



# SMVP

SISTEMA DI  
MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE



## INDICE

PREMESSA.....	3
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO .....	5
1.1 NATURA DELL'ENTE .....	5
1.2 FUNZIONI, ATTIVITA', SERVIZI SVOLTI.....	5
1.3 ORGANIZZAZIONE DELL'ENTE.....	6
2. IL SISTEMA.....	9
2.1 CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO .....	10
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	14
3.1 METODOLOGIA E MODELLO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE ADOTTATI .....	15
3.2 CRITERI DI DEFINIZIONE DI OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET .....	16
3.3 MONITORAGGIO INTERMEDIO, MISURAZIONE FINALE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	18
3.4 FASI, ATTORI E TEMPI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	19
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	20
4.1 REQUISITI E PRINCIPI .....	21
4.2 CRITERI E FATTORI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE .....	22
4.3 MODALITA' DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	25
5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....	29
6. PROCESSO DI AGGIORNAMENTO DEL SMVP .....	30
ALLEGATI .....	32



## PREMESSA

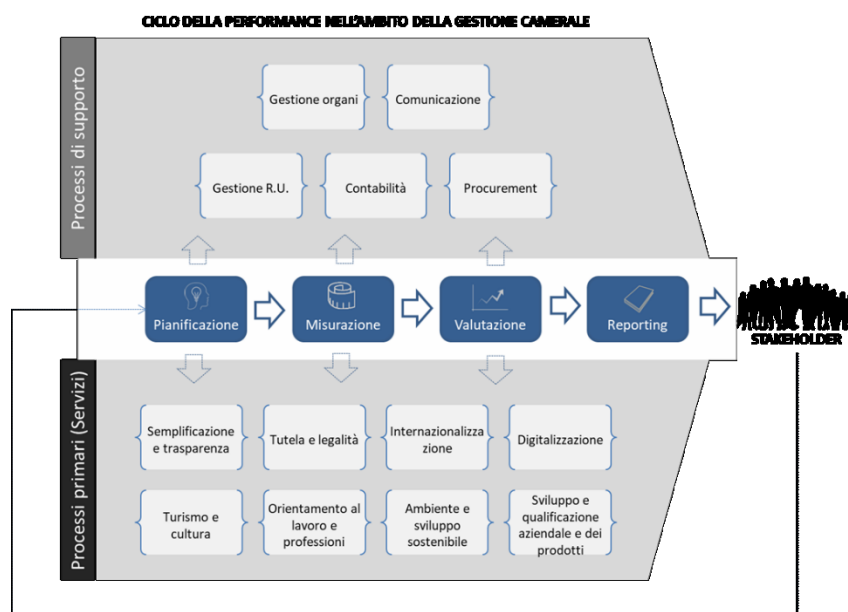
Ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 27.10.2009, n. 150, così come modificato dal D.Lgs. 25.05.2017, n. 74, "Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance".

Il D.Lgs. 150/2009 e il successivo decreto di modifica n. 74/2017, attuativo della Legge 07.08.2015, n. 124, si applicano direttamente alle amministrazioni dello Stato. Per quanto riguarda gli altri enti, tra cui rientrano anche le Camere di Commercio, il testo costituisce norma di principio rispetto alla quale vanno adeguati i rispettivi ordinamenti.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) della Camera di Commercio Monte Rosa Lago Maggiore Alto Piemonte viene redatto nel rispetto della normativa vigente, nonché in coerenza con le Linee guida predisposte da Unioncamere Nazionale in collaborazione con il Dipartimento della Funzione pubblica, nell'ambito del Laboratorio sul ciclo della performance attivato nell'aprile del 2018, che sostituiscono, per le Camere di Commercio, le precedenti delibere CiVIT/ANAC (n. 89/2010, n. 104/2010, n. 114/2010 e n. 1/2012, paragrafi 3 e 4).

Il SMVP si configura pertanto come la rappresentazione, coerente ed esaustiva, delle metodologie e dei processi per mezzo dei quali l'Ente, in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolti, misura e valuta, in modo integrato, la performance organizzativa e individuale, che diviene l'oggetto dell'intero ciclo.

La performance, in tale contesto, è intesa come il contributo, in termini di risultato e modalità di raggiungimento dello stesso, che i soggetti coinvolti – Ente nel suo complesso, Unità Organizzative e singoli dipendenti – apportano, attraverso la loro azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente e, in ultima istanza, alla soddisfazione dell'utenza e degli stakeholders.





Il SMVP dell'Ente si ispira ai principi di seguito elencati:

- dotare l'Ente di uno strumento idoneo a presidiare in modo efficace ed efficiente i processi di monitoraggio, misurazione e valutazione della performance, nelle sue dimensioni organizzativa e individuale;
- correlare le strategie generali dell'Ente con i risultati attesi dal personale, inteso come gruppo (Unità Organizzative) e singoli individui, assicurando un forte orientamento al soddisfacimento degli stakeholders esterni e interni;
- assicurare trasparenza e tempestività nella definizione e nell'assegnazione degli obiettivi, nonché nella fissazione e nell'applicazione dei criteri di valutazione dei risultati;
- rafforzare l'accountability e le responsabilità ai diversi livelli gerarchici;
- supportare e orientare i processi decisionali;
- gestire efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- diffondere la logica dell'orientamento al risultato, promuovere lo spirito di collaborazione e stimolare al miglioramento continuo delle prestazioni individuali e organizzative;
- perseguire e consolidare la meritocrazia, secondo la logica "merito - premi";
- costituire la base per percorsi di sviluppo professionale ed economico che rispondano a requisiti di equità, semplicità, trasparenza.



## 1. CONTESTO ORGANIZZATIVO

### 1.1 NATURA DELL'ENTE

La Camera di Commercio Monte Rosa Laghi Alto Piemonte è un Ente autonomo funzionale di diritto pubblico che, ai sensi della Legge 29.12.1993 n. 580 e s.m.i., svolge "nella 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

All'art. 2 della citata Legge 580/1993, come novellata dal D.Lgs. 25.11.2016, n. 219, sono specificati i seguenti principali ambiti di operatività degli enti camerale:



ulteriormente specificati dal decreto del 7 marzo 2019, con cui il Ministero dello Sviluppo economico ha operato la ridefinizione dei servizi che il sistema delle camere di commercio è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale.



## **1.3 ORGANIZZAZIONE DELL'ENTE**

Gli organi della Camera di Commercio, previsti dalla Legge 580/1993, sono:

- il Consiglio;
- il Presidente;
- la Giunta;
- il Collegio dei Revisori dei Conti.

### **IL CONSIGLIO**

È l'organo di indirizzo politico dell'Ente, le cui funzioni sono in sintesi le seguenti:

- predisporre e approvare lo Statuto, nonché i regolamenti e le relative modifiche;
- eleggere il Presidente e la Giunta e nominare il Collegio dei Revisori dei Conti;
- determinare gli indirizzi generali e approvare il programma pluriennale;
- approvare la relazione previsionale e programmatica, il preventivo economico e il suo aggiornamento e il bilancio di esercizio.

L'attuale Consiglio dell'Ente è formato da 33 componenti, rappresentanti dei settori economici più rilevanti a livello interprovinciale, dei lavoratori, dei consumatori e degli utenti e dei professionisti. Il Consiglio dura in carica cinque anni e i suoi componenti possono essere rinnovati per due volte.

### **IL PRESIDENTE**

Il Presidente, eletto dal Consiglio camerale, dura in carica cinque anni e può essere rieletto per una sola volta. Promuove e indirizza l'attività della Camera di Commercio, detenendone la rappresentanza legale, politica e istituzionale nei confronti di ogni altro soggetto pubblico e privato.

### **LA GIUNTA**

È l'organo esecutivo dell'Ente, a cui spettano le seguenti attribuzioni:

- predisporre la relazione previsionale e programmatica, il preventivo economico e il suo aggiornamento e il bilancio di esercizio;
- definire le priorità, gli obiettivi e i programmi specifici da attuare, destinando le relative risorse, anche mediante l'approvazione del budget direzionale, e monitorare i risultati raggiunti;
- deliberare, nei limiti normativi, la partecipazione a società e consorzi, la costituzione di Aziende speciali e le dimissioni societarie, nonché l'istituzione di uffici distaccati.

L'attuale Giunta dell'Ente è formata dal Presidente e da sette consiglieri. La Giunta dura in carica cinque anni in coincidenza con la durata del Consiglio e il mandato dei suoi membri è rinnovabile per una sola volta.

### **IL COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI**

È l'organo di controllo dell'Ente, che:

- esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria;
- attesta la corrispondenza del bilancio d'esercizio alle risultanze delle scritture contabili;
- redige la relazione allegata ai progetti del preventivo economico e del suo aggiornamento e del bilancio d'esercizio predisposti dalla Giunta;
- effettua trimestralmente controlli e riscontri sulla consistenza di cassa.

Il Collegio dei Revisori dei Conti è composto da tre membri effettivi e da tre membri supplenti designati, rispettivamente, dal Ministro dell'Economia e Finanze, il cui



membro effettivo ha funzioni di Presidente, dal Ministro dello Sviluppo economico e dal Presidente della Giunta regionale.

Il Collegio dei Revisori dei Conti dura in carica quattro anni e i suoi membri possono essere designati consecutivamente per due sole volte.

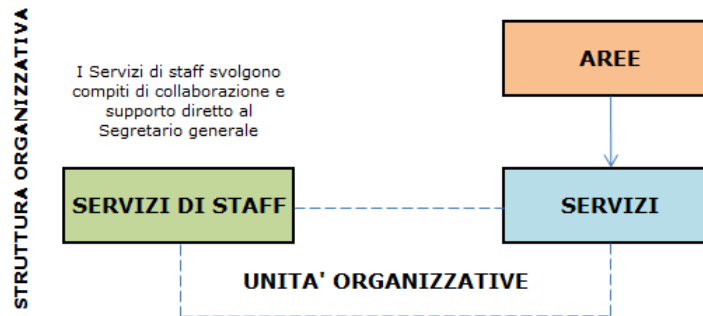
In questa sede, in relazione agli specifici compiti che è chiamato a svolgere, è opportuno altresì richiamare il seguente organo, previsto dall'art. 14 del D.Lgs. 150/2009:

**L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (OIV)**

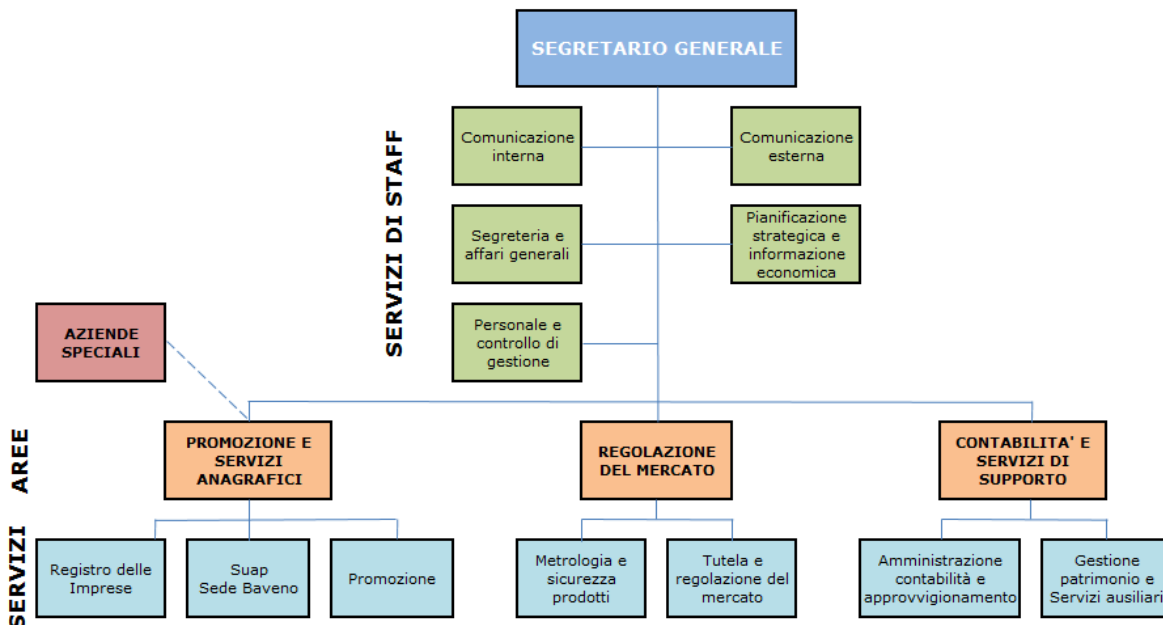
L'OIV è un organismo esterno che svolge funzioni di coordinamento, supervisione e garanzia nell'ambito del ciclo di gestione della performance e in materia di trasparenza e integrità, collocandosi in posizione di autonomia e imparzialità.

**ASSETTO ORGANIZZATIVO INTERNO**

La struttura organizzativa dell'Ente si articola su due livelli, Aree e Servizi/Servizi di staff, i quali costituiscono le Unità Organizzative.

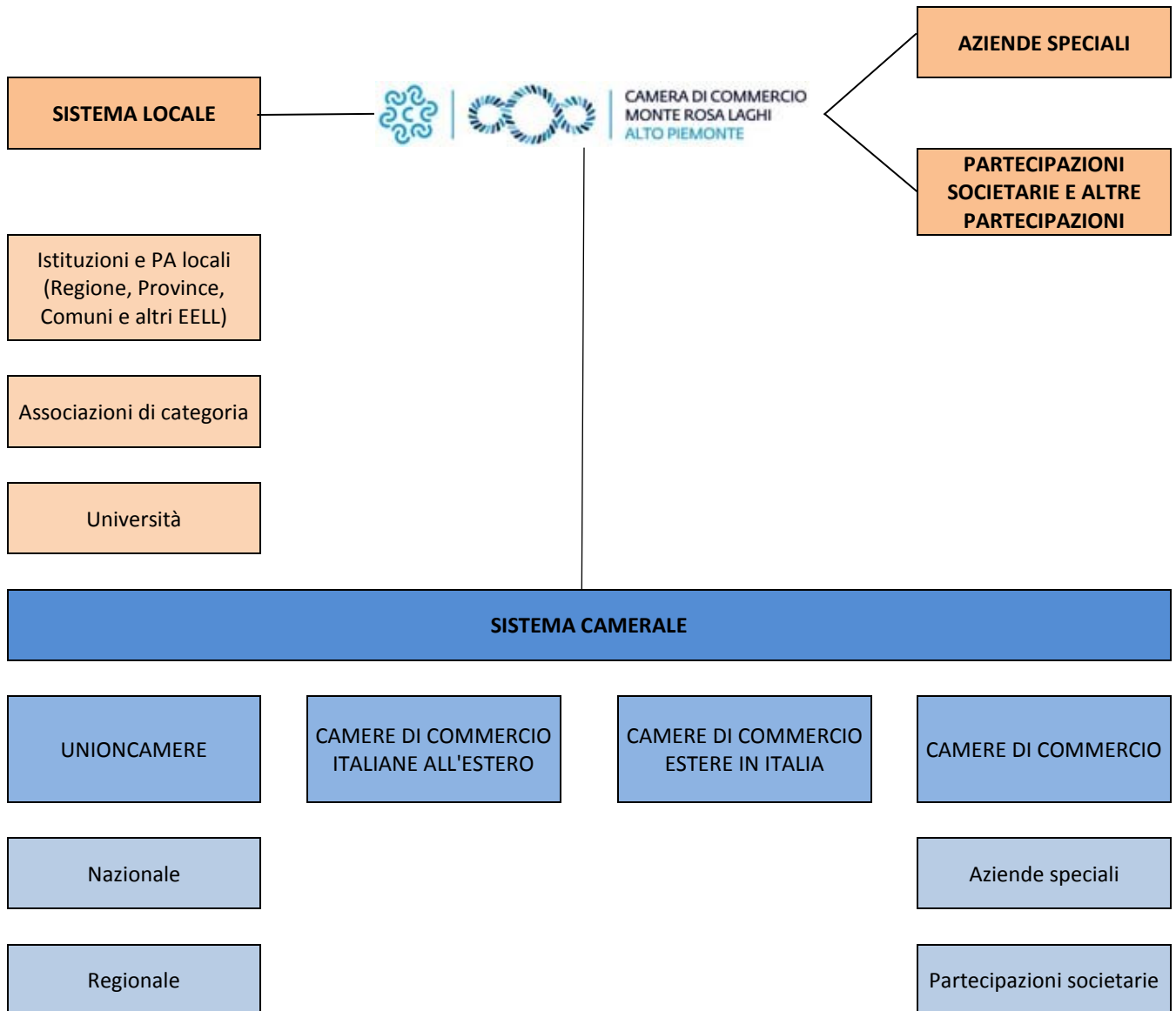


L'attuale assetto organizzativo è così definito:





## IL SISTEMA ALLARGATO







## 2. IL SISTEMA

Il SMVP della Camera di Commercio Monte Rosa Laghi Alto Piemonte è sinteticamente l'insieme di regole e di strumenti che l'Ente si è dato per gestire:

- le modalità di costruzione di obiettivi e relativi indicatori, ai diversi livelli (strategico, operativo, individuale);
- la produzione di reportistica avente rilevanza interna e/o esterna;
- la messa a punto della strumentazione operativa (sistema informativo, schede, ecc.);
- il presidio delle diverse fasi, con relative tempistiche e responsabilità in capo ai vari soggetti coinvolti.

Riguardo a questi ultimi, possono essere idealmente classificati in tre categorie omogenee:

- **tecnostruttura** - insieme dei soggetti interni all'Ente che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il ciclo e sono responsabilizzati per ciò che attiene al raggiungimento di determinati obiettivi;
- **strutture di supporto** - soggetti interni (Servizio Personale e controllo di gestione) o esterni (OIV) che affiancano la tecnostruttura nelle varie fasi del ciclo, fornendo assistenza, ovvero sorvegliando tempi e modalità;
- **organi di indirizzo politico** - soggetti istituzionali che hanno interesse, da un lato, che la pianificazione e la programmazione recepisca i loro input e, dall'altro, che l'operatività restituisca risultati coerenti.

Come anticipato nella premessa, le dimensioni della performance che il presente SMVP considera e rispetto alle quali genera output informativi e di giudizio sono le seguenti:

- la **performance organizzativa**, la quale esprime il risultato che l'Ente consegue in termini di raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, di soddisfazione dei bisogni degli utenti. Riguarda l'Ente nel suo complesso e/o la singola Unità Organizzativa, ma può riferirsi anche a progetti strategici che coinvolgono in maniera trasversale, per un periodo temporalmente contingentato, diverse articolazioni organizzative;
- la **performance individuale**, la quale esprime il contributo fornito dal singolo soggetto in termini di risultati raggiunti, competenze dimostrate e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

Gli elementi concettuali di fondo del SMVP sono i seguenti:

- **OBIETTIVI**: risultati da raggiungere per il conseguimento dei benefici attesi dall'Ente nei confronti dei propri stakeholders; si tratta, in sostanza, delle priorità di sviluppo dell'Ente, ovvero delle criticità da superare allo scopo di ottenere un miglioramento della performance;
- **OBIETTIVI STRATEGICI**: definizione dei risultati attesi in un orizzonte temporale triennale (medio periodo); presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli ambiti d'intervento strategici definiti dagli organi di indirizzo politico dell'Ente;
- **OBIETTIVI OPERATIVI**: traduzione degli obiettivi strategici nei singoli esercizi (breve periodo), rientrano negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività e implementano la strategia a livello di Unità Organizzativa;
- **INDICATORE**: strumento che consente di acquisire dati ritenuti significativi al fine di misurare l'andamento del raggiungimento di un obiettivo in un



- determinato orizzonte temporale; rappresenta il parametro che l'Ente sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento di un obiettivo;
- PESO: valore percentuale che identifica, in presenza di due o più indicatori/obiettivi, l'importanza relativa di ciascuno di essi;
  - TARGET: quantificazione del livello di performance desiderata con riferimento ad un determinato indicatore da raggiungere in un determinato orizzonte temporale;
  - TREND: livello di performance raggiunta misurata in un orizzonte temporale prestabilito;
  - SOGLIA MINIMA PER RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO: livello minimo di performance da raggiungere affinché l'obiettivo definito possa ritenersi conseguito;
  - SCOSTAMENTO SUL TARGET: differenza tra il trend e il target.

## **2.1 CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO**

Il SMVP si inserisce nel "*Ciclo di gestione della performance*", così come definito dal D.Lgs. 150/2009.

Il ciclo della performance discende dalle strategie generali dell'Ente di medio-lungo periodo e si integra in maniera coerente e coordinata con le fasi e i contenuti del ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti macro fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse umane e finanziarie;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati.

Il ciclo di gestione della performance consiste nell'insieme delle attività finalizzate a garantire l'indirizzo, il coordinamento e il controllo dell'operato dell'Ente. Le attività che compongono il ciclo sono riconducibili alle seguenti fasi, che costituiscono un riferimento logico-temporale:

- **pianificazione strategica** – prevede la definizione del mandato istituzionale, l'elaborazione della strategia, l'individuazione e il coinvolgimento degli stakeholders;
- **programmazione operativa** – implica il coordinamento delle attività, la programmazione di bilancio e di budget direzionale e l'assegnazione degli obiettivi;
- **misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale** – coinvolge l'attività di misurazione e monitoraggio periodico dei processi, delle attività, del raggiungimento degli obiettivi e la relativa valutazione finale;
- **rendicontazione e trasparenza** – accompagna l'intero ciclo di gestione della performance e include la predisposizione di documenti e la divulgazione di informazioni con lo scopo di comunicare il livello di performance raggiunto.



## **PIANIFICAZIONE STRATEGICA**

Il Consiglio, mediante un'analisi del contesto economico e istituzionale di riferimento, delle risorse disponibili e dei risultati che si intendono conseguire, in collaborazione con il Segretario generale e con il coinvolgimento degli stakeholders, definisce ed approva gli indirizzi strategici di carattere generale nel **Piano pluriennale strategico**, corrispondente, di norma, alla durata del mandato.

La Giunta, con il supporto del Segretario generale, in coerenza con quanto definito nel Piano pluriennale strategico, predispone il **Piano della performance**, che, ai sensi dell'art. 10, lett. a) del D.Lgs. 150/2009, si configura come *"documento programmatico triennale, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori"*.

In altri termini, il Piano della performance è il documento che dà avvio all'intero ciclo di gestione della performance e attraverso il quale si dà rappresentazione dei risultati attesi dall'azione dell'Ente nel suo complesso. Partendo dagli indirizzi di programmazione del Piano pluriennale strategico, i risultati attesi vengono tradotti in obiettivi strategici e operativi, corredati da indicatori e *target*. Pertanto il Piano della performance individua e definisce tutti gli elementi basilari per misurare e valutare la performance.

Il Piano della performance, approvato dalla Giunta entro il 31 gennaio, viene pubblicato sul sito istituzionale nella sezione "Amministrazione trasparente" e diffuso al personale.

Eventuali variazioni degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale che si rendano necessarie od opportune durante l'esercizio sono tempestivamente inserite nel Piano, previa formale modifica dello stesso.

Il processo di pianificazione, a tutti i livelli, comprende anche il "sistema allargato", ovvero l'insieme degli enti strumentali alla Camera di Commercio, nel caso concreto le Aziende speciali ed eventuali società esterne, rispetto alle quali si configura un ruolo rilevante di governo.

Il Piano della performance è strettamente coordinato con i contenuti del **PIRA – Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio** – che le amministrazioni pubbliche devono predisporre, contestualmente al bilancio di previsione e al bilancio consuntivo, ai sensi dell'art. 19 del D.Lgs. 31.05.2011, n. 91, allo scopo di illustrare gli obiettivi della spesa, misurarne i risultati e monitorarne l'effettivo andamento in termini di servizi forniti e di interventi realizzati. Il Piano illustra il contenuto di ciascun programma di spesa, espone informazioni sintetiche relative ai principali obiettivi da realizzare, per il triennio della programmazione, e riporta gli indicatori individuati per quantificare tali obiettivi, nonché la misurazione annuale degli stessi indicatori per monitorare i risultati conseguiti. Il Piano è redatto in coerenza con il sistema di obiettivi ed indicatori adottato ai sensi del D.Lgs. 150/2009.

## **PROGRAMMAZIONE**

La Giunta, sulla base dei contenuti di programmazione del Piano pluriennale strategico, elabora la **Relazione previsionale e programmatica**, che aggiorna annualmente i contenuti del Piano pluriennale strategico e illustra i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento, collegando le finalità alle risorse disponibili, in rapporto al contesto economico-sociale e alle relazioni con gli stakeholders.

Il Consiglio approva la Relazione previsionale e programmatica entro il 31 ottobre.

In coerenza con la Relazione previsionale e programmatica la Giunta predispone il **Preventivo economico annuale**, con allegata la relativa Relazione, e il **PIRA**, che definisce i contenuti della programmazione di bilancio per l'anno successivo e che è



approvato dal Consiglio entro il 31 dicembre. Nella Relazione al preventivo è dettagliata l'allocazione delle risorse necessarie all'attuazione dei programmi dell'Ente. Ai fini dell'effettiva implementazione della strategia e del concreto svolgimento delle attività programmate, è essenziale una tempestiva, efficace e capillare attività di coinvolgimento dei diversi livelli organizzativi dell'Ente, che vede impegnati, in via prioritaria, la Dirigenza e il personale direttivo dell'Ente.

Entro il 31 dicembre la Giunta, su proposta del Segretario generale, approva il **Budget direzionale**.

Con l'approvazione del Budget direzionale sono assegnate al Segretario generale le risorse finanziarie necessarie all'attuazione dei programmi dell'Ente.

Il Segretario generale, sulla base del Budget direzionale, assegna ai Dirigenti, con formale provvedimento, la competenza in ordine all'utilizzo delle risorse in esso previste e necessarie per l'attuazione dei programmi di attività delle rispettive Aree.

Gli obiettivi individuali del Segretario generale e dei Dirigenti sono definiti nel Piano della performance e quelli del Segretario generale vengono assegnati dalla Giunta congiuntamente all'approvazione del Piano stesso entro il 31 gennaio.

Gli obiettivi individuali dei Dirigenti vengono assegnati dal Segretario generale consegnando le previste schede, analogamente operano i Dirigenti competenti per Area nell'assegnazione degli obiettivi ai Responsabili dei Servizi.

I Responsabili comunicano gli obiettivi al restante personale mediante la consegna della relativa scheda.

Le schede sono controfirmate per "presa visione" da parte dell'interessato, durante il colloquio iniziale, finalizzato a illustrare la metodologia e l'oggetto della valutazione (obiettivi - comportamenti - competenze).

La consegna delle schede deve essere ultimata indicativamente entro fine febbraio.

## **MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE**

La misurazione consiste nella verifica dello scostamento tra target e risultati raggiunti e viene effettuata in corso d'anno, in coincidenza alla fase di aggiornamento del preventivo/budget, ai fini dell'eventuale avvio di azioni correttive, e a consuntivo per attivare la fase di valutazione della performance.

Il monitoraggio della performance organizzativa dell'Ente, delle singole Unità Organizzative e della performance individuale avviene semestralmente, mediante la predisposizione e l'analisi di report periodici (direzionali ed operativi), relativi all'andamento dei processi e delle attività e al raggiungimento degli obiettivi definiti in sede di pianificazione strategica e di programmazione annuale.

Il monitoraggio della performance, sia organizzativa che individuale, è rafforzato dal colloquio intermedio tra valutatore e valutato.

La valutazione strategica e il controllo di gestione sono finalizzati a:

- a) verificare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e indirizzi adottati dagli Organi di governo;
- b) evidenziare gli scostamenti dei risultati rispetto agli obiettivi definiti, con lo scopo di determinare modalità di miglioramento nell'espletamento delle attività camerali;
- c) fornire alla Giunta gli elementi necessari per la valutazione del Segretario generale;
- d) apportare eventuali correzioni alle linee di indirizzo e ai documenti di programmazione.

La valutazione strategica è operata dalla Giunta sulla base dei report elaborati dal Servizio Personale e controllo di gestione, tenuto conto altresì della valutazione fornita



dall'OIV riguardo l'operato del Segretario generale in sede di validazione della Relazione sulla performance.

Il controllo di gestione è finalizzato a verificare periodicamente la realizzazione degli obiettivi assegnati ai soggetti camerali che operano su tutti i livelli.

La struttura operativa deputata al controllo di gestione risponde direttamente al Segretario generale, cui relaziona periodicamente in merito ai dati e ai risultati dell'attività di controllo; supporta inoltre l'OIV nell'esercizio delle proprie funzioni.

## **RENDICONTAZIONE E TRASPARENZA**

La rendicontazione è il processo per mezzo del quale l'Ente nel suo complesso è responsabilizzato rispetto al quadro degli obiettivi definiti, delle scelte e delle azioni compiute e dei risultati raggiunti e rappresenta il livello di performance ottenuto in un periodo di riferimento.

La rendicontazione si traduce nella predisposizione periodica dei seguenti documenti:

- a) **Bilancio d'esercizio** – predisposto dalla Giunta e approvato dal Consiglio entro il 30 aprile – rendicontazione annuale del risultato economico e della situazione patrimoniale e finanziaria;
- b) **Relazione sulla performance** – definita dalla Giunta in collaborazione con il Segretario generale e adottata dalla Giunta entro il 30 giugno – rendicontazione annuale dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse utilizzate, assumendo a riferimento il Piano della performance;
- c) **Bilancio di mandato** – rendicontazione pluriennale dell'attività svolta dagli Organi di governo nel corso del mandato.

La trasparenza si esplica mediante:

- a) l'attuazione del "**Piano della trasparenza**", contenuto nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, che individua le misure organizzative idonee a garantire l'adempimento degli obblighi di pubblicazione in materia di trasparenza ai sensi della normativa vigente;
- b) la **pubblicazione sul sito internet istituzionale**, in un'apposita sezione, di facile accesso e consultazione, denominata "Amministrazione trasparente", di tutti i dati, le informazioni e i documenti previsti dal D.Lgs. 14.03.2013, n. 33, nonché di eventuali pubblicazioni aggiuntive che si configurano come un'esigenza dell'Ente di rendere pubbliche alcune informazioni considerate di rilevanza.

Si allega il quadro sinottico del Ciclo di gestione della performance, in cui sono riepilogati fasi, soggetti coinvolti, responsabilità, azioni da svolgere e tempistiche (allegato CGP).



### 3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Sulla base del D.Lgs. 150/2009 gli ambiti di misurazione della performance organizzativa riguardano:

- l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento di obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La performance organizzativa della Camera di Commercio Monte Rosa Laghi Alto Piemonte è articolata su due livelli:

- **la performance dell'Ente**, nel suo complesso;
- **la performance delle singole Unità Organizzative**, così come definite dalla struttura organizzativa (Servizi e Servizi di staff), ovvero di gruppi di lavoro per obiettivi trasversali.

La performance organizzativa viene misurata attraverso set di indicatori collegati alla rilevazione del raggiungimento degli obiettivi afferenti all'ambito complessivo della struttura (obiettivi strategici) e/o alle diverse Unità Organizzative (obiettivi operativi). In sede di successiva valutazione, oltre a considerare gli indicatori di cui sopra, vengono analizzate anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo, raccolte dalla Dirigenza e dai Responsabili coinvolti in questa fase del processo.

Vengono così messi a fuoco:

- eventuali cause di disallineamento tra performance programmata e performance rilevata;
- eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (benchmarking);
- mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto interno/esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle performance rilevate.

Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa culmina pertanto nella formulazione di un giudizio sintetico sull'andamento e sui risultati prodotti dall'Ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa.



### **3.1 METODOLOGIA E MODELLO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE ADOTTATI**

Nell'impostare il SMVP l'Ente ha adottato il seguente modello:

- definizione delle linee strategiche e degli obiettivi strategici, mediante adozione del Piano pluriennale strategico, di norma in concomitanza con il rinnovo degli Organi di governo;
- aggiornamento delle linee strategiche e degli obiettivi strategici, mediante adozione della Relazione previsionale e programmatica annuale;
- specificazione degli obiettivi strategici e traduzione dei medesimi in obiettivi operativi da inserire, associati ai relativi indicatori e target, nel Piano della performance;
- misurazione e valutazione degli obiettivi strategici e operativi tramite apposite schede che riportano set di indicatori, opportunamente descritti, e associati a determinati target.

Il modello si connota come adeguato a consentire una compiuta e organica rappresentazione della performance organizzativa.

La logica che sottende il collegamento tra la strategia e gli obiettivi si sviluppa secondo un processo di *cascading*, che trae origine, al vertice, dal mandato istituzionale (mission), per terminare, alla base, con gli obiettivi individuali, di cui si tratterà nel seguito del presente SMVP: i singoli dipendenti, che costituiscono gli elementi di base della struttura organizzativa, contribuiscono a realizzare le azioni messe in campo dalla Camera di Commercio Monte Rosa Laghi Alto Piemonte per soddisfare i propri stakeholders.



Gli obiettivi strategici che confluiscono nel Piano della performance sono, in linea di massima, i medesimi del Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (PIRA), redatto ai sensi dell'art. 19 del D.Lgs. 91/2011, che viene elaborato in sede di predisposizione del bilancio di previsione (cfr. par. 2 – Il sistema – Pianificazione strategica), eventualmente integrati da ulteriori indicatori.

Gli obiettivi strategici e operativi, come già sopra anticipato, sono delineati coerentemente con le linee strategiche definite in sede di programmazione pluriennale.

La definizione degli obiettivi strategici e operativi e la misurazione del loro grado di raggiungimento, attraverso opportuni indicatori, sono effettuate mediante la predisposizione di schede che descrivono le caratteristiche essenziali degli obiettivi medesimi, delle azioni e degli indicatori ovvero dei soli indicatori, del relativo target e dell'eventuale peso.

Le schede utilizzate sono le seguenti:

- **scheda obiettivo strategico** - tiene conto della dimensione pluriennale degli obiettivi e consente il monitoraggio del loro grado di raggiungimento nel tempo. Gli obiettivi strategici sono generalmente declinati per singola linea strategica e correlati agli indicatori individuati, ma non hanno una declinazione di dettaglio per Unità Organizzativa. Tale scheda, oltre ad essere rilevante ai fini anagrafici e di programmazione, funge anche da scheda di rendicontazione per monitorare lo stato di avanzamento degli obiettivi strategici nel tempo;
- **scheda obiettivo operativo** - tiene conto della dimensione annuale degli obiettivi che vengono identificati con l'Unità Organizzativa di riferimento. Gli obiettivi operativi sono correlati agli indicatori individuati per ciascun obiettivo. Tale scheda, oltre ad essere rilevante ai fini anagrafici e di programmazione, funge anche da scheda di report per monitorare il trend degli obiettivi operativi nel corso del periodo di riferimento rispetto al target identificato.

Sulla base delle rendicontazioni ricevute dalle Unità Organizzative vengono redatti, dal Servizio Personale e controllo di gestione, i report destinati alla Giunta (report direzionali) e quelli destinati al Segretario generale, alla Dirigenza, alle Posizioni organizzative e all'OIV (report operativi).

Al SMVP si allegano le schede obiettivo strategico (OBT\_ST) e obiettivo operativo (OBT\_OP).

## **3.2 CRITERI DI DEFINIZIONE DI OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET**

Per ogni linea strategica si individuano uno o più obiettivi strategici e/o operativi, che vengono collegati ad uno o diversi indicatori, dei quali viene fissato il relativo target.

Gli indicatori con i quali si effettua la misurazione di un obiettivo rientrano nelle seguenti tipologie:

- ✓ **INDICATORI DI STRUTTURA** – riguardano dimensionamento e caratteristiche del personale;
- ✓ **INDICATORI ECONOMICO-PATRIMONIALI** – misurano la sostenibilità economica e la solidità patrimoniale dell'Ente, nonché il costo medio del lavoro e la composizione di costi e ricavi;

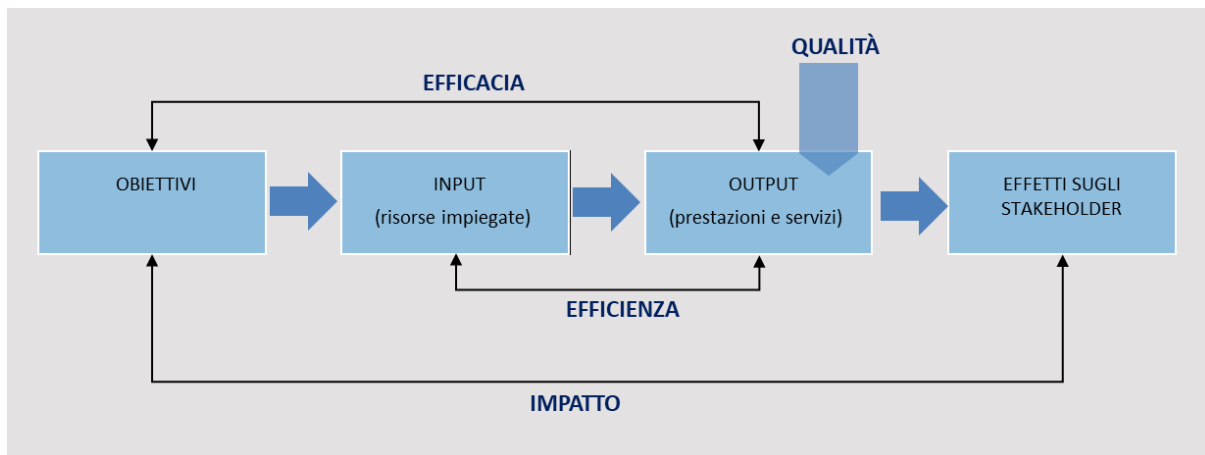




- ✓ **INDICATORI DI REALIZZAZIONE FISICA** – forniscono il volume dei prodotti e dei servizi erogati (p.es. n. pratiche, certificati, ore di formazione, ...) ovvero dell'espletamento di determinate attività (p.es. realizzazione/completamento di una certa azione entro una certa data, ...);
- ✓ **INDICATORI DI RISULTATO (OUTPUT)** – rappresentano la capacità di conseguire risultati in termini di efficienza, efficacia e qualità;
- ✓ **INDICATORI DI IMPATTO (OUTCOME)** - esprimono l'impatto prodotto dalle politiche messe in atto dall'Ente nei confronti degli stakeholders; sono caratterizzati da forti interdipendenze con fattori esogeni all'azione propria dell'Ente.

Gli indicatori devono rispondere alle seguenti caratteristiche:

- ✓ **comprensibilità** - devono risultare chiari e semplici a coloro che li utilizzano;
- ✓ **affidabilità** - devono rappresentare nel modo più accurato e completo la realtà che misurano;
- ✓ **rilevanza** - devono essere significativamente rappresentativi delle attività svolte;
- ✓ **comparabilità** - deve essere possibile una comparazione nel tempo e/o nello spazio;
- ✓ **economicità** - i benefici derivanti dall'impiego dell'indicatore devono essere superiori al costo della rilevazione.

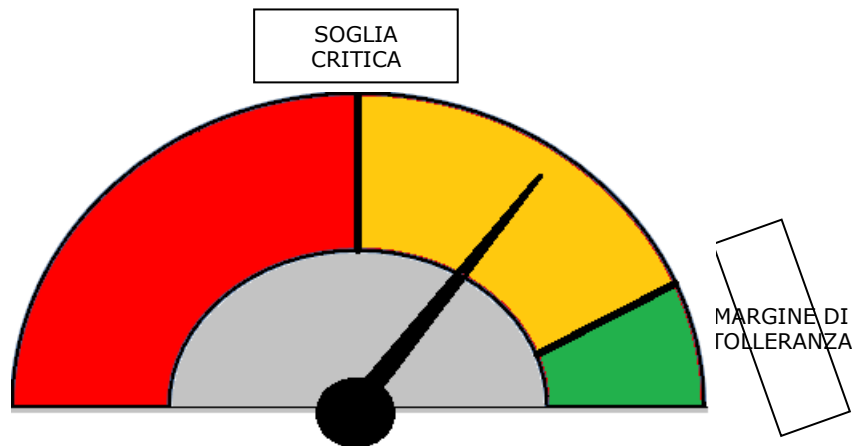


Un obiettivo viene considerato:

- "raggiunto" se il risultato conseguito dall'indicatore di riferimento ricade nell'intervallo compreso nel margine di tolleranza, definito a priori e corrispondente a uno scostamento ritenuto accettabile rispetto al target;
- "parzialmente raggiunto" se il risultato è compreso tra la soglia critica e il margine inferiore dell'intervallo di tolleranza;
- "non raggiunto" se al di sotto della soglia critica, intesa come il livello minimo di performance al di sotto del quale l'obiettivo viene considerato assolutamente non raggiunto.

Laddove a un obiettivo corrispondano più indicatori, il grado di raggiungimento dell'obiettivo sarà la risultante della media ponderata dei livelli raggiunti dagli indicatori sottostanti.

In linea generale, è ragionevole prevedere un margine di tolleranza pari al 15% e una soglia critica del 50%, secondo la schematica rappresentazione che segue:



andando altresì a definire i valori percentuali di raggiungimento dell'obiettivo che si collocano nell'area gialla, come riportato di seguito:

% RAGGIUNGIMENTO	VALORE CORRISPONDENTE
> 85% (margine di tolleranza)	100%
> 70% e ≤ 85%	75%
> 50% e ≤ 70%	50%
≤ 50% (soglia critica)	0

Il margine di tolleranza e la soglia critica sopra indicati sono applicati a tutti gli obiettivi – strategici, operativi e individuali – nonché ai singoli indicatori. Per gli indicatori con riferimento ai quali non è possibile l'applicazione di quanto sopra specificato, potranno essere definite tolleranze e/o soglie critiche ad hoc in sede di approvazione del Piano della performance; in mancanza, in sede di valutazione verrà determinato a cura del valutatore un valore di raggiungimento ritenuto congruo in base allo stato di avanzamento delle attività, ovvero ad elementi di natura qualitativa idonei a dare evidenza del grado di conseguimento dell'obiettivo.

### 3.3 MONITORAGGIO INTERMEDIO, MISURAZIONE FINALE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La produzione dei dati informativi e di giudizio avviene mediante i processi di misurazione e valutazione della performance organizzativa, i quali, pur integrandosi, configurano due attività distinte:

- **MISURAZIONE** - svolgimento di un processo **quantitativo** riassume e coinvolge:

- l'assegnazione degli obiettivi;
- l'individuazione degli indicatori, atti a misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati in relazione ai risultati attesi (KPI);
- la rilevazione sistematica degli indicatori attraverso il monitoraggio periodico.



- **VALUTAZIONE** - svolgimento di un processo **qualitativo** riguarda:

- l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto al valore di riferimento (target) e individua le eventuali azioni correttive.

La Camera di Commercio di Monte Rosa Laghi Alto Piemonte monitora l'andamento degli obiettivi strategici e operativi, ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa, secondo le seguenti modalità:

- il coordinamento del processo (avvio, controllo delle scadenze fissate per la consegna delle schede di assegnazione degli obiettivi e di valutazione, controllo dei dati ed elaborazione dei report periodici) fa capo al Servizio Personale e controllo di gestione;
- la titolarità della raccolta dei dati/rilevazione delle misure è assegnata ai Dirigenti e ai Responsabili dei Servizi che, mediante la compilazione delle schede, alimentano il processo;
- i Dirigenti e i Responsabili dei Servizi garantiscono la veridicità dei risultati espressi dagli indicatori e delle informazioni fornite;
- la periodicità del monitoraggio, eseguito tramite la redazione di report, è semestrale;
- i report di monitoraggio vengono elaborati e trasmessi dal Servizio Personale e controllo di gestione alla Giunta (report direzionali) e al Segretario generale, alla Dirigenza, alle Posizioni organizzative e all'OIV (report operativi);
- qualora, a seguito della valutazione del monitoraggio semestrale, si renda necessaria una revisione della programmazione impostata (obiettivi/indicatori/target/...), il Segretario generale, di concerto con la Dirigenza, il coinvolgimento dei Responsabili dei Servizi e con il supporto del Servizio Personale e controllo di gestione, definisce i necessari interventi correttivi da apportare e li comunica all'OIV, soggetto che presidia il regolare svolgimento del ciclo di gestione della performance;
- la Giunta, laddove si debba procedere alla revisione, a seguito di propria valutazione, approva le azioni correttive e provvede all'aggiornamento del Piano della performance;
- il monitoraggio annuale, rappresentazione dei risultati finali, viene esposto nella Relazione sulla performance, che ai sensi dell'art. 10 del D.Lgs. 150/2009 "*evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi (...)*".

### **3.4 FASI, ATTORI E TEMPI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Per quanto riguarda fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa, si rimanda a quanto contenuto nel quadro sinottico del Ciclo di gestione della performance (allegato CGP).



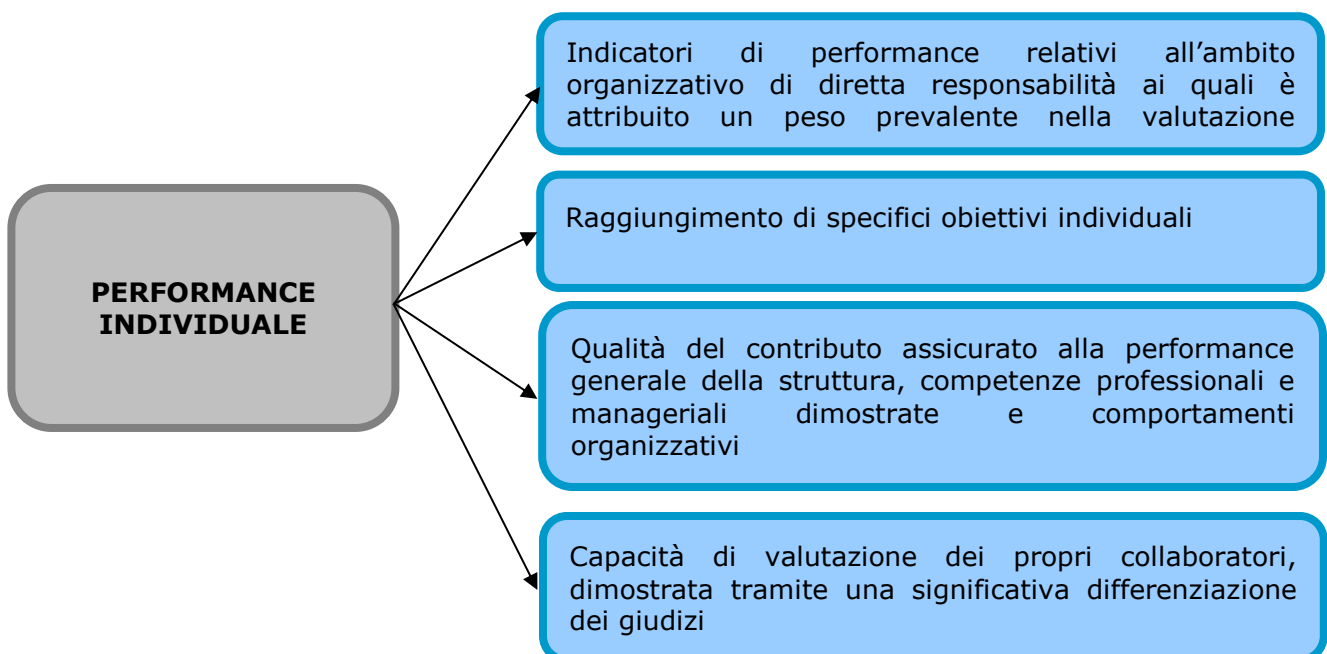
## 4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Ai fini della valutazione della performance individuale, il personale della Camera di Commercio Monte Rosa Laghi Alto Piemonte viene suddiviso nelle seguenti quattro tipologie:

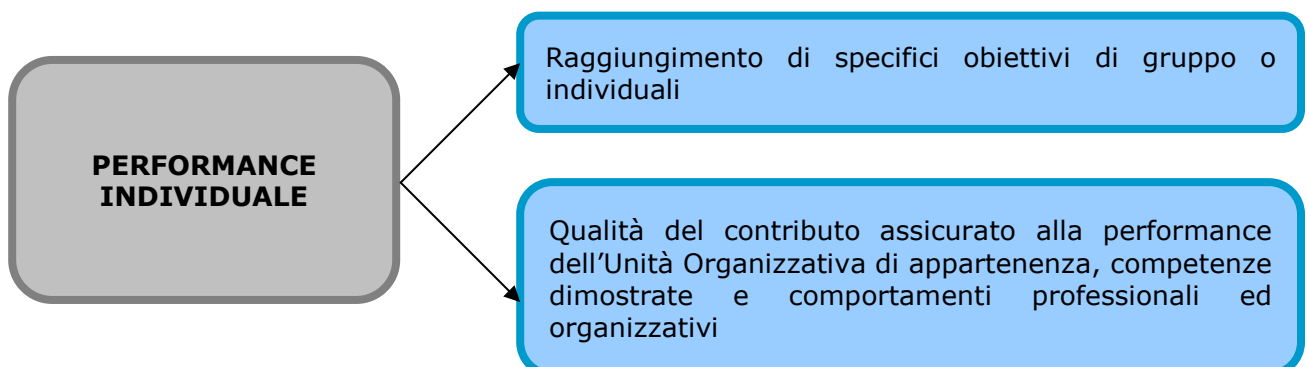
1. Segretario generale;
2. Dirigenza;
3. Posizioni organizzative;
4. altro personale.

Ai sensi del D.Lgs. 150/2009:

- la misurazione e la valutazione della performance individuale **del Segretario generale, della Dirigenza e delle Posizioni organizzative** è collegata a:



- la misurazione e la valutazione della performance individuale **del personale** è collegata a:





La valutazione della performance del singolo dipendente si compone, pertanto, di due elementi:

- i risultati – espressi dalla valutazione di un gruppo di obiettivi contenuti nel Piano della performance, selezionati in quanto ritenuti di maggiore rilevanza in riferimento alle attività svolte;
- competenze dimostrate e comportamenti agiti – espressi dalla valutazione di competenze e comportamenti richiesti per lo svolgimento delle mansioni assegnate, nonché peculiari del ruolo professionale ricoperto.

Al fine di fornire un quadro complessivo della valutazione della performance di ciascuna delle tipologie di personale sopra individuate, è necessario riepilogare in una tabella di sintesi le componenti della performance organizzativa, analizzate al capitolo 3, e quelle della performance individuale, oggetto del presente capitolo, assegnando a ciascuna di esse una pesatura differenziata, come di seguito esposto:

SOGGETTI	RISULTATI			COMPETENZE DIMOSTRATE E COMPORAMENTI AGITI	TOT.
	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		PERFORMANCE INDIVIDUALE	PERFORMANCE INDIVIDUALE	
	PERFORMANCE DI ENTE	PERFORMANCE DI AREA/U.O.	OBIETTIVI INDIVIDUALI	COMPETENZE E COMPORAMENTI	
<b>SEGRETARIO GENERALE</b>	50	0	20	30	100
<b>DIRIGENZA</b>	25	25	20	30	100
<b>P.O.</b>	15	25	30	30	100
<b>ALTRO PERSONALE</b>	15	25	0	60	100

Nel caso in cui il Segretario generale sia anche Dirigente d'Area, si applica quanto previsto per la Dirigenza.

## 4.1 REQUISITI E PRINCIPI

Affinché il processo valutativo si svolga correttamente devono sussistere i seguenti requisiti:

- adozione di un sistema premiante orientato alla selettività e al riconoscimento del merito, dal quale dipende l'erogazione degli incentivi (retribuzione di risultato/compensi di produttività) e l'attribuzione delle progressioni economiche orizzontali;
- esclusione di qualsiasi forma di erogazione indifferenziata e di automatismo;
- assegnazione di precisi obiettivi individuali e/o valutazione dei comportamenti agiti e delle competenze dimostrate;
- corresponsione degli incentivi al termine del processo a fronte della valutazione effettuata dal proprio valutatore.

I principi a cui si ispira il processo valutativo dell'Ente sono i seguenti:

- assicurare un costante coinvolgimento dei singoli nel perseguimento degli



- obiettivi strategici dell'Ente e degli obiettivi di Unità Organizzativa;
- promuovere un frequente confronto "valutatore-valutato" in ordine al rapporto fra prestazione richiesta e prestazione resa, rendendo i dipendenti consapevoli della propria valutazione, così da consentire un migliore orientamento verso gli obiettivi e fornire un'opportunità di crescita individuale;
  - stimolare il miglioramento continuo delle prestazioni individuali e di gruppo;
  - incentivare lo spirito di iniziativa, l'assunzione di responsabilità, l'autonomia e la collaborazione;
  - costituire la base per percorsi di sviluppo professionale ed economico che rispondano a requisiti di equità, meritocrazia e trasparenza;
  - evidenziare eventuali esigenze formative ai fini dell'arricchimento delle competenze professionali.

## 4.2 CRITERI E FATTORI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

Nel seguito vengono descritti i criteri e i fattori impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale.

### 4.2.1. Personale dirigenziale

Oggetto della valutazione del Segretario generale e della Dirigenza sono:

- la valutazione dei **risultati**, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'Ente nel suo complesso e, limitatamente ai Dirigenti d'Area, all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali;
- i **comportamenti** agiti e le **competenze** dimostrate nel ruolo professionale. I fattori utilizzati per la loro valutazione, associati ai pesi attribuiti, sono i seguenti:

Fattori	Descrizione	Peso
<b>capacità direzionale</b>	capacità di chiarire gli obiettivi dell'Ente, tradurli in piani operativi, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate	25%
<b>leadership</b>	capacità di assumere un ruolo guida nei confronti dei propri interlocutori (colleghi e stakeholders), mediante modalità relazionali diversificate, che consentono di orientare i comportamenti dei singoli verso le priorità dell'Ente	20%
<b>analisi e problem solving</b>	capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione, nonché possibili azioni correttive	15%
<b>propensione al nuovo</b>	capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale	15%
<b>capacità di responsabilizzazione</b>	capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità	15%
<b>capacità di valutazione dei propri collaboratori</b>	capacità dimostrata di differenziare le valutazioni coerentemente all'apporto dei singoli collaboratori	10%



#### 4.2.2. Posizioni organizzative

Oggetto della valutazione del personale incaricato di Posizione organizzativa sono:

- la valutazione dei **risultati**, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'Ente nel suo complesso e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali;
- i **comportamenti** agiti e le **competenze** dimostrate nel ruolo professionale. I fattori utilizzati per la loro valutazione, associati ai pesi attribuiti, sono i seguenti:

Fattori	Descrizione	Peso
<b>cooperazione e team working</b>	capacità di lavorare in gruppo e collaborare con gli altri colleghi e con altre strutture organizzative interne dell'Ente	20%
<b>analisi e problem solving</b>	capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione, nonché possibili azioni correttive	20%
<b>propensione al nuovo</b>	capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale	15%
<b>flessibilità</b>	capacità di adattamento al mutamento del contesto interno/esterno, accettando altresì nuove proposte che possono comportare un ampliamento e/o ridefinizione del proprio ruolo professionale	15%
<b>capacità di responsabilizzazione</b>	capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità	20%
<b>capacità di valutazione dei propri collaboratori</b>	capacità dimostrata di differenziare le valutazioni coerentemente all'apporto dei singoli collaboratori	10%

#### 4.2.3. Altro personale - CAT. C e D

Oggetto della valutazione di tale tipologia di personale sono:

- la valutazione dei **risultati**, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'Ente nel suo complesso e al conseguimento degli obiettivi assegnati all'Unità Organizzativa di appartenenza e/o al gruppo di lavoro;
- i **comportamenti** agiti e le **competenze** dimostrate nel ruolo professionale. I fattori utilizzati per la loro valutazione, associati ai pesi attribuiti, sono i seguenti:

Fattori	Descrizione	Peso
<b>cooperazione e team working</b>	capacità di lavorare in gruppo e collaborare con gli altri colleghi e con altre strutture organizzative interne dell'Ente	20%
<b>autonomia e problem solving</b>	capacità di individuare, proporre e attuare soluzioni idonee nello svolgimento delle mansioni affidate anche senza l'impulso costante del proprio responsabile	15%
<b>propensione al nuovo</b>	capacità di proporre idee e soluzioni innovative su come attuare il lavoro affidato	10%



<b>flessibilità</b>	capacità di adattamento al mutamento del contesto interno/esterno, accettando altresì nuove proposte che possono comportare un ampliamento e/o ridefinizione del proprio ruolo professionale	20%
<b>orientamento all'utenza</b>	capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e/o il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio	25%
<b>contributo assicurato alla performance dell'Unità Organizzativa di appartenenza</b>	contributo lavorativo apportato dal dipendente, in termini quali/quantitativi, rispetto agli obiettivi di Unità Organizzativa ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili all'Unità Organizzativa di appartenenza	10%

#### 4.2.4. Altro personale – CAT. A e B

Oggetto della valutazione di tale tipologia di personale sono:

- la valutazione dei **risultati**, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'Ente nel suo complesso e al conseguimento degli obiettivi assegnati all'Unità Organizzativa di appartenenza e/o al gruppo di lavoro;
- i **comportamenti** agiti e le **competenze** dimostrate nel ruolo professionale. I fattori utilizzati per la loro valutazione, associati ai pesi attribuiti, sono i seguenti:

<b>Fattori</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Peso</b>
<b>capacità di eseguire i compiti assegnati</b>	in termini di affidabilità, tempestività, completezza, qualità, ecc.	30%
<b>cooperazione</b>	capacità di collaborare con gli altri colleghi e con altre strutture organizzative interne dell'Ente	15%
<b>autonomia</b>	capacità di assolvere alle mansioni affidate senza l'impulso costante del proprio responsabile	15%
<b>flessibilità</b>	capacità di adattamento al mutamento del contesto interno/esterno, accettando altresì nuove proposte che possono comportare un ampliamento e/o ridefinizione del proprio ruolo professionale	15%
<b>orientamento all'utenza</b>	capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e/o il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio	15%
<b>contributo assicurato al funzionamento dell'Ente</b>	contributo lavorativo apportato dal dipendente, in termini quali/quantitativi, rispetto alle esigenze trasversali di funzionamento dell'Ente	10%





## 4.3 MODALITA' DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale si articola su tre differenti livelli:



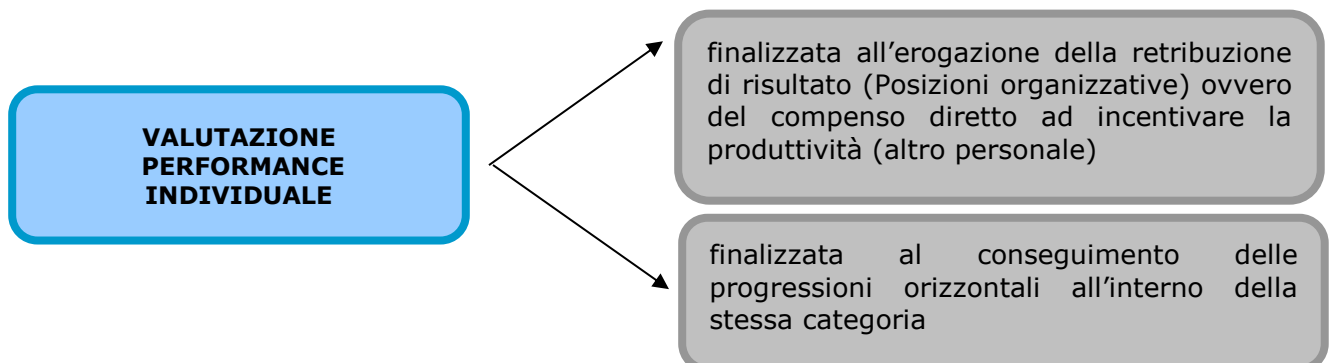
Le figure coinvolte sono:



Il processo di valutazione del **Segretario generale** e della **Dirigenza** riguarda:



Il processo di valutazione del **personale non dirigente** riguarda:





Con riferimento al processo di valutazione della performance individuale è necessario distinguere la fase di identificazione e condivisione degli obiettivi, dalla fase di valutazione in itinere e valutazione ex post.

Nel dettaglio il processo valutativo è scandito da:

- **un colloquio iniziale** – il valutatore concorda con il valutato l’oggetto della valutazione (assegnazione degli obiettivi secondo quanto contenuto nel Piano della performance – competenze professionali e comportamenti organizzativi richiesti) – indicativamente entro fine febbraio;
- **un colloquio intermedio** – il valutatore, mediante una verifica intermedia formale, necessaria per rinforzare l’attività valutativa, evidenzia al valutato il grado di raggiungimento degli obiettivi, le eventuali cause di scostamento, commenta le prestazioni rese, le competenze professionali dimostrate e i comportamenti agiti, indicando eventualmente integrazioni e modifiche da adottare per orientare al risultato – entro fine luglio;
- **una valutazione finale** – il valutatore comunica al valutato, mediante la compilazione e consegna della scheda di valutazione, accompagnata da un colloquio, gli esiti della valutazione finale, commentando i risultati individuali raggiunti, le competenze dimostrate e i comportamenti agiti, al fine di favorire nel valutato la crescita di un meccanismo di orientamento ai risultati – dopo la validazione della Relazione sulla performance e comunque entro fine luglio dell’anno successivo.

Gli obiettivi del Segretario generale vengono assegnati dalla Giunta congiuntamente all’approvazione del Piano della performance entro il 31 gennaio di ogni anno.

Gli obiettivi individuali dei Dirigenti vengono assegnati dal Segretario generale consegnando le previste schede, analogamente operano i Dirigenti competenti per Area nell’assegnazione degli obiettivi ai Responsabili dei Servizi.

I Responsabili, sulla base degli obiettivi dei Servizi, comunicano gli obiettivi al restante personale mediante la consegna della relativa scheda.

La verifica dell’andamento delle attività viene eseguita semestralmente in sede di monitoraggio (cfr. par. 3.3 - Monitoraggio intermedio, misurazione finale e valutazione della performance organizzativa).

Pertanto, in fase di colloquio iniziale, viene consegnata a ciascun dipendente una **scheda assegnazione obiettivi** (allegati OBT\_ASS AB - OBT\_ASS CD - OBT\_ASS PO - OBT\_ASS DIR) nella quale sono riepilogati gli obiettivi da raggiungere a livello di Unità Organizzativa e l’indicazione eventuale degli obiettivi individuali e delle attività/mansioni assegnate con riferimento ai risultati attesi, alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi richiesti. La scheda contiene uno spazio, riservato al valutatore, nel quale esporre le considerazioni emerse durante il colloquio intermedio.

Nel dettaglio:

- la valutazione annuale della performance individuale del Segretario generale è operata dalla Giunta su proposta dell’OIV;
- la valutazione annuale della performance individuale della Dirigenza è operata dal Segretario generale, che vi procede anche sulla base degli elementi di giudizio forniti dall’OIV;
- la valutazione annuale della performance individuale delle Posizioni organizzative è effettuata dal Dirigente di Area, di concerto con il Segretario generale;



- la valutazione annuale della performance individuale del restante personale è effettuata dal Dirigente di Area, su proposta delle Posizioni organizzative e di concerto con il Segretario generale.

La valutazione dei **risultati** conseguiti in termini di **obiettivi di Ente** e di **obiettivi di Unità Organizzativa** viene effettuata secondo quanto previsto ai paragrafi 3.2 e 3.3. Analogamente è effettuata la valutazione dei risultati conseguiti in termini di **obiettivi individuali**, limitatamente alle tipologie di personale per le quali tale categoria di obiettivi è prevista, vale a dire Segretario generale, Dirigenti e Posizioni organizzative. Per quanto riguarda, invece, le **competenze** e i **comportamenti agiti**, i relativi fattori di valutazione, elencati al paragrafo 4.2, sono oggetto di specifica valutazione che consente di arrivare all'espressione di un punteggio sintetico, secondo la scala di valutazione di seguito riportata:

Livello	Valutazione	Declaratoria
0	non adeguato	Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti del profilo. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.
1	appena adeguato	Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti del profilo, ma in parte carenti. Necessità di miglioramento di alcuni aspetti specifici.
2	sufficiente	Prestazione mediamente rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti anche se con difetti e lacune sporadiche e non sistematiche.
3	discreto	Prestazione rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune.
4	buono	Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità.
5	ottimo	Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Il comportamento agito consente di affrontare situazioni nuove e complesse contribuendo al processo di sviluppo e di innovazione. Comportamento assumibile quale livello di riferimento.

Ai fini del calcolo del punteggio finale di ciascun dipendente, il punteggio assegnato per ciascun fattore, opportunamente pesato secondo quanto previsto al paragrafo 4.2, viene riparametrato in base al punteggio massimo previsto per la valutazione delle competenze e dei comportamenti agiti per la specifica categoria di appartenenza, secondo quanto riportato nella tabella al paragrafo 4.

Le valutazioni di tutto il personale sono riportate all'interno delle schede allegate, di seguito riepilogate, che riscontrano e formalizzano i risultati e i giudizi conseguiti con l'assegnazione di un punteggio:

- VAL\_SG per la valutazione del Segretario generale;
- VAL\_DIR per la valutazione della Dirigenza;
- VAL\_PO per la valutazione dei titolari di Posizione organizzativa;



- VAL\_PER\_AB per la valutazione del restante personale appartenente alle categorie professionali A e B;
- VAL\_PER\_CD per la valutazione del restante personale appartenente alle categorie professionali C e D.

Nella determinazione dell'importo effettivamente spettante a ciascun **Dirigente** a titolo di retribuzione di risultato, poiché il fondo relativo alla Dirigenza è già ripartito a monte tra i dirigenti in servizio, si procede innanzitutto all'individuazione della fascia di risultato in cui il punteggio di ciascun dirigente si colloca, secondo la seguente articolazione, che tiene conto del campo di variazione del punteggio stesso:

fascia A = 0 – 50	50% del campo di variazione	insoddisfacente	retribuzione di risultato non spettante
fascia B = 51 – 65	15% del campo di variazione	parzialmente soddisfacente	retribuzione di risultato spettante al 50%
fascia C = 66 – 85	20% del campo di variazione	in linea con le aspettative dell'Ente	retribuzione di risultato spettante al 75%
fascia D = 86 – 100	15% del campo di variazione	superiore alle aspettative dell'Ente	retribuzione di risultato spettante al 100%

L'importo spettante al singolo dirigente viene quindi determinato come segue:

S.G./ DIRIGENTE	INDENNITA' DI RISULTATO	=	INDENNITA' DI RISULTATO MASSIMA SINGOLO DIRIGENTE	X	% DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO CORRISPONDENTE ALLA FASCIA DI PUNTEGGIO
--------------------	----------------------------	---	--	---	--

Nella determinazione dell'importo spettante per la retribuzione di risultato delle **Posizioni organizzative** e per il compenso di produttività del **restante personale** si tiene invece altresì conto del parametro della presenza in servizio<sup>1</sup> e dell'eventuale riparametrazione sulla percentuale di part-time. La presenza effettiva<sup>2</sup> inferiore a 45 giorni dà diritto unicamente alla corresponsione del compenso legato al raggiungimento degli obiettivi di Ente e di Unità Organizzativa e la scheda verrà consegnata omettendo la compilazione della parte dedicata alla valutazione della performance individuale.

Di seguito si riportano i parametri di produttività e la modalità di calcolo dell'indennità di risultato per le Posizioni organizzative e del premio di produttività per il restante personale:

<sup>1</sup> Il parametro della presenza in servizio è calcolato rapportando il numero di giorni di presenza al numero teorico di 250 giornate annue. Ai fini del computo, sono equiparate a presenza in servizio le seguenti assenze:

- ferie, riposi compensativi;
- congedo di maternità, compresa l'interdizione anticipata dal lavoro, e congedo di paternità;
- controlli prenatali di cui al D.Lgs. 151/2001, art. 14;
- permessi lutto;
- permessi per citazione a testimoniare e per l'espletamento delle funzioni di giudice popolare;
- permessi di cui alla Legge 05.02.1992, n. 104, art. 33, commi 3 e 6;
- infortunio sul lavoro;
- permessi per donatori di sangue e midollo osseo;
- terapie salvavita.

<sup>2</sup> La presenza effettiva è qui conteggiata escludendo qualsiasi tipologia di assenza.



P.O.	PARAMETRO INDIVIDUALE DI PRODUTTIVITA'	=	PUNTEGGIO FINALE	X	PARAMETRO DI PRESENZA	X	FATTORE DI PONDERAZIONE = VALORE SINGOLA PO / VALORE TOTALE PO ASSEGNATE
	INDENNITA' DI RISULTATO	=	FONDO P.O. DI RISULTATO/ SOMMA DEI PARAMETRI DI PRODUTTIVITA'	X	PARAMETRO INDIVIDUALE DI PRODUTTIVITA'		

ALTRO PERSONALE	PARAMETRO INDIVIDUALE DI PRODUTTIVITA'	=	PUNTEGGIO FINALE	X	PARAMETRO DI PRESENZA	X	PARAMETRO RAPPORTO DI LAVORO
	PREMIO INDIVIDUALE	=	FONDO PRODUTTIVITA'/ SOMMA DEI PARAMETRI DI PRODUTTIVITA'	X	PARAMETRO INDIVIDUALE DI PRODUTTIVITA'		

## 5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione, ai sensi dell'art. 7, comma 2-bis del D.Lgs. n. 150/2009, si intendono le iniziative, a garanzia dei valutati, volte a risolvere i conflitti relativi all'applicazione del SMVP e soprattutto a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

A tal fine si rammenta che la valutazione espressa nei confronti dei dipendenti non è un provvedimento amministrativo, bensì un atto di natura privatistica di gestione del rapporto di lavoro, che come tale è adottato dai dirigenti nell'esercizio dei poteri del privato datore di lavoro, ai sensi dell'art. 5, comma 2 del D.Lgs. n. 165/2001. Pertanto le procedure di conciliazione non sono configurabili come ricorso gerarchico, ma come attività posta in essere con lo scopo di prevenire il contenzioso giuslavoristico.

Le procedure di conciliazione vanno intese come eccezionali ed ammissibili esclusivamente nei casi in cui:

- 1) vi siano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione tali da falsare la procedura medesima (a titolo puramente esemplificativo e non esaustivo: applicazione di conteggi errati nella scheda di valutazione, errori causati dall'utilizzo di dati di monitoraggio inesatti, ecc.)
- 2) vi siano elementi di carattere generale che evidenzino alterazioni nell'applicazione del SMVP, nel senso che gli elementi evidenziati e documentati dal valutato rilevino effetti distorsivi del Sistema stesso.

### **PERSONALE NON DIRIGENTE**

La procedura di conciliazione prevede che:

- il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 10 giorni lavorativi dalla data di ricezione della medesima (fa fede la data della e-mail di trasmissione, ovvero, se consegnata a mano, la data di presa visione), deve presentare al Segretario generale istanza scritta motivata e corredata dai

relativi documenti atti a dimostrare quanto occorso. E' facoltà del valutato farsi rappresentare dalle OO.SS. o dalla RSU;

- il Segretario generale trasmette l'istanza ricevuta al valutatore (Dirigente responsabile), il quale entro 7 giorni lavorativi dal ricevimento, risponde per iscritto accogliendo in tutto o in parte l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego;
- qualora si giunga ad una diversa valutazione, la scheda di valutazione viene rivista e la nuova, che sostituisce la precedente, viene sottoscritta da entrambe le parti e riporta traccia della procedura esperita nelle note. La vecchia scheda viene comunque allegata alla nuova;
- qualora non si potesse decidere sulla base dei soli documenti prodotti dal valutato, il Segretario generale può convocare il Dirigente e il dipendente per ottenere chiarimenti. La procedura si dovrà comunque concludere nel termine di 30 giorni dalla presentazione dell'istanza da parte del valutato mediante idonea comunicazione.

### **PERSONALE DIRIGENTE**

La procedura di conciliazione prevede che:

- il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 10 giorni lavorativi dalla data di ricevuta della medesima (fa fede la data della e-mail di trasmissione, ovvero, se consegnata a mano, la data di presa visione), deve presentare al Presidente istanza scritta motivata e corredata dai relativi documenti atti a dimostrare quanto occorso. E' facoltà del valutato farsi rappresentare dalle OO.SS. o dalla RSU;
- il Presidente, esaminata l'istanza con l'ausilio dell'OIV, entro 7 giorni lavorativi dal ricevimento, risponde per iscritto accogliendo in tutto o in parte l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego;
- qualora si giunga ad una diversa valutazione, la scheda di valutazione viene rivista e la nuova, che sostituisce la precedente, viene sottoscritta da entrambe le parti e riporta traccia della procedura esperita nelle note. La vecchia scheda viene comunque allegata alla nuova;
- qualora non si potesse decidere sulla base dei soli documenti prodotti dal valutato, il Presidente può convocare il Segretario generale e il Dirigente per ottenere chiarimenti. La procedura si dovrà comunque concludere nel termine di 30 giorni dalla presentazione dell'istanza da parte del valutato mediante idonea comunicazione.

Sono comunque fatti salvi gli strumenti di tutela giurisdizionale e le procedure conciliative previste dalla vigente normativa.

## **6. PROCESSO DI AGGIORNAMENTO DEL SMVP**

All'avvio di un nuovo ciclo di gestione della performance, ai sensi dell'art. 7, comma 1 del D.Lgs. n. 150/2009, il Segretario generale, raccordandosi con l'OIV e con il supporto del Servizio Personale e controllo di gestione, provvede a verificare l'adeguatezza del SMVP, tenuto conto delle evidenze emerse nell'applicazione e di eventuali modifiche normative intervenute.

Qualora non si rilevino variazioni sostanziali, tali da ritenere di dover sottoporre il SMVP ad un aggiornamento, previa acquisizione dell'assenso dell'OIV, anche per le vie brevi, l'Ente esplicita tale condizione nella deliberazione di Giunta di approvazione

del Piano della performance (entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento), confermando il Sistema vigente.

Ove l'Ente decida di procedere all'aggiornamento del SMVP, adotta una specifica deliberazione (entro il 31 gennaio termine di approvazione del Piano della performance), corredata dal parere vincolante dell'OIV, che viene altresì pubblicato sul sito web istituzionale unitamente al SMVP.



## ALLEGATI

- CGP – quadro sinottico del Ciclo di gestione della performance
- OBT\_STR – scheda obiettivo strategico
- OBT\_OP – scheda obiettivo operativo
- OBT\_ASS AB - OBT\_ASS CD - OBT\_ASS PO - OBT\_ASS DIR - schede assegnazione obiettivi
- VAL\_SG – scheda valutazione del Segretario generale
- VAL\_DIR – scheda valutazione dei Dirigenti
- VAL\_PO – scheda valutazione dei titolari di Posizione organizzativa
- VAL\_PER\_CD – scheda valutazione del restante personale appartenente alle categorie professionali C e D
- VAL\_PER\_AB – scheda valutazione del restante personale appartenente alle categorie professionali A e B





## QUADRO SINOTTICO Ciclo di gestione della performance

FASI	SOGGETTI	RESPONSABILITA'	MODALITA'	FINALITA' / CONTENUTI	TEMPI
<b>PIANIFICAZIONE STRATEGICA</b>	STAKEHOLDERS	Proporre	PIANO PLURIENNALE STRATEGICO	Documento programmatico quinquennale a valenza esterna – Individuare ambiti e obiettivi strategici	Inizio mandato
	SEGRETARIO GENERALE	Supportare			
	CONSIGLIO	Predisporre e approvare			
	SEGRETARIO GENERALE	Supportare	PIANO DELLA PERFORMANCE	Documento programmatico triennale a valenza esterna redatto annualmente – Individuare gli obiettivi strategici e operativi e definire gli indicatori della performance e gli obiettivi individuali assegnati al Segretario generale, ai Dirigenti e alle Posizioni Organizzative e i relativi indicatori	Entro 31 gennaio
	GIUNTA	Predisporre e Approvare			
<b>PROGRAMMAZIONE</b>	GIUNTA	Predisporre	RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA	Documento annuale – Aggiornare i contenuti del Piano pluriennale strategico	Entro 31 ottobre
	CONSIGLIO	Approvare			
	GIUNTA	Predisporre	PREVENTIVO ECONOMICO ANNUALE, RELAZIONE E PIRA	Definire i contenuti del bilancio e determinare l'assegnazione delle risorse all'attuazione dei programmi di Ente	Entro 31 dicembre
	CONSIGLIO	Approvare			
	SEGRETARIO GENERALE	Proporre	BUDGET DIREZIONALE	Assegnare al Segretario generale le risorse finanziarie per l'attuazione dei programmi di Ente	Entro 31 dicembre
	GIUNTA	Approvare			
	SEGRETARIO GENERALE	Predisporre e approvare	PROVVEDIMENTO DI ASSEGNAZIONE BUDGET	Assegnare ai Dirigenti il budget per l'attuazione dei programmi di attività delle rispettive Aree	Dopo esecutività deliberazione di approvazione del budget direzionale
	SEGRETARIO GENERALE	Predisporre e consegnare	SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI	Scheda anagrafica – Assegnare ai Dirigenti gli obiettivi	Entro fine febbraio



	DIRIGENTI	Predisporre e consegnare	SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI	Scheda anagrafica – Assegnare ai Responsabili di Servizio gli obiettivi	Entro fine febbraio
	RESPONSABILI SERVIZI (P.O.)	Predisporre e consegnare	SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI	Scheda anagrafica – Assegnare al restante personale gli obiettivi	Entro fine febbraio
<b>MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE</b>	<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>				
	SERVIZIO PERSONALE E CONTROLLO DI GESTIONE	Predisporre	REPORT DIREZIONALI/OPERATIVI	Riepilogare e monitorare le attività svolte e il livello di raggiungimento degli obiettivi definiti in sede di pianificazione strategica e programmazione annuale	Cadenza semestrale
	GIUNTA	Analizzare			
	SEGRETARIO GENERALE				
	DIRIGENTI				
	RESPONSABILI SERVIZI (P.O.)				
	OIV				
	<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>				
	GIUNTA	Valutare il Segretario generale	SCHEDA DI VALUTAZIONE	Erogare retribuzione di risultato	Verifica intermedia mediante colloquio Entro fine luglio
	SEGRETARIO GENERALE	Valutare i Dirigenti		Erogare retribuzione di risultato	
DIRIGENTI	Valutare i Responsabili di Servizio (P.O.) di concerto con il Segretario generale	Erogare compenso diretto ad incentivare la produttività		Valutazione finale Cadenza annuale	
	Valutare il restante personale su proposta dei Responsabili di Servizio (P.O.), di concerto con il Segretario generale				
<b>RENDICONTAZIONE E TRASPARENZA</b>	GIUNTA	Predisporre	BILANCIO DI ESERCIZIO	Documento consuntivo annuale – Rendicontare il risultato economico e la situazione patrimoniale e finanziaria	Entro 30 aprile
	CONSIGLIO	Approvare			
	SEGRETARIO GENERALE con supporto SERVIZIO PERSONALE E CONTROLLO DI GESTIONE	Predisporre	RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Documento consuntivo annuale a valenza esterna – Esporre i risultati conseguiti	Entro 30 giugno



	GIUNTA	Predisporre e approvare			
	OIV	Validare			
	SEGRETARIO GENERALE	Supportare	BILANCIO DI MANDATO	Documento consuntivo quinquennale a valenza esterna – Esporre l'attività svolta e i risultati raggiunti dagli Organi di governo	Fine mandato
	CONSIGLIO	Predisporre e approvare			
	SEGRETARIO GENERALE (in qualità di Responsabile della corruzione e della trasparenza)	Predisporre	PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA	Documento triennale redatto annualmente - Definire le iniziative dell'Ente in tema di lotta alla corruzione e di trasparenza	Entro 31 gennaio
	GIUNTA	Approvare			
	PERSONALE CAMERALE	Pubblicare	SITO CAMERALE	Publicare dati informazioni e documenti nella sezione "Amministrazione trasparente"	Cadenza indicata nel Piano della trasparenza



## **SCHEDA OBIETTIVO STRATEGICO**

<b>MISSIONE</b>			
<b>PROGRAMMA</b>			
<b>LINEA STRATEGICA</b>			
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>			
<b>DESCRIZIONE</b>			
<b>PESO OBIETTIVO (rispetto agli obt. str.)</b>			
<b>RISORSE STANZIATE</b>	Anno n	Anno n+1	Anno n+2
<b>INDICATORE</b>			
<b>DESCRIZIONE</b>			
<b>ALGORITMO DI CALCOLO</b>			
<b>RISULTATO ATTESO - TARGET</b>	Anno n	Anno n+1	Anno n+2
<b>PESO INDICATORE</b>			
<b>FONTE DEL DATO</b>			
<b>UNITÀ DI MISURA</b>			
<b>TIPOLOGIA INDICATORE</b>			
<b>DATI DI CALCOLO</b>			
<b>VALORE TREND (DATA)</b>			
<b>BREVE RELAZIONE</b>			



## **SCHEDA OBIETTIVO OPERATIVO**

<b>SERVIZI DI STAFF/AREA</b>				
<b>UNITÀ ORGANIZZATIVA</b>				
<b>LINEA STRATEGICA</b>				
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>				
<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>				
<b>PESO OBIETTIVO (rispetto agli obt. di U.O.)</b>				
<b>INDICATORE Descrizione</b>	<b>ALGORITMO DI CALCOLO</b>	<b>TARGET Anno n</b>	<b>PESO</b>	<b>TIPOLOGIA</b>
	<b>UNITA' DI MISURA</b>			<b>FONTE DEL DATO</b>
<b>DATI DI CALCOLO</b>		<b>VALORE TREND (DATA)</b>		
<b>BREVE RELAZIONE</b>				



## **SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI – A e B**

ANNO	
COGNOME NOME del valutato	
CAT.	
U.O. DI APPARTENENZA	
COGNOME NOME del valutatore	

### **OBIETTIVI UNITA' ORGANIZZATIVA di appartenenza<sup>1</sup>:**

OBIETTIVO OPERATIVO	
---------------------	--

....

<b>COMPORAMENTI ATTESI</b>	<b>PESO</b>	<b>EVENTUALI SPECIFICAZIONI</b>
<b>capacità di eseguire i compiti assegnati</b> in termini di affidabilità, tempestività, completezza, qualità, ecc.	<b>30%</b>	
<b>cooperazione</b> capacità di collaborare con gli altri colleghi e con altre strutture organizzative interne dell'Ente	<b>15%</b>	
<b>Autonomia</b> capacità di assolvere alle mansioni affidate senza l'impulso costante del proprio responsabile	<b>15%</b>	
<b>Flessibilità</b> capacità di adattamento al mutamento del contesto interno/esterno, accettando altresì nuove proposte che possono comportare un ampliamento e/o ridefinizione del proprio ruolo professionale	<b>15%</b>	
<b>orientamento all'utenza</b> capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e/o il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio	<b>15%</b>	
<b>contributo assicurato al funzionamento dell'Ente</b> contributo lavorativo apportato dal dipendente, in termini quali/quantitativi, rispetto alle esigenze trasversali di funzionamento dell'Ente	<b>10%</b>	

<b>COMPETENZE (se richieste):</b>
-----------------------------------

<sup>1</sup> Si rimanda al Piano della performance per le schede dettagliate degli obiettivi operativi

**ATTIVITA'/MANSIONI ASSEGNATE PER LA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI U.O.<sup>2</sup>:**

<b>Data</b>	<b>Il valutatore</b>	<b>Il valutato</b>
-------------	----------------------	--------------------

**COLLOQUIO INTERMEDIO:**

<b>Data</b>	<b>Il valutatore</b>	<b>Il valutato</b>
-------------	----------------------	--------------------

---

<sup>2</sup> Compilare qualora si ritenga di specificare attività/mansioni nelle quali si richiede il coinvolgimento diretto del valutato



## **SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI – CAT. C e D**

ANNO	
COGNOME NOME del valutato	
CAT.	
U.O. DI APPARTENENZA	
COGNOME NOME del valutatore	

### **OBIETTIVI UNITA' ORGANIZZATIVA di appartenenza<sup>1</sup>:**

OBIETTIVO OPERATIVO	
---------------------	--

...

<b>COMPORAMENTI</b>	<b>PESO</b>	<b>EVENTUALI SPECIFICAZIONI</b>
<b>Cooperazione e team working:</b> capacità di lavorare in gruppo e collaborare con gli altri colleghi e con altre strutture organizzative interne dell'Ente	<b>20%</b>	
<b>Autonomia e problem solving:</b> capacità di individuare, proporre e attuare soluzioni idonee nello svolgimento delle mansioni affidate anche senza l'impulso costante del proprio responsabile	<b>15%</b>	
<b>Propensione al nuovo:</b> capacità di proporre idee e soluzioni innovative su come attuare il lavoro affidato	<b>10%</b>	
<b>Flessibilità:</b> capacità di adattamento al mutamento del contesto interno/esterno, accettando altresì nuove proposte che possono comportare un ampliamento e/o ridefinizione del proprio ruolo professionale	<b>20%</b>	
<b>Orientamento all'utenza:</b> capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e/o il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio	<b>25%</b>	
<b>Contributo assicurato alla performance dell'Unità Organizzativa di appartenenza:</b> contributo lavorativo apportato dal dipendente, in termini quali/quantitativi, rispetto agli obiettivi di Unità Organizzativa ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili all'Unità Organizzativa di appartenenza	<b>10%</b>	

<b>COMPETENZE (se richieste):</b>
-----------------------------------

<sup>1</sup> Si rimanda al Piano della performance per le schede dettagliate degli obiettivi operativi





**ATTIVITA'/MANSIONI ASSEGNATE PER LA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI U.O.<sup>2</sup>:**

<b>Data</b>	<b>Il valutatore</b>	<b>Il valutato</b>
-------------	----------------------	--------------------

**COLLOQUIO INTERMEDIO:**

<b>Data</b>	<b>Il valutatore</b>	<b>Il valutato</b>
-------------	----------------------	--------------------

---

<sup>2</sup> Compilare qualora si ritenga di specificare attività/mansioni nelle quali si richiede il coinvolgimento diretto del valutato



## **SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI – P.O.**

ANNO	
COGNOME NOME del valutato	
CAT.	
U.O. DI APPARTENENZA	
COGNOME NOME del valutatore	

### **OBIETTIVI UNITA' ORGANIZZATIVA di appartenenza<sup>1</sup>:**

OBIETTIVO OPERATIVO	
---------------------	--

...

### **OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI:**

vedi schede allegate

<b>COMPORAMENTI ATTESI</b>	<b>PESO</b>	<b>EVENTUALI SPECIFICAZIONI</b>
<b>cooperazione e team working</b> capacità di lavorare in gruppo e collaborare con gli altri colleghi e con altre strutture organizzative interne dell'Ente	<b>20%</b>	
<b>analisi e problem solving</b> capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione, nonché possibili azioni correttive	<b>20%</b>	
<b>propensione al nuovo</b> capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale	<b>15%</b>	
<b>Flessibilità</b> capacità di adattamento al mutamento del contesto interno/esterno, accettando altresì nuove proposte che possono comportare un ampliamento e/o ridefinizione del proprio ruolo professionale	<b>15%</b>	
<b>capacità di responsabilizzazione</b> capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità	<b>20%</b>	
<b>capacità di valutazione dei propri collaboratori</b> capacità dimostrata di differenziare le valutazioni coerentemente all'apporto dei singoli collaboratori	<b>10%</b>	

<sup>1</sup> Si rimanda al Piano della performance per le schede dettagliate degli obiettivi operativi



**COMPETENZE (se richieste):**

**ATTIVITA'/MANSIONI ASSEGNATE PER LA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI U.O.<sup>2</sup>:**

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

**COLLOQUIO INTERMEDIO:**

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

---

<sup>2</sup> Compilare qualora si ritenga di specificare attività/mansioni nelle quali si richiede il coinvolgimento diretto del valutato



## **SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI – DIRIGENZA**

ANNO	
COGNOME NOME del valutato	
CAT.	
RUOLO	
COGNOME NOME del valutatore	

### **OBIETTIVI UNITA' ORGANIZZATIVA di competenza<sup>1</sup>:**

OBIETTIVO OPERATIVO	
---------------------	--

...

### **OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI:**

vedi schede allegate

<b>COMPORAMENTI ATTESI</b>	<b>PESO</b>	<b>EVENTUALI SPECIFICAZIONI</b>
<b>Capacità direzionale:</b> capacità di chiarire gli obiettivi dell'Ente, tradurli in piani operativi, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate	<b>25%</b>	
<b>Leadership:</b> capacità di assumere un ruolo guida nei confronti dei propri interlocutori (colleghi e stakeholders), mediante modalità relazionali diversificate, che consentono di orientare i comportamenti dei singoli verso le priorità dell'Ente	<b>20%</b>	
<b>Analisi e problem solving:</b> capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione, nonché possibili azioni correttive	<b>15%</b>	
<b>Propensione al nuovo:</b> capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale	<b>15%</b>	
<b>Capacità di responsabilizzazione:</b> capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità	<b>15%</b>	
<b>Capacità di valutazione dei propri collaboratori:</b> capacità dimostrata di differenziare le valutazioni coerentemente all'apporto dei singoli collaboratori	<b>10%</b>	

<sup>1</sup> Si rimanda al Piano della performance per le schede dettagliate degli obiettivi operativi

**COMPETENZE (se richieste):****Data****Il valutatore****Il valutato****COLLOQUIO INTERMEDIO:****Data****Il valutatore****Il valutato**

## Scheda di valutazione SEGRETARIO GENERALE

PERIODO DI VALUTAZIONE:

COGNOME NOME VALUTATO:

RUOLO: SEGRETARIO GENERALE

RISULTATI	Performance di Ente	Indicatore sintetico performance		Punteggio	Punteggio componente	
		Performance_Ente				
					0,0	0,0 / 50,0
Ambito organizzativo di diretta responsabilità	Indicatore sintetico performance		Punteggio	Punteggio componente		
	Performance_Area/U.O.					
				0,0	0,0 / 0,0	
Obiettivi individuali	Peso attribuito Obj		Grado raggiungimento Obj		Punteggio componente	
	Obj_001					
	Obj_002					
	Obj_003					
	Obj_N					
		Totale		0%	0,0 / 20,0	

COMPORAMENTI	Peso attribuito fattore		Valutazione delle aspettative		Punteggio	Punteggio complessivo		
	Livello							
	Capacità direzionale: capacità di chiarire gli obiettivi dell'Ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate		25%				0	0,0 / 30,0
	Leadership: capacità di assumere un ruolo guida nei confronti dei propri interlocutori (colleghi e stakeholders), mediante modalità relazionali diversificate, che consentono di orientare i comportamenti dei singoli verso le priorità dell'Ente		20%				0	
	Analisi e problem solving: capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive		15%				0	
	Propensione al nuovo: capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale		15%				0	
	Capacità di responsabilizzazione: capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità		15%				0	
	Capacità di valutazione dei propri collaboratori: capacità dimostrata di differenziare le valutazioni coerentemente all'apporto dei singoli collaboratori		10%				0	
		100%						

Motivazione eventuali valutazioni negative

Punteggio complessivo

0,0 / 100,0

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

### Scheda di valutazione DIRIGENZA

PERIODO DI VALUTAZIONE:

COGNOME NOME VALUTATO:

RUOLO:

AREA DI DIRETTA RESPONSABILITA':

RISULTATI	Performance di Ente	Indicatore sintetico performance		Punteggio	Punteggio componente	
		Performance_Ente				
					0,0	0,0 / 25,0
	Ambito organizzativo di diretta responsabilità	Indicatore sintetico performance		Punteggio	Punteggio componente	
Performance_Area						
				0,0	0,0 / 25,0	
Obiettivi individuali	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	Punteggio componente		
					Obj_001	0,0
					Obj_002	0,0
					Obj_003	0,0
	Obj_N	0,0				
Totale			0%	0,0 / 20,0		

COMPORAMENTI	Peso attribuito fattore	Valutazione delle aspettative	Livello	Punteggio	Punteggio complessivo	
	<b>Capacità direzionale:</b> capacità di chiarire gli obiettivi dell'Ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate	25%		0		0
	<b>Leadership:</b> capacità di assumere un ruolo guida nei confronti dei propri interlocutori (colleghi e stakeholders), mediante modalità relazionali diversificate, che consentono di orientare i comportamenti dei singoli verso le priorità dell'Ente	20%		0		0
	<b>Analisi e problem solving:</b> capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive	15%		0		0
	<b>Propensione al nuovo:</b> capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale	15%		0		0
	<b>Capacità di responsabilizzazione:</b> capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità	15%		0		0
	<b>Capacità di valutazione dei propri collaboratori:</b> capacità dimostrata di differenziare le valutazioni coerentemente all'apporto dei singoli collaboratori	10%		0		0
	100%					0,0 / 30,0

Motivazione eventuali valutazioni negative

Punteggio complessivo

0,0 / 100,0

## Scheda di valutazione PO

PERIODO DI VALUTAZIONE:

COGNOME NOME VALUTATO:

CATEGORIA:

U.O. DI DIRETTA RESPONSABILITA':

RISULTATI	Performance di Ente	Indicatore sintetico performance		Punteggio	Punteggio componente
	Performance_Ente			0,0	0,0 / 15,0
RISULTATI	Ambito organizzativo di diretta responsabilità	Indicatore sintetico performance		Punteggio	Punteggio componente
	Performance_U.O.			0,0	0,0 / 25,0
RISULTATI	Obiettivi individuali	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	Punteggio componente
		Obj_001		0,0	
		Obj_002		0,0	
		Obj_003		0,0	
		Obj_N		0,0	
Totale		0%		0,0 / 30,0	

COMPORAMENTI	Descrizione	Peso attribuito fattore	Valutazione delle aspettative	Livello	Punteggio	Punteggio complessivo
	<b>Cooperazione e team working:</b> capacità di lavorare in gruppo e collaborare con gli altri colleghi e con altre strutture organizzative interne dell'Ente	20%			0	0,0 / 30,0
	<b>Analisi e problem solving:</b> capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione, nonché possibili azioni correttive	20%			0	
	<b>Propensione al nuovo:</b> capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale	15%			0	
	<b>Flessibilità:</b> capacità di adattamento al mutamento del contesto interno/esterno, accettando altresì nuove proposte che possono comportare un ampliamento e/o ridefinizione del proprio ruolo professionale	15%			0	
	<b>Capacità di responsabilizzazione:</b> capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità	20%			0	
	<b>Capacità di valutazione dei propri collaboratori:</b> capacità dimostrata di differenziare le valutazioni coerentemente all'apporto dei singoli collaboratori	10%			0	
		100%				0,0 / 30,0

Motivazione eventuali valutazioni negative

Punteggio complessivo

0,0 / 100,0



## Scheda di valutazione DIPENDENTI - CAT. C e D

PERIODO DI VALUTAZIONE:  
 COGNOME NOME VALUTATO:  
 CATEGORIA:  
 U.O. DI APPARTENENZA:

RISULTATI	Performance di Ente	Indicatore sintetico performance	Punteggio	Punteggio componente		
	Performance_Ente		0,0		0,0 / 15,0	
	Ambito organizzativo di appartenenza	Indicatore sintetico performance	Punteggio	Punteggio componente		
Performance_U.O.		0,0	0,0 / 25,0			
Obiettivi individuali			Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	Punteggio componente
	Totale		0%			

COMPORTEMENTI		Peso attribuito fattore	Valutazione delle aspettative	Livello	Punteggio	Punteggio complessivo
	<b>Cooperazione e team working:</b> capacità di lavorare in gruppo e collaborare con gli altri colleghi e con altre strutture organizzative interne dell'Ente	20%			0	
	<b>Autonomia e problem solving:</b> capacità di individuare, proporre e attuare soluzioni idonee nello svolgimento delle mansioni affidate anche senza l'impulso costante del proprio responsabile	15%			0	
	<b>Propensione al nuovo:</b> capacità di proporre idee e soluzioni innovative su come attuare il lavoro affidato	10%			0	
	<b>Flessibilità:</b> capacità di adattamento al mutamento del contesto interno/esterno, accettando altresì nuove proposte che possono comportare un ampliamento e/o ridefinizione del proprio ruolo professionale	20%			0	
	<b>Orientamento all'utenza:</b> capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e/o il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio	25%			0	
	<b>Contributo assicurato alla performance dell'Unità Organizzativa di appartenenza:</b> contributo lavorativo apportato dal dipendente, in termini quali/quantitativi, rispetto agli obiettivi di Unità Organizzativa ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili all'Unità Organizzativa di appartenenza	10%			0	
	100%					

Motivazione eventuali valutazioni negative

Punteggio complessivo

0,0 / 100,0

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data

Il valutatore

Il valutato

## Scheda di valutazione DIPENDENTI - CAT. A e B

PERIODO DI VALUTAZIONE:

COGNOME NOME VALUTATO:

CATEGORIA:

U.O. DI APPARTENENZA:

RISULTATI	Performance di Ente	Indicatore sintetico performance	Punteggio	Punteggio componente	
	Performance_Ente		0,0	0,0 / 15,0	
	Ambito organizzativo di appartenenza	Indicatore sintetico performance	Punteggio	Punteggio componente	
Performance_U.O.		0,0	0,0 / 25,0		
Obiettivi individuali		Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	Punteggio componente
Totale		0%		0,0 / 0,0	

COMPORTEMENTI		Peso attribuito fattore	Valutazione delle aspettative	Livello	Punteggio	Punteggio complessivo	
	Capacità di eseguire i compiti assegnati: in termini di affidabilità, tempestività, completezza, qualità, ecc.	30%			0		
	Cooperazione: capacità di collaborare con gli altri colleghi e con altre strutture organizzative interne dell'Ente	15%			0		
	Autonomia: capacità di assolvere alle mansioni affidate senza l'impulso costante del proprio responsabile	15%			0		
	Flessibilità: capacità di adattamento al mutamento del contesto interno/esterno, accettando altresì nuove proposte che possono comportare un ampliamento e/o ridefinizione del proprio ruolo professionale	15%			0		
	Orientamento all'utenza: capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e/o il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio	15%			0		
	Contributo assicurato al funzionamento dell'Ente: contributo lavorativo apportato dal dipendente, in termini quali/quantitativi, rispetto alle esigenze trasversali di funzionamento dell'Ente	10%			0		
		100%				0,0 / 60,0	

Motivazione eventuali valutazioni negative

Punteggio complessivo

0,0 / 100,0

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data

Il valutatore

Il valutato