



CAMERA DI COMMERCIO
DEL MOLISE

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

approvato dalla Giunta con Deliberazione n. 28 del il 29/04/2021

INDICE

PREMESSA.....	2
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA.....	4
1.1 Natura dell’Ente.....	4
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti.....	5
1.3 Organizzazione dell’Ente.....	6
2. IL SISTEMA.....	9
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	14
3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati.....	17
3.2 Criteri definizione di obiettivi, indicatori e target.....	23
3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa.....	26
3.4 Valutazione della performance organizzativa.....	27
3.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	28
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	29
4.1 Requisiti e principi.....	32
4.2 Criteri e fattori di valutazione dei comportamenti/competenze del personale.....	32
4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale.....	32
4.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa.....	38
4.2.3 Personale non dirigente e non PO.....	43
4.3 Modalità di valutazione della performance individuale.....	53
4.4 Procedure di conciliazione.....	55
5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA.....	57
6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO.....	58
7. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI.....	60
APPENDICE – ESEMPI.....	62
→ Scheda di programmazione.....	62
→ Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa.....	63
→ Schede di valutazione individuale.....	64
→ Scheda anagrafica indicatori.....	68

PREMESSA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (d'ora innanzi SMVP) è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, costituendo, di fatto, il "ciclo di gestione della performance".

Il SMVP, oggetto del presente documento, è il primo adottato dalla CCIAA del Molise istituita con Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico 4 marzo 2015, mediante accorpamento delle Camere di Commercio di Campobasso ed Isernia. Considerato che il Decreto suddetto ha previsto, all'art. 3 "Successione nei rapporti giuridici, finanziari, patrimoniali", comma 4, che *"I regolamenti e gli atti amministrativi a contenuto generale delle preesistenti camere di commercio, restano in vigore, in quanto compatibili, sino a quando non sono adottati i corrispondenti nuovi regolamenti della camera di commercio del Molise"* e tenuto conto che i contenuti dei Sistemi di Misurazione e Valutazione (S.M.V.) della performance adottati rispettivamente dalle cessate Camere di commercio di Campobasso ed Isernia sono tra loro analoghi e, quindi, compatibili, essi sono stati applicati dalla Camera di Commercio del Molise in quanto vigenti fino all'adozione di un nuovo Sistema da parte dell'Ente.

Il presente documento è stato predisposto in ottemperanza a quanto previsto dal decreto legislativo 150/2009, modificato, da ultimo, dal decreto legislativo 74/2017, che ne impone:

- a) l'aggiornamento annuale, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione;
- b) maggiore attenzione agli indicatori di impatto (outcome);
- c) maggiore enfasi sulla performance organizzativa, anche in termini di "peso" prevalente nella valutazione della dirigenza e del personale incaricato di posizione organizzativa;
- d) maggiore attenzione alla partecipazione degli utenti interni/esterni alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, in rapporto alla qualità dei servizi resi;
- e) maggiore differenziazione delle valutazioni da parte della dirigenza.

Tali contenuti sono stati ripresi e declinati nelle Linee Guida per l'intero sistema camerale che Unioncamere ha predisposto sul tema, con la collaborazione del Dipartimento della Funzione pubblica – nell'ambito del Laboratorio sul ciclo della performance attivato nell'aprile 2018, Linee a cui questa Camera di Commercio si è attenuta nella definizione del proprio SMVP.

Le Linee guida di Unioncamere sostituiscono, per le Camere di commercio, le seguenti Delibere CIVIT/ANAC: - Delibera n. 89/2010; - Delibera n. 104/2010; - Delibera n. 114/2010; - Delibera n. 1/2012, paragrafi 3 e 4.

Con deliberazione n. 96 del 21/12/2018, la Giunta camerale ha condiviso e approvato i criteri generali a cui riferire il nuovo SMVP:

1. **la misurazione della performance generale dell'Ente**, che costituisce un ambito della valutazione individuale dei dirigenti in base all'art. 9, comma 1, lettera c), del Dlgs n. 150/2009 (*"alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura"*), viene effettuata anche attraverso l'utilizzo di indicatori concernenti lo stato di salute finanziario e organizzativo dell'amministrazione, che consentano di esprimere un giudizio sull'ente nel suo complesso;
2. **la misurazione della performance organizzativa delle strutture interne** in cui si articola l'ente viene effettuata attraverso gli obiettivi strategici ed operativi. Gli obiettivi operativi sono assegnati a ciascuna unità organizzativa e la misurazione viene effettuata attraverso indicatori di efficacia, efficienza, qualità e quantità. Gli obiettivi strategici, cui concorrono più unità organizzative, vengono misurati ove possibile anche attraverso indicatori d'impatto. L'incidenza sulla performance organizzativa ed individuale degli obiettivi strategici ed operativi viene stabilita, dal sistema di misurazione e valutazione, valorizzando lo sforzo gestionale delle strutture;
3. **i comportamenti professionali ed organizzativi del personale non dirigenziale** saranno differenziati in base alle

categorie di inquadramento, secondo i contenuti professionali che le rispettive declaratorie contrattuali declinano;

4. **la disciplina delle procedure di conciliazione** è ispirata al principio della massima celerità, della terzietà e dell'assistenza legale e/o sindacale e potrà essere attivata solo in presenza di motivazioni circostanziate;
5. **la tempistica dei monitoraggi infra-annuali** terrà conto dell'esigenza di contemperare l'efficienza e l'utilità ai fini dell'attivazione dei processi rimodulativi degli obiettivi;
6. **la disciplina dell'assegnazione degli obiettivi individuali** è ispirata al criterio di coerenza tra gli obiettivi indicati dagli organi di indirizzo politico, desumibili dalle linee di mandato, e l'azione amministrativa e gestionale dei dirigenti;
7. il sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni deve prevedere un'**adeguata connessione** ed una razionale integrazione **tra i diversi livelli di misurazione della performance organizzativa e individuale**, in modo tale che vi sia coerenza tra i risultati conseguiti ai diversi livelli;
8. **i livelli premiali** sono sviluppati in base ad una scala di merito, in modo da assicurare la necessaria articolazione delle azioni valutative ed un'adeguata differenziazione della distribuzione degli istituti premiali;
9. in relazione agli obiettivi di performance (operativi ed individuali), devono essere previsti meccanismi di verifica dell'**orientamento al miglioramento della qualità dei servizi e degli interventi**, che tenga conto della specifica situazione di contesto e dell'apparato motivazionale a supporto dell'individuazione dei target degli indicatori;
10. **gli indicatori** utilizzati per la misurazione degli obiettivi, a qualsiasi livello, **devono presentare una fonte certa ed affidabile**, che deve essere garantita da sistemi interni o esterni di rilevazione;
11. la disciplina della considerazione della **capacità di differenziazione delle valutazioni**, specifico ambito di valutazione individuale dei dirigenti, deve tenere conto dell'effettivo esercizio del potere valutativo e deve essere ponderata in relazione all'entità del personale valutato.

Con deliberazione n. 99 del 10/12/2020, la Giunta camerale ha approvato la proposta di SMVP della Camera di commercio del Molise, elaborata con riferimento ai predetti criteri generali. Tale proposta, quindi, è stata trasmessa all'Organismo con funzioni analoghe (OIV) dell'ente, al fine di acquisire il previsto parere vincolante ai sensi del citato art. 7 comma 1 del d.Lgs. 150/2009 e smi, al Comitato Unico di Garanzia (CUG) per lo svolgimento della funzione consultiva di propria competenza disposta dall'art. 21 della Legge 183/2010 e dalle Direttive n. 1/2011 e n. 2/2019 nonché alle rappresentanze sindacali, sia aziendali (RSU) che territoriali, per il confronto previsto dalle disposizioni contrattuali nazionali di comparto (CCNL Funzioni Locali).

A conclusione delle fasi procedurali descritte, la Giunta camerale, preso atto delle osservazioni pervenute dalla RSU, nonché di quelle formulate dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) operativo presso l'Ente, e visto il parere vincolante rilasciato dall'OIV in data 27 aprile 2021 (Verbale n. 3/2021), ha aggiornato la propria precedente proposta di SMVP recependo le osservazioni dell'OIV, ed ha approvato altresì, in via definitiva, il presente Sistema, in allegato alla Deliberazione n. 28 del 29/04/2021.

A garanzia della più ampia trasparenza e condivisione del SMVP, l'Ente assicura la massima diffusione di ogni informazione riguardante il Ciclo della Performance tramite la pubblicazione dei principali documenti (SMVP, Piano della Performance, Relazione della performance ...) nella sezione Amministrazione Trasparente del sito camerale.

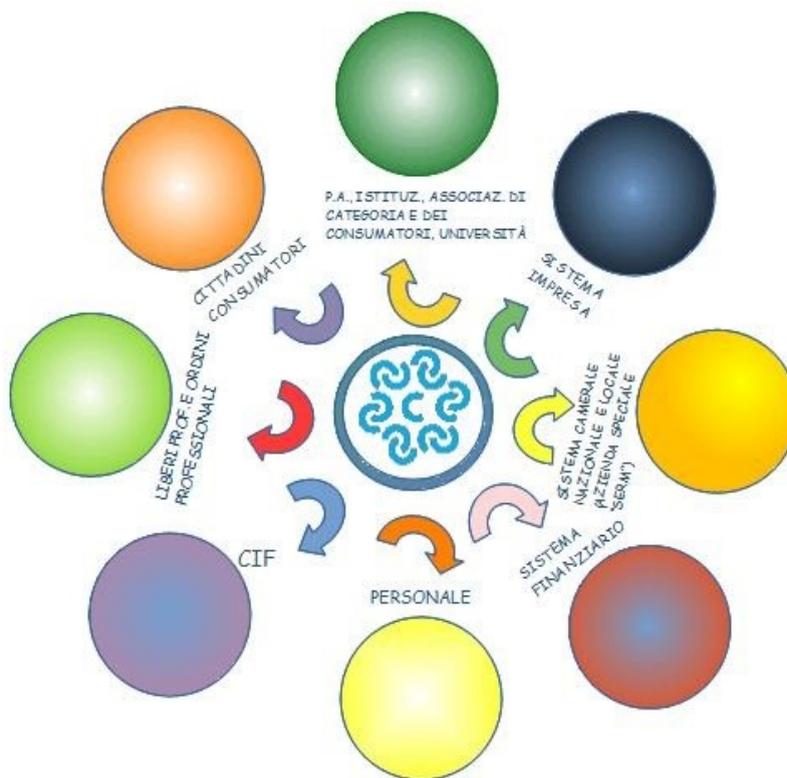
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA

1.1 Natura dell'Ente

La Camera di Commercio del Molise, in base alla 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 nell'ambito delle economie locali.

È dotata di un proprio statuto, definisce un proprio programma di azioni e lo realizza con risorse proprie.

La Camera di Commercio si trova al centro di un complesso e articolato sistema di rapporti con istituzioni, formazioni sociali e soggetti privati (cittadini/consumatori), mantenendo sempre al centro dei propri interessi il sistema impresa.



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.



Semplificazione e trasparenza

- ▶ Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi
- ▶ Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa



Orientamento al lavoro e alle professioni

- ▶ Orientamento
- ▶ Alternanza scuola-lavoro e formazione per il lavoro
- ▶ Supporto incontro domanda-offerta di lavoro
- ▶ Certificazione competenze



Internazionalizzazione

- ▶ Informazione, formazione, assistenza all'export
- ▶ Servizi certificativi per l'export



Tutela e legalità

- ▶ Tutela della legalità
- ▶ Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato
- ▶ Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti
- ▶ Sanzioni amministrative
- ▶ Metrologia legale
- ▶ Registro nazionale protesti
- ▶ Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi
- ▶ Rilevazione prezzi/tariffe e Borse merci
- ▶ Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e Organismi di controllo
- ▶ Tutela della proprietà industriale



Turismo e cultura

- ▶ Iniziative a sostegno del settore turistico e dei beni culturali



Digitalizzazione

- ▶ Gestione Punti impresa digitale
- ▶ Servizi connessi all'Agenda digitale



Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti

- ▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
- ▶ Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
- ▶ Osservatori economici



Ambiente e sviluppo sostenibile

- ▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
- ▶ Tenuta Albo gestori ambientali
- ▶ Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale

1.3 Organizzazione dell'Ente

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

- il Consiglio, organo di indirizzo generale cui spetta, tra l'altro, la programmazione e l'approvazione dei bilanci. Il Consiglio attualmente in carica, in scadenza il prossimo 18 gennaio 2021, è composto da 28 componenti di cui venticinque in rappresentanza dei settori economici e tre in rappresentanza, rispettivamente, delle organizzazioni sindacali dei lavoratori, delle associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti e dei liberi professionisti. Dal prossimo rinnovo, la composizione scenderà a n. 19 componenti in quanto quelli in rappresentanza dei settori economici, designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio, scenderanno a sedici. Il Consiglio dura in carica cinque anni dalla data di insediamento.
- la Giunta, organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da 8 membri eletti dal Consiglio camerale. Dal prossimo rinnovo del Consiglio, il numero scenderà a 5, oltre il Presidente;
- 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 con funzioni analoghe a quelle di cui all'art. 14 comma 4 del D. Lgs. n.150/2009 e s.m.i. (di seguito OIV), nella forma di organo monocratico, rinnovato nell'incarico con provvedimento della Giunta camerale n. 6 del 31/01/2019). L'Organismo, con funzioni consultive e tecniche, è tenuto a svolgere un ruolo fondamentale nel processo di misurazione e valutazione delle strutture e dei dirigenti e nell'adempimento degli obblighi di integrazione e trasparenza previsti per le amministrazioni pubbliche. Lo stesso 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. Con determinazione d'urgenza del Presidente n. 5 del 24 marzo 2020 – ratificata dalla Giunta con deliberazione n. 26 del 30 marzo 2020 - è stata approvata la modifica dell'assetto macro strutturale dell'Ente, in ordine alle competenze e alle funzioni assegnate alle Aree dirigenziali già presenti nella struttura organizzativa dell'ente (macro-struttura), determina sottoposta poi alla ratifica della Giunta camerale nella riunione del 30 marzo 2020. La revisione dell'assetto organizzativo macro-strutturale è stata formulata alla luce delle linee generali di indirizzo fornite dalla Giunta camerale nonché dell'analisi delle funzioni operata, a livello di sistema camerale, con la mappa dei processi predisposta da Unioncamere e recepita, per i processi e gli ambiti cd. Primari, dal Decreto MISE 7 aprile 2019 in vigore dal 30 aprile 2019.

La nuova articolazione della macro-struttura conferma la presenza delle due Aree dirigenziali preesistenti, oltre che del Segretario Generale, pur modificandone le competenze, attraverso la diversa collocazione di una Unità Operativa, l'assegnazione di ulteriori funzioni alle Aree e lo spostamento di altre competenze e funzioni tra le stesse.

Conseguentemente, con la determina dirigenziale n. 43 del 30/03/2020, è stata approvata la nuova microstruttura dell'Ente che vede al vertice il Segretario generale a cui è assegnata, altresì, la responsabilità delle Aree dirigenziali presenti nella stessa (non essendoci ulteriori figure dirigenziali in servizio presso l'Ente) nonché la direzione dell'Azienda Speciale "SERM", organismo strumentale della Camera di Commercio del Molise ai sensi dell'art. 2 comma 5 della legge n. 580/93 come da ultimo modificata dal d.Lgs. n. 219/2016.

Con la suddetta determina, inoltre, sono state istituite cinque aree di posizione organizzativa di cui quattro, già presenti nel precedente assetto, associate a ciascuno dei due Servizi presenti in entrambe le Aree dirigenziali, mentre una quinta, riferita ad una unità operativa posta, nella nuova struttura, in staff al Segretario Generale.

Gli incarichi relativi alle posizioni organizzative sono stati conferiti con determinazione dirigenziale n.50 del 30/03/2020.

In particolare, l'assetto organizzativo, approvato con determina n. 43 del 30/03/2020, risulta così definito:

- **in staff al SEGRETARIO GENERALE**

U.O. Comunicazione, Segreteria direzionale, Ufficio relazioni con il pubblico

- **in line**

AREA DIRIGENZIALE "A" - SVILUPPO DEL SISTEMA ECONOMICO, SERVIZI DIGITALI, SERVIZI GENERALI E DI SUPPORTO a cui fanno capo tre unità operative semplici (U.O) e due Servizi:

U.O. Promozione e sviluppo del turismo e valorizzazione del patrimonio culturale

U.O. Servizi per la digitalizzazione

U.O. Orientamento al lavoro ed alle professioni – Rilevazioni statistiche e osservatori economici

Servizio " PERFORMANCE, CONTROLLO E AFFARI GENERALI"

U.O. Performance camerale - Anticorruzione e trasparenza - Organizzazione camerale

U.O. Gestione e supporto agli organi - Gestione documentale - Affari generali e legali

Servizio "GESTIONE RISORSE"

U.O. Gestione giuridica ed economica del personale

U.O. Acquisti - Patrimonio e servizi di sede

U.O. Diritto annuale, contabilità e finanza

AREA DIRIGENZIALE "B" - ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

a cui fanno capo i due seguenti Servizi:

Servizio "REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO"

U.O. Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato - Tutela della proprietà industriale - Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti - Metrologia legale - Registro nazionale protesti - Rilevazione Prezzi e tariffe - Servizi di composizione delle controversie

U.O. Ambiente e Sviluppo sostenibile - Servizi di composizione delle situazioni di crisi

U.O. Sanzioni

Servizio "SERVIZI ANAGRAFICO-CERTIFICATIVI PER LE IMPRESE"

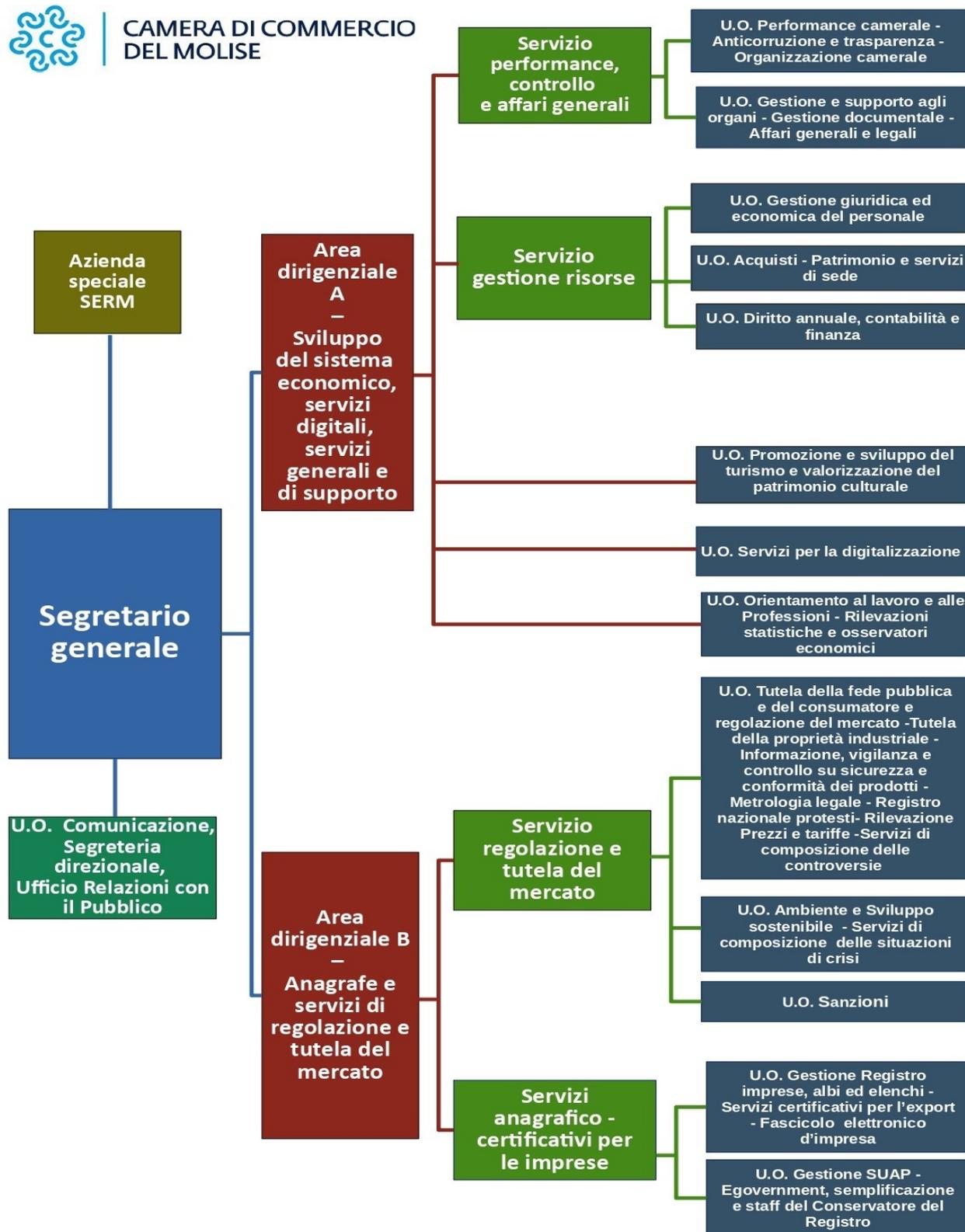
U.O. Gestione Registro imprese, albi ed elenchi - Servizi certificativi per l'export -

Fascicolo elettronico d'impresa

U.O. Gestione SUAP - E-government, semplificazione e staff del Conservatore del Registro

Infine, il Segretario generale ha provveduto ad assegnare il personale della Camera di Commercio del Molise alle Unità Operative presenti nella struttura organizzativa dell'Ente, completandone così il percorso di revisione.

Il vigente organigramma (allegato A determinazione dirigenziale n. 43 del 30/03/2020), che rappresenta la struttura organizzativa dell'Ente camerale, è pertanto così articolato:



IL SISTEMA ALLARGATO. La Camera di commercio del Molise, nello svolgimento delle proprie funzioni istituzionali a beneficio delle imprese e dell'economia locale, si avvale anche dell' Azienda Speciale "SERM", organismo strumentale ai sensi dell'art. 2 comma 5 della legge n. 580/93 come da ultimo modificata dal d.Lgs. n. 219/2016. Altresì, ai sensi dell'art.2 c. 4 della Legge 580/93 e s.m., l'Ente, per il raggiungimento dei propri scopi, partecipa con altri soggetti pubblici e privati, ad organismi anche associativi, ad enti, a consorzi e a società.

2. IL SISTEMA

Per Sistema di misurazione e valutazione della performance (d'ora in poi solo SMVP) s'intende un complesso di regole, procedure, attori e strumenti, con le relative relazioni di reciprocità (in sede di "partecipazione" al percorso/processo valutativo), da un lato, ed integrazioni di dati, informazioni ed output generati, dall'altro; complesso, grazie al quale l'ente è appunto in grado di sovrintendere alle proprie attività di misurazione e valutazione della performance sia organizzativa che individuale.

Il Sistema è un elemento essenziale per il ciclo di gestione della performance, in quanto definisce le sue modalità di realizzazione nelle diverse fasi che lo compongono.

Si tratta, in pratica, di una serie di regole che l'ente si dà 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.

Le componenti fondamentali del SMVP, di seguito specificate, sono:

1. le dimensioni della performance
2. gli elementi di base del sistema (obiettivi, indicatori, ecc.)
3. le fasi del processo
4. gli adempimenti relativi a ciascuna fase del processo
5. gli attori coinvolti nella varie fasi.

1. Le dimensioni della performance

Il Sistema ne considera due:

- ✓ la **performance organizzativa**, la quale esprime 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. Riguarda l'ente nel suo complesso e le singole Aree dirigenziali e può riguardare anche progetti strategici che coinvolgono in maniera trasversale, per un periodo temporalmente contingentato, diverse articolazioni organizzative della Camera.
- ✓ la **performance individuale**, la quale 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.

2. Gli elementi di base del SMVP

Gli elementi di base, che verranno specificati nel successivo paragrafo 3.2, sono:

- ✓ Obiettivi
- ✓ Indicatori
- ✓ Misure
- ✓ Target.

Gli **obiettivi** si distinguono in **strategici** (o specifici, secondo le recenti modifiche normative) e **operativi**.

Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento a orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza, richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo; nella prassi sono stati

sempre intesi su base triennale (e il D.lgs. 74 lo ha sancito in maniera esplicita). Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività delle amministrazioni.

Al raggiungimento degli **obiettivi**, siano essi di carattere strategico od operativo, possono concorrere diversi **indicatori**, composti da due o più **misure** elementari, a cui viene associato un **target** di risultato atteso.

Gli **indicatori** sono i parametri, generalmente di carattere quantitativo, che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi. Gli indicatori sono collegati agli obiettivi e vanno selezionati ovviamente sulla base di questi ultimi. Le loro tipologie, pertanto, sono pertinenti a ciascuno degli ambiti degli obiettivi da misurare (strategici, operativi, economico-patrimoniali).

Le **misure** sono componenti (di carattere quali-quantitativo; ad es. di costo, di tempo, di qualità) elementari, le quali, combinate insieme, costituiscono generalmente un parametro più complesso (indicatore) in grado di fornire un'informazione sintetica circa uno specifico fenomeno (in questo caso, il raggiungimento dell'obiettivo). I **target** sono i livelli attesi di performance che si desidera ottenere ai fini del raggiungimento di un obiettivo (tale raggiungimento viene misurato attraverso gli indicatori).

3. Le fasi del processo

Il processo è articolato nelle seguenti fasi:

- ✓ Pianificazione/programmazione
- ✓ Misurazione
- ✓ Valutazione
- ✓ Rendicontazione

4. Gli adempimenti relativi a ciascuna fase del processo

La **programmazione strategica** e la **pianificazione operativa** si realizzano attraverso la definizione e individuazione degli obiettivi strategici e operativi completi dei rispettivi indicatori e target.

Per **misurazione** s'intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti prodotti su utenti e stakeholder, attraverso l'utilizzo del sistema di indicatori (KPI) definiti in fase di pianificazione. La misurazione può essere realizzata in momenti diversi e a diversi livelli, anche attraverso l'utilizzo di una specifica strumentazione. La misurazione realizzata in periodi intermedi di tempo è detta "monitoraggio" e costituisce un momento importante di verifica rispetto alla performance attesa.

Per **valutazione** s'intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto a un valore di riferimento (target) e individua le eventuali azioni di miglioramento. Si realizza esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di performance conseguiti e quelli programmati.

La fase di **rendicontazione** si attua attraverso la produzione di una reportistica necessaria agli stakeholder (soprattutto agli amministratori) al fine di valutare l'operato dell'Ente.

Le due fasi intermedie, oltre ad essere fortemente collegate tra loro, sono integrate con la fase di **pianificazione** in termini di verifica e/o allineamento delle azioni/attività programmate ed in esecuzione e con la fase di **rendicontazione**, poiché consentono di alimentare i documenti previsti in quest'ultima fase.

5. Gli attori coinvolti

Sono:

- ✓ **la tecnostruttura**, ossia l'insieme dei soggetti che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo e sono responsabilizzati per il raggiungimento di determinati risultati nella Camera di commercio. La tecnostruttura è composta da:
 - Segretario Generale
 - Dirigenti
 - Posizioni organizzative e/o responsabili di Unità organizzativa
 - personale assegnato alle Unità organizzative;
- ✓ **la struttura di supporto**, ossia quei soggetti interni, (*assegnati all'unità organizzativa con funzioni in materia di controllo di gestione e alla Struttura Tecnica Permanente (STP) con funzioni di supporto all'Organismo con funzioni analoghe all'OIV*) e esterni (OIV) che affiancano la tecnostruttura nelle varie fasi del processo, fornendo assistenza ovvero sorvegliando tempi e modalità;
- ✓ **gli organi di indirizzo politico**, i quali avviano la fase di pianificazione con l'individuazione degli ambiti strategici e degli obiettivi ad essi correlati e a cui, in sede di rendicontazione delle attività, devono essere restituiti i risultati in linea con le strategie stabilite.

Di seguito è riportata la descrizione dei rapporti e delle interazioni tra gli attori coinvolti nelle diverse fasi del ciclo di gestione della performance. Al termine del paragrafo, è riportato il relativo schema grafico.

Nel quadro delle linee d'intervento approvate dal Consiglio e statuite nella programmazione pluriennale di mandato dell'ente, **la tecnostruttura** camerale procede a implementare il processo di pianificazione strategica e operativa. In particolare, sulla base degli obiettivi strategici individuati dal Consiglio e dallo stesso articolati annualmente nella Relazione Previsionale e Programmatica, il Segretario generale, sentiti i dirigenti e i titolari di posizione organizzativa (P.O.), propone alla Giunta gli indicatori e i target di livello strategico, indicando, altresì, i conseguenti obiettivi operativi e i rispettivi indicatori e target, nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili. L'attività di supporto fornita al Segretario generale da parte della struttura è orientata anche alla verifica della significatività degli obiettivi proposti e all'individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ossia di quelli che coinvolgono personale afferente a varie unità organizzative.

Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione - la Giunta approva il Piano della performance che li contiene procedendo alla contestuale assegnazione degli obiettivi al Segretario generale. Quest'ultimo, quindi, a seguire, attribuisce gli obiettivi ai Dirigenti che, a loro volta, ciascuno per l'area di competenza, li trasmettono ai titolari di Posizioni organizzative e al personale assegnato. In caso di assenza di titolari di aree dirigenziali, l'assegnazione degli obiettivi compete al Segretario generale.

La tecnostruttura è interessata anche dalla fase successiva di misurazione. In particolare, il personale assegnato alle diverse Unità Organizzative (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 rilevati (validazione).

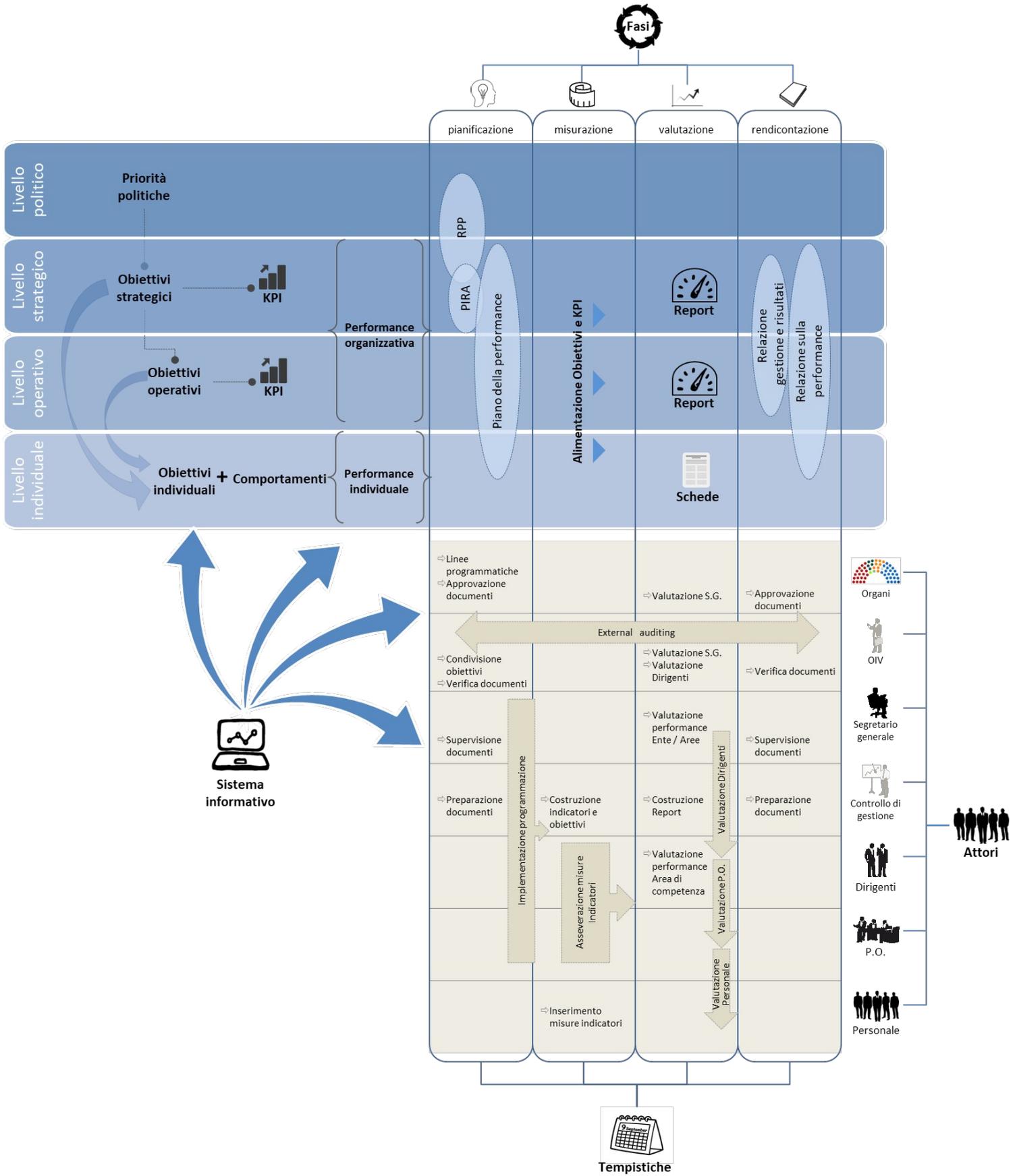
Dirigenti e P.O. sono parte attiva, poi, anche nella successiva fase di valutazione della performance organizzativa, allorché, insieme al Segretario generale e alla struttura di supporto, esaminano (in corso d'anno e al termine di esso), il livello di performance espressa dagli indicatori e il conseguente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

Nella **struttura di supporto**, uno dei soggetti interni è l'Unità Organizzativa che, in assenza di una individuazione specifica del *controller*, ne assolve le funzioni, in quanto la stessa presidia il controllo di gestione coadiuvata da altri uffici che detengono dati rilevanti ai fini del controllo stesso. Tale unità ha il compito di far procedere concretamente la "macchina" dedicata al processo. Oltre a compiti di natura metodologica (tra i quali l'aggiornamento del SMVP), si

occupa della gestione dell'intero ciclo della performance, interfacciandosi con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti ed effettuando contestualmente la messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.). Provvede inoltre a verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati, relazionandosi coi vari responsabili delle performance espresse da obiettivi e indicatori. Infine, redige e aggiorna i documenti previsti dalle norme (su tutti, Piano e Relazione sulla performance). L'altro soggetto interno è la Struttura Tecnica Permanente (STP), a cui partecipa il personale assegnato alla Unità organizzativa suddetta, che assicura in tal modo il raccordo con l'OIV con funzioni analoghe, soggetto esterno della struttura di supporto, che svolge una funzione di *external auditor* per quanto riguarda la gestione e l'evoluzione del Ciclo della performance. L'Organismo, infatti, avvalendosi della STP, opera soprattutto sul piano della supervisione metodologica, in particolar modo monitorando il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'ente e verificando la correttezza dei processi di misurazione e valutazione messi in atto (con particolare riferimento alla differenziazione dei giudizi e all'utilizzo dei premi).

Infine, gli **organi di indirizzo politico** sono i soggetti che avviano il processo di programmazione e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve svilupparsi. Il Consiglio approva, infatti, il Programma pluriennale e la Relazione previsionale e programmatica, mentre alla Giunta è demandata l'approvazione dei documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di Ciclo della performance (Piano e Relazione).

Il Sistema: schematizzazione logica



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.

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.

L'art.8 del Decreto Legislativo n.150/2009 stabilisce i seguenti **ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa**:

- 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.

Nella tabella seguente, per ogni ambito di misurazione e valutazione della performance organizzativa, sono indicate sia la declinazione con riferimento alla Camera di Commercio del Molise sia le tipologie di indicatori (KPI) che potranno essere utilizzate per il monitoraggio della performance camerale.

Ambiti di misurazione previsti dall'art. 8 del D. Lgs. 150/2009	Traduzione con riferimento alla Camera di Commercio del Molise	Tipologie di KPI (=indicatori)
a) Attuazione di politiche e conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività	<u>Grado di attuazione della strategia</u> : attuazione delle politiche di promozione e sviluppo del territorio, di innovazione e semplificazione delle procedure dei servizi anagrafico-certificativi, di sviluppo dei servizi di regolazione del mercato	Kpi su obiettivi strategici
b) 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	<u>Portafoglio attività e servizi</u> : monitoraggio dello stato di attuazione della programmazione operativa risultante dal Piano della Performance in termini di effettivo raggiungimento degli obiettivi	KPI su obiettivi operativi
c) Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive	Grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi camerali misurato mediante analisi di customer satisfaction, utilizzo di questionari ...	KPI di customer satisfaction

<p>d) Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi</p>	<p><u>Stato di salute dell'amministrazione:</u> azioni mirate alla riprogettazione organizzativa, alla semplificazione di adempimenti amministrativi e alla digitalizzazione dell'attività amministrativa. Miglioramento dell'efficienza delle procedure interne anche attraverso il potenziamento delle infrastrutture tecnologiche</p>	<p>KPI comuni per le funzioni di supporto delle Amministrazioni Pubbliche (circolare DFP del 30/12/2019)</p>
<p>e) 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</p>	<p>Sviluppo di processi di coinvolgimento delle imprese, principali stakeholders della CCIAA con riferimento ai programmi promozionali, servizi di tutela e regolazione del mercato e nell'ambito delle attività anagrafiche</p>	<p>KPI di customer satisfaction</p>
<p>f) Efficienza nell'impiego delle risorse con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi</p>	<p><u>Stato di salute dell'amministrazione:</u> efficienza nell'erogazione dei servizi, realizzata mediante misurazione dei costi unitari degli output dei diversi servizi camerali, dei tempi medi di esecuzione dei procedimenti e dei processi e del rapporto tra risorse impiegate e output generati</p>	<p>KPI comuni per le funzioni di supporto delle Amministrazioni Pubbliche (circolare DFP del 30/12/2019)</p>
<p>g) Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati</p>	<p><u>Stato di salute dell'amministrazione:</u> monitoraggio e miglioramento di volumi e qualità degli output dei servizi camerali, misurati attraverso l'elaborazione dei dati presenti negli archivi operativi (sistema Pareto)</p>	<p>KPI di funzionamento, di equilibrio economico, finanziario, di struttura</p>
<p>h) Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità</p>	<p>Realizzazione di interventi specifici per la promozione delle pari opportunità</p>	<p>KPI di obiettivi operativi associati; indagine di benessere organizzativo</p>

La performance organizzativa della Camera di commercio del Molise è articolata su due livelli:

- la performance complessiva dell'ente, incentrata sulla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ente nel quadro della sua *mission* e degli ambiti istituzionali di intervento ;
- la performance di singoli ambiti organizzativi (Aree dirigenziali), concernente il contributo che gli stessi forniscono alla performance complessiva dell'Ente.

In entrambi i casi, **in sede di misurazione** della performance organizzativa si tiene conto di **indicatori sintetici**, di seguito descritti, frutto di ponderazione delle performance rilevate con riguardo agli obiettivi associati ai diversi ambiti strategici (nel primo caso) e agli ambiti organizzativi (nel secondo). In particolare:

- **Performance di Ente (PE):** Media ponderata risultati Obiettivi strategici
- **Performance di Ambito organizzativo delle Aree dirigenziali (PAD):** [Media ponderata risultati Obiettivi strategici relativi all'Area X * 0,75 + Media ponderata risultati Obiettivi Operativi relativi all'Area X * 0,25]

(X = un numero da 1 a n pari al numero di Aree dirigenziali)

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 degli ambiti organizzativi coinvolti in questa fase del processo (Segretario generale, Dirigenti, ...). Tali

informazioni consentono di prendere in considerazione i fattori e le condizioni che hanno determinato quel risultato, contestualizzandolo rispetto all'organizzazione. Vengono messe a fuoco, ad esempio, 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 performance dell'Ente, esprimendolo su una base predefinita in base alle seguenti opzioni valutative, esprimibili in termini quantitativi in base alla scala metrica mutuata dal precedente Sistema¹, riportata al successivo paragrafo 3.5:

- disattesa
- inferiore alle aspettative
- in linea con le aspettative
- superiore alle aspettative.

¹ Cfr. Sistemi di misurazione e valutazione delle cessate Camere di Commercio di Campobasso e Isernia

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 del Molise ha ritenuto di confermare l'approccio metodologico utilizzato nei SMVP adottati dalle cessate Camere di commercio di Campobasso ed Isernia, il **Common Assessment Framework (CAF)**.

Si tratta di una metodologia ispirata al Total Quality Management, basata su una Griglia Comune di Valutazione:

✓ **Griglia** perché aiuta a condurre analisi sullo stato delle organizzazioni sulla base di un modello caratterizzato da una serie di fattori applicabili a tutte le organizzazioni pubbliche

✓ **Comune** perché è un modello che è stato elaborato per essere adottato come standard da tutte le amministrazioni pubbliche europee;

✓ **di Valutazione** perché rappresenta un primo passo di un approccio orientato al miglioramento, capace di identificare i punti di debolezza e le relative cause. Se sistematico e non sporadico, tale approccio porta al miglioramento continuo basato sul ciclo PDCA, ovvero:

- PLAN, pianificazione del miglioramento (integrata nella pianificazione generale)
- DO, esecuzione integrata del piano di miglioramento
- CHECK, autovalutazione come "check-up" annuale dell'organizzazione
- ACT, azioni immediate conseguenti al check

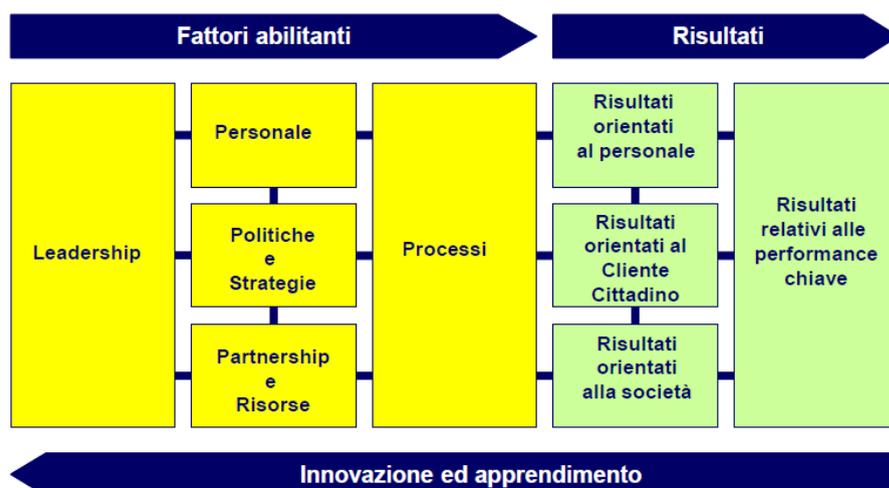


Articolazione del CAF

Il modello del CAF si articola in **nove criteri** che rappresentano gli elementi fondamentali alla base dell'analisi di un'organizzazione.

Cinque di questi criteri sono relativi ai fattori abilitanti, ovvero tutto ciò che viene messo in atto per conseguire gli obiettivi attesi, gli approcci utilizzati dall'organizzazione.

I restanti quattro criteri sono relativi ai risultati, ovvero ciò che l'organizzazione raggiunge tramite l'applicazione dei fattori abilitanti. Come esemplificato nell'immagine sottostante, l'"autoanalisi" che ogni organizzazione realizza innesca un circolo virtuoso di innovazione ed apprendimento finalizzato al miglioramento continuo.



I fattori abilitanti

● Leadership

Il primo elemento della struttura, ovvero il primo fattore abilitante alla riuscita dei risultati di un'organizzazione, nel nostro caso di una Camera di Commercio è la leadership. La Leadership è qui intesa come la capacità della Dirigenza (Segretario Generale e Dirigenti) di orientare la Camera di Commercio, sviluppando la *mission* istituzionale, la visione (vision) e i valori necessari per il successo dell'organizzazione nel lungo termine. I dirigenti, pertanto, motivano e supportano il personale agendo come modelli di ruolo e utilizzando comportamenti adeguati in linea con i valori espliciti ed impliciti. Sviluppano, implementano e controllano il sistema di gestione dell'organizzazione e valutano le prestazioni (performance) in termini di risultati (output) e di impatti (outcome). Sono responsabili del miglioramento delle performance e definiscono i cambiamenti necessari per realizzare la mission. Sviluppano un'efficace ed attiva interlocuzione con tutti gli stakeholder che si concretizza negli obiettivi e nelle attività previste dal Piano della Performance. Mantengono attive le relazioni con tutto il network camerale. Si preoccupano di fare marketing dei servizi offerti alle imprese, accrescendo la *brand awareness* sul territorio e nelle imprese.

● Politiche e strategie

La performance complessiva di una Camera di Commercio è determinata anche dal modo in cui questa riesce ad integrare efficacemente le proprie attività. L'organizzazione attua la sua visione e la sua missione attraverso una chiara strategia, focalizzata sui portatori di interesse, in grado di allineare politiche pubbliche e obiettivi ai bisogni dei portatori di interesse e supportata da una gestione delle risorse e dei processi in una prospettiva di miglioramento continuo. La strategia viene poi tradotta in piani, obiettivi e risultati misurabili, di cui viene data evidenza all'interno dei Piani della Performance.

Le politiche e le strategie sono parte del ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), che ha inizio con la raccolta delle informazioni sui bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse, sui risultati (output) e sugli impatti (outcome) attesi al fine di orientare il processo di pianificazione. Ciò comporta l'uso di informazioni affidabili, incluse le percezioni dei portatori di interesse, per indirizzare adeguatamente l'operatività, la pianificazione e l'orientamento strategico. Per realizzare miglioramenti pianificati della performance organizzativa è poi fondamentale il feedback. Al fine di assicurare un efficace follow up e di consentire la misurazione dei risultati,

occorre definire gli obiettivi strategici in termini di output e outcome.

● **Personale**

Il personale “è” l’organizzazione e ne rappresenta il fattore produttivo più importante. Il modo in cui i componenti di un’organizzazione interagiscono tra di loro e gestiscono le risorse disponibili determina il successo dell’organizzazione stessa. Rispetto, dialogo, responsabilizzazione (empowerment) e un ambiente sicuro e sano sono elementi fondamentali per assicurare l’impegno e la partecipazione del personale nel perseguimento dell’eccellenza. Per realizzare le sue politiche e strategie e assicurare l’efficace operatività dei suoi processi, l’organizzazione gestisce, sviluppa e valorizza le competenze e il potenziale del proprio personale a livello sia individuale che collettivo.

Le risorse umane dovrebbero essere aiutate ad esprimere pienamente il proprio potenziale. Avere cura del benessere dei propri dipendenti rappresenta un aspetto importante della politica di gestione delle risorse umane. Quando le organizzazioni creano opportunità per il proprio personale di sviluppare continuamente le proprie competenze, di assumersi maggiori responsabilità e prendere iniziative, i dipendenti contribuiscono allo sviluppo dell’organizzazione. Ciò può essere reso possibile assicurandosi che gli obiettivi di performance del personale siano collegati agli obiettivi strategici dell’organizzazione ed anche coinvolgendo i dipendenti nelle politiche di formazione e riconoscimento. La Dirigenza ed il personale dovrebbero dunque cooperare attivamente allo sviluppo dell’organizzazione, abbattendo le barriere organizzative attraverso il dialogo, dando spazio alla creatività, all’innovazione e ai suggerimenti per migliorare le performance. Anche questo concorre ad aumentare la soddisfazione del personale.

Tutti i responsabili, ai vari livelli dell’organizzazione, contribuiscono ad attuare le politiche per il personale, facendosi carico delle relative problematiche e promuovendo attivamente una cultura della trasparenza e della comunicazione aperta. Nel valutare la propria performance le organizzazioni dovrebbero evidenziare come operano per ottimizzare le potenzialità del personale all’interno dei vincoli posti dalle politiche gestionali e retributive del personale.

● **Partnership e risorse**

A sostegno delle politiche e delle strategie camerali intervengono sia le partnership (con le associazioni di categoria, gli ordini, le imprese e le istituzioni territoriali, nazionali e comunitarie) e si concretizzano in programmi di attività congiunti, che amplificano le capacità delle risorse camerali, sia le risorse finanziarie, tecnologiche e infrastrutturali.

● **Processi**

L’attività camerale è particolarmente concentrata sui processi, sia relativi ai servizi esterni, che relativi a quelli interni (di supporto). Questi sono stati mappati e suddivisi in processi primari e processi di supporto. Il CAF analizza e valuta solo i processi definiti “chiave”, soprattutto quelli relativi ai servizi all’utenza.

Come criterio di valutazione, tuttavia, il CAF prevede che i processi principali vengano mappati ed analizzati per verificare quanto contribuiscono alla *mission* e quindi al raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi. Nei Piani delle Performance, in particolare e contestualmente alle Camere di Commercio, sono previsti proprio sui processi relativi ai servizi, degli specifici obiettivi di efficacia e di efficienza.

I risultati

Comprendono la performance dell’organizzazione e le performance individuali (misurate come descritto di

seguito). Tali valutazioni vanno completate tenendo conto delle percezioni dei soggetti interessati in qualità di utenti e in qualità di personale. Infatti, le percezioni rappresentano che cosa i clienti/utenti, il personale, la società pensano dell'organizzazione, attraverso il feedback diretto.

I risultati devono essere:

- rilevanti in termini di correlazione con le esigenze e le aspettative degli stakeholder più significativi e con le politiche e strategie dell'organizzazione;
- aggiornati, affidabili e precisi con i dovuti riferimenti alla ripetibilità delle misure e alla qualità e certificabilità dei dati;
- segmentati per offrire la possibilità di analizzare, con il giusto livello di approfondimento, aspetti generali e problematiche specifiche delle differenti aree dell'Ente o dei servizi erogati
- confrontabili nel tempo (trend analysis) e con altre realtà omogenee (benchmarking analysis).

● Risultati orientati al cliente

Una prima tipologia di risultato orientato al cliente, nel caso delle Camere di Commercio, è quello sulla **qualità dei servizi**, nelle diverse accezioni di accessibilità (fisica e multicanale), efficacia, tempestività e trasparenza misurabili tramite leading indicator, periodicamente, per verificare i trend ed effettuare benchmarking.

Per verificare il **livello di soddisfazione** del cliente, invece, si possono utilizzare dei format di indagine relative alla percezione dell'organizzazione da diversi punti di vista quali comunicazione, competenza degli addetti, credibilità, cortesia, correttezza, affidabilità. Indicatori di coinvolgimento dell'utenza possono essere anche il numero di reclami ricevuti, il numero di visite al sito e il numero di richieste di informazione pervenute tramite mail, fax, telefonate.

Guardando invece il **lato "imprese"**, l'Ente può valutarsi su progetti ed eventi realizzati, partecipanti coinvolti, livello di soddisfazione dei partecipanti agli eventi, esiti delle attività formative alle imprese avviate etc...

● Risultati relativi al personale

In base al CAF un'organizzazione dovrebbe darsi degli obiettivi anche a livello del personale, ovvero di sviluppo, di valorizzazione delle competenze, di crescita ed apprendimento.

Per valutare quindi gli impatti del criterio relativo al personale, quindi ai risultati, possono essere previsti diversi indicatori che indagano la percezione del personale relativamente ad alcuni aspetti fondamentali tra i quali :

- 🕒 ambiente lavorativo,
- 🕒 collaborazione con i colleghi,
- 🕒 soddisfazione personale,
- 🕒 motivazione,
- 🕒 valorizzazione delle proprie capacità,

- 🕒 capacità della dirigenza di realizzare percorsi di crescita adeguati;
- 🕒 chiarezza dei ruoli e delle mansioni assegnate

Ancora, possono essere valutati altri aspetti quali:

- 🕒 tasso di assenteismo
- 🕒 tasso di turn-over
- 🕒 numeri di corsi di formazione realizzati
- 🕒 livello di soddisfazione relativo a questi corsi

Tali obiettivi potranno essere esplicitati nel Piano di azioni positive allegato al Piano della performance approvato dalla Giunta.

● Risultati relativi alla società

I primi interlocutori da coinvolgere a questo livello sono gli stakeholder esterni, le cui percezioni sull'Ente camerale possono rappresentare degli elementi validi in sede di pianificazione e rendicontazione delle attività. Anche gli stakeholder infatti devono essere chiamati a dare le proprie impressioni sull'attività camerale, sull'ambiente, sul livello di coinvolgimento.

Tutti gli stakeholders sono periodicamente informati dei programmi previsionali e programmatici, delle relative relazioni, dei bilanci preventivi e consuntivi nonché delle deliberazioni del Consiglio e della Giunta pubblicati sul sito camerale, in particolare nelle sezioni dell'Albo camerale on line e dell'Amministrazione trasparente.

Il coinvolgimento diretto nel Consiglio e nella Giunta camerale dei rappresentanti delle imprese, dei lavoratori e dei consumatori, oltre a valorizzare la dimensione della Camera di commercio come istituzione di confine fra pubblico e privato ed Ente dotato di una *governance* capace di coinvolgere, nel processo di pianificazione e progettazione delle iniziative economiche, i rappresentanti del sistema imprenditoriale, costituisce la modalità principale per assicurare conoscenza e trasparenza dell'azione amministrativa presso gli interlocutori privilegiati dell'ente.

In particolare, ogni anno un momento fondamentale diventa la fase di costruzione e approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica quale strumento propedeutico alla redazione del bilancio preventivo, nella quale avviene una riflessione su che cosa nell'anno a venire l'ente, in collaborazione anche con i propri *partner*, intenda realizzare nel concreto per implementare sul sistema economico di riferimento le strategie individuate in sede di programmazione pluriennale.

Tutti i momenti fondamentali in cui si attua il Ciclo della Performance vedono il coinvolgimento e la partecipazione attiva della *governance*, che rappresenta le istanze dei principali stakeholder camerali, ossia le imprese traducendole in interventi, azioni e servizi da restituire al territorio. All'inverso il processo di feed back (dalle imprese alla Camera di Commercio) con cui si rileva il grado di soddisfazione delle attività e dei servizi da parte dei destinatari, viene misurato attraverso le indagini di customer satisfaction portate all'attenzione degli organi camerali.

- **Risultati relativi alla performance chiave**

Per quanto riguarda le Camere di Commercio, i risultati relativi alla performance chiave possono essere contestualizzati con riferimento alla performance organizzativa.

3.2 Criteri definizione di obiettivi, indicatori e target

Gli **elementi fondamentali del Sistema** di misurazione e valutazione della Camera di Commercio del Molise sono gli obiettivi, gli indicatori, le relative misure e i target.

OBIETTIVI

La prima fase del ciclo della performance, costituita dalla programmazione strategica e dalla conseguente pianificazione operativa, si fonda sulla corretta e chiara individuazione degli obiettivi che si intendono perseguire, in quanto attuazione della strategia delineata nei documenti programmatici dell'ente.

Si distinguono:

- **OBIETTIVI STRATEGICI**, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale di medio periodo (tre anni) 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 dell'Amministrazione.

I primi vengono ordinati secondo gruppi omogenei all'interno di "Ambiti strategici" che corrispondono alle linee programmatiche fondamentali individuate dall'Ente con riferimento, per ciascun esercizio considerato (t), alla Relazione Previsionale e Programmatica, approvata dal Consiglio camerale nel mese di ottobre dell'anno precedente (t-1), e al P.I.R.A. (Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi), approvato dal Consiglio camerale unitamente al bilancio preventivo per l'anno in questione (t).

Gli ambiti strategici e gli obiettivi strategici dell'Ente sono individuati tenendo conto del contesto economico territoriale e delle sue dinamiche, nonché delle istanze emerse dai portatori di interesse che operano sul 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 potrà in essere funzionalmente al raggiungimento degli obiettivi di medio periodo (strategici).

Agli obiettivi, sia strategici che operativi, può essere attribuito un "peso" definito sulla base dell'importanza relativa tra gli stessi espressa dall'ente; qualora non vengano stabiliti pesi specifici, il "peso" di ciascun obiettivo è equivalente a quello degli altri.

Gli obiettivi sono definiti per iscritto (nel Piano della performance), previo confronto con i soggetti interessati, e possono essere oggetto di modifica, adeguamento e integrazione con le stesse procedure previste per la loro definizione, previa approvazione da parte della Giunta.

INDICATORI

Gli **indicatori** sono i parametri, generalmente di carattere quantitativo, che l'Ente sceglie per rilevare il grado di raggiungimento degli obiettivi. Gli indicatori sono collegati agli obiettivi e vanno selezionati ovviamente sulla base di questi ultimi. Le loro tipologie, pertanto, sono pertinenti a ciascuno degli ambiti degli obiettivi da misurare (strategici, operativi, economico-patrimoniali).

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 rapportando i risultati raggiunti a specifici valori-obiettivo (target);
- *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 (indagine di customer satisfaction);
- *Impatto (outcome)* → ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder.

MISURE E TARGET

Le **misure** sono componenti (di carattere quali-quantitativo; ad es. di costo, di tempo, di qualità) elementari, 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).

I **target** sono i 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 viene misurato e valutato attraverso gli indicatori a essi afferenti, anche tenuto conto degli effetti prodotti dal raggiungimento dei sottostanti obiettivi operativi.

Si definiscono, inoltre, come segue:

→ le **soglie critiche** sotto le quali gli obiettivi/indicatori sono considerati come assolutamente non raggiunti:

- per gli obiettivi strategici: 60%;
- per gli obiettivi operativi: 60%;
- per gli indicatori: 60%.

→ 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: $\pm 10\%$;
- per gli obiettivi operativi: $\pm 10\%$;
- per gli indicatori: $\pm 10\%$.

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”, inserite rispettivamente nel Piano della performance annuale e nella Relazione sulla performance con cui il precedente documento viene rendicontato.

La scheda di programmazione – tipo è allegata al presente Sistema in Appendice.

RISORSE ECONOMICHE ASSOCIATE AGLI OBIETTIVI

Gli obiettivi strategici sono individuati nelle Linee di Mandato e declinati annualmente nella Relazione Previsionale e Programmatica in cui sono raccordati, contestualmente agli obiettivi operativi dell’Ente, alle Missioni e ai Programmi individuati dal D.P.C.M. 12/12/2012 per le Camere di Commercio.

Tenuto conto pertanto della coerenza richiesta tra tutti i documenti di programmazione delle attività e quelli di natura contabile, le risorse economiche stanziare per la realizzazione degli obiettivi strategici sono la risultante della sommatoria di quelle stanziare per gli obiettivi operativi da essi discendenti, nel rispetto della logica del *cascading*.

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 ad essi associati, 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 del Molise effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

L'Ufficio con funzioni di Controllo di gestione cura il processo di monitoraggio semestrale della performance organizzativa. La rilevazione delle misure (dati) per il calcolo degli indicatori è effettuata direttamente presso l'unità organizzative che detiene il dato dal personale ad essa assegnato (i cosiddetti "Responsabili della rilevazione") e su indicazione del Dirigente. La validazione dei dati è, invece, competenza dei responsabili (Dirigente/Posizione Organizzativa) che possono facilitare la lettura degli indicatori attraverso l'aggiunta di note di commento.

Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di apposite Schede di monitoraggio, indicate in allegato e rese disponibili all'interno del Sistema informativo INTEGRA.

L'Ufficio con funzioni di controllo di gestione, sulla base dei dati validati dai responsabili (Dirigenti/Posizioni Organizzative), collaziona le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora il report semestrale volto ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi.

In particolare, l'Ufficio con funzioni di controllo di gestione predispone le seguenti tipologie di report:

- un **Report di ente**, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso, destinato alla Giunta, all'OIV e al Segretario generale;
- i **Report per Aree dirigenziali** che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati ai Dirigenti.

La misurazione a fine periodo si articola secondo la medesima tipologia di reportistica sopra descritta e, costituendo la consuntivazione della performance organizzativa, confluisce nella Relazione sulla Performance.

La misurazione della performance organizzativa, relativa agli obiettivi, è determinata:

- per quelli strategici, come media ponderata delle performance degli indicatori ad essi associati (*cf. Par. 3.2 in merito al Collegamento tra Obiettivi strategici e operativi*);
- 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 quelli 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 indicatori o target attraverso la modifica di quelli esistenti ovvero l'introduzione di nuovi. Qualora si rendano necessari tali interventi correttivi, le variazioni apportate devono essere opportunamente segnalate nel Piano della performance ("aggiornamento") al fine di garantirne la tracciabilità.

Inoltre gli obiettivi possono essere oggetto di modifica, adeguamento ed integrazione in qualunque momento nel corso dell'anno, con le stesse procedure previste per la loro definizione.

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 del Molise si concretizza:

- a) nella **valutazione della performance complessiva dell'ente** da parte dell'**OIV**, tenendo conto del grado di raggiungimento "ponderato" degli obiettivi strategici (media ponderata risultati obiettivi strategici) articolati in base ai diversi ambiti strategici cui essi afferiscono;
- b) nella **valutazione della performance di Ambito Organizzativo delle Aree dirigenziali (PAD)** da parte della **Giunta camerale**, tenendo conto di un meta-indicatore sintetico costruito come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi assegnati a ciascun Ambito Organizzativo (Aree dirigenziali).

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 sull'andamento dell'Amministrazione esprimibile adottando la seguente scala metrica, mutuata dal precedente Sistema, correlata alle diverse opzioni valutative:

- da 0% a 40%, se il livello di performance risulta disatteso;
- da 41% a 60%, se il livello di performance risulta inferiore alle aspettative;
- da 61% a 90%, se il livello di performance risulta in linea con le aspettative;
- da 91% a 100%, se il livello di performance risulta superiore alle aspettative.

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 valutata diversamente in relazione a dipendenti caratterizzati da inquadramenti professionali differenti e si distingue, pertanto, fra:

- Segretario generale;
- Dirigenti;
- Posizioni organizzative (P.O.);
- Altro personale (Dipendenti con ruoli diversi dai precedenti).

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

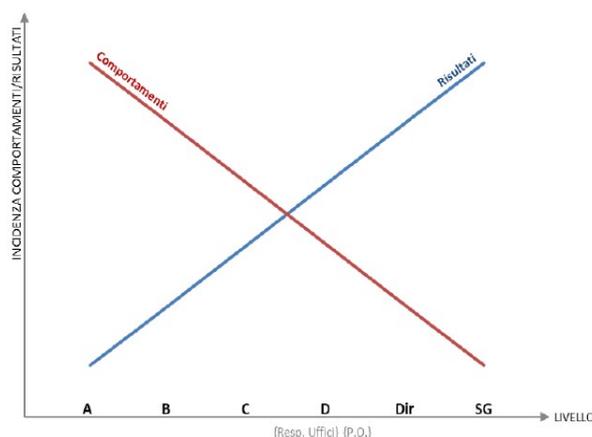
- **risultati;**
- **comportamenti agiti e competenze dimostrate** per conseguire i risultati prefissati.

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.

Man mano che si prendono in considerazione **dipendenti con inquadramenti professionali più elevati assume maggiore rilievo il grado di raggiungimento dei risultati assegnati**, e ciò in quanto, se un soggetto ha responsabilità e compiti direttivi, si ritiene più significativo valutarlo in misura prevalente con riguardo agli effetti concretamente determinati dalle sue azioni.

Per converso, **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.



La **valutazione dei risultati** discende da un'oggettiva misurazione di effetti conseguiti rispetto a scopi (obiettivi) predeterminati. Essa avviene in funzione:

- di una quota di performance organizzativa riconducibile al soggetto valutato, riferita all'ente e/o all'Ambito organizzativo di riferimento (cui il soggetto sovrintende o a cui appartiene), espresse da meta-indicatori sintetici in grado di descrivere rispettivamente la performance conseguita a livello globale o a

livello della singola entità organizzativa;

- di un insieme selezionato di obiettivi desunti dal Piano della performance sia tra quelli strategici che operativi, che vengono così a connotarsi in questo contesto come “individuali” in quanto direttamente riferiti a singoli (S.G., dirigenti o P.O.) oppure (sempre per figure quali S.G., dirigenti o P.O., e più raramente, per figure diverse) da specifici obiettivi individuali, direttamente riconducibili a un determinato incarico, progetto o responsabilità attribuiti al soggetto valutato, che devono essere monitorati, misurati e valutati con le medesime modalità utilizzate per gli altri obiettivi.

La valutazione dei comportamenti/competenze avviene in base a una serie predefinita di fattori, riportati nei paragrafi che seguono, differenziati in funzione del livello di inquadramento del personale.

In sintesi:

RISULTATI	}	Performance di Ente (PE)	}	Performance organizzativa (PO)
		Performance di Ambito organizzativo di Area Dirigenziale (PAD)		
COMPORAMENTI E COMPETENZE		Obiettivi individuali (POI)	}	Performance individuale (PI)
		Comportamenti (CO)		

Ai fini della valutazione individuale, l’incidenza della componente “Risultati” (e per converso di quella “Comportamenti e competenze”) è differenziata tra le diverse categorie di personale valutato (e di ruoli ricoperti).

L’espressione della valutazione riferita ai singoli dipendenti avviene secondo una scala di graduazione, che può essere espressa in termini numerici.

Il punteggio massimo conseguibile con riguardo alla valutazione della performance individuale (PI) da ciascuna unità di personale della Camera di Commercio del Molise è **pari a 100** ed è il risultato della seguente formula:

$$\text{Punteggio max PI} = \text{Punteggio max PE} + \text{Punteggio max PAD} + \text{Punteggio max POI} + \text{Punteggio max CO} = 100$$

dove il punteggio max di ciascuna componente valutata dipende dal suo peso relativo

$$\text{Punteggio max PE} = \text{Peso \% PE} * 100 \text{ punti}$$

$$\text{Punteggio max PAD} = \text{Peso \% PAD} * 100 \text{ punti}$$

$$\text{Punteggio max POI} = \text{Peso \% POI} * 100 \text{ punti}$$

$$\text{Punteggio max CO} = \text{Peso \% CO} * 100 \text{ punti}$$

differenziato per ciascuna categoria di personale dipendente. Si avrà, pertanto,

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE (punteggio)	
Segretario Generale	<p>Max PI = 100 =</p> <p>(max PE) 50 + (max POI) 30 + (max CO) 20</p>
Dirigenti	<p>Max PI = 100 =</p> <p>(max PE) 15 + (max PAD) 45 +(max POI) 20 + (max CO) 20</p>
Posizioni Organizzative	<p>Max PI = 100 =</p> <p>(max PE) 10 + (max PAD) 35 +(max POI) 25 + (max CO) 30</p>
D	<p>Max PI = 100 =</p> <p>(max PE) 10 + (max PAD) 30 +(max POI) 25 + (max CO) 35</p>
C e B	<p>Max PI = 100 =</p> <p>(max PE) 5 + (max PAD) 20 +(max POI) 30 + (max CO) 45</p>
A	<p>Max PI = 100 =</p> <p>(max PE) 5 + (max PAD) 5 +(max POI) 30 + (max CO) 60</p>

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

4.1 Requisiti e principi

La valutazione della performance individuale della Camera di commercio del Molise si ispira ai seguenti principi.

Gli **obiettivi** dovranno:

- a) essere predeterminati ed espressamente indicati nelle schede di assegnazione;
- c) essere coerenti con le strategie dell'ente;
- d) essere misurabili;
- e) essere significativi e/o innovativi.

4.2 Criteri e fattori di valutazione dei comportamenti/competenze del personale

Nel seguito vengono descritti i criteri e i fattori impiegati nella valutazione dei comportamenti/competenze delle diverse tipologie di personale (dirigenti, titolari di posizione organizzativa, altri dipendenti) della Camera di Commercio del Molise.

4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale

I fattori utilizzati per la valutazione del Segretario generale e dei Dirigenti sono riconducibili ai comportamenti agiti e alle competenze dimostrate per conseguire i risultati prefissati.

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

Nella valutazione della performance individuale (PI) del Segretario generale:

- alla performance organizzativa relativa all'Ente (PE) nella sua globalità è riservato un peso del 50%
- agli obiettivi individuali (POI) è riservato un peso del 30%
- ai comportamenti (CO) è riservato un peso del 20%

Nella la valutazione performance individuale (PI) dei Dirigenti

- alla performance organizzativa relativa all'Ente (PE) nella sua globalità è riservato un peso del 15%
- alla performance di ambito organizzativo di diretta responsabilità, ovvero Performance di Area Dirigenziale (PAD) è riservato un peso del 45%
- agli obiettivi individuali (POI) è riservato un peso del 20%
- ai comportamenti (CO) è riservato un peso del 20%

Relativamente alla valutazione dei comportamenti e delle competenze dimostrate, per la valutazione dei comportamenti dei Dirigenti vengono fissati una serie di fattori, tra i quali la capacità di valutazione dei propri collaboratori, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

In particolare i fattori sono i seguenti:

- a) l'organizzazione e la direzione**, intese come la capacità:

- di chiarire gli obiettivi;
 - di tradurre gli obiettivi in piani di azione;
 - di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate;
- b) l'innovazione e semplificazione**, intese come la capacità del Dirigente di stimolare l'innovazione e la semplificazione delle procedure amministrative:
- sostenendo in modo costruttivo ed attivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
 - favorendo l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori;
 - attuando una semplificazione ed accelerazione nella gestione dei procedimenti amministrativi;
- c) l'integrazione**, intesa come la capacità del Dirigente di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, altri Dirigenti e dipendenti di altri settori od enti al fine della realizzazione degli obiettivi e della risoluzione di problemi;
- d) l'orientamento al cliente**, inteso come la capacità del Dirigente di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, ovvero la c.d. burocratizzazione, al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'ente, nel raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio;
- e) la valutazione**, intesa come la capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori;
- f) la responsabilizzazione**, intesa come la capacità di responsabilizzare i propri collaboratori attribuendo loro delega di competenze e responsabilità del procedimento anche con eventuale assunzione del provvedimento finale.

I punteggi riportati nella valutazione dei fattori di cui alle lett. da a) a f) vanno tra loro sommati.
Per ciascuno dei suddetti fattori è possibile esprimere i seguenti livelli di valutazione.

Livelli di valutazione {Sub-fattori}

Più che bassa < =29%
 Bassa da 30% a 59%
 Media da 60% a 79%
 Alta da 80 a 89%
 Più che alta >= 90%

Punteggio max attribuibile

- per "i comportamenti e le competenze" del Segretario generale **CO=20**
- per "i comportamenti e le competenze" dei dirigenti **CO=20**

Declaratoria fattori:

a) Organizzazione e direzione: (max 16% di Punteggio CO Segretario generale / Dirigenti) capacità dimostrata di chiarire gli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate.

Descrittori di fascia:

(Più che Bassa) Comportamento lavorativo concentrato non sulla programmazione, ma sulla risoluzione parziale di alcuni problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze; non ha gestito le risorse affidate; non ha mostrato sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati); non ha

contribuito alla elaborazione di metodologie per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte e/o gestite.

(Bassa) Comportamento lavorativo concentrato non sulla programmazione, ma sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze; ha gestito in modo non adeguato le risorse affidate; non ha mostrato sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati); ha contribuito in modo limitato alla elaborazione di metodologie per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte e/o gestite.

(Media) Comportamento lavorativo concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche; ha contribuito alla organizzazione e gestione delle risorse affidate; ha mostrato sufficiente sensibilità economica adeguata al ruolo svolto (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati); ha contribuito sufficientemente alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte e/o gestite.

(Alta) Comportamento lavorativo concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione del proprio settore, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi (ad es. punto di riferimento per la risoluzione delle eventuali problematiche scaturenti dall'attività dei propri collaboratori e risoluzione di eventuali rapporti conflittuali verificatesi fra collaboratori e la semplificazione ed accelerazione delle procedure amministrative).

(Più che alta) Comportamento lavorativo considerevolmente concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione del proprio settore, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi (ad es. punto di riferimento per la risoluzione delle eventuali problematiche scaturenti dall'attività dei propri collaboratori e risoluzione di eventuali rapporti conflittuali verificatesi fra collaboratori e la semplificazione ed accelerazione delle procedure amministrative); ha mostrato ottime capacità ed ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate; ha mostrato elevata sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati); ha contribuito in modo rilevante alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte.

b) Innovazione e semplificazione: (max 16% di Punteggio CO Segretario generale / Dirigenti): capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale, favorendo l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori.

Descrittori di fascia:

(Più che Bassa) Comportamento indifferente e superficiale rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (ad es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali né approfondisce le modifiche intervenute); nessuna iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni in situazioni problematiche. Il livello di autonomia è scarso e si traduce in una richiesta continua di indirizzi e controlli delle attività di competenza da parte dei colleghi e superiori.

(Bassa) Comportamento indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (ad es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali); scarsa iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni in situazioni problematiche. Il livello di autonomia è basso e si traduce in una richiesta frequente di indirizzi e controlli delle attività di competenza da parte dei colleghi e superiori.

(Media) Comportamento realizzativo di interventi innovativi proposti da altri. Il livello di autonomia è sufficiente.

(Alta) Comportamento propositivo ed attuativo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore; Distinta capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative. E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti di discreto rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari. Distinta capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.

(Più che alta) Comportamento fortemente propositivo ed attuativo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore; ottime capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative. E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti di discreto rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari. Manifesta una ottima capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.

c) Orientamento al cliente: (max 16% di Punteggio CO Segretario generale / Dirigenti) capacità di risposta a bisogni dei clienti siano essi esterni o interni.

Descrittori di fascia:

(Più che Bassa) Assenza di attitudine alle relazioni interpersonali connesse al ruolo ricoperto, determinando incomprensioni e conflittualità con utenti. Scarsa propensione all'ascolto.

(Basso) Comportamento normativo di risposta ai bisogni del cliente esterno ed interno; ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni interpersonali determinando incomprensioni e conflittualità con utenti.

(Medio) Ha dimostrato sufficiente capacità di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'amministrazione e del raggiungimento di sufficienti traguardi qualitativi del servizio.

(Alto) Comportamento interpretativo dei bisogni del cliente, interno ed esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altri soggetti interessati; ha mantenuto con continuità un atteggiamento disponibile e corretto nelle relazioni interpersonali, riferite sia ai colleghi che agli utenti dei servizi e agli altri interlocutori, contribuendo a un'efficace comunicazione e a superare situazioni critiche; ha dimostrato distinte attitudini al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione; ha dimostrato una distinta propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; ha gestito in modo corretto i rapporti interpersonali e i momenti di comunicazione, riferiti sia ai colleghi che agli utenti dei servizi e altri interlocutori, senza dare luogo a carenze.

(Più che alto) Ha dimostrato un'ottima attenzione e abilità nelle relazioni interpersonali e nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori; ha dimostrato ottima attitudine al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione; ha dimostrato ottima propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; ha anticipato ed evitato momenti di tensione e conflitto, anche risolvendo creativamente e costruttivamente situazioni critiche.

d) Integrazione: (max 16% di Punteggio CO Segretario generale / Dirigenti): capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, Dirigenti e dipendenti inseriti in altri settori o enti, al fine della realizzazione dei progetti o della risoluzione di problemi.

Descrittori di fascia:

(Più che Bassa) Assenza di integrazione e collaborazione; tendenza a svolgere i propri compiti in modo isolato senza alcun confronto con i colleghi e i superiori.

(Bassa) Comportamento indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione; ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni interpersonali determinando incomprensioni e conflittualità con colleghi e utenti; ha dimostrato avversione al lavoro di gruppo e mancanza di spirito di collaborazione; ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso i colleghi e mancanza di disponibilità. Non ha contribuito alla circolazione di informazioni.

(Media) Comportamento partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri; ha intrattenuto rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso i colleghi; ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto; ha dimostrato adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; possiede una sufficiente chiarezza espositiva.

(Alta) Comportamento sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione (ad es. propone conferenze di servizio per la risoluzione di problemi intersettoriali).

(Più che alta) Ha dimostrato un'ottima attenzione e abilità nelle relazioni con i colleghi, e una ottima attitudine al lavoro di gruppo; ha favorito in modo rilevante la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione; ha dimostrato un'ottima propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; possiede un'ottima chiarezza espositiva.

e) Valutazione: (max 20% di Punteggio CO Segretario generale / Dirigenti) capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori.

Descrittori di fascia:

(Più che Bassa) Comportamento tendente alla completa assenza di differenziazioni nella valutazione uniforme dei propri collaboratori.

(Bassa) Comportamento tendente alla valutazione uniforme dei propri collaboratori.

(Media) Comportamento orientato alla valutazione critica del comportamento dei propri collaboratori.

(Alta) Comportamento propositivo degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei propri collaboratori.

(Più che alta) Comportamento propositivo, in modo ottimale, degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei propri collaboratori.

f) Responsabilizzazione: (max 16% di Punteggio CO Segretario generale / Dirigenti) capacità di responsabilizzare i propri collaboratori, attribuendo loro delega di competenze e responsabilità del procedimento anche con assunzione del provvedimento finale.

Descrittori di fascia:

(Più che Bassa) Assoluta mancanza di delega e responsabilizzazione dei propri collaboratori, contribuendo alla riduzione della motivazione di questi ultimi, senza alcun contributo alla organizzazione delle risorse umane.

(Bassa) Indifferenza nei confronti del processo di responsabilizzazione dei propri collaboratori, accentramento competenze; ha mostrato scarsa sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito marginalmente alla organizzazione delle risorse umane.

(Media) Processo di decentramento di competenze solo parziali; ha mostrato sufficiente sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane; ha esercitato in modo sufficiente la delega e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.

(Alta) Decentramento di competenze e responsabilizzazione dei collaboratori in forma piena; ha mostrato una distinta capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha offerto un contributo sostanziale alla organizzazione delle risorse umane; ha mostrato una distinta capacità di utilizzo della delega e ha creato un clima organizzativo positivo.

(Più che alta) Ha mostrato ottima capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha offerto un ottimo contributo alla organizzazione delle risorse umane. Ha mostrato ottima capacità di utilizzo della delega e ha creato un clima organizzativo positivo.

Modalità di attribuzione dell'indennità di risultato

La quota teorica individuale di retribuzione di risultato per il Segretario generale e i Dirigenti è già predeterminata ed è funzione delle risorse complessive destinate al finanziamento accessorio di tale personale (Fondo per il finanziamento della posizione e risultato), tenuto conto dei vincoli posti dalle disposizioni contrattuali di comparto nonché dei singoli incarichi.

Dopo aver determinato la quota teorica individuale, con il presente sistema le risorse destinate al finanziamento del risultato vengono assegnate in funzione del punteggio complessivamente conseguito a seguito della valutazione delle due componenti della performance, quella organizzativa e quella individuale.

L'indennità di risultato può essere erogata solo nel caso di raggiungimento di un livello minimo (cancello) di performance non inferiore a 60 punti.

La stessa indennità compete:

al Segretario generale solo se abbia conseguito complessivamente almeno 60 punti, a condizione che ne abbia riportati:

- a) almeno 30 punti nella performance organizzativa
- b) almeno 30 punti nella performance individuale.

ai Dirigenti che abbiano conseguito complessivamente almeno 60 punti, a condizione che ne abbiano riportati:

- a) almeno 36 punti nella performance organizzativa
- b) almeno 24 punti nella performance individuale.

Al Segretario generale e ai Dirigenti che abbiano ottenuto la soglia minima di punteggio come sopra indicato, l'indennità di risultato (quota teorica individuale) è erogata nella seguente misura:

- | | |
|---------------------|-----|
| 1. punti < 60 | 0% |
| 2. punti da 60 a 65 | 60% |

3. punti	>65 a 70	70%
4. punti	>70 a 80	80%
5. punti	>80 a 85	90%
6. punti	>85 a 90	95%
7. punti	>90 a 100	100%

Le economie che si genereranno sulle Fasce di performance dalla 1 alla 6, andranno a costituire un fondo per la premialità aggiuntiva che finanzierà la maggiorazione del premio spettante ai soggetti che si sono collocati nelle migliori due fasce di performance (Fascia 6 e 7).

Il fondo per la maggiorazione sarà ripartito per il 60% tra i soggetti collocati nella fascia 7 e per il 40% fra i soggetti collocati nella fascia 6. In ciascuna di tali fasce, inoltre, ognuno concorrerà alla maggiorazione del premio, in base al valore relativo della propria performance.

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.

Nella valutazione performance individuale (PI) delle PO :

- alla performance organizzativa relativa all'Ente (PE) nella sua globalità è riservato un peso del 10%
- alla performance di ambito organizzativo di assegnazione, ovvero Performance di Area Dirigenziale (PAD) è riservato un peso del 35%
- agli obiettivi individuali (POI) è riservato un peso del 25%
- ai comportamenti (CO) è riservato un peso del 30%.

Modalità di valutazione del comportamento

Relativamente alla valutazione dei comportamenti e delle competenze dimostrate dalle Posizioni Organizzative, vengono fissati una serie di fattori, tra i quali la capacità di proporre ai Dirigenti valutazioni dei propri collaboratori, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

In particolare i fattori sono i seguenti:

a) l'organizzazione e la direzione, intese come la capacità:

- di chiarire gli obiettivi;
- di tradurre gli obiettivi in piani di azione;
- di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate;

b) l'innovazione e semplificazione, intese come la capacità della Posizione Organizzativa di stimolare l'innovazione e la semplificazione delle procedure amministrative:

- sostenendo in modo costruttivo ed attivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;

- favorendo l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori;
 - attuando una semplificazione ed accelerazione nella gestione dei procedimenti amministrativi;
- c) l'orientamento al cliente**, inteso come la capacità della Posizione Organizzativa di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, ovvero la c.d. burocratizzazione, al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'ente, nel raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio;
- d) l'integrazione**, intesa come la capacità della Posizione Organizzativa di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, altri Dirigenti e dipendenti di altri settori od enti al fine della realizzazione degli obiettivi e della risoluzione di problemi;
- e) la valutazione**, intesa come la capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori nella fase di supporto al Dirigente a cui compete la valutazione finale;
- f) la responsabilizzazione**, intesa come la capacità di responsabilizzare i propri collaboratori attribuendo loro delega di competenze e responsabilità del procedimento;

I punteggi riportati nella valutazione dei criteri di cui alle lett. da a) a f) vanno tra loro sommati.

Per ciascuno dei suddetti fattori è possibile esprimere i seguenti livelli di valutazione.

Livelli di valutazione {Sub-fattori}

- Più che bassa < =29%
- Bassa da 30% a 59%
- Media da 60% a 79%
- Alta da 80 a 89%
- Più che alta >= 90%

Punteggio max attribuibile per i "comportamenti e le competenze" delle Posizioni Organizzative (Punteggio Comportamenti P.O. CO = 30)

Declaratoria fattori:

- a) Organizzazione e direzione:** (max 20% di Punteggio CO Posizioni Organizzative): capacità dimostrata di chiarire gli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate.

Descrittori di fascia :

(Più che Bassa) Comportamento lavorativo concentrato non sulla programmazione, ma sulla risoluzione parziale di alcuni problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze; non ha mostrato sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati); non ha contribuito alla elaborazione di metodologie per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte e/o gestite.

(Bassa) Comportamento lavorativo concentrato non sulla programmazione, ma sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze; non ha mostrato sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati); ha contribuito in modo limitato alla elaborazione di metodologie per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte e/o gestite.

(Media) Comportamento lavorativo concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche; ha contribuito alla organizzazione e gestione delle risorse affidate; ha mostrato sufficiente sensibilità economica adeguata al ruolo svolto (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati); ha contribuito sufficientemente alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte e/o gestite.

(Alta) Comportamento lavorativo concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione del proprio settore, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi (ad es. punto di riferimento per la risoluzione delle eventuali problematiche scaturenti dall'attività dei propri collaboratori e risoluzione di eventuali rapporti conflittuali verificatesi fra collaboratori e la semplificazione ed accelerazione delle procedure amministrative).

(Più che alta) Comportamento lavorativo considerevolmente concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione del proprio settore, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi (ad es. punto di riferimento per la risoluzione delle eventuali problematiche scaturenti dall'attività dei propri collaboratori e risoluzione di eventuali rapporti conflittuali verificatesi fra collaboratori e la semplificazione ed accelerazione delle procedure amministrative); ha mostrato ottime capacità ed ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate; ha mostrato elevata sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati); ha contribuito in modo rilevante alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte.

b) Innovazione e semplificazione: (max 10% di Punteggio CO Posizioni Organizzative): capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale, favorendo l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori.

Descrittori di fascia:

(Più che Bassa) Comportamento indifferente e superficiale rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (ad es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali né approfondisce le modifiche intervenute); nessuna iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni in situazioni problematiche. Il livello di autonomia è scarso e si traduce in una richiesta continua di indirizzi e controlli delle attività di competenza da parte dei colleghi e superiori.

(Bassa) Comportamento indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (ad es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali); scarsa iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni in situazioni problematiche. Il livello di autonomia è basso e si traduce in una richiesta frequente di indirizzi e controlli delle attività di competenza da parte dei colleghi e superiori.

(Media) Comportamento realizzativo di interventi innovativi proposti da altri. Il livello di autonomia è sufficiente.

(Alta) Comportamento propositivo ed attuativo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore; Distinta capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative. E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti di discreto rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari. Distinta capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo,

dimostrando orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.

(Più che alta) Comportamento fortemente propositivo ed attuativo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore; ottime capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative. E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti di discreto rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari. Manifesta una ottima capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.

c) Orientamento al cliente (max 10% di Punteggio CO Posizioni Organizzative) capacità di risposta a bisogni dei clienti siano essi esterni o interni.

Descrittori di fascia:

(Più che Bassa) Assenza di attitudine alle relazioni interpersonali connesse al ruolo ricoperto, determinando incomprensioni e conflittualità con utenti. Scarsa propensione all'ascolto.

(Bassa) Comportamento normativo di risposta ai bisogni del cliente esterno ed interno; ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni interpersonali determinando incomprensioni e conflittualità con utenti.

(Media) Ha dimostrato sufficiente capacità di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'amministrazione e del raggiungimento di sufficienti traguardi qualitativi del servizio.

(Alta) Comportamento interpretativo dei bisogni del cliente, interno ed esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altri soggetti interessati; ha mantenuto con continuità un atteggiamento disponibile e corretto nelle relazioni interpersonali, riferite sia ai colleghi che agli utenti dei servizi e agli altri interlocutori, contribuendo a un'efficace comunicazione e a superare situazioni critiche; ha dimostrato distinte attitudini al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione; ha dimostrato una distinta propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; ha gestito in modo corretto i rapporti interpersonali e i momenti di comunicazione, riferiti sia ai colleghi che agli utenti dei servizi e altri interlocutori, senza dare luogo a carenze.

(Più che alta) Ha dimostrato un'ottima attenzione e abilità nelle relazioni interpersonali e nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori; ha dimostrato ottima attitudine al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione; ha dimostrato ottima propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; ha anticipato ed evitato momenti di tensione e conflitto, anche risolvendo creativamente e costruttivamente situazioni critiche.

d) Integrazione: (max 20% di Punteggio CO Posizioni Organizzative): capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, Dirigenti e dipendenti inseriti in altri settori o enti, al fine della realizzazione dei progetti o della risoluzione di problemi.

Descrittori di fascia:

(Più che Bassa) Assenza di integrazione e collaborazione; tendenza a svolgere i propri compiti in modo isolato senza alcun confronto con i colleghi e i superiori.

(Bassa) Comportamento indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione; ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni interpersonali determinando incomprensioni e conflittualità con colleghi e utenti; ha dimostrato avversione al lavoro di gruppo e mancanza di spirito di collaborazione; ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso i colleghi e mancanza di disponibilità. Non ha contribuito alla circolazione di informazioni.

(Media) Comportamento partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri; ha intrattenuto rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso i colleghi; ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto; ha dimostrato adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; possiede una sufficiente chiarezza espositiva.

(Alta) Comportamento sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione (ad es. propone conferenze di servizio per la risoluzione di problemi intersettoriali).

(Più che alta) Ha dimostrato un'ottima attenzione e abilità nelle relazioni con i colleghi, e una ottima attitudine al lavoro di gruppo; ha favorito in modo rilevante la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione; ha dimostrato un'ottima propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; possiede un'ottima chiarezza espositiva.

e) Valutazione: (max 20% di Punteggio CO Posizioni Organizzative): capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori.

Descrittori di fascia:

(Più che Bassa) Comportamento tendente alla completa assenza di differenziazioni nella valutazione uniforme dei propri collaboratori.

(Bassa) Comportamento tendente alla valutazione uniforme dei propri collaboratori.

(Media) Comportamento orientato alla valutazione critica del comportamento dei propri collaboratori.

(Alta) Comportamento propositivo degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei propri collaboratori.

(Più che alta) Comportamento propositivo, in modo ottimale, degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei propri collaboratori.

f) Responsabilizzazione: (max 20% di Punteggio CO Posizioni Organizzative): capacità di responsabilizzare i propri collaboratori, attribuendo loro delega di competenze e responsabilità del procedimento anche con assunzione del provvedimento finale.

Descrittori di fascia :

(Più che Bassa) Assoluta mancanza di delega e responsabilizzazione dei propri collaboratori, contribuendo alla riduzione della motivazione di questi ultimi, senza alcun contributo alla organizzazione delle risorse umane.

(Bassa) Indifferenza nei confronti del processo di responsabilizzazione dei propri collaboratori, accentrando competenze; ha mostrato scarsa sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito marginalmente alla organizzazione delle risorse umane.

(Media) Processo di decentramento di competenze solo parziali; ha mostrato sufficiente sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane; ha esercitato in modo sufficiente la delega e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.

(Alta) Decentramento di competenze e responsabilizzazione dei collaboratori in forma piena; ha mostrato una distinta capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha offerto un contributo sostanziale alla organizzazione delle risorse umane; ha mostrato una distinta capacità di utilizzo della delega e ha creato un clima organizzativo positivo.

(Più che alta) Ha mostrato ottima capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha offerto un ottimo contributo alla organizzazione delle risorse umane. Ha mostrato ottima capacità di utilizzo della delega e ha creato un clima organizzativo positivo.

Modalità di attribuzione dell'indennità di risultato

La quota teorica individuale di retribuzione di risultato per Posizioni Organizzative è già predeterminata ed è funzione delle risorse complessive destinate al finanziamento accessorio di tale personale (Fondo per il finanziamento della posizione e risultato), tenuto conto dei vincoli posti dalle disposizioni contrattuali di comparto nonché dei singoli incarichi.

Dopo aver determinato la quota teorica individuale, con il presente sistema le risorse destinate al finanziamento del risultato vengono assegnate in funzione del punteggio complessivamente conseguito a seguito della valutazione delle due componenti della performance, quella organizzativa e quella individuale.

L'indennità di risultato può essere erogata solo nel caso di raggiungimento di un livello minimo (cancello) di performance non inferiore a 60 punti.

La stessa indennità compete alle Posizioni organizzative solo se abbiano conseguito complessivamente almeno 60 punti, a condizione che ne abbia riportati:

- a) almeno 30 punti nella performance organizzativa
- b) almeno 30 punti nella performance individuale.

Alle Posizioni Organizzative l'indennità di risultato è erogata nella seguente misura, nei limiti e secondo quanto previsto dal contratto decentrato integrativo:

1.	punti < 60	0%
2.	punti da 60 a 65	60%
3.	punti >65 a 70	70%
4.	punti >70 a 80	80%
5.	punti >80 a 85	90%
6.	punti >85 a 90	95%
7.	punti >90 a 100	100%

4.2.3 Personale non dirigente e non PO

Oggetto della valutazione dei Dipendenti (non Dirigenti, non P.O.) sono:

- la valutazione dei **risultati**, ossia la risultante della **performance organizzativa** relativa **all'ente** nella sua globalità e all'ambito organizzativo in cui il dipendente è collocato (**Area dirigenziale**), nonché al grado di conseguimento di **obiettivi individuali e/o di gruppo**

eventualmente prescelti, declinati principalmente, salvo le particolari esigenze per specifici profili professionali, da quelli del Piano della performance

- la valutazione dei **comportamenti** dei Dipendenti (non Dirigenti né P.O.), riconducibile 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; tutti i fattori di seguito individuati sono ritenuti rilevanti al fine della valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

Nella valutazione performance individuale (PI) del personale di categoria D (non PO):

- alla performance organizzativa relativa all'Ente (PE) nella sua globalità è riservato un peso del 10%
- alla performance di ambito organizzativo di assegnazione, ovvero Performance di Area Dirigenziale (PAD) è riservato un peso del 30%
- agli obiettivi individuali (POI) è riservato un peso del 25%
- ai comportamenti (CO) è riservato un peso del 35%.

Nella valutazione performance individuale (PI) del personale di categoria C e B:

- alla performance organizzativa relativa all'Ente (PE) nella sua globalità è riservato un peso del 5%
- alla performance di ambito organizzativo di assegnazione, ovvero Performance di Area Dirigenziale (PAD) è riservato un peso del 20%
- agli obiettivi individuali (POI) è riservato un peso del 30%
- ai comportamenti (CO) è riservato un peso del 45%.

Nella valutazione performance individuale (PI) del personale di categoria A

- alla performance organizzativa relativa all'Ente (PE) nella sua globalità è riservato un peso del 5%
- alla performance di ambito organizzativo di assegnazione, ovvero Performance di Area Dirigenziale (PAD) è riservato un peso del 5%
- agli obiettivi individuali (POI) è riservato un peso del 30%
- ai comportamenti (CO) è riservato un peso del 60%.

Modalità di valutazione del comportamento

- **Competenze dimostrate**

Punteggio Competenze Dipendenti (CO) = max 30%

Le competenze dimostrate si concretano nel livello di competenze possedute e dimostrate dal dipendente in ordine all'applicazione di norme e conoscenze tecnico specialistiche.

Più in particolare i punteggi verranno attribuiti, in relazione al livello di inquadramento, al profilo ed alle mansioni, nel modo seguente per ognuno dei sub- fattori individuati:

Livelli di valutazione {Sub-fattori}

Più che bassa < =29%

Bassa da 30% a 59%

Media da 60% a 79%

Alta da 80 a 89%
Più che alta \geq 90%

Descrittori di fascia:

(Più che Basse) Limitate capacità professionali e tecniche non adeguate all'evoluzione normativa e tecnico/specialistica richiesta dalle attività svolte; ridotta o assente partecipazione a corsi di riqualificazione e/o arricchimento professionale.

(Basse) Scarse capacità professionali e tecniche; la capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale non permette una corretta ed efficiente realizzazione delle attività svolte; insufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte; scarsa capacità di utilizzo degli strumenti tecnici e informatici; ha manifestato una scarsa propensione a diversificare le esperienze e conoscenze teorico-professionali e ad affrontare situazioni nuove, attuando comportamenti di rifiuto e resistenza al cambiamento; a seguito di eventuali corsi di riqualificazione non ha dimostrato un significativo arricchimento professionale.

(Medie) Ha evidenziato un livello di conoscenze teorico-pratiche sufficientemente adeguate al proprio ruolo operativo; sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte; sufficiente capacità di utilizzo degli strumenti tecnici e informatici; ha dimostrato adeguata tensione al miglioramento della professionalità; ha manifestato una sufficiente propensione a diversificare le esperienze e conoscenze teorico-professionali e ad affrontare situazioni nuove; a seguito di eventuali corsi di riqualificazione ha dimostrato un sufficiente arricchimento professionale.

(Alte) Ha evidenziato un distinto livello di conoscenze teorico-pratiche, fondate su adeguate cognizioni teoriche di base e da un valido impegno nell'aggiornamento; distinta la capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica; distinte le capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte; distinte le capacità di utilizzo degli strumenti tecnici e informatici; ha dimostrato una distinta tensione al miglioramento della professionalità, si è mostrato molto disponibile e interessato a diversificare le esperienze e conoscenze teorico-professionali e ad utilizzare nuove tecniche operative o nuovi strumenti di lavoro, e ha mostrato una distinta attitudine anche nell'affrontare situazioni nuove; a seguito di eventuali corsi di riqualificazione ha dimostrato un distinto arricchimento professionale.

(Più che alte) Ha evidenziato una completa e approfondita conoscenza delle tecniche e metodologie di competenza, fondata su ottime cognizioni teoriche di base e sostenuta da aggiornamento, nonché una particolare perizia tecnica; ottima capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica; ottime capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte; ottime capacità di utilizzo degli strumenti tecnici ed informatici; ha dimostrato un'ottima tensione al miglioramento della professionalità, grande attitudine a diversificare ed ampliare le proprie esperienze e conoscenze teorico-professionali e ad utilizzare nuove tecniche operative o nuovi strumenti di lavoro, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative; a seguito di eventuali corsi di riqualificazione ha dimostrato un ottimo arricchimento professionale.

- **Comportamenti professionali**

Punteggio Comportamenti professionali Dipendenti (CO) = max 30%

I comportamenti professionali si concretizzano nella capacità del dipendente di raggiungere gli obiettivi

assegnati e di svolgere i compiti assegnati in modo efficace ed efficiente, con affidabilità e continuità della prestazione, tempestività e flessibilità.

Il parametro si articola pertanto nei seguenti sub- fattori:

- *affidabilità e continuità della prestazione* punti pari a 1/3 dei p. max Comportamenti professionali
- *tempestività* punti pari a 1/3 dei p. max Comportamenti professionali
- *flessibilità* punti pari a 1/3 dei p. max Comportamenti professionali

I punteggi sono attribuiti nel modo seguente per ognuno dei sub- fattori individuati:

Livelli di valutazione {Sub-fattori}

Più che bassa < =29%

Bassa da 30% a 59%

Media da 60% a 79%

Alta da 80 a 89%

Più che alta >= 90%

Descrittori di fascia:

Affidabilità e continuità della prestazione

(Più che Bassa) Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di scarso livello qualitativo; è incorso in continui e costanti errori durante lo svolgimento del ruolo; la prestazione lavorativa è stata assolutamente saltuaria.

(Bassa) Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di scarso livello qualitativo; è incorso in significativi o frequenti errori durante lo svolgimento del ruolo; la prestazione lavorativa è stata molto discontinua.

(Media) Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di accettabile livello qualitativo; ha svolto il proprio ruolo operativo senza incorrere in significativi o frequenti errori; la prestazione lavorativa è stata svolta con continuità, consentendo quasi sempre il rispetto delle scadenze.

(Alta) Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di buon livello qualitativo ed utilizzabili con limitati od occasionali interventi di perfezionamento; ha svolto il proprio ruolo operativo in modo efficace e preciso; la prestazione lavorativa è stata svolta con continuità e con buona affidabilità nel rispetto delle scadenze;

(Più che alta) Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di qualità e, frequentemente, utilizzabili senza interventi di miglioramento; ha svolto il proprio ruolo operativo in modo pienamente affidabile, per visione di insieme, accuratezza, precisione e attenzione al dettaglio; la prestazione lavorativa è stata svolta con continuità e con affidabilità molto alta nel rispetto delle scadenze.

Tempestività

(Più che Bassa) Non ha garantito una sufficiente quantità di lavoro e non ha dimostrato alcun rispetto delle scadenze e tempi previsti.

(Bassa) Non ha garantito una sufficiente quantità di lavoro e ha dimostrato scarso rispetto delle scadenze e tempi previsti.

(Media) Ha garantito una quantità di lavoro sufficientemente adeguata alle esigenze dell'unità di appartenenza e sufficientemente puntuale rispetto alle scadenze e ai tempi previsti.

(Alta) Ha offerto un distinto e puntuale contributo produttivo, mostrando sistematicamente anche disponibilità a intensificare il rendimento in occasione di particolari punte di lavoro; ha garantito una significativa e distinta affidabilità, nonché il rispetto delle scadenze e dei tempi previsti.

(Più che alta) Ha operato con ottima elevata continuità di rendimento e sforzo realizzativo, distinguendosi ottimamente per l'entità dell'apporto offerto e l'affidabilità nel rispetto delle scadenze e dei tempi previsti.

Flessibilità

(Più che Bassa) Ha mostrato assoluta contrarietà al cambiamento e assenza totale di flessibilità e capacità di adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.

(Bassa) Ha mostrato resistenza al cambiamento e scarsa flessibilità e capacità di adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.

(Media) Ha mostrato sufficiente flessibilità e capacità di adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate; ha mostrato sufficiente adattabilità anche a situazioni di incertezza o urgenza, dimostrando adeguata iniziativa e sufficiente capacità di risoluzione dei problemi.

(Alta) Si è distinto nella capacità e disponibilità al coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro e adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate; ha contribuito in modo significativo e distinto alla soluzione di problemi di lavoro e situazioni impreviste, dimostrando una distinta capacità di iniziativa e di risoluzione dei problemi.

(Più che alta) Ha mostrato un'ottima capacità di coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate; è intervenuto quasi sempre con efficacia e prontezza nel risolvere situazioni problematiche, imprevisti o urgenze, dimostrando un'ottima capacità di iniziativa e di risoluzione dei problemi.

• Comportamenti organizzativi

Punteggio Comportamenti organizzativi Dipendenti (CO) = max 40%

I comportamenti organizzativi si concretizzano nella capacità di organizzarsi autonomamente nell'esercizio dei propri compiti, di gestire in modo corretto ed efficace, sotto ogni profilo, le relazioni con colleghi, superiori ed utenti. Il criterio si articola pertanto nei seguenti:

- capacità di esercitare i compiti in autonomia punti pari a ¼ dei p. max Comportamenti organizzativi
- capacità di gestire le relazioni con i superiori punti pari a ¼ dei p. max Comportamenti organizzativi
- capacità di gestire le relazioni con i colleghi punti pari a ¼ dei p. max Comportamenti organizzativi
- capacità di gestire le relazioni con gli utenti punti pari a ¼ dei p. max Comportamenti organizzativi

I punteggi sono attribuiti, per ognuno dei sub- fattori individuati, nel modo seguente per ognuno dei sub- fattori individuati:

Livelli di valutazione {Sub-fattori}

Più che bassa < =29%

Bassa da 30% a 59%

Media da 60% a 79%

Alta da 80 a 89%

Più che alta >= 90%

Descrittori di fascia:

Capacità di esercitare i compiti in autonomia

(Più che Bassa) Assenza di iniziativa personale e di capacità di proporre soluzioni in situazioni problematiche. Il livello di autonomia è minimo e si traduce in una richiesta continua di indirizzi e controlli delle attività di competenza da parte dei colleghi e superiori.

(Bassa) Scarsa iniziativa personale e di capacità di proporre soluzioni in situazioni problematiche. Il livello di autonomia è basso e si traduce in una richiesta frequente di indirizzi e controlli delle attività di competenza da parte dei colleghi e superiori.

(Media) Sufficiente capacità di proposizione ed applicazione di soluzioni innovative in autonomia; ha contribuito in modo sufficiente alla soluzione di problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività ed efficacia; sufficiente capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un sufficiente orientamento al risultato e sufficiente propensione all'assunzione della responsabilità delle attività svolte.

(Alta) Distinte capacità di proposizione ed applicazione di soluzioni innovative in autonomia. È intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività ed efficacia; distinta la capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un rilevante orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività svolte.

(Più che alta) Ottime capacità di proposizione ed applicazione di soluzioni innovative in autonomia. È intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività ed efficacia; ottima capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un ottimo orientamento al risultato e ottima propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività svolte.

Capacità di gestire le relazioni con i superiori

(Più che Bassa) Ha dimostrato assenza di relazioni e di comunicazione verso i superiori e mancanza di disponibilità; non ha contribuito alla circolazione di informazioni.

(Bassa) Ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso i superiori e mancanza di disponibilità; ha contribuito scarsamente alla circolazione di informazioni.

(Media) Ha intrattenuto rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso i superiori; ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto; ha dimostrato una

sufficiente propensione ad accogliere istruzioni, indicazioni, suggerimenti e proposte; possiede una sufficiente chiarezza espositiva.

(Alta) Ha dimostrato una distinta attenzione e abilità nelle relazioni con i superiori, e una distinta attitudine al lavoro di gruppo; ha favorito in modo rilevante la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione; ha dimostrato distinta propensione ad accogliere istruzioni, indicazioni, suggerimenti e proposte; possiede una distinta chiarezza espositiva.

(Più che alta) Ha manifestato un'ottima correttezza e disponibilità nei rapporti verso i superiori, propensione al lavoro di gruppo; ha contribuito ottimamente alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione; ha dimostrato ottima propensione ad accogliere istruzioni, indicazioni, suggerimenti e proposte; possiede una ottima chiarezza espositiva.

Capacità di gestire le relazioni con i colleghi

(Più che Bassa) Ha dimostrato assenza di relazioni e di comunicazione verso i colleghi e mancanza di disponibilità; non ha contribuito alla circolazione di informazioni.

(Bassa) Ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso i colleghi e mancanza di disponibilità; non ha contribuito scarsamente alla circolazione di informazioni.

(Media) Ha intrattenuto rapporti di collaborazione improntati a sufficiente correttezza e disponibilità verso i colleghi; ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto; ha dimostrato una sufficiente propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; possiede una sufficiente chiarezza espositiva.

(Alta) Ha dimostrato una distinta attenzione e abilità nelle relazioni con i colleghi, e una distinta attitudine al lavoro di gruppo; ha favorito in modo determinante la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione; ha dimostrato una distinta propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; possiede una distinta chiarezza espositiva.

(Più che alta) Ha manifestato un'ottima correttezza e disponibilità nei rapporti verso i colleghi, propensione al lavoro di gruppo; ha contribuito ottimamente alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione; ha dimostrato ottima propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; possiede un'ottima chiarezza espositiva.

Capacità di gestire le relazioni con gli utenti

(Più che Bassa) Ha dimostrato assenza di relazioni e di comunicazione verso interlocutori esterni e/o mancanza di disponibilità;

(Bassa) Ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli interlocutori esterni e/o mancanza di disponibilità.

(Media) Ha intrattenuto rapporti di collaborazione improntati a sufficiente correttezza e disponibilità verso gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori abituali.

(Alta) Ha dimostrato una distinta attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali dei servizi e gli altri interlocutori abituali.

(Più che alta) Ha dimostrato un'ottima attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio e gli altri interlocutori abituali.

Attribuzione del premio correlato alla performance (produttività)

Il Fondo risorse decentrate, come definito annualmente dal Segretario Generale con propria determinazione, viene destinato a finanziare, fra l'altro, i premi correlati alla performance organizzativa e i premi correlati alla performance individuale (lettere a) e b) dell'art. 68 comma 2 del CCNL 21.5.2018).

Ai sensi dell'art. 68, comma 3 del citato CCNL, "La contrattazione integrativa destina ai trattamenti economici di cui al comma 2, lettere a), b), c), d), e), f) la parte prevalente delle risorse di cui all'art. 67, comma 3, con esclusione delle lettere c), f), g) di tale ultimo comma e, specificamente, alla performance individuale almeno il 30% di tali risorse."

A tal fine, la Scheda di valutazione determina, ai fini dell'imputazione dell'onere al Fondo risorse decentrate, la percentuale di premio correlato alla performance organizzativa e quella legata invece alla performance individuale.

Inoltre, in applicazione dell'art. 69 del citato CCNL 21.5.2018, ai dipendenti che conseguiranno le valutazioni più elevate in relazione alla performance individuale, sarà attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 68, comma 2, lett.b), - premio correlato alla performance individuale -. La misura di detta maggiorazione sarà definita in sede di contrattazione integrativa, in misura non inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente. La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

Le risorse destinate in sede di contrattazione collettiva integrativa all'erogazione del premio correlato alla performance organizzativa e a quella individuale sono distribuite previa determinazione della quota teorica individuale per ciascun ambito di performance, secondo un processo di calcolo che tenga conto delle unità di personale in servizio, della loro categoria di appartenenza nonché del livello economico per ciascuna categoria. In particolare, sarà necessario rilevare:

- Numero dei collaboratori per ciascun livello economico di categoria espressi in unità annua di presenza (es: una unità per un anno = 1; una unità per 6 mesi = 0,50)
- Costo medio di categoria differenziato per livello economico (costo mensile di ciascun livello economico per il numero di unità appartenenti ad esso)
- Peso relativo della categoria (rapporto tra il costo medio di categoria e il costo medio complessivo del personale interessato, espresso in termini percentuali)
- Distribuzione del fondo disponibile tra le diverse categorie in base alla percentuale relativa
- Determinazione quota teorica individuale, ripartendo la quota spettante a ciascuna categoria per il numero di unità appartenenti ad essa.

Il premio collegato alla performance organizzativa e alla performance individuale compete solo ai dipendenti che abbiano conseguito complessivamente almeno **60 punti**, a condizione che ne abbiano riportato:

- a) almeno 12 punti nella performance organizzativa
- b) almeno 48 punti nella performance individuale.

Sulla base del punteggio attribuito in sede di valutazione, applicando i criteri previsti dal sistema al singolo dipendente, sono assegnati i premi nella percentuale corrispondente, come da tabella che segue, sia per la **Performance organizzativa** (somma del punteggio della performance di Ente e Performance di Area dirigenziale, rapportato al punteggio massimo ottenibile, espresso in forma percentuale) che per la **Performance individuale** (somma del punteggio della performance degli obiettivi individuali e dei comportamenti, rispetto al massimo punteggio ottenibile, espresso in forma percentuale):

1.	punti percentuali	<60	zero
2.	punti percentuali	da 60 a 70	50%
3.	punti percentuali	>70 a 76	60%
4.	punti percentuali	>76 a 82	70%
5.	punti percentuali	>82 a 88	80%
6.	punti percentuali	>88 a 94	90%
7.	punti percentuali	>94 a 100	100%

Le economie che si genereranno nelle fasce dalla 1 alla 6 andranno a costituire un fondo per la premialità aggiuntiva che finanzia la maggiorazione del premio spettante ai soggetti che si sono collocati nelle migliori due fasce di performance (Fascia 6 e 7).

Il fondo per la maggiorazione sarà ripartito per il 60% tra i soggetti collocati nella fascia 7 e per il 40% fra i soggetti collocati nella fascia 6. In ciascuna di tali fasce, inoltre, ognuno concorrerà alla maggiorazione del premio, in base al valore relativo della propria performance.

Inoltre, ai dipendenti (personale non Dirigente né PO) che conseguano le valutazioni più elevate secondo le regole del presente sistema di valutazione, spetterà una ulteriore maggiorazione del premio individuale², in aggiunta alla quota del premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi. La misura di tale maggiorazione e la quota massima di personale a cui tale maggiorazione può essere attribuita sono definiti in sede di contrattazione integrativa.

In caso di parità di punteggio la maggiorazione sarà divisa in maniera proporzionale tra gli aventi diritto.

Gli importi destinati alla performance organizzativa e individuale verranno interamente distribuiti, tenuto conto anche delle predette maggiorazioni.

CASI PARTICOLARI

- Per quanto attiene le assenze dal servizio da considerarsi presenze, si rinvia a quanto previsto dalla normativa e dal Contratto Collettivo Nazionale e Decentrato Integrativo al tempo vigenti. Fatto salvo quanto riportato nel punto precedente, un dipendente è giudicato non valutabile, sia ai fini della performance organizzativa sia di quella individuale, se nel corso dell'anno non ha mai prestato servizio, oppure nel caso in cui il periodo di presenza effettiva del valutato sia inferiore a 120 giorni e quindi non consenta al valutatore di esprimere un giudizio compiuto sulle attività e sui comportamenti. In entrambi i casi non spetterà la retribuzione accessoria.
- In caso di dipendenti assegnati a più unità organizzative (e quindi a più Dirigenti), ognuno dei Dirigenti effettua la valutazione per quanto di competenza; il punteggio sarà dato dalla media dei punteggi assegnati.
- Nel caso che il valutato sia in corso d'anno assegnato ad altra mansione e a diversa struttura organizzativa, la valutazione finale del comportamento è effettuata dal valutatore di riferimento al 31

² Ai sensi dell'art. 69 del CCNL Comparto Regioni e funzioni Locali del 21/05/2018

dicembre dell'esercizio di competenza ed è determinata dalla media ponderata dei punteggi assegnati nell'anno di riferimento.

- Il valutatore, qualora nel corso d'anno cessi dall'incarico, provvede alla valutazione del comportamento del personale a egli afferente fino alla data di permanenza.

VALUTAZIONE NEGATIVA

Il nuovo comma 5-bis dell'articolo 3 del Dlgs 150/2009, introdotto dal Dlgs 74/2017, disciplina le conseguenze della valutazione negativa del personale.

In particolare, stabilisce che la stessa rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale ex articolo 21 del Dlgs 165/2001 (che può portare all'impossibilità di rinnovo dell'incarico dirigenziale, fino alla revoca dell'incarico stesso) e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare come normato dall'articolo 55-quater, comma 1, lett. f-quinquies) del Dlgs 165/2001 ("licenziamento per insufficiente rendimento").

Per quanto riguarda la durata dell'insufficiente rendimento, lo stesso articolo 55-quater prevede che il licenziamento disciplinare possa conseguire ad una valutazione negativa reiterata nell'arco dell'ultimo triennio.

In ogni caso per esprimere un giudizio di insufficiente rendimento è necessario che, affinché la valutazione sia definita negativa, siano considerate anche la *"violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza"*. Infatti la lettura sistematica delle norme richiamate porta a ritenere che tali tipologie di violazioni debbano essere intercettate al momento della valutazione e determinare una valutazione negativa; per cui il valutatore dovrà, necessariamente, tenerne conto nell'esprimere il giudizio finale di valutazione.

La valutazione negativa (art. 3, c. 5-bis del D.Lgs. n. 150/2009) viene calcolata sulla componente relativa alle competenze e comportamenti organizzativi e professionali, della scheda di valutazione.

E' considerata negativa una valutazione totale dei comportamenti < 20 per il personale non dirigenziale e pari ad < 20 per SG/Dirigenti e PO.

Se la valutazione è negativa per la Dirigenza e le PO, non verrà corrisposta ad essi alcuna retribuzione di risultato, mentre per il restante personale, non verrà corrisposto il salario accessorio relativo alla componente individuale della performance.

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 misurazione e valutazione e monitoraggio in itinere;
- valutazione degli obiettivi e dei comportamenti;
- comunicazione delle valutazioni;
- individuazione delle azioni di miglioramento.
- comunicazione delle valutazioni;
- individuazione delle azioni di miglioramento.

Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti →

La Giunta, tenendo conto dei documenti programmatici (Relazione Previsionale e Programmatica, Preventivo economico) approvati nel mese di dicembre dal Consiglio, oltre che del Budget direzionale di competenza della Giunta stessa, approva entro il 31 gennaio il Piano della Performance, in cui è riportato il quadro degli Obiettivi strategici ed Operativi che determineranno la Performance organizzativa, nonché il quadro degli obiettivi individuali da assegnare alla Dirigenza.

Tali obiettivi vengono attribuiti, con deliberazione, al Segretario generale entro il 31 gennaio di ogni anno, unitamente all'approvazione del Piano della Performance.

Successivamente, il Segretario generale assegna gli Obiettivi ai Dirigenti.

A seguire, ogni Dirigente assegna gli obiettivi alle P.O. e, attraverso il loro supporto, a tutti i dipendenti della propria Area.

L'assegnazione alle P.O. e al personale degli obiettivi e dei comportamenti attesi può avvenire con le seguenti modalità alternative, in ogni caso con consegna delle schede di programmazione e delle schede di valutazione individuale:

- a) incontri individuali o collettivi tra Dirigenti e Posizioni organizzative, tra Posizioni organizzative (ed eventualmente Dirigenti) e personale;
- b) comunicazione a mezzo PEC delle schede.

Monitoraggio in corso d'anno e raccolta dei dati per la valutazione →

Il Segretario generale, con il supporto dell'Ufficio con funzioni di controllo di gestione, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi nel corso dell'anno mediante incontri collettivi e individuali con i Dirigenti e le PO, anche al fine di valutare una eventuale modifica di obiettivi - e/o indicatori/target - e riorientare i comportamenti. Per le medesime finalità e qualora ne ravvisi la necessità, il Segretario Generale può svolgere, con i Dirigenti, le PO di riferimento e i dipendenti assegnati alle rispettive aree di competenza dei citati responsabili, incontri di lavoro collettivi.

In questa fase il Segretario generale può richiedere il supporto dell'OIV.

Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti →

Al termine dell'esercizio, l'Ufficio con funzioni di controllo di gestione 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 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;
- 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.

Ognuno dei fattori individuati, previa associazione di 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 descritta per ciascuna categoria di personale.

Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento → Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate dai soggetti valutatori mediante consegna della Scheda di valutazione individuale a mezzo Pec, sottoscritta dal valutatore e dal valutato per ricevuta. I singoli valutati possono richiedere al proprio valutatore un colloquio individuale entro 5 giorni dal ricevimento della Scheda, colloquio che deve avvenire entro i successivi 10 giorni, per richiedere chiarimenti in merito alla stessa e/o indicazioni utili per migliorare le professionalità del soggetto valutato.

4.4 Procedure di conciliazione

Elemento fondamentale dell' art. 7, c. 2-bis d.lgs. 150/09 è la previsione che il SMVP debba contenere *“le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance”*.

Al fine di risolvere eventuali conflitti o controversie che dovessero insorgere nell'ambito del processo di valutazione individuale, la Camera di Commercio del Molise assicura una procedura di conciliazione, finalizzata anche alla prevenzione dell'eventuale contenzioso in sede giudiziale.

Fase di preconciliazione

Il valutato, entro 5 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame della stessa, argomentandone le motivazioni. Il valutatore, a sua volta, entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

In caso di accoglimento dell'istanza di riesame, viene elaborata una nuova scheda finale sottoscritta da entrambe le parti, che sostituisce la precedente; se non concordano, la scheda di valutazione finale, sottoscritta esclusivamente dal valutatore, reca la firma del valutato unicamente per presa visione.

In questo secondo caso, il valutato può chiedere l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione, di seguito descritta.

Fase di conciliazione

L'organo conciliatore è individuato nell'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) della Camera di Commercio del Molise.

La conciliazione è ammessa esclusivamente laddove si realizzi almeno una delle seguenti circostanze:

1. valutazione performance individuale inferiore a 60
2. errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione (es. errore di calcolo, errato soggetto valutatore, errore nell'utilizzo di fattori e scale di valutazione, ecc)
3. presenza di elementi di carattere generale che facciano presumere distorsioni nel processo di valutazione (es. comportamenti palesemente difforni del valutatore nei confronti del valutato rispetto ad altri dipendenti valutati, comportamenti del valutatore fortemente difforni da quelli dei colleghi valutatori ecc.).

La procedura di conciliazione può essere attivata dal soggetto valutato con l'invio alla casella pec dell'Ente di una specifica richiesta di conciliazione al Segretario generale.

La domanda deve pervenire entro 30 giorni dalla data di trasmissione della scheda di valutazione finale.

Deve inoltre contenere una sintetica illustrazione della materia del contendere, corredata dalle osservazioni del ricorrente.

Il Segretario generale, tramite la Struttura Tecnica Permanente (STP), trasmette la richiesta di conciliazione all'OIV che, entro 10 giorni dal ricevimento, ne valuta l'ammissibilità.

In caso di mancato accoglimento da parte dell'OIV della richiesta di conciliazione, la STP provvede a comunicare la decisione al ricorrente e al Segretario generale.

In caso di accoglimento della richiesta di conciliazione, l'OIV comunica alla STP la data proposta per l'incontro con la controparte. La STP, quindi, comunica la data dell'incontro alle parti.

L'incontro deve tenersi entro 30 gg. dalla data di inoltro all'OIV della domanda di conciliazione e deve avvenire in presenza del valutato ricorrente e del valutatore.

La parte ricorrente può essere assistita, durante l'incontro, da un rappresentante sindacale.

In tutte le fasi della procedura di conciliazione l'OIV si avvale dell'assistenza operativa della STP.

Nell'ambito dell'incontro l'OIV, ascoltate le parti e tenuto conto delle rispettive considerazioni, propone la soluzione ritenuta più adeguata e predisporre un verbale di conciliazione da sottoporre alla sottoscrizione delle parti.

L'OIV, ove lo ritenga necessario, può, al termine del primo incontro, riservarsi di rinviare le parti ad ulteriori audizioni, anche separate e/o di acquisire elementi informativi e di approfondimento utili a risolvere la controversia. In tal caso, il procedimento può essere prorogato di ulteriori 20 giorni oltre i 30 decorrenti dalla data del primo incontro tra le parti.

In caso di mancata individuazione della soluzione alla controversia o di mancata sottoscrizione del relativo verbale da una delle parti, nel verbale dovrà essere riportato l'esito negativo e, comunque, la chiusura del procedimento.

I verbali del processo di conciliazione, sottoscritti dall'OIV e dalle parti, vengono inviati a cura della STP all'attenzione del Segretario Generale che assumerà gli eventuali provvedimenti conseguenti.

In alternativa, resta salva la facoltà per il dipendente di presentare opposizione secondo la procedura di cui all'art. 410 del c.p.c., vale a dire presso la Direzione provinciale del lavoro.

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 con funzioni di 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 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 del Molise si avvale della piattaforma denominata «SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO PER LE CCIAA» messa a disposizione da Unioncamere nazionale.

Si tratta di un applicativo complesso, articolato secondo diverse sezioni nelle quali le CCIAA possono, tra le altre cose, provvedere all'alimentazione di alcune rilevazioni nell'ambito del sistema camerale e consultare indicatori afferenti alle diverse dimensioni della performance camerale e per i quali è possibile effettuare confronti e comparazioni rispetto ai valori medi/mediani di sistema (benchmarking).

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

- **PLAN**, che consente la pianificazione strategica-operativa mediante la definizione di: aree strategiche; obiettivi strategici e relativi indicatori; obiettivi operativi e relativi indicatori; obiettivi individuali; albero della performance.
- **DOCUMENTI**, nel quale sono stati implementati gli editor per la redazione dei seguenti documenti: Relazione previsionale e programmatica (RPP); Preventivo economico (ivi compreso il PIRA, Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio); Piano della performance; Relazione sulla performance; Relazione sulla gestione e sui risultati (che racchiude in un unico "template" di documento le informazioni previste dal D.P.R. 254/2005, dal D.M. 27/03/2013 e dal D.P.C.M. 18 settembre 2012).
- **MONITOR**, per il monitoraggio degli obiettivi e degli indicatori a essi associati, consta di una serie di funzionalità che permettono la configurazione del flusso, la rilevazione in itinere da parte delle unità organizzative preposte, la validazione da parte dei responsabili, la misurazione e la valutazione da parte dei controller (cruscotti).
- **REPORT**, che consente il download di reportistica inerente a obiettivi/indicatori secondo le seguenti combinazioni: obiettivi strategici/operativi; con o senza indicatori correlati; unità organizzative correlate.

Oltre ad Integra, Unioncamere ha messo a disposizione delle Camere di Commercio altri strumenti di supporto nella gestione del ciclo della performance quali Pareto e Kronos.

“PARETO”: il sistema di benchmarking del sistema camerale

Pareto è un set di indicatori per il benchmarking, pensato come supporto per i processi di pianificazione e controllo delle CCIAA, al fine di favorire la rilevazione delle dinamiche gestionali (costi, volumi di attività, massa critica e qualità dei servizi), la comprensione del loro posizionamento rispetto a diverse dimensioni di performance, l'individuazione di aree di ottimizzazione e di razionalizzazione e, quindi, di elementi utili a comporre il quadro della pianificazione strategica, operativa ed economico-finanziaria. In Pareto sono presenti oltre 200 indicatori costruiti combinando misure di provenienza camerale, sia contabili che extra-contabili, con altri parametri ricavabili da banche dati istituzionali o anche con dati di carattere socio-economico. Gli indicatori sono organizzati in 6 "pannelli", ognuno corrispondente a una dimensione della performance: struttura, economico-patrimoniali, efficienza, efficacia, volume, qualità; inoltre, sono disponibili i dati e gli indicatori risultanti dalla contabilizzazione dei processi camerali (costi dei processi e FTE dei processi).

KRONOS”: il sistema di contabilizzazione dei processi camerali

Il sistema di contabilizzazione dei processi "Kronos" è utile a quantificare l'assorbimento di costi e personale (in termini di FTE) sulla base di una Mappa dei processi comune e standardizzata per tutte le CCIAA, configurandosi quindi come un vero sistema di contabilità analitica per processi. La contabilizzazione prevede una periodica campagna di rilevazione da parte delle CCIAA e delle loro Aziende speciali, che provvedono a

inserire il Time sheet del proprio personale e ad effettuare una riclassificazione per destinazione delle voci di bilancio, il tutto in funzione delle casistiche della Mappa dei processi.

La metodologia sviluppata da Unioncamere, si caratterizza per:

- completezza, in quanto è una rilevazione su dati consolidati, che riguarda tutte le CCIAA e le relative Aziende speciali;
- omogeneità, garantita dalla comune Mappa dei processi, nonché dalla messa a disposizione da parte dell'Unioncamere di una guida metodologica mirata a garantire uniformità e coerenza nella rilevazione dei dati da parte delle Camere;
- certificazione dei dati, dal momento che la rilevazione avviene in quadratura con i bilanci (la rilevazione viene, infatti, effettuata a seguito dell'approvazione dei bilanci camerali, nel secondo semestre dell'anno).

7.MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI

La Camera di commercio ha elaborato il presente sistema di misurazione e valutazione in modo che sia raccordato con i sistemi di programmazione e controllo (strategico e di gestione) già esistenti e previsti dall'attuale Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio di cui al DPR n. 254/2005. Tale Regolamento ha introdotto:

- ✓ l'adozione di un articolato processo di programmazione pluriennale ed annuale (artt. 4, 5);
- ✓ la programmazione delle risorse in ottica economica attraverso il preventivo annuale (artt. 6, 7, 9);
- ✓ l'attribuzione delle risorse alla dirigenza per centri di responsabilità di spesa – budget direzionale (artt. 8, 9);
- ✓ sistemi, procedure e modelli di rendicontazione economica (artt. 20–24)
- ✓ sistemi e metodologie di valutazione e controllo strategico e di valutazione della dirigenza (art. 35).

Il presente Sistema si integra nel sistema di programmazione della Camera di Commercio del Molise che si esplicita nell'adozione dei seguenti documenti, previsti dal DPR 254/2005 nonché dalle successive norme in tema di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili pubblici (d.lgs. 91/2011, d.p.c.m. 18.09.2012, d.p.c.m. 12.12.2012, d.m. 27.03.2013, circolare MISE prot. n. 148123/12.09.2013):

- ✓ Programma Pluriennale
- ✓ Relazione Previsionale e Programmatica
- ✓ Preventivo economico annuale corredato dalla corrispondente relazione
- ✓ Budget direzionale
- ✓ Budget economico annuale
- ✓ Budget economico pluriennale
- ✓ Prospetto delle previsioni di entrata e di spesa articolato per missioni e programmi, redatto secondo il principio di cassa
- ✓ Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio articolato su base triennale.

Con riferimento al controllo strategico, il regolamento suddetto prevede all'art.35 che la Giunta si avvalga di un apposito organo di valutazione strategica che analizza il funzionamento dell'Ente, utilizzando appositi indicatori e redigendo relazioni periodiche annuali agli Organi, utilizzando allo scopo anche le informazioni fornite dalla struttura con funzioni del controllo di gestione. Tale struttura riferisce, nell'ambito delle sue competenze, al Segretario Generale e supporta l'organo di valutazione strategica nell'attività di valutazione dei dirigenti (art. 36).

La valutazione ed il controllo strategico, ai sensi dell'art. 28, utilizzano per le proprie finalità i sistemi automatizzati e le procedure manuali con riferimento a:

- ✓ Sistemi e procedure relative alle rendicontazioni contabili per funzioni e aree organizzative
- ✓ Sistemi e procedure relativi alla gestione del personale (di tipo economico-finanziario, e di attività – presenze, assenze, attribuzione a centro di responsabilità)
- ✓ Procedure relativi al fabbisogno e al dimensionamento del personale

- ✓ Sistemi e procedure di rilevazione quantitativa e qualitativa delle unità di misurazione dei servizi e delle attività svolti dalla Camera
- ✓ Sistemi e procedure relativi alla analisi delle spese di funzionamento (personale, beni e servizi)
- ✓ Sistemi e procedure di contabilità analitica.

Alla luce di tali considerazioni, si riscontra pertanto un adeguato raccordo tra il presente Sistema ed i sistemi di programmazione e controllo esistenti.

APPENDICE – ESEMPI

→ Scheda di programmazione

AMBITO STRATEGICO 1. -----				
Obiettivo strategico	1.1 -----			
Descrizione	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipisci elit, sed eiusmod tempor incidunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodi consequatur.			
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 – Regolamentazione			
Risorse economiche	---,--- Euro			
Indicatore	Algoritmo	Target anno n+1	Target anno n+2	Target anno n+1
(.....) /	≥ 1	≥ 1,5	≥ 1,8
(.....) /	≥ 1	≥ 1,5	≥ 1,8
↓				
OBIETTIVO STRATEGICO 1.1 SVILUPPO SOSTENIBILE, GREEN ECONOMY E INNOVAZIONE				
Obiettivo operativo	1.1.1			
Descrizione	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipisci elit, sed eiusmod tempor incidunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodi consequatur.			
Risorse economiche Euro			
Indicatore	Algoritmo	Target anno n+1		
..... /	≥ 1		
..... /	≥ 1		
Obiettivo operativo	1.1.2			
Descrizione	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipisci elit, sed eiusmod tempor incidunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodi consequatur.			
Risorse economiche Euro			
Indicatore	Algoritmo	Target anno n+1		
..... /	≥ 70%		

→ Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONSUNTIVO	TARGET	GRADO RAGGIUNGIMENTO
02.01.11 -----										---,00%
			--,%	-----	-----	-----	3 N.	3 N.	>= -- N.	---,00%
			--,%	-----	-----	-----	18 N.	18 N.	>= -- N.	---,00%
			--,%	-----	-----	-----	24 N.	24 N.	>= --- N.	---,00%
02.01.01 -----										---,00%
			33,%	-----	-----	-----	---, €/ -- N.	--- €	>= -- €	---,00%
			33,%	-----	-----	-----	---, €/ -- N.	--- €	<= -- €	---,00%
			34,%	-----	-----	-----	--- N.	--- N.	>= -- N.	---,00%

→ Schede di valutazione individuale

Scheda di valutazione {Segretario generale}

RISULTATI	Performance di ente		Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	Punteggio componente
	Performance_Ente_001		88%	44,0	44,0 / 50,0
	Ambito organizzativo di diretta responsabilità		Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	Punteggio componente
					0,0 / 0,0
Obiettivi individuali		Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	Punteggio componente
Obj_001		20%	70%	4,2	25,2 / 30,0
Obj_002		20%	90%	5,4	
Obj_003		10%	95%	2,9	
Obj_N		50%	85%	12,8	
		100%			

COMPORIMENTI	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente "Comportamenti"	
	Capacità di valutazione dei collaboratori	35%	Sub-Fattore_001.1	eccellente		2,3
			Sub-Fattore_001.2	in linea		1,2
			Sub-Fattore_001.3	eccellente		2,3
	Fattore_002	25%	Sub-Fattore_002.1	eccellente		1,0
			Sub-Fattore_002.2	eccellente		1,0
			Sub-Fattore_002.3	al di sopra		0,8
			Sub-Fattore_002.4	eccellente		1,0
			Sub-Fattore_002.5	in linea		0,5
	Fattore_003	10%	Sub-Fattore_003.1	al di sotto		0,2
Sub-Fattore_003.2			in linea	0,5		
...						
Fattore_M	30%	Sub-Fattore_M.1	eccellente	2,0		
		Sub-Fattore_M.2	al di sopra	1,5		
		Sub-Fattore_M.3	eccellente	2,0		
		100%			16,3 / 20,0	

Punteggio complessivo
85,5 / 100,0

Scheda di valutazione {Dirigenti}

RISULTATI			Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	
	Performance di ente	Performance_Ente_001	88%	13,2	Punteggio componente
					13,2 / 15,0
			Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	
Ambito organizzativo di diretta responsabilità	Performance Area_00N		75%	33,8	Punteggio componente
					33,8 / 45,0
			Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio
Obiettivi individuali	Obj_001	20%	70%	2,8	Punteggio componente
	Obj_002	20%	90%	3,6	
	Obj_003	10%	95%	1,9	
	Obj_N	50%	85%	8,5	
		100%			

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


Punteggio complessivo
79,0 / 100,0

Scheda di valutazione {P.O.}

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

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

Punteggio complessivo
79,7 / 100,0

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	▶ 31,3 / 40,0	78,3%
Performance individuale	▶ 48,4 / 60,0	80,7%

Performance organizzativa

Performance individuale

Scheda di valutazione {Dipendenti}

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

<p>Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa</p>	Fattore_001	
	Fattore_002	19,8
	Fattore_003	
	Fattore_004	8,8
	Fattore_M	32,1
		60,7

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

Punteggio complessivo
74,4 / 100,0

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

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

Data _____ Il valutatore _____ Il valutato _____

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:
 Performance organizzativa ► 23,2 / 30,0 ⇐ 77,2%
 Performance individuale ► 60,7 / 70,0 ⇐ 86,7%

→ Scheda anagrafica indicatori

Titolo indicatore	Titolo sintetico
Descrizione indicatore	Descrizione dettagliata per esplicitare quale fenomeno l'indicatore consente di misurare
Tipo indicatore	<ul style="list-style-type: none"> - efficienza - efficacia - stato delle risorse - qualità (erogata o percepita) - impatto (outcome) - economico-patrimoniale - struttura
Unità di misura	<ul style="list-style-type: none"> - Data - Euro - FTE - Giorni - Numero - Ore - Percentuale
Fonte indicatore	Da dove si ottengono i dati necessari (controllo di gestione, applicativi per la contabilità, ecc.)
Algoritmo di calcolo indicatore	<ul style="list-style-type: none"> - Misura - Misura 1-Misura 2 - - Misura 1/Misura 2 - (Misura 1*Misura 2)/Misura 3 -
Valore di riferimento indicatore (dati storici)	Valori registrati nel triennio precedente (sulla base dei quali sono fissati i target)
Target indicatore	Valore atteso per ciascun anno del triennio di riferimento
Target frazionabile per periodo di rilevazione	<p><u>SI</u>: nel caso in cui si tratti di un valore "continuo" che fa riferimento a un'attività da svolgere in modalità cumulativa nell'anno (es. n. partecipanti alle attività formative per aspiranti imprenditori nel 2017)</p> <p><u>NO</u>: nel caso in cui si tratti di un valore "standard" da rispettare a prescindere dall'intervallo di riferimento (Pratiche di prima iscrizione di società evase in 2gg)</p>