fattispecie:

- Personale dirigenziale;
- Comparto.

4.1. REQUISITI E PRINCIPI

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

- risultati;
- comportamenti agiti e competenze.

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

I risultati sono scissi in due sezioni: *Performance organizzativa e Obiettivi individuali*.

L'incidenza della componente "Risultati" (e per converso della sezione "Comportamenti e competenze") è differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale.

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

Il punteggio massimo conseguibile per ogni fattispecie di personale pari a 100, è perciò funzione della seguente equazione:

$$PI = \frac{\sum(Sz1 + \dots + Sz_n)}{M}$$

Dove:

Sz1...Sz_n = valutazione complessiva di ogni singola sezione

M = punteggio Massimo conseguibile

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

La valutazione della performance individuale si ispira ai seguenti principi:

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

La misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigenziale deve tener conto dei seguenti aspetti

- valutazione della qualità del contributo alla performance organizzativa di Ente e/o di struttura attraverso una valutazione del contributo dato alla realizzazione degli obiettivi strategici generali;
- raggiungimento di specifici obiettivi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- valutazione delle competenze professionali, relazionali e manageriali manifestate.

La valutazione del Segretario generale è effettuata dalla Giunta camerale su proposta dell'OIV.

La Valutazione dei dirigenti spetta al Segretario generale.

La Valutazione della Performance Individuale del comparto, invece, deve tener conto:

- del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e del contributo fornito al raggiungimento della performance organizzativa di Ente;
- delle competenze dimostrate;
- dei comportamenti professionali.

4.2. CRITERI E FATTORI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

Oggetto della valutazione di Dirigenti, di titolari di Posizioni organizzative e dipendenti sono:

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa al servizio di appartenenza (per dirigenti e dipendenti) e il grado di conseguimento di obiettivi individuali prescelti preferibilmente tra quelli del Piano della performance;
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate per conseguire i risultati prefissati.

Si definisce come “Competenza” l’insieme di conoscenze, esperienze e capacità che caratterizza uno specifico ambito manageriale.

I “Comportamenti” sono definiti come la rappresentazione esterna delle Competenze. Si tratta pertanto di attività, modalità relazionali, azioni che vengono correlate concretamente alla Competenza di riferimento e che la rendono chiaramente percepibile da osservatori esterni.

I fattori di valutazione delle competenze vengono di seguito riportati in relazione alle diverse tipologie di personale:

DIRIGENTI	DIPENDENTI
CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI	COOPERAZIONE E TEAM WORKING
CAPACITÀ DIREZIONALE	AUTONOMIA
LEADERSHIP	CAPACITÀ DI ESEGUIRE I COMPITI ASSEGNATI
INNOVATIVITÀ	ORIENTAMENTO ALL’UTENZA
CAPACITÀ DI SVILUPPARE LA PROFESSIONALITÀ	CAPACITÀ DI ADATTAMENTO OPERATIVO
CAPACITÀ ORGANIZZATIVA	ANALISI E PROBLEM SOLVING
CAPACITÀ DI RESPONSABILIZZAZIONE	RISPETTO DELLE REGOLE
	COMPETENZA
	QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL’UNITÀ ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA

Glossario

- **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi
- **capacità direzionale**, intesa come capacità di tradurre gli obiettivi dell’ente in piani operativi, di azione, e di coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;
- **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;
- **capacità di sviluppare la professionalità**, intesa come capacità di supportare con continuità lo sviluppo professionale dei collaboratori.
- **capacità organizzativa**, intesa come capacità di organizzazione dei processi e delle funzioni;
- **capacità di responsabilizzazione**, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori;
- **cooperazione e team working**, intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell’ente;
- **autonomia**, intesa come capacità di assolvere al compito senza la supervisione e l’impulso continuo del responsabile sovraordinato;

- **orientamento all'utenza**, inteso come capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio;
- **capacità di eseguire i compiti assegnati**, intesa in termini di affidabilità, tempestività, completezza, qualità, ecc.;
- **capacità di adattamento operativo** intesa come capacità di svolgere, laddove necessario, attività che si discostano da quelle ordinarie, pur rimanendo coerenti con il proprio profilo e incarico, adattandole alle priorità, esigenze ed emergenze dell'unità organizzativa;
- **qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza** intesa come capacità di esprimere un livello sempre elevato di conoscenza applicativa degli aspetti tecnici del proprio lavoro
- **competenza** intesa come comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale;
- **rispetto delle regole** intesa come osservanza puntuale delle direttive impartite dal dirigente.

Ognuno dei fattori individuati può essere incluso nella scheda di valutazione individuale (auspicabilmente rotandoli fra i vari anni ma garantendo l'univocità del set prescelto annualmente tra tutti i dipendenti) ed è oggetto di specifica valutazione; in particolare, ogni competenza è declinata in "macro-descrittori" (comportamenti) che individuano i principali elementi che concorrono a definirla.

COMPETENZE	DESCRITTORE	COMPORAMENTI
Capacità di valutazione dei collaboratori	Capacità di valutare oggettivamente i collaboratori attraverso una significativa differenziazione dei giudizi	Definisce e comunica in maniera chiara e trasparente gli obiettivi qualitativi e quantitativi dei collaboratori
		Monitora costantemente le prestazioni dei collaboratori
		Fornisce ai collaboratori un costante feedback per indirizzare la performance e i comportamenti
		Condivide in maniera trasparente con i collaboratori la valutazione e definisce congiuntamente percorsi di formazione e apprendimento
Capacità Direzionale	Capacità di tradurre gli obiettivi dell'ente in piani operativi, di azione e di coordinare e ottimizzare le risorse impiegate	Esplicita costantemente alle proprie risorse gli obiettivi dell'Ente
		Connette i macro-obiettivi con i compiti assegnati
		Coordina l'azione delle risorse e di funzioni anche non sotto la sua diretta responsabilità
		Focalizza l'attenzione delle risorse al rispetto dei piani operativi concordati
Leadership	Capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'Ente	Guida le risorse affidate attraverso costanti azioni di allineamento tra strategia ed operatività
		Definisce priorità d'azione e affida le attività in coerenza con gli obiettivi
		Si comporta come guida dando l'esempio e attivandosi per allienare i comportamenti alle attese dell'Ente
		Sostiene le risorse nello sviluppo delle competenze specialistiche e manageriali
Innovatività	Capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale	Avvia e sostiene proposte di cambiamento rispetto lo status quo
		Sostiene il pensiero critico delle risorse affidate nell'avviare costanti revisioni di procedure o processi

COMPETENZE	DESCRITTORE	COMPORAMENTI
		Attiva in prima persona iniziative orientate all'introduzione di nuove tecnologie o nuovi processi
		Propone e sostiene iniziative orientate alla digital transformation
Capacità di sviluppare le professionalità	Capacità di supportare con continuità lo sviluppo professionale dei collaboratori	Manifesta apertamente interesse per lo sviluppo delle competenze professionali dei propri collaboratori
		Dedica tempo per la definizione di piani di crescita individuali basati sull'osservazione delle competenze agite
		Si confronta con i propri collaboratori con frequenza attivando dei momenti di feedback costruttivo
		Favorisce la migliore allocazione di ciascuno all'interno della propria unità, mediante l'assegnazione di incarichi ad hoc e segnalando all'unità preposta la necessità di interventi formativi.
Capacità organizzativa	Capacità di organizzazione di processi e funzioni	Definisce con chiarezza i processi di responsabilità e ne cura l'attuazione
		Interviene costantemente nei processi nelle fasi critiche
		Contribuisce attivamente a far rispettare le procedure definite ed eventualmente ne suggerisce integrazioni o modifiche
		Definisce compiti e distribuisce attività nella struttura di responsabilità
Capacità di responsabilizzazione	Capacità di responsabilizzare i collaboratori	Dimostra attenzione nei confronti del collaboratore e l'apprezzamento per le capacità e potenziale
		Condivide la vision e gli obiettivi aziendali e fornisce informazioni utili per il processo decisionale
		Delega opportunità e autorità, oltre al lavoro, per favorire la crescita e lo sviluppo di nuove competenze
		Fornisce feedback ai collaboratori per indirizzare il loro apprendimento e favorisce percorsi di crescita professionale individuali
Cooperazione e Team Working	Capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con gli altri colleghi e strutture organizzative interne all'Ente	Prende parte attivamente al team portando il suo contributo personale al lavoro di gruppo
		Collabora alla creazione di un clima positivo e produttivo all'interno del team di lavoro e nei confronti dei colleghi
		Partecipa attivamente al lavoro di team, chiede feedback ai colleghi e accetta punti di vista differenti dal proprio
		Si rende parte attiva nella ricerca di soluzioni condivise con un approccio analitico e collaborativo sostenendo il raggiungimento di un risultato comune

COMPETENZE	DESCRITTORE	COMPORAMENTI
Autonomia	Capacità di assolvere il compito assegnato senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato	<p>Si attiva nel lavoro senza aspettare che superiori o collaboratori gli dicano cosa fare</p> <p>Si assume la responsabilità nell'affrontare rischi o opportunità lavorative</p> <p>Compie sforzi extra, anche se non richiesto per completare le attività</p> <p>Agisce tempestivamente per affrontare le situazioni lavorative</p>
Capacità di eseguire compiti assegnati	Capacità di svolgere le attività di responsabilità con affidabilità, tempestività, completezza e qualità	<p>Rispetta gli impegni e scadenze</p> <p>Fissa con chiarezza le mete e le tappe per raggiungere gli obiettivi; organizza le attività necessarie e gestisce i carichi di lavoro commisurati alle proprie capacità</p> <p>Realizza le prestazioni previste/assegnate con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste</p> <p>Dimostrare di conoscere e rispettare doveri, vincoli e procedure</p>
Orientamento all'utenza	Capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente (colleghi della propria struttura e delle altre unità operative e/o con interlocutori esterni all'ente) ed il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio	<p>Cerca di comprendere i reali bisogni dei colleghi della propria struttura, manifesti e latenti</p> <p>Cerca di comprendere i reali bisogni dei colleghi esterni alla propria struttura, manifesti e latenti</p> <p>Si rende personalmente responsabile di risolvere le esigenze di tutti gli interlocutori interni ed esterni legate alla qualità del servizio</p> <p>Coinvolge i colleghi e superiori per definire e offrire un migliore servizio ai propri interlocutori (interni ed esterni)</p>
Capacità di adattamento operativo	Capacità di svolgere, laddove necessario, attività che si discostano da quelle ordinarie, pur rimanendo coerenti con il proprio profilo e incarico, adattandole alle priorità, esigenze ed emergenze dell'unità organizzativa	<p>Si attiva costantemente per suggerire e svolgere attività non routinarie</p> <p>Svolge con attenzione le attività del proprio profilo in modo innovativo ma sempre coerente con le proprie mansioni</p> <p>Adatta le attività affidate alle priorità ed alle esigenze dell'unità organizzativa di appartenenza</p> <p>Mantiene coerenza tra le attività ordinarie e quelle non routinarie</p>
Analisi e Problem Solving	Capacità di analizzare e scomporre i problemi con un approccio critico e fortemente orientato alla ricerca di una soluzione specifica e sistemica	<p>Individua, definisce e analizza i problemi</p> <p>Risolve situazioni critiche e problemi imprevisti</p> <p>Offre un valido contributo operativo alla soluzione di problemi</p> <p>Si fa carico personalmente della risoluzione dei problemi</p>

COMPETENZE	DESCRITTORE	COMPORAMENTI
Rispetto delle regole	Osservanza puntuale delle direttive impartite dal dirigente	Agisce in modo responsabile
		Accetta e rispetta le regole
		Conosce le conseguenze dell'inosservanza delle regole
Competenza	Comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale.	Garantisce la completezza e la correttezza dell'iter istruttorio
		Realizza attraverso il rispetto dei termini del procedimento
		Accorgimenti finalizzati allo snellimento ed all'accelerazione dei procedimenti
		Comprovata mancanza di arretrato
Qualità del contributo alla performance dell'unità di appartenenza	Capacità di incidere in modo sensibile ed osservabile al raggiungimento dei risultati della propria unità organizzativa	Partecipa in modo concreto al lavoro di squadra facendosi carico dei compiti affidati
		Garantisce affidabilità nel portare a termine i compiti assegnati
		Si fa carico delle responsabilità specifiche e individuali connesse al compito affidato
		Si rende parte attiva nel portare il proprio contributo a favore dell'unità di appartenenza

La valutazione di ogni singolo comportamento concorre nella valutazione delle diverse competenze.

Criteri di valutazione del personale dirigenziale

Dal punto di vista operativo, la valutazione del dirigente è data dalla risultanza delle seguenti componenti :

- Performance organizzativa
- Performance individuale

La componente “ performance organizzativa” è, per sua natura, legata agli obiettivi che attengono la performance di ente e/o dell’area di appartenenza del dirigente. La determinazione della performance organizzativa d’area viene effettuata secondo i parametri indicati nel paragrafo 3 del presente documento. Il margine di tolleranza in termini di scostamenti accettabili rispetto al target prefissato è pari al 20%. La performance di area è determinata come media degli obiettivi affidati ai servizi appartenenti all’area dirigenziale. Il margine di tolleranza in termini di scostamenti accettabili rispetto al target prefissato è pari al 20%.

La componente “performance individuale” attiene invece a:

- Obiettivi individuali: il Segretario generale assegna ad ogni dirigente degli obiettivi per l'attività riferita alla sua area. Gli obiettivi consistono in attività progettuali, innovative o di miglioramento oppure tendono al mantenimento di elevati livelli di efficacia ed efficienza.
- Competenze dimostrate e comportamenti: il Dirigente è valutato dal Segretario generale.

Non è previsto per questa componente alcun margine di tolleranza.

Per il peso delle due componenti (performance organizzativa e performance individuale) si rimanda a quanto indicato nella sezione “Criteri di valutazione del comparto”.

L’indennità di risultato è rapportata alla valutazione finale.

Valutazione del Segretario generale

Al Segretario Generale la Giunta assegna annualmente obiettivi sia “di sistema” relativi agli aspetti generali dell’organizzazione, all’efficienza, efficacia ed economicità dell’azione, che “di contesto” relativi alla competenza riconosciuta al Segretario Generale nel perseguimento degli indirizzi strategici e delle priorità politiche che sono responsabilità dei vertici politici dell’Ente. Il grado di realizzazione dei predetti obiettivi viene valutato secondo la formula indicata a pagina 13 ed è oggetto di esame da parte dell’O.I.V. che ne relaziona annualmente la Giunta, per la relativa valutazione, la quale non può ovviamente essere disgiunta da quella dell’operato complessivo dell’Ente, essendo legata alla misura in cui l’attività amministrativa riesce a realizzare l’indirizzo politico. Ciò, in attuazione dell’art. 14 comma 4 lett. E del D.lgs 150/2009 e s.m.i., secondo cui “l’OIV propone all’Organo di indirizzo politico amministrativo la valutazione annuale dei Dirigenti di Vertice e l’attribuzione ad essi dei premi”.

Criteria di valutazione del comparto

La valutazione dei dipendenti è data dalla risultanza delle due componenti:

- Performance organizzativa
- Performance individuale

La componente “performance organizzativa” è legata agli obiettivi che attengono l’ente e/o servizio di appartenenza del dipendente. La determinazione della performance organizzativa d’area viene effettuata secondo i parametri indicati nel paragrafo 3 del presente documento. Il margine di tolleranza in termini di scostamenti accettabili rispetto al target prefissato è pari al 20%. La performance di servizio è determinata come media degli obiettivi affidati al servizio di appartenenza. Il margine di tolleranza in termini di scostamenti accettabili rispetto al target prefissato è pari al 20%.

La componente “performance individuale” attiene invece a:

- Obiettivi individuali: il dirigente assegna ad ogni dipendente uno o più obiettivi;
- Competenze dimostrate e comportamenti: ogni dipendente è valutato dal Dirigente dell’area nella quale lo stesso è incardinato

A ciascuna delle componenti è attribuita importanza diversa attraverso coefficienti il cui valore si intende qui trascritto nei medesimi termini che discenderebbero dall’accordo sindacale che dovrà comunque rispettare la misura minima del 30% per la performance individuale (art. 90 comma 4 CCRL comparto non dirigenziale)

La quota di differenziazione del premio individuale sarà determinata in base ai parametri di cui all’art. 92 del CCRL comparto non dirigenziale.

Se il dipendente raggiunge la soglia del 80% la valutazione si intende pienamente favorevole.

Le regole relative alla determinazione dell’incentivo spettante sono riepilogate nella tabella successiva:

VALUTAZIONE FINALE	COMPONENTE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	COMPONENTE PERFORMANCE INDIVIDUALE – OBIETTIVI INDIVIDUALI E COMPORAMENTI / COMPETENZE
VALUTAZIONE <80%	INCENTIVO SPETTANTE = quota individuale per cat. contrattuale X peso componente X valutazione (..%)	INCENTIVO SPETTANTE = quota individuale per cat. contrattuale X peso componente X valutazione (..%)
VALUTAZIONE >=80%	INCENTIVO SPETTANTE = quota individuale per cat. contrattuale X peso componente	INCENTIVO SPETTANTE = quota individuale per cat. contrattuale X peso componente

4.3. MODALITÀ DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Le principali fasi della valutazione della performance individuale sono le seguenti:

- assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti;
- 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 E DEI COMPORAMENTI

La Giunta approva un Quadro riepilogativo degli obiettivi e dei comportamenti attesi, predisposto dall'OIV con il supporto dell'Ente. Il Quadro contiene gli obiettivi e i comportamenti che vengono attribuiti, con deliberazione, al Segretario generale e ai Dirigenti entro il 31 gennaio di ogni anno. A seguire, ogni Dirigente assegna gli obiettivi a tutti i dipendenti della propria Area. Questa prima fase si realizza attraverso colloqui individuali o di gruppo e trova specifica formalizzazione nelle "Schede di valutazione" che riportano gli obiettivi assegnati e i comportamenti attesi

MONITORAGGIO IN CORSO D'ANNO E RACCOLTA DEI DATI PER LA VALUTAZIONE

Il Segretario generale, con la supervisione dell'OIV, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi nel corso dell'anno mediante incontri collettivi e individuali con i Dirigenti.. Questi ultimi, a loro volta, effettuano colloqui con i dipendenti del servizio 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 COMPORAMENTI

Al termine dell'esercizio, l'Ente provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi di cui al quadro riepilogativo sopra citato, attingendo alle risultanze del monitoraggio della performance organizzativa e integrandole, laddove necessario, per ciò che riguarda gli obiettivi specifici attribuiti ai diversi soggetti.

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 di osservazioni dirette.

COMUNICAZIONE DELLE VALUTAZIONI E INDIVIDUAZIONE DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO

Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate dai soggetti valutatori tramite mail e/o colloqui individuali nell'ambito dei quali sono fornite indicazioni utili per migliorare le professionalità dei rispettivi soggetti valutati, individuando punti di forza/ debolezza, eventuali interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per un piano di formazione individuale.

4.4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

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

Il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 15 giorni dalla data posta sulla stessa, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutatore entro 15 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

Se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova Scheda finale sottoscritta da entrambe le parti, sostituisce la precedente; se non concordano, la scheda di valutazione finale, sottoscritta esclusivamente dal valutatore, reca la firma del valutato unicamente per presa visione.

In questo secondo caso, fermo restando il suo diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale, il valutato chiede entro 15 giorni, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione.

Per le valutazioni sui dirigenti l'organo conciliatore viene individuato in una commissione composta da OIV, dal direttore ed un rappresentante delegato del dirigente; per le valutazioni sui dipendenti, invece, l'organo conciliatore è rappresentato dal Direttore.

Il Conciliatore, sentiti il valutatore e il valutato 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 10 giorni dal ricevimento del parere può accogliere le modifiche proposte dal Conciliatore o confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta e consegnarla al valutato per la firma di presa visione.

5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA

All'atto dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione, il Segretario generale in raccordo con l'OIV e con l'ausilio del Supporto interno 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 determina dirigenziale 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 relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione.

ALLEGATO 1 SCHEDE DI PROGRAMMAZIONE

PIANO DELLA PERFORMANCE							
AREA STRATEGICA	1.						
Descrizione							
Programma (D.M. 27/03/2013)							
Servizio coinvolto							
Analisi dei bisogni	Punti di forza:						
	Punti di debolezza:						
	Minacce						
	Opportunità						
Indicatore	Algoritmo	Misura	Stato	Target anno n	Target anno n+1	Target anno n+2	Responsabile rilevazione dati



AREA STRATEGICA 1							
OBIETTIVO STRATEGICO	1.1						
Descrizione							
Programma (D.M. 27/03/2013)							
Servizio coinvolto							
Risorse economiche							
Indicatore	Algoritmo	Misura	Stato	Target anno n	Target anno n+1	Target anno n+2	Responsabile rilevazione dati



OBIETTIVO STRATEGICO 1.1					
OBIETTIVO OPERATIVO	1.1.1				
Descrizione					
Programma (D.M. 27/03/2013)					
Area/Sezione organizzativa coinvolta					
Responsabile					
Risorse umane coinvolte					
Risorse economiche					
Indicatore	Algoritmo	Misura	Stato	Target anno n	Responsabile rilevazione dati

ALLEGATO 2 SCHEDA DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Area Strategica	Obiettivo Strategico	Obiettivo Operativo	Indicatore	Descrizione Indicatore	Esito validazione	Peso Indicatore	Target	Consuntivo	Performance KPI	Grado di raggiungimento / Performance Obiettivo	Note
1----			kpi---	---		%---	---	---	%	%---	---
	1.1----		kpi---	---		%---	---	---	%	%---	---
		1.1.1----	kpi---	---		%---	---	---	%	---	---
2----			kpi---	---		%---	---	---	%	%---	---
	2.1----		kpi---	---		%---	---	---	%	%---	---
		2.1.1----	kpi---	---		%---	---	---	%	---	---
		2.1.2----	kpi---	---		%---	---	---	%	---	---

ALLEGATO 3 SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE (DIRIGENTI)

Data di creazione
Dipendente:
Qualifica:
Valutatore:
Periodo di valutazione

----- **DETTAGLIO COMPONENTI** -----

- Performance Organizzativa -

Obiettivo	Peso	Indicatore	Target
Performance di ente e/o area	>=80%
.....

- Performance individuale - obiettivi -

Obiettivo	Peso	Indicatore	Target
Obiettivo individuale 1
.....

- Performance individuale - capacità e competenze-

Obiettivo	Peso	Indicatore	Scala
.....	0/10

Firma del valutatore _____

Firma del valutato _____

ALLEGATO 4 SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE (COMPARTO)

Data di creazione
Dipendente:
Qualifica:
Valutatore:
Periodo di valutazione

----- DETTAGLIO COMPONENTI -----

- Performance organizzativa -

Obiettivo	Peso	Indicatore	Target
Performance di ente e/o servizio	>=80%
.....

- Performance individuale – obiettivi -

Obiettivo	Peso	Indicatore	Target
Obiettivo individuale 1
.....

- Performance individuale – capacità e competenze-

Obiettivo	Peso	Indicatore	Scala
.....	0/10

Firma del valutatore _____

Firma del valutato _____