Camera di Commercio
Cagliari

Deliberazione n. **30** del 28 luglio 2020

Sistema di misurazione e valutazione della performance - Approvazione.

La Giunta camerale

Accertata da parte del Presidente la sua regolare composizione e costituzione;

Visto il D.Lgs. n. 150/2009 che, in attuazione della legge delega 4 marzo 2009 n. 15 in materia di produttività del lavoro pubblico, ha introdotto principi fondamentali quali trasparenza e integrità, valutazione delle performance, merito e premialità, atti ad ottimizzare e rendere sempre più efficiente e trasparente l'attività delle pubbliche amministrazioni;

Atteso che la materia della misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni è stata oggetto di numerosi interventi legislativi, l'ultimo dei quali avvenuto con D.Lgs. n. 74/2017, che ha introdotto le seguenti principali novità:
- adozione del sistema di misurazione e valutazione e aggiornamento annuale previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione (art. 7);
- maggiore attenzione agli indicatori d'impatto e al livello alto della programmazione;
- maggiore enfasi sulla performance organizzativa (art. 9 lettera a);
- maggiore attenzione alla partecipazione degli utenti interni/esterni alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, in rapporto alla qualità dei servizi resi;
- centralità dei concetti di performance, premialità, trasparenza quali principi generali di tutti gli strumenti organizzativi, gestionali e di rendicontazione (quali, a titolo puramente esemplificativo, il piano performance, la relazione previsionale programmatica, il bilancio preventivo, gli obiettivi annuali, i risultati annuali, ecc.);

Preso atto che il Sistema in esame:
- è stato definito in base alla normativa di diretto riferimento delle Camere di Commercio (il D.P.R. n. 254/2005 e la legge n. 580 del 1993, come modificata dal D.Lgs. n. 23/2010 e dal D.Lgs. n. 219/2016) e prendendo a riferimento le Linee guida predisposte nell'ottobre 2018 da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione pubblica (che sostituiscono le Delibere CIVIT/ANAC n. 89/2010, 104/2010, 114/2010 e 1/2012 paragrafi 3 e 4);
- individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della prestazione, le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
- identifica la performance con il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che le varie componenti organizzative dell'ente (individui, gruppi di individui, unità organizzative) e l'ente stesso nel suo complesso apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni delle imprese e del territorio;
- costruisce la premialità in termini di effettivo collegamento tra la misurazione e valutazione delle performance dell'ente e la misurazione e valutazione delle performance di team e individuali; collegamento propedeutico all'utilizzo degli strumenti di incentivazione e sviluppo delle professionalità che operano nell'ente;

- assicura trasparenza favorendo il processo attraverso il quale l'ente rende realmente accessibile ai propri utenti e a tutti i soggetti portatori di interessi di riferimento (stakeholder) il proprio operato;
- è modificabile in sede di aggiornamento tenuto conto delle scelte strategiche e delle criticità che emergono nel corso della concreta applicazione;

Preso atto che nel rispetto di quanto stabilito nell'art, 5 del CCNL 2016-2018 i criteri generali del sistema di valutazione della performance sono stati trasmessi ai soggetti sindacali in data martedì 30 giugno u.s. e discussi, in sede di confronto, nelle date dea 9 e del 21 luglio 2020;

Rilevata l'opportunità che il Sistema entri in vigore nel 2020;

Visto il Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2020/2022, approvato con deliberazione della Giunta camerale n. 11 del 26 febbraio 2020 e rilevato che il Sistema di misurazione e valutazione della performance è un documento soggetto a pubblicazione su Amministrazione trasparente nell'apposita sezione del sito istituzionale;

Vista la legge 29 dicembre 1993, n. 580, recante "Riordinamento delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura", così come modificata dal decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 219;

Visto lo Statuto camerale, approvato dal Consiglio con deliberazione n. 2 del 17 luglio 2001 e modificato da ultimo con deliberazione n. 13 del 28 novembre 2017;

Visto il Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 ("Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche");

Sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione il quale esprime parere favorevole all'adozione del Sistema di Misurazione e di Valutazione;

Sentito il Segretario Generale;

all'unanimità dei presenti,

Delibera

1. di approvare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del personale della Camera di Commercio di Cagliari, allegato alla presente deliberazione quale parte integrante e sostanziale;

2. di dare atto che il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance approvato con il presente atto sostituisce integralmente il Sistema di valutazione (SIPAV) approvato con disposizione generale del Segretario generale n. 3/2013 e da ultimo modificato con disposizione generale n. 7/2017;

3. di approvare, altresì, le schede di valutazione del personale dirigenziale e non, allegate al nuovo sistema;

4. di stabilire che la nuova metodologia sarà utilizzata per la valutazione della performance dei dipendenti a partire dall'anno 2020;

5. di dare alla presente deliberazione immediata eseguibilità.

La presente deliberazione sarà pubblicata all'Albo camerale informatico di questa Camera di Commercio, istituito ai sensi dell'art. 32, Legge n. 69/2009, conformemente a quanto previsto dall'art. 34 dello Statuto camerale.

Cagliari, 28 luglio 2020

Il Segretario Generale
(Dott. Enrico Salvatore Massidda)
(firma digitale ai sensi del D.Lgs. n. 82/2005)

Firmato digitalmente da
ENRICO SALVATORE MASSIDDA
Data e ora della firma: 06/08/2020 15:41:47

Il Presidente
(Ing. Maurizio de Pascale)
(firma digitale ai sensi del D.Lgs. n. 82/2005)

DE PASCALE
MAURIZIO
06.08.2020 15:22:12
UTC

Camera di Commercio di Cagliari

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)

Approvato con deliberazione della Giunta camerale n. 30 del 28 luglio 2020

INDICE

PREMESSA

1. LA CAMERA DI COMMERCIO DI CAGLIARI: CONTESTO ORGANIZZATIVO

- **1.1. La natura dell'Ente**
- **1.2. Le attività svolte e i servizi erogati**
- **1.3. La stakeholder map**
- **1.4. L'organizzazione interna e il sistema allargato**

2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE (SMVP)

- **2.1. Principi Ispiratori**
- **2.2. Definizioni**
- **2.3. Processo di misurazione e valutazione della performance**
  - **2.3.1. Fasi e tempistiche**
  - **2.3.2. Soggetti valutatori**
- **2.4. Sintesi**

3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

- **3.1. Definizione**
- **3.2. Monitoraggio intermedio performance organizzativa**
- **3.3. Misurazione finale e rendicontazione della performance organizzativa**

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

4.1. Definizione

4.2. Le dimensioni della performance individuale

4.3. La differenziazione delle valutazioni

4.4. Destinazione del fondo delle risorse decentrate alla premialità delle categorie A, B, C, D

5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE E DIRIGENTI

5.1. La valutazione della performance individuale del Segretario generale

5.2. La valutazione della performance individuale dei Dirigenti

5.3. Retribuzione di risultato del Segretario generale e dei Dirigenti

5.3.1. Erogazione della retribuzione di risultato del Segretario generale

5.3.2. Erogazione della retribuzione di risultato dei Dirigenti

6. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE (PO) E DELLE ALTE PROFESSIONALITÀ (AP)

6.1. La metodologia

6.2. Erogazione della retribuzione di risultato delle PO/AP

7. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DI CATEGORIA A, B, C, D

7.1. La metodologia

7.2. Erogazione della produttività delle categorie A, B, C e D

7.3. Assegnazione degli obiettivi e aggiornamento

7.4. La valutazione del personale di categoria A, B, C, D

7.5. Procedura di valutazione del personale di categoria A, B, C, D

8. LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE/PO/AP/DIPENDENTI CATEGORIE A, B, C, D

8.1. La comunicazione della valutazione Dirigente/PO/AP/Categorie A, B, C, D

9. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

10. VALUTAZIONE NEGATIVA

11. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE E AGGIORNAMENTO DEL SMVP

ALLEGATI:

1.a) “Catalogo di riferimento dei comportamenti” – Fattori per la valutazione dei comportamenti e delle competenze del personale Dirigente

1.b) “Catalogo di riferimento dei comportamenti” – Fattori per la valutazione dei comportamenti e delle competenze del personale di categoria A, B, C, D e incaricato di PO

PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) della Camera di Commercio di Cagliari si pone come obiettivo quello di misurare la capacità dell'Ente di "creare valore" per la comunità dei suoi utenti, con le risorse disponibili.

La misurazione della Performance è finalizzata, infatti, al miglioramento della qualità dei servizi offerti e alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, e di trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Nel rispetto del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, così come modificato dal D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74, il nuovo SMVP della Camera di Commercio di Cagliari definisce l'insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti che misurano e valutano la Performance dell'Ente camerale e del suo personale. In particolare, la Camera misura e valuta la performance con riferimento all'Ente nel suo complesso e ai singoli dipendenti (art. 3 D.Lgs. n. 150/2009), secondo le norme previste nella citata normativa e in conformità delle Linee guida di Unioncamere e delle direttive impartite dal Dipartimento della funzione pubblica (DFP).

In tale contesto, il presente documento assume la forma di un Manuale Operativo in grado di regolare il processo di misurazione e valutazione della performance dell'ente camerale i cui punti principali sono:

- aggiornamento annuale del SMVP, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (di seguito OIV), inteso come:
  - adeguamento alle eventuali indicazioni dell'OIV, effettuate nell'ambito delle azioni di presidio del sistema e di garanzia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione nonché dell'utilizzo dei premi;
  - adeguamento a eventuali modifiche normative o contrattuali;
- particolare rilievo alla Performance organizzativa dell'ente, a norma dell'art. 9, lettera a), del D.Lgs. n. 74/2017;
- attenzione alla partecipazione degli utenti interni/esterni alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, in rapporto alla qualità dei servizi resi, secondo le seguenti disposizioni del D.Lgs. n. 150/2009:
  - art. 7, co. 2, lett. c, in base al quale i cittadini o gli altri utenti finali partecipano alla valutazione della performance organizzativa, secondo quanto stabilito dagli art. 8 e 19 bis;
  - art. 19 bis, c. 1, in base al quale i cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione della performance organizzativa, anche comunicando direttamente all'OIV il proprio grado di soddisfazione per le attività' e per i servizi erogati secondo le modalità stabilite dallo stesso OIV;
  - art. 19 bis, c. 3, in base al quale gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione della performance organizzativa in relazione ai servizi strumentali e di supporto, secondo le modalità individuate dall'OIV;
- rispetto delle norme in tema di valutazione che costituisce non solo condizione necessaria per l'erogazione di premi, ma rileva anche ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale e del conferimento degli incarichi dirigenziali.
- rilevanza della valutazione negativa delle performance anche ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e dell'irrogazione del licenziamento disciplinare.

Nell'elaborazione del SMVP si è tenuto conto delle previsioni del Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro, sottoscritto il 21 maggio 2018, in ordine ai meccanismi di distribuzione delle risorse destinate a remunerare la performance, organizzativa e quella individuale e ai criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.

Il presente SMVP è adottato con decorrenza dall'esercizio 2020.

1. LA CAMERA DI COMMERCIO DI CAGLIARI: CONTESTO ORGANIZZATIVO

Ai fini della progettazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, sono state considerate le seguenti variabili organizzativo-gestionali della Camera di Commercio di Cagliari:

- la natura dell'ente;
- le attività svolte e i servizi erogati;
- la stakeholder map;
- l'organizzazione "interna" e il "sistema allargato".

1.1. La natura dell'Ente

La Camera di Commercio di Cagliari, in virtù della L. n. 580/1993 modificata dal D.Lgs. n. 23/2010 e dal D.Lgs. n. 219/2016, è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo.

1.2. Le attività svolte e i servizi erogati

La vigente normativa individua tre tipologie di competenze camerali:

- obbligatorie (c.d. core), disciplinate all'art. 2, co. 2, lettere da a) a e) della L. n. 580/1993, che, oltre alla tenuta del registro imprese, comprendono ambiti quali la semplificazione, la tutela del consumatore e del mercato, il supporto alla creazione d'impresa e start-up, la preparazione delle imprese ai mercati internazionali, e temi quali ambiente, cultura e turismo e sostegno all'occupazione, da svolgere mediante fissazione su base nazionale di specifici standard di qualità delle prestazioni;
- da svolgere in convenzione e cofinanziamento con altri soggetti pubblici e privati, disciplinate alla lettera g), tra l'altro negli ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del placement e della risoluzione alternativa delle controversie;
- da realizzare in regime di libera concorrenza, in separazione contabile, disciplinate alla lettera f), in tema di assistenza e supporto alle imprese.

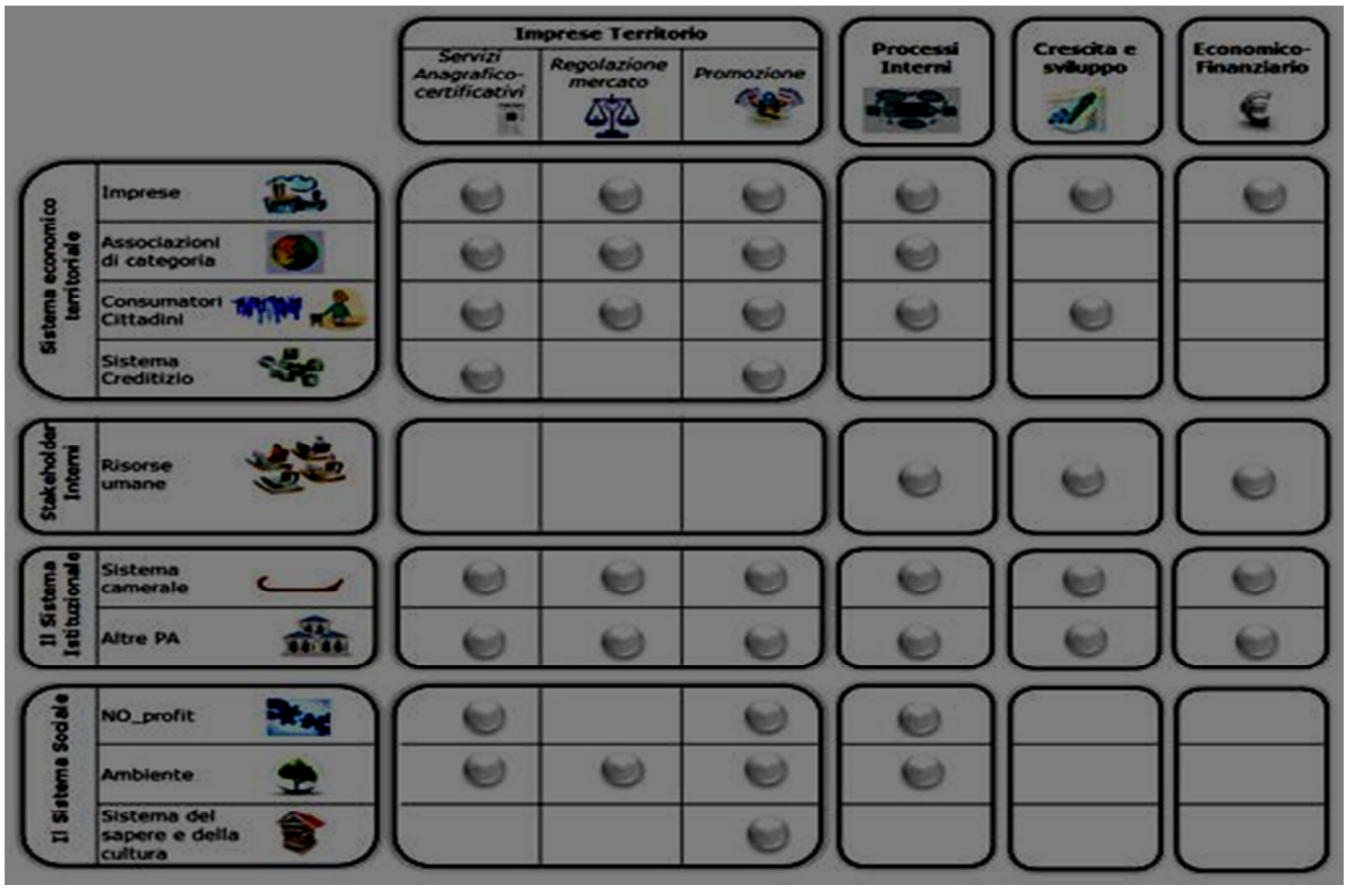
Inoltre, le attività svolte e i servizi erogati alle imprese e alla comunità dalla Camera di commercio di Cagliari sono articolabili in tre macro-ambiti, come di seguito esposti:

Attività anagrafico-certificativa	Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori	Attività di regolazione del mercato
Tenuta del registro delle imprese	Assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up	Organismo di mediazione per la risoluzione alternativa delle controversie
Formazione e gestione del fascicolo informatico d'impresa	Supporto organizzativo, assistenza tecnica e formazione alle PMI per l'internazionalizzazione	Camera Arbitrale
Tenuta di albi e ruoli professionali	Sviluppo e promozione del turismo e valorizzazione del patrimonio culturale	Vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti
Attività certificativa sulle imprese (visure, bilanci, elenchi, copie di	Supporto alle PMI per lo sviluppo sostenibile	Vigilanza e controllo sugli strumenti soggetti alla metrologia

atti ecc.)		legale
Promozione della semplificazione amministrativa e digitalizzazione	Cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie	
Tenuta dell'albo regionale dei gestori ambientali, MUD	Orientamento al lavoro e alle professioni	
Rilascio dei certificati per l'estero	Promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico	
Tenuta del registro protesti	Deposito di brevetti e marchi	
Gestione del registro degli assegnatari dei marchi di identificazione dei metalli preziosi	Produzione e diffusione dell'informazione economico-statistica	
Rilascio delle carte tachigrafiche	Progettazione europea e cooperazione internazionale	
Organizzazione di corsi abilitanti	Partecipazione a società e a organismi strategici per il territorio	
Tenuta del registro alternanza scuola lavoro		

1.3. La stakeholder map

La mappa degli stakeholder, come illustrata nella figura seguente, consente di analizzare e conoscere il territorio, le relazioni tra le parti coinvolte a vario titolo nel processo della performance al fine di evidenziarne l'equilibrio che si deve generare nello sviluppo, analisi e realizzazione della performance.



1.4. L'Organizzazione interna e il sistema allargato

Nello svolgimento delle proprie funzione la Camera di Commercio di Cagliari si compone di un assetto istituzionale e organizzativo così sviluppato:

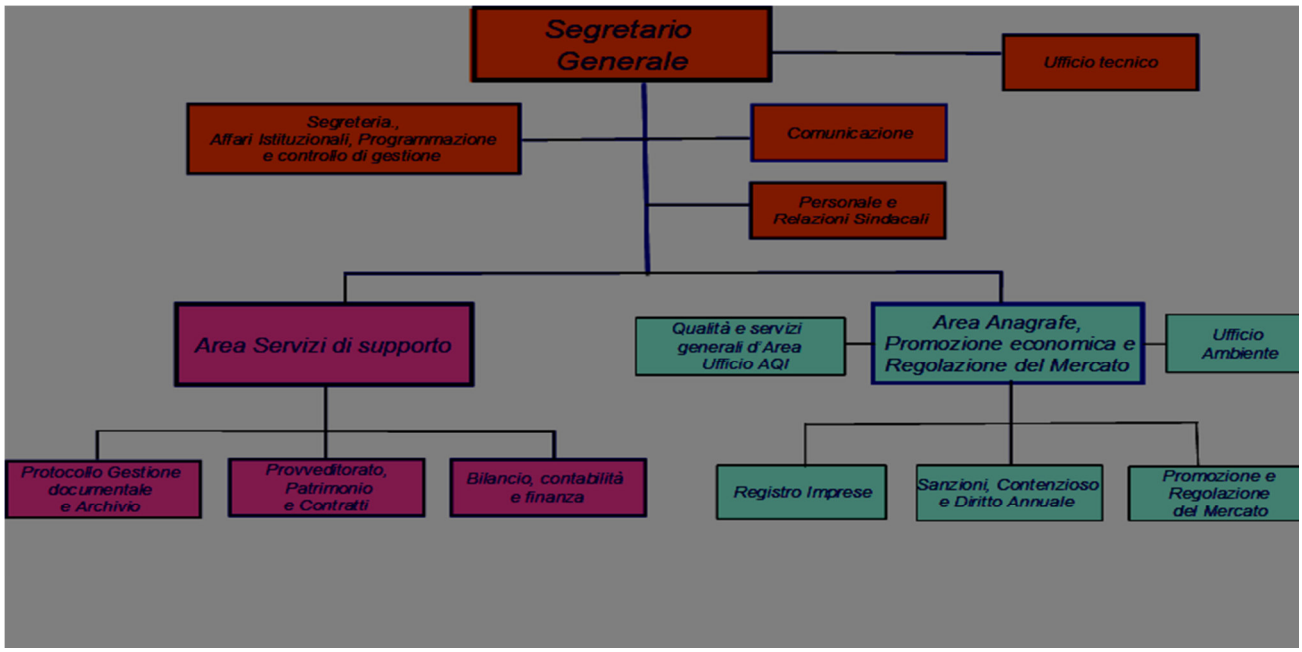
Consiglio	E' l'organo che determina l'indirizzo generale della Camera di commercio e ne controlla l'attuazione e che adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo Statuto alla sua competenza. Dura in carica 5 anni. • Elegge la Giunta e il Presidente. • Approva lo Statuto e definisce il programma pluriennale e approva la relazione revisionale e programmatica, il preventivo e il bilancio d'esercizio.
Giunta	Organo esecutivo della Camera di commercio, gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio: • Approva il budget annuale e i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio. • Delibera la costituzione di aziende speciali, le partecipazioni societarie e in altri organismi. • Verifica il raggiungimento degli obiettivi dell'attività.
Presidente	Ha la rappresentanza legale e istituzionale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto: • Rappresenta la Camera all'esterno. • Convoca e presiede la Giunta e il Consiglio.
	Organismo nominato dall'organo di indirizzo politico amministrativo.

Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV)	A tale organismo sono attribuiti i seguenti compiti: • monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elaborazione di una relazione annuale sullo stato dello stesso; • comunicare tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione; • validare la Relazione sulla performance; • proporre, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei Dirigenti di vertice; • è responsabile circa la corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche; • promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità.
Collegio dei Revisori	Organo di controllo interno che attesta la corrispondenza tra il conto consuntivo e le risultanze della gestione, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione, redige la relazione al bilancio preventivo. I componenti del collegio dei revisori dei conti hanno diritto ad accedere agli atti e ai documenti della Camera di commercio. Il Collegio, infine, può esprimere proposte per una migliore efficienza ed economicità dell'attività dell'Ente.
Segretario Generale	Il Segretario Generale è nominato su designazione della Giunta dal Ministero dello Sviluppo Economico e coordina e sovrintende la gestione complessiva dell'Ente e il personale camerale
Area	Costituisce il centro di responsabilità di massimo livello, per la pianificazione operativa degli interventi e delle attività sulla base degli atti di indirizzo politico dell'Ente; coordinamento delle unità organizzative collocate al suo interno; controllo di efficacia degli interventi e delle attività realizzate, per la parte di propria competenza.
Unità Organizzativa	E' la struttura responsabile della produzione e della erogazione di specifiche prestazioni all'interno dell'Area nella quale è inserita

Dotazione organica

L'attuale dotazione organica della Camera di Commercio di Cagliari è quella determinata, nel rispetto delle indicazioni di cui all'art. 3, comma 3, D.Lgs. n. 219/2016, dal decreto MISE del 16 febbraio 2018, che prevede n. 66 unità lavorative, escluso il Segretario Generale, così come anche riportato nelle deliberazioni della Giunta camerale n. 92 dell'11 dicembre 2018 e n. 32 del 9 aprile 2019.

A causa della progressiva riduzione del personale per il raggiungimento dell'età pensionistica e dell'impossibilità di sostituire i dipendenti collocati in quiescenza (stante il divieto assoluto di procedere a nuove assunzioni prima dell'ultimazione della procedura di accorpamento), al 31 dicembre 2019, per lo svolgimento delle proprie funzioni, l'Ente dispone di n. 61 dipendenti, comprese n. 3 risorse in comando presso altri Enti e il Segretario generale, figura obbligatoria e Dirigente di vertice ai sensi della L. n. 580/1993 e dell'art. 16 del D. Lgs. n. 165/2001.



L'Amministrazione, comunque chiamata a operare al meglio per il perseguimento delle funzioni istituzionali e degli obiettivi assegnati, utilizza il supporto operativo della propria Azienda Speciale, Centro Servizi Promozionali per le Imprese, per le seguenti attività:

- studio, formazione, divulgazione, informazione e gestione delle procedure di risoluzione alternativa delle controversie, di mediazione per la conciliazione;
- svolgimento di numerose iniziative promozionali e progettuali;
- svolgimento di iniziative programmate quali:
  - rilascio firme digitali, certificati, visure;
  - servizio cassa per la riscossione dei diritti

È inoltre attiva una convenzione con la società del sistema camerale Ecocerved, che assicura il funzionamento della Sezione Regionale dell'Albo nazionale Gestori Ambientali attraverso n. 6 unità lavorative.

2 . IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE (SMVP)

2.1. Principi Ispiratori

Il presente SMVP è adottato nel rispetto dei seguenti principi fondamentali:

I) Buon andamento, trasparenza e meritocrazia.

1. Nel rispetto del principio generale di buon andamento della pubblica amministrazione espresso dall'art. 97 della Costituzione (declinato in termini di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa) e in attuazione del principio della meritocrazia, il presente documento disciplina in maniera integrata e organica l'articolazione, le modalità e i criteri applicativi riguardanti la misurazione e valutazione della performance organizzativa e della performance individuale nella Camera di commercio di Cagliari.

2. A tal fine, la sede valutativa è gestita con la massima trasparenza e oggettività, tenuto conto della diversità delle posizioni giuridiche dei destinatari delle presenti norme, delineando, con precisione, i diversi ambiti di attività e di competenze al fine di offrire:

- al soggetto valutatore lo strumento necessario per l'esercizio della discrezionalità, implicita nei processi valutativi, entro confini certi e ben definiti, al fine di ridurre al massimo il rischio di una possibile valutazione non coerente;

- al soggetto valutato lo strumento di ausilio per conoscere, in maniera trasparente, chiara e intelligibile, la condotta da tenere in vista della valutazione cui sarà sottoposto, valorizzando e incentivando il suo impegno lavorativo.

II) Partecipazione degli utenti interni/esterni alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, in rapporto alla qualità dei servizi resi

La Camera favorisce ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi e, a tal fine, adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati.

I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative dell'amministrazione, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo.

L'Ente, a decorrere dal 2020, promuoverà la partecipazione dei dipendenti in ordine alla qualità dei servizi interni.

III) Raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con i sistemi di controllo.

1. Le performance organizzative e individuali si sviluppano all'interno di uno specifico "ciclo della performance" che, ai sensi dell'art. 4, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009, si articola in maniera coerente con il più ampio percorso di pianificazione strategica e programmazione finanziaria/economica, anche pluriennale, attraverso i seguenti documenti:

- il Piano strategico di mandato di cui all'art. 4 del DPR n. 254/2005;
- la Relazione previsionale e programmatica di cui all'art. 5 del DPR n. 254/2005;
- il Piano Performance, di cui all'art. 10 del D.Lgs. n.150/2009;
- le fasi di monitoraggio annue da effettuare in coerenza con quelle di assestamento di bilancio;
- le fasi di misurazione, valutazione e utilizzo delle leve premianti, in rapporto anche con i bilanci d'esercizio;
- la Relazione sulla Performance con relativa validazione dell'Organismo indipendente di valutazione (OIV), di cui all'art. 10 del D.Lgs. n.150/2009;

2. Il ciclo della performance si integra, altresì, con i sistemi di controllo interno; in particolare, sulla corretta gestione del ciclo performance, vigilano, ciascuno per il proprio ambito di competenza, l'OIV e il Collegio dei Revisori dei Conti della Camera di commercio di Cagliari.

IV) Collegamenti sistematici tra misurazione e valutazione della performance organizzativa e misurazione e valutazione della performance individuale.

Tra la misurazione e valutazione della performance organizzativa e la misurazione e valutazione della performance individuale, per ciascun livello, sussiste un collegamento sistematico che si esprime come segue:

- la performance individuale del Segretario Generale, con esclusione della valutazione dei comportamenti professionali e di eventuali obiettivi individuali, è correlata alla performance organizzativa dell'ente e delle unità organizzative poste alle dirette dipendenze del Segretario Generale;

- la performance individuale dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative/Alte Professionalità, “con esclusione della valutazione dei comportamenti professionali e di eventuali obiettivi individuali”, è correlata alla performance organizzativa dell’ente e delle Aree/Unità organizzative rispettivamente agli stessi assegnate;

- la performance individuale del restante personale è correlata, e si identifica, con il contributo assicurato dal dipendente alla performance organizzativa dell’ente e dell’unità organizzativa di appartenenza e con comportamenti professionali e capacità organizzative proprie della categoria di appartenenza. Sulla performance individuale del dipendente non influisce il raggiungimento degli obiettivi individuali specificamente assegnati al Segretario Generale/Dirigente/P.O./A.P. e raggiungibili senza la collaborazione dei dipendenti; non influisce, altresì, la valutazione dei comportamenti professionali e capacità organizzative del Segretario Generale, del Dirigente e delle P.O./A.P.

V) Responsabilità.

1. A norma dell'art. 10, comma 5, del D.Lgs. n. 150/2009, in caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai Dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

2. Nei casi in cui la mancata adozione del Piano o della Relazione sulla performance dipenda da omissione o inerzia dell'organo di indirizzo, l'erogazione dei trattamenti e delle premialità è fonte di responsabilità amministrativa del titolare dell'organo che ne ha dato disposizione e che ha concorso alla mancata adozione del Piano, ai sensi del periodo precedente.

3. In caso di ritardo nell'adozione del Piano o della Relazione sulla performance, l'amministrazione comunica tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini al Dipartimento della funzione pubblica.

4. La responsabilità del processo di valutazione è in capo al Segretario generale e ai Dirigenti che possono avvalersi del supporto dell’OIV e di quanti, nella relativa struttura organizzativa, ricoprono il ruolo di Posizione Organizzativa e/o di Responsabile di Servizio.

2.2. Definizioni

Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP):

E’ il complesso di regole, procedure, attori e strumenti, da un lato, e integrazioni di dati, informazioni, documenti (output) etc., dall’altro, grazie al quale l’ente è in grado di sovrintendere alle proprie attività di misurazione e valutazione della performance, sia organizzativa che individuale.

Misurazione della performance:

E’ il processo quantitativo di rilevazione dei dati, ovvero l’attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati.

Valutazione della performance:

E’ il processo qualitativo che consiste in un'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati e dell’eventuale scostamento rispetto ai valori di riferimento, e che individua le eventuali azioni di miglioramento.

Performance:

E’ il risultato conseguito in termini di contributo apportato al raggiungimento delle finalità istituzionali e degli obiettivi assegnati all’ente, e in termini di modalità attuate per il relativo conseguimento (ossia i comportamenti) dai diversi livelli della struttura (singoli dipendenti, unità organizzative, e organizzazione unitariamente considerata).

La performance ha le seguenti dimensioni:

- performance organizzativa di Ente: esprime e misura l'insieme dei risultati attesi e conseguiti dall'amministrazione nel suo complesso e permette di programmare, misurare e poi valutare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa;
- performance organizzativa di Struttura: esprime l'insieme dei risultati attesi e conseguiti a livello di singole articolazioni dell'amministrazione;
- performance individuale (del Segretario generale, del Dirigente, del Titolare di Posizione organizzativa e dell'altro personale) esprime il risultato raggiunto in termini di contributo apportato e comportamenti adottati ai fini del raggiungimento delle finalità istituzionali.

Aree e Servizi:

Unità organizzative affidate alla responsabilità del Segretario Generale, Dirigenti, Posizioni Organizzative (Servizi) in cui è articolata la Camera.

Obiettivi:

Gli obiettivi sono i risultati da raggiungere ai fini dell'innalzamento qualitativo dei servizi offerti dall'ente ovvero ai fini della risoluzione delle criticità sulle quali si è deciso di focalizzare l'attenzione per attuare specifiche azioni di miglioramento della propria performance.

Gli obiettivi si distinguono in:

1) strategici: attengono all'ente nel suo complesso e fanno riferimento a orizzonti temporali pluriennali; presentano un elevato grado di rilevanza, richiedendo uno sforzo di pianificazione quantomeno di medio periodo; sono da intendersi su base triennale (art. 5, comma 1, D.Lgs. n.150/2009);

2) operativi annuali: declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività dell'ente e delle unità organizzative;

3) individuali che si distinguono in:

- obiettivi specifici del Segretario Generale, del Dirigente, e della Posizione Organizzativa o Alta Professionalità che a loro volta possono essere autonomi o correlati. Gli obiettivi autonomi, a differenza di quelli correlati, sono direttamente riconducibili a un determinato incarico, progetto o responsabilità e devono essere monitorati, misurati e valutati con le medesime modalità utilizzate per gli altri obiettivi. Il mancato raggiungimento degli obiettivi autonomi non influisce sulla valutazione del personale assegnato;
- obiettivi del singolo dipendente, quali articolazioni degli obiettivi della struttura di appartenenza.

Gli obiettivi su cui costruire la pianificazione delle attività pluriennali e annuali e dai quali discende la valutazione delle performance organizzative e individuali, a norma dell'art. 5, comma 2, del D.Lgs. n. 150/2009, devono essere:

- rilevanti rispetto ai bisogni degli utenti camerali, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione e pertinenti rispetto agli obiettivi fissati nel Piano Performance;
- specifici, chiari, concreti, misurabili in termini altrettanto concreti e chiari, e raggiungibili;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili a un arco temporale determinato, di norma corrispondente a un anno;

- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe, laddove esistenti;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
- proporzionali al ruolo.

L'articolazione degli obiettivi organizzativi in obiettivi individuali segna il passaggio dalla performance organizzativa alla performance individuale e quindi dalla pianificazione strategica alla programmazione gestionale e operativa.

Risultato atteso:

E' quanto ci si attende in termini di contributo (apporto quantitativo) e comportamento (apporto qualitativo) rispetto alle attività previste nella scheda obiettivo secondo anche la tempistica ivi indicata; deve essere esplicito, nel senso che deve essere formalmente comunicato e condiviso dall'interessato.

Risultati conseguiti:

Sono la conseguenza del contributo e del comportamento effettivamente e operativamente tenuti in relazione degli obiettivi assegnati e sono oggetto di valutazione secondo le disposizioni del presente sistema.

Indicatori:

Sono i parametri che l'organizzazione individua per rilevare i risultati nel perseguimento degli obiettivi; sono collegati agli obiettivi e vanno selezionati sulla base di questi ultimi. Le tipologie di indicatori sono pertinenti a ciascuno degli ambiti degli obiettivi da misurare (strategici, operativi, economico-patrimoniali).

Esempio indicatore: *tempi medi di predisposizione delle deliberazioni* di Giunta dal giorno della riunione

Target:

I target sono i livelli attesi di performance ai fini del raggiungimento (da misurarsi attraverso gli indicatori) di un obiettivo.

Esempio indicatore: *tempi medi di predisposizione delle deliberazioni* di Giunta dal giorno della riunione

Esempio target: non più/non meno di *8 giorni*

Misure:

Le misure sono le componenti elementari di carattere quali-quantitativo (ad es. di costo, di tempo, di qualità) che, combinate insieme, costituiscono generalmente il parametro più complesso (indicatore) in grado di fornire un'informazione sintetica circa il raggiungimento dell'obiettivo.

Esempio indicatore: *tempi medi di predisposizione delle deliberazioni* di Giunta dal giorno della riunione

Esempio target: *8 giorni*

Esempio misure: *giorni*

2.3. Processo di misurazione e valutazione della performance

2.3.1. Fasi e tempistiche

Il processo di misurazione e valutazione della performance si articola nelle seguenti macro fasi:

1) entro il 31 gennaio di ogni anno, la Giunta camerale, in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, approva il Piano Performance con definizione di:

- obiettivi strategici e organizzativi che si intendono raggiungere a livello di ente e di unità organizzative in base alle risorse disponibili, con connessi valori attesi di risultato e rispettivi indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione;
- obiettivi individuali da assegnare al Segretario generale con apposita scheda;
- obiettivi individuali da assegnare ai Dirigenti da parte del Segretario generale, con il supporto dell'OIV, con apposita scheda;

2) entro il mese di febbraio:

- il Segretario Generale definisce e assegna gli obiettivi organizzativi e individuali annuali, ai Dirigenti e ai dipendenti incaricati di posizione organizzativa e di alta professionalità posti alle sue dirette dipendenze, disponendo l'allocazione di risorse nei rispettivi budget dirigenziali in rapporto agli obiettivi dell'anno;
- i Dirigenti definiscono e assegnano gli obiettivi organizzativi alle unità organizzative, e gli obiettivi individuali ai dipendenti incaricati di posizione organizzativa e di alta professionalità della propria area;
- il Segretario generale e i Dirigenti, con il supporto delle Posizioni Organizzative, comunicano al proprio personale gli obiettivi organizzativi di cui ai punti precedenti, al raggiungimento dei quali il singolo dipendente deve concorrere con i propri comportamenti; inoltre, comunicano ciò che ci si attende dai singoli in vista della valutazione individuale, definendo il contributo specificamente richiesto, mediante individuazione delle relative azioni;

3) entro i primi quindici giorni di luglio di ogni anno, l'OIV, con l'ausilio della Struttura di supporto, provvede al monitoraggio dello stato d'avanzamento degli obiettivi, con successiva attivazione di eventuali interventi correttivi sia nella ridefinizione dei risultati attesi sia nella ripartizione/assegnazione delle risorse e degli strumenti connessi;

4) in fase di assegnazione e di monitoraggio degli obiettivi il Segretario Generale e i Dirigenti, con il supporto delle Posizioni Organizzative, effettuano appositi colloqui individuali illustrativi ed esplicativi.

Il processo di valutazione si conclude nell'anno successivo secondo le seguenti fasi e tempistiche:

a) entro il 30 aprile - data entro la quale, ai sensi dell'art. 20 del DPR n. 254/2005, il bilancio di esercizio relativo all'anno oggetto di valutazione con i relativi allegati, è approvato dal Consiglio, su proposta della Giunta - i soggetti valutatori procedono alla raccolta delle informazioni e della relativa documentazione strumentale alla valutazione e misurazione della performance riferita a tutti i livelli anche a supporto della successiva attività di competenza dell'OIV;

b) nel caso in cui il bilancio di esercizio non sia approvato entro il predetto temine, l'OIV potrà prendere in considerazione i dati contabili consolidati risultanti dalla proposta di bilancio approvata dalla Giunta;

c) i soggetti valutatori procedono alla raccolta delle informazioni di cui al precedente punto a) attraverso specifiche e idonee iniziative di comunicazione e attraverso il coinvolgimento di tutti i soggetti valutati, che sono tenuti a prestare massima e pronta collaborazione, anche attraverso la raccolta e l'elaborazione dei dati di rilevazione del gradimento dell'utenza per i servizi al pubblico;

d) entro il 30 giugno:

- è valutata la performance organizzativa dell'ente e delle unità organizzative, e la performance individuale del Segretario Generale e dei Dirigenti;
- è valutata, altresì, la performance individuale delle posizioni organizzative, delle alte professionalità e del restante personale;

- la Giunta approva la Relazione sulla performance, riferita all'annualità precedente, con relativa validazione dell'Organo indipendente di valutazione; la validazione, a norma dell'art. 14, comma 6, del D.Lgs. n. 150/2009, è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti di premialità del merito;

g) entro luglio e comunque contestualmente per tutto il personale Dirigente e non, i risultati della valutazione sono comunicati, in appositi colloqui individuali, ai soggetti valutati e sono erogati i premi, quali la retribuzione di risultato e gli altri istituti previsti dal titolo III del D.Lgs. n.150/2009.

2.3.2. Soggetti valutatori

Nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale della Camera di commercio intervengono:

1) l'OIV[1] cui compete la misurazione e la valutazione della performance organizzativa dell'ente, la proposta della valutazione della performance individuale del Segretario Generale (obiettivi e comportamenti) e l'eventuale supporto al Segretario Generale per la valutazione dei Dirigenti;

2) la Giunta camerale che, su proposta del Presidente e, previa condivisione con l'OIV, valuta la performance individuale del Segretario Generale;

3) il Segretario Generale che valuta, in coerenza con la valutazione più generale dell'OIV e della Giunta camerale, la performance individuale dei Dirigenti, delle Posizioni Organizzative, delle Alte Professionalità e dei dipendenti a lui stesso assegnati;

4) i Dirigenti che valutano, la performance individuale delle Posizioni Organizzative, delle Alte Professionalità e dei dipendenti assegnati alla propria area;

5) le Posizioni Organizzative che coadiuvano il Segretario Generale e i Dirigenti nelle valutazioni di loro competenza;

6) i cittadini o utenti finali che partecipano alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, utilizzando i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione in merito alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, secondo quanto stabilito dal D.Lgs. n. 150/2009, artt. 8 e 19-bis.

2.4. Sintesi

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance della CCIAA di Cagliari. Si tratta, in pratica, di una serie di regole con le quali l'ente intende gestire:

1) le modalità di costruzione di obiettivi e relativi indicatori, ai diversi livelli (strategico, operativo, individuale);

2) la produzione di reportistica avente rilevanza interna;

3) la messa a punto della strumentazione operativa (sistema informativo, modelli di report, schede, ecc.);

4) l'elaborazione di output (documenti) aventi rilevanza esterna all'ente;

5) il presidio delle diverse fasi, con le relative tempistiche e le responsabilità in capo ai vari soggetti coinvolti.

[1] 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, l'OIV opera sul piano della supervisione metodologica; tra i principali compiti, 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).
L'OIV, inoltre, supporta la valutazione del Segretario Generale e dei Dirigenti.

Gli organi di indirizzo politico sono i soggetti che avviano l'intero processo e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve svolgersi.

Il Consiglio approva, infatti, il Programma pluriennale e la Relazione previsionale e programmatica che contiene le linee strategiche.

La Giunta approva il Piano delle Performance a seguito della proposta da parte del Segretario Generale degli obiettivi strategici e 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. Su proposta dell'OIV, la Giunta definisce e assegna gli obiettivi individuali al Segretario generale.

Il Segretario generale, con l'ausilio dell'OIV, attribuisce, quindi, gli obiettivi ai Dirigenti e questi ultimi, a loro volta, li assegnano, attraverso apposita scheda, ai titolari di Posizioni organizzative e Alta Professionalità.

Per quanto riguarda il restante personale, il Segretario Generale e i Dirigenti, con il supporto delle Posizioni organizzative, comunicano ai singoli dipendenti, attraverso consegna di apposita scheda, i risultati attesi e il contributo specificamente richiesto per il loro perseguimento.

Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione - i singoli uffici sono coinvolti nel monitoraggio degli indicatori, le cui risultanze sono trasmesse formalmente dai Dirigenti/responsabili di P.O. alla Struttura di Supporto OIV che, unitamente alla struttura controllo di gestione, ha il compito di presidiare il funzionamento dell'intero processo di misurazione e valutazione.

Con i Dirigenti e i titolari di P.O. si procede anche alla verifica della significatività degli obiettivi proposti e all'individuazione di eventuali obiettivi trasversali, e, eventualmente, correttivi (da sottoporre alla Giunta) rispetto alle originarie assegnazioni.

La Giunta interviene in sede di valutazione della performance organizzativa dell'ente con l'approvazione della Relazione della Performance che evidenzia il grado di coerenza rispetto alle indicazioni iniziali.

L'OIV procede, infine, alla validazione della Relazione, quale condizione per l'accesso agli strumenti premiali.

3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

3.1. Definizione

La performance organizzativa costituisce il punto di partenza del sistema. Essa definisce, infatti, i risultati attesi e raggiunti, la strategia adottata per gli obiettivi strategici e operativi del "sistema allargato" della Camera di Commercio.

La misurazione della performance organizzativa è volta a valutare i risultati complessivi dell'Ente, anche in un'ottica di controllo strategico. Tale attività si colloca nel più ampio ciclo di gestione della performance, tra la fase di pianificazione degli obiettivi (Piano delle Performance) e quella relativa alla rendicontazione (Relazione sulla Performance), all'interno di un processo ciclico, volto ad attivare meccanismi di feed-back (riscontro) che consentano, nel tempo, un miglioramento costante della performance stessa.

Il sistema per la misurazione e valutazione della performance organizzativa è incentrato su due livelli, distinti e interconnessi:

- misurazione e valutazione dell'amministrazione nel suo complesso (Ente);
- misurazione e valutazione della performance delle articolazioni dell'amministrazione, con particolare riferimento al contributo che ciascuna Area Dirigenziale/Unità organizzativa apporta alla performance dell'ente camerale.

In entrambi i casi la valutazione avviene sulla base del confronto tra livello di performance atteso, come indicato nel Piano Performance, e livello di performance effettivamente conseguito.

L'approvazione del Piano della Performance dell'anno di riferimento rappresenta il momento in cui gli organi di indirizzo e controllo, ai sensi dell'art. 4, comma 1, D.Lgs. n. 165/2001, definiscono gli obiettivi e i programmi e, quindi le priorità, i piani, e le direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione.

Ai sensi dell'art. 4, comma 2, D.Lgs. n. 165/2001 spetta invece ai Dirigenti *"l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati."*

A tal fine, dopo l'approvazione del Piano della Performance, il Segretario Generale individua per ciascun Dirigente gli obiettivi di performance da raggiungere.

Di seguito, il Dirigente competente provvederà ad articolare gli obiettivi assegnati, adeguandoli alle specifiche esigenze gestionali, e assegnerà gli obiettivi ai Responsabili incaricati di Posizione Organizzativa.

3.2. Monitoraggio intermedio performance organizzativa

L'OIV, ai sensi dell'art. 6 del D.Lgs n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, con l'ausilio dell'Ufficio di supporto e utilizzando le risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verifica, semestralmente, l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati. Per monitorare lo stato di avanzamento degli obiettivi strategici e operativi, l'OIV può procedere a incontri collettivi e individuali con i Dirigenti.

L'OIV, in esito a tale monitoraggio, verifica la necessità o l'opportunità di proporre interventi correttivi all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della conseguente validazione.

La previsione di un monitoraggio intermedio è, infatti, una condizione indispensabile per il funzionamento del Sistema. Solo in tal modo, infatti, è possibile verificare se l'amministrazione è orientata o meno verso il perseguimento della performance attesa e, di conseguenza, porre in essere eventuali interventi correttivi o, addirittura, modificare gli obiettivi stessi. In quest'ultima ipotesi, le variazioni apportate agli obiettivi devono essere opportunamente segnalate nel Piano della Performance al fine di garantirne la tracciabilità.

3.3. Misurazione finale e rendicontazione della performance organizzativa

La Camera di Commercio di Cagliari effettua la misurazione della performance organizzativa al termine dell'esercizio sia con riferimento all'ente nel suo complesso che alle aree dirigenziali in cui lo stesso si articola al fine di alimentare la Relazione sulla performance.

La Relazione sulla performance costituisce lo strumento mediante il quale l'amministrazione, a consuntivo, illustra i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse disponibili, con rilevazione degli eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno, indicandone le cause e le misure correttive da adottare.

La Relazione sulla performance è predisposta in forma chiara e di immediata comprensione e deve essere validata dall'OIV come condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti premiali di cui al Titolo III del D.Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii.

La valutazione della performance complessiva, previa condivisione con l'Organismo indipendente di valutazione, è proposta dal Presidente alla Giunta camerale per la sua approvazione.

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

4.1. Definizione

La misurazione e valutazione della performance individuale ha come scopo primario quello di evidenziare e incentivare l'apporto del singolo alla realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione. In questo modo si contribuisce ad allineare le aspettative e i comportamenti delle persone verso i fini voluti dall'Ente, creando e mantenendo un clima organizzativo favorevole volto a sviluppare le competenze di ciascuno.

Sono oggetto di valutazione individuale i seguenti ruoli:

- Segretario generale;
- Dirigenti;
- Posizioni organizzative/Alte Professionalità
- Dipendenti non rientranti nelle tipologie precedenti.

La misurazione e valutazione della Performance individuale è finalizzata:

- al miglioramento organizzativo;
- al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'ente;
- alla valorizzazione delle risorse umane attraverso gli strumenti di riconoscimento del merito e i metodi di incentivazione della produttività;
- alla crescita delle competenze professionali del personale;
- alla possibilità di attivare piani di miglioramento individuali sotto il profilo della formazione/aggiornamento professionale e degli avanzamenti di carriera.

Per raggiungere queste finalità la performance individuale si articola in due dimensioni:

1) **risultati** riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel piano della performance che a loro volta sono distinguibili in:

   - risultati di Ente o di Area cui il valutato contribuisce;
   - risultati dell'unità organizzativa di diretta responsabilità (per le PO/AP) o appartenenza (dipendenti di categoria A, B, C e D);
   - risultati riferiti a singoli obiettivi individuali specificamente assegnati.

   La componente "risultati" è in relazione alla posizione ricoperta nella scala gerarchica dell'ente.

2) **comportamenti** intesi come insieme di conoscenze, competenze, atteggiamenti e attitudini, qualità professionali dei dipendenti. Possono riguardare la sfera manageriale (per i dipendenti che rivestono un ruolo di responsabilità) e/o la sfera organizzativa e relazionale (per i dipendenti che rivestono ruoli più operativi) e gli atteggiamenti e le attitudini individuali (per tutti i dipendenti senza distinzione di ruoli). Nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei Dirigenti e delle PO, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori, come meglio precisato nel successivo paragrafo 4.3.

   I comportamenti possono variare in coerenza agli obiettivi fissati dall'Ente.

   La componente "comportamenti" si sviluppa in azioni che il dipendente mette in atto per raggiungere un risultato.

I due elementi (risultati e comportamenti) non hanno, quindi, la stessa importanza per tutto il personale dell'Ente: più aumenta il livello di responsabilità, più importanti divengono i risultati conseguiti rispetto ai comportamenti tenuti; per un dipendente con mansioni meramente esecutive (si pensi a mero titolo di esempio, un addetto all'accoglienza), le modalità di interazione risultano preponderanti nella valutazione individuale.

Per garantire un'adeguata omogeneità metodologica sono adottati cataloghi di riferimento che individuano i comportamenti attesi per ciascun ruolo ricoperto (si veda allegato 1.a e 1.b).

4.2. Le dimensioni della performance individuale

La misurazione della performance individuale della CCIAA si ispira ai seguenti principi:

- predeterminazione degli obiettivi
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore
- partecipazione al processo da parte del valutato
- motivazione del giudizio
- riconoscimento e valorizzazione delle eccellenze attraverso attente analisi orientate alla differenziazione della valutazione.

Le dimensioni della performance individuale sono di seguito elencate:

1 - Segretario Generale, la cui performance individuale può essere composta da:

- risultati dell'Ente nel suo complesso;
- risultati legati agli obiettivi annuali assegnati all'Area/unità organizzativa di diretta responsabilità (ufficio dirigenziale di livello generale)
- eventuali risultati relativi ad altri obiettivi individuali specificamente assegnati al Segretario generale;
- comportamenti.

2 – Dirigente di Area/P.O., la cui performance individuale può essere composta da:

- risultati legati agli obiettivi annuali assegnati all'Area/unità organizzativa di diretta responsabilità (ufficio dirigenziale di livello non generale);
- risultati dell'Ente;
- eventuali risultati relativi ad altri obiettivi individuali specificamente assegnati al Dirigente/P.O.;
- comportamenti.

3 – Personale categorie A, B, C e D, la cui performance individuale può essere composta da:

- risultati dell'ufficio/gruppo di lavoro di appartenenza;
- risultati individuali legati a obiettivi relativi ad attività e progetti di specifica competenza del dipendente (eventuale);
- comportamenti.

4.3. La differenziazione delle valutazioni.

La differenziazione delle valutazioni costituisce una condizione di efficacia di tutto il sistema di misurazione e valutazione della performance, nonché un obbligo esplicitamente sancito a carico di tutti i valutatori dal D.Lgs. n. 150/2009.

Se un sistema funziona bene, le valutazioni risultano necessariamente differenziate perché riflettono le diversità dei livelli di performance presenti nel mondo reale.

La differenziazione delle valutazioni si rileva nelle specifiche componenti a prescindere dal punteggio complessivo e/o dalla fascia di merito.

4.4. Destinazione del fondo delle risorse decentrate alla premialità del personale delle categorie A, B, C, D

Il Fondo risorse decentrate, come definito annualmente dal Segretario Generale con propria determinazione, viene destinato a finanziare, fra l'altro, i premi correlati alla performance organizzativa e i premi correlati alla performance individuale (lettere a) e b) dell'art. 68 comma 2 del CCNL 21.05.2018).

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

Inoltre, in applicazione dell'art. 69 del citato CCNL 21.5.2018, ai dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate in relazione alla performance individuale, sarà attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 68, comma 2, lettera b). La maggiorazione, espressa in termini percentuali, è definita in sede di contrattazione integrativa. La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE E DIRIGENTI

5.1. La valutazione della performance individuale del Segretario Generale

La valutazione del Segretario generale tiene conto:

- dei risultati di performance organizzativa dell'Ente nella sua globalità;
- del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici che contribuiscono a determinare la performance di Ente (performance organizzativa d'Area);
- del grado di conseguimento degli obiettivi individuali assegnati allo stesso;
- dei comportamenti agiti e delle competenze dimostrate per conseguire i risultati prefissati.

La valutazione annuale della performance del Segretario Generale spetta alla Giunta su proposta del Presidente con il supporto dell'OIV.

Ai fini del presente sistema di valutazione, l'incidenza della componente "Risultati" è di seguito specificata:

RISULTATI				COMPORTAMENTI
	Performance di Ente	Performance ambito organizzativo (Area)	Obiettivi individuali	Comportamenti
Segretario generale	50%	20%	10%	20%

5.2. La valutazione della performance individuale dei Dirigenti

L'attività di valutazione del Dirigente è un processo dinamico determinato dall'interazione tra "valutatore" e "valutato" durante l'intero periodo oggetto di valutazione, dalla definizione degli obiettivi (condivisi) fino all'individuazione dei risultati attesi.

Nel processo di valutazione si tiene conto sia delle risorse umane, finanziarie e strumentali a disposizione del singolo Dirigente per il raggiungimento dei risultati attesi, sia degli eventuali scostamenti dall'obiettivo assegnato a causa di fattori non riconducibili alla responsabilità del Dirigente interessato.

La valutazione annuale dei Dirigenti è di competenza del Segretario Generale che può avvalersi del supporto dell'OIV per fornire elementi di giudizio al soggetto competente.

La valutazione della performance individuale dei Dirigenti tiene conto:

- dei risultati di performance organizzativa dell'Ente nella sua globalità;
- dei risultati di performance organizzativa dell'Area di diretta responsabilità;
- del grado di conseguimento degli obiettivi individuali assegnati;
- dei comportamenti agiti e delle competenze dimostrate per conseguire i risultati prefissati;
- della capacità di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori, come precisato nel paragrafo 4.3.

Ai fini del presente sistema di valutazione, l'incidenza della componente "Risultati" è differenziata per il Segretario Generale ed i Dirigenti di Area, come di seguito specificato:

RISULTATI				COMPORTAMENTI
	Performance di Ente	Performance ambito organizzativo (Area)	Obiettivi individuali	Comportamenti
Segretario generale	50%	20%	10%	20%
Dirigenti	30%	40%	10%	20%

5.3. Retribuzione di risultato del Segretario generale e dei Dirigenti

La retribuzione di risultato massima del Segretario Generale e dei Dirigenti è quantificata in termini percentuali rispetto alla retribuzione di posizione in godimento nell'anno di riferimento. Al finanziamento della retribuzione di risultato è destinata una quota delle risorse complessive del fondo in misura non inferiore al 15% (art. 28 CCNL Area Dirigenza del 23.12.1999).

5.3.1. Erogazione della retribuzione di risultato Segretario generale

La retribuzione di risultato del Segretario Generale avviene suddividendo l'importo massimo conseguibile in tre importi distinti:

a) il primo importo è pari al 50% della retribuzione di risultato massima conseguibile; è erogato sulla base del risultato complessivo conseguito dall'Ente;

b) il secondo importo è pari al 20% della retribuzione di risultato massima conseguibile; è erogato sulla base della valutazione finale complessiva dell'Area di competenza;

c) il terzo importo pari al 30% della retribuzione di risultato massima conseguibile è erogato sulla base della percentuale ricavata quale media ponderata degli obiettivi individuali e dei comportamenti come da tabella sotto riportata:

Punteggio	Valutazione		Comportamenti	Retribuzione di risultato
Da 0% al 5%	Negativa	VALUTAZIONE NEGATIVA	Inadeguato	0%
Da 6% a 29%	Inferiore alle aspettative senza retribuzione di risultato		Inadeguato	0%

Da 30% al 49%	Parzialmente in linea con le aspettative	VALUTAZIONE INTERMEDIA	Mediocre	30%
Da 50% al 59%	Quasi in linea con le aspettative		Mediocre	40%
Da 60% al 69%	Sufficiente, in linea con le aspettative	VALUTAZIONE POSITIVA	Sufficiente	60%
Da 70% al 79%	Sufficiente, anche oltre le aspettative		Sufficiente	75%
Da 80% al 89%	Buona, oltre le aspettative		Buono	90%
Da 90% al 100%	Eccellente e superiore alle aspettative		Eccellente	100%

Al Segretario generale che ha raggiunto meno del 30% dei risultati relativi agli obiettivi individuali non è riconosciuta alcuna delle retribuzioni di risultato previste dai precedenti punti a) b) e c).

5.3.2. Erogazione della retribuzione di risultato Dirigenti

La retribuzione di risultato dei Dirigenti avviene suddividendo l'importo massimo conseguibile in tre importi distinti:

a) il primo importo, pari al 30%, è erogato sulla base del risultato complessivo conseguito dall'Ente;

b) il secondo importo, pari al 40%, è erogato sulla base della valutazione finale complessiva dell'Area di competenza;

c) il terzo importo, pari al 30%, è erogato sulla base della percentuale ricavata quale media ponderata degli obiettivi individuali e dei comportamenti come da tabella sotto riportata:

Punteggio	Valutazione		Comportamenti	Retribuzione di risultato
Da 0% al 5%	Negativa	VALUTAZIONE NEGATIVA	Inadeguato	0%
Da 6% a 29%	Inferiore alle aspettative senza retribuzione di risultato		Inadeguato	0%
Da 30% al 49%	Parzialmente in linea con le aspettative	VALUTAZIONE INTERMEDIA	Mediocre	30%
Da 50% al 59%	Quasi in linea con le aspettative		Mediocre	40%
Da 60% al 69%	Sufficiente, in linea con le aspettative		Sufficiente	60%

Da 70% al 79%	Sufficiente, anche oltre le aspettative	VALUTAZIONE POSITIVA	Sufficiente	75%
Da 80% al 89%	Buona, oltre le aspettative		Buono	90%
Da 90% al 100%	Eccellente e superiore alle aspettative		Eccellente	100%

Al Dirigente che ha raggiunto meno del 30% dei risultati relativi agli obiettivi individuali non è riconosciuta alcuna delle retribuzioni di risultato previste dai precedenti punti a) b) e c). In tale ipotesi l'incarico può essere revocato.

6. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE (PO) E DELLE ALTE PROFESSIONALITÀ (AP)

6.1. La metodologia

Oggetto della valutazione del personale incaricato di Posizione Organizzativa o Alta Professionalità sono:

- i risultati raggiunti legati alla performance organizzativa dell'Ente nella sua globalità;
- i risultati raggiunti legati alla performance organizzativa dall'Area di appartenenza;
- i risultati raggiunti legati alla performance organizzativa dalla struttura/servizio di diretta responsabilità;
- i risultati raggiunti di eventuali obiettivi individuali;
- i comportamenti assunti e le competenze dimostrate per perseguire i risultati prefissati.

Nella valutazione dei comportamenti e competenze si considerano i fattori di cui all'allegato 1.b.

Il Segretario generale e il Dirigente cui la posizione afferisce assegnano al personale incaricato di PO e AP gli obiettivi annuali e i comportamenti organizzativi attesi sui quali sarà effettuata la valutazione per l'erogazione del risultato legato alla performance individuale.

Il Segretario Generale/Dirigente nel corso di incontri informativi con le proprie Posizioni Organizzative, concorda le misure operative di dettaglio, utili al perseguimento degli obiettivi, definisce gli strumenti necessari alla rilevazione dei dati occorrenti per la misurazione degli obiettivi stessi, e fornisce, eventualmente, opportuni chiarimenti.

Qualora nel corso dell'anno gli obiettivi di performance assegnati al Segretario Generale/Dirigenti dovessero subire delle modifiche, gli stessi provvedono tempestivamente a integrare o a modificare le assegnazioni alle Posizioni Organizzative.

È fatta salva la possibilità per il Segretario Generale e i Dirigenti, previa condivisione con le Posizioni Organizzative interessate, di modificare le assegnazioni fatte anche in caso di assenza di modifiche al Piano Performance.

La valutazione della performance individuale è di competenza del Segretario Generale/Dirigente della struttura cui la posizione afferisce.

6.2. Erogazione della retribuzione di risultato delle PO/AP

La retribuzione di risultato massima conseguibile è quantificata in termini percentuali rispetto alla retribuzione di posizione assegnata.

L'erogazione della retribuzione di risultato delle PO/AP avviene suddividendo l'importo della retribuzione massima conseguibile in tre importi distinti:

a) il primo importo, pari al 25%, è erogato sulla base del risultato complessivo conseguito dall'Ente;

b) il secondo importo, pari al 35%, è erogato sulla base della valutazione finale complessiva dell'Area di appartenenza;

c) il terzo importo, pari al 40%, è erogato sulla base della percentuale ricavata quale media ponderata degli obiettivi individuali e dei comportamenti come da tabella sotto riportata:

Punteggio	Valutazione		Comportamenti	Retribuzione di risultato
Da 0% al 5%	Negativa	VALUTAZIONE NEGATIVA	Inadeguato	0%
Da 6% a 29%	Inferiore alle aspettative senza retribuzione di risultato		Inadeguato	0%
Da 30% al 49%	Parzialmente in linea con le aspettative	VALUTAZIONE INTERMEDIA	Mediocre	30%
Da 50% al 59%	Quasi in linea con le aspettative		Mediocre	40%
Da 60% al 69%	Sufficiente, in linea con le aspettative	VALUTAZIONE POSITIVA	Sufficiente	60%
Da 70% al 79%	Sufficiente, anche oltre le aspettative		Sufficiente	75%
Da 80% al 89%	Buona, oltre le aspettative		Buono	90%
Da 90% al 100%	Eccellente e superiore alle aspettative		Eccellente	100%

Alla PO/AP che ha raggiunto meno del 30% dei risultati relativi agli obiettivi individuali non è riconosciuta alcuna delle retribuzioni di risultato previste dai precedenti punti a), b) e c). In tale ipotesi l'incarico può essere revocato.

7. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DI CATEGORIA A, B, C, D.

7.1. La metodologia

L'erogazione della produttività del personale non titolare di Posizione Organizzativa è effettuata sulla base dei seguenti parametri:

I) coefficienti relativi alle categorie di appartenenza (che considerano il diverso grado di partecipazione alla determinazione dei risultati dell'Ente): il coefficiente è pari a 1 per la categoria A, e crescente del 10% al crescere della categoria, come rappresentato nella seguente scala di valori:

categoria A: 1;

categoria B: 1,10;

categoria C: 1,21;

categoria D: 1,33.

II) part-time: il dipendente percepisce il compenso incentivante con la medesima decurtazione dell'orario di lavoro e del trattamento stipendiale in godimento;

III) e nel rispetto della seguente tabella:

Ambiti di valutazione	***Cat. D***	***Cat. C***	***Cat. B***	***Cat. A***
Performance Ente	15%	10%	5%	5%
Performance Area/Struttura	35%	30%	25%	25%
Obiettivi individuali specifici	30%	30%	0	0
Comportamenti	20%	30%	70%	70%
TOTALE				

IV) in proporzione ai giorni lavorati in ciascuna Area/Servizio, come meglio precisato nel successivo punto 8.1 (pagina 34);

V) presenza in servizio: la premialità è riproporzionata al dato di presenza in servizio. La base di calcolo per la determinazione dei giorni di presenza effettiva è determinata, per ciascun anno, sulla base dei giorni lavorativi, escludendo i sabati, le domeniche e le festività infrasettimanali.

Sono equiparate a presenza in servizio, solamente le assenze per esigenze di servizio, riposi compensativi, recupero di orario straordinario, ferie, permessi sostitutivi delle festività soppresse e i casi contemplati ai fini del calcolo dell'indicatore "Indice Gestionale di assenteismo complessivo" ovvero le assenze per malattia dovute ad infortunio sul lavoro o a causa di servizio, oppure ricovero ospedaliero o day hospital, nonché per le assenze relative a patologie gravi che richiedono terapie salvavita o terapie assimilabili (emodialisi, chemioterapia, trattamento riabilitativo per soggetti affetti da AIDS), debitamente certificati dalla competente Azienda Sanitaria Locale. Le assenze legate ad emergenze sanitarie, certificate con i codici V7 e V29, valgono presenza su specifica richiesta/comunicazione del dipendente.

La riparametrazione per i giorni di assenza è così determinata:

Giorni di assenza	Coefficiente di riparametrazione
Fino a10 gg lavorativi dell'anno	100%
da11 a 20 dei gg lavorativi dell'anno	95%
da 21 a 30 dei gg lavorativi dell'anno	90%
Da 31 a 55 dei gg lavorativi dell'anno	85%
Da 56 a 70 dei gg lavorativi dell'anno	65%
Da 91 a 120 dei gg lavorativi dell'anno	50%
Da 121 a 150 dei gg lavorativi dell'anno	30%
Da 151 a 180 dei gg lavorativi dell'anno	10%
Da 181 in poi	0,00%

VI) Valutazione individuale conseguita

L'importo erogabile a titolo di produttività è suddiviso in tre componenti sulla base dei parametri di cui ai precedenti punti da I a IV come di seguito descritte:

a) la prima, ancorata alla "Performance Ente", è quantificata sulla base delle variabili a seconda della categoria di appartenenza di cui alla tabella sub III: Cat D 15%, Cat C 10%, Cat B e A 5%;
b) la seconda, ancorata alla "Performance di Area/Struttura", è quantificata, sulla base delle variabili a seconda della categoria di appartenenza di cui alla tabella sub III: Cat D 35%, Cat C 30%, Cat B e A 25%;

c) la terza, riguarda la Performance individuale nelle componenti di "Obiettivi individuali specifici" e "Comportamenti" è quantificata, sulla base delle variabili a seconda della categoria di appartenenza di cui alla tabella sub III: Cat D 50%, Cat C 60%, Cat B e A 70%.

7.2. Erogazione della produttività delle categorie A, B, C e D

Le tre componenti di cui al paragrafo che precede, che determinano l'importo massimo erogabile a titolo di produttività di Ente, di Area e individuale, sono così definite:

a) la prima è erogata sulla base del risultato complessivo conseguito dall'Ente ed è ripartita sulla base dei parametri di cui ai punti da I a VI sopra richiamati;

b) la seconda è erogata sulla base del risultato conseguito dall'Area/Struttura di appartenenza ed è ripartita sulla base dei parametri di cui ai punti da I a VI sopra richiamati;

c) la terza, riguardante le componenti di "Obiettivi individuali specifici" e "Comportamenti", è ripartita sulla base dei parametri di cui ai punti da I a VI sopra richiamati.

L'attribuzione della produttività si basa, quindi, su un sistema per fasce e percentuali di assegnazione, come da tabella sotto riportata:

Punteggio	Valutazione		Comportamenti	Produttività
Da 0% al 5%	Negativa	VALUTAZIONE NEGATIVA	Inadeguato	0%
Da 6% a 29%	Inferiore alle aspettative senza retribuzione di risultato		Inadeguato	0%
Da 30% al 49%	Parzialmente in linea con le aspettative	VALUTAZIONE INTERMEDIA	Mediocre	30%
Da 50% al 59%	Quasi in linea con le aspettative		Mediocre	40%
Da 60% al 69%	Sufficiente, in linea con le aspettative	VALUTAZIONE POSITIVA	Sufficiente	60%
Da 70% al 79%	Sufficiente, anche oltre le aspettative		Sufficiente	75%
Da 80% al 89%	Buona, oltre le aspettative		Buono	90%
Da 90% al 100%	Eccellente e superiore alle aspettative		Eccellente	100%

7. 3. Assegnazione degli obiettivi e aggiornamento

Entro 30 giorni dalla data di approvazione del Piano della performance, il Segretario generale e i Dirigenti, con il supporto della Posizione Organizzativa, sulla base degli obiettivi di performance organizzativa e individuale

formalmente ricevuti, assegnano a ciascun collaboratore, da essi funzionalmente dipendenti, gli obiettivi annuali da perseguire.

A tal fine, è consegnata al singolo dipendente la scheda che indica:

- il contributo richiesto per il perseguimento degli obiettivi di performance organizzativa (Ente e Area/Servizio);
- il contributo o attività richiesta per la realizzazione di eventuali obiettivi specifici;
- i comportamenti attesi, corredati di appositi pesi e di significativi indicatori idonei a rappresentare la misurabilità dei risultati da raggiungere in termini concreti e riscontrabili.

Le schede di valutazione individuale sono differenziate in base alla categoria di appartenenza del singolo dipendente in ragione della diversa incidenza delle componenti "risultati" e "comportamenti" al variare della categoria.

Qualora nel corso dell'anno gli obiettivi di performance assegnati al Segretario generale o Dirigente dovessero subire delle modifiche, lo stesso provvede tempestivamente, ad integrare o a modificare gli obiettivi assegnati al personale della propria unità organizzativa.

E' fatta salva la possibilità per il Segretario generale o Dirigente, previa condivisione con i collaboratori interessati, di modificare l'assegnazione degli obiettivi al personale funzionalmente dipendente anche in caso di assenza di modifiche al Piano Performance.

7.4. La valutazione del personale di categoria A, B, C e D

Il Segretario generale e/o Dirigenti effettuano, in corso d'anno, il monitoraggio finalizzato a verificare il grado di avanzamento degli obiettivi assegnati, indicando eventualmente in forma scritta, gli elementi di criticità rilevati.

Il dipendente durante il corso dell'anno è tenuto a segnalare l'esistenza di cause che impediscono il conseguimento degli obiettivi assegnati al fine di modificare/integrare gli stessi e relativi indicatori e target. Gli esiti delle valutazioni sono condivisi e comunicati ai dipendenti interessati mediante colloqui individuali o di gruppo o per tramite della PO di riferimento. Ultimata la valutazione della performance dell'Ente e del Segretario Generale, si procede alla valutazione del Dirigente, P.O. e, con il loro supporto, a quella del personale assegnato.

7.5. Procedura di valutazione del personale di categoria A, B, C e D

Il Valutatore verifica i risultati raggiunti e i comportamenti, attribuendo per ciascun obiettivo un valore, espresso in termini percentuali, che attesta in che misura i valori attesi sono stati o meno rispettati.

In tal modo viene automaticamente attribuita una classe di conseguimento.

A. punteggio da 0 a 5% – Valutazione negativa – retribuzione di produttività di Ente, di Area/Struttura e individuale pari a 0%;
B. punteggio da 6% a 29% – Valutazione negativa - inferiore alle aspettative - retribuzione di produttività di Ente, di Area/Struttura e individuale pari a 0%;
C. punteggio da 30% a 49% – Valutazione intermedia – parzialmente in linea con le aspettative – produttività individuale pari a 30%;
D. punteggio da 50% a 59% – Valutazione intermedia – quasi in linea con le aspettative – produttività individuale pari a 40%;
E. punteggio da 60% a 69% – Valutazione positiva – sufficiente in linea con le aspettative - produttività individuale pari a 60%;
F. punteggio da 70% a 79% – Valutazione positiva – sufficiente, anche oltre le aspettative - produttività individuale pari a 75%;

G. punteggio da 80% a 89% – Valutazione positiva – buona oltre alle aspettative -produttività individuale pari a 90%;
H. punteggio da 90% a 100% – Valutazione positiva – eccellente e superiore alle aspettative - produttività individuale pari a 100%.

8. LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE/PO/AP/DIPENDENTI CATEGORIE A, B, C e D

La scheda è identificativa del dipendente interessato (Dirigente/PO/AP/Altro dipendente), dell'unità organizzativa di appartenenza (Area e Servizio), del Responsabile (Dirigente e PO).

La scheda individuale si articola in due blocchi:

I) Il primo blocco è relativo alla valutazione del contributo individuale dato alla performance organizzativa dell'Ente e/o Area/Struttura, in cui viene riportato:

- il titolo dell'obiettivo di performance organizzativa,
- il titolo/i dell'obiettivo/i di Area/Struttura,
- l'attività/contributo richiesto al dipendente sull'obiettivo,
- il peso attribuito (colonna D).

La valutazione di ciascun obiettivo viene effettuata mediante l'inserimento di un punteggio, espresso in termini percentuali, che attesta in che misura il contributo richiesto è stato o meno fornito.

Al totale degli obiettivi di questo primo blocco della scheda viene assegnato un peso che varia a seconda della categoria di appartenenza: da un massimo di 70 per le fasce più alte ad un minimo di 30 per il personale di categoria A e B.

II) Il secondo blocco è relativo:

- al raggiungimento di eventuali obiettivi specifici individuali misurati attraverso i risultati conseguiti;
- ai comportamenti professionali misurati attraverso le azioni tenute. La valutazione di ciascun comportamento professionale scelto dal Segretario Generale/Dirigente (completo di descrizione e peso assegnato) viene effettuata mediante l'inserimento, nell'apposita colonna della scheda di valutazione, di un punteggio espresso in termini percentuali come evidenziato nelle tabelle precedenti, che corrisponde ad una classe di conseguimento: *inadeguato – mediocre – sufficiente – buono – eccellente.*

Al totale degli obiettivi di questo secondo blocco della scheda viene assegnato un peso che varia a seconda della categoria di appartenenza: da un minimo di 30 per le fasce più alte ad un massimo di 70 il personale di categoria A.

Ambiti di valutazione	*SG*	*DIR*	*PO/AP*	*Cat. D*	*Cat. C*	*Cat. B*	*Cat. A*
Performance Ente	50%	30%	25%	15%	10%	5%	5%
Performance Area/Struttura	20%	40%	35%	35%	30%	25%	25%
Obiettivi individuali specifici	10%	10%	20%	30%	30%	0	0
Comportamenti	20%	20%	20%	20%	30%	70%	70%
TOTALE							

A margine della scheda viene riportato il risultato finale della performance del dipendente, indicato con un punteggio % - determinato dalla somma delle valutazioni dei seguenti elementi:

- contributo individuale al raggiungimento della performance organizzativa;
- raggiungimento di eventuali obiettivi specifici individuali;
- comportamenti professionali.

La scheda di valutazione è controfirmata dal dipendente per presa visione.

Il punteggio finale attribuito è utile ai fini del calcolo della produttività individuale e erogazione del premio incentivante.

8.1. La comunicazione della valutazione Dirigente/PO/AP/Categorie A, B, C e D

La valutazione è comunicata al dipendente, con la consegna scheda completata con il calcolo della valutazione e del punteggio finale.

Salvo rinuncia da parte del dipendente, il valutatore effettua un colloquio finalizzato all' esplicazione della valutazione assegnata.

In caso di dipendente assegnato a più unità organizzative (e, quindi, a più Dirigenti), ognuno dei Dirigenti effettua la valutazione per quanto di competenza; il punteggio sarà dato dalla media dei punteggi assegnati.

Nel caso in cui il valutato sia in corso d'anno assegnato ad altra mansione e a diversa struttura organizzativa, la valutazione finale del comportamento organizzativo è effettuata dal valutatore di riferimento al 31 dicembre dell'esercizio di competenza ed è determinata dalla media ponderata dei punteggi assegnati nell'anno di riferimento.

9. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

In caso di risultato complessivo non condiviso, il valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni ricorrendo alle procedure di conciliazione.

Il valutato, senza sottoscrivere la scheda, nel termine di 5 giorni dalla comunicazione della valutazione, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni.

Il valutatore entro 5 giorni dal ricevimento della richiesta, nella stessa forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

Se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la Scheda contenente la nuova valutazione finale verrà sottoscritta da entrambe le parti; se le parti non concordano, la scheda di valutazione finale, sottoscritta esclusivamente dal valutatore, reca la firma del valutato unicamente per presa visione.

In questo secondo caso, fermo restando il diritto del valutato di rivolgersi all'autorità giurisdizionale (art. 410 c.p.c.), l'interessato chiede entro i 10 giorni successivi l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione, mediante presentazione di una richiesta scritta di riesame indirizzata al Conciliatore.

Il Conciliatore è individuato nel:

- Segretario Generale, qualora il valutatore sia il Dirigente d'area;

- nell'OIV, qualora il valutatore sia il Segretario Generale.

Il Conciliatore, acquisito il fascicolo dal valutatore, esamina le contestazioni e fissa, entro 10 giorni dalla richiesta, un incontro con il lavoratore che per l'occasione potrà farsi rappresentare o assistere anche dalla RSU o dal proprio rappresentante sindacale.

Il Conciliatore, nel termine dei successivi 10 giorni, comunica al valutatore una proposta motivata modificativa, integrativa o confermativa della valutazione.

Il valutatore nei successivi 5 giorni dal ricevimento del parere può accogliere le modifiche proposte dal Conciliatore o confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta da consegnare al valutato per la firma di presa visione.

Per il Segretario Generale e per la dirigenza l'eventuale procedura di conciliazione si svolgerà alla presenza dell'OIV e dell'organo che ha effettuato le valutazioni contestate.

In nessun caso, a seguito della procedura di cui al presente articolo, la valutazione può essere rivista al ribasso.

10. VALUTAZIONE NEGATIVA

Il nuovo comma 5-bis dell'articolo 3 del D.Lgs n. 150/2009, introdotto dal D.Lgs. n. 74/2017, disciplina le conseguenze della valutazione negativa del personale. In particolare, stabilisce che la stessa rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale ex articolo 21 del D.Lgs n. 165/2001 (che può portare all'impossibilità di rinnovo dell'incarico dirigenziale, fino alla revoca dell'incarico stesso) e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare (o per insufficiente rendimento, ex art. 55-quater, comma 1, lett. f-quinquies del D.Lgs n. 165/2001), per il quale è necessaria una valutazione negativa reiterata nell'arco dell'ultimo triennio.

La valutazione negativa tiene conto anche della "violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza".

La soglia percentuale minima di valutazione individuale al di sotto della quale, per tutti i dipendenti (S.G., Dirigenti, P.O./A.P., altro personale), non è previstala partecipazione alla distribuzione delle premialità connesse alla performance, è pari al 30%.

L'accertata violazione del codice di comportamento da cui sia derivata l'applicazione di sanzioni disciplinari, superiori al rimprovero scritto, esclude il dipendente destinatario della sanzione dalla valutazione e conseguentemente dalla partecipazione alla distribuzione delle premialità connesse alla performance.

L'avvio di un procedimento disciplinare a carico del soggetto valutato, determina la sospensione del processo valutativo in corso.

11. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE E AGGIORNAMENTO DEL SMVP

Nel rispetto delle indicazioni di cui all'art 7 del D.Lgs n. 150/2009, in forza del quale le amministrazioni adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance, all'atto dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione (entro il mese di ottobre), il Segretario Generale, in raccordo con l'OIV, e avvalendosi del supporto dell'apposita Struttura, provvede a verificare la necessità di aggiornare il SMVP alla luce delle eventuali variazioni intervenute nel contesto interno ed esterno.

L'aggiornamento, nel rispetto del principio espresso dall'art. 9 comma 1 lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009, potrà riguardare anche soltanto le percentuali relative all'incidenza della performance organizzativa e della performance individuale sul calcolo del compenso accessorio.

Qualora quest'ultimo non presenti novità sostanziali e tali da indurre l'esigenza di modificare il Sistema, l'ente esplicita tale circostanza, attraverso una deliberazione della Giunta camerale riguardante la conferma del Sistema vigente.

Tale atto sarà adottato entro il 31 dicembre e, comunque, non oltre l'approvazione del Piano della performance relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione.

Allegato 1.a) "Catalogo di riferimento dei comportamenti" – Fattori per la valutazione dei comportamenti e delle competenze del personale Dirigente

Capacità di interpretare le direttive degli organi di governo della Camera di commercio e di tradurrein azioni le linee di indirizzo definite
Gestisce le relazioni con gli organi di indirizzo comprendendo le esigenze dell'interlocutore e fornendo allo stesso assistenza tecnica efficiente e di qualità e collaborazione orientata ai risultati, in una logica di confronto che evita contrapposizioni e conflitti.
Non ha dimostrato la capacità di gestione delle relazioni con l'organo politico. Non ha fornito, se richiesta, una completa assistenza tecnica.
Ha dimostrato una non completa capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo. A volte ha manifestato difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore e/o ha fornito, se richiesta, una scarsa assistenza tecnica.
Ha dimostrato una adeguata capacità di gestire le relazioni con gli organi di indirizzo e di comprendere le esigenze dell'interlocutore, fornendo nella maggior parte dei casi, se richiesta, assistenza tecnica e collaborando in modo sufficiente per il raggiungimento degli obiettivi.
Ha dimostrato una buona capacità di gestire le relazioni con gli organi di indirizzo e di comprendere le esigenze dell'interlocutore, fornendo assistenza tecnica e collaborando in modo significativo per il raggiungimento degli obiettivi. Ha gestito le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo a tradurre efficacemente in azioni le linee strategiche definite.
Ha dimostrato una eccellente capacità di gestire le relazioni con gli organi di indirizzo e di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore, fornendo una capillare assistenza tecnica e collaborando in modo determinante per il raggiungimento degli obiettivi. Ha gestito le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo a tradurre in modo eccellente in azioni le linee strategiche definite.

Capacità di presidiare il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'ente
Organizza e gestisce in modo efficiente ed efficace le risorse affidate e presidia puntualmente e costantemente il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ente.
Ha contribuito in maniera non adeguata all'attività di programmazione e pianificazione dell'Ente. Difficoltà e scarsa capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate.
Ha promosso parzialmente l'attività di programmazione. Ha contribuito in modo non completamente sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha presidiato solo parzialmente e con frequenti ritardi il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ente.
Ha promosso in modo sostanzialmente adeguato l'attività di programmazione. Ha contribuito in modo adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha presidiato in buona parte, prevalentemente nei tempi, il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ente.
Ha promosso con buon impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Ha mostrato buone capacità e ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha presidiato costantemente e puntualmente il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ente.
Ha promosso con intensità e impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il massimo rispetto dei tempi. Ha mostrato notevole capacità e ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha presidiato in modo particolarmente efficace e proattivo il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ente.

Capacità di orientamento ai risultati, di responsabilizzazione al loro conseguimento e di monitoraggio periodico
Dimostra capacità propositiva e progettuale, finalizzata al miglioramento dei risultati e dei processi, tramite una gestione efficiente e un monitoraggio costante.
Ha dimostrato scarso orientamento ai risultati finali. Le attività di competenza sono stati di livello per niente adeguato al ruolo rivestito.
Ha dimostrato un orientamento ai risultati finali ancora non del tutto soddisfacente, concentrandosi più sulle singole attività di lavoro che sull'esito finale dello stesso. Gli elaborati e le attività di competenza sono stati in alcuni casi di non elevato livello qualitativo e hanno richiesto interventi di correzione. Ha garantito in alcuni casi una non completa puntualità e precisione nella realizzazione dei risultati.
Ha dimostrato un adeguato orientamento ai risultati finali, concentrandosi in modo soddisfacente sia sulle singole attività di lavoro che sull'esito finale dello stesso. Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di livello di qualità e affidabilità adeguato. Generalmente ha garantito puntualità e precisione nella realizzazione dei risultati e nel loro monitoraggio.
Ha dimostrato un buon orientamento ai risultati finali propri e dell'Area di competenza. Le attività sono state svolte con un grado elevato di qualità e di affidabilità. Ha garantito buona puntualità e precisione nell'ottenere i risultati e nel loro monitoraggio.
Ha dimostrato un altissimo orientamento ai risultati finali propri e dell'Area di competenza, con livelli di qualità eccellenti. Le attività sono state svolte in modo esemplare, con grande qualità, flessibilità di intervento e totale affidabilità. Ha garantito massima puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'Area di competenza e nel loro monitoraggio.

Capacità di ricercare, promuovere e gestire innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano un miglioramento dell'azione amministrativa in termini di produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza
Sviluppa l'orientamento all'innovazione dei prodotti/servizi. Realizza idee innovative, semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi.
Non ha dimostrato la capacità di adattarsi al cambiamento sia dell'Area di competenza che dell'Ente rallentando e ostacolando il processo di cambiamento.
Ha dimostrato una capacità non sempre adeguata di adattamento ai mutamenti organizzativi, sia dell'Area di competenza sia dell'Ente, non contribuendo in modo adeguato ai processi di cambiamento. Difficilmente ha proposto l'applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi.
Ha dimostrato una capacità sufficiente di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'Area di competenza sia dell'Ente, contribuendo secondo le proprie competenze ai processi di cambiamento. È intervenuto, su indirizzi e direttive, nel risolvere problemi tecnico-professionali con sufficiente tempestività e proponendo a volte innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi.
Ha dimostrato una buona capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi, sia dell'Area di competenza sia dell'Ente, apportando un contributo rilevante ai processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso una attenta lettura del contesto di riferimento. È intervenuto direttamente nel risolvere problemi imprevisti o urgenti con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative.
Ha dimostrato una altissima capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi, sia dell'Area di competenza sia dell'Ente, avendo un ruolo determinante nei processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso un attenta lettura del contesto di riferimento. È intervenuto direttamente nel risolvere problemi imprevisti o urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, eccellente capacità di individuare soluzioni alternative, cura dei particolari.

Capacità di progettare, attivare e coordinare processi di lavoro trasversali al fine di incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti
E' capace di organizzare il lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati e di diffondere le proprie competenze, al fine di incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti.

Non è riuscito ad organizzare il lavoro proprio e altrui in maniera tale da arricchire il ruolo dei collaboratori e, contestualmente, l'efficienza dell'Ente in termini di servizi resi all'utenza.
Ha avuto una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui, non riuscendo a favorire l'integrazione e il miglioramento dei processi e l'incremento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi offerti.
Ha avuto una soddisfacente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui, prevalentemente favorendo l'integrazione e il miglioramento dei processi di lavoro e l'incremento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi offerti. Ha fornito, su richiesta, informazioni relative al lavoro secondo l'ottica del gruppo.
Ha avuto una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro. Ha dimostrato orientamento ad allargare e arricchire il ruolo dei collaboratori in funzione dell'incremento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi offerti.
Ha avuto una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere la completa integrazione e il miglioramento dei processi di lavoro. Ha avuto un elevato orientamento ad ampliare e arricchire il ruolo dei collaboratori in funzione dell'incremento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi offerti all'utenza. Risulta determinante per perseguire le finalità complessive dell'Ente.

Capacità di adottare misure atte a favorire il benessere organizzativo e la comunicazione interna
E' capace di gestire le relazioni con i colleghi, volte alla condivisione di valori comuni, alla realizzazione dei servizi dell'Ente e allo scambio di informazioni.
Non ha per niente contribuito al miglioramento del clima organizzativo mostrando difficili capacità relazionali. Scarsa disponibilità.
Ha intrattenuto rapporti di collaborazione migliorabili nella disponibilità verso i colleghi. Poche volte ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto.
Ha contribuito in parte al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente sia del miglioramento della comunicazione interna. Ha dimostrato adeguate capacità di relazione con i colleghi, in termini di correttezza e disponibilità. Ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto. Ha dimostrato sufficiente propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.
Ha contribuito in maniera importante al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente sia del miglioramento della comunicazione interna. Ha dimostrato buone capacità di relazione con i colleghi in termini di correttezza e disponibilità. Ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione. Ha dimostrato buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.
Ha contribuito in maniera determinante al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente sia del miglioramento della comunicazione interna. Ha dimostrato forte attenzione e abilità nelle relazioni con i colleghi. 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.

Capacità di motivare, guidare, e valorizzare i collaboratori favorendo la loro autonomia e la loro crescita professionale.
E' capace di motivare le persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto.
Ha dimostrato una sensibilità a motivare i collaboratori non adeguata al ruolo ricoperto. Non ha contribuito all'organizzazione e coordinamento del personale assegnato. Scarsa autonomia organizzativa.
Ha mostrato una parziale sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e della loro crescita professionale. Ha contribuito solo in parte all'organizzazione delle risorse umane.
Ha mostrato sufficiente sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e per la loro crescita professionale. Ha contribuito in maniera soddisfacente all'organizzazione delle risorse umane. Ha mostrato adeguate capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori.
Ha mostrato buone capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, favorendo la loro crescita professionale. Ha contribuito efficacemente all'organizzazione delle risorse umane. Ha mostrato buone capacità di

sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori anche attraverso l'uso della delega.
Ha mostrato notevoli capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, favorendo la loro crescita professionale. Ha offerto un contributo particolarmente significativo all'organizzazione delle risorse umane. Ha mostrato elevate capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori attraverso un efficace uso della delega.

Capacità di prevenire e gestire i conflitti interni
Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo da un lato la qualità delle scelte organizzative ed evitando, dall'altro lato, contrapposizioni e conflitti.
Ha manifestato profonde lacune nella capacità di gestione delle relazioni con il personale assegnato non riuscendo per niente a comprendere le esigenze dell'interlocutore.
Ha dimostrato una non completa capacità di gestione delle relazioni interne, avendo difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore. Ha dimostrato una scarsa capacità di evitare contrapposizioni e conflitti.
Ha dimostrato una adeguata capacità di gestione delle relazioni interne, dimostrando di comprendere le esigenze dell'interlocutore. Ha prevalentemente gestito le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo talvolta ad anticipare situazioni di conflitto.
Ha dimostrato una buona capacità di gestione delle relazioni interne, dimostrando di comprendere le esigenze dell'interlocutore. Ha gestito le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità delle scelte organizzative e al contempo spesso anticipando situazioni di conflitto
Ha dimostrato una eccellente capacità di gestione delle relazioni interne, dimostrando di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore. Ha sempre gestito le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo in modo continuo la qualità delle scelte organizzative e anticipando, al contempo anticipando sempre situazioni di conflitto.

Capacità di progettare, attuare e monitorare azioni coerenti con i principi generali in materia di trasparenza e anticorruzione
Progetta, attua e monitora azioni coerenti con i principi generali in materia di trasparenza e anticorruzione.
Ha adempiuto alle misure previste dal PTPC con imprecisione e attenzione. Non ha monitorato le azioni relative ai principi generali in materia di trasparenza e anticorruzione.
Ha dimostrato scarsa capacità di progettare, attuare e monitorare azioni coerenti con i principi generali in materia di trasparenza e anticorruzione. Ha necessitato di solleciti per adempiere alle misure previste dal PTPCT.
Ha dimostrato adeguata capacità di progettare, attuare e monitorare azioni coerenti con i principi generali in materia di trasparenza e anticorruzione. Ha sostanzialmente adempiuto con puntualità alle misure previste dal PTPCT.
Ha dimostrato buona capacità di progettare, attuare e monitorare azioni coerenti con i principi generali in materia di trasparenza e anticorruzione. Ha adempiuto con puntualità alle misure previste dal PTPCT, talvolta proponendone di nuove.
Ha dimostrato ottima capacità di progettare, attuare e monitorare azioni coerenti con i principi generali in materia di trasparenza e anticorruzione. Ha adempiuto con puntualità e precisione alle misure previste dal PTPCT, analizzando criticamente l'efficacia delle stesse al fine di adottare misure sempre più adeguate alle esigenze di prevenzione della corruzione.

Capacità di raccordo tra le strategie dell'ente e l'attività dell'Azienda Speciale
Raccorda le strategie definite dagli organi di governo della Camera e l'attività dell'Azienda Speciale e delle società e degli enti associativi partecipati.
Dimostra inadeguate capacità di raccordare strategie dell'Ente e attività dell'Azienda Speciale. Manca una programmazione realmente integrata.
Ha dimostrato una non completa capacità di raccordare le strategie dell'Ente e l'attività dell'Azienda Speciale e degli organismi partecipati. La programmazione è scarsa.
Ha dimostrato un'adeguata capacità di raccordare le strategie dell'Ente e l'attività dell'Azienda Speciale e degli organismi partecipati. La programmazione è risultata sostanzialmente integrata, in particolare nella parte strategica.
Ha dimostrato di avere una buona capacità di raccordare le strategie dell'Ente e l'attività dell'Azienda Speciale e/o degli organismi partecipati. La programmazione è risultata integrata, sia nella parte strategica sia in quella operativa.
Ha dimostrato un'eccellente capacità di raccordare le strategie dell'Ente e l'attività dell'Azienda Speciale e degli organismi partecipati. La programmazione è risultata pienamente integrata, sia nella parte strategica sia in quella operativa, oltre che nella rendicontazione dei risultati.

Allegato 1.b) "Catalogo di riferimento dei comportamenti" – Fattori per la valutazione dei comportamenti e delle competenze del personale di categoria A, B, C, D e incaricato di PO

Svolgimento dei compiti assegnati con precisione e accuratezza
Svolgimento dei compiti assegnati in termini di affidabilità, tempestività, completezza e qualità. Impegno nella verifica del proprio lavoro per prevenire errori e per garantire il rispetto di un livello ottimale dei risultati finali.
Non ha svolto i compiti assegnati in modo adeguato in relazione al proprio ruolo. Non si è concentrato sulle singole attività di lavoro. Mancanza di precisione e accuratezza.
Ha svolto i compiti assegnati in modo non sufficiente in relazione al proprio ruolo. Si è concentrato più sulle singole attività di lavoro che sull'esito finale dello stesso. Il lavoro è risultato di non elevato livello qualitativo e ha richiesto interventi correttivi.
Ha svolto in modo sufficiente i compiti assegnati relativamente al proprio ruolo. Il lavoro è risultato di solito ordinato e presentabile e svolto con un grado soddisfacente di qualità e di affidabilità. Generalmente ha verificato la qualità delle prestazioni rese, che tendenzialmente sono state eseguite con la necessaria precisione.
Ha svolto correttamente i compiti assegnati in relazione al proprio ruolo. Il lavoro è risultato completo, ben presentato e accurato e svolto con un buon grado di qualità e di affidabilità. Ha verificato sistematicamente la qualità delle prestazioni rese, che sono risultate nel complesso adeguate.
Ha svolto con grande precisione i compiti assegnati in relazione al proprio ruolo. Il lavoro è risultato eccellente, superando le richieste e le aspettative, e svolto con grande qualità, flessibilità di intervento e totale affidabilità. La qualità delle prestazioni rese si è costantemente mantenuta a livelli più che elevati con risultati ottimali.

Puntualità e rispetto dei tempi
Rispetto degli orari e delle scadenze richieste, fissate da normative o stabilite dall'Ente, in riferimento alle proprie mansioni, sia in condizioni di normalità sia in quelle di emergenza, garantendo il raggiungimento degli obiettivi assegnati e il rispetto dei tempi.
Non è riuscito a svolgere i compiti assegnati distribuendosi in maniera autonoma il tempo a disposizione. Scarsa predisposizione alla capacità di rispettare i tempi di scadenza.
Solo se sollecitato ha accelerato i tempi di lavoro e garantito la puntualità e il rispetto delle scadenze. Nei casi di scarsità di tempo, ha avuto difficoltà ad affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro
Il lavoro è stato svolto con la rapidità e la puntualità richiesta dai compiti assegnati senza comprometterne l'accuratezza. In situazioni di scarsità di tempo ha dimostrato di affrontare le situazioni in maniera sufficientemente positiva riadattando i propri tempi di lavoro.
La rapidità e la puntualità del lavoro svolto è stata pienamente rispondente a quanto richiesto. Di norma ha organizzato efficacemente le attività assegnate. In situazioni di scarsità di tempo ha con frequenza dimostrato di

affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro, senza pregiudicare i risultati finali.
La rapidità, la puntualità e il rendimento del lavoro sono stati superiori a quanto richiesto. Ha organizzato efficacemente le proprie attività anche in presenza di situazioni impreviste. Quando necessario, è sempre stato disponibile ad attivarsi per il rispetto delle scadenze. Nei casi di scarsità di tempo ha affrontato le situazioni in maniera molto positiva con un ottimo spirito d'iniziativa.

Orientamento agli utenti esterni
Gestione del rapporto con gli interlocutori esterni in modo professionale per meglio comprenderne richieste ed esigenze, attivandosi, se necessario, anche in collaborazione con i servizi di competenza.
Non ha mostrato attenzione alle esigenze dell'utenza. Non ha curato la disponibilità verso le richieste degli utenti.
Ha dimostrato una non sufficiente propensione a comprendere le necessità degli utenti e a entrare in rapporto con loro, rimanendo legato a un ruolo rigido e riorientando poco il proprio comportamento organizzativo.
Ha dimostrato disponibilità nei confronti delle richieste degli utenti se queste sono risultate adeguatamente precisate, riorientando in modo sufficiente il proprio comportamento organizzativo.
Ha interpretato correttamente le richieste e gli atteggiamenti degli utenti riuscendo a stabilire con loro relazioni positive, dimostrando una buona capacità di rilevarne i bisogni e riorientando il proprio comportamento organizzativo.
Ha dimostrato una elevata capacità di comunicazione con gli utenti, cercando sempre di comprenderne le esigenze, anche in situazioni di particolare difficoltà, mettendo in atto comportamenti e relazioni appropriati.

Orientamento alle soluzioni di problemi
Ricerca della soluzione più efficace e più adatta alle situazioni problematiche attraverso comportamenti e/o analisi, al fine di risolvere i problemi stessi. Formulazione di linee di azione in grado di favorire l'assunzione di decisioni, anche attraverso nuove soluzioni. *Assunzione di decisioni in modo tempestivo, anche valutando approcci alternativi.*
Non è riuscito ad affrontare le problematiche ordinarie manifestando scarsa capacità di ricercare soluzioni finalizzate al miglioramento dei processi.
Ha dimostrato scarsa attitudine a comportamenti e/o analisi finalizzati a intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi. Ha avuto difficoltà anche nella gestione delle problematiche ordinarie, richiedendo frequenti interventi di supporto e/o correttivi. Difficilmente è stato autonomo nelle decisioni.

E' riuscito ad affrontare un numero limitato di problemi, fornendo soluzioni adeguate, anche se non ottimali. Ha dimostrato sufficiente attitudine a comportamenti e/o analisi finalizzati a intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi e sufficiente capacità di gestire problematiche ordinarie, mentre rimane approssimativa la gestione di quelle straordinarie.
E' riuscito ad affrontare con un valido livello di approfondimento più problemi selezionando gli elementi essenziali e individuando soluzioni operativamente utili. Ha dimostrato buona attitudine a comportamenti e/o analisi finalizzati a intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi. Ha saputo spesso prefigurare opzioni di scelte alternative e adeguate al conseguimento dei risultati.
Ha dimostrato di porre in relazione tra loro diversi e complessi problemi con un elevato livello di approfondimento, ottimizzando i dati a disposizione in una visione d'insieme. Ha dimostrato elevata attitudine a comportamenti e/o analisi finalizzati a intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi. Ha dimostrato ottima capacità di individuare proposte, anche alternative, per la soluzione dei problemi. Rappresenta un valido supporto per il proprio responsabile.

Orientamento al team working
Attitudine a lavorare in squadra, fornendo il proprio apporto nel rispetto delle opinioni e dei punti di vista degli altri membri del team, favorendo con il proprio comportamento un approccio collaborativo e costruttivo, allo scopo di perseguire il risultato più efficace per il gruppo.
Ha dimostrato nel corso dell'anno difficoltà a lavorare con le altre persone. Inadeguata e scarsa disponibilità di seguire indicazioni senza discutere.
Ha compiuto nel corso dell'anno pochi tentativi di migliorare le relazioni di lavoro interpersonali. Sporadicamente è stato disponibile a seguire le indicazioni senza discutere.
Pur manifestando alcune difficoltà a lavorare con altre persone, ha cercato di cooperare. Si è generalmente dimostrato cortese e disponibile con i colleghi.
Ha avuto nel corso dell'anno buone relazioni con i colleghi. Efficace nelle riunioni e nel trattare con gli altri, si è dimostrato sempre cooperativo e capace di atteggiamenti e comportamenti franchi e costruttivi, non perdendo mai di vista il risultato più efficace per il gruppo.
Ha dimostrato nel corso dell'anno un comportamento molto positivo nei confronti dei colleghi. Rispettoso delle opinioni e degli interessi degli altri, ha sempre agevolato il confronto reciproco allo scopo di perseguire il risultato più efficace per il gruppo.

Comunicazione e negoziazione
Comprensione e valorizzazione di punti di vista differenti, promozione di cooperazione e collaborazione tra i colleghi e gli uffici, agevolando il lavoro altrui, stimolando e favorendo la condivisione delle informazioni e la circolazione delle conoscenze tra colleghi. *Prevenzione e risoluzione dei conflitti attraverso l'ascolto e la comprensione delle esigenze dei colleghi con cui ci si relaziona.*
Non è riuscito a dimostrare la consapevolezza del suo ruolo all'interno dell'organizzazione. Ha manifestato profonde lacune nella capacità di gestione delle relazioni con colleghi e superiori. Inadeguate capacità di comprensione delle esigenze dell'interlocutore.
Ha dimostrato una non completa consapevolezza del suo ruolo all'interno dell'organizzazione, con lacune nella capacità di gestione delle relazioni con colleghi e superiori e con difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore.

Ha dimostrato sufficiente consapevolezza del proprio ruolo e sufficiente capacità di gestione delle relazioni con colleghi e superiori, dimostrando generalmente di comprendere le esigenze dell'interlocutore. Ha tendenzialmente gestito le relazioni secondo una logica di confronto.
Ha dimostrato consapevolezza del proprio ruolo e buona capacità di gestione delle relazioni con colleghi e superiori, comprendendo le esigenze dell'interlocutore. Ha gestito le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando spesso situazioni di conflitto.
Ha dimostrato consapevolezza del proprio ruolo ed eccellente capacità di gestione delle relazioni con colleghi e superiori, comprendendo e anticipando le esigenze dell'interlocutore. Ha costantemente gestito le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando sempre situazioni di conflitto.

Organizzazione e gestione del personale
Valorizzazione delle risorse umane secondo le attitudini e le abilità di ciascuno e in coerenza con le mansioni affidate. Incentivazione e motivazione delle persone, attraverso l'attribuzione di attività adeguate a ruoli e propensioni, la promozione del senso di appartenenza all'ufficio e la valorizzazione del contributo di ognuno ai risultati di performance organizzativa.
Non è riuscito ad organizzare e gestire il personale assegnato. Inadeguatezza nel predisporre programmi e metodi di controllo delle risorse disponibili
Ha manifestato difficoltà nell'organizzare e gestire il personale, riuscendo con fatica a ottenere le prestazioni richieste ai propri collaboratori. Dovrebbe impegnarsi maggiormente nello stabilire programmi, nell'impiegare le risorse disponibili e nel predisporre adeguati metodi di controllo.
Ha mostrato una sufficiente capacità organizzativa in presenza di flussi di lavoro regolari e quantitativamente contenuti, riuscendo, in tal caso, a ottenere dai collaboratori sufficienti risultati. Dovrebbe impegnarsi maggiormente nella ripartizione dei compiti e delle funzioni e nello sviluppare la capacità di motivare.
Ha organizzato adeguatamente le risorse assegnate riuscendo ad ottenere dai collaboratori i risultati previsti. Ha ottenuto consenso e collaborazione. Ha impiegato opportunamente le risorse disponibili, delegando in modo efficiente compiti e responsabilità e predisponendo e attuando adeguati metodi di controllo.
Ha organizzato le risorse assegnate in maniera eccellente integrandole al meglio delle possibilità offerte e raggiungendo i risultati attesi. Ha ottenuto con facilità dai collaboratori consenso e collaborazione, anche assegnando compiti adatti alle loro caratteristiche. Ha promosso lo sviluppo professionale dei collaboratori attraverso comportamenti finalizzati alla loro crescita.

Programmazione e pianificazione
Impostazione, pianificazione e organizzazione del lavoro per obiettivi, anche scegliendo tra più alternative, utilizzando in modo efficace ed efficiente le risorse (umane, finanziarie, strumentali, culturali) a propria disposizione allo scopo di assicurare l'ottimale andamento dell'Ente.
Ha manifestato inadeguate e scarse capacità di analisi e pianificazione delle attività e di coordinamento.
Ha manifestato contenute capacità di analisi, di pianificazione delle attività e dicoordinamento, attuando scarsi controlli e aggiustamenti per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Ha avuto di frequenza necessità del supporto del responsabile/Dirigente.
E' stato sufficientemente capace di valutare le risorse necessarie, pianificando le attività attraverso un'equilibrata distribuzione dei compiti. Ha attuato, a volte, adeguati controlli e aggiustamenti per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Il supporto del responsabile/Dirigente è stato occasionale.
E' stato capace di valutare in modo adeguato ed autonomo le risorse necessarie, gestendole efficacemente, attraverso la pianificazione delle attività, l'assegnazione degli incarichi e l'utilizzo della delega. Ha attuato buoni controlli ed aggiustamenti per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.
Nelle attività organizzative e di coordinamento ha manifestato un'ottima capacità di assegnare incarichi secondo le

necessità e le priorità, dimostrando una notevole capacità di pianificazione e programmazione. Ha attuato controlli e aggiustamenti tanto da raggiungere risultati superiori a quelli prefissati.

Flessibilità
Partecipazione alle esigenze di flessibilità dell'unità organizzativa di appartenenza e/o dell'Ente nel suo complesso, principalmente attraverso la disponibilità a svolgere compiti o funzioni non abituali.
Non mostra alcuna disponibilità a svolgere carichi di lavoro o funzioni non abituali.
Dimostra scarsa flessibilità nello svolgimento dei compiti e delle funzioni attribuite in relazione al profilo professionale di appartenenza. E' poco disponibile, in caso di bisogno, ad essere adibito a mansioni equivalenti.
Pur non dimostrando piena disponibilità allo svolgimento di compiti e mansioniequivalenti, in caso di bisogno dà il suo contributo in una situazione nuova.
Dimostra disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, compiti e mansioni equivalenti, anche se normalmente non richieste.
Al fine di risolvere problemi contingenti si dimostra disponibile a interpretare il proprio ruolo in modo flessibile, svolgendo anche compiti normalmente non richiesti senza attendere sollecitazioni e direttive dei responsabili.

Capacità propositiva
Atteggiamento di costante apertura, attitudine a formulare proposte in ordine all'adozione di soluzioni innovative o migliorative nell'organizzazione del lavoro e/o nella gestione dei compiti e/o delle funzioni assegnati.
Mostra un atteggiamento di chiusura e non è capace di formulare proposte migliorative di alcun tipo
Manifesta scarsa iniziativa personale subendo spesso gli eventi senza formulare alcuna proposta innovativa o migliorativa delle problematiche di lavoro provenienti dall'esterno.
Dimostra una sufficiente capacità di sviluppo dell'innovazione. Reagisce alle situazioni di necessità prevalentemente su sollecitazione di superiori o colleghi. Talvolta propone soluzioni innovative o migliorative nell'ambito dei compiti e/o delle funzioni assegnati.
Propone soluzioni ai problemi legati alle attività quando necessario. E' attento alle opportunità di miglioramento del lavoro, dimostrando intraprendenza e originalità. Promuove iniziative e diverse modalità di lavoro.
Anticipa spesso l'insorgere di problemi, predisponendo soluzioni operative. Rende contributi creativi e innovativi al lavoro, proponendo con frequenza miglioramenti che consentono di incidere sui risultati complessivi.

Aggiornamento e sviluppo delle competenze
Arricchimento professionale attraverso studio ed esperienza per il miglioramento delle proprie conoscenze e competenze professionali.
Non mostra alcun interesse alle proposte formative utili per l'arricchimento professionale personale.
Manifesta disinteresse e scarsa volontà di fronte alle opportunità di aggiornamento e formazione professionale proposte. La partecipazione ai corsi di formazione obbligatori non porta a risultati tangibili dal punto di vista professionale.
Utilizza solo parzialmente le proprie conoscenze come strumento di risoluzione dei problemi e partecipa ai corsi di formazione e aggiornamento professionale disposti dall'Ente, trasferendo le proprie conoscenze solo se richiesto.
Manifesta interesse ad ampliare ed approfondire le proprie conoscenze tecnico professionali, cogliendo le opportunità di aggiornamento e formazione offerte dall'Ente. Trasferisce le nuove conoscenze nel proprio lavoro e nei rapporti con i colleghi.

Dimostra notevole disponibilità per le opportunità di aggiornamento e formazione professionale offerte dall'Ente. Mette sempre a disposizione degli altri le conoscenze acquisite ed coglie le opportunità di miglioramento professionale.

Capacità e iniziativa
Svolgimento dei propri compiti in modo autonomo e propositivo. Risoluzione di problemi pratici inerenti gli obiettivi assegnati, anche senza l'intervento dei responsabili, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti. Individuazione della soluzione più efficace ed adatta ai problemi, anche se inseriti in un contesto lavorativo di natura variabile.
Di fronte a situazioni che richiedono, nell'ambito di proprie competenze, di intraprendere un'azione con un intervento immediato non assume mai alcuna iniziativa.
Assume iniziative eccezionalmente in casi non complessi e con supporto altrui
Svolge le attività di competenza con il necessario grado di iniziativa personale e senso di responsabilità solo in presenza di sollecitazioni, presentando a volte difficoltà rispetto ad attività non predeterminate.
Svolge le attività di competenza con un buon grado di iniziativa personale e con senso di responsabilità, gestendole correttamente anche in presenza di attività non predeterminate.
Dimostra un grande senso di responsabilità e un elevato grado di iniziativa personale, gestendo in modo corretto e proponendo soluzioni diverse anche di fronte ad attività non predeterminate.

Adattamento ai cambiamenti organizzativi
Adattamento alle nuove situazioni, cambiamento o accettazione dei mutamenti dell'organizzazione necessari per conseguire i risultati attesi. Acquisizione di metodi e strumenti lavorativi e loro trasferimento in procedure formali utili ai fini dell'organizzazione del lavoro, assicurando la più ampia trasparenza dell'attività amministrativa. Messa in atto di comportamenti funzionali al cambiamento.
Ha una pessima capacità di adattarsi ai cambiamenti organizzativi
Dimostra una capacità non sufficiente e adeguata di adattamento ai mutamenti organizzativi, contribuendo scarsamente ai processi di cambiamento.
Dimostra una sufficiente capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi, contribuendo secondo le proprie competenze e conoscenze.
Dimostra una buona capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi, apportando un contributo operativo rilevante. Da prova di un elevato adattamento alle diverse situazioni che si presentano.
Dimostra un'elevata capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi, apportando un contributo operativo determinante. Si adatta con rapidità e in modo efficace alle diverse situazioni che si presentano.

Leadership
Autorevolezza e riconoscimento da parte dei propri collaboratori e del contesto esterno del proprio ruolo. Capacità di condurre e gestire riunioni di lavoro e gruppi di individui e di orientarli al risultato. Capacità di rappresentare un autorevole punto di riferimento per gli altri (colleghi, utenti, amministratori, ecc.) soprattutto in fasi caratterizzate da cambiamento. Capacità di motivare, facendo, se necessario, un uso equilibrato delle proprie competenze nonché delle funzioni di coordinamento e della facoltà di delega.
Non manifesta capacità di guida delle persone. Non organizza le attività di gruppo e e non definisce puntualmente i ruoli. Non comunica e non orienta i collaboratori verso il raggiungimento dell'obiettivo comune.
Comunica e orienta il gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo comune ma non in modo efficace. Non manifesta capacità di guida delle persone e non rappresenta per i collaboratori un punto di riferimento, necessitando del supporto del Dirigente.
Pur manifestando alcune lacune nell'esprimere la propria autorevolezza, èprevalentemente riuscito ad assumere una posizione di riferimento riconosciuta per motivare positivamente gli altri (colleghi, utenti, amministratori), come richiesto dal ruolo. Usa solo in parte le leve per stimolare il senso di appartenenza al gruppo e all'amministrazione.
Esprime una buona autorevolezza e dimostra buona capacità di guidare le persone. Riesce spesso ad assumere una posizione di riferimento riconosciuta per motivare positivamente gli altri (colleghi, utenti, amministratori) tanto da rappresentare per loro un punto di riferimento. Dà e richiede sistematicamente feedback sulle attività realizzate.
Ha una grande autorevolezza e un'elevata capacità di guidare le persone. Riesce in ogni situazione ad assumere una posizione di riferimento riconosciuta per motivare positivamente gli altri, per i quali rappresenta un punto di riferimento costante, anche nel lungo periodo. Usa le leve per stimolare il senso di appartenenza al gruppo

CAMERA DI COMMERCIO DI CAGLIARI

PERFORMANCE ORGANIZ.VA				DA 0 A 5	DA 6 A 29	DA 30 A 49	DA 50 A 59	DA 60 A 69	DA 70 A 79	DA 80 A 89	DA 90 A 100
ENTE E UNITA' ORGANIZZATIVA											
OBIETTIVO (DESCRIZIONE)	DESCRIZ. ATTIVITA'/CONTRIBUTO RICHIESTO	PESO OBIETTIVO DA 0 A 100	VALUTAZ. OBIETTIVO DA 0 A 100	0%	0%	30%	40%	60%	75%	90%	100%
A		5	100	0	0	0	0	0	0	0	100
B		35	100	0	0	0	0	0	0	0	100
C		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ECCETERA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		40									
TOTALE VALUTAZIONE PERFORMANCE ORG.VA			100	0	0	0	0	0	0	0	100

PERFORMANCE INDIVIDUALE				DA 0 A 5	DA 6 A 29	DA 30 A 49	DA 50 A 59	DA 60 A 69	DA 70 A 79	DA 80 A 89	DA 90 A 100
OBIETTIVO (DESCRIZIONE)	DESCRIZ. ATTIVITA'/CONTRIBUTO RICHIESTO	PESO OBIETTIVO DA 0 A 100	VALUTAZ. OBIETTIVO DA 0 A 100	0%	0%	30%	40%	60%	75%	90%	100%
A		5	100	0	0	0	0	0	0	0	100
B		25	100	0	0	0	0	0	0	0	100
C		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ECCETERA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		30									
TOTALE VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE			100	0	0	0	0	0	0	0	100

COMPORTAMENTI				DA 0 A 5	DA 6 A 29	DA 30 A 49	DA 50 A 59	DA 60 A 69	DA 70 A 79	DA 80 A 89	DA 90 A 100
				INADEGUATO		MEDIOCRE		SUFFICIENTE		BUONO	ECCELLENTE
OBIETTIVO (DESCRIZIONE)	DESCRIZ. ATTIVITA'/CONTRIBUTO RICHIESTO	PESO OBIETTIVO DA 0 A 100	VALUTAZ. OBIETTIVO DA 0 A 100	0%	0%	30%	40%	60%	75%	90%	100%
A		7	89	0	0	0	0	0	0	89	0
B		23	50	0	0	0	50	0	0	0	0
C		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ECCETERA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		30									
TOTALE VALUTAZIONE COMPORTAMENTO			59,1	0	0	0	0	59,1	0	0	0
TOTALE VALUTAZIONE INDIVIDUALE E COMPORTAMENTI		60	79,55	0	0	0	0	0	0	79,55	0
VALUTAZIONE FINALE COMPLESSIVA		**100**	**88**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**87,73**	**0**