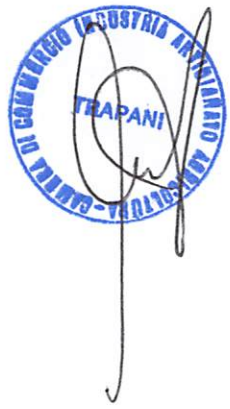
ALLEGATO A



Camera di commercio di Trapani

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

INDICE

PREMESSA 3

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 8

3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 10

3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati 12

3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target 15

3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa 17

3.4 Valutazione della performance organizzativa 18

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE 19

4.1 Requisiti e principi 21

4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale (comportamenti) 21

4.2.1 Segretario generale e personale con qualifica dirigenziale 27

4.2.2 Personale non dirigenziale (categorie A-B e categorie C-D) 27

4.3 Modalità di valutazione della performance individuale 29

4.4 Casi particolari 31

4.5 Procedure di conciliazione 32

4.6 Correlazione fra performance individuale e organizzativa. Retroazione sulla premialità 33

5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA 37

6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO 38

7. ALLEGATI 39

Allegato 0 – Schede Obiettivi strategici e operativi 40

Allegato 1 – Report di performance organizzativa 41

Allegato 2 – Schede individuali 47

PREMESSA

Il presente documento assume la forma di un manuale operativo funzionale a regolare il processo di misurazione e valutazione della performance della Camera di commercio di Trapani.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) si colloca all'interno del più ampio percorso di trasformazione richiesto alle pubbliche amministrazioni che, a vario livello, sono state coinvolte nel processo di riforma avviato con l'emanazione del D.Lgs. 150/09 (e successive modifiche) e volto alla promozione del miglioramento della performance.

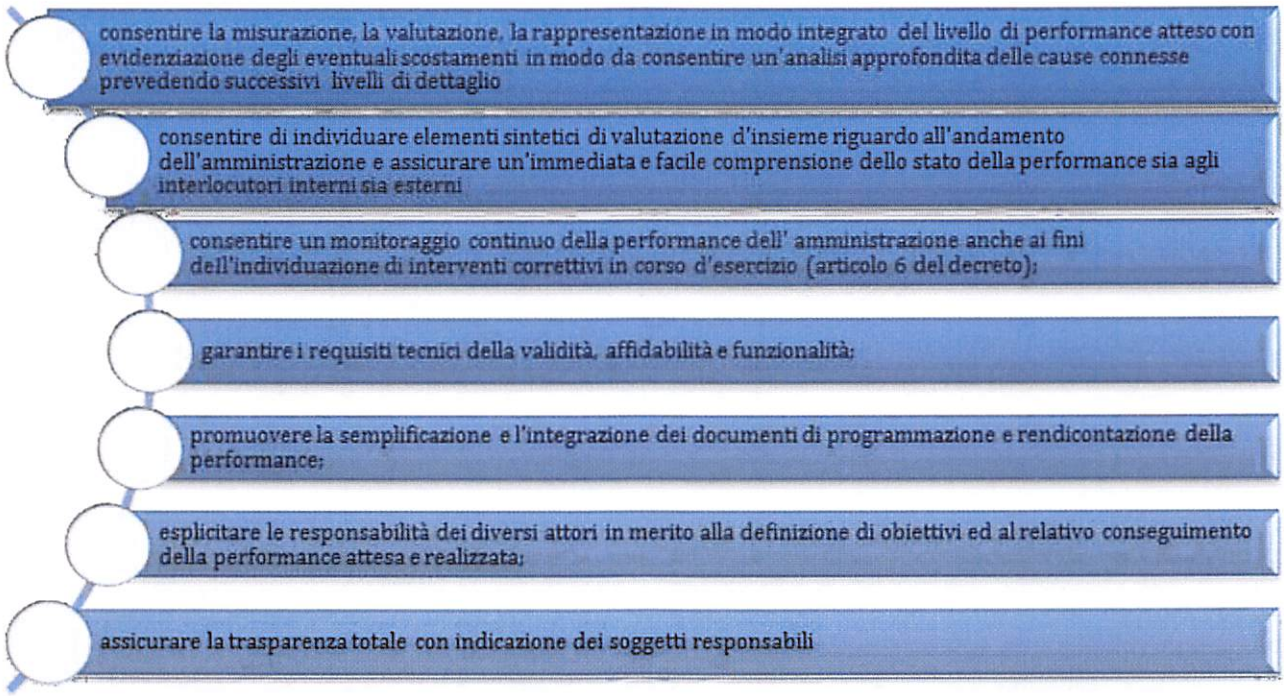
Nello specifico, lo stesso si presenta come lo strumento che, da un lato, dà avvio all'adeguamento ai principi della riforma, dall'altro conferisce l'operatività richiesta al processo stesso, andando a descrivere non solo l'assetto metodologico-organizzativo del sistema in essere ma anche la dinamicità richiesta per il suo funzionamento.
Il Sistema di misurazione e valutazione rappresenta, quindi, l'insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti che hanno a oggetto la misurazione e valutazione della performance che si sviluppa su due differenti, sebbene interconnessi, livelli:

- performance organizzativa,
- performance individuale.

Il documento, procedendo a una contestualizzazione e personalizzazione dei principi generali disciplinati dalla norma e regolati dagli interventi della CIVIT (e succesivamente dal Dipartimento della Funzione pubblica) nonché dalle Linee guida emanate da Unioncamere nazionale, propone il modello di funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale della Camera di commercio di Trapani, in grado di rispettare le esigenze organizzativo - gestionali, per dare avvio al reale sviluppo del Ciclo di gestione della performance.
Il documento ha carattere di dinamicità di contenuti, in quanto è in grado di proporre le soluzioni da svilupparsi secondo una logica e un approccio di allineamento e sviluppo graduale, che nel tempo è oggetto di:

- osservazione mediante l'utilizzo di strumenti diagnostici;
- sviluppo secondo le azioni previste nel Piano della Performance.

Il Sistema di misurazione e valutazione deve essere strutturato in modo tale da rispettare i seguenti principi:



1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA

1.1 Natura dell'Ente

La Camera è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale, organizzativa e finanziaria, che svolge funzioni di interesse generale per il sistema imprenditoriale trapanese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle autonomie locali e favorendone i processi di internazionalizzazione.

La missione della Camera di commercio di Trapani

Traghettare il sistema produttivo provinciale verso nuovi e più ambizioni scenari di crescita e sviluppo di tutti i settori, contribuendo a creare valide sinergie capaci di innescare percorsi che portino all'incremento di tutti gli indicatori economici. Puntare sulla strada dell'innovazione mettendo in campo azioni a sostegno delle imprese, incentivando la formazione e l'utilizzo di nuove tecnologie, snellendo ulteriormente la macchina amministrativa e rafforzando i servizi

In questi anni, la Camera di commercio di Trapani ha realizzato interventi sempre più aderenti alle dinamiche locali, accumulando un patrimonio di conoscenze imprenditoriali al servizio della "Cultura d'impresa".
Accanto alla tradizionale attività amministrativo-anagrafiche svolge funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese, funzioni di studio e monitoraggio dei dati sull'economia locale e di promozione delle attività di regolazione del mercato.

1.2 Funzioni, attività, servizi svolti

Dopo oltre quindici anni dall'entrata in vigore della legge 580/93, in attuazione della delega conferita con la legge n. 99/2009, il governo ha approvato il d.lgs. 15 febbraio 2010, n. 23, che ha rivisto e potenziato il ruolo delle Camere di commercio, i suoi compiti e le sue funzioni istituzionali, le modalità organizzative e la governance.
Infine, la riforma introdotta dal d.Lgs. 219/2016 ha modificato la Legge 580/1993 e, all'art. 2, ha modificato e precisato le competenze delle CCIAA. A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai seguenti temi.

1.3 Organizzazione dell'Ente

Nello svolgimento delle proprie funzioni l'Ente camerale si compone di un assetto organizzativo così sviluppato:

- indirizzo e controllo
- direzione amministrativa
- gestione ed esecuzione

Di seguito si propone un breve approfondimento circa i ruoli e le responsabilità connesse alle funzioni di indirizzo e di controllo nonché di Direzione amministrativa.

Indirizzo e controllo

Consiglio	Organo politico-amministrativo dell'Ente; determina l'indirizzo generale della Camera di commercio, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo Statuto alla sua competenza. Dura in carica 5 anni: • elegge la giunta e il presidente; • approva lo statuto; • determina gli indirizzi generali e definisce il programma pluriennale; • approva la relazione previsionale e programmatica, il preventivo e il bilancio di esercizio.
Presidente	Ha la rappresentanza legale e sostanziale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto: • rappresenta la Camera all'esterno; • indirizza l'attività degli organi amministrativi.
Giunta	Organo esecutivo della Camera di commercio che attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio: • approva il budget annuale ed i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio; • delibera la costituzione di aziende speciali, le partecipazioni societarie e in altri organismi; • verifica il raggiungimento degli obiettivi dell'attività.
Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	Organo collegiale autonomo, istituito dallart. 14 del D.lgs.150/2009 L'O.I.V. nell'ambito delle funzioni attribuite dal suddetto art. 14 del D. Lgs. 150/2009, si occupa di: - monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni; - garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonchè dell'utilizzo dei premi, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità; - proporre all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti e l'attribuzione ad essi dei premi previsti dalla normativa.
Collegio dei Revisori	Organo di controllo interno che attesta la corrispondenza tra il conto consuntivo e le risultanze della gestione, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione, redige la relazione al bilancio preventivo. I componenti del collegio dei revisori dei conti hanno diritto ad accedere agli atti e ai documenti della Camera di commercio.

Direzione amministrativa

Segretario Generale	Il Segretario Generale è nominato su designazione della Giunta dal Ministero dello Sviluppo Economico. Il Segretario Generale coordina e sovrintende la gestione complessiva dell'Ente e il personale camerale.

Gestione ed esecuzione

Con riferimento alla struttura tecnico-organizzativa della Camera di commercio di Trapani, essa si articola in Aree e Uffici.

Area	Costituisce centro di responsabilità di massimo livello, per la pianificazione operativa degli interventi e delle attività sulla base degli atti di indirizzo politico dell'Ente.
Ufficio	Costituisce l'unità operativa di base, ed è caratterizzato dall'espletamento di funzioni omogenee o di un particolare servizio con valenza interna ed esterna.

La Camera di commercio di Trapani, nell'esercizio delle proprie funzioni, si avvale del braccio operativo dell'Azienda speciale "Servizi alle Imprese".

Missione e iniziative	Settore
Offrire servizi reali alle piccole e medie imprese della provincia di Trapani, favorendone e promuovendone lo sviluppo. I suoi scopi si inquadrano nell'ambito delle azioni promozionali rivolte allo sviluppo dell'economia provinciale, in corrispondenza con le competenze, funzioni e finalità della Camera di commercio. In stretto e permanente collegamento con istituzioni e organismi imprenditoriali locali, si propone di promuovere e sviluppare studi, ricerche, attività informative e formative, manageriali e professionali, a favore dei settori e delle categorie economiche per le quali si rilevi tale esigenza, con particolare riguardo alla piccola e media impresa. Inoltre, promuove e/o realizza eventi di promozione in genere, in Italia e/o all'Estero, partecipando a fiere ed esposizioni e/o organizzando eventi promozionali in tutti gli ambiti territoriali, nazionali e internazionali (workshop e missioni commerciali).	**Sviluppo PMI** **Internazionalizzazione**

2 IL SISTEMA

La Camera di commercio di Trapani, al fine di:

- allineare costantemente i piani operativi agli indirizzi strategici;
- valutare l'andamento dell'ente attraverso un monitoraggio in itinere;
- favorire la responsabilizzazione del personale;
- collegare il raggiungimento degli obiettivi a un sistema di incentivazione premiante;

adotta un Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) che, nel rispetto di quanto definito dalla normativa, è strutturato al fine di ricoprire in modo trasversale e integrato gli ambiti della performance richiamati dall'art. 8 del D.Lgs. 150/09, come modificato dal d.lgs. 74/2017.

Si propone di seguito una breve sintesi dei principi ai quali tende il SMVP della Camera di commercio di Trapani, il cui rispetto diventa elemento cardine e di guida per lo sviluppo di una gestione orientata alla performance.

Ambiti_Art.8_D.Lgs. 150/09	Elementi	Sistema di Misurazione e Valutazione D.Lgs. 150/09
a) L'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;	Grado di Attuazione delle Strategie e livello di soddisfazione dei portatori di interesse - **Outcome - Efficacia esterna**	
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;	Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati - **Efficacia Interna**	
C) La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;	Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi della Camera - **Qualità percepita**	
d) La modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e le capacità di attuazione di piani e programmi;	Modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione dei processi e delle competenze professionali – **Qualità interna**	
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;	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con il territorio ed i soggetti interessati **Fiducia – Efficacia Esterna**	
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;	Ottimizzazione del rapporto tra risorse e risultati, contenimento e riduzione dei costi - **Efficienza**	
g) La qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;	Rispetto del livello standard definito – **Qualità erogata – Qualità percepita**	
h) Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;	**Benessere organizzativo - Efficacia**	

Il SMVP svolge la propria funzione a supporto dei processi decisionali dell'Ente camerale fornendo dati e informazioni in relazione tanto alle condizioni organizzative interne quanto alle condizioni ambientali esterne.

È pertanto seguendo tale logica e approccio che la CCIAA di Trapani, nel definire il proprio perimetro di misurazione e valutazione, ha adottato un approccio di "sistema allargato", che coinvolge, quindi, l'insieme degli enti strumentali dell'Ente camerale, rispetto ai quali lo stesso esercita un ruolo rilevante di governo.

Per lo sviluppo del proprio SMVP, la Camera di commercio di Trapani ha scelto di adottare la metodologia Balanced scorecard (di seguito BSC), che si approfondirà meglio nel paragrafo 3.1, come principale strumento di supporto, non solo per rispondere al meglio alle esigenze normative, ma anche per garantire efficacia nel processo di gestione della performance.

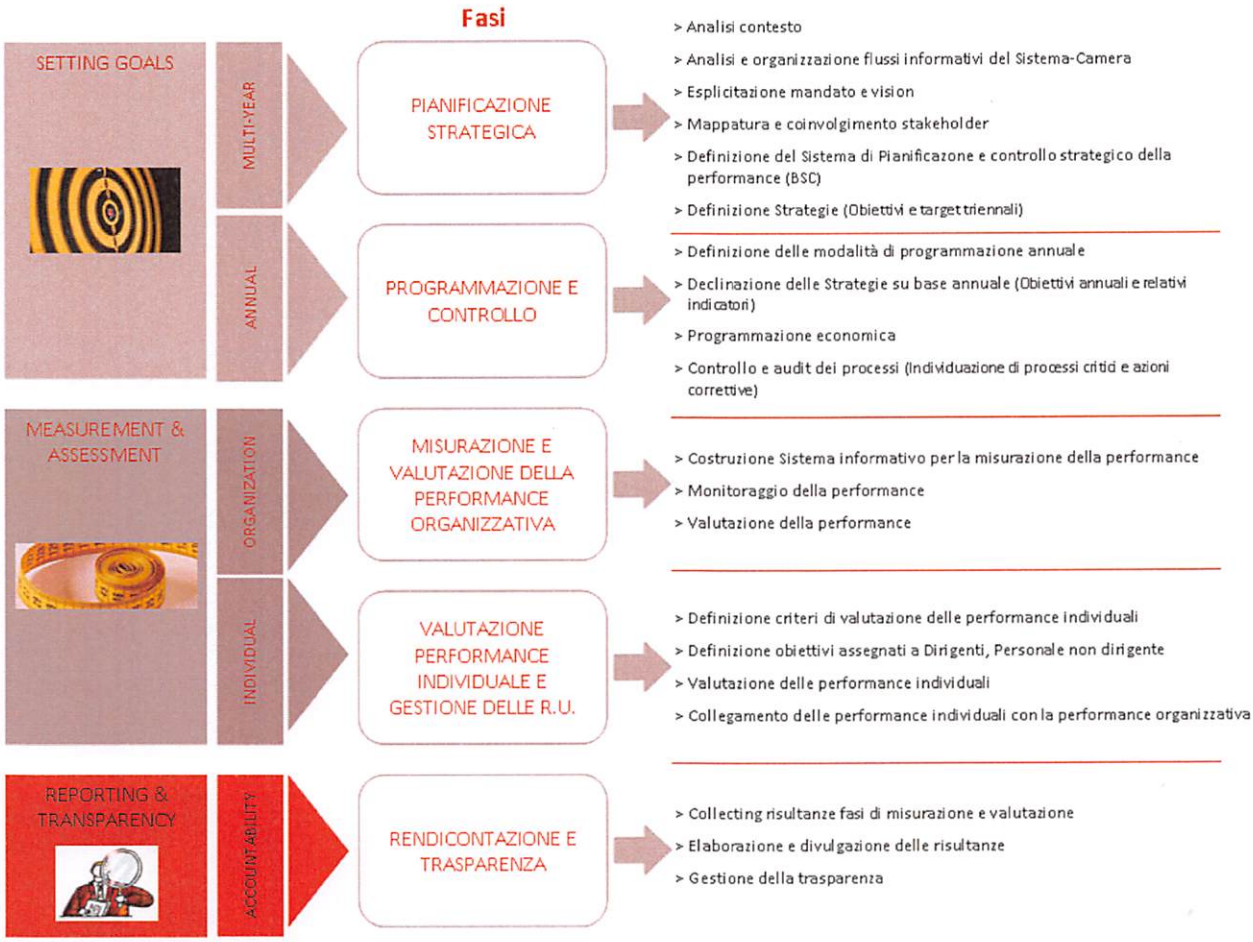
Mediante l'implementazione della BSC, la Camera garantisce la continuità e la ciclicità richiesta dal Ciclo di gestione della performance attraverso la declinazione degli obiettivi strategici definiti prima in sede di Programma pluriennale e poi in sede di RPP in obiettivi operativi misurati attraverso l'individuazione di indicatori assegnati – secondo un processo a cascata – ai responsabili dei singoli servizi e, infine, nuovamente articolati a livello di ogni ufficio che compone ciascun servizio al fine di garantire corrispondenza tra la performance dell'intero ente e quella delle singole aree.

Il Sistema di misurazione e valutazione integra l'impiego della BSC con quello di altre metodologie che, di volta in volta, consentono di acquisire dati e informazioni in grado di alimentare al meglio la BSC e di garantire, quindi, completezza, trasversalità e sistematicità alla misurazione stessa.

L'impiego di metodologie di supporto e integrazione alla BSC, non solo consente di ampliare l'efficacia della stessa in

termini di copertura degli ambiti della performance di cui sopra, ma anche di garantire una reale continuità con i sistemi già in essere.

Nella figura successiva si sintetizza graficamente l'architettura logica del Sistema.



3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La misurazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito della sequenzialità scandita dal Ciclo di gestione della performance come fase intermedia tra la pianificazione/programmazione (individuazione degli obiettivi) e la successiva rendicontazione.

Secondo tale ciclicità, la fase di misurazione e valutazione si presenta come il momento durante il quale si rende effettivamente operativa l'attività di monitoraggio.

La presente sezione, quindi, è dedicata a presentare nel dettaglio il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa, ricordando che lo stesso deve consentire la rappresentazione integrata e esaustiva delle performance attese e di quelle realizzate, al fine di analizzare le eventuali cause di scostamento e di produrre, quindi, il flusso informativo che, indirizzato ai diversi attori, risulta di supporto al processo decisionale e di governance.

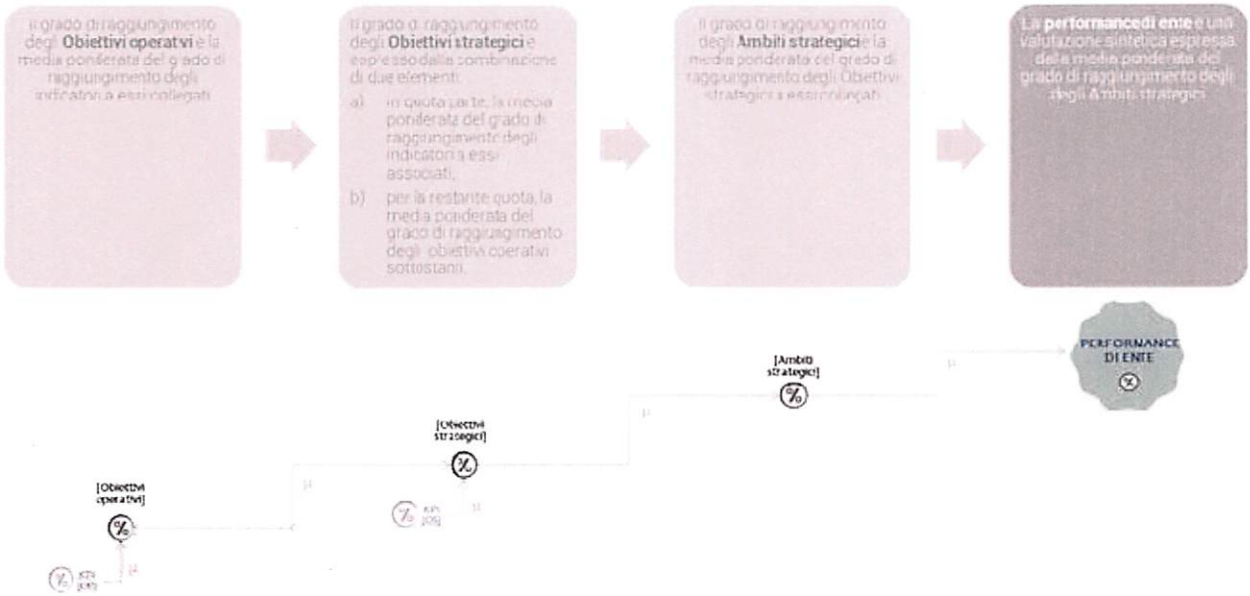
Tali elementi hanno condotto la Camera di commercio di Trapani all'adozione del presente Sistema di misurazione che si sviluppa su due distinti e interconnessi livelli:

a) la misurazione e valutazione della performance complessiva dell'Ente;

b) la misurazione e valutazione della performance delle aree organizzative di cui si compone l'Ente.

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

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



La performance delle Unità organizzative rappresenta l'esito di successive ponderazioni che avvengono tramite una «risalita» dei livelli gerarchici dell'organigramma. Nel caso della CCIAA di Trapani, il livello elementare di Unità organizzativa rispetto al quale si calcola la performance è quello del Servizio.

In sede di successiva valutazione, oltre a considerare gli indicatori di cui sopra, vengono analizzate e prese in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo, che possono essere apportate dai referenti delle unità organizzative coinvolte in questa fase del processo (Segretario generale, Dirigenti, ...).

Vengono perciò messe a fuoco:

- le eventuali cause di gap tra performance programmata e performance rilevata;
- eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (benchmarking);

- informazioni integrative di carattere economico-contabile;
- mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle performance rilevate.

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

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

3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

Nell'impostare il proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance, la CCIAA di Trapani ha adottato un approccio metodologico fondato sull'applicazione e declinazione nel proprio contesto organizzativo della Balanced Scorecard (BSC).

La Camera di commercio, mediante lo sviluppo della BSC, è in grado di ottenere una vision trasversale della gestione, nonché di pianificare, programmare, controllare la gestione stessa in un'ottica strategica, consentendo un monitoraggio continuo della direzione di marcia, la verifica e il controllo dei risultati raggiunti e, in itinere, il riallineamento con la strategia, in caso di scostamento da essa, con le opportune azioni correttive.

Nello specifico, la metodologia BSC, garantisce:

Ottica multidimensionale

- Descrizione e Misurazione della performance in relazione alle differenti dimensioni della stessa al fine di evitare la miopia nel processo di valutazione

Centralità della Strategia

- Descrizione della Strategia attraverso la mappa strategica (pluriennale ed annuale) esplicitando il "legame" che sussiste tra **bisogni** della collettività, **missione** istituzionale, **priorità** politiche, **aree strategiche**, **obiettivi strategici**, **piani** operativi e indicatori dell'Ente (**Albero delle Performance**) per una rappresentazione **articolata**, **completa**, **sintetica** ed **integrata** della performance dell'amministrazione

Integrazione tra gestione strategica e gestione operativa e responsabilizzazione risultati

- Chiara definizione dei contributi dei singoli titolari di Centri di responsabilità nella realizzazione degli obiettivi strategici di ente. Tramite il **cascading** i dirigenti e il personale delle diverse unità organizzative sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili, poiché collegati, al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo

Analisi degli scostamenti

- Attraverso lo sviluppo di un **cruscotto strategico** è possibile ottenere una valutazione e rappresentazione **integrata** ed **esaustiva** del livello di performance **atteso** e **realizzato**, con evidenziazione di eventuali **scostamenti** in modo da consentire eventuali interventi correttivi

Il processo di implementazione della Balanced scorecard parte dalla definizione delle linee strategiche da intraprendere nel medio-lungo periodo, per poi procedere a individuare, per ciascuna di esse, gli obiettivi strategici misurabili e i fattori critici di successo al fine di individuare i punti su cui focalizzarsi nel medio-lungo periodo.

Nell'impostare il proprio SMVP, la CCIAA di Trapani fa riferimento, dunque, a un approccio metodologico che prevede, accanto alla classica procedura di cascading dell'Albero della performance (Mission - Ambiti strategici - Obiettivi strategici - Obiettivi operativi) la rilettura dell'impianto programmatico in base alla BSC.
Il processo di implementazione di quest'ultima, a partire dalle linee strategiche di medio-lungo termine, consente di individuare e contestualizzare gli obiettivi strategici dell'ente e i loro collegamenti all'interno di una «Mappa strategica» articolata sulle quattro prospettive della BSC (utenti, processi interni, apprendimento e crescita, economica).

Prospettiva Utenti	Orientata a misurare il grado di soddisfazione delle imprese, delle associazioni di categoria e dei cittadini, e in generale di tutti gli stakeholders, valutando la capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti e di soddisfarli. In una situazione in cui la definizione delle strategie deve tener conto dei vincoli politici e giuridici ma anche delle esigenze dei diversi portatori di interesse, che normalmente sono in competizione tra di loro. La vera sfida non è, infatti, solo quella di posizionare al vertice della BSC i soggetti per i quali l'azienda opera, ma anche stabilire obiettivi di outcome, rispetto alla risposta ai bisogni espressi in ossequio alla mission e alla strategia dell'ente stesso
Prospettiva processi interni	Volta a individuare il grado di efficienza ed efficacia col quale l'Ente gestisce e controlla i processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti e alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici. In una Pubblica amministrazione in cui i processi interni sono in molti casi un ostacolo alla flessibilità della macchina organizzativa, alla domanda di servizi, all'equità, ai bisogni, la gestione efficace di tale prospettiva può favorire meccanismi virtuosi in grado migliore in maniera sostanziale l'erogazione di servizi agli stakeholders di riferimento.
Prospettiva apprendim. e crescita	Strettamente connessa alla innovazione di processo è l'apprendimento che consente uno sviluppo globale dell'organizzazione in termini di: capacità e competenze del personale, motivazione, responsabilizzazione e coinvolgimento del personale, sistema informativo, potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto
Prospettiva economica	Orientata a valutare la gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, principale standard di riferimento per la valutazione delle capacità del management di fornire servizi efficaci secondo livelli di efficienza sostenibili, perseguendo politiche di ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi. A sua volta permette il monitoraggio di quelli aspetti economico-finanziari in relazione alla programmazione strategica.

La Camera di commercio di Trapani ha implementato nel tempo una serie di metodologie funzionali in un primo momento ad avviare, e conseguentemente a sviluppare a regime la misurazione della performance organizzativa, tali metodologie si inseriscono nell'ambito del sistema in oggetto al fine di garantire completezza, integrità e trasversalità alla misurazione e valutazione, anche in ottica di continuità del processo e del sistema.

Benchmarking

La Camera impiega e utilizza ai fini del monitoraggio della performance sistemi di Benchmarking.

Il Benchmarking, dal punto di vista metodologico, si contraddistingue come un processo sistematico di analisi e comparazione delle informazioni sulle prestazioni, sulle funzioni e sui processi nonché sulle cause strutturali delle performance, al fine di individuare gli standard di prestazione, confrontarli e identificare le aree migliorabili, stimolando il cambiamento e il miglioramento continuo.

La CCIAA di Trapani riconosce nel Benchmarking un importante strumento attraverso il quale, tramite il confronto e l'apprendimento, è in grado di:

- acquisire modalità e tecniche gestionali maggiormente efficaci ed efficienti
- misurare e valutare le performance raggiunte
- guidare il processo di definizione della strategie, delle azioni e delle prassi operative
- individuare in modo ragionato i target di riferimento come richiesto dalla norma.

La CCIAA utilizza il sistema di Benchmarking «Pareto» sviluppato da Unioncamere.

Si tratta di un sistema che monitora, analizza e mette a confronto i servizi di tutte le CCIAA in termini di efficacia e di efficienza, costituendo un valido strumento cui far riferimento in sede di programmazione annuale e in sede di valutazione e controllo strategico in quanto:

- il management camerale (dirigenti e amministratori) entra in possesso di informazioni utili per il processo di programmazione e di controllo
- l'Organismo Indipendente di Valutazione (o organo di controllo strategico), è supportato nella propria attività istituzionale di monitoraggio e valutazione avendo a disposizione dei validi termini di confronto esterni alla realtà esaminata.

Il sistema di benchmarking offre un importante ausilio ai processi di programmazione e controllo della performance

fornendo, quindi, informazioni utili per lo sviluppo e l'implementazione della BSC.
Infatti, dal punto di vista operativo, il confronto con amministrazioni omologhe stimola l'orientamento e la successiva misurazione della strategia su parametri confrontabili in ottica di miglioramento temporale.

3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

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

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

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

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

INDICATORI → misure relative o assolute capaci di fornire informazioni sintetiche e segnaletiche sui singoli aspetti dei fenomeni gestionali. Tali misure possono essere di natura quali-quantitativa.

Mediante il sistema di indicatori adottato, la CCIAA di Trapani è in grado di:

- valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi previsti in sede di pianificazione/programmazione;
- monitorare il livello delle performance conseguite nei diversi profili di gestione;
- compiere comparazioni spazio-temporali sulle diverse dimensioni delle performance.

Nel rispetto dei principi del ciclo di gestione della performance, gli indicatori non sono solo produttori di dati e informazioni funzionali alla misurazione, ma anche origine del flusso informativo necessario al processo di valutazione, e quindi a orientare i processi decisionali e di governo dell'organizzazione.

Secondo tale presupposto, quindi, nel rispetto della multidimensionalità già richiamata dalla BSC, il sistema di indicatori non può limitarsi ad indagare uno solo degli aspetti e delle variabili nelle quali si articola la gestione.

Le dimensioni della performance descritta dagli indicatori sono le seguenti:

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

In allegato al documento si riporta la **scheda anagrafica degli indicatori**, una sorta di carta d'identità dell'indicatore, in cui sono dettagliate tutte le informazioni relative alle caratteristiche e all'uso dello stesso. Si tratta di uno schema metodologico utilizzato per caratterizzare correttamente gli indicatori di performance.

La necessità di avere una scheda di questo tipo deriva dal fatto che esso viene definito mediante espressioni piuttosto sintetiche che ne permettono una rappresentazione schematica, ma non consentono di caratterizzarlo appieno.

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

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

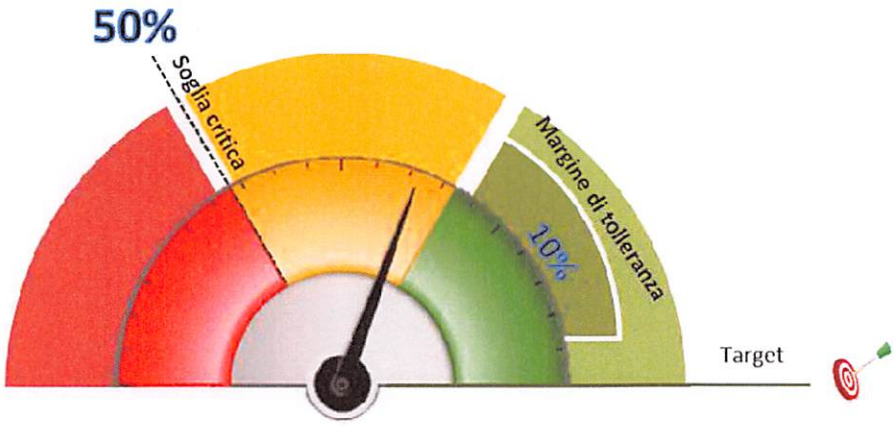
COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI. Il raggiungimento degli obiettivi strategici è espresso per il **50%** dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti e per il **50%** dall'andamento degli indicatori che riguardano specificamente il singolo obiettivo strategico.

In questa fase, inoltre, vengono definiti:

- la **soglia critica**, come valore sotto al quale un elemento (obiettivo, indicatore, ambito) va considerato come non raggiunto;
- il **margine di tolleranza**, come valore entro il quale un elemento (obiettivo, indicatore, ambito) può essere considerato come «raggiunto» in termini di scostamenti accettabili rispetto al target.

Si tratta di parametri che hanno una funzione di tipo segnaletico e consentono la restituzione delle performance conseguite ai diversi livelli nella classica forma semaforica.

	Soglia critica	Margine di tolleranza
Valutazione Indicatori	50%	10%
Valutazione Obiettivi (strategici, operativi)	50%	10%



3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa

La misurazione, passaggio preliminare e necessario rispetto alla successiva fase di valutazione, consiste nella rilevazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi previsti, attraverso l'utilizzo del sistema di indicatori definiti in fase di pianificazione.
La misurazione riguarda momenti e livelli diversi e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica. La misurazione realizzata in periodi intermedi dell'esercizio è definita «monitoraggio». La previsione di un monitoraggio intermedio è fondamentale per il Ciclo della performance della Camera di commercio. Esso consente di verificare se e in che mdo l'ente è orientato verso il conseguimento della performance attesa.
La Camera di commercio di Trapani effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.
L'Ufficio preposto al Controllo di gestione cura il processo di monitoraggio semestrale della performance organizzativa. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal Dirigente (i cosiddetti "Responsabili della rilevazione"). La validazione dei dati è, invece, competenza del Dirigente o della Posizione Organizzativa, i quali possono facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.
Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di apposite Schede di monitoraggio, implementate all'interno del Sistema informativo integrato.

L'Ufficio preposto al Controllo di gestione, sulla base dei dati validati dai Dirigenti, collaziona le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora dei report semestrali volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi. L'Ufficio preposto al Controllo di gestione predispone le seguenti tipologie di report:

- un **Report di ente,** per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso ed è destinato alla Giunta e al Segretario generale;
- i **Report di unità organizzativa,** che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle diverse Aree e/O Servizi;
- i **Report per prospettiva BSC**.

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

La performance relativa agli obiettivi è determinata:

- per quelli strategici, per il **50%** dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti e per il **50%** dall'andamento degli indicatori che riguardano specificamente il singolo obiettivo strategico;
- per quelli operativi, come media ponderata, delle performance degli indicatori a essi associati.

3.4 Valutazione della performance organizzativa

Con la valutazione, si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione e si attribuisce loro un significato, esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di performance conseguiti e programmati. Ciò permette di attivare in modo tempestivo gli eventuali interventi correttivi che si rendessero necessari, attivando perciò un processo di feedback che garantisca il buon funzionamento del Ciclo della performance.

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

In esito alla valutazione del monitoraggio intermedio, può rendersi necessaria la ridefinizione di alcuni obiettivi annuali attraverso la modifica di quelli esistenti ovvero l'introduzione di nuovi. Qualora si rendano necessari tali interventi correttivi o, addirittura, occorra provvedere a modificare gli obiettivi esistenti, le variazioni apportate devono essere opportunamente segnalate nel Piano della performance ("aggiornamento") al fine di garantirne la tracciabilità.

La valutazione della performance organizzativa della Camera di commercio di Trapani da parte della Giunta camerale con il supporto dell'OIV e il confronto con il Segretario generale si concretizza:

a) nella valutazione della performance complessiva dell'ente, tenendo conto del grado di raggiungimento "ponderato" degli obiettivi articolati in base ai diversi ambiti strategici cui essi afferiscono (in base al peso preventivamente attribuito a ogni ambito strategico in fase di pianificazione);
b) nella valutazione della performance delle unità organizzative (Aree e Servizi), tenendo conto di un meta-indicatore sintetico costruito come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati a ogni singola unità.

La valutazione attraverso i sopra citati meta-indicatori sintetici viene integrata con l'analisi di altri elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto ovvero grazie a specifiche informazioni aggiuntive fornite dai Dirigenti, quali ad esempio:

- cause di eventuali scostamenti tra i risultati ottenuti e quelli programmati;
- ove disponibili e/o significativi, trend storici o analisi comparative (benchmarking) con altri enti di dimensioni e caratteristiche analoghe;
- informazioni integrative di carattere economico-finanziario;
- fattori esogeni intervenuti nel corso dell'anno utili a contestualizzare i risultati ottenuti;
- altre informazioni rilevanti sull'amministrazione utili a interpretare i risultati ottenuti.

La 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 costituisce il contributo fornito dal singolo dipendente della CCIAA ai risultati dell'azione amministrativa. Essa viene indirizzata rispetto alle seguenti fattispecie:

- Segretario generale;
- Dirigenti;
- Personale categoria C-D;
- Personale categoria A-B.

La valutazione della performance individuale è effettuata sulla base del presente SMVP e si articola in due componenti fondamentali:

- risultati;
- comportamenti organizzativi.

La prima componente (risultati) presenta una relazione diretta rispetto alla posizione ricoperta nella scala gerarchica dell'ente, nel senso che, man mano che si prendono in considerazione dipendenti caratterizzati da inquadramenti professionali più elevati, assume un maggiore rilievo nella valutazione di essi il grado di raggiungimento dei risultati; ciò risponde all'ovvia motivazione che, se un soggetto ha responsabilità e compiti direttivi, è più corretto valutarlo sugli 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, come detto, del proprio 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 un **insieme selezionato di obiettivi** desunti dall'Albero della performance, che vengono così a connotarsi in questo contesto come "individuali" in quanto direttamente riferiti a singoli (S.G., dirigenti e altro personale) oppure da specifici obiettivi individuali, direttamente riconducibili a un determinato incarico, progetto o responsabilità attribuiti al soggetto valutato[1], che devono essere monitorati, misurati e valutati con le medesime modalità utilizzate per gli altri obiettivi.

La valutazione dei **comportamenti** avviene in base a una serie predefinita di criteri (altrimenti detti anche "fattori di valutazione"), riportati nei paragrafi che seguono.

La valutazione della performance individuale viene, dunque, effettuata su **base 100,** con riferimento alle due macro aree («risultati» e «comportamenti») in maniera differenziata tra le tipologie di personale oggetto, come di seguito specificato.

Tabella 4.1 – Pesi relativi alle componenti della valutazione individuale in relazione all'inquadramento

	risultati	comportamenti	
Segretario generale	70	30	**100**
Dirigenti	70	30	**100**
Personale categoria C-D	60	40	**100**
Personale categoria A-B	40	60	**100**

[1] Nel caso del Responsabile di prevenzione della corruzione e della trasparenza, ad esempio, si tratta di un incarico temporaneo attribuito a un dirigente (spesso al Segretario generale), dal quale possono discendere specifici obiettivi legati, appunto, alla trasparenza e prevenzione della corruzione, che non hanno nulla a che vedere con l'unità organizzativa di competenza

In definitiva, il punteggio massimo conseguibile di performance individuale per ogni fattispecie di personale, posto nella CCIAA di Trapani pari a 100, è funzione della seguente equazione.

$$I = O*\pi_o + C*\pi_c$$

dove:

- **I** = punteggio finale della Scheda individuale
- **O** = grado di raggiungimento della "performance operativa" (obiettivi individuali)
- π_o = peso della componente "performance operativa"
- **C** = comportamenti
- π_c = peso della componente "comportamenti"

4.1 Requisiti e principi

Il presente sistema di valutazione, in quanto basato sull'apprezzamento di risultati attesi attraverso una procedura formalizzata, si fonda sulla:

- predeterminazione rispetto al periodo di valutazione;
- chiara predisposizione di regole e tempi;
- oggettività della misura dei risultati;
- regolamentazione e trasparenza del rapporto tra il soggetto valutatore e il soggetto valutato;
- motivazione del giudizio;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- partecipazione al processo da parte del valutato.

4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale (comportamenti)

Nel seguito, vengono descritti i criteri, i fattori e i driver impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale (Segretario generale e Dirigenti, Personale categoria C-D, Personale categoria A-B) da parte della Camera di commercio di Trapani.

Di seguito, si riporta un prospetto riepilogativo per le diverse fattispecie di personale, per poi procedere a dettagliare per ognuna i fattori attribuiti.

Tabella 4.2 – Fattori di valutazione dei comportamenti in relazione all'inquadramento

	Segretario generale	Dirigenti	Personale categoria C-D	Personale categoria A-B
01. Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare	☑	☑		
02. Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione	☑	☑		
03. Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori	☑	☑		
04. Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare	☑	☑		
05. Capacità propositiva e propensione all'aggiornamento professionale e all'innovazione			☑	
06. Capacità di organizzazione del lavoro			☑	
07. Competenza nello svolgimento delle attività			☑	☑
08. Capacità di adattamento al contesto lavorativo			☑	☑
09. Capacità di assolvere ai compiti assegnati			☑	☑
10. Capacità di rispettare e/o dare seguito celermente alle disposizioni che pervengono dai superiori gerarchici	☑	☑	☑	☑

Nella tabella precedente è riportato il **«dizionario» dei fattori di valutazione** in relazione alle quattro fattispecie di personale stabilite.

Ognuno dei fattori individuati per descrivere i comportamenti è oggetto di specifica valutazione. Per ogni dipendente e per ognuno dei fattori che ne descrivono i comportamenti attesi, viene attribuito un giudizio di carattere qualitativo che consente di arrivare a un punteggio sintetico dal punto di vista quantitativo. Ciò avviene secondo la scala di valutazione di seguito riportata.

In pratica, per la valutazione dei comportamenti organizzativi viene utilizzata una misurazione collegata a quattro fasce di

valutazione (eccellente, buona, sufficiente, insufficiente), a ciascuna delle quali è attribuito un valore numerico.

Tabella 4.3 - Fasce di valutazione dei fattori

• Insufficiente	0,20
• Sufficiente	0,50
• Buono	0,70
• Eccellente	1,00

A ogni dipendente dovranno essere associati dei fattori da scegliere tra quelli stabiliti per la fattispecie in cui ricade; scelta che dovrà avvenire in funzione dei particolari compiti svolti e della specifica storia lavorativa. Ovviamente ciò non significa che debbano essere necessariamente associati tutti i fattori della relativa fattispecie ma si dovrà effettuare una selezione tra questi.

Le metodologie di calcolo prevedono la determinazione di un punteggio complessivo della componente "comportamenti" che è la risultante della somma dei punteggi conseguiti nei singoli parametri.

Si precisa che, nel caso si rilevi una valutazione "insufficiente", vanno indicati gli elementi di criticità rispetto al non raggiungimento dei parametri pianificati relativamente al comportamento organizzativo, motivando espressamente le cause di scostamento.

Tabella 4.4 - Criteri di valutazione dei fattori che descrivono i comportamenti organizzativi

	Livelli di rendimento conseguibili			
	ECCELLENTE=1,0	**BUONO=0,7**	**SUFFICIENTE=0,5**	**INSUFFICIENTE=0,2**
Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare	Il Dirigente dimostra eccellenti capacità di impiego delle risorse, anche umane; conosce in modo approfondito le normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; dimostra eccellente capacità di individuare ed intercettare risorse di vario genere anche tramite bandi che assegnano risorse comunitarie e nazionali con riferimento alle linee strategiche della struttura; utilizza in maniera efficiente ed efficace le risorse a disposizione per la realizzazione di progetti; dimostra eccellente capacità nel programmare le attività, individua con chiarezza il livello di priorità degli interventi da realizzare; mostra elevata sensibilità economica costi/benefici, efficienza/ qualità, risorse/risultati; propone con intensa frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi benefici.	Il Dirigente dimostra adeguate capacità di impiego delle risorse, anche umane; conosce in modo adeguato le normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; dimostra adeguata capacità di Individuare ed intercettare risorse di vario genere anche tramite bandi che assegnano risorse comunitarie e nazionali con riferimento alle linee strategiche della struttura; utilizza adeguatamente le risorse a disposizione per la realizzazione di progetti; dimostra adeguata capacità nel programmare le attività, individua adeguatamente il livello di priorità degli interventi da realizzare; mostra adeguata sensibilità economica costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati; propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.	Il Dirigente dimostra capacità sufficienti di impiego delle risorse, anche umane; conosce in modo sufficiente le normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; dimostra sufficiente capacità di individuare ed intercettare risorse di vario genere anche tramite bandi che assegnano risorse comunitarie e nazionali con riferimento alle linee strategiche della struttura; utilizza in maniera sufficiente le risorse a disposizione per la realizzazione di progetti; dimostra sufficiente capacità nel programmare le attività, individua sufficientemente il livello di priorità degli interventi da realizzare; mostra sufficiente sensibilità economica costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati; non sempre propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.	Il Dirigente ha una insufficiente capacità di impiego delle risorse anche umane; una conoscenza poco consapevole delle normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; mostra difficoltà ad individuare ed intercettare risorse di vario genere anche tramite bandi che assegnano risorse comunitarie e nazionali con riferimento alle linee strategiche della struttura; utilizza con scarsa attenzione le risorse a disposizione per la realizzazione di progetti; dimostra scarsa capacità nel programmare le attività, non sempre è in grado di individuare il livello di priorità degli interventi da realizzare; mostra scarsa sensibilità economica costi/benefici, efficienza/qualità, risorse risultati; deve sviluppare la capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.
Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione	Il Dirigente: mostra particolari attitudini all'innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; conosce in modo approfondito le normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra sempre interesse all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza alle stesse; approfondisce e promuove l'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; promuove modalità operative trasparenti e condivise; mostra ottima capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e del processi lavorativi; mostra abilità nell'intervenire direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti di elevato rilievo e	Il Dirigente: mostra adeguate attitudini all'innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; conosce in modo adeguato le normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra interesse adeguato all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza alle stesse; mostra disponibilità all'approfondimento e all'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; promuove con discrezione modalità operative trasparenti e condivise; mostra buona capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; interviene direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali,	Il Dirigente: mostra sufficienti attitudini all'innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; conosce con sufficienza le normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra interesse sufficiente all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza alle stesse; supporta l'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; non sempre promuove modalità operative trasparenti e condivise; mostra sufficiente capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi, non sempre interviene direttamente nel risolvere problemi tecnico-	Il Dirigente: mostra scarse attitudini all'innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; non sempre è aggiornato sulle normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra scarso interesse all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza alle stesse; supporta scarsamente l'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; non mostra capacità di promuove modalità operative trasparenti e condivise; non mostra capacità di proposizione ed applicazione di Innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi;

	Livelli di rendimento conseguibili			
	ECCELLENTE=1,0	**BUONO=0,7**	**SUFFICIENTE=0,5**	**INSUFFICIENTE=0,2**
	complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative.	imprevisti e urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative.	professionali, imprevisti e urgenti o mostra capacità di individuare soluzioni alternative.	mostra scarsa capacità ad intervenire direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti o di individuare soluzioni alternative.
Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori	Il Dirigente: dimostra notevole capacità di motivare e valorizzare le competenze dei propri collaboratori; ha particolare conoscenza delle competenze e attitudini dei suoi collaboratori; comunica sempre in modo analitico ed efficace con essi incontrandoli periodicamente e rilevando le loro esigenze; è sempre in grado di gestire i conflitti all'interno della struttura da lui coordinata ricorrendo costantemente al dialogo; realizza una scrupolosa assegnazione dei compiti ed è disponibile ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; favorisce la realizzazione dei cambiamenti organizzativi, mostra il massimo coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro diventando punto di riferimento nell'adattamento alle diverse situazioni che si presentano; dimostra elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.	Il Dirigente: dimostra buona capacità di motivare e valorizzare le competenze dei propri collaboratori; ha una buona conoscenza delle competenze e attitudini dei suoi collaboratori, sa comunicare spesso in modo analitico ed efficace; gestisce adeguatamente i conflitti della struttura da lui coordinata ricorrendo occasionalmente al dialogo; realizza una adeguata assegnazione dei compiti ed mostra disponibilità adeguate ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; si adegua ai cambiamenti organizzativi; mostra un discreto coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro con un adeguato adattamento alle diverse situazioni che si presentano; dimostra buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.	Il Dirigente dimostra sufficiente capacità di motivare e valorizzare i propri collaboratori; ha una conoscenza sufficiente delle competenze e attitudini dei suoi collaboratori; non sempre sa comunicare in modo analitico ed efficace e gestire i conflitti che sorgono all'interno della struttura da lui coordinata; non sempre realizza una adeguata assegnazione dei compiti e non mostra disponibilità ad accettare le proposte dei suoi collaboratori ; non contrasti i cambiamenti organizzativi; mostra scarso coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro non riuscendo a adeguarsi alle diverse situazioni che si presentano; dimostra adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.	Il Dirigente dimostra scarsa capacità di motivare e valorizzare i propri collaboratori; ha una conoscenza generica delle competenze e delle attitudini dei propri collaboratori; mostra scarsa capacità di comunicare in modo analitico ed efficace e di gestire i conflitti che sorgono all'interno della struttura da lui coordinata; non realizza una adeguata assegnazione dei compiti e non mostra disponibilità adeguata ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; contrasta i cambiamenti organizzativi; dimostra scarsa propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.
Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare	Il Dirigente: conosce in modo approfondito le competenze della propria struttura; ha piena capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra ottima capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; mostra massima propensione all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; mostra elevata sensibilità alle esigenze dell'amministrazione; possiede abilità di far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo; collabora in modo determinate per il	Il Dirigente: conosce in modo adeguato le competenze della propria struttura; ha buona i capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra adeguata capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; mostra adeguata propensione all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; mostra interesse per le esigenze dell'amministrazione, riesce a far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo; collabora per il raggiungimento degli obiettivi	Il Dirigente: conosce in modo non sempre adeguato le competenze della propria struttura; ha sufficiente capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra sufficiente capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; mostra una propensione non sempre adeguata all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; non mostra particolare interesse alle esigenze dell'amministrazione; possiede sufficiente abilità per far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; non sempre dimostra capacità di gestione delle relazioni con gli	Il Dirigente: ha scarsa consapevolezza delle competenze della propria struttura; non ha capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra scarsa capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; non mostra propensione all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; mostra scarso interesse alle esigenze dell'amministrazione; possiede scarse abilità di far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; dimostra scarsa capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di

	Livelli di rendimento conseguibili			
	ECCELLENTE=1,0	**BUONO=0,7**	**SUFFICIENTE=0,5**	**INSUFFICIENTE=0,2**
	raggiungimento degli obiettivi.		organi superiori e di indirizzo; collabora in modo sufficiente per il raggiungimento degli obiettivi.	indirizzo; collabora in modo non adeguato per il raggiungimento degli obiettivi.
Competenza nello svolgimento delle attività	Il dipendente ha piena consapevolezza del carico di lavoro assegnato; conosce perfettamente le dinamiche procedimentali e segue gli iter procedurali, vigila con scrupolosa attenzione sulle scadenze curando per tempo tutti gli adempimenti connessi; inquadra le problematiche insorte e ne cerca le soluzioni nei limiti della propria competenza.	Il dipendente ha consapevolezza discreta del carico di lavoro assegnato; conosce adeguatamente le dinamiche procedimentali e segue gli iter procedurali; vigila con attenzione sulle scadenze curando tutti gli adempimenti connessi; inquadra le problematiche insorte e quasi sempre ne certa le soluzioni nei limiti della propria competenza.	Il dipendente ha sufficiente consapevolezza del carico di lavoro assegnato; conosce le dinamiche procedimentali e segue gli iter procedurali con sufficienza; vigila non sempre con attenzione sulle scadenze non riuscendo sempre a curare gli adempimenti connessi; se inquadra le problematiche insorte ne richiede le soluzioni ai superiori.	Il dipendente non ha consapevolezza del carico di lavoro assegnato; ha scarsa conoscenza delle dinamiche procedimentali non riuscendo a seguire gli iter procedurali; vigila con scarsa attenzione sulle scadenze non riuscendo a curarne per tempo gli adempimenti connessi; non si interessa delle problematiche insorte e non propone soluzioni.
Capacità di adattamento al contesto lavorativo	Il dipendente ha piena contezza dell'ambito relazionale tra i vari segmenti del contesto in cui opera; ha capacità di adattamento alle modifiche quantitative e qualitative del contesto interno alla struttura; è propositivo sia nei confronti dei superiori che dei colleghi.	Il dipendente ha buona contezza dell'ambito relazionale tra i vari segmenti del contesto in cui opera; ha adeguate capacità di adattamento alle modifiche quantitative e qualitative del contesto interno alla struttura; spesso è propositivo sia nei confronti dei superiori che dei colleghi.	Il dipendente ha sufficiente contezza dell'ambito relazionale tra i vari segmenti del contesto in cui opera; ha sufficienti capacità di adattamento alle modifiche quantitative e qualitative del contesto interno alla struttura; non sempre è propositivo sia nei confronti dei superiori che dei colleghi.	Il dipendente ha scarsa contezza dell'ambito relazionale tra i vari segmenti del contesto in cui opera; ha scarse capacità di adattamento alle modifiche quantitative e qualitative del contesto interno alla struttura; non è propositivo sia nei confronti dei superiori che dei colleghi.
Capacità propositiva e propensione all'aggiornamento professionale e all'innovazione	Il dipendente è sempre incline a recepire novità tecnologiche e nell'acquisire notizie e dati al fine di un loro successivo proficuo utilizzo nella pratica quotidiana; mostra interesse verso l'approfondimento delle tematiche oggetto della propria attività e capacità di promuovere soluzioni efficaci e/o innovative.	Il dipendente spesso è incline a recepire novità tecnologiche e nell'acquisire notizie e dati al fine di un loro successivo proficuo utilizzo nella pratica quotidiana; mostra adeguato interesse verso l'approfondimento delle tematiche oggetto della propria attività e adeguata capacità di promuovere soluzioni efficaci.	Il dipendente non sempre è incline a recepire novità tecnologiche e nell'acquisire notizie e dati al fine di un loro successivo proficuo utilizzo nella pratica quotidiana; mostra sufficiente interesse verso l'approfondimento delle tematiche oggetto della propria attività e sufficiente capacità di promuovere soluzioni efficaci	Il dipendente non è incline a recepire novità tecnologiche e nell'acquisire notizie e dati al fine di un loro successivo proficuo utilizzo nella pratica quotidiana; mostra scarso interesse verso l'approfondimento delle tematiche oggetto della propria attività e scarsa capacità di promuovere soluzioni efficaci.
Capacità di assolvere ai compiti assegnati	Il dipendente svolge i compiti assegnati in piena autonomia, nei limiti delle proprie competenze, relazionandosi opportunamente, attraverso la creazione di una rete di scambio di informazioni, sia all'interno della struttura che all'interno del dipartimento, e, ove possibile e consentito, all'esterno del dipartimento stesso; ha cura delle pratiche assegnate, seguendone personalmente gli sviluppi allo stesso imputabili.	Il dipendente svolge i compiti assegnati quasi sempre in autonomia, nei limiti delle proprie competenze, relazionandosi opportunamente, attraverso la creazione di una rete di scambio di informazioni, sia all'interno della struttura che all'interno del dipartimento, e, ove possibile e consentita, all'esterno del dipartimento stesso; ha adeguata cura delle pratiche assegnate, seguendone spesso personalmente gli sviluppi allo stesso imputabili.	Il dipendente svolge i compiti assegnati non sempre in autonomia, nei limiti delle proprie competenze, relazionandosi non sempre, attraverso la creazione di una rete di scambio di informazioni, sia all'interno della struttura che all'interno del dipartimento, e, ove possibile e consentito, all'esterno del dipartimento stesso; ha sufficiente cura delle pratiche assegnate, seguendone non sempre personalmente gli sviluppi allo	Il dipendente svolge i compiti assegnati quasi mai in autonomia, nei limiti delle proprie | competenze, non relazionandosi opportunamente, attraverso la creazione di una rete di scambio di informazioni, sia all'interno della struttura che all'interno del dipartimento, e, ove possibile e consentito, all'esterno del dipartimento stesso; ha scarsa cura delle pratiche assegnate, non seguendone personalmente gli sviluppi allo stesso

	Livelli di rendimento conseguibili			
	ECCELLENTE=1,0	BUONO=0,7	SUFFICIENTE=0,5	INSUFFICIENTE=0,2
			stesso imputabili.	imputabili.
Capacità di organizzazione del lavoro	Il dipendente mostra eccellente capacità di organizzare il lavoro, cura sempre l'ordine delle pratiche assegnate, prestando attenzione alla cronologia; aura tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; ha contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedimentali che non siano di competenza del dipendente stesso, ciò al fine di potere meglio strutturare le dinamiche della propria attività.	Il dipendente mostra buona capacità di organizzare il lavoro, cura l'ordine delle pratiche assegnate, prestando attenzione alla cronologia; cura in modo adeguato tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; ha buona contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedimentali che non siano di competenza del dipendente stesso, ciò al fine di potere meglio strutturare le dinamiche della propria attività.	Il dipendente mostra sufficiente capacità di organizzare il lavoro, non sempre cura l'ordine delle pratiche assegnate che consenta di prestare attenzione alla cronologia; cura con sufficienza tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; non sempre ha piena contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedimentali che non siano di competenza del dipendente stesso.	Il dipendente mostra scarsa capacità di organizzare il lavoro non cura l'ordine delle pratiche assegnate che consenta di prestare attenzione alla cronologia; non cura tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; ha scarsa contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedimentali che non siano di competenza del dipendente stesso.
Capacità di rispettare e/o dare seguito celermente alle disposizioni che pervengono dai superiori gerarchici	Mette in pratica in maniera accurata e tempestiva le indicazioni e gli input provenienti dal superiore, dimostrando anche proattività e fornendo proposte migliorative	Traduce in maniera puntuale le indicazioni ricevute con spirito collaborativo e operando per rimuovere le criticità che ne impediscono l'effettiva realizzazione	Recepisce e mette in pratica correttamente le disposizioni, pur se talvolta necessita di essere sollecitato in merito al rispetto della tempistica e/o dell'accuratezza del lavoro	Recepisce e mette in pratica in maniera difforme le indicazioni ricevute, spesso facendo ricorso a motivazioni meramente formali come espediente per non dare corso agli input del superiore gerarchico

4.2.1 Segretario generale e personale con qualifica dirigenziale

Ai fini di questa valutazione, le modalità inerenti al Segretario generale vengono assimilate a quelle relative ai restanti Dirigenti. La valutazione individuale della dirigenza consiste nel verificare la performance di coloro che gestiscono e hanno la responsabilità delle unità organizzative di livello gerarchico più elevato all'interno dell'ente (denominate appunto "Aree dirigenziali"), tenendo conto delle "prestazioni" rese e cioè degli obiettivi e dei risultati raggiunti e dei "comportamenti organizzativi" stabiliti in relazione allo specifico inquadramento.

Come chiarito in precedenza, la valutazione dei dirigenti viene effettuata tenendo conto sia dei risultati della gestione, che dei comportamenti organizzativi: si valute cioè la capacità dei dirigenti di raggiungere obiettivi, che siano dotati comunque di un certo grado di innovazione, attraverso logiche manageriali. Il dirigente partecipa alla definizione degli ambiti di misurazione della performance che saranno successivamente oggetto della valutazione annuale con percorsi di condivisione. Lo scopo è quello di definire, nel comune periodo gestionale di riferimento, un quadro complessivo dei risultati attesi quanto più possibile congruo, condiviso e integrato. Ciò significa che il sistema di programmazione e misurazione delle performance dei dirigenti deve risultare coerente con quello previsto per i propri collaboratori e per tutti i dipendenti sotto-ordinati, al fine di garantire la massima congruità degli obiettivi complessivamente assegnati e perseguiti dalle singole unità organizzative (Aree, Servizi, Uffici). In pratica, gli obiettivi attribuiti alla dirigenza dovranno avere un logico collegamento, a cascata, con quelli del personale incardinato nelle unità organizzative di diretta responsabilità.

La valutazione della prestazione individuale del dirigente, come già accennato, avviene in base ai due item:

- performance operativa, per la quale viene preso in considerazione il livello di prestazione tecnica raggiunto dal dirigente con riferimento agli obiettivi specifici individuati nella fase di programmazione;
- comportamenti organizzativi, per i quali sono prese in considerazione le attitudini manageriali del dirigente, cioè le sue capacità gestionali e relazionali. Ciò avviene mediante l'utilizzo di 3 parametri fra i 5 riportati nella precedente Tabella 4.2, da scegliere in funzione delle competenze attribuite alla struttura.

4.2.2 Personale non dirigenziale (categorie A-B e categorie C-D)

Ai sensi dell'articolo 9 comma 2 del D.lgs 150/2009, la misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale, da effettuarsi con il sistema di misurazione e valutazione della performance, sono collegate:

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

La valutazione del personale è indirizzata alla verifica del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, all'accertamento della qualità dell'apporto del singolo dipendente al gruppo di lavoro in cui è inserito (performance operativa), nonché all'accertamento dei comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento. Anche per il personale del comparto non dirigenziale la valutazione della performance avviene in base ai consueti due item fondamentali.

La valutazione della **performance operativa** concerne l'apporto al raggiungimento degli obiettivi specifici della struttura e misura la capacità del personale di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati. In base alla Tabella 4.1, il peso di tale componente è pari a 60 per le categorie C-D e 40 per le categorie A e B.

La valutazione dei **comportamenti organizzativi** viene effettuata sulla scorta dei parametri già indicati in Tabella 4.2 e di seguito ripresi in dettaglio.

Per le categorie C e D, i fattori di valutazione sono:

- competenza nello svolgimento delle attività;
- capacità di adattamento al contesto lavorativo;
- capacità propositiva e propensione all'aggiornamento professionale e all'innovazione;

- capacità di assolvere ai compiti assegnati;
- capacità di organizzazione del lavoro.

Ad ogni singolo fattore deve essere attribuito un valore al fine di concorrere al punteggio massimo pari a 40.

Per le categorie A e B, i fattori di valutazione sono:

- competenza nello svolgimento delle attività;
- capacità di adattamento al contesto lavorativo;
- capacità di assolvere ai compiti assegnati.

Ad ogni singolo parametro deve essere attribuito un valore al fine di concorrere al punteggio massimo pari a 60.

4.3 Modalità di valutazione della performance individuale

Le principali fasi della valutazione della performance individuale sono:

a) assegnazione degli obiettivi e identificazione dei comportamenti attesi;
b) raccolta dei dati per la valutazione e monitoraggio in itinere;
c) valutazione degli obiettivi e dei comportamenti;
d) comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento.

a) Assegnazione degli obiettivi e identificazione dei comportamenti attesi

Il procedimento di valutazione prevede l'iniziale assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi attesi. Tali elementi sono definiti per iscritto, previo confronto con i soggetti interessati, e possono essere oggetto di modifica, adeguamento e integrazione nel corso dell'anno, con le stesse procedure previste per la loro definizione. In coerenza con gli atti di programmazione dell'ente, si provvede, dunque, alla compilazione di una **Scheda individuale** per i dipendenti in relazione ai diversi livelli di inquadramento.

Spetta alla Giunta l'assegnazione degli obiettivi individuali al Segretario generale, mentre quest'ultimo provvede nei confronti dei Dirigenti, i quali poi, a loro volta, li attribuiscono ai restanti dipendenti. Di seguito, si delinea la procedura di costruzione e attribuzione delle Schede individuali.

- La Giunta approva un Quadro riepilogativo degli obiettivi e dei comportamenti attesi, predisposto dall'OIV con il supporto dell'Ufficio preposto al Controllo di gestione e previo confronto con il Segretario generale e con i Dirigenti. Il Quadro contiene gli obiettivi e i comportamenti che vengono attribuiti, con deliberazione, al Segretario Generale e ai Dirigenti contestualmente all'approvazione del Piano, confluendo nelle singole Schede individuali.
- A seguire, entro un mese dall'approvazione del Piano, ogni Dirigente, di concerto con il Segretario generale, assegna gli obiettivi e i comportamenti attesi alle altre unità di personale. Anche per queste, si procede alla compilazione di una Scheda individuale, nella quale si riporta l'assegnazione degli obiettivi della struttura al personale incardinato nella struttura stessa.
- Si provvede alla condivisione di obiettivi e comportamenti, da realizzarsi con colloqui individuali o di gruppo ovvero con altre iniziative idonee a chiarire le priorità verso le quali la struttura camerale dovrà orientarsi nel corso dell'anno.

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

In corrispondenza con il monitoraggio della performance organizzativa e con il medesimo intervallo temporale, si procede alla contestuale verifica della performance individuale dei dipendenti. Le «Schede individuali» vengono alimentate con le risultanze del monitoraggio intermedio degli obiettivi; è inoltre possibile effettuare una prima valutazione in itinere dei comportamenti.

Anche in questo caso, si procederà mediante incontri collettivi e/o individuali e/o altra iniziativa di comunicazione interna in grado di garantire la condivisione dello stato dell'arte della CCIAA nel suo complesso, dei plessi organizzativi che la compongono, degli obiettivi individuali in precedenza assegnati, anche allo scopo di un eventuale ri-orientamento dei comportamenti finalizzato a mettere in campo azioni correttive per eventuali gap rilevati.

c) Valutazione finale degli obiettivi e dei comportamenti

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

In tal modo, si provvede ad alimentare con i dati consuntivi la componente "Performance operativa" delle «Schede individuali».

La valutazione della componente "Comportamenti" sarà invece frutto di osservazioni dirette e vedrà la compilazione con la ripartizione del punteggio massimo attribuibile ai parametri (fattori) come sopra determinati.

In particolare, la valutazione:

- nei confronti del Segretario viene effettuata dalla Giunta su proposta dell'OIV (entro il mese di maggio);

- nei confronti dei Dirigenti viene effettuata dal Segretario generale, con l'ausilio dell'OIV (entro il mese di maggio);
- nei confronti del restante personale viene effettuata dai Dirigenti responsabili delle unità organizzative di competenza, previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario generale (entro il mese di febbraio).

Infine, la tabella riassuntiva della scheda individuale riporta il punteggio conseguito per i due item (performance operativa e comportamenti) e il totale complessivo effettivamente conseguito rispetto al punteggio massimo conseguibile, pari a 100.

d) Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento

La fase finale è costituita dalla valutazione sulla base del confronto con il valutato e della conseguente comunicazione mediante sottoscrizione della scheda di valutazione, Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate dai soggetti valutatori tramite colloqui individuali e/o di gruppo nell'ambito dei quali sono fornite indicazioni utili per migliorare le professionalità dei rispettivi soggetti valutati, individuando punti di forza/debolezza, eventuali interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per un piano di formazione individuale.

Si vedano in appendice gli **esempi di Schede individuali per ogni livello di inquadramento**.

4.4 Casi particolari

- **Avvicendamento Dirigenti in capo alla medesima Unità organizzativa in corso d'anno**

Qualora si verifichino in capo alla medesima Unità organizzativa (Area dirigenziale) avvicendamenti in corso d'anno del Dirigente (quiescenza, rotazioni, affidamento di incarichi esterni all'amministrazione, interim e similari), condizione inderogabile affinché si possa procedere alla valutazione dei Dirigenti coinvolti sarà la predisposizione da parte dell'organo di indirizzo politico per ciascuno di singole Schede di programmazione contenenti obiettivi correlati al periodo di incarico. In sostanza, esclusivamente ai fini dell'attribuzione dei pesi, dovranno essere predisposte Schede di programmazione considerando i periodi di incarico come se fossero ciascuno un'intera annualità. Dovrà, dunque, essere rimodulata la Scheda di programmazione del primo dirigente incaricato. Il dirigente per il quale non sarà predisposta una programmazione secondo quanto sopra specificato non potrà essere valutato. Nell'eventualità in cui non fosse effettuata la programmazione secondo la procedura sopra descritta, in analogia ai contenuti di cui al parere dell'Avvocatura distrettuale dello Stato di Palermo datata 10.5.2011 prot. n. 44004, si potrà procedere alla valutazione soltanto nel caso in cui le Schede di programmazione di cui sopra vengano tempestivamente proposte dai Dirigenti interessati al competente organo di indirizzo politico.

- **Obiettivi inseriti nella programmazione ma realizzati da predecessori del Dirigente**

Qualora risultino rendicontate dal dirigente obiettivi realizzati da dirigenti che lo hanno preceduto nell'incarico, il livello di completamento attribuito a tali obiettivi sarà pari a zero.

- **Rendicontazione di obiettivi mancanti di documentazione a supporto**

Nel caso in cui, seppur citata nella rendicontazione, la documentazione che comprovi la realizzazione dello specifico obiettivo non venga trasmessa, neanche dopo sollecito, la valutazione sarà effettuata attribuendo all'obiettivo medesimo un livello di completamento pari zero.

- **Trasferimenti in corso d'anno del personale del comparto non dirigenziale**

Nel caso di trasferimenti in corso d'anno, al fine di non vanificare l'apporto dei dipendenti agli obiettivi programmati, la valutazione sarà effettuata dai Dirigenti di ogni struttura presso cui il dipendente ha prestato servizio per un periodo superiore a 1 mese. Il Dirigente presso la cui struttura il dipendente è stato trasferito in ultimo, acquisirà le valutazioni relative alle altre strutture e provvederà, altresì, a valutare eventuali periodi di servizio inferiori a 1 mese sulla base di elementi che potrà acquisire. Pertanto, il compenso verrà erogato per i diversi periodi in relazione alle valutazioni riferite agli stessi. Per i periodi di mancata preposizione di Dirigente a una struttura e in assenza di affidamento di reggenza temporanea o conferimento di incarico ad interim della stessa ad altro dirigente, le valutazione del personale saranno di competenza del Segretario generale.

- **Cessazioni o assunzioni in corso d'anno**

Per i dipendenti cessati o assunti in corso d'anno, il premio incentivante viene erogato in proporzione al periodo lavorato. Per il personale in regime di part time, l'importo previsto viene riproporzionato alla percentuale della prestazione lavorativa.

Nel caso in cui il periodo di presenza effettiva del valutato non consenta al valutatore di esprimere un giudizio compiuto sulle attività svolte e sui comportamenti tenuti, sentito l'OIV con riferimento alla congruità della motivazione, si assegna un punteggio pari alla media delle valutazioni conseguite nell'ultimo triennio. Nel caso di periodo di servizio inferiore ai tre anni si assegna un punteggio pari alla media delle valutazioni del personale dell'ufficio di appartenenza.

4.5 Procedure di conciliazione

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

Il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 10 giorni dalla data posta sulla stessa, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni.

Il valutatore, entro 15 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

Se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova Scheda finale sottoscritta da entrambe le parti, sostituisce la precedente; se non concordano, la scheda di valutazione finale, sottoscritta esclusivamente dal valutatore, reca la firma del valutato unicamente per presa visione. In questo secondo caso, fermo restando il suo diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale, il valutato chiede entro 30 giorni, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione.

Il Conciliatore viene individuato dal Presidente della CCIAA di Trapani, con proprio atto. Il Conciliatore, sentiti il valutatore e il valutato comunica entro 30 giorni dal ricevimento della richiesta, una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione ovvero le ragioni per le quali non se ne ravvisano i presupposti. Il valutatore nei successivi 30 giorni dal ricevimento del parere può accogliere le modifiche proposte dal Conciliatore o confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta e consegnarla al valutato per la firma di presa visione.

4.6 Correlazione fra performance individuale e organizzativa. Retroazione sulla premialità

Le risultanze della valutazione di performance organizzativa e individuale sono utilizzate per l'erogazione delle premialità nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 19 del d.lgs n. 150/2009 così come modificato dal d.lgs. n. 74/2017 e dalle Linee guida per il sistema di misurazione e valutazione della performance emanate nel 2017 dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, dipartimento della funzione pubblica, nonché delle Linee guida emanate da Unioncamere.
La valutazione negativa delle performance rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e, in casi specifici e determinati, a fini disciplinari.

Ai fini dell'impostazione dei calcoli, vengono preliminarmente definiti alcu aspetti.

Innanzitutto, si stabilisce che il punteggio complessivo conseguito nella Scheda individuale (I) rappresenta la base da utilizzare per graduare:

- la retribuzione di risultato come percentuale (x) della retribuzione annua di posizione, nel caso della dirigenza;
- la retribuzione accessoria come percentuale (x) della quota teorica del relativo Fondo spettante al singolo dipendente, nel caso del comparto non dirigenziale.

Per la successiva attribuzione dei premi si utilizza:

- il valore di performance dell'Unità organizzativa di diretta responsabilità, nel caso della dirigenza;
- il valore di performance dell'Unità organizzativa di appartenenza, nel caso del comparto non dirigenziale.

Tale attribuzione avviene secondo le fasce percentuali indicate nella seguente Tabella 4.6.

Dirigenza

Di seguito, si riportano le formule che descrivono gli algoritmi di calcolo per l'erogazione dei premi. Come già chiarito in precedenza, questi sono calcolati in base a due step.

Si procede dapprima a determinare l'entità della retribuzione di risultato in funzione della retribuzione di posizione in base a fasce di assegnazione commisurate al punteggio complessivo ottenuto nella Scheda di valutazione individuale.

$$R_{RIS} = x * R_{POS}$$

dove:

- R_{RIS} = retribuzione di risultato
- R_{POS} = retribuzione di posizione
- x = % di retribuzione di risultato sulla base della retribuzione annua di posizione

Si tenga presente che, in base alla Tabella 4.5 di cui sopra: $x = f(I)$

Tabella 4.5 – Determinazione dell'ammontare della Retribuzione di risultato

Punteggio complessivo della Scheda individuale [I]	Fascia di assegnazione	% retribuzione di risultato [x]
I < 70	--	0%
70 ≤ I < 76	Più che sufficiente	15%
76 ≤ I < 81	Buono	20%
81 ≤ I < 91	Ottimo	25%
I ≥ 91	Eccellente	30%

In seguito, si procede a determinare l'ammontare da erogare del premio (P) mettendo in relazione la Retribuzione di risultato (R_{RIS}) teorica, così come calcolata allo step precedente, con il livello di performance conseguito dall'Unità organizzativa di riferimento.

$$\mathbf{P = y * R_{RIS}}$$

$$\mathbf{con\ y = f(Gr)}$$

dove:

- **P** = premio
- **y** = % di retribuzione di risultato sulla base della performance dell'unità organizzativa di diretta responsabilità
- **Gr** = performance conseguita dall'unità organizzativa di diretta responsabilità

Tabella 4.6 – Erogazione dei premi in base alla performance dell'unità organizzativa

Fasce	Grado di raggiungimento della Performance dell'Unità organizzativa * [Gr]	% erogazione dei premi in relazione alla Performance dell'Unità organizzativa (y)
I	Gr ≥ 71%	100%
II	61% ≤ Gr < 71%	90%
III	50% ≤ Gr < 61%	70%
IV	Gr < 50%	0%

* performance organizzativa di Area o Servizio

Come si evince dalla tabella 4.6, al fine di garantire che l'impegno dei soggetti valutati sia volto al conseguimento di un livello di rendimento congruo e che gli sforzi realizzati siano in primo luogo concentrati sui progetti di massima rilevanza, il sistema prevede:

- una condizione minima affinché possa essere previsto un risultato consistente nel raggiungimento di un punteggio complessivo "più che sufficiente" non inferiore al 70%;
- una condizione minimale assolutamente necessaria perché la valutazione possa ritenersi conclusa senza demerito, consistente nel raggiungimento di un punteggio complessivo non inferiore a 50 punti;
- al di sotto del sopra citato punteggio di 50 punti l'attività del dirigente va attentamente analizzata con riferimento a quanto previsto dall'art. 5 del decreto legislativo n. 286/99 (recepito con l'art. 3, comma 4, della legge regionale n. 10/2000) e dall'art. 10 della legge regionale n. 10/2000.

Personale del comparto non dirigenziale

Per il personale del comparto non dirigenziale, il criterio di attribuzione dei premi è applicato con riferimento alle risorse del Fondo per il salario accessorio destinato dal contratto collettivo al comparto non dirigenziale.

Dalla valutazione finale della Scheda individuale si ricava la percentuale da utilizzare quale base per l'erogazione del premio come sopra descritto conseguito secondo i criteri da stabilirsi in sede di contrattazione collettiva regionale integrativa.

Si procede, dunque, dapprima a determinare l'entità della retribuzione accessoria in funzione della relativa Quota di spettanza del Fondo[2], in base a fasce di assegnazione commisurate al punteggio complessivo ottenuto nella Scheda di valutazione individuale, così come indicato nella Tabella 4.7.

$$R_{ACC} = x * Q_F$$

dove:

- R_{ACC} = retribuzione accessoria
- Q_F = quota teorica del Fondo spettante al dipendente
- x = % di retribuzione accessoria rispetto alla Quota teorica spettante del Fondo

con: $x = f(I)$

Tabella 4.7 – Determinazione dell'ammontare della Retribuzione accessoria in rapporto alla Quota di spettanza del Fondo

Punteggio complessivo della Scheda individuale [I]	**% retribuzione accessoria [x]**
I < 50	50%
50 ≤ I < 70	70%
70 ≤ I < 76	75%
76 ≤ I < 81	80%
81 ≤ I < 91	90%
I ≥ 91	100%

[2] La Quota viene stabilita in base a quanto previsto all'art. 2 dell'Accordo ai sensi dell'art. 90 del CCRL per il comparto non dirigenziale (Fondo risorse decentrate).

Parametri di mitigazione

Ai fini della quantificazione dell'importo effettivo finale, si prevede l'inserimento di parametri di mitigazione, di seguito riportati, motivati dal diverso grado di competenza e responsabilità a seconda del comparto di appartenenza (Segretario generale, dirigenza, personale categoria C-D, personale categoria A-B).

Tabella 4.8 – Parametri di mitigazione

Inquadramento	Parametro [M_j]
Segretario generale	100,00%
Dirigenti	60,00%
Personale categoria C-D	30,00%
Personale categoria A-B	20,00%

In pratica, il premio effettivo da erogare è espresso dalla seguente equazione.

$P_{EFF} = R_{RIS} * [y + M_j*(1 - y)]$ *per la dirigenza*

$P_{EFF} = R_{ACC} * [y + M_j*(1 - y)]$ *per il comparto non dirigenziale*

dove:

- P_{EFF} = premio effettivo da erogare
- **Mj** = parametri di mitigazione, con j che varia dal 20% del personale A-B al 100% del Segretario generale

Box esempio

A titolo esemplificativo per il Segretario generale:

- con una valutazione individuale (I) pari a 90 corrispondente a una premialità del 25% della retribuzione annua di posizione (v. Tab. 4.5);
- una valutazione di performance dell'unità organizzativa (Gr) pari al 70%, corrispondente al 90% della percentuale di erogazione del premio (v. Tab. 4.6);
- Premio erogato effettivo ➡ 25% della retribuzione di posizione (essendo, in questo caso la mitigazione pari al 100%).

Stesso esempio con medesimi punteggi di I e Gr e, quindi, con le medesime percentuali di x e y:

- per un dirigente ➡ Premio effettivo erogato: 25% x 96% della retribuzione di posizione;

Prendiamo poi dei dipendenti del comparto non dirigenziale, con il medesimo punteggio di 90 della Scheda individuale (I) e, quindi, anche in questo caso, con una percentuale x pari al 90%:

- per un dipendente C-D ➡ Premio effettivo erogato: 90% x 93% della Quota del Fondo;
- per un dipendente A-B ➡ Premio effettivo erogato: 90% x 92% della Quota del Fondo.

Infatti, l'applicazione del calcolo dei pametri di mitigazione è:

- per un dirigente ➡ 90% + [60% x (100% - 90%)] ➡ 90% + [60% x (10%)] ➡ 96%
- per un dipendente C-D ➡ 90% + [30% x (100% - 90%)] ➡ 90% + [30% x (10%)] ➡ 93%
- per un dipendente A-B ➡ 90% + [20% x (100% - 90%)] ➡ 90% + [20% x (10%)] ➡ 92%

5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA

All'atto dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione, il Segretario generale in raccordo con l'OIV e con il supporto dell'Ufficio preposto al controllo di gestione provvede a verificare la necessità di aggiornare il SMVP alla luce delle eventuali variazioni intervenute nel contesto interno ed esterno. Qualora quest'ultimo non presenti novità sostanziali e tali da indurre l'esigenza di rimettere mano al Sistema, l'ente esplicita tale circostanza, attraverso una Delibera di Giunta, con la quale si conferma il Sistema già vigente. Tale atto sarà adottato al massimo entro il 31 dicembre e, comunque, non oltre l'approvazione del Piano della performance relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione. Nel caso in cui siano intervenute circostanze per cui si è resa necessaria la modifica di alcune componenti del Sistema, si approverà la nuova impostazione.

6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO

Ai fini della gestione delle attività operative di pianificazione, rilevazione, validazione, misurazione e valutazione degli obiettivi e indicatori, la CCIAA di Trapani 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 permette la pianificazione strategica-operativa mediante la definizione di: ambiti strategici; obiettivi strategici e relativi indicatori; obiettivi operativi e relativi indicatori; obiettivi individuali; albero della performance; mappa strategica (per le CCIAA che adottano la Balanced scorecard).
- 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.

7. ALLEGATI

- Allegato 0 – Schede Obiettivi strategici e operativi
- Allegato 1 – Report di performance organizzativa
- Allegato 2 – Schede individuali

Allegato 0 – Schede Obiettivi strategici e operativi

⇨ SCHEDA OBIETTIVO STRATEGICO

Obiettivo strategico	OS0101				
Descrizione	.....				
Programma (D.M. 27/03/2013)	.....				
Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target		
		Anno N	Anno N+1	Anno N+2	Anno N+1
.....	..... (*fonte:* .....)	---	---	---	---
.....	..... (*fonte:* .....)	---	---	---	---
.....	..... (*fonte:* .....)	---	---	---	---
.....	..... (*fonte:* .....)	---	---	---	---
.....	..... (*fonte:* .....)	---	---	---	---

⇨ SCHEDA OBIETTIVO OPERATIVO

Obiettivo operativo	OP010101		
Descrizione	.....		
Unità organizzative coinvolte	..... / ..... /		
Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target
		Anno N	Anno N+1
.....	..... (*fonte:* .....)	---	---
.....	..... (*fonte:* .....)	---	---
.....	..... (*fonte:* .....)	---	---

Allegato 1 – Report di performance organizzativa

⇨ PERFORMANCE DI ENTE

Ente	Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Target	Valore
Performance di Ente						
33,33%	AS.01 -					
	25,%	OS.01.01 -				
		30,%	*Indicatori*			
			33,3%	KPI -	N/D	N/D
			33,3%	KPI -	N/D	N/D
			33,4%	KPI -	N/D	N/D
		70,%	*Obiettivi operativi*			
			16,7%	**OP.01.01.01 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D
			16,66%	**OP.01.01.02 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D
			16,66%	**OP.01.01.03 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D
			16,66%	**OP.01.01.04 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D
			16,66%	**OP.01.01.05 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D
			16,66%	**OP.01.01.06 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D
	25,%	OS.01.02 -				
		30,%	*Indicatori*			
			50,%	KPI -	N/D	N/D
			50,%	KPI -	N/D	N/D
		70,%	*Obiettivi operativi*			
			50,%	**OP.01.02.01 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D
			50,%	**OP.01.02.02 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D

Ente	Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Target	Valore
	25,%	**OS.01.03 - .....**				
		30,%	*Indicatori*			
			50,%	KPI -	N/D	N/D
			50,%	KPI -	N/D	N/D
		70,%	*Obiettivi operativi*			
			50,%	**OP.01.03.01 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D
			50,%	**OP.01.03.02 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D
	25,%	**OS.01.04 - .....**				
		30,%	*Indicatori*			
			50,%	KPI -	N/D	N/D
			50,%	KPI -	N/D	N/D
		70,%	*Obiettivi operativi*			
			50,%	**OP.01.04.01 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D
			50,%	**OP.01.04.02 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D
	33,33%	**AS.02 - .....**				
		100,%	**OS.02.01 - .....**			
			30,%	*Indicatori*		
				50,%	KPI -	N/D	N/D
				50,%	KPI -	N/D	N/D
			70,%	*Obiettivi operativi*		
				25,%	**OP.02.01.01 - .....**		
					KPI -	N/D	N/D
				25,%	**OP.02.01.02 - .....**		
					KPI -	N/D	N/D
				25,%	**OP.02.01.03 - .....**		
					KPI -	N/D	N/D
				25,%	**OP.02.01.04 - .....**		
					KPI -	N/D	N/D

Ente	Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Target	Valore
33,34%	**AS.03 - .....**					
	25,%	**OS.03.01 - .....**				
		30,%	*Indicatori*			
			20,%	KPI -	N/D	N/D
			20,%	KPI -	N/D	N/D
			20,%	KPI -	N/D	N/D
			20,%	KPI -	N/D	N/D
			20,%	KPI -	N/D	N/D
		70,%	*Obiettivi operativi*			
			33,34%	**OP.03.01.01 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D
			33,33%	**OP.03.01.02 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D
			33,33%	**OP.03.01.03 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D
	25,%	**OS.03.02 - .....**				
		30,%	*Indicatori*			
			25,%	KPI -	N/D	N/D
			25,%	KPI -	N/D	N/D
			25,%	KPI -	N/D	N/D
			25,%	KPI -	N/D	N/D
		70,%	*Obiettivi operativi*			
			16,7%	**OP.03.02.01 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D
			16,66%	**OP.03.02.02 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D
			16,66%	**OP.03.02.03 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D
			16,66%	**OP.03.02.04 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D
			16,66%	**OP.03.02.05 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D
			16,66%	**OP.03.02.06 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D

Ente	Ambito	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Target	Valore
	25,%	**OS.03.03 - .....**				
		30,%	*Indicatori*			
			50,%	KPI -	N/D	N/D
			50,%	KPI -	N/D	N/D
		70,%	*Obiettivi operativi*			
			20,%	**OP.03.03.01 - .....**		
				100,% KPI -	N/D	N/D
			20,%	**OP.03.03.02 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D
			20,%	**OP.03.03.03 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D
			20,%	**OP.03.03.04 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D
			20,%	**OP.03.03.05 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D
	25,%	**OS.03.04 - .....**				
		30,%	*Indicatori*			
			50,%	KPI -	N/D	N/D
			50,%	KPI -	N/D	N/D
		70,%	*Obiettivi operativi*			
			50,%	**OP.03.04.01 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D
			50,%	**OP.03.04.02 - .....**		
				KPI -	N/D	N/D

⇨ PERFORMANCE DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE {Aree, Servizi}

Area	Servizio	Obiettivo	Indicatore	Target	Valore
Area I -					
25,%	**SERVIZIO I.1 .....**				
	50,%	**OP.01.01.01 - .....**			
			KPI -	N/D	N/D
	50,%	**OP.01.01.02 - .....**			
			KPI -	N/D	N/D
25,%	**SERVIZIO I.2 .....**				
	50,%	**OP.01.01.03 - .....**			
			KPI -	N/D	N/D
	50,%	**OP.01.01.04 - .....**			
			KPI -	N/D	N/D
25,%	**SERVIZIO I.3 .....**				
	50,%	**OP.01.01.05 - .....**			
			KPI -	N/D	N/D
	50,%	**OP.01.01.06 -- .....**			
			KPI -	N/D	N/D
25,%	**SERVIZIO I.4 .....**				
	50,%	**OP.01.02.01 - .....**			
			KPI -	N/D	N/D
	50,%	**OP.01.02.02 - .....**			
			KPI -	N/D	N/D
Area II -					
50,%	**SERVIZIO II.1 .....**				
	33,34%	**OP.01.03.01 - .....**			
			KPI -	N/D	N/D
	33,33%	**OP.01.03.02 - .....**			
			KPI -	N/D	N/D
	33,33%	**OP.01.04.01 - .....**			
			KPI -	N/D	N/D
50,%	**SERVIZIO II.2 .....**				
	50,%	**OP.01.04.02 - .....**			
			KPI -	N/D	N/D
	50,%	**OP.02.01.01 - .....**			
			KPI -	N/D	N/D

Area	Servizio	Obiettivo	Indicatore	Target	Valore
Area III					
20,%	**SERVIZIO III.1**				
	25,%	**OP.01.03.02 -**			
			KPI -	N/D	N/D
	25,%	**OP.02.01.02 -**			
			KPI -	N/D	N/D
	25,%	**OP.02.01.03 -**			
			KPI -	N/D	N/D
	25,%	**OP.02.01.04 -**			
			KPI -	N/D	N/D
20,%	**SERVIZIO III.2**				
	33,33%	**OP.02.01.02 -**			
			KPI -	N/D	N/D
	33,33%	**OP.03.01.01 -**			
			KPI -	N/D	N/D
	33,33%	**OP.03.01.02 -**			
			KPI -	N/D	N/D
20,%	**SERVIZIO III.3**				
	50,%	**OP.01.03.02 -**			
			KPI -	N/D	N/D
	50,%	**OP.03.01.03 -**			
			KPI -	N/D	N/D
20,%	**SERVIZIO III.4**				
	50,%	**OP.03.01.01 -**			
			KPI -	N/D	N/D
	50,%	**OP.03.02.01 -**			
			KPI -	N/D	N/D
20,%	**SERVIZIO III.5**				
	25,%	**OP.03.02.02 -**			
			KPI -	N/D	N/D
	25,%	**OP.03.02.03 -**			
			KPI -	N/D	N/D
	25,%	**OP.03.02.04 -**			
			KPI -	N/D	N/D
	25,%	**OP.03.02.05 -**			
			KPI -	N/D	N/D

Allegato 2 – Schede individuali

Scheda di valutazione individuale — **Segretario Generale**

Nome Cognome

Risultati

	Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio
Obj	33%		
Obj	33%		
Obj	33%		

Punteggio componente

0,0 / 70

Comportamenti

Peso attribuito fattore	Fattori di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio
33,3%	Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare		
33,3%	Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione		
33,3%	Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori		

Punteggio componente

0,0 / 30

Punteggio complessivo

0,0 / 100

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data	Il valutatore	Il valutato

⇨ **SEGRETARIO GENERALE**

Scheda di valutazione individuale — Dirigente

Nome Cognome

Risultati

	Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio
Obj	33%		
Obj	33%		
Obj	33%		

Punteggio componente

0,0 / 70

Comportamenti

Peso attribuito fattore	Fattori di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio
33%	Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare		
33%	Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori		
33%	Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare		

Punteggio componente

0,0 / 30

Punteggio complessivo

0,0 / 100

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data	Il valutatore	Il valutato

⇨ **DIRIGENTI**

Scheda di valutazione individuale — Personale D

Nome Cognome

Risultati

	Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio
Obj	33,3%		
Obj	33,3%		
Obj	33,3%		

Punteggio componente: 0,0 / 60

Comportamenti

Peso attribuito fattore	Fattori di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio
33%	Capacità propositiva e propensione all'aggiornamento professionale e all'innovazione		
33%	Capacità di organizzazione del lavoro		
33%	Capacità di adattamento al contesto lavorativo		

Punteggio componente: 0,0 / 40

Punteggio complessivo: 0,0 / 100

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data | Il valutatore | Il valutato

⇨ Personale C-D

Scheda di valutazione individuale — Personale B

Nome Cognome

Risultati

	Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio
Obj.....	50%		
Obj.....	50%		

Punteggio componente

0,0 / 40

Comportamenti

Peso attribuito fattore	Fattori di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio
33%	Competenza nello svolgimento delle attività		
33%	Capacità di adattamento al contesto lavorativo		
33%	Capacità di assolvere ai compiti assegnati		

Punteggio componente

0,0 / 60

Punteggio complessivo

0,0 / 100,0

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data | Il valutatore | Il valutato

⇨ Personale A-B