

# Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2020

(22 gennaio 2020)



CAMERA DI COMMERCIO  
DELLA ROMAGNA  
FORLÌ-CESENA E RIMINI

IL VICE SEGRETARIO GENERALE VICARIO  
Dott.ssa Maria Giovanna Briganti  
*Documento firmato digitalmente*



## PREMESSA

---

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (d'ora in poi SMVP) rappresenta il complesso di regole, procedure e strumenti con le relative relazioni di reciprocità nella "partecipazione" dei vari attori al percorso/processo valutativo e con le integrazioni in termini di dati, informazioni e output grazie al quale la Camera di commercio è in grado di sovrintendere alle proprie attività di misurazione e valutazione della performance sia organizzativa che individuale.

Il SMVP è quindi un documento essenziale del ciclo di gestione della performance in quanto ne definisce le modalità di realizzazione nelle diverse fasi che lo compongono puntando a valorizzare l'importanza della performance organizzativa quale dimensione determinante per verificare operato e "rendimento" dell'organizzazione. E' in quanto componenti di tale organizzazione che i singoli dipendenti, con il loro impegno professionale, contribuiscono a determinare l'entità dell'operato e il livello di rendimento entrando nel SMVP nella dimensione individuale della performance.

Il SMVP ha poi anche la finalità di misurare e valutare risultati e comportamenti per assegnare ed erogare la premialità a chiusura del ciclo della performance.

Sulla base di queste premesse, nel presente documento sono descritte nelle rispettive componenti fondamentali del SMVP metodologie, criteri, monitoraggio, misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale e le procedure di conciliazione in relazione a quest'ultima.

Il quadro normativo di riferimento del documento è costituito dal D.Lgs. n. 150 del 2009 così come aggiornato dal D.Lgs. n. 74 del 2017 e dalle Linee Guida elaborate da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione Pubblica e diffuse in novembre 2018. La struttura del documento è coerente inoltre con le Linee Guida sulla redazione del Piano della performance elaborate sempre da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione Pubblica e diffuse in novembre 2019.

In merito all'evoluzione normativa, è importante evidenziare che la materia della misurazione e valutazione delle performance delle Pubbliche amministrazioni è stata interessata negli ultimi vent'anni da periodici e significativi interventi del legislatore mirati a consentire la misurazione della capacità del soggetto pubblico di "creare valore" per la comunità dei suoi utenti con le risorse rese disponibili e con la finalità quindi di misurare i risultati perseguiti mediante l'azione pubblica, stabilendone dinamiche, metriche, obiettivi. In quest'ottica il SMVP è quindi un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia dell'intero ciclo della performance.

Le principali novità introdotte dal D.Lgs. 74/2017 sul SMVP e declinate nel contesto specifico delle Camere di commercio sono le seguenti:

- adozione e aggiornamento annuale del SMVP previo parere vincolante dell'OIV;
- maggiore attenzione agli indicatori d'impatto e al livello alto della programmazione;
- maggiore enfasi sulla performance organizzativa;
- focalizzazione sul collegamento tra performance organizzativa e performance individuale;
- rafforzamento della necessità di garantire una significativa differenziazione delle valutazioni;
- previsione di obiettivi e indicatori comuni per valutare le performance del Sistema Camerale nel suo complesso (tuttora attualmente in corso di definizione a cura di Unioncamere nazionale);
- maggiore importanza alla partecipazione degli utenti interni/esterni alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, in rapporto alla qualità dei servizi resi (art. 19 bis).

Per quanto attiene poi al presente documento, il SMVP 2020 fa riferimento al contesto normativo e organizzativo specifico della Camera di commercio in termini di natura dell'Ente, funzioni, attività e servizi svolti e organizzazione così come definiti nei rispettivi documenti fondamentali: Statuto, Regolamento di organizzazione interno, Atti e disposizioni di macro e micro organizzazione attualmente in vigore; documenti ai quali si fa rimando per eventuali approfondimenti.

Al raggiungimento della performance organizzativa partecipa, con riferimento ad obiettivi specifici, anche l'Azienda Speciale le cui funzioni, le attività e i servizi svolti sono definiti nei rispettivi documenti di competenza fra i quali in primis lo Statuto e il Piano strategico aziendale ai quali si fa rimando per ogni utile riferimento.

## INDICE GENERALE

<b>5</b>	<b>1. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE</b>
5	1.1. Dimensioni della performance
5	1.2. Elementi di base del sistema
6	1.3. Fasi del processo
7	1.4. Attori coinvolti e adempimenti relativi alle varie fasi del processo
<b>9</b>	<b>2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>
10	2.1. Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target
12	2.2. Monitoraggio intermedio e misurazione finale
13	2.3. Valutazione
13	2.4. Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione
<b>14</b>	<b>3. PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>
15	3.1. Requisiti e principi
16	3.2. Criteri e fattori di valutazione del personale
16	3.2.1. Segretario Generale – Responsabile di Staff – Direttore Azienda speciale
16	3.2.2. Dirigenti di Area
17	3.2.3. Posizioni organizzativa / Alte professionalità
17	3.2.4. Personale di categoria D non PO
18	3.2.5. Personale di categoria C, categoria B3 e categoria B1
18	3.3. Processo di valutazione della performance individuale
21	3.4. Procedure di conciliazione
<b>22</b>	<b>4. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI E I SISTEMI DI PIANIFICAZIONE PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO</b>
<b>24</b>	<b>5. ADOZIONE E REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE</b>

Allegati:

1. Schede di pianificazione e programmazione degli obiettivi (Strategici e Operativi)
2. Schede di misurazione e valutazione della performance individuale:
  - 2a. Segretario Generale Responsabile di Staff e Direttore Azienda speciale
  - 2b. Dirigenti di Area
  - 2c. Posizioni Organizzative / Alta professionalità
  - 2d. Personale di categoria D non Posizione Organizzativa
  - 2e. Personale di categoria C, B3 e B1

## 1. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Come indicato in premessa, il presente SMVP contiene il complesso di regole, procedure, attori e strumenti attraverso il quale la Camera di commercio organizza e gestisce l'attività di misurazione e valutazione delle proprie performance. In particolare è funzionale:

- alle modalità di costruzione di obiettivi e relativi indicatori ai diversi livelli (strategico, operativo, di ambito organizzativo e individuale);
- alla produzione di reportistica avente rilevanza interna;
- alla messa a punto della strumentazione operativa (sistema informativo, modelli di report, schede, ecc.);
- all'elaborazione di output (documenti) aventi rilevanza esterna alla Camera;
- al presidio delle diverse fasi, con relative tempistiche e responsabilità in capo ai vari soggetti coinvolti.

Le attività di misurazione e valutazione della performance, ponendosi a valle della fase di pianificazione strategica e di programmazione operativa, investono in maniera trasversale tutti i processi dell'Ente, sia quelli rivolti all'utenza esterna sia quelli inerenti il governo e il funzionamento organizzativo interno.

### 1.1. DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

La definizione dei contenuti che costituiscono il SMVP deriva dalla combinazione delle varie dimensioni della performance.

In particolare, le due dimensioni fondamentali della performance che il SMVP considera e rispetto alle quali genera principalmente output informativi e di giudizio sono:

- la performance organizzativa: esprime il risultato che la Camera consegue ai fini del raggiungimento degli obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni degli utenti. Riguarda l'Ente nel suo complesso o la singola area/unità organizzativa, ma può riguardare anche obiettivi che coinvolgono in maniera trasversale, per un periodo di tempo determinato, diversi ambiti organizzativi della Camera;
- la performance individuale: esprime il contributo fornito da un soggetto (sia esso Segretario generale, Dirigente, Posizione Organizzativa o altro personale) in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

Il ciclo della performance comprende, con riferimento alla sola dimensione della performance organizzativa, anche l'Azienda Speciale CISE.

### 1.2. ELEMENTI DI BASE DEL SISTEMA

Il presente SMVP fa riferimento ai **livelli di pianificazione** adottati dalla Camera, in un'ottica di integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo di contabilità e bilancio, di seguito riportati:

	Documenti	Livelli di pianificazione
Orizzonte strategico		
1° livello	Programma Pluriennale	<b>Ambiti Strategici</b>
2° livello	Programma Pluriennale	<b>Linee strategiche</b>
3° livello	Relazione Previsionale e Programmatica	<b>Obiettivi strategici</b>
Orizzonte operativo		
1° livello	Piano performance	<b>Obiettivi operativi</b>

In dettaglio:

- 3 Ambiti strategici di competitività: del Territorio, delle Imprese e dell'Ente;
- Linee strategiche: meta obiettivi da realizzare con orizzonte quinquennale.

Altri elementi fondamentali del SMVP sono gli **obiettivi**, descritti nei paragrafi a seguire congiuntamente agli elementi ad essi collegati: indicatori, misure e target, e si distinguono in:

- Obiettivi strategici: obiettivi da realizzare nel triennio;
- Obiettivi operativi: obiettivi da realizzare nell'anno.

### 1.3. FASI DEL PROCESSO

Il ciclo della performance si articola in più fasi:

- pianificazione e programmazione
- assegnazione di obiettivi e risorse
- misurazione
- valutazione
- rendicontazione

Per pianificazione e programmazione si intende il processo con il quale si individuano le azioni e gli strumenti che permettono la realizzazione delle strategie attraverso la definizione di determinati obiettivi di breve e medio lungo termine che riguardano sia determinati ambiti organizzativi, sia l'Ente nel suo complesso progettando che cosa fare, con quali risorse, come, dove, quando, in che sequenza e definendo quali sono i risultati da raggiungere.

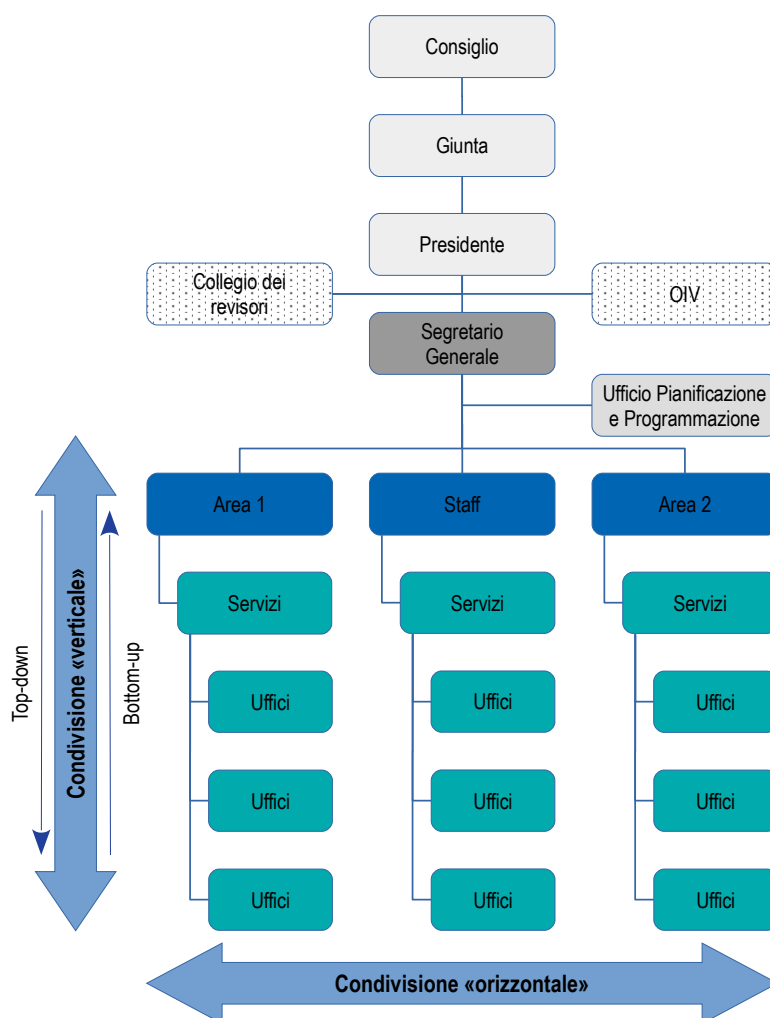
La definizione degli obiettivi (e dei relativi indicatori e target) implica un processo di condivisione e confronto a due vie:

- la prima è dal vertice verso il basso (top-down), lungo la struttura organizzativa, in modo da articolare gli obiettivi verificandone la fattibilità e i risultati attesi;
- la seconda, dal basso verso l'alto (bottom-up), parte dal contributo di chi opera ogni giorno su progetti e attività e possiede una conoscenza "sul campo" tale da consentire di prefigurare i risultati che l'amministrazione può ambire a ottenere.

La condivisione permette di ridurre l'asimmetria informativa sia verticalmente che orizzontalmente. I livelli più alti hanno una conoscenza più ampia delle strategie e dei processi dell'amministrazione, tuttavia non conoscono i dettagli operativi dei singoli progetti e attività. Viceversa, più si scende lungo l'organigramma più aumenta la conoscenza specifica, perdendo tuttavia la visione ampia e di lungo periodo dell'amministrazione. La definizione degli obiettivi prevede quindi un processo iterativo che permette di tenere conto degli input raccolti lungo entrambe le due direttrici "verticali".

Il processo di condivisione degli obiettivi avviene anche in senso "orizzontale". Ogni singolo obiettivo può, infatti, essere perseguito da una sola unità organizzativa ovvero da più unità o, ancora, può richiedere il contributo congiunto di tutte le unità. Laddove si richieda un'azione coordinata di tutti i plessi

**Processo di condivisione degli obiettivi**



organizzativi, ci si trova in presenza di obiettivi «trasversali» rispetto ai quali si analizzano e si identificano e segmentano correttamente i contributi delle singole unità alla performance complessiva. Questa modalità di definizione consente:

- di impostare adeguatamente indicatori e target;
- favorire il successivo collegamento tra la performance organizzativa e la performance individuale dei soggetti incardinati nelle diverse unità organizzative.

Per assegnazione di obiettivi e risorse si intende il processo attraverso il quale vengono individuati i soggetti responsabili del raggiungimento degli obiettivi e sono definite le risorse necessarie.

Per misurazione si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori (KPI). La misurazione può essere realizzata in momenti diversi e a diversi livelli, attraverso l'utilizzo di una specifica strumentazione. La misurazione realizzata in periodi intermedi di tempo è detta "monitoraggio".

Per valutazione si intende l'attività di analisi e di interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto a un valore di riferimento (target) e individua le eventuali azioni di miglioramento (feedforward) o correttive (feedback).

Per rendicontazione o accountability si intende la funzione del dar conto a consuntivo evidenziando i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse con rilevazione degli eventuali scostamenti.

#### **1.4. ATTORI COINVOLTI E ADEMPIMENTI RELATIVI ALLE VARIE FASI DEL PROCESSO**

Come già evidenziato, il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e di quella individuale richiede la definizione della metodologia, delle responsabilità e delle tempistiche.

I principali soggetti coinvolti nel ciclo della performance sono i seguenti:

- Organi di indirizzo politico, i quali hanno interesse che la programmazione camerale recepisca i loro input e che l'operatività restituisca risultati coerenti;
- Tecnostruttura, intesa come l'insieme dei soggetti guidati dal Segretario Generale che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo e sono responsabilizzati per ciò che attiene il raggiungimento di determinati risultati;
- Struttura tecnica di supporto che affianca la Tecnostruttura nelle varie fasi del processo fornendo assistenza, presidiando strumenti, modalità e sorvegliando il rispetto dei tempi;
- Organismo Indipendente di Valutazione (d'ora in poi OIV) che svolge un ruolo essenziale e di garanzia e di supporto al controllo strategico.

Gli Organi di indirizzo politico sono i soggetti che innescano l'intero processo delineando il quadro strategico entro il quale esso deve svolgersi. Il Consiglio approva, infatti, il Programma pluriennale e la Relazione previsionale e programmatica (d'ora in poi RPP). La Giunta approva invece i documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di Ciclo della performance (SMVP, Piano, Monitoraggio e Relazione). Viene poi 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 iniziali) e di assegnazione e valutazione degli obiettivi di performance individuale del Segretario Generale.

In merito alla Tecnostruttura, il Segretario Generale, coadiuvato dalla Dirigenza, coordina il lavoro di declinazione delle Linee strategiche definite nel Programma pluriennale negli obiettivi strategici e operativi da sottoporre all'approvazione degli Organi (rispettivamente Consiglio per gli obiettivi strategici in sede di Relazione Previsionale e Programmatica e Giunta per gli obiettivi gestionali in sede di Budget direzionale e di operativi in sede di Piano performance) previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili. Assegna quindi risorse e obiettivi alla Dirigenza e ne valuta la performance individuale con l'ausilio dell'OIV. Avvalendosi della Struttura tecnica di supporto, presidia a livello generale il raggiungimento degli obiettivi attraverso le attività di monitoraggio, la rendicontazione e la misurazione e la valutazione delle performance in tutte le sue dimensioni.

I Dirigenti collaborano con il Segretario Generale nella traduzione delle linee strategiche in obiettivi strategici ed operativi



e in tutte le fasi in cui si dispiega il ciclo della performance. Sono parte attiva nella fase di monitoraggio e di valutazione della performance organizzativa per la misurazione del livello di performance espressa dagli indicatori e del conseguente grado di raggiungimento degli obiettivi di Ente, di ambito organizzativo o di carattere trasversale. La Dirigenza valuta le performance individuali delle Posizioni Organizzative / Alte professionalità e dei Dipendenti con l'ausilio delle PO.

Le Posizioni Organizzative e i Responsabili di Uffici in Staff collaborano con la Dirigenza nella definizione degli obiettivi e nel processo di misurazione, valutazione e rendicontazione.

La Struttura tecnica di supporto, ha il compito di far procedere operativamente la "macchina" che attua concretamente il processo di pianificazione in tutte le fasi complesse nelle quali si articola. Oltre a compiti di natura metodologica (tra i quali l'impostazione e l'aggiornamento del SMVP), sollecita l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari e dei documenti relativi (Piano performance). In sede di Monitoraggio infrannuale e di Relazione si interfaccia con i vari responsabili delle performance. Redige e aggiorna i documenti previsti dalla normativa. Coordina la realizzazione delle indagini sulla soddisfazione dell'utenza (customer satisfaction) che garantiscono la partecipazione degli utenti ai processi di valutazione della performance organizzativa. Presidia la definizione di Standard di qualità e della Carta dei servizi. Supporta inoltre direttamente l'attività dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) nella predisposizione di modelli, carte di lavoro, check list funzionali all'attività di valutazione e collabora con l'OIV nella predisposizione del Regolamento sulle modalità di funzionamento dell'Organismo stesso, della Relazione sul funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance e svolge l'attività di verbalizzazione. In pratica svolge il ruolo di interfaccia con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti nel Ciclo della performance.

L'OIV svolge la funzione fondamentale di "External auditor" opera in materia di controllo, di trasparenza e integrità, di verifica generale sulla qualità e sull'applicazione del SMVP.

In particolare l'OIV svolge la funzione cruciale di controllo strategico, avvalendosi anche dei risultati del controllo di gestione o di apposite strutture e di proprie autonome rilevazioni qualitative e quantitative:

- a. verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati segnalando, altresì, alla Giunta la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio;
- b. valuta la performance organizzativa dell'Ente anche tenendo conto del grado di soddisfazione in relazione alla qualità dei servizi resi espresso dai cittadini e dagli altri utenti finali. A tal fine verifica che la Camera abbia adottato gli strumenti organizzativi necessari a consentire ai cittadini o agli altri utenti finali, in relazione alla qualità dei servizi resi, di partecipare alla valutazione della performance organizzativa dell'Ente;
- c. fornisce alla Giunta gli elementi necessari per la valutazione della performance del Segretario Generale e ne propone la valutazione;
- d. formula proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi in ordine al funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni;
- e. garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione verificando la significativa differenziazione dei giudizi ed esprimendo parere preventivo e vincolante all'adozione e alle successive modifiche del Sistema di Misurazione e valutazione della performance.

Per quanto riguarda in particolare la gestione e l'evoluzione del Ciclo della performance opera soprattutto sul piano della supervisione metodologica e tra i suoi compiti principali rientra il monitoraggio e quindi la predisposizione della "Relazione 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.

Infine, i cittadini e altri utenti finali partecipano, in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, alla valutazione della performance organizzativa secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19 bis del D.Lgs. 150/2009 testo coordinato.



## 2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa è elemento centrale del Piano performance. Essa è definita come il risultato che la Camera di commercio consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni degli utenti.

L'art. 8 del D.Lgs. 150/2009 (attuazione della L. 15/2009, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni), nella versione attualmente in vigore, stabilisce che "Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- b) 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;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) 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;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

*1-bis. Le valutazioni della performance organizzativa sono predisposte sulla base di appositi modelli definiti dal Dipartimento della funzione pubblica, tenendo conto anche delle esperienze di valutazione svolte da agenzie esterne di valutazione, ove previste, e degli esiti del confronto tra i soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche..."*

A tal proposito va ricordato che in base all'art. 4 bis della L. 580/1993, come modificata dal D. Lgs. 219/2016, è stato istituito presso il Ministero dello Sviluppo Economico, con Decreto del 7/2/2018, il Comitato indipendente di valutazione della performance del Sistema camerale. Tra i compiti del Comitato vi è anche la valutazione e misurazione annuale delle condizioni di equilibrio economico-finanziario delle singole Camere di commercio e dell'efficacia delle azioni adottate per il suo perseguimento, nonché la valutazione dei programmi e delle attività svolti dalle Camere di commercio, anche in forma associata e attraverso enti e organismi comuni.

In questo scenario, gli eventuali obiettivi di sistema che saranno proposti a livello centrale ("obiettivi generali" ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. 74/2017) permetteranno di far conoscere e apprezzare il perseguimento delle finalità fondamentali e delle linee strategiche del Sistema camerale nel suo complesso, nonché il contributo dei singoli Enti al raggiungimento di tali obiettivi. In prospettiva, secondo le indicazioni di Unioncamere, la pianificazione delle singole Camere potrà contenere un nucleo di obiettivi comuni a livello di sistema, associato ad un pacchetto di parametri core in grado di testimoniare il buon esito delle iniziative messe in campo per il soddisfacimento degli interessi e delle aspettative degli stakeholder nell'ambito del macro-ambiente "Sistema camerale" nel suo complesso.

In particolare, la performance organizzativa della Camera di commercio è articolata su due livelli:

- performance complessiva dell'Ente, incentrata sulla realizzazione degli obiettivi dell'Ente nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento;
- performance di singole articolazioni dell'Ente (Aree Dirigenziali, Aree di Posizione organizzativa e di Alta professionalità, Uffici, Gruppi di lavoro specifici per obiettivi intersettoriali o trasversali), concernente il contributo che le singole articolazioni forniscono alla performance complessiva dell'Ente.

In entrambi i casi, in sede di misurazione della performance organizzativa si tiene conto di indicatori sintetici, frutto di ponderazione delle performance rilevate relativamente all'insieme degli obiettivi dell'Ente (nel primo caso) o alle diverse

articolazioni organizzative (nel secondo).

In sede di successiva valutazione, ove necessario, vengono messe a fuoco: le eventuali cause di gap tra performance programmata e performance rilevata; eventuali informazioni integrative, anche di carattere economico-contabile, mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno influenzato le performance rilevate.

A regime e in futuro si prevede la possibilità di considerare eventuali serie storiche e di posizionamento comparativo (benchmarking).

La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette ai soggetti valutatori di formulare un giudizio complessivo sulla performance della Camera.

## 2.1. CRITERI DI DEFINIZIONE DI OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET

Gli elementi fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della Camera di commercio 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.

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

- **obiettivi strategici**, ovvero le mete, i risultati realizzabili in orizzonte temporale triennale che presentano un elevato grado di rilevanza rispetto alle strategie dell'Ente;
- **obiettivi operativi**, ovvero le mete, i risultati realizzabili in un orizzonte annuale attraverso le azioni ed i progressi messi in campo con gli strumenti di programmazione operativa dell'Ente.

Nel Programma Pluriennale sono definite con un orizzonte quinquennale gli Ambiti di competitività e le Linee strategiche della Camera di commercio. Ambiti e Linee strategiche che sono declinati poi in obiettivi strategici triennali nella Relazione Previsionale e Programmatica e nel Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi (P.I.R.A.) approvato unitamente al Preventivo.

Gli obiettivi strategici dell'Ente sono individuati tenendo conto del contesto economico territoriale e delle sue dinamiche, dei vincoli organizzativi e di risorse, nonché delle istanze emerse dagli stakeholder del territorio.

L'allineamento della strategia con la gestione operativa è ottenuta, al fine di garantire la continuità tra le stesse, mediante il cascading degli obiettivi seguendo la "logica ad albero": gli obiettivi strategici vengono declinati attraverso specifici obiettivi operativi, che rappresentano gli interventi, le azioni, le attività che l'Ente porrà in essere con un orizzonte temporale di norma non superiore a 12 mesi in modo funzionale al raggiungimento degli obiettivi di medio periodo (strategici).

Gli obiettivi, siano essi strategici o operativi, devono essere sfidanti e motivanti, ma oggettivamente e ragionevolmente raggiungibili e coerenti con le risorse disponibili e i tempi di azione previsti.

Agli obiettivi strategici e operativi (di gruppo o individuali) può anche eventualmente essere attribuito un "peso" definito sulla base dell'importanza degli stessi per l'Ente; qualora non vengano stabiliti pesi specifici, il "peso" di ciascun obiettivo viene determinato in misura proporzionale tramite ripartizione lineare del loro peso complessivo (100%).

Gli obiettivi sono quindi definiti (nel Piano della performance), previo confronto con i soggetti interessati, e possono essere oggetto di modifica, adeguamento e integrazione nel corso dell'anno.

Una volta definita la performance attesa attraverso i relativi obiettivi, occorre misurare la performance realizzata mediante l'utilizzo di **indicatori** adeguati, che costituiscono i parametri scelti per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi.

Gli indicatori possono essere indicatori semplici, ovvero costituiti da "**measure**", che sono componenti elementari (di carattere quali-quantitativo), oppure **indicatori complessi**, vale a dire costituiti da un algoritmo di calcolo che combina insieme più misure ed è in grado di fornire un'informazione sintetica circa uno specifico fenomeno (nel nostro caso, il raggiungimento dell'obiettivo).

Gli indicatori possono fare riferimento a diverse dimensioni della performance che si intende misurare e sono costituiti da

parametri, di carattere fondamentalmente quantitativo, utili a rilevare lo stato di avanzamento dei target previsti.

Le dimensioni della performance descritte dagli indicatori possono essere le seguenti:

- stato delle risorse (output): quantificano e qualificano le risorse della Camera (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; non solo, un processo è efficiente anche quando consente di aumentare l'output a parità di risorse;
- 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.

Gli indicatori, ove possibile, devono essere caratterizzati da:

- completezza, intesa come capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione;
- pertinenza, ovvero capacità di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo;
- tempestività, intesa come capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori;
- misurabilità: capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili.

Per essere realmente spendibili, gli indicatori devono anche superare il vaglio della c.d. "robustezza" affinché siano realizzabili e utilizzabili a livello pratico in termini di:

- comprensibilità: intesa come intuitività dell'algoritmo con il quale l'indicatore è calcolato;
- costo: dell'informazione per la sua produzione (costi informatici e di personale); ovvero gli indicatori devono essere facilmente accessibili e ricavabili;
- significatività: intesa come "centratura" e, quindi, di contributo rispetto al tipo ed all'ambito di misurazione cui deve assolvere;
- frequenza: intesa come periodicità del suo aggiornamento
- strutturazione: in termini di determinatezza (misurabilità, univocità) delle informazioni restituite;
- confrontabilità: nel tempo e con altre realtà.

Anche agli indicatori può eventualmente essere attribuito un "peso". Qualora non vengano stabiliti pesi specifici, il "peso" di ciascun indicatore viene determinato in misura proporzionale tramite ripartizione lineare di ciascuno tra tutti gli indicatori dell'obiettivo di riferimento in modo da sommare a 100%.

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

Eventuali "margin di tolleranza" entro i quali gli obiettivi/indicatori sono considerati come "raggiunti" (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target) possono essere definiti a priori in sede di redazione del Piano performance a seconda del grado di difficoltà nel raggiungimento del target.

Sempre in redazione del Piano performance possono inoltre essere definite eventuali "soglie critiche" sotto le quali gli obiettivi/indicatori sono considerati come non raggiunti.

La formalizzazione degli obiettivi strategici e operativi e la misurazione del loro grado di raggiungimento attraverso opportuni indicatori e target avviene tramite schede, costruite secondo la logica "a cannocchiale".

## 2.2. MONITORAGGIO INTERMEDIO E MISURAZIONE FINALE

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, può riguardare 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 effettua di norma e a regime il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi. I Report, costruiti nella fase di misurazione, permettono di rilevare lo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata (intermedia o finale) ed evidenziano gli eventuali scostamenti attraverso il ricorso ad indicatori.

La Struttura tecnica di supporto all'OIV cura il processo di "Monitoraggio della performance organizzativa". La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, dalle P.O. e per gli Uffici di staff dal relativo responsabile. Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di apposite Schede di monitoraggio. La validazione dei dati compete alla Dirigenza e al Segretario generale per gli ambiti organizzativi di responsabilità di ciascuno.

La Struttura di supporto, sulla base dei dati validati dai Dirigenti, colleziona le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora i report volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello "Stato di avanzamento" degli obiettivi.

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

Dal punto di vista operativo, il **calcolo della performance organizzativa** avviene in risalta elaborando:

1. il grado di raggiungimento di ogni **obiettivo operativo** come media degli indicatori attribuiti.
2. il grado di raggiungimento di ogni **obiettivo strategico** viene calcolato come media:
  - 2a. con un peso del 60%, della media di tutti gli indicatori attribuiti all'obiettivo strategico stesso.
  - 2b. con un peso del 40%, della media del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi operativi discendenti dall'obiettivo strategico stesso.

Nel caso di obiettivo strategico senza obiettivi operativi sottostanti, il grado di raggiungimento viene calcolato come media di tutti gli indicatori attribuiti all'obiettivo strategico stesso.

3. il grado di raggiungimento di ogni **linea strategica** come media del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi strategici discendenti dalla linea strategica stessa.
4. il grado di raggiungimento di ogni **ambito di competitività** come media del grado di raggiungimento di tutte le linee strategiche discendenti dall'area stessa.
5. la **performance organizzativa** come media del grado di raggiungimento di tutte le aree di competitività.

Il **calcolo della performance dei singoli ambiti organizzativi** avviene elaborando:

1. il grado di raggiungimento di ogni obiettivo operativo come media degli indicatori attribuiti (stesso del punto 1 del calcolo della performance organizzativa).
2. la performance dei **Servizi**<sup>1</sup> viene calcolata come media del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi di gruppo attribuiti a tale ambito.
3. la performance delle **Aree dirigenziali e Staff** viene calcolata come media
  - 3a. con un peso del 30%, della media del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi attribuiti ai responsabili dei Servizi/Uffici assegnati.
  - 3b. con un peso del 70%, della media delle performance degli Servizi/Uffici assegnati.

Il calcolo delle medie tiene conto del peso se attribuito in sede di pianificazione (media ponderata); se non attribuito si applica la media semplice.

1 o in alternativa, degli Uffici alle dirette dipendenze di Aree dirigenziali

## 2.3. VALUTAZIONE

La valutazione è un processo qualitativo di interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione e di attribuzione di significato che porta ad un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di performance conseguiti e programmati in relazione agli obiettivi e alla soddisfazione delle attese dei portatori d'interesse, nonché ai fattori di contesto. Questo permette di attivare in modo tempestivo gli eventuali interventi correttivi che possono rendersi necessari per lo svolgimento complessivo del processo di pianificazione.

In esito alla valutazione del monitoraggio intermedio, può rendersi necessaria la ridefinizione di alcuni obiettivi annuali (e dei relativi indicatori e target) 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 come "Revisioni" (al fine di garantirne la tracciabilità) aggiornando il Piano della performance. Nel caso degli obiettivi strategici previsti nella RPP, l'attività di revisione è a cura del Consiglio in sede di assestamento del Preventivo economico.

In sintesi, le fasi di misurazione e valutazione della performance organizzativa pur essendo tra loro distinte, sono di fatto strettamente correlate. In particolare, si integrano:

- a monte, con la fase di pianificazione in termini di verifica e/o allineamento delle azioni/attività programmate ed in esecuzione;
- a valle, consentendo di alimentare i documenti previsti per la rendicontazione nei confronti degli stakeholder e, per via delle prescrizioni normative in materia di trasparenza, consentono, in ultima analisi, di esercitare il controllo sociale sulle performance della Camera, sulla loro coerenza e sulla loro rispondenza alle aspettative.

Grazie alla misurazione e valutazione della performance è possibile, infatti, acquisire un feedback di duplice natura a seconda che si guardi al livello strategico o a quello operativo:

- un primo feedback è tipicamente operativo, nel senso che riguarda la verifica circa la corretta esecuzione della strategia ossia, in pratica, l'allineamento delle risorse e dei processi con quanto formulato a livello strategico;
- il secondo feedback è di carattere più propriamente strategico e permette di comprendere in che modo viene perseguita la strategia. Se quest'ultima è portata avanti correttamente, ma i risultati conseguiti non sono coerenti con quelli attesi, occorre ripensare la strategia per correggere opportunamente la rotta.

## 2.4. FASI, ATTORI E TEMPI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La funzione di misurazione della performance è svolta per il rispettivi ruoli dai componenti della Tecnostruttura ed in particolare coinvolge nell'inserimento delle misure le PO e nella validazione il Segretario Generale e la Dirigenza. La funzione di valutazione alla performance complessiva dell'Ente e dei vari ambiti organizzativi è svolta dall'OIV previo confronto con il Segretario Generale e con la Dirigenza avvalendosi della Struttura tecnica di supporto e tiene conto del grado di raggiungimento degli obiettivi integrando la valutazione di indicatori sintetici, ove necessario, 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 a regime in futuro, trend storici o analisi comparative 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 sulla Camera utili a interpretare i risultati ottenuti.

Come già evidenziato in precedenza, alla valutazione della performance organizzativa partecipano anche gli utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'Amministrazione secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19 bis del D.Lgs. n. 150 del 2009 così come aggiornato dal D.Lgs. n. 74 del 2017.

La considerazione congiunta di tutti gli elementi considerati consente all'OIV di formulare e motivare un giudizio discrezionale sull'andamento dell'amministrazione in sede di monitoraggio e in occasione della redazione della Relazione della performance.



### 3. PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale può essere sinteticamente definita il contributo dei singoli dipendenti, attraverso il loro impegno professionale, alla determinazione dell'entità dell'operato e del livello di rendimento dell'organizzazione.

In particolare, l'art. 9 del D.Lgs. 150/2009, così come aggiornato dal D.Lgs. n. 74 del 2017, stabilisce quanto di seguito riportato **applicabile alla performance individuale del personale della Camera di commercio** (il contributo dell'Azienda Speciale CISE è valorizzato solo nella dimensione della performance organizzativa):

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

- *agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;*
- *al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*
- *alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;*
- *alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.*

....

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

- *al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*
- *alla qualità del contributo assicurato alla performance organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.”*

La performance individuale è costituita dall'insieme dei risultati conseguiti e delle prestazioni rese dal dipendente in relazione al contributo dato al conseguimento della mission istituzionale della Camera di commercio. Essa viene valutata diversamente in relazione ai differenti inquadramenti professionali e si distingue pertanto fra:

- Segretario generale;
- Dirigenti;
- Posizioni organizzative e Alte Professionalità (P.O.) ;
- Personale di categoria D non PO
- Personale di categoria C, categoria B3 e categoria B1

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

- risultati;
- comportamenti agiti e competenze,

e viene sviluppata su un duplice piano:

- quantitativo: relativo all'assegnazione di specifiche misure di performance (indicatori) correlati al sistema di obiettivi con specificazione di target;
- qualitativo: relativo agli aspetti comportamentali/relazionali e di competenze dimostrate.

Per i dipendenti con inquadramenti professionali più elevati assume maggiore rilievo il grado di raggiungimento dei risultati assegnati, per l'ovvia motivazione che, se un soggetto ha responsabilità e compiti direttivi, è corretto valutarlo in misura prevalente con riguardo agli effetti concretamente determinati dalle sue azioni.

Al contrario, i comportamenti rappresentano la componente fondamentale di valutazione per il personale inquadrato nelle categorie meno elevate, in quanto espressione dell'apporto al grado di conseguimento dei target di risultato definiti.

L'incidenza della componente “risultati” (e per converso di quella “comportamenti e competenze”) è quindi significativamente differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale, come di seguito specificato.

## Incidenza dei Risultati

	Risultati di performance			Comportamenti e competenze	Totale
	di Ente (a)	ambito organizzativo (b)	Obiettivi individuali (c)		
Segretario Generale	40,0	30,0	10,0	20,0	100,0
Dirigenti	15,0	45,0	20,0	20,0	100,0
Posizioni Organizzative/ Alte professionalità	10,0	30,0	20,0	40,0	100,0
Categorie D non PO, C, B3 e B1	5,0	15,0		20,0	60,0

(a) Si utilizza l'indicatore sintetico della performance organizzativa

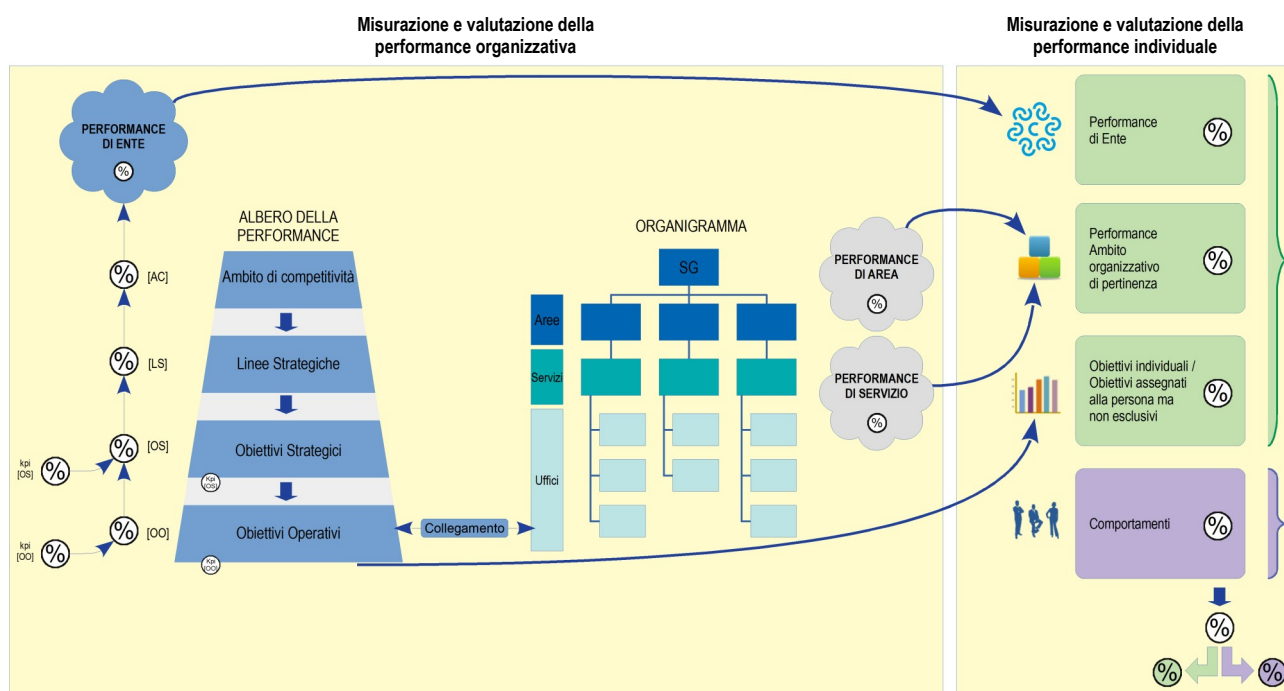
(b) Si utilizza l'indicatore sintetico della performance raggiunta dagli ambiti organizzativi (Aree e Servizi)

(c) per Segretario Generale, Dirigenti e Posizioni Organizzative/Alte professionalità si utilizza il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi individuali assegnati attribuendo il peso come indicato sulle singole schede degli obiettivi. Il restante Personale non ha obiettivi individuali ma partecipa a obiettivi operativi di gruppo.

Il punteggio massimo conseguibile per ogni categoria di personale dell'Ente è pari a 100.

Si vedano in Appendice i format delle varie tipologie di Schede di valutazione individuale.

In sintesi il processo di misurazione e valutazione complessivo che parte dalla performance organizzativa a quella individuale è rappresentato di seguito:



### 3.1. REQUISITI E PRINCIPI

Attraverso l'implementazione del SMVP si intende evidenziare l'apporto del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'organizzazione, chiarendo, a ciascuno, le aspettative in termini di risultati e comportamenti finalizzati anche allo sviluppo di capacità professionali e manageriali. Il Sistema è anche agganciato ai sistemi incentivanti dell'Ente e contribuisce, in tal modo, a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole al perseguimento delle finalità dell'Ente.

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



- predeterminazione e conoscenza preventiva degli obiettivi: questi sono infatti individuati attraverso un processo di confronto e di comunicazione nei confronti dei soggetti interessati e coinvolti;
- motivabilità del giudizio: attraverso l'utilizzo di schede di valutazione articolate;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- partecipazione al processo da parte del valutato: mediante monitoraggio e segnalazione del grado di raggiungimento e con la ricezione delle schede di valutazione.

In sede di monitoraggio infrannuale degli obiettivi, qualora dovessero verificarsi situazioni di criticità relative a comportamenti e competenze del personale, i dirigenti si attivano per un confronto con il personale interessato, al fine di un miglioramento della prestazione.

## 3.2. CRITERI E FATTORI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

Nel seguito sono sintetizzati i criteri, i fattori e i driver impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale (Segretario generale, Dirigenti, titolari di posizioni organizzativa, altri dipendenti) della Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini.

### 3.2.1. Segretario Generale Responsabile di Staff e Direttore Azienda speciale

Oggetto della valutazione del Segretario generale della Camera sono:

- i 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.
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate per conseguire i risultati prefissati.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti sono riconducibili a:

- **capacità di valutazione dei propri collaboratori:** realizzare una significativa differenziazione dei giudizi;
- **capacità direzionale:** chiarire gli obiettivi dell'Ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate, governare i processi su pianificazione, programmazione strategica e operativa dell'Ente nel complesso;
- **capacità di responsabilizzazione:** responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità, verificare funzioni delegate, facilitare il processo di crescita professionale dei collaboratori;
- **leadership:** assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'Ente;
- **innovatività:** stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
- **capacità relazionali e di networking:** curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'Ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale, favorire e promuovere il lavoro in team, anche in ambiti trasversali;
- **trasparenza e prevenzione della corruzione:** governare e indirizzare l'attività in materia di trasparenza e il processo di gestione del rischio e di diffusione della cultura e della legalità nell'Ente;
- **adempimento degli obblighi formativi:** partecipare al percorso formativo previsto dal Decreto MiSE 230/2012.

### 3.2.2. Dirigenti di Area

Oggetto della valutazione dei Dirigenti, compreso il Segretario generale nel caso di gestione diretta di Area, sono:

- i 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.
- 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 a:

- **capacità di valutazione dei propri collaboratori:** realizzare una significativa differenziazione dei giudizi;
- **capacità direzionale:** chiarire gli obiettivi dell'Ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate, governare i processi su pianificazione, programmazione strategica e operativa dell'Ente nel complesso;

- **capacità di responsabilizzazione:** responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità, verificare funzioni delegate, facilitare il processo di crescita professionale dei collaboratori;
- **leadership:** assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'Ente;
- **innovatività:** stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
- **capacità relazionali e di networking:** curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'Ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale, favorire e promuovere il lavoro in team, anche in ambiti trasversali;
- **trasparenza e prevenzione della corruzione:** governare e indirizzare l'attività in materia di trasparenza e il processo di gestione del rischio e di diffusione della cultura e della legalità nell'Ente;
- **capacità gestionale del personale:** motivare, orientare i comportamenti verso i risultati, promuovere il benessere organizzativo, risolvere i conflitti.

### 3.2.3. Posizioni organizzativa / Alte professionalità

Oggetto della valutazione delle Posizioni organizzative / alte professionalità sono:

- i 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.
- 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 a:

- **capacità di valutazione dei propri collaboratori:** contribuire ad una significativa differenziazione dei giudizi proposti al dirigente per la formulazione delle schede di valutazione delle performance individuali;
- **capacità gestionali:** tradurre in istruzioni ed azioni le direttive della dirigenza, coordinare e monitorare attività e progetti operativi, utilizzare le risorse disponibili in modo efficiente ed efficace, proporre azioni correttive o di miglioramento nella gestione operativa, contribuire al rispetto della compliance normativa secondo la direttiva ricevuta;
- **innovatività:** stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
- **capacità di responsabilizzare e valorizzare i collaboratori:** fare crescere le competenze, l'autonomia, stimolare comportamenti propositivi e pro-attivi da parte dei collaboratori, orientare il comportamento del personale assegnato verso gli obiettivi, promuovere il benessere organizzativo, saper gestire e risolvere conflitti;
- **cooperazione e team working:** lavorare in gruppo e collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'Ente;
- **capacità di svolgimento delle funzioni delegate:** lavorare in autonomia, assolvere alle funzioni delegate con puntualità, correttezza ed efficacia;
- **orientamento all'utenza:** mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio;
- **analisi e problem solving:** contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive.

### 3.2.4. Personale di categoria D non PO

Oggetto della valutazione dei dipendenti di categoria D non PO sono:

- i 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 sono riconducibili a:

- **autonomia:** assolvere alle funzioni assegnate senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato;

- **capacità propositiva e di problem solving:** proporre azioni di miglioramento dell'efficacia dell'attività, evidenziare eventuali criticità proponendo le soluzioni più idonee fra le alternative possibili;
- **cooperazione e team working:** lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'Ente;
- **flessibilità:** adattamento spontaneo alle esigenze dell'organizzazione e disponibilità al cambiamento;
- **capacità di eseguire i compiti assegnati:** lavorare in modo affidabile, tempestivo, completo e con qualità, in funzione degli obiettivi dell'Ente e dell'Area di appartenenza;
- **correttezza nell'esecuzione dei compiti assegnati:** rispettare le procedure, delle regole e delle disposizioni interne;
- **orientamento all'utenza:** mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio;
- **coinvolgimento personale:** applicare le conoscenze possedute alla propria realtà lavorativa e all'esercizio delle attività assegnate, con particolare riferimento al corretto svolgimento delle funzioni proprie della posizione ricoperta.

### 3.2.5. Personale di categoria C, categoria B3 e categoria B1

Oggetto della valutazione dei dipendenti di categoria C, categoria B3 e categoria B1 sono:

- i 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 sono riconducibili a:

- **qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza:** ossia il contributo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di area, di servizio, di team ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al plesso organizzativo di competenza;
- **cooperazione e team working:** lavorare in gruppo e di collaborare e/o sostituire i colleghi anche di altre strutture organizzative interne dell'Ente;
- **autonomia:** assolvere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato;
- **flessibilità:** adattare spontaneamente la prestazione alle esigenze dell'organizzazione e disponibilità al cambiamento;
- **capacità di eseguire i compiti assegnati:** lavorare in modo affidabile, tempestivo, completo e con qualità, in funzione degli obiettivi dell'Ente e dell'Area di appartenenza;
- **correttezza nell'esecuzione dei compiti assegnati:** rispetto delle procedure, delle regole e delle disposizioni interne;
- **orientamento all'utenza:** mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio
- **impegno:** dedizione, sollecitudine e motivazione che caratterizzano il lavoratore e la sua la prestazione.

### 3.3. PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

- assegnazione degli obiettivi operativi e dei comportamenti attesi;
- raccolta dei dati per eventuale valutazione e monitoraggio in itinere;
- misurazione degli obiettivi e valutazione dei comportamenti (scheda a consuntivo);
- comunicazione degli esiti delle valutazioni e individuazione delle eventuali azioni di miglioramento.

#### Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi

A regime la Giunta, entro il 31 gennaio, approva il Piano Performance che contiene gli obiettivi da raggiungere di tutto il personale dell'Ente e assegna in particolare al Segretario Generale quelli a lui riferiti nonché all'area Dirigenziale che lui stesso ricopre.

Il Segretario Generale provvede ad organizzare un incontro plenario per presentare gli obiettivi del Piano della performance e il SMVP vigente.

Il Segretario Generale assegna gli obiettivi, approvati nel Piano della performance ai Dirigenti dell'Ente.

I Dirigenti di Area e il Segretario Generale per i Servizi e gli Uffici in Staff, con le modalità del privato datore di lavoro, assegnano gli obiettivi, declinati per tutto il personale nel Piano della performance, alle Posizioni Organizzative e ai restanti dipendenti.

Ciascuna Posizione organizzativa, per il servizio di competenza, provvede ad organizzare colloqui individuali e/o di gruppo per fornire al personale assegnato informazioni ed eventuali chiarimenti sugli obiettivi e comportamenti attesi nonché sulle schede di valutazione.

### **Raccolta dei dati per eventuale valutazione e monitoraggio in itinere**

A regime, il Segretario generale, coadiuvato dalla Struttura Tecnica di supporto, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi nel corso dell'anno mediante colloqui con i Dirigenti. Questi ultimi, a loro volta, effettuano colloqui con le Posizioni Organizzative (ed eventualmente sessioni di lavoro collettive con i dipendenti dell'Area di competenza) allo scopo di verificare l'andamento della performance, modificare alcuni obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e di ri-orientare ove necessario i comportamenti.

### **Misurazione degli obiettivi e valutazione dei comportamenti**

Al termine del ciclo, la Struttura Tecnica di Supporto provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi, 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 componente "Comportamenti" è frutto di osservazioni dirette del personale assegnato da parte dei Dirigenti con il contributo delle Posizioni Organizzative.

La valutazione complessiva viene perciò effettuata:

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

Valutati	Valutatori
Segretario generale	Giunta, su proposta dell'OIV
Dirigenti	Segretario generale con l'ausilio dell'OIV
Posizioni organizzative / Alte professionalità	Dirigenti
Categorie D non PO, C, B3 e B1	Dirigenti con l'ausilio delle Posizioni organizzative

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

	Segretario generale	Dirigenti	PO	Cat. D non PO	Cat. C, cat. B3, cat. B1
• capacità di valutazione dei propri collaboratori					
• capacità direzionale					
• capacità di responsabilizzazione					
• leadership					
• innovatività					

	Segretario generale	Dirigenti	PO	Cat. D non PO	Cat. C, cat. B3, cat. B1
• capacità relazionali e di networking					
• trasparenza e prevenzione della corruzione					
• adempimento degli obblighi formativi					
• capacità gestionale del personale					
• capacità gestionali					
• capacità di responsabilizzare e valorizzare i collaboratori					
• cooperazione e team working					
• capacità di svolgimento delle funzioni delegate					
• orientamento all'utenza					
• analisi e problem solving					
• autonomia					
• capacità propositiva e di problem solving					
• flessibilità					
• capacità di eseguire i compiti assegnati					
• correttezza nell'esecuzione dei compiti assegnati					
• coinvolgimento personale					
• qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza					
• impegno					

Ognuno dei fattori di valutazione individuati è oggetto di specifica valutazione e a ciascuno è 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.

<b>Livelli di valutazione</b>	
Non adeguati alle attese	30%
Parzialmente adeguati alle attese	40%
In linea con le attese	60%
Al di sopra delle attese	70%
Molto al di sopra delle attese	80%
Eccellente	100%

Tutti i fattori individuati saranno usati per la corresponsione del trattamento accessorio previsto dalla contrattazione nazionale e integrativa (ad esempio produttività annua, progressioni economiche orizzontali, premio individuale, ecc.).

La valutazione sarà da considerare negativa qualora il valutato riporti un punteggio complessivo riferito alla performance individuale non superiore al 50% del punteggio massimo ottenibile, corrispondente ad una valutazione considerata "al di sotto" delle aspettative in relazione ai fattori di comportamento.

Qualora nel corso dell'anno si verificano casi di mobilità interna ovvero passaggi di categoria o di profilo professionale, la valutazione avverrà secondo il criterio di prevalenza ossia avverrà con riferimento al ruolo ricoperto o all'unità di cui il valutato ha fatto parte per il maggior numero di mesi (periodi maggiori a 16 giorni) nel corso dell'anno. Qualora non sia applicabile il predetto criterio, occorrerà compilare due distinte schede.

Nel caso in cui il periodo di presenza effettiva in servizio del valutato sia inferiore a tre mesi nell'arco dell'anno di

riferimento, tale da non consentire al valutatore di esprimere un giudizio compiuto sui risultati e sul comportamento, il dipendente non sarà oggetto di valutazione e non conseguirà alcun trattamento incentivante, ad eccezione dei casi tutelati dalla normativa tempo per tempo vigente.

Nel caso in cui un dipendente partecipi al raggiungimento di più obiettivi, occorre preventivamente pesarne l'apporto. La somma dei pesi assegnati deve essere pari a 100. Di norma il dipendente, con esclusione del personale di cat. D, non partecipa a più di due obiettivi per anno.

### **Comunicazione esiti delle valutazioni e individuazione eventuali azioni di miglioramento**

Una volta effettuate, la Giunta comunica al Segretario / Dirigente la sua valutazione; il Segretario ai Dirigenti la loro valutazione; i Dirigenti alle PO e al restante personale le rispettive valutazioni.

La comunicazione avviene mediante trasmissione della scheda di valutazione al personale interessato (anche a mezzo di posta elettronica).

Al fine di garantire l'allineamento tra risultati/comportamenti del dipendente e le attese della struttura sarà previsto un momento dedicato al confronto diretto fra il Dirigente valutatore/Posizione Organizzativa delegata.

In caso di valutazioni "non adeguate" o "parzialmente adeguate" il valutatore, attraverso colloqui individuali, verifica le motivazioni che hanno causato la valutazione stessa e fornisce indicazioni utili per migliorare le prestazioni e la professionalità dei soggetti valutati, individuando punti di forza/debolezza, eventuali interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per un piano di formazione individuale.

Il colloquio individuale può essere sempre richiesto dal valutato indipendentemente dalla valutazione conseguita.

### **3.4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

La coerenza del Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale e del giudizio di valutazione sono garantite, oltre che dalla normativa di riferimento, da alcuni elementi fondamentali del processo:

- assegnazione degli obiettivi;
- comunicazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi;
- monitoraggio dello stato di avanzamento in corso d'anno, con l'eventuale modifica di obiettivi, indicatori o target, laddove non più attuali, significativi o raggiungibili;
- rapporto responsabile-valutato, ovvero l'impegno del responsabile a sostenere il proprio collaboratore nel raggiungimento degli obiettivi, con incontri intermedi anche di gruppo per verificare l'avanzamento dei lavori e il comportamento richiesto;
- contraddittorio, ovvero la possibilità per il valutato di chiedere un riesame del giudizio espresso dal valutatore attivando la procedura di conciliazione.

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

Il valutato, nel termine di 7 giorni dalla data di consegna della scheda, può chiedere al valutatore il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutatore risponde accogliendo l'istanza di riesame ovvero motivandone il diniego.

Laddove la conciliazione abbia esito positivo e la valutazione venga revisionata, anche parzialmente, la nuova scheda finale sostituisce la precedente.

Rimangono salve le procedure di tutela giurisprudenziale previste dall'ordinamento.



#### 4. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI E I SISTEMI DI PIANIFICAZIONE PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Il presente SMVP è predisposto in coerenza con i principali strumenti organizzativi in vigore nell'Ente (Statuto e Regolamento interno di organizzazione) e nell'Azienda Speciale CISE (Statuto).

Il raccordo tra i principali documenti di pianificazione e programmazione in un'ottica di integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo economico e finanziario è rappresentato di seguito:

DOCUMENTI	CONTENUTI	SOGGETTI	TEMPI
Programma Pluriennale (Aree e Linee strategiche quinquennali)	Illustra i contenuti del mandato dell'organo politico-amministrativo che, garantito lo svolgimento dei compiti istituzionali, definisce gli ambiti e le linee strategiche da realizzare in relazione al contesto economico e normativo e al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio per lo sviluppo e la competitività del sistema imprenditoriale e territoriale.	Consiglio	Post insediamento del Consiglio
Relazione Previsionale e Programmatica (Obiettivi Strategici triennali)	Declina in obiettivi strategici le aree e le linee strategiche individuate nel Programma Pluriennale, apportando gli adeguamenti resi necessari dal contesto di riferimento.	Giunta (predisposizione) Consiglio (approvazione)	Entro il 31 ottobre
Preventivo Economico (annuale)	Contiene il Piano degli indicatori e dei risultati attesi. In allegato riporta il Preventivo annuale dell'Azienda Speciale CISE.	Giunta (predisposizione) Consiglio (approvazione)	Entro il 31 dicembre
Budget Direzionale (annuale)	Attribuisce ai Dirigenti le risorse per realizzare i compiti istituzionali generali e delle aree dirigenziali di riferimento.	Giunta	Entro il 31 dicembre
<b>Sistema di misurazione e valutazione della performance</b> <b>(annuale)</b>	<b>Codifica regole, procedure, attori e strumenti necessari alle attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.</b>	<b>Giunta</b>	<b>Entro il 31 gennaio</b>
Piano della Performance (Obiettivi Operativi annuali)	Declina in obiettivi operativi annuali gli obiettivi strategici triennali e le linee e gli ambiti strategici individuati nella Relazione Previsionale e Programmatica (che discendono dalle quinquennali del Programma Pluriennale), apportando gli adeguamenti resi necessari dal contesto di riferimento.	Giunta	Entro il 31 gennaio
Bilancio d'esercizio (annuale)	Contiene la Relazione sulla gestione e sui risultati e l'analisi dei risultati conseguiti rispetto al Piano degli indicatori e dei risultati attesi. In allegato riporta il Bilancio d'esercizio dell'Azienda Speciale CISE.	Giunta (predisposizione) Consiglio (approvazione)	Entro il 30 aprile
Relazione sulla Performance (annuale)	Evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati, rilevando anche gli eventuali scostamenti tra realizzato e previsto.	Giunta	Entro il 30 giugno



DOCUMENTI	CONTENUTI	SOGGETTI	TEMPI
Relazione sul funzionamento del SMVP (annuale)	Valuta a consuntivo il corretto funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance	OIV	Entro il 31 luglio
Aggiornamento del Preventivo Economico (annuale)	Aggiorna il Preventivo e apporta le modifiche eventualmente necessarie.	Giunta (predisposizione) Consiglio (approvazione)	Entro il 31 luglio
Monitoraggio del Piano della Performance (semestrale)	Rileva lo stato di avanzamento al 30 giugno del Piano della Performance dell'anno in corso e le eventuali revisioni necessaria al Piano medesimo.	Giunta	Entro il 30 settembre

I documenti del ciclo della performance sono redatti inoltre con il raccordo con il ciclo di prevenzione della corruzione e della trasparenza e con il Sistema di controllo interno nei suoi elementi e strumenti così come presenti e adottati dall'Ente.

L'attività di pianificazione dell'Ente è altresì collegata al Piano delle Azioni Positive.

---

## **5. ADOZIONE E REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

---

Il presente SMVP è adottato dalla Giunta della Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini, a valere per l'anno 2020 e sarà aggiornato annualmente così come previsto dal D.Lgs. n.150/09 aggiornato dal D.Lgs. n.74 del 2017 e nel rispetto delle Linee Guida diffuse in novembre 2018 ed elaborate da Unioncamere in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica e coerentemente con le Linee Guida diffuse in novembre 2019 relative al Piano della performance elaborate da Unioncamere in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica.

Tutti i contenuti del presente documento costituiscono pertanto un riferimento fondamentale e strutturato per il ciclo della performance 2020 della Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini.

**Scheda di pianificazione e programmazione degli obiettivi strategici**

<b>Ambito strategico</b>	<b>1</b>
<b>Linea strategica</b>	<b>1A</b>
<b>Obiettivo strategico</b>	1A1
<b>Anni di riferimento</b>	t – t+1 – t+2
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto / Intervento per il tramite dell'Azienda speciale CISE
<b>Missione (DM 27/3/2013)</b>	
<b>Programma (DM 27/3/2013)</b>	
<b>Dirigente responsabile</b>	(della Camera di commercio)
<b>Direttore responsabile</b>	dell'Azienda speciale CISE:
<b>Risultato strategico atteso</b>	

Indicatore (kpi)	Algoritmo	Peso	U.M.	Target anno t	Target anno t+1	Target anno t+2

**Scheda di pianificazione e programmazione degli obiettivi operativi**

<b>Ambito strategico</b>	<b>1</b>
<b>Linea strategica</b>	<b>1A</b>
<b>Obiettivo strategico</b>	1A1
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>1A1x1</b>
<b>Anno di riferimento</b>	t
<b>Dirigente responsabile</b>	(della Camera di commercio)
<b>Direttore responsabile</b>	dell'Azienda speciale CISE:
<b>Responsabile (PO)</b>	
<b>Unità Organizzativa</b>	
<b>Risultato operativo atteso</b>	
<b>Coinvolgimento degli stakeholder</b>	

Risorse umane dedicate	Impegno previsto (%)

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target anno t



**Scheda di misurazione e valutazione  
performance individuale anno t  
Segretario Generale Responsabile di Staff e Direttore Azienda speciale**

<b>RISULTATI</b>	Performance di Ente	Peso attribuito	Indicatore sintetico	Punteggio	
					Punteggio / Peso
					0,0 / 40,0
	Ambito organizzativo di diretta responsabilità	Peso attribuito	Indicatore sintetico	Punteggio	
					Punteggio / Peso
					0,0 / 30,0
	Obiettivi individuali	Peso attribuito	Grado raggiungimento	Punteggio	
					Punteggio / Peso
		0,0%			0,0 / 10,0

<b>COMPORAMENTI</b>	Peso attribuito	Livello di valutazione	Punteggio	
	12,5%	Capacità di valutazione dei propri collaboratori		
	12,5%	Capacità direzionale		
	12,5%	Capacità di responsabilizzazione		
	12,5%	Leadership		
	12,5%	Innovatività		
	12,5%	Capacità relazionali e di networking		
	12,5%	Trasparenza e prevenzione della corruzione		
	12,5%	Adempimento degli obblighi formativi		
	100,0%			Punteggio / Peso
				0,0 / 20,0

Punteggio / Peso complessivo

0,0 / 100,0

**Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)**

**Azioni di sviluppo organizzativo e professionale**

(data)

(il valutatore)

(il valutato)

**Scheda di misurazione e valutazione  
performance individuale anno t  
Dirigente di Area \_\_\_\_\_**

<b>RISULTATI</b>	Performance di Ente		Peso attribuito	Indicatore sintetico	Punteggio	
						Punteggio / Peso
						0,0 / 15,0
	Ambito organizzativo di diretta responsabilità		Peso attribuito	Indicatore sintetico	Punteggio	
						Punteggio / Peso
						0,0 / 45,0
	Obiettivi individuali		Peso attribuito	Grado raggiungimento	Punteggio	
						Punteggio / Peso
			0,0%			0,0 / 20,0

<b>COMPORAMENTI</b>	Peso attribuito		Livello di valutazione	Punteggio	
	12,5%	Capacità di valutazione dei propri collaboratori			
	12,5%	Capacità direzionale			
	12,5%	Capacità di responsabilizzazione			
	12,5%	Leadership			
	12,5%	Innovatività			
	12,5%	Capacità relazionali e di networking			
	12,5%	Trasparenza e prevenzione della corruzione			
	12,5%	Capacità gestionale del personale			
	100,0%				Punteggio / Peso
					0,0 / 20,0

Punteggio / Peso complessivo  
0,0 / 100,0

**Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)**

**Azioni di sviluppo organizzativo e professionale**

\_\_\_\_\_  
(data)

\_\_\_\_\_  
(il valutatore)

\_\_\_\_\_  
(il valutato)

**Scheda di misurazione e valutazione  
performance individuale anno t  
Posizione organizzativa / Alta professionalità**

<b>RISULTATI</b>	<b>Performance di Ente</b>		Peso attribuito	Indicatore sintetico	Punteggio	
						Punteggio / Peso
						0,0 / 10,0
	<b>Ambito organizzativo di diretta responsabilità</b>		Peso attribuito	Indicatore sintetico	Punteggio	
						Punteggio / Peso
						0,0 / 30,0
	<b>Obiettivi individuali</b>		Peso attribuito	Grado raggiungimento	Punteggio	
						Punteggio / Peso
						0,0 / 20,0

<b>COMPORAMENTI</b>	Peso attribuito	Livello di valutazione	Punteggio	
	12,5%	Capacità di valutazione dei propri collaboratori		
	12,5%	Capacità gestionali		
	12,5%	Innovatività		
	12,5%	Capacità di responsabilizzare e valorizzare i collaboratori		
	12,5%	Cooperazione e team working		
	12,5%	Capacità di svolgimento delle funzioni delegate		
	12,5%	Orientamento all'utenza		
	12,5%	Analisi e problem solving		
	100,0%			Punteggio / Peso
				0,0 / 40,0

Punteggio / Peso complessivo  
**0,0 / 100,0**

**Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)**

**Azioni di sviluppo organizzativo e professionale**

\_\_\_\_\_  
(data)

\_\_\_\_\_  
(il valutatore)

\_\_\_\_\_  
(il valutato)



**Scheda di misurazione e valutazione performance individuale anno t  
Personale di categoria D non PO**

<b>RISULTATI</b>	<b>Performance di Ente</b>		Peso attribuito	Indicatore sintetico	Punteggio		
						Punteggio / Peso	0,0 / 5,0
	<b>Ambito organizzativo di pertinenza</b>		Peso attribuito	Indicatore sintetico	Punteggio		
						Punteggio / Peso	0,0 / 15,0
	<b>Obiettivi assegnati alla persona ma non esclusivi</b>		Peso attribuito	Grado raggiungimento	Punteggio		
						Punteggio / Peso	0,0 / 20,0
			0,0%				

Performance organizzativa

<b>COMPORAMENTI</b>	Peso attribuito		Livello di valutazione	Punteggio			
	12,5% Autonomia						
	12,5% Capacità propositiva e di problem solving						
	12,5% Cooperazione e team working						
	12,5% Flessibilità						
	12,5% Capacità di eseguire i compiti assegnati						
	12,5% Correttezza nell'esecuzione dei compiti assegnati						
	12,5% Orientamento all'utenza						
12,5% Coinvolgimento personale							
	100,0%					Punteggio / Peso	0,0 / 60,0

Performance individuale

Punteggio / Peso complessivo  
0,0 / 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 ► 0,0 / 40,0 ► 0,0%  
 Performance individuale ► 0,0 / 60,0 ► 0,0%

**Scheda di misurazione e valutazione  
performance individuale anno t  
Personale di categoria C, categoria B3 e categoria B1**

<b>RISULTATI</b>	<b>Performance di Ente</b>	Peso attribuito	Indicatore sintetico	Punteggio		Punteggio / Peso	0,0 / 5,0	<b>Performance organizzativa</b>
	<b>Ambito organizzativo di pertinenza</b>	Peso attribuito	Indicatore sintetico	Punteggio		Punteggio / Peso	0,0 / 15,0	
	<b>Obiettivi assegnati alla persona ma non esclusivi</b>	Peso attribuito	Grado raggiungimento	Punteggio		Punteggio / Peso	0,0 / 20,0	
<b>COMPORTAMENTI</b>	Peso attribuito	Livello di valutazione		Punteggio		Punteggio / Peso		<b>Performance individuale</b>
	12,5%	Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza				0,0 / 60,0		
	12,5%	Cooperazione e team working						
	12,5%	Autonomia						
	12,5%	Flessibilità						
	12,5%	Capacità di eseguire i compiti assegnati						
	12,5%	Correttezza nell'esecuzione dei compiti assegnati						
	12,5%	Orientamento all'utenza						
	12,5%	Impegno						
100,0%					Punteggio / Peso complessivo		0,0 / 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	▶	0,0 / 40,0	▶	0,0%
Performance individuale	▶	0,0 / 60,0	▶	0,0%