

Camera di commercio di Alessandria



Camera di Commercio
Alessandria



Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

Deliberazione di Giunta n. 90 dell'11/09/2019

INDICE

PREMESSA.....	2
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA.....	3
1.1 Natura dell'ente	3
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti	3
1.3 Organizzazione dell'ente.....	4
2 IL SISTEMA	7
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	10
3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati.....	11
3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target	12
3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa	14
3.4 Valutazione della performance organizzativa	15
3.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	16
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	17
4.1 Requisiti e principi	18
4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale.....	19
4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale	19
4.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa	19
4.2.3 Personale non dirigente.....	20
4.3 Modalità di valutazione della performance individuale	21
4.4 Procedure di conciliazione.....	23
5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA	25
6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO.....	26
ALLEGATI	
→ Schede di valutazione individuale	

PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è il complesso di regole, procedure, attori e strumenti, con le relative relazioni di reciprocità e integrazioni, grazie al quale l'ente sovrintende all'attività di valutazione e misurazione sia organizzativa che individuale.

1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA

1.1 Natura dell'ente

La Camera di commercio di Alessandria, in virtù della legge 580/1993 e successive modifiche, 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.

1.2 Funzioni, attività, servizi svolti

La riforma introdotta dal D.Lgs. 219/2016 ha modificato la Legge 580/1993 e, all'art. 2, ha modificato e precisato le competenze delle CCIAA. A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai seguenti temi.



1.3 Organizzazione dell'ente

GLI ORGANI. Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della Camera di commercio di Alessandria:

- il Consiglio, 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, organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da 8 membri eletti dal Consiglio camerale;
- il Presidente, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, del Consiglio e della Giunta;
- il Collegio dei Revisori dei conti, organo preposto a collaborare 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.

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA. Si articola in *due* aree funzionali:

1 - ORGANI ISTITUZIONALI, SEGRETERIA, SERVIZI DI SUPPORTO, STUDI E PROMOZIONE;

2 - ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO, CONCILIAZIONE, SPORTELLO UNICO ATTIVITA' PRODUTTIVE.

- La struttura prevede al vertice il Segretario Generale, coadiuvato da un Vicesegretario Vicario ed è ripartita in Aree articolate, complessivamente, in unità ed uffici di staff e di supporto.
- Il Segretario Generale provvede ad attuare gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo dell'ente. A tale fine egli sovrintende alla gestione complessiva dell'ente, perseguendo livelli ottimali di efficacia e di efficienza e garantendo il rispetto delle norme e l'unitarietà e il coordinamento dell'azione amministrativa. Al Segretario Generale risponde, nell'esercizio delle funzioni assegnate, il Vice Segretario Generale Vicario.
- Le Aree, rappresentano le strutture organizzative poste a governo delle macrofunzioni dell'ente. Sono riferimento per la pianificazione operativa degli interventi, livello di coordinamento delle unità e di controllo dell'efficacia delle varie attività. A capo di ciascuna Area è previsto un Dirigente. Il Dirigente di Area, nell'ambito della programmazione complessiva dell'ente, è responsabile della conformità degli atti alle leggi, della qualità dei servizi erogati e dell'economicità della gestione dell'area. Coordina ed assegna il personale dell'Area d'intesa con il Segretario Generale.
- Le Unità, distribuite nelle Aree, gestiscono gli interventi in specifici ambiti e garantiscono l'espletamento delle attività di erogazione dei servizi camerali. Alle Unità possono essere assegnate responsabilità di procedimenti semplici e complessi (questi ultimi assimilabili a servizi e riguardanti, oltre a specifici procedimenti, l'organizzazione generale del servizio stesso).
- Gli Uffici di staff e di supporto sono istituiti ai sensi dell'art. 10 del Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi e sono posti in capo al Segretario Generale.

Camera di Commercio di Alessandria

Struttura organizzativa

in vigore dal primo dicembre 2015

AREA 1

Organi istituzionali, segreteria, servizi di supporto, studi e promozione

- 1 Segreteria
- 2 Serv. amm. contab. P.O.
- 3 Provveditorato P.O.
- 4 Gestione del personale P.O.
- 5 Studi, Statistica, Protesti
- 6 Promozione
- 7 Servizi informatici-informativi P.O.
- 8 Fisco, cont. Speciali A.P.
- 9 Controllo gestione



Vicesegretario Generale
Vicario
Conservatore R. Imprese

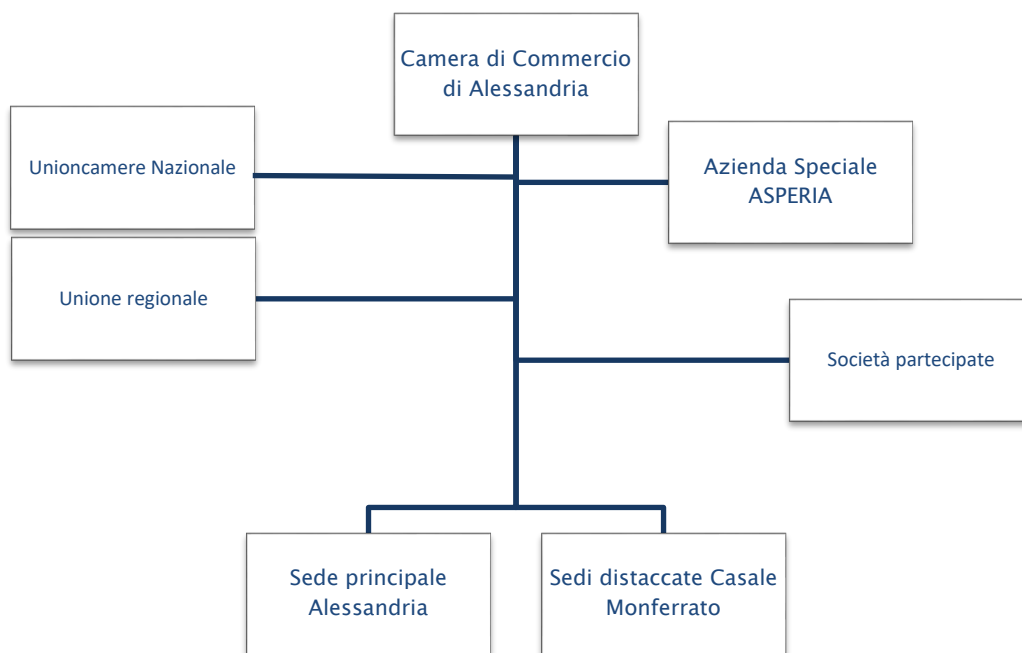
AREA 2

Anagrafe e servizi di regolazione del mercato, Conciliazione, Sportello Unico Attività Produttive

- 10 Registro Imprese P.O.
- 11 Proprietà Industriale
- 12 Metrologia
- 13 Tutela consumatore-conciliazione
- 14 Sportello Impresa SUAP

IL SISTEMA ALLARGATO. La Camera di commercio di Alessandria, nello svolgimento delle proprie funzioni istituzionali a beneficio delle imprese e dell'economia locale si avvale anche di organismi e strutture di propria derivazione, il cosiddetto "sistema allargato".

In particolare, la Camera di commercio di Alessandria opera attraverso una Azienda speciale al fine di sostenere l'economia locale nel campo della promozione e della formazione alle imprese.



2 IL SISTEMA

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance della CCIAA di Alessandria, valido a partire dall'anno 2019.

Si tratta, in pratica, di una serie di regole 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;
- la messa a punto della strumentazione operativa (sistema informativo, modelli di report, schede, ecc.);
- l'elaborazione di output (documenti) aventi rilevanza esterna all'ente;
- 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:

- la **tecnostuttura**, intesa come l'insieme dei soggetti deputati alla gestione amministrativa degli uffici, che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo e sono responsabilizzati per ciò che attiene al raggiungimento di determinati risultati nella Camera di commercio;
- 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;
- gli **organi di indirizzo politico**, i quali hanno interesse, da un lato, che la programmazione camerale recepisca i loro input e, dall'altro, che l'operatività restituisca risultati coerenti.

Nel quadro delle linee approvate dal Consiglio e statuite nella programmazione pluriennale di mandato dell'ente, la tecnostuttura camerale procede a implementare il processo programmatico. In particolare, il Segretario Generale, sentiti i dirigenti e i titolari di posizione organizzativa (P.O.), 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.

Con Dirigenti e titolari di P.O. si procede poi, tra le altre cose, alla verifica della significatività degli obiettivi proposti e all'individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ossia di quelli che presentano implicazioni sulle attività svolte da altri. Da questa disamina si evincono gli obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale, e i correlati obiettivi operativi.

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

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

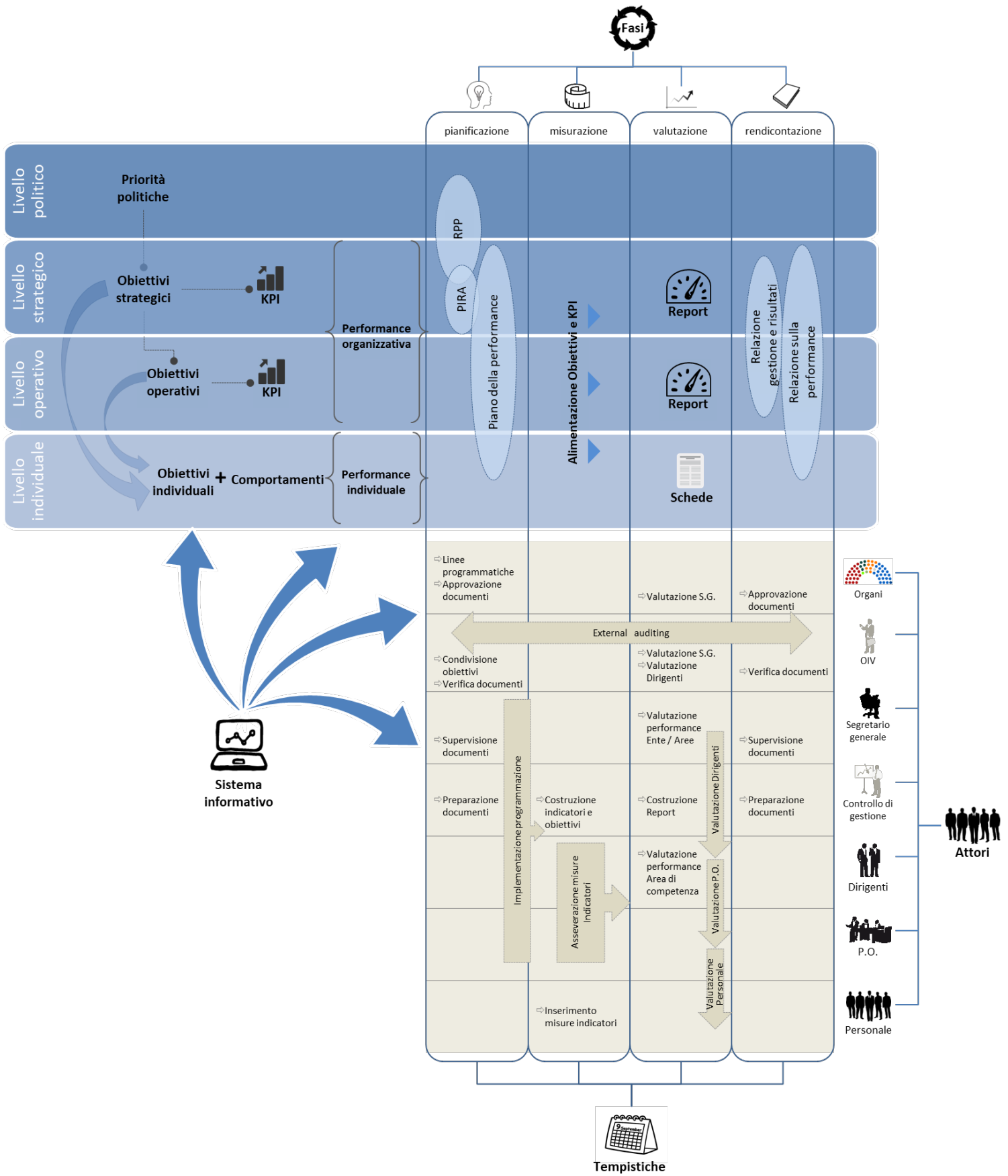
Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi individuali, il Segretario generale, con l'ausilio dell'OIV, attribuisce gli obiettivi ai Dirigenti e questi ultimi, a loro volta, li assegnano ai titolari di Posizioni organizzative.

Tra le strutture di supporto, gli uffici che presidiano il Controllo di gestione (servizio di gestione del personale e servizio economico finanziario e i controller in essi incardinati) hanno il compito di far procedere concretamente la “macchina” dedicata al processo. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l’aggiornamento del SMVP), si occupano di sollecitare l’avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.). In seguito, provvedono a verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati. I controller si confrontano, in sede di valutazione intermedia e finale, coi vari responsabili delle performance espresse da obiettivi e indicatori. Infine, sono incaricati dell’attività pratica di redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all’esterno (su tutti, Piano, monitoraggio periodico e Relazione). In pratica, i Controller hanno un ruolo operativo essenziale e s’interfacciano con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti nel Ciclo della performance.

Nell’ambito delle strutture di supporto, l’OIV svolge una funzione di *external auditor* per quanto riguarda la gestione e l’evoluzione del Ciclo della performance. Avvalendosi di una struttura interna dedicata (servizio controllo di gestione), gli OIV operano soprattutto sul piano della supervisione metodologica; tra i principali compiti degli OIV, infatti, rientra il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell’ente e la verifica della correttezza dei processi di misurazione e valutazione messi in atto (con particolare riferimento alla differenziazione dei giudizi e all’utilizzo dei premi).

A livello di obiettivi individuali, l’OIV propone alla Giunta quelli da assegnare al Segretario generale e supporta quest’ultimo nell’individuare gli obiettivi dei Dirigenti. Entra altresì in campo nel supportare la successiva valutazione dell’uno e degli altri.

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



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. Per questo, si può dire che la misurazione e valutazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito del Ciclo di Gestione della performance come fase intermedia tra quella di pianificazione/programmazione e quella successiva di rendicontazione.

La performance organizzativa della Camera di commercio di Alessandria è articolata su due livelli:
la performance complessiva dell'ente;
la performance di singole unità organizzative dell'ente (Aree, Unità).

In entrambi i casi, in sede di misurazione della performance organizzativa si tiene conto di indicatori sintetici, frutto di ponderazione delle performance rilevate relativamente agli obiettivi afferenti ai diversi ambiti strategici (nel primo caso) o alle diverse unità organizzative (nel secondo).

In sede di successiva valutazione, oltre a considerare gli indicatori composti 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, 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:

non adeguato
migliorabile
sufficiente
discreto
buono
ottimo

3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

Nell'impostare il proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance, la Camera di Commercio di Alessandria ha adottato un approccio metodologico fondato sull'applicazione e declinazione nel proprio contesto organizzativo delle linee guida di Unioncamere.

Si tratta di un sistema di pianificazione e monitoraggio che ha le seguenti caratteristiche:

- uniformità e confrontabilità con enti omogenei di sistema
- trasparenza e verificabilità dei risultati
- concretezza e rispondenza al contesto organizzativo

Esso si connota come adeguato a consentire una compiuta e organica gestione e rappresentazione della performance organizzativa dell'ente, in quanto analizza ognuno degli ambiti di valutazione calandolo nella realtà operativa.

3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

Gli elementi fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della CCIAA di Alessandria sono gli obiettivi, gli indicatori, le relative misure e i target. Al raggiungimento degli obiettivi, sia strategici che operativi, possono concorrere uno o più indicatori, a loro volta composti da una o più misure elementari.

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

OBIETTIVI STRATEGICI, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli assi prioritari d'intervento stabiliti dagli organi di indirizzo politico dell'ente.

OBIETTIVI OPERATIVI, che declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività delle amministrazioni.

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

Le dimensioni della performance descritta dagli indicatori sono le seguenti:

Stato delle risorse (output) → 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.);

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;

Efficacia quantitativa → capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti a specifici valori-obiettivo;

Qualità o Efficacia qualitativa erogata → fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso;

Qualità o Efficacia qualitativa percepita → qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (customer satisfaction);

Impatto (outcome) → ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder.

MISURE → Componenti elementari (di carattere quali-quantitativo), le quali, combinate insieme, costituiscono generalmente un parametro più complesso (indicatore) in grado di fornire un'informazione sintetica circa uno specifico fenomeno (nel nostro caso, il raggiungimento dell'obiettivo).

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

COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI. Il raggiungimento degli obiettivi strategici è espresso per da una parte dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti e per la restante parte dall'andamento degli indicatori che lo riguardano specificamente.

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: $\geq 80\%$;

per li obiettivi operativi: $\geq 80\%$;

per gli indicatori: $\geq 80\%$.

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

per gli obiettivi strategici: $\leq 60\%$;

per li obiettivi operativi: $\leq 60\%$;

per gli indicatori: $\leq 60\%$.

3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa

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

La misurazione riguarda momenti e livelli diversi e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica. La misurazione realizzata in periodi intermedi dell'esercizio è definita "monitoraggio". La previsione di un monitoraggio intermedio è fondamentale per il Ciclo della performance della Camera di commercio. Esso consente di verificare se e in che modo l'ente è orientato verso il conseguimento della performance attesa.

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

L'ufficio Pianificazione e Controllo di Gestione cura tutto il processo del ciclo della performance, al suo interno sono previsti cinque ruoli afferenti ad altrettante attività e ambiti di responsabilità: Utente di pianificazione; responsabile della rilevazione, responsabile della validazione; amministratore del monitoraggio; utente di monitoraggio.

Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di apposite Schede di monitoraggio.

L'Ufficio Pianificazione e Controllo di gestione, sulla base dei dati validati dal responsabile della validazione, collaziona le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora dei report semestrali volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi. L'Ufficio Controllo di gestione predispone n. 2 tipologie di report:

- un **Report di ente**, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso ed è destinato al Segretario Generale e all'OIV;
- i **Report di unità organizzativa**, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle diverse Aree e/o Servizi;

La misurazione a fine periodo si articola secondo la medesima tipologia di reportistica. Costituendo la consuntivazione della performance organizzativa, confluisce nella Relazione sulla Performance e l'alimenta.

La performance relativa agli obiettivi è determinata:

- per quelli strategici, in parte dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti e in parte dall'andamento degli indicatori che lo riguardano specificamente.
- per quelli operativi, come media ponderata, delle performance degli indicatori ad esso associati.

3.4 Valutazione della performance organizzativa

Con la valutazione, 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. Ciò permette di attivare in modo tempestivo gli eventuali interventi correttivi che si rendessero necessari, attivando perciò un processo di feedback che garantisca il buon funzionamento del Ciclo della performance.

I Report, costruiti nella precedente fase di misurazione, permettono, infatti, di rilevare lo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata (intermedia o finale), 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.

3.5 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.

La valutazione della performance organizzativa della Camera di commercio di Alessandria, previo confronto con gli uffici preposti al presidio interno del Ciclo della performance (Ufficio Pianificazione e Controllo di gestione), si concretizza:

nella valutazione della performance complessiva dell'ente da parte dell'OIV, tenendo conto del grado di raggiungimento "ponderato" degli obiettivi articolati in base alle diverse aree strategiche cui essi afferiscono (in base al peso preventivamente attribuito a ogni area strategica in fase di pianificazione);

nella valutazione della performance delle unità organizzative (aree dirigenziali) da parte della Giunta camerale con il supporto dell'OIV, tenendo conto di un meta-indicatore sintetico costruito come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici/operativi assegnati a ogni singola unità.

La valutazione attraverso i sopra citati meta-indicatori sintetici viene integrata con l'analisi di altri elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto ovvero grazie a specifiche informazioni aggiuntive fornite dai Dirigenti, 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 considerazione congiunta di tutti gli elementi considerati consente al valutatore di formulare e motivare un giudizio discrezionale sull'andamento dell'amministrazione esprimibile adottando le seguenti opzioni valutative:

Insufficiente → Performance non adeguata

Sufficiente → Performance adeguata

Buono → Performance più che adeguata

Ottimo → Performance eccellente (in termini di sperimentazione, innovazione positiva, ecc.)

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

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

Segretario generale;

Dirigenti;

Posizioni organizzative (P.O.);

Dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche.

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

risultati;

comportamenti agiti e competenze.

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

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

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

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

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

Risultati (Performance di ente (media percentuale di raggiungimento di tutti gli obiettivi strategici) + performance ambito organizzativo di diretta responsabilità (media percentuale di raggiungimento di tutti gli obiettivi operativi) + obiettivi individuali (media ponderata percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali)) + comportamenti.

Il peso delle singole componenti è differenziato per ogni singola tipologia di personale come si evince, in appendice, dalle specifiche schede di valutazione individuale.

4.1 Requisiti e principi

La valutazione della performance individuale della Camera di commercio di Alessandria si ispira ai seguenti principi:

- **predeterminazione degli obiettivi:** gli obiettivi vengono determinati nel piano della performance approvato entro il 31 gennaio dell'anno di competenza e portato a conoscenza di tutti i dipendenti mediante pubblicazione sul sito internet. Gli obiettivi dei dirigenti e delle posizioni organizzative vengono assegnati entro il mese di febbraio. Ai fini della valutazione del raggiungimento degli obiettivi annuali si presuppone un periodo lavorato non inferiore a tre mesi.
- **motivazione del giudizio:** il punteggio è numerico e scaturisce dalla valutazione di specifici e dettagliati comportamenti esplicitati nella scheda che viene notificata a ciascun dipendente. In caso di giudizio finale individuale negativo (che non dà luogo a corresponsione di premi: inferiore a 11/20 per dirigenti; 21/40 per PO e 36/70 per dipendenti) il Segretario Generale, motiva per iscritto esprimendo proposte migliorative per l'anno successivo.
- **diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore:**
La valutazione è effettuata:
 - dalla Giunta per il Segretario generale
 - dal Segretario generale per i dirigenti
 - dal Segretario Generale di concerto con il dirigente che si avvale dei giudizi e degli elementi espressi dai responsabili di riferimento di ciascun dipendente
- **partecipazione al processo da parte del valutato:** I dipendenti vengono a conoscenza degli obiettivi dei propri uffici in occasione della consegna della scheda di valutazione che avverrà entro il mese di febbraio successivamente all'approvazione del Piano della Performance. Se nel corso dell'anno si prospettano problematiche nella realizzazione dell'obiettivo, il dirigente lo segnala all'interessato comunicandogli tempestivamente le proposte migliorative che dovranno scaturire dal confronto tra il dirigente e il dipendente anche su proposta del responsabile dell'ufficio.

4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

Nel seguito vengono descritti i criteri, i fattori e i driver impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale (dirigenti, titolari di posizione organizzativa, altri dipendenti) da parte della Camera di commercio di Alessandria.

4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale

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

la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali prescelti tra quelli del Piano della performance;

i comportamenti agiti e le competenze dimostrate dai dirigenti stessi per conseguire i risultati prefissati.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei Dirigenti sono riconducibili innanzitutto alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

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

- capacità di valutare i propri collaboratori intesa come capacità dimostrata di differenziare le valutazioni coerentemente all'apporto dei singoli collaboratori;
- capacità direzionale, intesa come capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, 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;
- analisi e problem solving, intesa come capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive.

4.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa

Oggetto della valutazione delle Posizioni organizzative sono:

la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali prescelti tra quelli del Piano della performance;

i comportamenti assunti e le competenze dimostrate dalle Posizioni organizzative stesse per conseguire i risultati prefissati.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti delle Posizioni organizzative sono riconducibili innanzitutto alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

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

- capacità di valutare i propri collaboratori intesa come capacità dimostrata di differenziare le valutazioni coerentemente all'apporto dei singoli 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;
- capacità di responsabilizzazione e motivazione, intesa come capacità di responsabilizzare e motivare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;

- analisi e problem solving, intesa come capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive.

4.2.3 Personale non dirigente

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

la valutazione dei risultati, ossia il conseguimento degli obiettivi attribuiti alla struttura di appartenenza (servizio, ufficio o eventualmente gruppo di lavoro costituito ad hoc);

i comportamenti tenuti dai dipendenti stessi per conseguire i risultati prefissati, ovvero la valutazione dei comportamenti.

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

Si prendono inoltre in considerazione i seguenti fattori:

- 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 individuando le soluzioni più idonee tra le alternative possibili;
- 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;
- qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, inteso come contributo lavorativo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di area/servizio ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al plesso organizzativo di competenza.

4.3 Modalità di valutazione della performance individuale

Le principali fasi della valutazione della performance individuale dei Dirigenti 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 comportamenti → La Giunta, entro il 31 gennaio approva il Piano della performance che contiene gli obiettivi e i comportamenti che vengono attribuiti al Segretario generale e ai Dirigenti entro il 31 gennaio di ogni anno.

A seguire, ogni Dirigente assegna, entro febbraio, gli obiettivi alle P.O. e, attraverso il loro supporto, 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” (v. prima) 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 il supporto dell’Ufficio Pianificazione e Controllo di gestione e 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 le P.O. (ed eventualmente sessioni di lavoro collettive con i dipendenti dell’Area di competenza) allo scopo di verificare l’andamento degli obiettivi assegnati, modificare alcuni obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e ri-orientare i comportamenti.

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

La valutazione complessiva viene perciò effettuata:

nei confronti del Segretario da parte della Giunta su proposta dell’OIV (entro il mese di giugno);

nei confronti dei Dirigenti da parte del Segretario generale, con l’ausilio dell’OIV;

nei confronti delle P.O. e del restante personale da parte dei Dirigenti responsabili delle unità organizzative di competenza, previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario generale.

I fattori di valutazione dei comportamenti vengono di seguito riportati in relazione alle diverse tipologie di personale:

Segretario generale	Dirigenti	P.O.	Dipendenti
<ul style="list-style-type: none"> – capacità di valutare i propri collaboratori; – capacità direzionale; – leadership; – analisi e problem solving. 	<ul style="list-style-type: none"> – capacità di valutare i propri collaboratori; – capacità direzionale; – leadership; – analisi e problem solving. 	<ul style="list-style-type: none"> – capacità di valutare i propri collaboratori; – cooperazione e team working; – capacità di responsabilizzazione e motivazione; – analisi e problem solving. 	<ul style="list-style-type: none"> – cooperazione e team working; – autonomia; – orientamento all’utenza; – qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza.

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

Livello	Valutazione	Declaratoria componente comportamentale della valutazione individuale
0	non adeguato	Prestazione non rispondente ai livelli di performance attesi/richiesti dal ruolo/dalla posizione. Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti del profilo. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.
1	migliorabile	Prestazione solo parzialmente rispondente ai livelli di performance attesi/richiesti dal ruolo/dalla posizione. Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti del profilo ma in parte difettosi o lacunosi. Necessità di miglioramento di alcuni aspetti specifici.
2	sufficiente	Prestazione mediamente rispondente ai livelli di performance attesi/richiesti dal ruolo/dalla posizione. Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti anche se con difetti e lacune sporadiche e non sistematiche.
3	discreto	Prestazione rispondente ai livelli di performance attesi/richiesti dal ruolo/dalla posizione. Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune.
4	buono	Prestazione mediamente superiore ai livelli di performance attesi/richiesti dal ruolo/dalla posizione. Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità.
5	ottimo	Prestazione ampiamente superiore ai livelli di performance attesi/richiesti dal ruolo/dalla posizione. Il comportamento agito consente di affrontare situazioni nuove e complesse contribuendo al processo di sviluppo e di innovazione. Comportamento assumibile quale livello di riferimento.

Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento → Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate dai soggetti valutatori tramite 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

Per procedure di conciliazione, ai sensi dell'articolo 7 - comma 2-bis - del d.lgs 150/2009, si intendono le iniziative, a garanzia dei valutati, volte a risolvere i conflitti relativi all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance 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'articolo 5, comma 2, del d.lgs 165/2001. Pertanto tali iniziative di conciliazione non sono assolutamente configurabili come ricorso gerarchico ma bensì, appunto, come procedura di prevenzione di contenzioso giuslavoristico.

Nel caso vi siano conflitti, l'attività di conciliazione è eccezionale ed ammissibile esclusivamente nei casi in cui:

1. Vi siano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione tali da sfalsare la procedura stessa. Ne sono esempio a titolo puramente esemplificativo e non esaustivo errori di calcolo e applicazione dei conteggi nella scheda di valutazione stessa, errori causati dall'utilizzo di report quantitativi parziali (in luogo di quelli definitivi), errori causati dall'utilizzo di report errati...;
2. Vi siano elementi di carattere generale che evidenzino distorsioni nell'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance, nel senso che gli elementi evidenziati e documentati dal valutato rilevino effetti distorsivi del sistema stesso.

La procedura di conciliazione per i casi di cui al precedente punto 1 è attivata davanti al Segretario Generale dell'ente da parte del dipendente entro e non oltre 10 giorni dalla data di presa visione della valutazione, con facoltà di farsi rappresentare dalle OOSS o dalla RSU. Tale istanza deve essere motivata e corredata dai documenti a sostegno della tesi del dipendente e atti ad evidenziare gli errori materiali occorsi.

Il Segretario Generale comunica la richiesta del dipendente al Dirigente responsabile della valutazione, qualora presente nell'organizzazione dell'ente, assegnandogli 7 giorni per produrre le proprie controdeduzioni.

Nel caso in cui nell'organizzazione non sia presente il Dirigente responsabile è direttamente il Segretario Generale, assistito dalla Posizione Organizzativa di riferimento del dipendente, a produrre entro 7 giorni le proprie controdeduzioni che accolgano del tutto o anche solo in parte l'istanza di conciliazione, piuttosto che le respingano.

Il Segretario Generale, qualora non potesse decidere sulla base dei soli documenti prodotti, può convocare il dirigente (o se non presente nell'organizzazione, la Posizione Organizzativa responsabile) ed il dipendente per ottenere chiarimenti, ma dovrà comunque esprimersi entro 30 giorni dalla presentazione della richiesta di conciliazione, con provvedimento formale.

La procedura di conciliazione per i casi di cui al precedente punto 2 è attivata da parte del dipendente entro e non oltre 10 giorni dalla data di presa visione della valutazione davanti ad una commissione composta dal Segretario Generale dell'ente e da altri due Segretari Generali di Camere di Commercio aderenti allo stesso OIV associato. Il dipendente ha la facoltà di farsi rappresentare dalle OOSS o dalla RSU.

Tale istanza deve essere motivata e corredata dai documenti a sostegno della tesi del dipendente e atti ad evidenziare gli elementi di carattere generale con effetti distorsivi del sistema di misurazione e valutazione della

performance stesso.

Entro 15 giorni dalla richiesta il Segretario Generale, qualora rilevi non infondata la richiesta, comunica al dipendente la composizione e costituzione della Commissione, alla quale trasmette d'ufficio la richiesta di conciliazione del dipendente e le proprie controdeduzioni. Nel caso in cui la richiesta di conciliazione venga rilevata infondata, nello stesso termine il Segretario comunica tale circostanza al dipendente con proprio provvedimento formale.

Entro 20 giorni dalla costituzione la Commissione, eventualmente sentite le parti, si pronuncia con provvedimento formale.


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


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

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

6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO

Ai fini della gestione delle attività operative di pianificazione, rilevazione, validazione, misurazione e valutazione degli obiettivi/indicatori, la CCIAA di Alessandria si avvale della piattaforma denominata "SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO PER LE CCIAA", messo a disposizione da Unioncamere nazionale, per quanto attiene alla rilevazione dei "carichi di lavoro" e misurazione dei processi e della piattaforma denominata "GESTIONE CICLO DELLA PERFORMANCE", messo a disposizione da Infocamere Scpa, per la parte di gestione della pianificazione, rilevazione e monitoraggio.

Performance di Ente		Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	Punteggio componente
	Performance_Ente	88%	44	
88				44,0 / 50,0

Ambito organizzativo di diretta responsabilità		Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	Punteggio componente
				0,0 / 0,0

Obiettivi individuali	Indicatore	Target atteso	Consuntivo	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	Punteggio componente
Obj_002	20%	100%	6				
Obj_003	10%	100%	3				
Obj_N	50%	100%	15				
Totale				100%	30,0 / 30,0		

COMPORAMENTI	Peso attribuito fattore	Valutazione delle aspettative	Livello	Punteggio	Punteggio componente comportamenti
	Capacità di valutazione dei propri collaboratori: capacità dimostrata di differenziare le valutazioni coerentemente all'apporto dei singoli collaboratori	25%	ottimo	5	
Capacità direzionale: capacità di chiarire gli obiettivi dell'Ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate	25%	ottimo	5	5	
Leadership: capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'Ente	25%	ottimo	5	5	
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	25%	ottimo	5	5	
100%				20,0 / 20,0	

Scala da applicare nella valutazione	
0	non adeguato
1	migliorabile
2	sufficiente
3	discreto
4	buono
5	ottimo


Punteggio complessivo
94,0 / 100,0


Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Performance organizzativa
Performance individuale

Data _____ Il valutatore _____ Il valutato _____

Performance di Ente		Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	Punteggio componente 13,2 / 15,0
	Performance_Ente	88%	13,2	

Ambito organizzativo di diretta responsabilità		Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	Punteggio componente 33,8 / 45,0
	Performance_Area/Service	75%	33,8	

Obiettivi individuali	Indicatore	Target atteso	Consuntivo	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	Punteggio componente
Obj_002				20%	100%	4	
Obj_003				10%	100%	2	
Obj_N				50%	100%	10	
Totale				100%			

COMPORTEMENTI	Peso attribuito fattore	Valutazione delle aspettative	Livello	Punteggio	Punteggio componente comportamenti 20,0 / 20,0
	Capacità di valutazione dei propri collaboratori: capacità dimostrata di differenziare le valutazioni coerentemente all'apporto dei singoli collaboratori	25%	ottimo	5	
Capacità direzionale: capacità di chiarire gli obiettivi dell'Ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate	25%	ottimo	5	5	
Leadership: capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'Ente	25%	ottimo	5	5	
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	25%	ottimo	5	5	
100%					

Scala da applicare nella valutazione	
0	non adeguato
1	migliorabile
2	sufficiente
3	discreto
4	buono
5	ottimo

Punteggio complessivo
87,0 / 100,0

Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data _____ Il valutatore _____ Il valutato _____

RISULTATI	Performance di Ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente
		Performance_Ente	88%	8,8	
					8,8 / 10,0

RISULTATI	Ambito organizzativo di diretta responsabilità	Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	Punteggio componente
		Performance_Area/ Servizio	75%	22,5	
					22,5 / 30,0

RISULTATI	Obiettivi individuali	Indicatore	Target atteso	Consuntivo	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	Punteggio componente
		Obj_001				20%	70%	
	Obj_002				20%	90%	3,6	
	Obj_003				10%	95%	1,9	
	Obj_N				50%	85%	8,5	
Totale					100%			16,8 / 20,0

COMPORIMENTI	Descrizione	Peso attribuito fattore	Valutazione delle aspettative	Livello	Punteggio	Punteggio componente comportamenti
		Capacità di valutazione dei propri collaboratori: capacità dimostrata di differenziare le valutazioni coerentemente all'apporto dei singoli collaboratori	25%	ottimo	5	
Cooperazione e team working: capacità di lavorare in gruppo e collaborare con gli altri colleghi e con altre strutture organizzative interne dell'Ente	25%	ottimo	5	10		
Capacità di responsabilizzazione e motivazione: capacità di responsabilizzare e motivare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità	25%	ottimo	5	10		
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	25%	ottimo	5	10		
		100%				40,0 / 40,0

Scala da applicare nella valutazione	
0	non adeguato
1	migliorabile
2	sufficiente
3	discreto
4	buono
5	ottimo

Punteggio complessivo
88,1 / 100,0

Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data _____ Il valutatore _____ Il valutato _____

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:
 Performance organizzativa ► 31,3 / 40,0 ► **78,3%**
 Performance individuale ► 56,8 / 60,0 ► **94,7%**

Performance organizzativa
Performance individuale

RISULTATI	Performance di Ente	Indicatore sintetico performance Ente					Punteggio	Punteggio componente	
	Performance_Enter	100%					5	5,0 / 5,0	
	Ambito organizzativo di pertinenza	Indicatore sintetico performance Area					Punteggio	Punteggio componente	
	Performance_Area/Servizio	75%					18,8	18,8 / 25,0	
Obiettivi individuali	Indicatore	Target atteso	Consuntivo	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	Punteggio componente		
	Totale						0%	0,0 / 0,0	

COMPORAMENTI	Peso attribuito fattore	Valutazione delle aspettative	Livello	Punteggio	Punteggio componente comportamenti	
	Cooperazione e team working: capacità di lavorare in gruppo e collaborare con gli altri colleghi e con altre strutture organizzative interne dell'Ente	25%	ottimo	5		17,5
	Autonomia: capacità di assolvere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato individuando le soluzioni più idonee tra le alternative possibili	25%	ottimo	5		17,5
	Orientamento all'utenza: capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente ed il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio	25%	ottimo	5		17,5
	Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza: contributo lavorativo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di area/servizio ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al presso organizzativo di competenza	25%	ottimo	5		17,5
100%				70,0 / 70,0		

Scala da applicare nella valutazione	
0	non adeguato
1	migliorabile
2	sufficiente
3	discreto
4	buono
5	ottimo

Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data _____ Il valutatore _____ Il valutato _____

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:		
Performance organizzativa	23,8 / 30,0	79,2%
Performance individuale	70,0 / 70,0	100,0%

Performance organizzativa

Performance individuale