CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

Sistema di Misurazione e Valutazione

della Performance

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

Sommario

PREMESSA 3
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA 4
1.1 Natura dell'Ente 4
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti 4
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 Organizzative 8
1.4.1 Finalità 8
1.4.2 Definizioni 8
1.4.3 Istituzione 9
1.4.4 Pesatura 9
1.4.5 Graduazione della retribuzione di posizione e attribuzione della retribuzione di risultato 11
1.4.6 Conferimento e revoca degli incarichi 12
2. IL SISTEMA 13
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 17
3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati 18
3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target 18
3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa 20
3.4 Valutazione della performance organizzativa 21
3.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa 21
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE 23
4.1 Requisiti e principi 24
4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale 25
4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale 25
4.2.2 Personale incaricato di Posizione Organizzativa 35
4.2.3 Personale non Dirigente e non PO 45
4.3 Modalità di valutazione della performance individuale 58
4.4 Procedure di conciliazione 60
5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA 61
6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO 61
7. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI 61
APPENDICE 63
Scheda di programmazione 63
Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa 64
Schede di valutazione individuale 65
Scheda anagrafica indicatori 70

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

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, P.O., 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

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

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 Organizzative[1].

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.

Occorre infine tenere presente 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.

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] Il 16 novembre 2022 è stato sottoscritto il nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale del Comparto Funzioni Locali per il triennio 2019 – 2021 che ha introdotto al Titolo III novità anche nel Sistema di classificazione del Personale; è previsto, tra l'altro, che gli incarichi di posizione organizzativa (PO) dovranno essere ricondotti alla nuova tipologia di incarichi di Elevata Qualificazione (EQ). Le disposizioni previste nel Titolo III sull'Ordinamento professionale entreranno in vigore dal 1° aprile 2023.

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

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.

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

1.3.2 La struttura organizzativa

La Giunta camerale con delibera n. 2 del 15 gennaio 2021 ha adottato la macrostruttura organizzativa definitiva.

La struttura amministrativa è guidata dal Segretario Generale coadiuvato da 2 Dirigenti, a capo di distinte Aree, a loro volta articolate in strutture di Posizioni Organizzative.

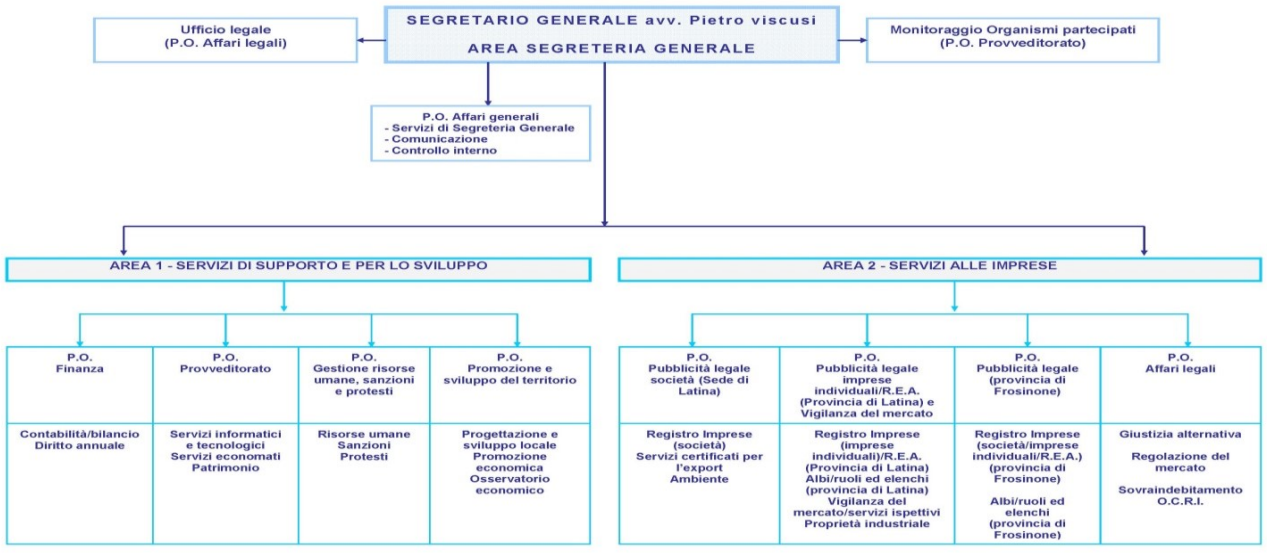
La macrostruttura organizzativa dell'Ente camerale, pertanto, prevede:

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;

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.

Con provvedimento n.115, del 24 febbraio 2021, è stata poi determinata la struttura organizzativa dell'Ente camerale, come di seguito riportata:



CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

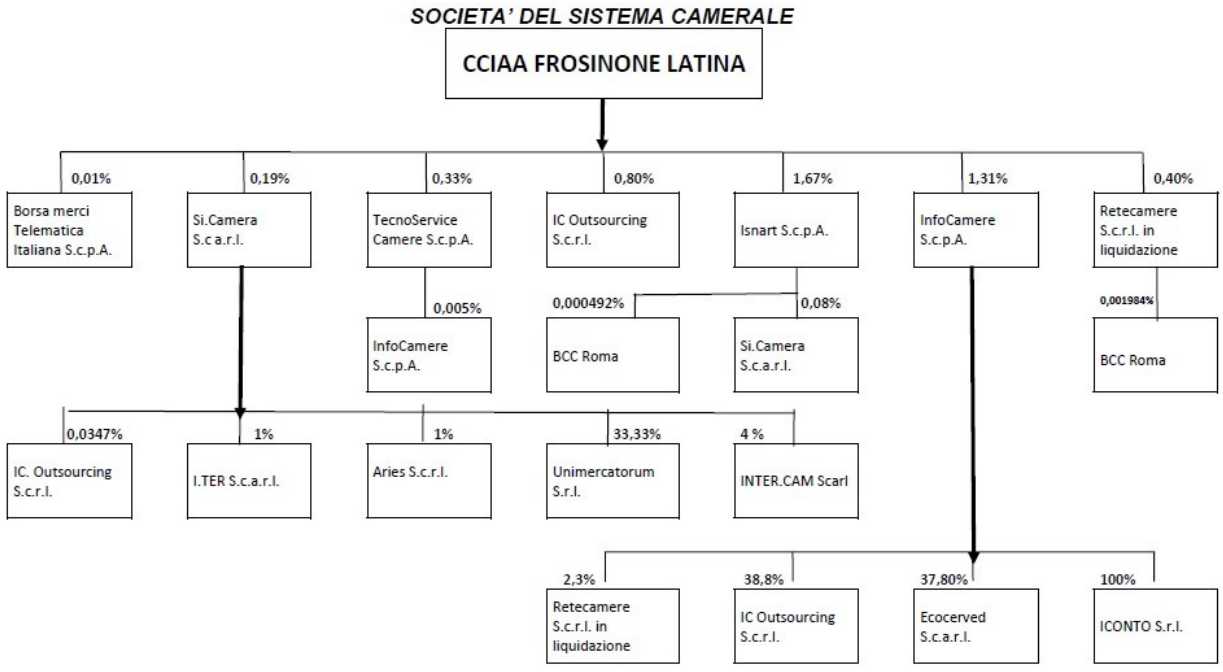
1.3.3 Il sistema allargato

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".

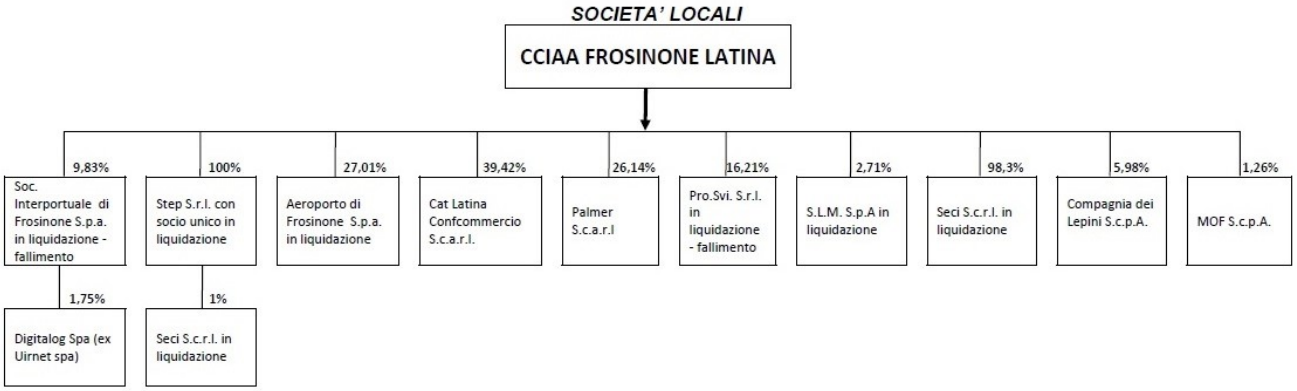
In particolare, la Camera di Commercio di Frosinone - Latina opera attraverso l'Azienda Speciale Informare "Informare, Internazionalizzazione - Formazione - Economia Del Mare". Le funzioni dell'Azienda Speciale sono quelle precedentemente svolte dalle preesistenti Azienda speciale Aspiin e Azienda Speciale 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 31/12/2021



CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA



L'Ente camerale, inoltre, partecipa ad Organismi strutturali all'attività di sostegno all'impresa (Associazione Strada del vino della provincia di Latina, Associazione per la gestione della Strada del vino cesanese, Assonautica Italiana, Assonautica Provinciale di Latina, CUEIM, FLAG Mar Tirreno Pontino e Isole Ponziane, Fondazione Bio Campus, Fondazione Caboto, Fondazione Fabrica dei talenti, Fondazione ITS Meccatronico del Lazio, Fondazione Rome Technopole, Consorzio Industriale del Lazio).

1.4 Disciplinare delle Posizioni Organizzative [2]

1.4.1 Finalità

Il presente disciplinare è finalizzato a definire la procedura di istituzione delle Posizioni Organizzative (P.O.), 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. 13 del CCNL del 21/05/2018 del Comparto Funzioni Locali, si intende per Posizione Organizzativa, una figura lavorativa con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato. Si distinguono due tipologie di posizioni:

a) figure lavorative con svolgimento di funzioni direttive di unità organizzative complesse contraddistinte da un elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
b) figure lavorative con svolgimento di attività aventi contenuti di alta professionalità (derivanti, anche, dall'iscrizione ad albi professionali) e che richiedano elevata competenza specialistica, acquisita

[2] Si rimanda alle informazioni indicate alla nota 1.

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

attraverso titoli di studio di livello universitario/sovrauniversitario o tramite esperienze lavorative in posizioni di elevata qualifica e responsabilità professionale.

1.4.3 Istituzione

Le Posizioni Organizzative sono istituite dal Segretario Generale, oltre che sulla base di eventuali specifici indirizzi formulati dalla Giunta Camerale e tenendo conto, rispetto alle funzioni e attività da svolgere, della natura e caratteristiche e dei programmi da realizzare, considerando che l'istituzione, per lo svolgimento di funzioni e di attività di cui al precedente punto 1.4.2, deve tendere a far emergere i livelli di responsabilità intermedi e, in particolare:

a) assegnare ai titolari delle Posizioni organizzative 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.

Il Segretario Generale, istituite le P.O., ne individua, altresì, il peso, ai fini della retribuzione di posizione.

1.4.4 Pesatura

La pesatura delle Posizioni Organizzative 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 Organizzativa espresso in termini relativi e confrontabili con quello delle altre P.O..

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

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

		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 e 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 risultati
	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 e 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 e 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

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

	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 Posizione Organizzativa. La pesatura delle singole Posizioni Organizzative è effettuata dal Segretario Generale, sentiti i dirigenti competenti.

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

Ai sensi dell'art. 15 del CCNL Comparto Funzioni Locali del 21/05/2018, la retribuzione di posizione da riconoscere agli incaricati di Posizioni Organizzative varia da un minimo di € 5.000,00 ad un massimo di € 16.000,00 per tredici mensilità. Ai fini della graduazione della retribuzione di posizione in base al punteggio di pesatura ottenuto, le Posizioni Organizzative 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)]

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

dove:
IB = Importo base
F(POS) = Risorse annualmente destinate alla retribuzione di posizione delle Posizioni Organizzative
n(a), n(b), n(c) = numero di Posizioni organizzative rispettivamente di fascia A, B, C.
L'importo della retribuzione di posizione di ciascuna Posizione Organizzativa 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 21/05/2018 e del CCDI vigente.

1.4.6 Conferimento e revoca degli incarichi

Gli incarichi relativi alle posizioni organizzative 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 nella categoria D da almeno 3 anni e in possesso di eventuale specifico requisito culturale, laddove richiesto per ricoprire una determinata Posizione organizzativa.
Ai sensi delle norme contrattuali vigenti, ai fini del conferimento dell'incarico si tiene conto dei seguenti elementi:

a. requisiti culturali posseduti;
b. attitudini e capacità professionali riferite alle competenze maturate nella categoria D;
c. esperienza.

Relativamente agli elementi di cui alla lettera a), i parametri di riferimento sono i seguenti:

- diploma di laurea specialistica o titolo equipollente del vecchio ordinamento attinente all'incarico da ricoprire, diploma di corso post-laurea, abilitazioni professionali, formazione specialistica sulle materie inerenti la posizione da ricoprire.

Relativamente agli elementi di cui alla lettera b), il parametro di riferimento è rappresentato dai risultati emergenti dalle schede di valutazione del personale con riferimento alla media dell'ultimo triennio.
Relativamente agli elementi di cui alla lettera c), i parametri di riferimento sono i seguenti:

- precedenti incarichi di posizione organizzativa (o di alta professionalità);
- altri incarichi di responsabilità nella categoria D concernenti funzioni inerenti alla posizione 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 Posizione Organizzativa con contenuti di Alta Professionalità.

Possono essere conferiti anche incarichi ad interim di Posizione Organizzativa, ai sensi di quanto previsto dall'art.16, comma 6, del CCNL del comparto funzioni locali del 21/05/18.

L'incarico di posizione organizzativa 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. 14 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 posizione organizzativa;
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 posizione organizzativa;
c. introduzione di nuove norme legislative, regolamentari o negoziali collettive, determinanti ampie e sostanziali trasformazioni dell'attività e delle funzioni affidate alla posizione organizzativa, con conseguente rilevante aumento o diminuzione delle connesse difficoltà attuative e 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 posizione organizzativa, tale da richiedere speciale e intenso impegno, in termini di formazione, aggiornamento e 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 organizzativa (P.O.), s'incarica di proporre alla Giunta gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

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

Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione – la **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 P.O.) per quanto riguarda l'asseverazione dei dati (validazione).

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

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

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).

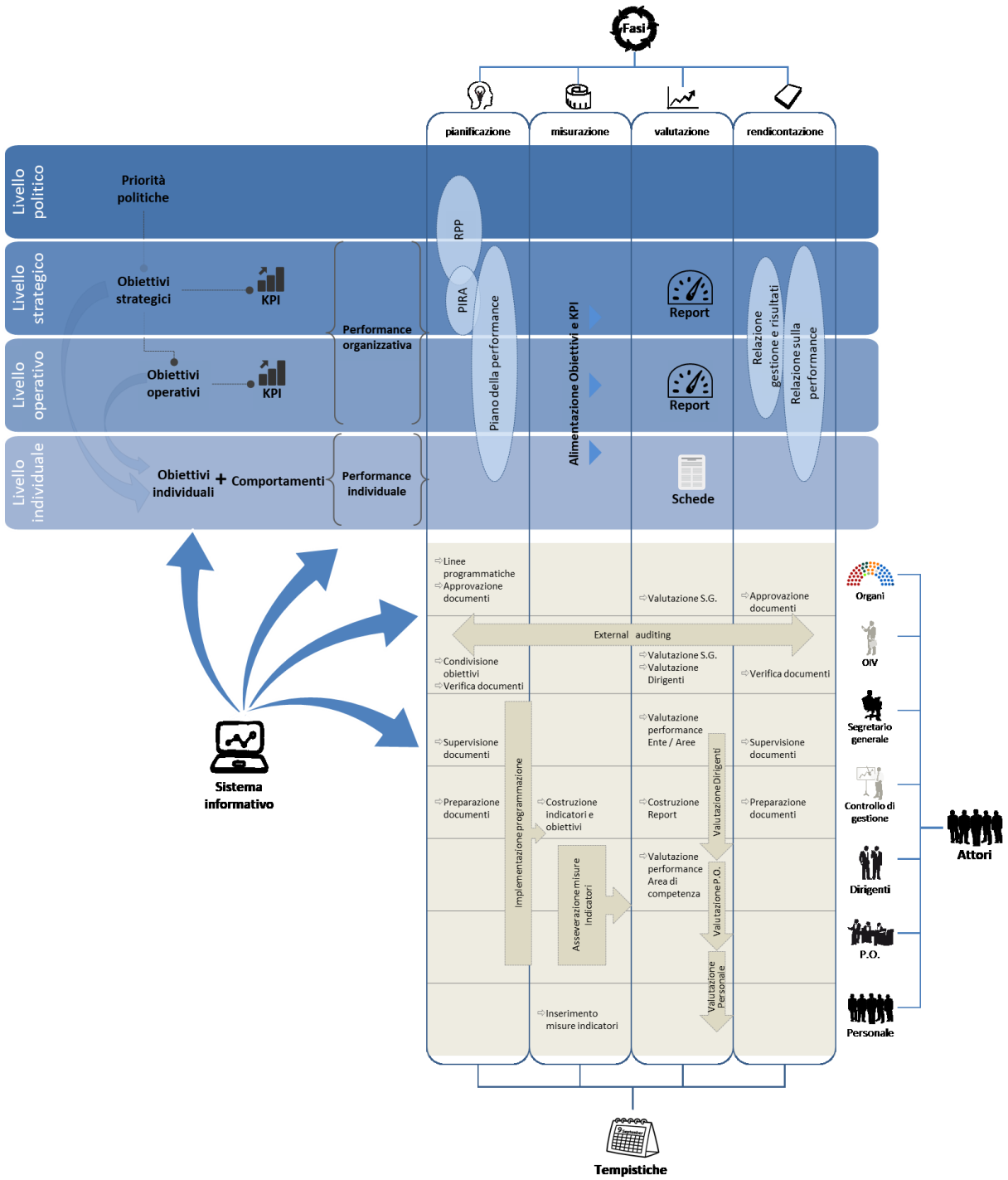
A livello di obiettivi individuali, l'OIV propone alla Giunta quelli da assegnare al Segretario generale e supporta quest'ultimo nell'individuare gli obiettivi dei Dirigenti. Entra altresì in campo nel supportare la successiva valutazione dell'uno e degli altri.

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.

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

Il Sistema: schematizzazione logica



CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

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 relative a PO).

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 organizzativa (PPO) 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 Organizzative (PPO)** 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.

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

- **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%;

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

- 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 della Posizione Organizzativa, i quali possono facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.

Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di apposite Schede di monitoraggio, implementate all'interno 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 PO che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle diverse Aree e/o PO.

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).

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

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;

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 Organizzative (PPO)**, 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 un incarico di PO (trattasi della Media ponderata dei risultati di tutti gli Obiettivi Operativi relativi alla Posizione Organizzativa).

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 dalle PO, 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.

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

- Segretario generale;
- Dirigenti;
- Posizioni Organizzative (P.O.);
- Dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche.

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

- 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	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali e/o gruppo		
	Performance organizzativa		Performance individuale		**Totale**
Segretario Generale	50%	0%	30%	20%	**100%**
Dirigenti	15%	45%	20%	20%	**100%**
P.O.	10%	40%	15%	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 PO), 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%.

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:

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

RISULTATI		Performance di Ente (**PE**)		**Performance organizzativa**
		Performance dell'Area (**PAD**) o Performance struttura di Posizione Organizzativa (**PPO**)		
		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 PPO + 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 PPO = Peso % PAD o PPO * 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 PO, potrà comportare la non valutabilità dell'obiettivo a condizione che il Dirigente e/o PO 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.

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

Gli eventuali obiettivi assegnati agli altri Dipendenti (non Dirigenti né PO), 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 (PO) 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 organizzativa, 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:

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

- **alla performance organizzativa relativa all'Ente (PE)** nella sua globalità sono riservati complessivi **50** punti
- **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 **45** punti
- agli **obiettivi individuali (POI)** sono riservati complessivi punti **20**.
- ai **comportamenti e competenze (CO)** sono riservati complessivi punti **20**

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

In particolare i fattori sono i seguenti:

a) l'organizzazione e la direzione, intese come la capacità**:**
   - di chiarire gli obiettivi;
   - di tradurre gli obiettivi in piani di azione;
   - di coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;

b) l'innovazione e semplificazione, intese come la capacità del Dirigente di stimolare l'innovazione e la semplificazione delle procedure amministrative:
   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;

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;

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

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. Descrittori di fascia[3]:

   (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.

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

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

(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.

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

(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. Descrittori di fascia (vedi nota 3):

(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 3):

(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 nota3):

(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.

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

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 3):

(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 3):

(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.

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

(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** solo se abbia conseguito complessivamente almeno 60 punti, a condizione che ne abbiano riportati:

a) almeno 30 punti nella performance organizzativa;

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

b) almeno 30 punti nella performance individuale.

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

a) almeno 36 punti nella performance organizzativa;

b) almeno 24 punti nella performance individuale.

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

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%

4.2.2 Personale incaricato di Posizione Organizzativa

Oggetto della valutazione delle Posizioni organizzative sono:

- la valutazione dei **risultati**, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'Ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali prescelti tra quelli della sezione Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione del PIAO.
- i **comportamenti** assunti e le **competenze** dimostrate dalle Posizioni organizzative stesse per conseguire i risultati prefissati.

Per quanto riguarda **la valutazione delle Posizioni organizzative** 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 Posizione organizzativa (PPO) sono riservati complessivamente **40** punti
- agli obiettivi individuali (POI) sono riservati complessivi punti **15.**
- ai comportamenti e competenze (CO) sono riservati complessivi punti **35**

Modalità di valutazione del comportamento

Relativamente alla valutazione dei comportamenti e delle competenze dimostrate dalle Posizioni Organizzative, vengono fissati una serie di fattori, tra i quali la capacità di proporre ai Dirigenti

valutazioni dei propri collaboratori, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

In particolare i fattori sono i seguenti:

a) l'organizzazione e la direzione, intese come la capacità:
   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 della Posizione Organizzativa 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;
c) l'orientamento al cliente, inteso come la capacità della Posizione Organizzativa di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, ovvero la c.d. burocratizzazione, al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'Ente, nel raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio;
d) l'integrazione, intesa come la capacità della Posizione Organizzativa di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, altri Dirigenti e dipendenti di altri settori od enti al fine della realizzazione degli obiettivi e della risoluzione di problemi;
e) la valutazione, intesa come la capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori;
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.

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

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%

Posizioni Organizzative (Punteggio Comportamenti P.O. CO = punteggio max attribuibile per i "comportamenti e le competenze" = 35)

a) **Organizzazione e direzione:** (max 16% di Punteggio CO Posizioni Organizzative): 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 3):

(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 Posizioni Organizzative): capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale, favorendo l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori. Descrittori di fascia (vedi nota 3):

(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.

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

(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 Organizzative): capacità di risposta a bisogni dei clienti siano essi esterni o interni. Descrittori di fascia (vedi nota 3):

(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

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

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 Organizzative): capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, Dirigenti e dipendenti inseriti in altri settori o enti, al fine della realizzazione dei progetti o della risoluzione di problemi. Descrittori di fascia (vedi nota 3):

(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.

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

(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 Organizzative): capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori. Descrittori di fascia (vedi nota 3):

(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.

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

(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 Organizzative): capacità di responsabilizzare i propri collaboratori, attribuendo loro delega di competenze e responsabilità del procedimento anche con assunzione del provvedimento finale. Descrittori di fascia (vedi nota 3):

(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 Organizzative in detrazione); capacità di garantire la

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

conclusione dei procedimenti amministrativi di competenza delle unità organizzative alla cui direzione è preposto la Posizione Organizzativa 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 Posizione Organizzativa 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 alle Posizioni Organizzative che abbiano conseguito complessivamente almeno 60 punti, a condizione che ne abbiano riportati:

a) almeno 30 nella valutazione dei risultati punti nella performance organizzativa;
b) almeno 30 nella valutazione dei comportamenti e delle competenze dimostrate punti nella performance individuale.

Alle Posizioni Organizzative 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 organizzativa, di un incarico ad interim relativo ad altra posizione organizzativa, 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 PO

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

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della **performance organizzativa** relativa all'ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo in cui il dipendente è collocato (PO o, in subordine, Area dirigenziale, qualora non collocati nell'ambito di una posizione organizzativa), 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 P.O.), 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 PO 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 struttura di Posizione Organizzativa (PPO) o, in subordine, performance di Area dirigenziale (PAD), qualora non collocati nell'ambito di una posizione organizzativa) sono riservati complessivamente **15** punti;
- ai **Comportamenti e competenze** (CO) sono riservati complessivi punti **80**.

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 PO), 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.

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

Qualora talune unità di Personale non risultino assegnate a strutture riconducibili ad Aree dirigenziali e/o PO, 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, di norma secondo la tempistica prestabilita.

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.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti (non Dirigenti né P.O.) sono i seguenti:

Dipendenti (non Dirigenti né P.O.) (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%

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

Descrittori di fascia[4]

(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 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

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

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.

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

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 4)

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.

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

(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.

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

(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.

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

(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 4)

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.

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

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.

Capacità di gestire le relazioni con i colleghi

(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.

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

(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.

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

FATTORI/COEFFICIENTI MOLTIPLICATIVI PRODUTTIVITA' PER CATEGORIA

A	B	C	D
1,00	1,10	1,21	1,33

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

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

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 PO) 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 alle P.O..
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 delle PP.OO., 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.

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

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 le P.O., ed eventualmente, congiuntamente con le P.O. interessate, 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 delle P.O. e del restante personale da parte dei Dirigenti responsabili delle unità organizzative di competenza, previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario generale

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

Segretario generale	Dirigenti	P.O.	Dipendenti
• 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)

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

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%

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.

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

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.

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

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%		

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

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%**

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

Schede di valutazione individuale

Scheda di valutazione {Segretario generale}

RISULTATI

Performance di ente

	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio
Performance_Ente_001	92%	46,0

Punteggio componente: 46,0 / 50,0

Ambito organizzativo di diretta responsabilità

	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio

Punteggio componente: 0,0 / 0,0

Obiettivi individuali

	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio
Obj_001	20%	90%	5,4
Obj_002	20%	98%	5,9
Obj_003	10%	95%	2,9
Obj_N	50%	92%	13,8
	100%		

Punteggio componente: 27,9 / 30,0

COMPORTAMENTI

	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio
Capacità di valutazione dei collaboratori	20%	Sub-Fattore_001.1	eccellente	4,0
Fattore_002	16%	Sub-Fattore_002.1	eccellente	3,2
Fattore_003	16%	Sub-Fattore_003.1	eccellente	1,6
		Sub-Fattore_003.2	al di sopra	1,0
...				
Fattore_M	48%	Sub-Fattore_M.1	eccellente	3,2
		Sub-Fattore_M.2	al di sopra	2,1
		Sub-Fattore_M.3	eccellente	3,2
	100%			

Punteggio componente "Comportamenti": 18,3 / 20,0

Punteggio complessivo: 92,3 / 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

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

Scheda di valutazione {Dirigenti}

RISULTATI

Performance di ente

	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio
Performance_Ente_001	92%	13,8

Punteggio componente: **13,8 / 15,0**

Ambito organizzativo di diretta responsabilità

	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio
Performance_Area_00N	90%	40,5

Punteggio componente: **40,5 / 45,0**

Obiettivi individuali

	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio
Obj_001	20%	70%	2,8
Obj_002	20%	90%	3,6
Obj_003	10%	95%	1,9
Obj_N	50%	85%	8,5
	100%		

Punteggio componente: **16,8 / 20,0**

COMPORTAMENTI

	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio
Capacità di valutazione dei collaboratori	20%	Sub-Fattore_001.1	eccellente	4,0
Fattore_002	16%	Sub-Fattore_002.1	eccellente	1,6
		Sub-Fattore_002.2	eccellente	1,6
Fattore_003	16%	Sub-Fattore_003.1	al di sotto	1,1
...				
Fattore_M	48%	Sub-Fattore_M.1	eccellente	3,2
		Sub-Fattore_M.2	al di sopra	2,1
		Sub-Fattore_M.3	eccellente	3,2
	100%			

Punteggio componente "Comportamenti": **16,8 / 20,0**

Punteggio complessivo: 87,9 / 100,0

Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)

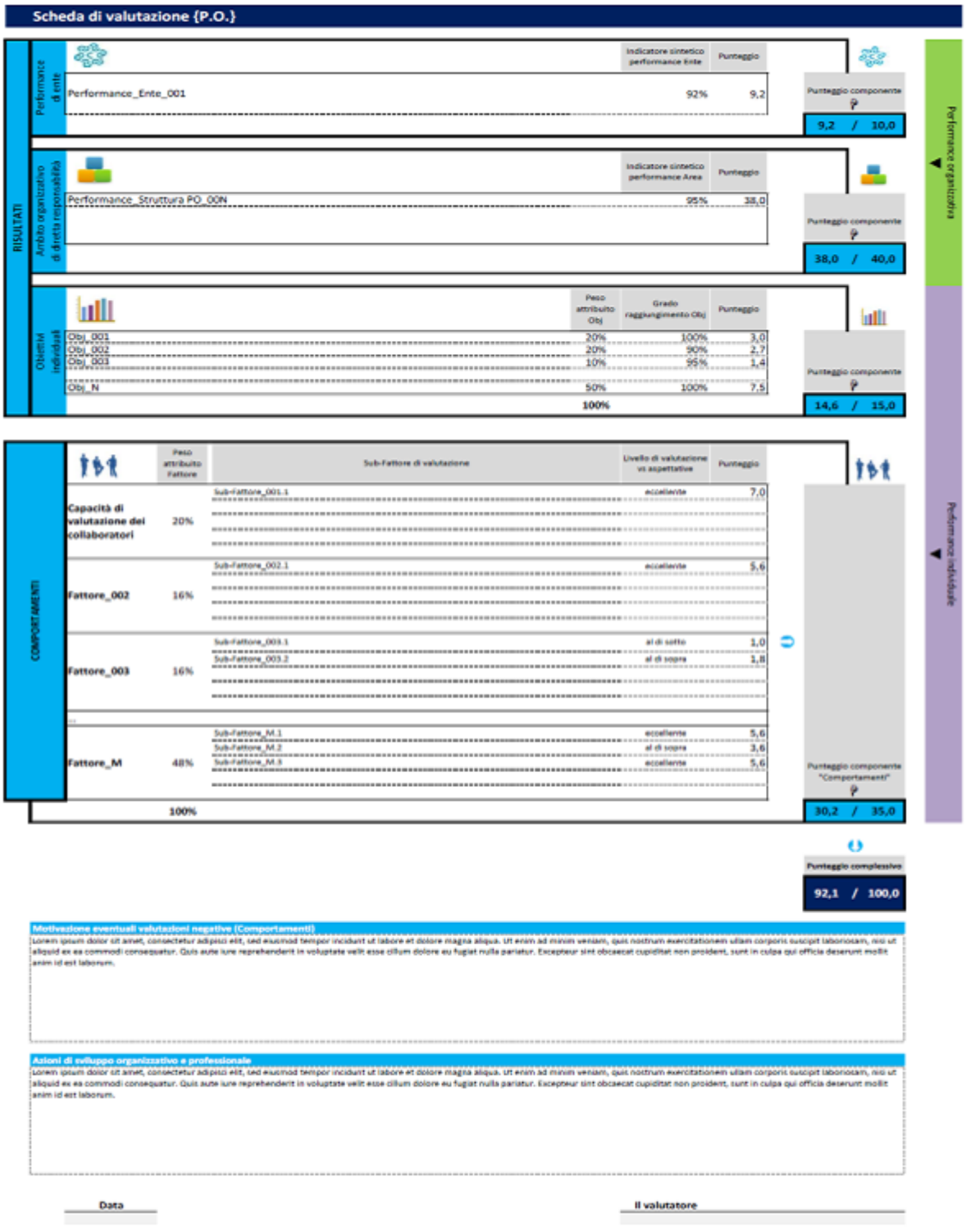
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipisci elit, sed eiusmod tempor incidunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodi consequatur. Quis aute iure reprehenderit in voluptate velit esse 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** _____

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA



Scheda di valutazione {P.O.}

RISULTATI

Performance di ente

	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio
Performance_Ente_001	92%	9,2

Punteggio componente: 9,2 / 10,0

Ambito organizzativo di diretta responsabilità

	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio
Performance_Struttura PO_00N	95%	38,0

Punteggio componente: 38,0 / 40,0

Obiettivi individuali

	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio
Obj_001	20%	100%	3,0
Obj_002	20%	90%	2,7
Obj_003	10%	95%	1,4
...			
Obj_N	50%	100%	7,5
	100%		

Punteggio componente: 14,6 / 15,0

COMPORTAMENTI

	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio
Capacità di valutazione dei collaboratori	20%	Sub-Fattore_001.1	eccellente	7,0
Fattore_002	16%	Sub-Fattore_002.1	eccellente	5,6
Fattore_003	16%	Sub-Fattore_003.1	al di sotto	1,0
		Sub-Fattore_003.2	al di sopra	1,8
...				
Fattore_M	48%	Sub-Fattore_M.1	eccellente	5,6
		Sub-Fattore_M.2	al di sopra	3,6
		Sub-Fattore_M.3	eccellente	5,6
	100%			

Punteggio componente "Comportamenti": 30,2 / 35,0

Performance organizzativa

Performance individuale

Punteggio complessivo: 92,1 / 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.

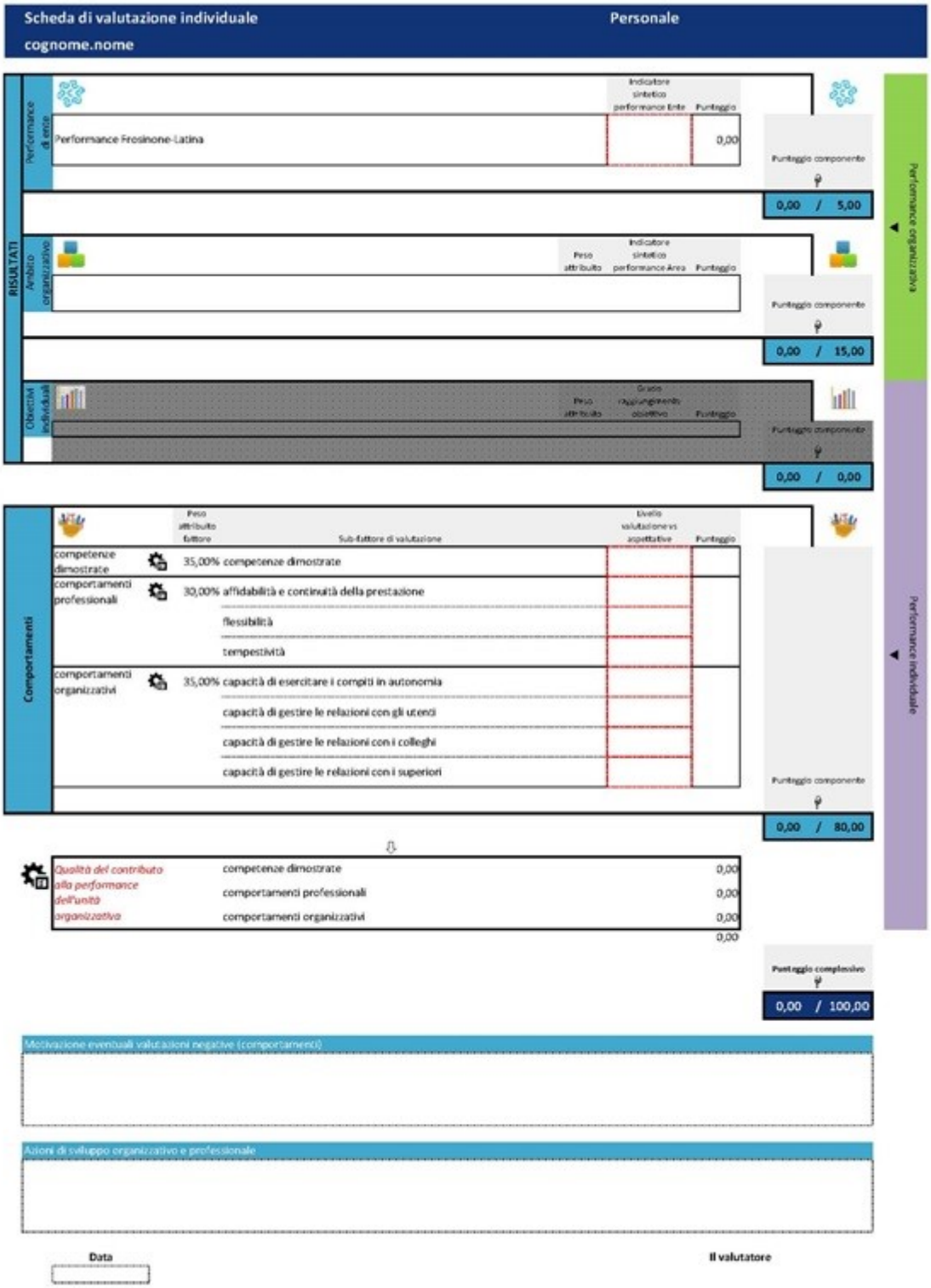
Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

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.

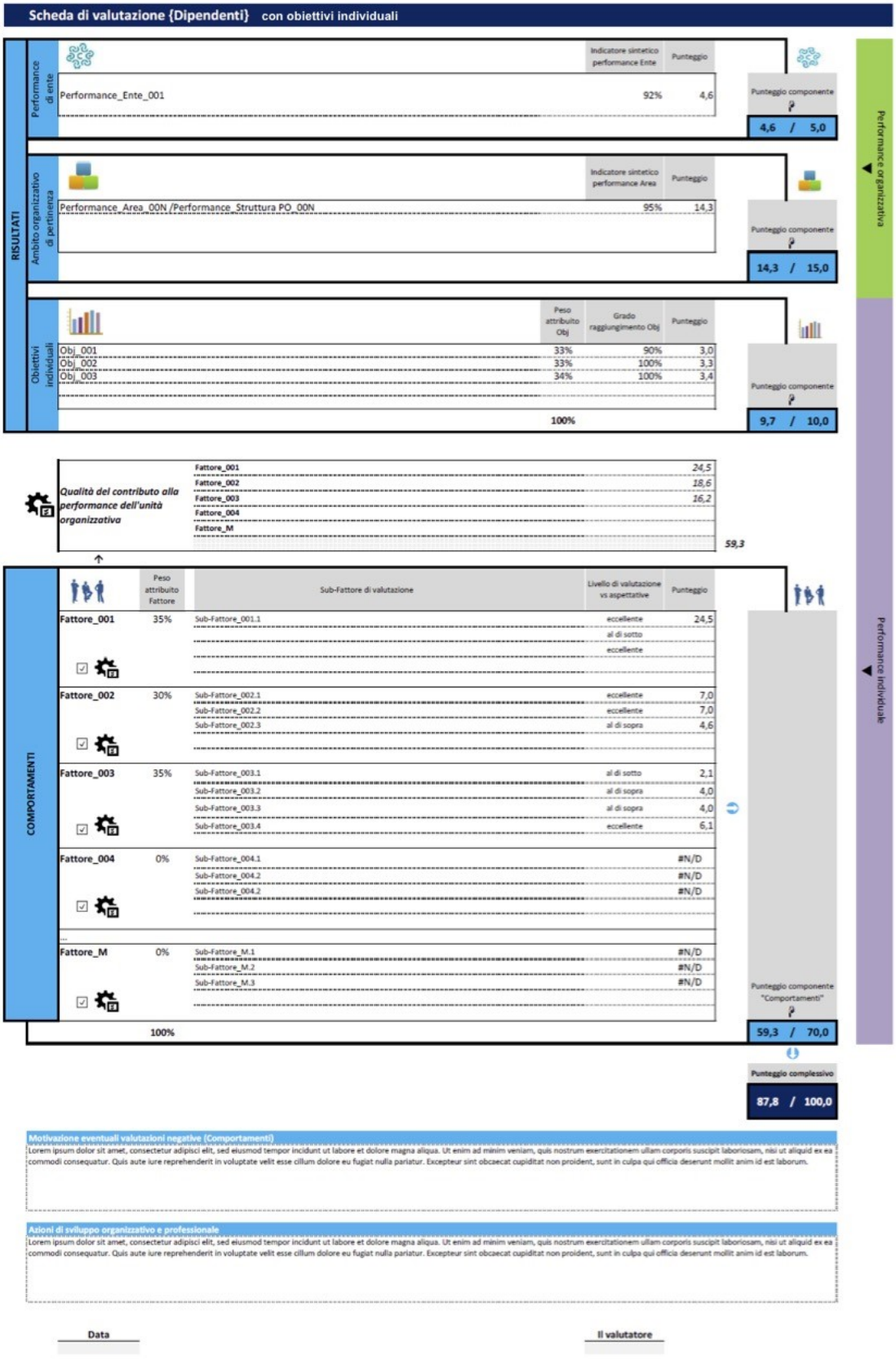
Data

Il valutatore

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA



CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA



Scheda di valutazione {Dipendenti} con obiettivi individuali

RISULTATI

Performance di ente

	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio
Performance_Ente_001	92%	4,6

Punteggio componente: 4,6 / 5,0

Ambito organizzativo di pertinenza

	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio
Performance_Area_00N /Performance_Struttura PO_00N	95%	14,3

Punteggio componente: 14,3 / 15,0

Performance organizzativa

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

Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa

Fattore_001	24,5
Fattore_002	18,6
Fattore_003	16,2
Fattore_004	
Fattore_M	
	59,3

COMPORTAMENTI

	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio
Fattore_001	35%	Sub-Fattore_001.1	eccellente	24,5
			al di sotto	
			eccellente	
Fattore_002	30%	Sub-Fattore_002.1	eccellente	7,0
		Sub-Fattore_002.2	eccellente	7,0
		Sub-Fattore_002.3	al di sopra	4,6
Fattore_003	35%	Sub-Fattore_003.1	al di sotto	2,1
		Sub-Fattore_003.2	al di sopra	4,0
		Sub-Fattore_003.3	al di sopra	4,0
		Sub-Fattore_003.4	eccellente	6,1
Fattore_004	0%	Sub-Fattore_004.1		#N/D
		Sub-Fattore_004.2		#N/D
		Sub-Fattore_004.2		#N/D
...				
Fattore_M	0%	Sub-Fattore_M.1		#N/D
		Sub-Fattore_M.2		#N/D
		Sub-Fattore_M.3		#N/D
	100%			

Performance individuale

Punteggio componente "Comportamenti": 59,3 / 70,0

Punteggio complessivo: 87,8 / 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

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

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)

CAMERA DI COMMERCIO
FROSINONE LATINA

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)

_____

Il Segretario Generale

_____

IL SEGRETARIO GENERALE
(avv. P. Viscusi)

IL PRESIDENTE
(dott. G. Acampora)

Provvedimento sottoscritto digitalmente ai sensi dell’art.24 del D.Lgs. 7 marzo 2005, n.82 (C.A.D.) e s.m.i..