CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

Sistema di Misurazione e Valutazione

della Performance

TESTO AGGIORNATO
CON LE MODIFICHE INTRODOTTE CON DELIBERAZIONE
DELLA GIUNTA CAMERALE N. 24 DELL'8 APRILE 2024

Sommario

PREMESSA 3
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA 5
1.1 Natura dell'Ente 5
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti 5
1.3 Organizzazione dell'Ente 5
1.3.1 Gli Organi 5
1.3.2 La struttura organizzativa 6
1.3.3 Il sistema allargato 7
1.4 Disciplinare delle Posizioni di Elevata Qualificazione 9
1.4.1 Finalità 9
1.4.2 Definizioni 9
1.4.3 Istituzione 9
1.4.4 Pesatura 10
1.4.5 Graduazione della retribuzione di posizione ed attribuzione della retribuzione di risultato 12
1.4.6 Conferimento e revoca degli incarichi 13
2. IL SISTEMA 14
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 18
3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati 19
3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target 19
3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa 21
3.4 Valutazione della performance organizzativa 22
3.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa 22
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE 24
4.1 Requisiti e principi 25
4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale 26
4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale 26
4.2.2 Personale titolare di Posizione di Elevata Qualificazione (E.Q.) 38
4.2.3 Personale non Dirigente e non titolare di E.Q. 48
4.3 Modalità di valutazione della performance individuale 62
4.4 Procedure di conciliazione 65
5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA 65
6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO 66
7. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI 66
APPENDICE 67
Scheda di programmazione 67
Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa 68
Schede di valutazione individuale 69
Scheda anagrafica indicatori 74

PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) definisce un complesso di regole, procedure, attori e strumenti, con le relative relazioni di reciprocità necessarie in sede di partecipazione al percorso/processo valutativo, prevedendo, altresì, l'integrazione di dati, informazioni ed output, con cui l'Ente è in grado di sovrintendere alle proprie attività di misurazione e valutazione della performance a livello organizzativo e individuale.

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Frosinone - Latina, è redatto ai sensi delle previsioni del D.Lgs. n.150/2009 in materia di "Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", così come modificato dal D.Lgs. n.74 del 25 maggio 2017, tenendo conto delle Linee Guida sul "Sistema di misurazione e Valutazione della performance nelle Camere di commercio" elaborate da Unioncamere, con la collaborazione del Dipartimento della Funzione Pubblica (vers. novembre 2018).

La prima versione del SMVP è derivata dalla integrazione dei due Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance delle preesistenti Camere di Commercio di Frosinone e Latina, che erano sostanzialmente coincidenti grazie all'adozione di un 'modello' comune favorito dall'attivazione, tra i due Enti cessati, dell'associazione di funzioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

È previsto, inoltre, dall'art. 7 del D.Lgs. 150/2009 e smi, che le Amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che a "tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance."

Pertanto il testo che segue costituisce il risultato dell'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Complessivamente il Sistema si compone di elementi di base (obiettivi, indicatori, sistemi di gestione ecc.) di regole, flussi procedure e soggetti direttamente coinvolti ai vari livelli della struttura (Organi, Segretario Generale e Dirigenti, titolari di Posizione di Elevata Qualificazione, OIV, dipendenti ecc..) da gestire e applicare.

Nel documento, dopo una breve illustrazione del contesto organizzativo della Camera di Commercio, viene focalizzata l'attenzione sulla dimensione della performance organizzativa, quale elemento determinante per verificare l'operato e il rendimento dell'Ente camerale, e della performance individuale.

Vengono quindi descritte le modalità con le quali sono definiti obiettivi e indicatori, nonché le modalità di assegnazione, monitoraggio e valutazione degli stessi. Inoltre, il Sistema, rientrando negli atti di determinazione organizzativa che l'Ente adotta per l'organizzazione generale degli Uffici, e consistente quindi in un atto organizzativo datoriale, contiene anche la disciplina delle posizioni di Elevata Qualificazione.

In appendice al documento, sono riportate, infine, alcune schede tecniche esemplificative quali: la scheda di programmazione, la scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa, la scheda di valutazione individuale e la scheda anagrafica degli indicatori.

Si ricorda che l'art. 6 del D.L. 80/2021 ha previsto l'introduzione del PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione) e che conseguentemente il D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 (Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione) ha soppresso, tra gli altri, gli adempimenti inerenti al Piano della Performance di cui all'art. articolo 10, commi 1, lettera a), e 1-ter, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in quanto ricompresi nel nuovo suddetto Piano.

Nel presente aggiornamento del Sistema sono state recepite le novità introdotte dal CCNL 2019-2021 del 16/11/2022 del Comparto Funzioni Locali in materia di posizioni di Elevata Qualificazione (E.Q.), che hanno sostituito le precedenti posizioni organizzative (P.O.), con definizione del nuovo disciplinare. Si è provveduto, inoltre, al recepimento delle previsioni dell'art.4-bis del D.L.13/2023 convertito dalla L.41/2023, anche a seguito dell'emanazione della circolare prot. 2449 del 3 gennaio 2024 del MEF – Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica e alla conseguente nota Unioncamere sull'argomento, pervenuta il 5 febbraio 2024, concernente l'introduzione di uno specifico obiettivo individuale per la dirigenza finalizzato al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali previsti dalle vigenti disposizioni di legge; è stato incrementato, contestualmente, per la dirigenza, anche il peso degli obiettivi individuali nell'ambito della valutazione complessiva; nella pesatura degli obiettivi, per il personale adibito anche a lavoro agile viene prevista l'assegnazione di specifici obiettivi individuali; sono stati recepiti, inoltre, i principi indicati nella Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023 con cui è stato ribadita la centralità della promozione della formazione e, in particolare, che la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative di sviluppo delle competenze costituisce un obiettivo di performance dei dirigenti. Sono stati recepiti ancora gli indirizzi della Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 novembre 2023 con cui è stata sottolineata la centralità delle capacità di leadership richieste ai dirigenti; è stato, altresì, formalizzato l'utilizzo di meccanismi di calibrazione (c.d. calibration) necessari a rendere i processi di valutazione finale del personale frutto non solo della misurazione del conseguimento degli obiettivi e dell'osservazione dei comportamenti da parte del superiore gerarchico, ma anche della verifica e valutazione congiunta da parte di una pluralità di soggetti (conferenza dei dirigenti). Sono state introdotte, infine, in via sperimentale, modalità di valutazione dei dirigenti che coinvolgano più soggetti oltre che il superiore gerarchico, ed è stato esplicitato il riferimento ai risultati della Customer satisfaction da parte di stakeholder esterni nell'ambito della valutazione complessiva dell'Ente curata dall'OIV.

1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA

1.1 Natura dell'Ente

La Camera di Commercio di Frosinone - Latina, in virtù della legge 580/1993 e successive modifiche, è un Ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, coincidente con le province di Frosinone e di Latina, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese curandone lo sviluppo nell'ambito dell'economia locale.

1.2 Funzioni, attività, servizi svolti

La riforma introdotta dal D.Lgs. n.219/2016 ha modificato e precisato le competenze delle Camere di Commercio di cui alla Legge 580/1993. A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili alle seguenti materie:

1.3 Organizzazione dell'Ente

1.3.1 Gli Organi

Ai sensi della L. 580/1993 e smi, sono organi della Camera di Commercio di Frosinone - Latina:

il Consiglio, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci, è composto da trentatré membri, trenta dei quali in rappresentanza dei settori economici, su designazione delle associazioni provinciali di categoria, tre in rappresentanza, rispettivamente delle organizzazioni sindacali dei lavoratori, delle associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti e dei liberi professionisti.

Il Consiglio dura in carica cinque anni dalla data di insediamento.

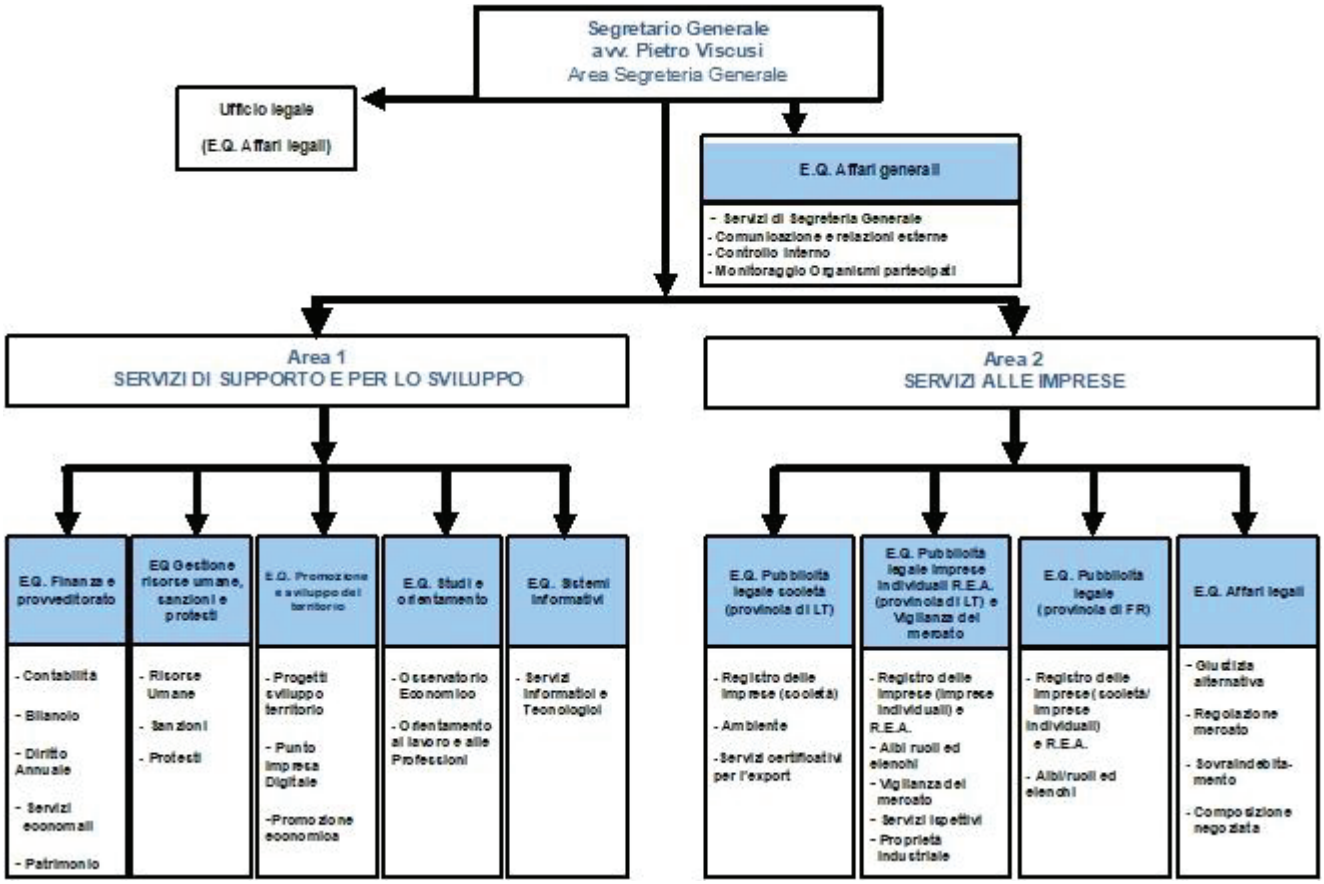
la Giunta, organo esecutivo dell'Ente, composta dal Presidente e da sette membri eletti dal Consiglio camerale;

il Presidente, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, del Consiglio e della Giunta. È eletto dal Consiglio, convoca e presiede il Consiglio e la Giunta, provvede agli atti di urgenza di competenza della Giunta.
il Collegio dei Revisori dei conti, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.
L'Ente si avvale, inoltre, dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nonché nell'attuazione e monitoraggio del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance.

1.3.2 La struttura organizzativa[1]

L'attuale struttura organizzativa è guidata dal Segretario Generale coadiuvato da 2 Dirigenti, a capo di distinte Aree (attualmente in servizio un Dirigente con incarico ad interim anche sulla seconda Area), a loro volta articolate in strutture di Posizione di Elevata Qualificazione (art. 13, comma 3, del CCNL 2019-2021 del 16/11/2022 del comparto Funzioni Locali).
La macrostruttura organizzativa dell'Ente camerale, pertanto, prevede:
Area Segreteria Generale: Gestione dei servizi di Segreteria Generale, del servizio legale e degli affari generali; Gestione della comunicazione e relazioni esterne; Gestione delle attività di programmazione e controllo interno; Monitoraggio Organismi partecipati.
Area 1 - Servizi di supporto e per lo sviluppo: Gestione delle risorse umane, economico-finanziarie e patrimoniali; Gestione dell'attività di promozione e sviluppo dei sistemi economici e del territorio;
Area 2 - Servizi alle imprese: Gestione della pubblicità legale e dei servizi anagrafico-certificativi; Gestione delle attività di tutela del mercato e del consumatore, di giustizia alternativa e delle funzioni di vigilanza del mercato/ispettive.

[1] La struttura organizzativa dell'Ente è stata aggiornata con determinazione segretariale n.149 del 29 febbraio 2024, con decorrenza 1° marzo 2024.



1.3.3 Il sistema allargato

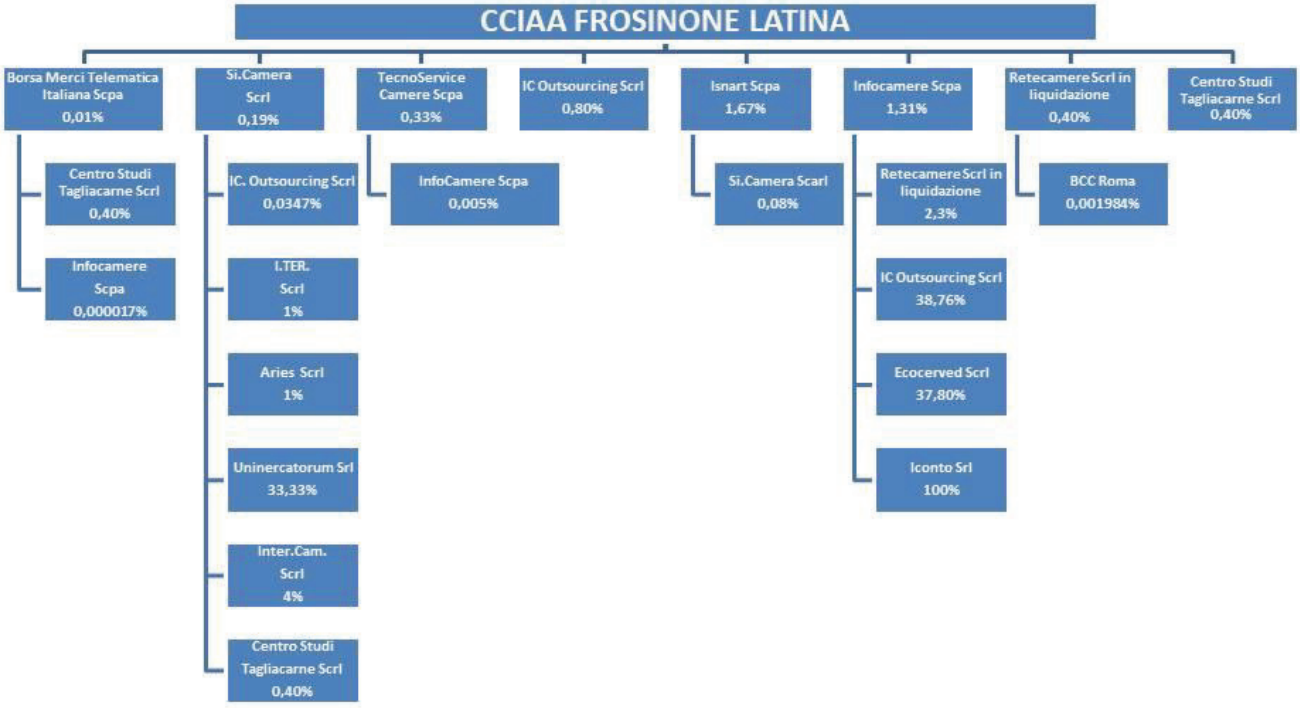
La Camera di Commercio di Frosinone - Latina, nello svolgimento delle proprie funzioni istituzionali a beneficio delle imprese e dell'economia locale, si avvale anche di organismi e strutture di propria derivazione, il cosiddetto "sistema allargato".

In particolare, la Camera di Commercio di Frosinone - Latina opera attraverso l'Azienda Speciale Informare "Informare, Internazionalizzazione - Formazione - Economia Del Mare". Le funzioni dell'Azienda Speciale sono quelle precedentemente svolte dalle preesistenti Azienda speciale Aspiin e Azienda Speciale per l'Economia del Mare, con integrazione di funzioni in materia di credito e di comunicazione.

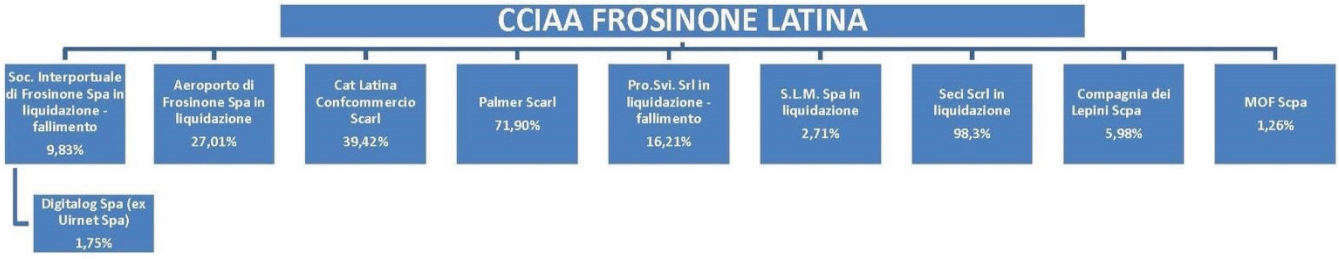
La Camera svolge le proprie funzioni, altresì, anche attraverso le società partecipate direttamente, costituite sia da società del sistema camerale che da società locali impegnate nel sostegno alla competitività delle imprese e dei territori.

Partecipazioni camerali dirette e indirette della CCIAA Frosinone Latina al 31/12/2022

SOCIETA' DEL SISTEMA CAMERALE



SOCIETA' LOCALI



La Camera di Commercio, inoltre, partecipa ad Organismi strutturali all'attività di sostegno all'impresa, anche attraverso l'erogazione di quote associative (C.U.E.I.M., Assonautica Nazionale, Assonautica Provinciale, Fondazione "Bio Campus", ITS Fondazione "G. Caboto", Fondazione ITS

Meccatronico del Lazio, Associazione Strada del Vino, Flag Mar Tirreno e isole ponziane, Fondazione Rome Technopole, Consorzio Industriale del Lazio).

1.4 Disciplinare delle Posizioni di Elevata Qualificazione

1.4.1 Finalità

Il presente disciplinare è finalizzato a definire la procedura di istituzione delle posizioni di lavoro che, ai sensi dell'art.16 del CCNL del 16/11/2022 del Comparto Funzioni Locali, sono oggetto di incarico di Elevata Qualificazione, la metodologia di pesatura e graduazione, nonché la procedura per il conferimento e la revoca degli incarichi.

1.4.2 Definizioni

Sulla base dei contenuti di cui all'art. 16 del CCNL del 16/11/2022 del Comparto Funzioni Locali, le posizioni di lavoro oggetto di incarico di Elevata Qualificazione, sono quelle di elevata responsabilità con elevata autonomia decisionale.

Si distinguono due tipologie di Posizione di Elevata Qualificazione (di poi, anche E.Q.):

a) posizione di responsabilità di direzione di unità organizzative di particolare complessità caratterizzate da un elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
b) posizione di responsabilità con contenuti di alta professionalità (comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali) e che richiedano elevata competenza specialistica, acquisita attraverso titoli formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal curriculum.

Possono essere istituite, altresì, E.Q. che prevedono una posizione di responsabilità di direzione di unità organizzativa di particolare complessità, di cui alla tipologia a), avente anche contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti l'iscrizione in albi professionali, di cui alla tipologia b).

1.4.3 Istituzione

Le E.Q. sono istituite dal Segretario Generale, che ne individua, altresì, il peso (ai fini della retribuzione di posizione) oltre che sulla base di eventuali specifici indirizzi formulati dalla Giunta Camerale e tenendo conto, rispetto alle funzioni ed attività da svolgere, della natura e caratteristiche dei programmi da realizzare, considerando che l'istituzione, per lo svolgimento di funzioni e di attività di cui al presente articolo, deve tendere a far emergere i livelli di responsabilità intermedi ed, in particolare:

a) assegnare ai titolari di E.Q. una piena responsabilità nella gestione delle problematiche operative;
b) fornire supporto all'azione della Dirigenza;
c) favorire il coinvolgimento e lo sviluppo di una responsabilità diffusa tra i collaboratori.

1.4.4 Pesatura

La pesatura delle E.Q. istituite rileva ai fini dell'individuazione degli importi della retribuzione di posizione lorda annuale da riconoscere a ciascuna e si fonda su una metodologia che determina un "peso" della singola posizione espresso in termini relativi e confrontabili con quello delle altre posizioni.
Gli elementi di analisi e parametrazione di ogni singola posizione ai fini della predetta pesatura sono i seguenti:

Aree/Criteri	Fattori	Indici
COMPLESSITA' DIREZIONALE (CDI)	Complessità nella gestione interna	Ampiezza ed estensione dei processi di lavoro assegnati, grado di differenziazione degli stessi, necessità del cambiamento organizzativo
	Complessità nella gestione verso l'esterno	Numerosità, frequenza, varietà nelle relazioni, rilevanza della componente di servizio, rilevanza della componente antagonistica e negoziale, presenza di servizi personalizzati
COMPLESSITA' DECISIONALE (CDE)	Autonomia decisionale	Numero e importanza di atti formali a rilevanza esterna assunti direttamente, esistenza di deleghe decisionali esplicite e formali da parte del dirigente
	Difficoltà nel problem solving e applicazione di know-how specialistico	Frequenza con cui si presentano problemi tecnici, amministrativi, gestionali che assumono forme inedite o non riconducibili a situazioni standard: presidio di problematiche e funzioni di rilevante interesse per il conseguimento del programma di governo dell'ente; applicazione di know-how di elevato livello certificato dal possesso di lauree specialistiche, master, dottorati di ricerca o titoli equivalenti ed iscrizioni ad albi professionali
	Incertezza, ambiguità, variabilità del contesto decisionale	Oggettiva difficoltà a ricondurre i problemi a routine organizzative; variabilità regole tecniche, norme, giurisprudenza, prassi applicative
RESPONSABILITA' (RE)	Responsabilità di risultato	Assegnazione formalizzata di obiettivi sfidanti complessi e verificabili; esistenza di procedure formalizzate di verifica degli obiettivi e di una specifica responsabilità di risultato, collegata alla valutazione delle prestazioni; valutazione effettivamente selettiva e differenziata: elevato livello di attenzione esterna ai risultarti
	Responsabilità di processo	Assunzione concreta e specifica di responsabilità amministrativa verso l'ente e/o nei confronti di terzi, rischio di causare danno all'ente o a terzi, rilevanza economica degli interessi

Ai fini dell'attribuzione del punteggio si utilizza una scala da 0 a 100. I punteggi sono attribuiti a ciascun fattore e vengono quindi calcolati dei subtotali per area/criterio ed il totale complessivo.

Aree/Criteri	Fattori	Punteggi
COMPLESSITA' DIREZIONALE (CDI)	Complessità nella gestione interna	molto alta 25 alta 20 media 14 minima 7
	Complessità nella gestione verso l'esterno	molto alta 15 alta 12 media 8 minima 4
Subtotale complessità direzionale (CDI)		**Max 40**
COMPLESSITA' DECISIONALE (CDE)	Autonomia decisionale	molto alta 10 alta 8 media 6 minima 3
	Difficoltà nel problem solving ed applicazione di know how specialistico	molto alta 10 alta 8 media 6 minima 3
	Incertezza, ambiguità, variabilità del contesto	molto alta 10 alta 8 media 6 minima 3
Subtotale complessità decisionale (CDE)		**Max 30**
RESPONSABILITA' (RE)	Responsabilità di risultato	molto alta 10 alta 8 media 6 minima 3
	Responsabilità di processo	molto alta 20 alta 16 media 11 minima 6
Subtotale responsabilità (RE)		**Max 30**
Totale punteggio		**Max 100**

Dalla somma dei punteggi (minimo, medio, alto, molto alto) si ricava il livello complessivo (peso) della E.Q. La pesatura delle singole E.Q. è effettuata dal Segretario Generale, sentiti i dirigenti competenti.

1.4.5 Graduazione della retribuzione di posizione ed attribuzione della retribuzione di risultato

Ai sensi dell'art. 17 del CCNL Comparto Funzioni Locali del 16/11/2022, la retribuzione di posizione da riconoscere ai titolari di E.Q. varia da un minimo di € 5.000,00 ad un massimo di € 18.000,00 per tredici mensilità. Ai fini della graduazione della retribuzione di posizione in base al punteggio di pesatura ottenuto, le E.Q. sono raggruppate nelle seguenti fasce:

FASCIA	PUNTEGGIO
A	Da 90 a 100
B	Da 75 a 89
C	Inferiore a 75

Per determinare il valore della retribuzione di posizione si utilizza la seguente scala parametrale:

FASCIA	PARAMETRO
A	1
B	0,85%
C	0,75%

Si passa poi a calcolare un importo base utilizzando la seguente formula:

IB= F(POS)/ [1 x n(a) + 0,85 x n (b) + 0,75 x n (C)]

dove:

IB = Importo base

F(POS) = Risorse annualmente destinate alla retribuzione di posizione delle E.Q. n(a), n(b), n(c) = numero di E.Q. rispettivamente di fascia A, B, C.

L'importo della retribuzione di posizione di ciascuna E.Q. è quindi calcolato moltiplicando l'importo base per il parametro corrispondente alla fascia in cui è collocata la singola posizione.

L'attribuzione della retribuzione di risultato avviene come da sistema di misurazione e valutazione della performance, nel rispetto di quanto previsto dalla normativa di cui al CCNL del comparto d Funzioni Locali del 16/11/2022 e del CCDI vigente.

1.4.6 Conferimento e revoca degli incarichi

Gli incarichi di Elevata Qualificazione sono conferiti con proprio atto (scritto e motivato) dal Segretario Generale per un periodo massimo non superiore a 3 anni, con facoltà di rinnovo con le stesse modalità. I suddetti incarichi possono essere attribuiti a dipendenti, con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e pieno, inquadrati nell'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione (fino al 31/03/2023, categoria giuridica D) da almeno 3 anni, di cui almeno 2 presso la Camera di Commercio I.A.A. di Frosinone-Latina, ed in possesso di eventuale specifico requisito culturale, laddove richiesto per ricoprire il ruolo di titolare di una determinata E.Q..

Ai sensi delle norme contrattuali vigenti, ai fini del conferimento dell'incarico si tiene comunque conto dei seguenti elementi:

a. preparazione in ambiti attinenti l'incarico da ricoprire comprovata dal possesso di diploma di laurea specialistica (o titolo equipollente del vecchio ordinamento), diploma di corso/specializzazione post-laurea, abilitazioni professionali e da formazione specialistica;
b. conoscenze tecniche, capacità tecniche e attitudini riferite all'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione, comprovate dalla valutazione relativa all'ambito della performance individuale risultante dalle schede di valutazione del personale con riferimento alla media dell'ultimo triennio;
c. esperienza acquisita in funzione dell'incarico da ricoprire, comprovata dall'espletamento, negli ultimi 5 anni:
    a. di incarichi di posizione organizzativa (o di alta professionalità)/Elevata Qualificazione;
    b. di altri incarichi di responsabilità nell'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione concernenti funzioni inerenti l'incarico da ricoprire.

Laddove vi sia un'esigenza istituzionale e/o organizzativa di procedere a conferimenti d'incarichi provvisori di breve durata, il Segretario Generale, può tener conto della sola esperienza acquisita relativamente a precedenti incarichi di Posizione Organizzativa (o di alta professionalità)/Elevata Qualificazione.

In aderenza a quanto previsto dall'art.17, comma 5, del CCNL del comparto Funzioni Locali del 16/11/2022, può essere conferito ad un dipendente, già titolare di E.Q., incarico ad interim relativo ad altre E.Q. nei seguenti casi:

a) vacanza della E.Q.;
b) assenza temporanea del titolare nei casi in cui al medesimo non spetta la corresponsione della retribuzione di risultato.

In tali casi al dipendente spetta, per la durata dell'incarico ad interim, nell'ambito della retribuzione di risultato, un ulteriore importo nelle misure massime definite in sede di contratto collettivo integrativo del personale dipendente.

In caso di assenza/impedimento del titolare, fuori dai casi di cui alla precedente lettera b), potrà essere comunque conferito un incarico ad interim; in tal caso al sostituto non spetta, per il periodo di sostituzione, un ulteriore importo nell'ambito della retribuzione di risultato, salvo quella parte di retribuzione di posizione e/o di risultato, quale misura massima, nel rispetto del limite massimo previsto per l'incarico ad interim, che risulterà eventualmente non corrisposta al titolare assente.

L'incarico di Elevata Qualificazione può essere revocato, prima della scadenza, con provvedimento scritto e motivato, in caso di mutamenti organizzativi o in conseguenza di valutazione negativa della performance individuale, attivando la procedura di contraddittorio con l'interessato di cui all'art. 18 del CCNL; la medesima procedura è attivata prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva.

In particolare, le seguenti fattispecie possono essere fonte di modifica dell'incarico conferito:

a. sopravvenienza di provvedimenti modificativi della complessiva struttura organizzativa o funzionale della Camera di Commercio o di parte di essa, tali da incidere in maniera rilevante sull'assetto della E.Q.;
b. intervenuta modificazione o integrazione dei programmi politici e di alta amministrazione da parte degli Organi camerali, comportanti l'assegnazione o la sottrazione di obiettivi di rilevanza strategica e/o di compiti e direttive precedentemente non attribuiti o attribuiti alla E.Q.;
c. introduzione di nuove norme legislative, regolamentari o negoziali collettive, determinanti ampie e sostanziali trasformazioni dell'attività e delle funzioni affidate alla E.Q., con conseguente rilevante aumento o diminuzione delle connesse difficoltà attuative ed applicative, ed evoluzione e/o trasformazione di responsabilità gestionali interne ed esterne;
d. innovazioni tecnologiche produttive di notevole evoluzione o trasformazione dei processi affidati alla E.Q., tale da richiedere speciale ed intenso impegno, in termini di formazione, aggiornamento ed applicazione specialistico-professionale.

2. IL SISTEMA

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance della CCIAA di Frosinone - Latina. Si tratta, in pratica, di una serie di regole che l'Ente si è dato per gestire:

- le modalità di costruzione di obiettivi e relativi indicatori, ai diversi livelli (strategico, operativo, individuale);
- la produzione di reportistica avente rilevanza interna;
- la messa a punto della strumentazione operativa (sistema informativo, modelli di report, schede, ecc.);

- l'elaborazione di output (documenti) aventi rilevanza esterna all'Ente;
- il presidio delle diverse fasi, con relative tempistiche e responsabilità in capo ai vari soggetti coinvolti.

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

- la **tecnostruttura**, intesa come l'insieme dei soggetti che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo e sono responsabilizzati per ciò che attiene al raggiungimento di determinati risultati nella Camera di Commercio;
- le **strutture di supporto**, ossia quei soggetti interni o esterni che affiancano la tecnostruttura nelle varie fasi del processo, fornendo assistenza ovvero sorvegliando tempi e modalità;
- gli **organi di indirizzo politico**, i quali hanno interesse, da un lato, che la programmazione camerale recepisca i loro input e, dall'altro, che l'operatività restituisca risultati coerenti.

Nel quadro delle linee approvate dal Consiglio e statuite nella programmazione pluriennale di mandato dell'Ente, la tecnostruttura camerale procede a implementare il processo programmatorio. In particolare, il Segretario generale, sentiti i dirigenti e i titolari di Posizione di Elevata Qualificazione (E.Q.), s'incarica di proporre alla Giunta gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

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

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

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

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi individuali, il Segretario generale, con l'ausilio dell'OIV, attribuisce gli obiettivi ai Dirigenti e questi ultimi, a loro volta, li assegnano ai titolari di Posizione di Elevata Qualificazione. In casi particolari, ove il Segretario Generale o i Dirigenti lo ritengano funzionale, possono essere assegnati, altresì, obiettivi individuali e/o di gruppo a taluni dipendenti (ad es. Responsabili di Ufficio, lavoratori in modalità agile o da remoto ecc). In tal caso, gli obiettivi individuali per

tali Dipendenti sono individuati dai rispettivi Dirigenti con il supporto dei titolari di Posizione di Elevata Qualificazione.

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

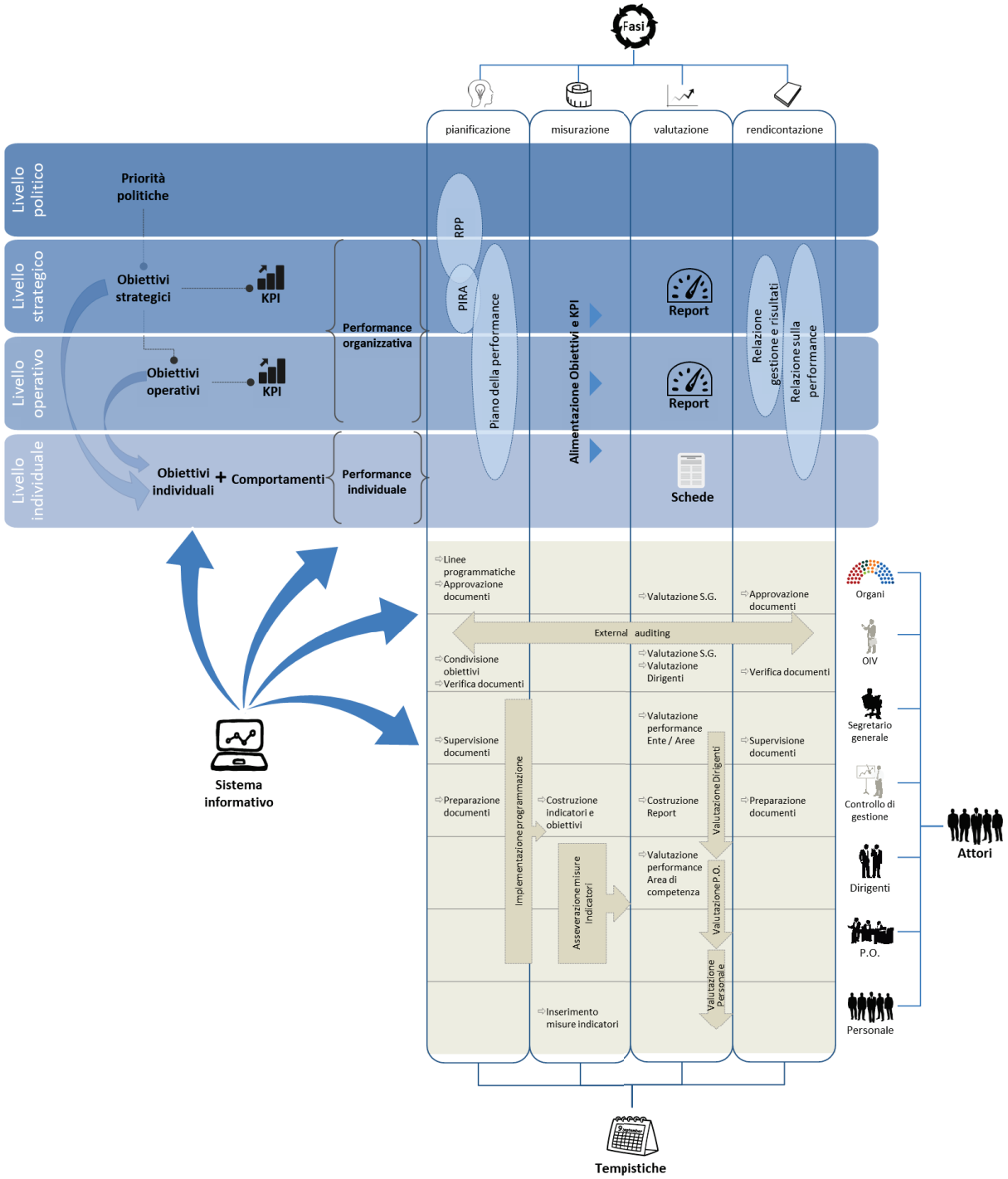
Nell'ambito delle strutture di supporto, l'**OIV** svolge una funzione di external auditor per quanto riguarda la gestione e l'evoluzione del Ciclo della performance. Avvalendosi di una struttura interna dedicata (che coincide con la figura del Controller), l'OIV opera soprattutto sul piano della supervisione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

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

Infine, **gli Organi di indirizzo politico** sono i soggetti che forniscono l'innesco all'intero processo e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Il Consiglio approva, infatti, il Programma pluriennale e la Relazione previsionale e programmatica, mentre alla Giunta è demandata l'approvazione dei documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di Ciclo della performance (Piano della Performance assorbito dal PIAO, in particolare sezione Valore Pubblico e Performance, e Relazione sulla Performance); altresì, la Giunta viene chiamata in causa in sede di valutazione (in itinere o conclusiva) della performance organizzativa dell'Ente affinché possa apprezzarne il grado di coerenza rispetto agli input e ai desiderata iniziali.

Per quanto concerne la definizione degli obiettivi individuali, spetta alla Giunta, su proposta dell'OIV, assegnare gli obiettivi al Segretario generale e valutarne in seguito il raggiungimento.

Il Sistema: schematizzazione logica



3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La misurazione e valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo, che culmina nella determinazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'Ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa. Per questo, si può dire che la misurazione e valutazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito del Ciclo di Gestione della performance come fase intermedia tra quella di pianificazione/programmazione e quella successiva di rendicontazione.

La performance organizzativa della Camera di Commercio di Frosinone - Latina è articolata su due livelli:

- la performance complessiva dell'Ente;
- la performance di singole unità organizzative dell'Ente (Aree dirigenziali e strutture afferenti le Posizioni di Elevata Qualificazione).

Nel primo caso la misurazione della performance organizzativa tiene conto degli indicatori associati agli obiettivi strategici e di quelli associati agli obiettivi operativi sottostanti, secondo una ponderazione prestabilita (si assume per il calcolo degli Obiettivi strategici il seguente peso: 75% Indicatori collegati e 25% Obiettivi operativi sottostanti; per la modalità di calcolo si procede secondo la metodologia fissata nella piattaforma di sistema "Integra").

Nel secondo caso la misurazione della performance organizzativa tiene conto degli indicatori associati agli obiettivi operativi (anche in questo caso si procede secondo la metodologia fissata nella piattaforma di sistema "Integra").

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.

Verranno quindi calcolati i seguenti indicatori sintetici:

1) **Performance di Ente (PE)**: La Performance di Ente è una valutazione sintetica espressa dalla media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi degli Ambiti strategici (media ponderata del grado di raggiungimento degli Obiettivi strategici a essi collegati); il grado di raggiungimento degli Obiettivi Strategici è espresso dalla combinazione di due elementi: a) in quota parte, la media ponderata del grado di raggiungimento degli indicatori a essi associati; b)

per la restante quota, la media ponderata del grado di raggiungimento degli Obiettivi Operativi sottostanti; la performance di Ente viene quindi a configurarsi 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.

2) **Performance di Ambito organizzativo delle Aree Dirigenziali dell'Ente (PAD)**:
   Il grado di raggiungimento della performance delle Aree dirigenziali è la media ponderata delle performance espresse dalle strutture di Posizione di Elevata Qualificazione (PEQ) a esse afferenti.

La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento della Camera di Commercio, esprimendolo su una base predefinita in base alle opzioni valutative indicate al paragrafo 3.5.

Il grado di raggiungimento della **Performance delle Posizioni di Elevata Qualificazione (PEQ)** è la media ponderata del grado di raggiungimento degli Obiettivi Operativi a esse collegati. Tale misurazione rappresenta un ulteriore fattore per il successivo processo di valutazione individuale degli incaricati di tali strutture organizzative e del personale ad esse assegnato.

3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

Nell'impostare il proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance, la CCIAA di Frosinone - Latina ha tenuto conto dell'approccio metodologico dell'applicativo "Integra" di Unioncamere, componente del Sistema Informativo Integrato, che verrà utilizzato per la gestione del Ciclo della performance.

3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

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

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

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

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

INDICATORI Sono parametri, di carattere fondamentalmente quantitativo, che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi. Gli indicatori sono collegati agli obiettivi e vanno in relazione a questi ultimi. Le dimensioni della performance descritta dagli indicatori sono le seguenti:

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

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

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

COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI. Il raggiungimento degli obiettivi strategici viene misurato e valutato attraverso gli indicatori a essi afferenti e alla cui definizione contribuiscono anche i sottostanti indicatori degli obiettivi operativi.

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

- per gli obiettivi strategici: 50%;
- per gli obiettivi operativi: 50%;

- per gli indicatori: 50%.

3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa

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

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

La Camera di Commercio di Frosinone - Latina effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

L'Ufficio 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 del titolare di Posizione di Elevata Qualificazione, 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 di uno specifico sistema informativo di supporto.

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

- un Report di Ente, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso ed è destinato alla Giunta, all'OIV e al Segretario generale;
- i Report per Aree dirigenziali e strutture di E.Q. che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle diverse Aree e/o E.Q..

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.

Il grado di raggiungimento degli Obiettivi strategici è espresso, come detto, dalla combinazione degli indicatori associati agli obiettivi strategici e di quelli associati agli obiettivi operativi sottostanti, secondo una ponderazione prestabilita (modalità di calcolo Obiettivi strategici: 75% Indicatori collegati e 25% Obiettivi operativi sottostanti).

Il grado di raggiungimento degli Obiettivi operativi è la media ponderata del grado di raggiungimento degli indicatori a essi collegati.

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 nelle sottosezioni Valore Pubblico e Performance del PIAO al fine di garantirne la tracciabilità.

In ogni caso, gli obiettivi possono essere oggetto di modifica, adeguamento e integrazione in qualunque momento nel corso dell'anno con le stesse procedure previste per la loro definizione. Gli obiettivi non possono essere oggetto di modifica dopo il 30 novembre.

3.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa

La misurazione della performance organizzativa rappresenta un input fondamentale per la successiva valutazione, ossia una base sulla quale il valutatore può costruire il proprio giudizio di sintesi.

La valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi sui risultati prodotti dall'Ente in relazione agli obiettivi e alla soddisfazione delle attese dei portatori d'interesse.

La valutazione della performance organizzativa della Camera di Commercio di Frosinone - Latina, previo confronto con gli uffici preposti al presidio interno del Ciclo della performance (Ufficio Controllo di gestione), si concretizza:

a) nella valutazione della performance complessiva dell'Ente da parte dell'OIV, tenendo conto del grado di raggiungimento "ponderato" degli obiettivi previsti nel Piano della Performance; si

tiene conto, altresì, dei risultati delle rilevazioni di Customer satisfaction da parte di stakeholder esterni; per il collegamento della performance organizzativa con quella individuale, verrà utilizzato l'indicatore sintetico denominato "Performance di Ente" (PE), come risultante nella Relazione sulla Performance, approvata dalla Giunta camerale e validata dall'OIV; al fine di formulare e motivare un giudizio discrezionale sull'andamento dell'amministrazione l'OIV integrerà tali risultanze con gli ulteriori elementi, come più avanti precisati;

b) nella valutazione della **Performance delle Aree dirigenziali (PAD)**, come risultante dalla Relazione sulla Performance, approvata dalla Giunta camerale e validata dall'OIV;
c) nella valutazione della **Performance delle strutture delle Posizioni di Elevata Qualificazione (PEQ)** come risultante dalla Relazione sulla Performance, approvata dalla Giunta camerale e validata dall'OIV, tenendo conto di un meta-indicatore sintetico costruito come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati a ogni singola struttura facente capo ad una E.Q. (trattasi della Media ponderata dei risultati di tutti gli Obiettivi Operativi relativi alla Posizione di Elevata Qualificazione).

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 e dai titolari delle E.Q., 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 congiunta di tutti gli elementi considerati consente al valutatore di formulare e motivare un giudizio discrezionale sull'andamento dell'amministrazione esprimibile adottando le seguenti opzioni valutative:

- Insufficiente: Performance non adeguata
- Sufficiente: Performance adeguata
- Buono: Performance più che adeguata
- Ottimo: Performance eccellente (in termini di sperimentazione, innovazione positiva, ecc.)

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

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

• Segretario generale;

• Dirigenti;

• Posizioni Organizzative (P.O.) di Elevata Qualificazione;

• Dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche (compresi i Funzionari eventualmente preposti alle Unità Organizzative di non particolarità complessità o Uffici/Unità Operative);

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

- componente risultati;
- comportamenti e competenze.

La valutazione dei **risultati** avviene su un insieme selezionato di obiettivi contenuti, nella sezione Valore Pubblico, Performance, Anticorruzione del PIAO, da selezionare tra quelli di maggiore rilevanza in riferimento alle attività svolte dall'Ente.

L'incidenza della componente "Risultati" (e per converso di quella "Comportamenti e competenze") è differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale, come di seguito specificato. La valutazione dei **comportamenti** avviene in base a una serie predefinita di criteri, riportati nei paragrafi che seguono.

	RISULTATI			COMPORTAMENTI E COMPETENZE	VALUTAZIONE COMPLESSIVA
	Performance di Ente (PE)	Performance ambito organizzativo (PAD o PEQ)	Obiettivi individuali e/o gruppo (PEI e/o POG)		
	Performance organizzativa		Performance individuale		Totale
Segretario Generale	45%	5%	30%	20%	100%
Dirigenti	15%	35%	30%	20%	100%
Titolari di E.Q.	10%	35%	20%	35%	100%
Personale	5%	15%	0%*	80%*	100%

(*) Ove il Segretario Generale o i Dirigenti ritengano funzionale l'assegnazione, in casi particolari, a taluni dipendenti della categoria Personale (quindi né Dirigenti né titolari di E.Q.), di obiettivi individuali e/o di gruppo, il punteggio previsto per la valutazione di detti obiettivi avrà peso pari al 10% e la valutazione dei Comportamenti e competenze peserà al 70%. Per il personale che svolge attività lavorativa anche in modalità agile è/sono comunque attribuito/i obiettivo/i individuale/i con un peso pari al 10% e quindi i Comportamenti e competenze assumeranno peso pari al 70%.

Il punteggio massimo conseguibile, per ogni fattispecie di personale, nella CCIAA di Frosinone Latina, è pari a 100. Tale punteggio viene ripartito, in termini di risultati e comportamenti / competenze, ovvero in termini di performance organizzativa e performance individuale, come da seguente schematizzazione:

RISULTATI		Performance di Ente (**PE**)		**Performance organizzativa**
		Performance dell'Area (**PAD**) o Performance struttura di Posizione di Elevata Qualificazione **(PEQ)**		
		Obiettivi individuali (**POI**) e/o Obiettivi di Gruppo (**POG**)		**Performance individuale**
COMPORTAMENTI E COMPETENZE		Comportamenti e competenze (**CO**)		

Punteggio max = Punteggio max PE + punt. max PAD o PEQ + punt. max POI (e/o POG) + punt. max CO = 100

Per ciascuna categoria di personale vale:

Punteggio max PE = Peso % PE *100 punti

Punteggio max PAD o PEQ = Peso % PAD o PEQ * 100 punti

Punteggio max POI (e/o POG) = Peso % POI (e/o POG) * 100 punti

Punteggio max CO = Peso % CO * 100 punti

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

4.1 Requisiti e principi

La valutazione della performance individuale della Camera di Commercio di Frosinone - Latina si ispira ai seguenti principi.

Relativamente alla valutazione del rendimento, gli obiettivi dovranno:

a) essere predeterminati;
b) essere indicati espressamente nel piano della performance;
c) essere coerenti con le strategie dell'Ente;
d) essere misurabili;
e) essere significativi e/o innovativi;
f) essere non facilmente raggiungibili ma realistici.

Il mancato conseguimento dell'obiettivo ove imputabile a fatti e/o atti imprevedibili e sopravvenuti, non imputabili al Dirigente (Segretario generale o altro Dirigente) e/o titolare di E.Q., potrà comportare la non valutabilità dell'obiettivo a condizione che il Dirigente e/o titolare di E.Q. abbia tempestivamente rappresentato le cause ostative nel momento in cui si sono palesate: in quel

caso l'Organo di governo / SG / Dirigente ha facoltà di assegnare (ciascuno per la propria competenza) uno o più nuovi obiettivi sostitutivi realizzabili nella parte residuale dell'esercizio. Nella fattispecie da ultimo considerata sarà oggetto di valutazione l'obiettivo sostitutivo.

Gli eventuali obiettivi assegnati agli altri Dipendenti (non Dirigenti né incaricati E.Q.), sono definiti per iscritto, previo confronto con i dipendenti interessati e illustrati in apposita riunione. Gli obiettivi possono essere oggetto di modifica, adeguamento e integrazione in qualunque momento nel corso dell'anno, con le stesse procedure previste per la loro definizione. Gli obiettivi non possono essere oggetto di modifica dopo il 30 novembre.

Entro il mese di gennaio dell'anno successivo rispetto a quello di riferimento il Dirigente, sulla base degli obiettivi assegnati e dei contenuti e indicatori degli stessi, accerta, per ogni obiettivo il livello di conseguimento e individua le cause di mancato conseguimento, nei casi diversi dal conseguimento pieno.

Nella formulazione delle valutazioni i Dirigenti si avvalgono dei loro collaboratori preposti alla direzione di unità organizzative sottordinate (Posizioni di Elevata Qualificazione) e possono avvalersi anche di altri collaboratori preposti al coordinamento dei gruppi di lavoro (es. responsabili di ufficio, ecc), comunque denominati.

Ove un dipendente sia assegnato in condivisione a più Dirigenti ognuno dei Dirigenti effettua la valutazione per quanto di competenza; il punteggio sarà dato dalla media dei punteggi assegnati dai due Dirigenti.

Analogamente si procederà ove un dipendente nel corso dell'anno sia assegnato successivamente a diverse unità organizzative/ufficio.

4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

Nel seguito vengono descritti i criteri, i fattori e i driver impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale (dirigenti, titolari di posizione di E.Q., altri dipendenti) da parte della Camera di Commercio di Frosinone - Latina.

4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale

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

- la valutazione dei **risultati**, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'Ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali prescelti tra quelli del Piano della performance;
- i **comportamenti** e le **competenze** dimostrate dai dirigenti stessi per conseguire i risultati prefissati.

Per quanto riguarda la valutazione del Segretario generale vale quanto segue:

- **alla performance organizzativa relativa all'Ente (PE)** nella sua globalità sono riservati complessivi **45** punti
- alla performance di **ambito organizzativo** di diretta responsabilità (si farà riferimento alla PEQ Affari Generali in posizione di staff al Segretario Generale) sono riservati complessivamente punti **5**
- **agli obiettivi individuali (POI)** sono riservati complessivi punti **30**
- **ai comportamenti e competenze (CO)** sono riservati complessivi punti **20**

Per quanto riguarda la valutazione dei Dirigenti vale quanto segue:

- alla **performance organizzativa relativa all'Ente (PE)** nella sua globalità sono riservati complessivi **15** punti
- alla performance di **ambito organizzativo** di diretta responsabilità, ovvero **Performance di Area Dirigenziale (PAD)** sono riservati complessivamente punti **35** punti
- agli **obiettivi individuali (POI)** sono riservati complessivi punti **30**
- ai **comportamenti e competenze (CO)** sono riservati complessivi punti **20**

E' considerata negativa[2] una valutazione della performance individuale (obiettivi individuali+ comportamenti e competenze) inferiore al 50% del massimo ad essa attribuibile.

Relativamente ai risultati devono essere assegnati obiettivi che impegnino il dirigente stesso a promuovere un'adeguata partecipazione ad attività di formazione per sé stesso e per il personale assegnato; gli specifici obiettivi formativi individuali di dirigenti e dipendenti vengono indicati nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), sezione Organizzazione e capitale umano.

Relativamente alla valutazione dei comportamenti e delle competenze dimostrate, per la valutazione dei comportamenti dei Dirigenti vengono fissati una serie di fattori, tra i quali la capacità di valutazione dei propri collaboratori, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi, e soprattutto per far emergere la **capacità di leadership**[3], orientata in particolar modo alla motivazione del personale per favorire il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, nonché lo sviluppo e la crescita individuale delle persone.

In particolare i fattori sono i seguenti:

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

[2] Ai sensi dell'art. 3, comma 5-bis, del D.Lgs. 150/2009

[3] Si richiama la Direttiva del Ministro della Pubblica amministrazione del 28/11/2023 in materia di misurazione e valutazione della performance.

- di chiarire gli obiettivi;
- di tradurre gli obiettivi in piani di azione;
- di coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;
- di riconoscere la capacità di agire delle persone (sviluppo collaboratori, capacità di ascolto);
- di costruire team ad alte performance, sapendo individuare i talenti (spirito di squadra e collaborazione, orientamento allo sviluppo delle risorse)
- di conseguire i risultati e "far accadere le cose" (iniziativa, concentrazione e orientamento al risultato, tenacia/determinazione);
- di assumersi le proprie responsabilità, promuovendo il valore della responsabilità (autonomia e decisionalità, iniziativa e assunzione del rischio);
- di essere un modello di integrità ed etica professionale per i propri pari e collaboratori.

b) **l'innovazione e semplificazione,** intese come la capacità del Dirigente di stimolare l'innovazione e la semplificazione delle procedure amministrative:
   1) sostenendo in modo costruttivo e attivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
   2) favorendo l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori;
   3) attuando una semplificazione e accelerazione nella gestione dei procedimenti amministrativi;
   4) mostrando capacità di superare gli schemi consolidati (flessibilità e innovazione, pensiero laterale);
   5) agendo velocemente, con decisione e tempestività (autonomia e decisionalità, senso d'urgenza, iniziativa e assunzione del rischio);

c) **l'integrazione**, intesa come la capacità del Dirigente di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, altri Dirigenti e dipendenti di altri settori od enti al fine della realizzazione degli obiettivi e della risoluzione di problemi;

d) **l'orientamento al cliente**, inteso come la capacità del Dirigente di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, ovvero la c.d. burocratizzazione, al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'Ente, nel raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio;

e) **la valutazione**, intesa come la capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori;

f) **la responsabilizzazione**, intesa come la capacità di responsabilizzare i propri collaboratori attribuendo loro delega di competenze e responsabilità del procedimento anche con eventuale assunzione del provvedimento finale;

g) il rispetto dei termini nella gestione e conclusione dei procedimenti amministrativi.

I punteggi riportati nella valutazione dei criteri di cui alle lett. da a) a f) vanno tra loro sommati, il punteggio riportato nella valutazione del criterio di cui alla lett. g) va detratto.

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

Livelli di valutazione {Sub-fattori}

Bassa	20%
Al di sotto della media	35%
Media	50%
Al di sopra della media	65%
Tendente ad alta	80%
Alta	90%
Più che alta	95%
Eccellente	100%

Segretario generale (**Punteggio Comportamenti e competenze Segretario generale CO** = punteggio max attribuibile per "comportamenti e le competenze" = 20)

Dirigenti (**Punteggio Comportamenti e competenze Dirigenti CO** = punteggio max attribuibile per "comportamenti e le competenze" = 20)

a) Organizzazione e direzione: (max 16% di Punteggio CO Segretario Generale/Dirigenti): capacità dimostrata di chiarire gli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di coordinare e ottimizzare le risorse impiegate, di riconoscere la capacità di agire delle persone (sviluppo collaboratori, capacità di ascolto), di costruire team ad alte performance, sapendo individuare i talenti (spirito di squadra e collaborazione, orientamento allo sviluppo delle risorse), di conseguire i risultati e "far accadere le cose" (iniziativa, concentrazione e orientamento al risultato, tenacia/determinazione), di assumersi le proprie responsabilità, promuovendo il valore della responsabilità (autonomia e decisionalità, iniziativa e assunzione del rischio), di essere un modello di integrità ed etica professionale per i propri pari e collaboratori.

Descrittori di fascia[4]:

(Bassa) Comportamento lavorativo concentrato non sulla programmazione, ma sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze; ha gestito in

[4] Trattasi di esemplificazioni da considerare, per ciascuna fascia, congiuntamente o disgiuntamente, quali descrittori orientativi per il valutatore.

modo non adeguato le risorse affidate; non ha mostrato sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati); ha contribuito in modo limitato alla elaborazione di metodologie per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte e/o gestite.

(Al di sotto della media) Comportamento lavorativo tendenzialmente concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità e importanza delle problematiche.

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

(Al di sopra della media) Comportamento lavorativo discreto concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità e importanza delle problematiche, con attitudine e capacità di contributo sulla programmazione del proprio settore.

(Tendente ad alta) Comportamento lavorativo tendenzialmente concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione del proprio settore, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi; ha mostrato buone capacità e ha offerto un buon contributo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate; ha mostrato una buona sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati); ha contribuito in maniera significativa alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte e/o gestite.

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

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

contribuito in modo rilevante alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte.

(Eccellente) Comportamento lavorativo eccellente, basato sulla capacità di gestire le problematiche secondo priorità, sulla programmazione del proprio settore, sulla risoluzione dei problemi al fine del raggiungimento degli obiettivi; ha mostrato eccellente capacità e ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate; ha mostrato elevata sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati); ha contribuito in modo determinante alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte.

b) **Innovazione e semplificazione:** (max 16% di Punteggio CO Segretario Generale/Dirigenti): capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale, favorendo l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori, mostrando capacità di superare gli schemi consolidati (flessibilità e innovazione, pensiero laterale), agendo velocemente, con decisione e tempestività (autonomia e decisionalità, senso d'urgenza, iniziativa e assunzione del rischio).

Descrittori di fascia (vedi nota 2):

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

(Al di sotto della media) Pur non proponendo gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali talvolta mostra un comportamento realizzativo di interventi innovativi proposti da altri. Il livello di autonomia è quasi sufficiente e si traduce spesso in richieste di indirizzi e controlli delle attività di competenza da parte dei colleghi e superiori.

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

(Al di sopra della media) Discreto comportamento realizzativo di interventi innovativi proposti da altri, accompagnato, talvolta da propositi innovativi nell'ambito del proprio settore. Il livello di autonomia è discreto.

(Tendente ad alta) Comportamento tendenzialmente propositivo e attuativo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore; buone capacità di proposizione e applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative; è intervenuto, su indirizzi e direttive, nel risolvere problemi tecnico–professionali mediamente complessi con tempestività,

proponendo soluzioni. Buona capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo; buona propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.

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

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

(Eccellente) Eccellente capacità di proposizione e applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative. È intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico–professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari. Eccellente capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.

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

Descrittori di fascia (vedi nota 2):

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

(Al di sotto della media) Ha mostrato una quasi sufficiente capacità di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'amministrazione.

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

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

(Tendente ad alto) Ha dimostrato un comportamento tendenzialmente interpretativo dei bisogni del cliente, interno ed esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altri soggetti interessati; ha dimostrato una buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.

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

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

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

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

Descrittori di fascia (vedi nota 2):

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

(Al di sotto della media) Ha dimostrato una quasi sufficiente abilità nelle relazioni interpersonali determinando, solo in alcune situazioni, incomprensioni e conflittualità con colleghi e utenti; ha dimostrato modesta propensione al lavoro di gruppo e modesto spirito di collaborazione; ha dimostrato abilità quasi sufficienti nelle relazioni e nella comunicazione verso i colleghi e una limitata disponibilità; ha contribuito in modo piuttosto modesto alla circolazione di informazioni.

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

(Al di sopra della media) Comportamento partecipativo all'integrazione e alla collaborazione richiesta da altri; ha intrattenuto frequenti rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso i colleghi; ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto; ha dimostrato discrete attitudini al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione; ha dimostrato discreta propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; possiede una discreta chiarezza espositiva.

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

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

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

(Eccellente) Ha dimostrato eccellente attenzione e abilità nelle relazioni con i colleghi, elevata attitudine al lavoro di gruppo; ha favorito in modo determinante la circolazione di informazioni

qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione; ha dimostrato elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; possiede una eccellente chiarezza espositiva.

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

Descrittori di fascia (vedi nota 2):

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

(Al di sotto della media) - Comportamento poco orientato alla valutazione critica del comportamento dei propri collaboratori.

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

(Al di sopra della media) Comportamento orientato alla valutazione critica del comportamento dei propri collaboratori con discrete capacità di indicazione degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei propri collaboratori.

(Tendente ad alta) Comportamento orientato alla valutazione critica del comportamento dei propri collaboratori con buone capacità di indicazione degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei propri collaboratori.

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

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

(Eccellente) Eccellente comportamento, fortemente propositivo degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei propri collaboratori.

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

Descrittori di fascia (vedi nota 2):

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

(Al di sotto della media) Ha mostrato una quasi sufficiente sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane; ha esercitato in modo quasi sufficiente la delega e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.

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

(Al di sopra della media) Ha mostrato discrete capacità nel motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane; ha mostrato discrete attitudini alla delega e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.

(Tendente ad alta) Ha mostrato buone capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane; ha mostrato buona attitudine alla delega e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.

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

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

(Eccellente) Ha mostrato eccellenti capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha offerto un eccellente contributo alla organizzazione delle risorse umane. Ha mostrato eccellenti capacità di utilizzo della delega e ha creato un clima organizzativo positivo.

g) **Rispetto dei termini nella gestione e conclusione dei procedimenti amministrativi** (max 16% di Punteggio CO Segretario Generale/Dirigenti in detrazione); capacità di garantire la conclusione dei procedimenti amministrativi di competenza delle unità organizzative alla cui direzione è preposto il Dirigente nel rispetto dei termini previsti.

Il rispetto dei termini di conclusione di tutti i procedimenti amministrativi comporta un punteggio in detrazione pari a 0.

Ferme restando le conseguenze previste dalla vigente normativa in caso di ritardo nella conclusione dei procedimenti e l'esigenza del Dirigente di dimostrare l'adozione di tutte le attività e iniziative possibili per il rispetto dei tempi previsti, il Valutatore, tenuto conto della tipologia e caratteristiche del procedimento stesso (ad es. procedimenti massivi ecc.), delle motivazioni del mancato rispetto del termine (es. innovazioni normative, particolari vincoli organizzativi ecc.), dell'entità del ritardo e della numerosità dei ritardi, anche in riferimento ad eventuali benchmark nazionali, determina, con equo apprezzamento, l'eventuale punteggio in detrazione, entro il massimo prestabilito.

Modalità di attribuzione dell'indennità di risultato

L'indennità di risultato compete al **Segretario generale e ai Dirigenti** solo se abbiano conseguito complessivamente almeno 60 punti, a condizione che ne abbiano riportati:

a) almeno 30 punti nella performance organizzativa;

b) almeno 30 punti nella performance individuale.

Al Segretario generale e ai Dirigenti che abbiano ottenuto la soglia minima di punteggio come sopra indicato, l'indennità di risultato è determinata nella seguente misura:

	Performance complessiva (organizzativa + individuale)		Retribuzione di risultato (% importo teorico massimo)
a)	punti < 60	:	0%
b)	punti da 60 a 65	:	60%
c)	punti >65 a 70	:	70%
d)	punti >70 a 80	:	80%
e)	punti >80 a 85	:	90%
f)	punti >85 a 90	:	95%
g)	punti >90 a 100	:	100%

Oltre agli obiettivi correlati alla performance, annualmente al Segretario Generale e alla Dirigenza, ai sensi dell'art.4-bis del D.L.13/2023 convertito dalla L.41/2023, è assegnato l'obiettivo inerente al rispetto dei tempi di pagamento[5] delle fatture commerciali previsti dalle vigenti disposizioni di legge.

Al grado di raggiungimento di tale obiettivo viene assegnato la funzione di conferma o penalizzazione dell'ammontare della retribuzione di risultato, così come risultante dalla misurazione e valutazione delle tipiche componenti di performance organizzativa e individuale (performance di ente, di unità organizzativa, obiettivi individuali e comportamenti).

Per la misurazione dell'obiettivo è previsto l'utilizzo dell'indicatore di ritardo annuale definito dalla normativa di riferimento (art. 1, commi 859, lett. b, e 861 L. 145/2018), mentre il target atteso viene annualmente attribuito con atto della Giunta contestuale all'assegnazione degli obiettivi individuali del Segretario generale.

[5] Si fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145.

Il grado di raggiungimento dell'indicatore (e di conseguenza dell'obiettivo) risponde alle medesime logiche fissate, in generale, per tutte le tipologie di indicatori nell'ambito del Ciclo della performance dell'ente. In particolare, trattandosi di un indicatore con operatore matematico "<=", il grado di raggiungimento sarà pari al 100% per tutti i valori appunto inferiori o pari al target annualmente fissato; per i valori superiori al target, l'algoritmo prevede un grado di raggiungimento decrescente fino a concorrenza di un intervallo di tolleranza, anch'esso annualmente stabilito.
Una volta calcolato il suddetto grado di raggiungimento, è possibile determinare l'effettivo importo della retribuzione di risultato, da riparametrare secondo la graduazione della tabella seguente:

- rendendolo disponibile per intero ossia confermando l'importo della retribuzione di risultato come determinato in funzione del punteggio complessivo di performance individuale;
- determinandone una riduzione (penalizzazione) fino al 30%.

Grado di raggiungimento dell'obiettivo inerente al rispetto dei tempi di pagamento (in percentuale) rispetto al target	Entità della penalizzazione (della retribuzione di risultato)
99-100	0%
96-98	5%
91-95	10%
86-90	15%
81-85	20%
76-80	25%
<=75	30%

La verifica del raggiungimento di tale obiettivo è effettuata a cura dell'Organo di controllo di regolarità amministrativo-contabile (Collegio dei Revisori dei Conti).
In sede di valutazione della Dirigenza (la Giunta per il Segretario Generale e il Segretario Generale per il resto della Dirigenza) la misura della retribuzione di risultato, determinata sulla base del grado di conseguimento della Performance complessiva, verrà decurtata, pertanto, in caso di mancato rispetto dell'obiettivo dei tempi di pagamento delle fatture commerciali, della percentuale "Entità della penalizzazione" prevista nella tabella, fino ad un massimo del 30%.

4.2.2 Personale titolare di Posizione di Elevata Qualificazione (E.Q.)

Oggetto della valutazione dei titolari di E.Q. sono:

- la valutazione dei **risultati**, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'Ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di

conseguimento di obiettivi individuali prescelti tra quelli della sezione Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione del PIAO.

- i **comportamenti** assunti e le **competenze** dimostrate dai titolari delle Posizioni di Elevata Qualificazione stesse per conseguire i risultati prefissati.

Per **la valutazione delle Posizioni di Elevata Qualificazione** vale quanto segue:

- alla performance organizzativa relativa all'Ente (PE) nella sua globalità sono riservati complessivi **10** punti
- alla performance di ambito organizzativo di diretta responsabilità, ovvero Performance di Elevata Qualificazione (PEQ) sono riservati complessivamente punti **35**
- agli obiettivi individuali (POI) sono riservati complessivi punti **20**
- ai comportamenti e competenze (CO) sono riservati complessivi punti **35**

E' considerata negativa[6] una valutazione della performance individuale (obiettivi individuali+ comportamenti e competenze) inferiore al 50% del massimo ad essa attribuibile.

Modalità di valutazione del comportamento

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

In particolare i fattori sono i seguenti:

a) l'organizzazione e la direzione, intese come la capacità:
   1) di chiarire gli obiettivi;
   2) di tradurre gli obiettivi in piani di azione;
   3) di coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;
b) l'innovazione e semplificazione, intese come la capacità del titolare di E.Q. di stimolare l'innovazione e la semplificazione delle procedure amministrative:
   1) sostenendo in modo costruttivo e attivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
   2) favorendo l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori;
   3) attuando una semplificazione e accelerazione nella gestione dei procedimenti amministrativi;

[6] Ai sensi dell'art. 3, comma 5-bis, del D.Lgs. 150/2009

c) l'orientamento al cliente, inteso come la capacità del titolare di E.Q. di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, ovvero la c.d. burocratizzazione, al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'Ente, nel raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio;
d) l'integrazione, intesa come la capacità del titolare di E.Q. di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, altri Dirigenti e dipendenti di altri settori od enti al fine della realizzazione degli obiettivi e della risoluzione di problemi;
e) la valutazione, intesa come la capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori;
f) la responsabilizzazione, intesa come la capacità di responsabilizzare i propri collaboratori attribuendo loro delega di competenze e responsabilità del procedimento anche con eventuale assunzione del provvedimento finale;
g) il rispetto dei termini nella gestione e conclusione dei procedimenti amministrativi.

I punteggi riportati nella valutazione dei criteri di cui alle lett. da a) a f) vanno tra loro sommati, il punteggio riportato nella valutazione del criterio di cui alla lett. g) va detratto.

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

Livelli di valutazione {Sub-fattori}

Bassa	20%
Al di sotto della media	35%
Media	50%
Al di sopra della media	65%
Tendente ad alta	80%
Alta	90%
Più che alta	95%
Eccellente	100%

Posizione di Elevata Qualificazione (Punteggio Comportamenti E.Q. CO = punteggio max attribuibile per i "Comportamenti e le competenze" = 35)

a) Organizzazione e direzione: (max 16% di Punteggio CO Posizione di Elevata Qualificazione): capacità dimostrata di chiarire gli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di coordinare e ottimizzare le risorse impiegate.

Descrittori di fascia (vedi nota 2):

(Bassa) Comportamento lavorativo concentrato non sulla programmazione, ma sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze; ha gestito in

modo non adeguato le risorse affidate; non ha mostrato sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati); ha contribuito in modo limitato alla elaborazione di metodologie per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte e/o gestite.

(Al di sotto della media) Comportamento lavorativo tendenzialmente concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità e importanza delle problematiche.

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

(Al di sopra della media) Comportamento lavorativo discreto concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità e importanza delle problematiche, con attitudine e capacità di contributo sulla programmazione del proprio settore.

(Tendente ad alta) Comportamento lavorativo tendenzialmente concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione del proprio settore, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi; ha mostrato buone capacità e ha offerto un buon contributo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate; ha mostrato una buona sensibilità economica (costi/benefici; efficienza/qualità; risorse/risultati); ha contribuito in maniera significativa alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte e/o gestite.

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

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

contribuito in modo rilevante alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte.

(Eccellente) Comportamento lavorativo eccellente, basato sulla capacità di gestire le problematiche secondo priorità, sulla programmazione del proprio settore, sulla risoluzione dei problemi al fine del raggiungimento degli obiettivi; ha mostrato eccellente capacità e ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate; ha mostrato elevata sensibilità economica (costi/benefici; efficienza/qualità; risorse/risultati); ha contribuito in modo determinante alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte.

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

Descrittori di fascia (vedi nota 2):

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

(Al di sotto della media) Pur non proponendo gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali talvolta mostra un comportamento realizzativo di interventi innovativi proposti da altri. Il livello di autonomia è quasi sufficiente e si traduce spesso in richieste di indirizzi e controlli delle attività di competenza da parte dei colleghi e superiori.

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

(Al di sopra della media) Discreto comportamento realizzativo di interventi innovativi proposti da altri, accompagnato, talvolta da propositi innovativi nell'ambito del proprio settore. Il livello di autonomia è discreto.

(Tendente ad alta) Comportamento tendenzialmente propositivo e attuativo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore; buone capacità di proposizione e applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative; è intervenuto, su indirizzi e direttive, nel risolvere problemi tecnico–professionali mediamente complessi con tempestività, proponendo soluzioni. Buona capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo; buona propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.

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

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

(Eccellente) Eccellente capacità di proposizione e applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative. È intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico–professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari. Eccellente capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.

c) **Orientamento al cliente** (max 16% di Punteggio CO Posizioni di Elevata Qualificazione): capacità di risposta a bisogni dei clienti siano essi esterni o interni.

Descrittori di fascia (vedi nota 2):

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

(Al di sotto della media) Ha mostrato una quasi sufficiente capacità di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'amministrazione.

(Medio) Ha dimostrato sufficiente capacità di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle

norme, al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'amministrazione e del raggiungimento di sufficienti traguardi qualitativi del servizio.

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

(Tendente ad alto) Ha dimostrato un comportamento tendenzialmente interpretativo dei bisogni del cliente, interno e esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altri soggetti interessati; ha dimostrato una buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.

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

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

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

d) **Integrazione:** (max 16% di "Punteggio CO Posizioni di Elevata Qualificazione): capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, Dirigenti e dipendenti inseriti in altri settori o enti, al fine della realizzazione dei progetti o della risoluzione di problemi.
Descrittori di fascia (vedi nota 2):

(Bassa) Comportamento indifferente rispetto all'integrazione e alla collaborazione; ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni interpersonali determinando incomprensioni e

conflittualità con colleghi e utenti; ha dimostrato avversione al lavoro di gruppo e mancanza di spirito di collaborazione; ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso i colleghi e mancanza di disponibilità. Non ha contribuito alla circolazione di informazioni.

(Al di sotto della media) Ha dimostrato una quasi sufficiente abilità nelle relazioni interpersonali determinando, solo in alcune situazioni, incomprensioni e conflittualità con colleghi e utenti; ha dimostrato modesta propensione al lavoro di gruppo e modesto spirito di collaborazione; ha dimostrato abilità quasi sufficienti nelle relazioni e nella comunicazione verso i colleghi e una limitata disponibilità; ha contribuito in modo piuttosto modesto alla circolazione di informazioni.

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

(Al di sopra della media) Comportamento partecipativo all'integrazione e alla collaborazione richiesta da altri; ha intrattenuto frequenti rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso i colleghi; ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto; ha dimostrato discrete attitudini al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione; ha dimostrato discreta propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; possiede una discreta chiarezza espositiva.

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

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

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

(Eccellente) Ha dimostrato eccellente attenzione e abilità nelle relazioni con i colleghi, elevata attitudine al lavoro di gruppo; ha favorito in modo determinante la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione; ha dimostrato

elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; possiede una eccellente chiarezza espositiva.

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

Descrittori di fascia (vedi nota 2):

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

(Al di sotto della media) - Comportamento poco orientato alla valutazione critica del comportamento dei propri collaboratori.

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

(Al di sopra della media) Comportamento orientato alla valutazione critica del comportamento dei propri collaboratori con discrete capacità di indicazione degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei propri collaboratori.

(Tendente ad alta) Comportamento orientato alla valutazione critica del comportamento dei propri collaboratori con buone capacità di indicazione degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei propri collaboratori.

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

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

(Eccellente) Eccellente comportamento, fortemente propositivo degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei propri collaboratori.

f) **Responsabilizzazione:** (max 16% di Punteggio CO Posizioni di Elevata Qualificazione): capacità di responsabilizzare i propri collaboratori, attribuendo loro delega di competenze e responsabilità del procedimento anche con assunzione del provvedimento finale.

Descrittori di fascia (vedi nota 2):

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

(Al di sotto della media) Ha mostrato una quasi sufficiente sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane; ha esercitato in modo quasi sufficiente la delega e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.

(Media) Processo di decentramento di competenze solo parziali; ha mostrato sufficiente sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito alla organizzazione

delle risorse umane; ha esercitato in modo sufficiente la delega e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.

(Al di sopra della media) Ha mostrato discrete capacità nel motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane; ha mostrato discrete attitudini alla delega e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.

(Tendente ad alta) Ha mostrato buone capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane; ha mostrato buona attitudine alla delega e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.

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

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

(Eccellente) Ha mostrato eccellenti capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha offerto un eccellente contributo alla organizzazione delle risorse umane. Ha mostrato eccellenti capacità di utilizzo della delega e ha creato un clima organizzativo positivo.

g) **Rispetto dei termini nella gestione e conclusione dei procedimenti amministrativi** (max 16% di Punteggio CO Posizioni di Elevata Qualificazione in detrazione); capacità di garantire la conclusione dei procedimenti amministrativi di competenza delle unità organizzative alla cui direzione è preposto la Posizione di Elevata Qualificazione nel rispetto dei termini previsti.

Il rispetto dei termini di conclusione di tutti i procedimenti amministrativi comporta un punteggio in detrazione pari a 0.

Ferme restando le conseguenze previste dalla vigente normativa in caso di ritardo nella conclusione dei procedimenti e l'esigenza della Posizioni di Elevata Qualificazione di dimostrare l'adozione di tutte le attività e iniziative possibili per il rispetto dei tempi previsti, il Valutatore, tenuto conto della tipologia e caratteristiche del procedimento stesso (ad es. procedimenti massivi ecc.), delle motivazioni del mancato rispetto del termine (es. innovazioni normative, particolari vincoli organizzativi ecc.), dell'entità del ritardo e della numerosità dei ritardi, anche in riferimento ad eventuali benchmark nazionali, determina, con equo apprezzamento, l'eventuale punteggio in detrazione, entro il massimo prestabilito.

Modalità di attribuzione dell'indennità di risultato

L'indennità di risultato compete solo ai titolari di Posizioni di Elevata Qualificazione che abbiano conseguito complessivamente almeno 60 punti, a condizione che ne abbiano riportati:

a) almeno 27 punti nella valutazione della performance organizzativa;
b) almeno 33 punti nella valutazione della performance individuale).

Ai titolari di Posizioni di Elevata Qualificazione che abbiano ottenuto la soglia minima di punteggio come sopra indicato, l'indennità di risultato è erogata nella seguente misura, nei limiti e secondo quanto previsto dal contratto decentrato integrativo:

a)	punti < 60	:	0%
b)	punti da 60 a 65	:	60%
c)	punti >65 a 70	:	70%
d)	punti >70 a 80	:	80%
e)	punti >80 a 85	:	90%
f)	punti >85 a 90	:	95%
g)	punti >90 a 100	:	100%

Nell'ipotesi di conferimento ad un dipendente, già titolare di Posizione di Elevata Qualificazione, di un incarico ad interim relativo ad altra Posizione di Elevata Qualificazione, al fine della determinazione dell'importo aggiuntivo della retribuzione di risultato spettante, rispetto alla quota massima prestabilita, verrà predisposta una seconda scheda di valutazione per tale ulteriore incarico. Dal punteggio di performance di tale seconda scheda (punteggio complessivo della scheda - comprensivo di performance organizzativa e individuale), verrà determinato l'ulteriore importo spettante, in percentuale, in base alla predetta tabella.

4.2.3 Personale non Dirigente e non titolare di E.Q.

Oggetto della valutazione dei Dipendenti (non Dirigenti né titolari di E.Q.) sono:

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della **performance organizzativa** relativa all'ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo in cui il dipendente è collocato (Posizione di E.Q. o, in subordine, Area dirigenziale, qualora non collocati nell'ambito di una posizione E.Q.), nonché al grado di conseguimento di **obiettivi individuali e/o di gruppo** eventualmente prescelti, declinati principalmente, salvo le particolari esigenze per specifici profili professionali, da quelli del PIAO;
- la valutazione dei **comportamenti e competenze** dei Dipendenti (non Dirigenti né titolari di E.Q.), riconducibile innanzitutto alla **qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza**, ossia il contributo apportato dal dipendente rispetto

agli obiettivi di area/servizio ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al plesso organizzativo di competenza; tutti i fattori di seguito individuati sono ritenuti rilevanti al fine della valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

Per quanto riguarda la valutazione del Personale non Dirigente né titolari di E.Q. vale quanto segue:

- alla **performance organizzativa relativa all'Ente** (PE) nella sua globalità sono riservati complessivi **5** punti;
- alla **performance di ambito organizzativo di assegnazione** (Performance di Posizione di Elevata Qualificazione (PEQ) o, in subordine, performance di Area dirigenziale (PAD), qualora collocati in Unità Organizzative di non particolare complessità (quindi non strutture di E.Q.) o Uffici/Unità Operative, sono riservati complessivamente **15** punti;
- ai **Comportamenti e competenze** (CO) sono riservati complessivi **80**[7] punti

Qualora il Segretario Generale o i Dirigenti, in casi particolari, ritengano funzionale l'assegnazione di obiettivi individuali (POI) e/o di gruppo (POG) a taluni dipendenti della categoria Personale (nè Dirigenti nè titolari di E.Q.), verranno ad essi riservati complessivi punti 10 e conseguentemente il punteggio massimo attribuibile, per la valutazione dei Comportamenti e competenze (CO) sarà al massimo di 70 punti.

Tenuto conto della normativa e delle disposizioni contrattuali vigenti, per il Personale adibito a lavoro agile viene prevista l'assegnazione di obiettivi individuali con un peso pari al 10% mentre la valutazione di Comportamenti e competenze peserà nella misura del 70%.

Qualora talune unità di Personale non risultino assegnate a strutture riconducibili ad Aree dirigenziali e/o Posizioni di Elevata Qualificazione, il punteggio riservato alla performance di ambito organizzativo andrà a sommarsi al punteggio riservato alla performance di Ente.

Gli obiettivi eventualmente assegnati ai dipendenti e/o ai gruppi di lavoro vengono di norma individuati in coerenza con gli atti di programmazione dell'Ente e, di norma, secondo la tempistica prestabilita.

[7] Si rimanda anche a quanto precedentemente precisato in calce alla Tabella riassuntiva delle pesature Risultati/Comportamenti Competenze, per i casi particolari e per lavoratori agili relativamente all'assegnazione di obiettivi individuali con peso pari al 10% e valutazione dei Comportamenti e competenze con peso al 70%.

In caso di utilizzo sia di obiettivi individuali che di gruppo, il punteggio complessivo (10 punti) verrà ripartito tra le due categorie di obiettivi (individuali e di gruppo) secondo il peso percentuale ad esse preventivamente attribuito in fase di assegnazione.

E' considerata negativa[8] una valutazione della performance individuale (comportamenti e competenze + eventuali obiettivi individuali) inferiore al 50% del massimo ad essa attribuibile.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti (non Dirigenti né titolari di E.Q.) sono i seguenti:

Dipendenti (non Dirigenti né titolari di E.Q.) (Punteggio Comportamenti Dipendenti (CO) = punteggio max attribuibile per i "Comportamenti e le competenze" = 80)

Competenze dimostrate

Alle competenze dimostrate sono riservati punti pari al max 35% di "Punteggio Comportamenti Dipendenti (CO)".

Le competenze dimostrate si concretano nel livello di competenze possedute e dimostrate dal dipendente in relazione al livello di inquadramento, al profilo ed alle mansioni; più in particolare i punteggi verranno attribuiti nel modo seguente per ognuno dei sottocriteri individuati:

Livelli di valutazione {Sub-fattori}

Bassa	20%
Al di sotto della media	35%
Media	50%
Al di sopra della media	65%
Tendente ad alta	80%
Alta	90%
Più che alta	95%
Eccellente	100%

Descrittori di fascia[9]

(Bassa) Scarse capacità professionali e tecniche; la capacità di applicazione pratica e operativa della preparazione professionale non permette una corretta ed efficiente realizzazione delle attività svolte; insufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte; scarsa capacità di utilizzo degli

[8] Ai sensi dell'art. 3, comma 5-bis, del D.Lgs. 150/2009

[9] Trattasi di esemplificazioni da considerare, per ciascuna fascia, congiuntamente o disgiuntamente, quali descrittori orientativi per il valutatore.

strumenti tecnici e informatici; ha manifestato una scarsa propensione a diversificare le esperienze e conoscenze teorico-professionali e ad affrontare situazioni nuove, attuando comportamenti di rifiuto e resistenza al cambiamento; a seguito di eventuali corsi di riqualificazione non ha dimostrato un significativo arricchimento professionale.

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

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

(Al di sopra della media) Ha evidenziato un livello di conoscenze teorico–pratiche discretamente adeguato al proprio ruolo operativo; discrete le capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte; con discrete capacità di utilizzo degli strumenti tecnici e informatici; ha dimostrato una discreta tensione al miglioramento della professionalità; ha manifestato una discreta propensione a diversificare le esperienze e conoscenze teorico- professionali e ad affrontare situazioni nuove; a seguito di eventuali corsi di riqualificazione ha dimostrato un discreto arricchimento professionale.

(Tendenti ad alta) Ha evidenziato un buon livello di conoscenze teorico–pratiche, adeguato al proprio ruolo operativo; buone le capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte; con buone capacità di utilizzo degli strumenti tecnici e informatici; ha dimostrato una tensione adeguata al miglioramento della professionalità; ha manifestato una buona propensione a diversificare le esperienze e conoscenze teorico- professionali e ad affrontare situazioni nuove; a seguito di eventuali corsi di riqualificazione ha dimostrato un buon arricchimento professionale.

(Alta) Ha evidenziato un distinto livello di conoscenze teorico-pratiche, fondate su adeguate cognizioni teoriche di base e da un valido impegno nell'aggiornamento; distinta la capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica; distinte le capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte; distinte le capacità di utilizzo

degli strumenti tecnici e informatici; ha dimostrato una distinta tensione al miglioramento della professionalità, si è mostrato molto disponibile e interessato a diversificare le esperienze e conoscenze teorico – professionali e ad utilizzare nuove tecniche operative o nuovi strumenti di lavoro, e ha mostrato una distinta attitudine anche nell'affrontare situazioni nuove; a seguito di eventuali corsi di riqualificazione ha dimostrato un distinto arricchimento professionale.

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

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

Comportamenti professionali

Ai comportamenti professionali sono riservati punti pari al max 30% di "Punteggio Comportamenti Dipendenti (CO)".

I comportamenti professionali si concretano nella capacità del dipendente di raggiungere gli obiettivi assegnati e di svolgere i compiti assegnati in modo efficace ed efficiente, con affidabilità e continuità della prestazione, tempestività e flessibilità.

Il criterio si articola pertanto nei seguenti sottocriteri:

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

I punteggi sono attribuiti nel modo seguente per ognuno dei sottocriteri individuati:

Livelli di valutazione {Sub-fattori}

Bassa	20%
Al di sotto della media	35%
Medio	50%
Al di sopra della media	65%
Tendente ad alta	80%
Alto	90%
Più che alta	95%
Eccellente	100%

Descrittori di fascia (vedi nota 6)

Affidabilità e continuità della prestazione

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

(Al di sotto della media) Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di livello qualitativo quasi sempre accettabile; ha svolto il proprio ruolo operativo senza incorrere in significativi o frequenti errori; la prestazione lavorativa, pur mostrando fasi di discontinuità, ha consentito nella maggioranza delle situazioni, il rispetto delle scadenze.

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

(Al di sopra della media) Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di livello qualitativo più che accettabile; ha svolto il proprio ruolo operativo senza incorrere in significativi errori; la prestazione lavorativa è stata svolta con continuità, con sostanziale rispetto delle scadenze.

(Tendente ad alta) Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di buon livello qualitativo e utilizzabili con limitati od occasionali interventi di perfezionamento; ha svolto il proprio ruolo operativo in modo prevalentemente efficace e preciso; la prestazione lavorativa è stata svolta con continuità, con sostanziale rispetto delle scadenze.

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

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

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

Tempestività

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

(Al di sotto della media) Ha garantito una quantità di lavoro quasi sufficientemente adeguata alle esigenze dell'unità di appartenenza e prevalentemente puntuale rispetto alle scadenze e ai tempi previsti.

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

(Al di sopra della media) Ha garantito una discreta quantità di lavoro adeguata alle esigenze dell'unità di appartenenza, solitamente puntuale rispetto alle scadenze e ai tempi previsti.

(Tendente ad alta) Ha offerto un significativo e puntuale contributo produttivo, mostrando in alcune circostanze anche disponibilità a intensificare il rendimento in occasione di particolari punte di lavoro; ha garantito una buona affidabilità e il rispetto delle scadenze e dei tempi previsti.

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

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

(Eccellente) Ha operato con eccellente continuità di rendimento e sforzo realizzativo, distinguendosi in modo rilevante per l'entità dell'apporto offerto e l'affidabilità nel rispetto delle scadenze e dei tempi previsti.

Flessibilità

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

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

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

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

(Tendente ad alta) Ha mostrato buon coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro e adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate; ha contribuito in modo significativo alla soluzione di problemi di lavoro e situazioni impreviste, dimostrando buona iniziativa e capacità di risoluzione dei problemi.

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

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

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

Comportamenti organizzativi

Ai comportamenti organizzativi sono riservati punti pari al max 35% di "Punteggio Comportamenti Dipendenti (CO)".

I comportamenti organizzativi si concretano nella capacità di organizzarsi autonomamente nell'esercizio dei propri compiti, di gestire in modo corretto ed efficace, sotto ogni profilo, le relazioni con colleghi, superiori e utenti.

Il criterio si articola pertanto nei seguenti:

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

I punteggi sono attribuiti, per ognuno dei sottocriteri individuati, nel modo seguente per ognuno dei sottocriteri individuati:

Livelli di valutazione {Sub-fattori}

Bassa/o	20%
Al di sotto della media	35%
Medio	50%
Al di sopra della media	65%
Tendente ad alto	80%
Alto	90%
Più che alto	95%
Eccellente	100%

Descrittori di fascia (vedi nota 6)

Capacità di esercitare i compiti in autonomia

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

(Al di sotto della media) Quasi sufficiente la capacità di proposizione e applicazione di soluzioni innovative in autonomia; ha contribuito in modo quasi sufficiente alla soluzione di problemi tecnico–professionali, imprevisti o urgenti; quasi sufficiente la capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un orientamento al risultato quasi sufficiente, così come per la propensione all'assunzione della responsabilità delle attività svolte.

(Media) Sufficiente capacità di proposizione e applicazione di soluzioni innovative in autonomia; ha contribuito in modo sufficiente alla soluzione di problemi tecnico–professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività ed efficacia; sufficiente capacità di

esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un sufficiente orientamento al risultato e sufficiente propensione all'assunzione della responsabilità delle attività svolte.

(Al di sopra della media) Discrete capacità di proposizione e applicazione di soluzioni innovative in autonomia; è intervenuto insieme ad altri nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti di discreto rilievo e complessità, con tempestività ed efficacia; discreta la capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un discreto orientamento al risultato e propensione all'assunzione della responsabilità delle attività svolte.

(Tendente ad alta) Buone capacità di proposizione e applicazione di soluzioni innovative in autonomia; è intervenuto insieme ad altri nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività ed efficacia; buona capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività svolte.

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

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

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

Capacità di gestire le relazioni con i superiori

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

(Al di sotto della media) Ha intrattenuto rapporti di collaborazione improntati ad una quasi sufficiente correttezza e disponibilità verso i superiori; ha contribuito in modo quasi sufficiente alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto; ha dimostrato una bassa

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

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

(Al di sopra della media) Ha intrattenuto rapporti di collaborazione improntati ad una discreta correttezza e disponibilità verso i superiori; ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto; ha dimostrato una discreta propensione ad accogliere istruzioni, indicazioni, suggerimenti e proposte; possiede una discreta chiarezza espositiva.

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

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

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

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

<u>Capacità di gestire le relazioni con i colleghi</u>

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

(Al di sotto della media) Ha intrattenuto rapporti di collaborazione improntati ad una quasi sufficiente correttezza e disponibilità verso i colleghi; ha contribuito in modo quasi sufficiente alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto; ha dimostrato una bassa propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; possiede una chiarezza espositiva quasi sufficiente.

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

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

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

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

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

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

Capacità di gestire le relazioni con gli utenti

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

(Al di sotto della media) Ha dimostrato abilità quasi sufficienti nelle relazioni e nella comunicazione verso gli interlocutori esterni; ha mostrato una disponibilità quasi sufficiente verso gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori abituali.

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

(Al di sopra della media) Ha intrattenuto rapporti di collaborazione improntati a discreta correttezza e disponibilità verso gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori abituali.

(Tendente ad alta) Ha dimostrato una buona attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali dei servizi e gli altri interlocutori abituali.

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

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

(Eccellente) Ha dimostrato un'eccellente attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio e gli altri interlocutori abituali.

Il premio in termini di performance organizzativa e di performance individuale compete solo ai dipendenti che abbiano conseguito complessivamente **almeno 60 punti**, a condizione che ne abbiano riportati:

a) almeno 12 punti nella performance organizzativa

b) almeno 48 punti nella performance individuale

I due punteggi saranno ponderati, nelle modalità di seguito riportate, attraverso l'applicazione di fattori/coefficienti moltiplicativi della produttività determinati in base alla categoria di appartenenza (applicazione dell'incremento del 10% al crescere delle categorie), in modo da assicurare la necessaria articolazione delle azioni valutative e un'adeguata differenziazione della distribuzione degli istituti premiali.

FATTORI/COEFFICIENTI MOLTIPLICATIVI PRODUTTIVITA' PER AREA

OPERATORI	OPERATORI ESPERTI	ISTRUTTORI	FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE[10]
1,00	1,10	1,21	1,33

[10] Applicabile ai Funzionari dell'Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione non titolari di posizione di Elevata Qualificazione

Premio correlato alla performance organizzativa

a. Calcolo del **punteggio ponderato**, se uguale o maggiore a 12 punti, con i coefficienti indicati in tabella differenziati a seconda della categoria giuridica di inquadramento;

b. Calcolo del "**punto valore performance organizzativa**" come rapporto tra la quota destinata complessivamente al premio per la performance organizzativa (ammontare delle apposite risorse) e totale dei punteggi ponderati ottenuti ai fini della valutazione della performance organizzativa:

Punto valore performance organizzativa =	Ammontare delle risorse correlate alla performance organizzativa
	Somma dei punteggi ponderati

c. Calcolo del **premio** da attribuire a ciascun dipendente per la valutazione della performance organizzativa come prodotto tra il "punto valore performance organizzativa" e il punteggio ponderato ottenuto:

Premio = punto valore X punteggio ponderato

Premio correlato alla performance individuale

a. Calcolo del punteggio eccedente la soglia minima, corrispondente alla differenza tra il punteggio di performance individuale conseguito e il punteggio di soglia minima (punti 48), per ciascun dipendente e ponderazione del punteggio eccedente con i coefficienti indicati in tabella differenziati a seconda della categoria giuridica di inquadramento;

b. Calcolo del "**punto valore performance individuale**" come rapporto tra la quota destinata complessivamente al premio per la performance individuale (ammontare apposite risorse) e totale dei punteggi eccedenti ponderati ai fini della valutazione della performance individuale;

Punto valore performance individuale =	Ammontare delle risorse correlate alla performance individuale
	Somma dei punteggi eccedenti la soglia minima ponderati

c. **Calcolo del premio** da attribuire a ciascun dipendente per la valutazione della performance individuale come prodotto tra il "punto valore performance individuale" e il punteggio eccedente ponderato ottenuto:

Premio = punto valore X punteggio eccedente ponderato

Ai Dipendenti (personale non Dirigente né titolari di E.Q.) che conseguano le valutazioni più elevate secondo le regole del presente sistema di valutazione, spetterà una maggiorazione del premio individuale, in aggiunta alla quota del premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi. La misura di tale maggiorazione e la quota massima di personale a cui tale maggiorazione può essere attribuita sono definiti in sede di contrattazione integrativa. Gli importi destinati alla performance organizzativa e individuale verranno interamente distribuiti, tenuto anche conto della predetta maggiorazione.

4.3 Modalità di valutazione della performance individuale

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

- assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti
- raccolta dei dati per la valutazione e monitoraggio in itinere
- valutazione degli obiettivi e dei comportamenti
- comunicazione delle valutazioni
- individuazione delle azioni di miglioramento

Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti: La Giunta, tenendo conto della Relazione Previsionale e Programmatica e del Preventivo, già approvati dal Consiglio, approva con il PIAO, entro il 31 gennaio, il quadro degli Obiettivi strategici e Operativi che determineranno la Performance organizzativa, nonché il quadro degli obiettivi individuali da assegnare alla Dirigenza.
Tali obiettivi individuali, sono predisposti con il supporto dell'OIV e dell'Ufficio Controllo di gestione, previo confronto con il Segretario generale e i Dirigenti. Tali obiettivi vengono attribuiti, con deliberazione, al Segretario generale entro il 31 gennaio di ogni anno, unitamente all'approvazione del PIAO.
Successivamente, il Segretario generale assegna gli Obiettivi ai Dirigenti.
A seguire, ogni Dirigente assegna gli obiettivi ai titolari di E.Q..
Salvo il caso di assegnazione di obiettivi individuali anche ad altro personale, da formalizzare con apposite schede, vengono attivati in questa fase colloqui individuali e/o di gruppo, durante i quali sono illustrate, direttamente dal Dirigente, o per il tramite dei titolari di E.Q., le attività previste nel corso dell'esercizio nella struttura di appartenenza e stabiliti i conseguenti comportamenti attesi per ciascuno in coerenza con il livello di inquadramento, il profilo e le mansioni svolte.
L'intero processo si conclude, di norma, entro il mese di marzo.
Monitoraggio in corso d'anno e raccolta dei dati per la valutazione - il Segretario generale, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione e con la supervisione dell'OIV, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi e dei comportamenti nel corso dell'anno mediante incontri collettivi e individuali con i Dirigenti. Questi ultimi, a loro volta, effettuano colloqui con i titolari di

E.Q., ed eventualmente, congiuntamente con i titolari di E.Q. interessati, sessioni di lavoro collettive o individuali con i dipendenti dell'Area di competenza, allo scopo di verificare l'andamento degli obiettivi, modificare alcuni obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e ri-orientare i comportamenti laddove vi fossero significativi scostamenti rispetto a quanto preventivato.

Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti - Al termine dell'esercizio vengono consolidati in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi, attingendo alle risultanze del monitoraggio della performance organizzativa e integrandole, laddove necessario, per ciò che riguarda gli obiettivi specifici attribuiti ai diversi soggetti.

In tal modo, è possibile alimentare con i dati consuntivi la componente "Risultati" delle Schede di valutazione, mentre la valutazione della componente "Comportamenti" è frutto di osservazioni dirette.

La valutazione complessiva viene perciò effettuata:

- nei confronti del Segretario da parte della Giunta su proposta dell'OIV
- nei confronti dei Dirigenti da parte del Segretario generale, con l'ausilio dell'OIV
- nei confronti dei titolari di E.Q., e del restante personale da parte dei Dirigenti responsabili delle unità organizzative di competenza, previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario generale

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

Segretario generale	Dirigenti	Posizioni Elevata Qualificazione	Dipendenti
• l'organizzazione e la direzione • l'innovazione e semplificazione • l'integrazione (capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, altri Dirigenti e dipendenti di altri settori od enti) • l'orientamento al cliente • la valutazione • la responsabilizzazione • il rispetto dei termini nella gestione e conclusione dei procedimenti amministrativi	• l'organizzazione e la direzione • l'innovazione e semplificazione • l'integrazione (capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, altri Dirigenti e dipendenti di altri settori od enti) • l'orientamento al cliente • la valutazione • la responsabilizzazione • il rispetto dei termini nella gestione e conclusione dei procedimenti amministrativi	• l'organizzazione e la direzione • l'innovazione e semplificazione • l'integrazione (capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, altri Dirigenti e dipendenti di altri settori od enti) • l'orientamento al cliente • la valutazione • la responsabilizzazione • il rispetto dei termini nella gestione e conclusione dei procedimenti amministrati	• competenze dimostrate • comportamenti professionali (affidabilità e continuità della prestazione, tempestività, flessibilità) • comportamenti organizzativi (capacità di esercitare i compiti in autonomia, capacità di gestire le relazioni con i superiori, capacità di gestire le relazioni con i colleghi, capacità di gestire le relazioni con gli utenti)

Ognuno dei fattori individuati, previa associazione di eventuali sub-fattori che contribuiscono a meglio circostanziarli, è oggetto di specifica valutazione. A ognuno dei fattori o sub-fattori viene

assegnato un giudizio di carattere qualitativo che consente di arrivare a un punteggio sintetico dal punto di vista quantitativo. Ciò avviene secondo la scala di valutazione di seguito riportata.

Livelli di valutazione {Sub-fattori}

Bassa/o	20%
Poco/a al di sotto della media	35%
Media/o	50%
Al di sopra della media	65%
Tendente ad alta/o	80%
Alta/o	90%
Più che alta/o	95%
Eccellente	100%

Tenuto conto degli indirizzi fissati dalla Direttiva del Ministro della Pubblica amministrazione del 28/11/2023 relativamente a modalità di valutazione che vadano oltre, soprattutto per il personale dirigenziale, la sola valutazione effettuata dal superiore gerarchico e che coinvolgano invece più soggetti, interni o esterni all'organizzazione, si introduce, in via sperimentale, tenuto anche conto di quanto indicato in materia da Unioncamere[11] nella direzione di un progressivo superamento della semplice valutazione gerarchica e unidirezionale, un meccanismo in cui la valutazione della Dirigenza è frutto del contributo di più soggetti. Si prevede, in particolare, l'introduzione della valorizzazione della valutazione dal basso, nella quale ciascun titolare di E.Q. esprime, in forma anonima, sulla base di un format predisposto dall'OIV, elementi di giudizio sul proprio superiore (Segretario Generale, Dirigente). Tali giudizi, relativi al Segretario Generale verranno acquisiti dall'OIV prima della formulazione della proposta di valutazione del Segretario Generale alla Giunta, e dal Segretario Generale, relativamente agli altri Dirigenti, prima della loro valutazione, che avviene con l'ausilio dell'OIV.

Sulla scorta di attività già precedentemente adottate nell'Ente camerale, si formalizza, inoltre, l'utilizzo di meccanismi di calibrazione (*c.d. calibration*), così da contribuire a rendere i processi di valutazione finale frutto non solo della misurazione del conseguimento degli obiettivi e dell'osservazione dei comportamenti da parte del superiore gerarchico, ma anche della verifica e valutazione congiunta da parte di una pluralità di soggetti. A tal fine, per superare eventuali

[11] Nota Unioncamere del 6 dicembre 2023 sulla Direttiva del Ministro della Pubblica amministrazione del 28/11/2023 in materia di misurazione e valutazione della performance individuale.

asimmetrie nelle scale di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti del personale, è previsto un confronto tra dirigenti valutatori (conferenza dei dirigenti).

Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento. Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate dai soggetti valutatori tramite colloqui individuali nell'ambito dei quali sono fornite indicazioni utili per migliorare le professionalità dei rispettivi soggetti valutati, individuando punti di forza/debolezza, eventuali interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per un piano di formazione individuale.

4.4 Procedure di conciliazione

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nell'ambito della valutazione della performance individuale, infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione e i valutati: a tal fine, occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. Occorre, quindi, individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato).
Pertanto, 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, nel termine di 10 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, può chiedere al valutatore, per iscritto, il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutatore entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde in merito all'esito del riesame.
Qualora il valutato non ritenga soddisfacenti le risposte ricevute, può attivare le procedure di cui all'art. 31 della legge 4 novembre 2010, n.183.

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

Con l'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione, il Segretario generale in raccordo con l'OIV e con il supporto dell'Ufficio 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 modificare il Sistema, l'Ente esplicita tale circostanza, attraverso una Delibera di Giunta, con la quale si conferma il Sistema già vigente. Tale atto sarà adottato, di norma, non oltre l'approvazione del PIAO relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione.

6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO

Nell'ambito della gestione delle attività operative di pianificazione, rilevazione, validazione, misurazione e valutazione degli obiettivi/indicatori, la Camera di Commercio di Frosinone – Latina si avvarrà 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 Camere di Commercio 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 anche possibile effettuare confronti e comparazioni rispetto ai valori medi/mediani di sistema (benchmarking).

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

MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I PROCESSI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

L'esito della valutazione è inserito nel fascicolo personale del valutato al fine di tenerne conto in sede di decisione in materia di formazione, carriera, sistemi premiali.

Il risultato della procedura di valutazione costituisce per il Dirigente presupposto in sede di decisione di affidamento di ulteriori incarichi dirigenziali.

MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO

Il sistema di valutazione e controllo strategico e il sistema di controllo di gestione dovranno essere coerenti nei contenuti e nei tempi con il Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato. La coerenza dovrà in primo luogo riguardare gli strumenti, i contenuti e le forme di comunicazione delle criticità riscontrate.

MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

L'adozione del Sistema si inserisce nell'ambito del processo di redazione dei tempi di programmazione finanziaria e di bilancio, richiedendo sia il raccordo con le scadenze relative ai cicli di programmazione finanziaria e di bilancio, sia l'integrazione e, quindi, la coerenza dei contenuti della relativa documentazione.

MODALITÀ VOLTE A RILEVARE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Allo scopo di rilevare il livello del benessere organizzativo, l'Ente potrà curare annualmente la realizzazione di indagini coinvolgendo il personale dipendente.

APPENDICE

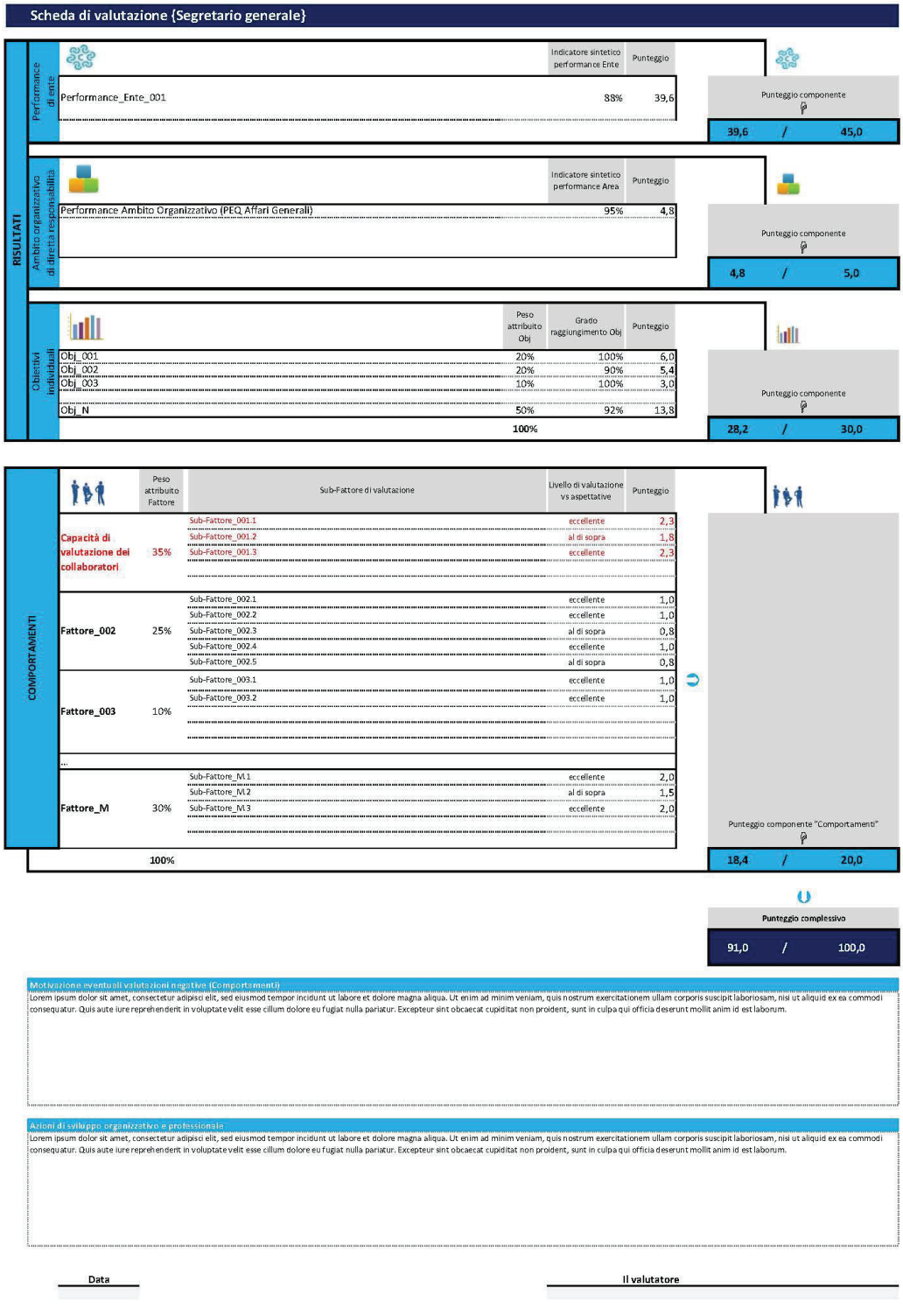
Scheda di programmazione

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

Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONSUNTIVO	TARGET	GRADO RAGGIUNGIMENTO
		02.O1.I1 ----------								**---,00%**
			--,%	----------	----------	----------	3 N.	3 N.	>= -- N.	**---,00%**
			--,%	----------	----------	----------	18 N.	18 N.	>= -- N.	**---,00%**
			--,%	----------	----------	----------	24 N.	24 N.	>= --- N.	**---,00%**
		02.O1.O1 ----------								**---,00%**
			33,%	----------	----------	----------	---, € / -- N.	---- €	>= -- €	**---,00%**
			33,%	----------	----------	----------	---, € / -- N.	---- €	<= -- €	**---,00%**
			34,%	----------	----------	----------	--- N.	--- N.	>= -- N.	**---,00%**

Schede di valutazione individuale



Scheda di valutazione {Segretario generale}

RISULTATI

Performance di ente

	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio
Performance_Ente_001	88%	39,6

Punteggio componente: 39,6 / 45,0

Ambito organizzativo di diretta responsabilità

	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio
Performance Ambito Organizzativo (PEG Affari Generali)	95%	4,8

Punteggio componente: 4,8 / 5,0

Obiettivi individuali

	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio
Obj_001	20%	100%	6,0
Obj_002	20%	90%	5,4
Obj_003	10%	100%	3,0
Obj_N	50%	92%	13,8
	100%		

Punteggio componente: 28,2 / 30,0

COMPORTAMENTI

	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio
Capacità di valutazione dei collaboratori	35%	Sub-Fattore_001.1	eccellente	2,3
		Sub-Fattore_001.2	al di sopra	1,8
		Sub-Fattore_001.3	eccellente	2,3
Fattore_002	25%	Sub-Fattore_002.1	eccellente	1,0
		Sub-Fattore_002.2	eccellente	1,0
		Sub-Fattore_002.3	al di sopra	0,8
		Sub-Fattore_002.4	eccellente	1,0
		Sub-Fattore_002.5	al di sopra	0,8
Fattore_003	10%	Sub-Fattore_003.1	eccellente	1,0
		Sub-Fattore_003.2	eccellente	1,0
...				
Fattore_M	30%	Sub-Fattore_M.1	eccellente	2,0
		Sub-Fattore_M.2	al di sopra	1,5
		Sub-Fattore_M.3	eccellente	2,0
	100%			

Punteggio componente "Comportamenti": 18,4 / 20,0

Punteggio complessivo: 91,0 / 100,0

Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)

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

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

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

Data _____ Il valutatore _____

Scheda di valutazione {Dirigenti}

RISULTATI

Performance di ente

	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio
Performance_Ente_001	88%	13,2

Punteggio componente: **13,2 / 15,0**

Ambito organizzativo di diretta responsabilità

	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio
Performance_Area_00N	89%	31,2

Punteggio componente: **31,2 / 35,0**

Obiettivi individuali

	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio
Obj_001	20%	85%	5,1
Obj_002	20%	100%	6,0
Obj_003	10%	95%	2,9
Obj_N	50%	100%	15,0
	100%		

Punteggio componente: **29,0 / 30,0**

COMPORTAMENTI

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

Punteggio componente "Comportamenti": **17,9 / 20,0**

Punteggio complessivo

91,2 / 100,0

Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)

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

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

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

Data _____

Il valutatore _____

Scheda di valutazione {E.Q.}

RISULTATI

Performance di ente

	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio
Performance_Ente_001	88%	8,8

Punteggio componente: **8,8 / 10,0**

Ambito organizzativo di diretta responsabilità

	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio
Performance_Struttura EQ_00N	90%	31,5

Punteggio componente: **31,5 / 35,0**

Obiettivi individuali

	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio
Obj_001	20%	80%	3,2
Obj_002	20%	90%	3,6
Obj_003	10%	95%	1,9
Obj_N	50%	85%	8,5
	100%		

Punteggio componente: **17,2 / 20,0**

Performance organizzativa ▶ 40,3 / 45,0 — 89,6%

COMPORTAMENTI

	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio
Capacità di valutazione dei collaboratori	25%	Sub-Fattore_001.1	eccellente	2,9
		Sub-Fattore_001.2	al di sopra	2,2
		Sub-Fattore_001.3	eccellente	2,9
Fattore_002	30%	Sub-Fattore_002.1	eccellente	2,1
		Sub-Fattore_002.2	eccellente	2,1
		Sub-Fattore_002.3	al di sopra	1,6
		Sub-Fattore_002.4	eccellente	2,1
		Sub-Fattore_002.5	in linea	1,1
Fattore_003	15%	Sub-Fattore_003.1	eccellente	2,6
		Sub-Fattore_003.2	in linea	1,3
...				
Fattore_M	30%	Sub-Fattore_M.1	eccellente	3,5
		Sub-Fattore_M.2	al di sopra	2,6
		Sub-Fattore_M.3	eccellente	3,5
	100%			

Punteggio componente "Comportamenti": **30,5 / 35,0**

Performance individuale ▶ 47,7 / 55,0 — 86,7%

Punteggio complessivo: **88,0 / 100,0**

Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)

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

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

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

Data _____ Il valutatore _____

Coefficienti per l'attribuzione al Fondi:

Performance organizzativa ▶	40,3 /	45,0	89,6%
Performance individuale ▶	47,7 /	55,0	86,7%

Scheda di valutazione {Dipendenti} senza obiettivi individuali

RISULTATI

Performance di ente

	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio
Performance_Ente_001	88%	4,4

Punteggio componente: 4,4 / 5,0

Ambito organizzativo di pertinenza

	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio
Performance struttura EQ_00N / / Performance_Area_00N	75%	11,3

Punteggio componente: 11,3 / 15,0

Obiettivi individuali

	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio

0%

Punteggio componente: 0,0 / 0,0

Performance organizzativa

Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa

Fattore_001	11,0
Fattore_002	13,6
Fattore_003	12,5
Fattore_004	7,3
Fattore_M	22,0

66,4

COMPORTAMENTI

	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio
Fattore_001	15%	Sub-Fattore_001.1	eccellente	4,0
		Sub-Fattore_001.2	al di sopra	3,0
		Sub-Fattore_001.3	eccellente	4,0
Fattore_002	20%	Sub-Fattore_002.1	eccellente	3,2
		Sub-Fattore_002.2	eccellente	3,2
		Sub-Fattore_002.3	al di sopra	2,4
		Sub-Fattore_002.4	eccellente	3,2
		Sub-Fattore_002.5	in linea	1,6
Fattore_003	25%	Sub-Fattore_003.1	in linea	5,0
		Sub-Fattore_003.2	al di sopra	7,5
Fattore_004	10%	Sub-Fattore_004.1	eccellente	2,7
		Sub-Fattore_004.2	eccellente	2,7
		Sub-Fattore_004.2	al di sopra	2,0
Fattore_M	30%	Sub-Fattore_M.1	eccellente	8,0
		Sub-Fattore_M.2	al di sopra	6,0
		Sub-Fattore_M.3	eccellente	8,0

100%

Punteggio componente "Comportamenti": 66,4 / 80,0

Performance individuale

Punteggio complessivo: 82,1 / 100,0

Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)

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

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

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

Data _____ **Il valutatore** _____

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa ▶	15,7	/ 20,0	☞	78,3%
Performance individuale ▶	66,4	/ 80,0	☞	83,0%

Scheda di valutazione {Dipendenti} con obiettivi individuali

RISULTATI

Performance di ente

	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio
Performance_Ente_001	88%	4,4

Punteggio componente: **4,4 / 5,0**

Ambito organizzativo di pertinenza

	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio
Performance struttura EQ_00N / / Performance_Area_00N	75%	11,3

Punteggio componente: **11,3 / 15,0**

Obiettivi individuali

	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio
Obj_001	33%	90%	3,0
Obj_002	33%	100%	3,3
Obj_003	34%	100%	3,4
	100%		

Punteggio componente: **9,7 / 10,0**

Performance organizzativa

Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa

Fattore_001	9,6
Fattore_002	11,9
Fattore_003	10,9
Fattore_004	6,4
Fattore_M	19,3
	58,1

COMPORTAMENTI

	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio
Fattore_001	15%	Sub-Fattore_001.1	eccellente	3,5
		Sub-Fattore_001.2	al di sopra	2,6
		Sub-Fattore_001.3	eccellente	3,5
Fattore_002	20%	Sub-Fattore_002.1	eccellente	2,8
		Sub-Fattore_002.2	eccellente	2,8
		Sub-Fattore_002.3	al di sopra	2,1
		Sub-Fattore_002.4	eccellente	2,8
		Sub-Fattore_002.5	in linea	1,4
Fattore_003	25%	Sub-Fattore_003.1	in linea	4,4
		Sub-Fattore_003.2	al di sopra	6,6
Fattore_004	10%	Sub-Fattore_004.1	eccellente	2,3
		Sub-Fattore_004.2	eccellente	2,3
		Sub-Fattore_004.2	al di sopra	1,8
...				
Fattore_M	30%	Sub-Fattore_M.1	eccellente	7,0
		Sub-Fattore_M.2	al di sopra	5,3
		Sub-Fattore_M.3	eccellente	7,0
	100%			

Punteggio componente "Comportamenti": **58,1 / 70,0**

Performance individuale

Punteggio complessivo: 83,4 / 100,0

Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)

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

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

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

Data _____ **Il valutatore** _____

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa ▶	15,7	/	20,0	78,3%
Performance individuale ▶	67,8	/	80,0	84,7%

Note per la compilazione delle Schede

I valori restituiti in relazione alla performance di Ente / Area rappresentano, in pratica, dei meta-indicatori sintetici che risultano dalla misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Da quest'ultima vengono desunti gli eventuali Obiettivi individuali attribuiti ai singoli (quanto meno quelli prescelti tra gli obiettivi strategici/operativi). Laddove ci fossero ulteriori obiettivi individuali non desunti dall'albero della performance, si precisa che questi ultimi sono, in ogni caso, monitorati, misurati e valutati con le medesime modalità e strumenti.

Per quanto riguarda i comportamenti, una volta selezionati i fattori di valutazione (e relativi sub-fattori), la valutazione effettuata restituisce un punteggio sintetico in base a una media ponderata dei pesi attribuiti ai singoli fattori.

Scheda anagrafica indicatori

Titolo indicatore	Titolo sintetico
Descrizione indicatore	Descrizione dettagliata per esplicitare quale fenomeno l'indicatore consente di misurare
Tipo indicatore	• efficienza • efficacia • stato delle risorse • qualità (erogata o percepita) • impatto (outcome) • economico-patrimoniale • struttura
Unità di misura	• Data • Euro • FTE • Giorni • Numero • Ore • Percentuale
Fonte indicatore	Da dove si ottengono i dati necessari (controllo di gestione, applicativi per la contabilità, ecc.)
Algoritmo di calcolo indicatore	• Misura • Misura 1-Misura 2 • Misura 1/Misura 2 • (Misura 1*Misura 2)/Misura 3
Valore di riferimento indicatore (dati storici)	Valori registrati nel triennio precedente (sulla base dei quali sono fissati i target)

Target indicatore	Valore atteso per ciascun anno del triennio di riferimento

Target frazionabile per periodo di rilevazione	SI: nel caso in cui si tratti di un valore "continuo" che fa riferimento a un'attività da svolgere in modalità cumulativa nell'anno (es. n. partecipanti alle attività formative per aspiranti imprenditori nel 2017) NO: nel caso in cui si tratti di un valore "standard" da rispettare a prescindere dall'intervallo di riferimento (Pratiche di prima iscrizione di società evase in 2gg)