



Camera di Commercio  
Cuneo

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Anno 2022

*Approvato dalla Giunta con deliberazione n. 54 del 23 maggio 2022  
Parere vincolante dell'OIV in data 18 maggio 2022*

## Sommario

PREMESSA.....	2
1. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	3
2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	6
2.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati.....	7
2.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target.....	7
2.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa.....	9
2.4 Valutazione della performance organizzativa.....	10
2.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	11
3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	11
3.1 Requisiti e principi.....	12
3.2 Criteri e fattori di valutazione del personale.....	13
3.2.1 Personale con qualifica dirigenziale.....	13
3.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa.....	14
3.2.3 Personale non dirigente.....	14
3.3 Modalità di valutazione della performance individuale.....	15
3.4 Procedure di conciliazione.....	19
4. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA.....	20
5. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO.....	20
6. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI .....	20
APPENDICE.....	21

## PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è il complesso di regole, procedure, attori e strumenti, con le relative relazioni di reciprocità e integrazioni, grazie al quale l'ente sovrintende all'attività di valutazione e misurazione sia organizzativa che individuale.

Tale documento, adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica, dettaglia le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema, le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Al riguardo, l'art. 7 c. 1 d.lgs. 150/2009 stabilisce che *"Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione (OIV), il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)".*

L'OIV, nell'esprimere il proprio parere sul Sistema, tiene conto del contesto organizzativo e delle risorse dell'amministrazione, valutando la coerenza delle scelte operate con il quadro normativo vigente e con lo specifico contesto interno ed esterno.

Nel presente documento per l'analisi del contesto interno ed esterno si rimanda integralmente a quanto inserito nel Piano integrato di attività e organizzazione, approvato dalla Giunta camerale con il provvedimento n. 43 in data 29 aprile 2022.

# 1. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di Commercio di Cuneo.

Si tratta, in pratica, di una serie di regole che l'ente si è dato per gestire:

- le modalità di costruzione di obiettivi e relativi indicatori, ai diversi livelli (strategico, operativo, individuale);
- la produzione di reportistica avente rilevanza interna;
- la messa a punto della strumentazione operativa (sistema informativo, modelli di report, schede, ecc.);
- l'elaborazione di output (documenti) aventi rilevanza esterna all'ente;
- il presidio delle diverse fasi, con relative tempistiche e responsabilità in capo ai vari **soggetti coinvolti**.

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

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

Nel quadro delle linee approvate dal Consiglio e statuite nella programmazione pluriennale di mandato dell'ente, la struttura camerale procede a implementare il processo programmatico.

Tale processo è stato integrato con gli obiettivi di sistema proposti dall'Ufficio di Presidenza di Unioncamere nazionale in data 27/01/2022 ns. prot. 0003467 in attuazione delle previsioni contenute nell'ultimo CCNL della dirigenza camerale (siglato il 17/12/2020 art. 30, commi 5 e 6).

Il Segretario Generale, tenuto conto delle linee strategiche e degli obiettivi di sistema, propone alla Giunta gli obiettivi dirigenziali destinati a realizzare le priorità politiche e, sentiti il dirigente e i titolari di posizione organizzativa (P.O.), indica i conseguenti obiettivi operativi,

previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

In accordo con la dirigenza e con i titolari di P.O., il Segretario Generale procede poi alla verifica della significatività degli obiettivi proposti, all'individuazione dell'obiettivo di struttura, degli indicatori e dei target.

Per formalizzare la definizione degli obiettivi individuali il Segretario Generale, previa condivisione con l'OIV e con la Giunta - per la corrispondente destinazione delle risorse aggiuntive, attribuisce gli obiettivi al Dirigente e, insieme a questo, li assegna ai titolari di Posizione organizzativa e al personale.

Una volta completata la fase di pianificazione, la tecnostruttura entra ovviamente in gioco anche nella fase successiva: gli uffici per quanto riguarda la rilevazione delle misure elementari che vanno ad alimentare gli indicatori; i responsabili (dirigenti o P.O.) per quanto riguarda gli indicatori degli obiettivi di competenza e l'asseverazione dei dati (validazione).

Dirigenza e P.O. sono parte attiva, poi, anche nella successiva fase di valutazione della performance organizzativa, allorché Segretario Generale, Dirigente e P.O. esaminano (in corso d'anno e al termine di esso), insieme alle strutture di supporto, il livello di performance espressa dagli indicatori e il conseguente grado di raggiungimento degli obiettivi a livello di ente, di area organizzativa o di struttura. Con riferimento agli obiettivi di sistema, la valutazione presuppone il confronto con i dati che saranno forniti da Unioncamere nazionale.

Tra le strutture di supporto, gli uffici che presidiano il Controllo di gestione (servizio di gestione del personale e servizio economico finanziario e i controller in essi incardinati) hanno il compito di far procedere concretamente la "macchina" dedicata al processo. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l'aggiornamento del SMVP), si occupano di sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.). In seguito, provvedono a verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati. I controller si confrontano, in sede di valutazione intermedia e finale, con i vari responsabili. Infine, sono incaricati dell'attività pratica di redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno. In pratica, i Controller hanno un ruolo operativo

essenziale e s'interfacciano con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti nel Ciclo della performance.

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

L'OIV è coinvolto con la Giunta nell'assegnazione degli obiettivi individuali al Segretario Generale e supporta quest'ultimo nell'individuare gli obiettivi della dirigenza. Entra altresì in campo nel supportare la successiva valutazione dell'uno e degli altri esprimendo il giudizio sugli obiettivi in sede di validazione della relazione della performance.

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

## 2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La misurazione e valutazione della performance organizzativa è un processo che culmina nella determinazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito del Ciclo di gestione della performance come fase intermedia tra quella di pianificazione/programmazione e quella successiva di rendicontazione.

La performance organizzativa della Camera di commercio di Cuneo è articolata su più livelli:

- la performance complessiva dell'ente
- la performance di area o servizio
- la performance delle singole unità organizzative dell'ente

Nei livelli di misurazione della performance organizzativa si tiene conto di indicatori sintetici, frutto di ponderazione delle performance rilevate relativamente agli obiettivi afferenti all'ambito complessivo della struttura, ai diversi ambiti strategici e alle diverse unità organizzative.

In sede di successiva valutazione, oltre a considerare gli indicatori composti di cui sopra, l'Organismo Indipendente di Valutazione analizza e prende in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere quantitativo e qualitativo, raccolte dai referenti delle unità organizzative coinvolte in questa fase del processo (Segretario generale, Dirigente, PO) relative agli ambiti di cui all'art. 8 d.lgs. n. 150/2009.

Vengono perciò messe a fuoco: le eventuali cause di *gap* tra performance programmata e performance rilevata; eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (*benchmarking*); informazioni integrative di carattere economico-contabile; mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle performance rilevate.

La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore (Organismo Indipendente di Valutazione) di formulare un giudizio motivato sull'andamento della Camera di commercio, esprimendolo nella certificazione di cui all'art. 14 comma 4 lett. c) del d.lgs. 150/ 2009.

## **2.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati**

Nell'impostare il proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance, la Camera di commercio di Cuneo ha adottato un approccio metodologico fondato sull'applicazione e declinazione nel proprio contesto organizzativo delle linee guida di Unioncamere.

Si tratta di un sistema di pianificazione e monitoraggio che ha le seguenti caratteristiche:

- uniformità e confrontabilità con enti omogenei di sistema
- trasparenza e verificabilità dei risultati
- concretezza e rispondenza al contesto organizzativo

Esso si connota come adeguato a consentire una compiuta e organica gestione e rappresentazione della performance organizzativa dell'ente, in quanto analizza ognuno degli ambiti di valutazione calandolo nella realtà operativa.

## **2.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target**

Gli elementi fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della Camera di commercio di Cuneo sono gli obiettivi, gli indicatori, le relative misure e i target.

Al raggiungimento degli obiettivi, sia strategici che operativi, possono concorrere uno o più indicatori, a loro volta composti da una o più misure elementari.

### **OBIETTIVI**

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

- **Obiettivi strategici**, fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli assi prioritari d'intervento stabiliti dagli organi di indirizzo politico dell'ente in sede di pianificazione pluriennale.



- **Obiettivi dirigenziali e di sistema**, declinano gli obiettivi strategici nell'orizzonte annuale. Gli obiettivi di sistema sono definiti a livello nazionale per trovare applicazione uniforme nelle varie realtà camerali.
- **Obiettivi operativi**, rientrano negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività delle amministrazioni per ciascuna unità operativa, assicurando la coerenza dei singoli esercizi con l'orizzonte strategico.

## INDICATORI

Sono parametri, di carattere sia quantitativo (in prevalenza), sia qualitativo, che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi. La tipologia di indicatori è ispirata al sistema integrato camerale (PARETO) e ad altri sistemi di misurazione delle organizzazioni pubbliche. Gli indicatori sono collegati agli obiettivi e sono specificati in relazione a questi ultimi.

Le dimensioni della performance descritta dagli indicatori sono le seguenti:

- *Struttura*: quantificano elementi della struttura dell'Ente
- *Salute economica*: quantificano e qualificano i costi delle risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili).
- *Efficienza*: capacità di erogare un servizio impiegando la minor quantità di risorse; in altre parole, dato un certo livello di risorse, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo risultato possibile;
- *Efficacia*: capacità di raggiungere gli obiettivi organizzativi prefissati in termini di impatto sull'utenza
- *Volume*: capacità di raggiungere gli obiettivi quantitativi prefissati in termini di prodotti e servizi
- *Qualità*: livelli qualitativi effettivamente raggiunti e percepiti, misurabili in base a specifici indicatori e secondo quanto riscontrato dagli utenti ed espressi mediante la rilevazione della *customer satisfaction*
- *Indicatori DFP*: parametri di valutazione del Dipartimento della Funzione Pubblica che consentono il confronto con il panorama delle Pubbliche amministrazioni in generale

## MISURE

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

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

**COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI, DIRIGENZIALI, DI SISTEMA E OPERATIVI:** Il raggiungimento degli obiettivi strategici viene misurato e valutato attraverso gli indicatori a esso afferenti. La realizzazione peraltro è frutto di azioni declinate negli obiettivi dirigenziali, di sistema e operativi.

Gli indicatori adottati per gli obiettivi strategici e per quelli dirigenziali sono i medesimi del Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi (PIRA) che costituisce allegato del bilancio preventivo.

### ***2.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa***

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

La misurazione riguarda momenti e livelli diversi e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica.

La misurazione realizzata in periodi intermedi dell'esercizio è definita "monitoraggio".

La previsione di un monitoraggio intermedio è fondamentale per il Ciclo della performance della Camera di commercio. Esso consente di verificare se e in che modo l'ente è orientato verso il conseguimento della performance attesa.

La Camera di commercio di Cuneo effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

Laddove i tempi necessari per l'approvazione degli obiettivi non siano a inizio anno, il monitoraggio sarà realizzato alla fine del terzo trimestre.

Il controllo di gestione (supportato dai servizi di gestione del personale e dal servizio economico finanziario) cura il processo di monitoraggio della performance organizzativa. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è costantemente effettuata, nelle diverse unità organizzative, dai responsabili.

La validazione dei dati è, invece, competenza dei Dirigenti o delle Posizioni Organizzative, i quali possono facilitare la lettura degli indicatori con note di commento. Il monitoraggio viene formalizzato mediante compilazione di apposite Schede.

Il servizio di gestione del personale, sulla base dei dati condivisi dal Segretario Generale, dai Dirigenti e dalle Posizioni Organizzative, raccoglie le risultanze delle schede di monitoraggio ed elabora specifici report volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi e degli eventuali scostamenti. Tale monitoraggio formale, condiviso con l'OIV, è presentato alla Giunta per il controllo strategico della Camera nel suo complesso.

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

#### ***2.4 Valutazione della performance organizzativa***

Con la valutazione si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione e si attribuisce loro un significato, esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di performance conseguiti e programmati.

Ciò permette, in fase intermedia, di attivare in modo tempestivo gli eventuali interventi correttivi che si rendessero necessari, attivando perciò un processo di feedback che garantisca il buon funzionamento del Ciclo della performance. Di detti interventi correttivi si dà evidenza in sede di valutazione strategica da parte della Giunta che apporta le variazioni al piano della performance in tal senso garantendone la tracciabilità e la trasparenza, posto che la deliberazione stessa viene pubblicata nella sezione della performance in "amministrazione trasparente" del sito istituzionale.

In fase finale, i report, costruiti nella precedente fase di misurazione, permettono di rilevare il grado di realizzazione degli obiettivi, per la valutazione da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione e della Giunta.

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

Sulla base delle risultanze elaborate dagli uffici incaricati della gestione del Ciclo della performance (Servizio gestione del personale, Servizio economico finanziario e Controllo di gestione), opportunamente validate dall'Organismo indipendente di valutazione, la Giunta camerale formula la valutazione e il giudizio della performance organizzativa della Camera di commercio di Cuneo, tenendo conto di tutti gli ambiti di valutazione previsti dalle norme.

Nel processo di misurazione della performance organizzativa l'Ente dedica particolare attenzione al coinvolgimento degli utenti e degli stakeholder, inserendo tra gli indicatori il risultato della *customer satisfaction*. Con l'introduzione di questa nuova forma di valutazione partecipativa si intende perseguire una più ampia ed efficace integrazione delle segnalazioni degli *stakeholder* per migliorare la qualità dei servizi e allinearli alle effettive aspettative degli utenti, anche in vista delle future programmazioni.

## 3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è l'insieme dei risultati conseguiti dal dipendente camerale in relazione al contributo di ciascuno al conseguimento della missione istituzionale della Camera di commercio.

Essa viene indirizzata rispetto ai seguenti soggetti:

- Dirigenti
- Posizioni organizzative (P.O.)
- Dipendenti

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

- risultati
- comportamenti e competenze

La valutazione dei **risultati** avviene su un insieme selezionato di obiettivi contenuti nel Piano della performance. L'incidenza della componente "risultati" (e per converso di quella "comportamenti e competenze") è differenziata tra le tipologie di soggetti destinatari della valutazione individuale, come di seguito specificato nella proporzione che risulta dalle schede allegate.

La valutazione dei **comportamenti e delle competenze** avviene in base a una serie predefinita di criteri, riportati nei paragrafi che seguono.

Il punteggio massimo conseguibile per ogni fattispecie di personale è pari a 100 ed è funzione della seguente formula:

**risultati** (punteggio medio di *tutti gli obiettivi strategici ed operativi riferiti all'Ente e all'area di competenza e all'obiettivo individuale*) + **comportamenti e competenze**

Il peso delle singole componenti è differenziato per ogni tipologia di personale come si evince dalle specifiche schede.

Il punteggio complessivo è commisurato anche al grado di coinvolgimento temporale negli obiettivi

### **3.1 Requisiti e principi**

La valutazione della performance individuale della Camera di commercio di Cuneo si ispira ai seguenti principi:

- **predeterminazione degli obiettivi:** gli obiettivi vengono determinati nel piano della performance, ora confluito nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), da approvarsi, da parte dell'organo politico, entro il 31 gennaio dell'anno di competenza. Per il 2022, in applicazione delle norme che ne hanno procrastinato la scadenza, inizialmente entro il 30 aprile, poi entro il 30 giugno, tale documento è stato approvato con la deliberazione n. 43 del 29.4.2022. I dipendenti vengono a conoscenza degli obiettivi dei propri uffici attraverso specifico ordine di servizio;
- **motivazione del giudizio:** il punteggio è numerico e scaturisce dalla valutazione di specifici e dettagliati comportamenti esplicitati nella scheda che viene notificata a ciascun dipendente. In caso di giudizio finale individuale negativo il Segretario Generale motiva per iscritto, esprimendo proposte migliorative per l'anno successivo;
- **diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore:**  
La valutazione è effettuata:
  - dalla Giunta per il Segretario generale
  - dal Segretario generale per il Dirigente

- dal Segretario generale di concerto con il Dirigente per ciascun dipendente, avvalendosi dei giudizi e degli elementi espressi dai responsabili di riferimento;
- **partecipazione al processo da parte del valutato:** I dipendenti, giunti a conoscenza degli obiettivi dei propri uffici, sono costantemente a confronto con i responsabili di riferimento, tenuti a svolgere il monitoraggio costante dell'avanzamento del progetto, e portano all'attenzione del dirigente le criticità e gli scostamenti eventualmente riscontrati. Per contro, il dirigente che riscontri problematiche individuali nella realizzazione dell'obiettivo, lo segnala all'interessato comunicandogli tempestivamente le proposte migliorative che dovranno scaturire dal confronto tra il dirigente e il dipendente anche su proposta del responsabile dell'ufficio.

### 3.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

Nel seguito vengono descritti i criteri e i fattori impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale (dirigenti, titolari di posizione organizzativa, altri dipendenti) da parte della Camera di commercio di Cuneo.

#### 3.2.1 Personale con qualifica dirigenziale

Sono oggetto della valutazione dei Dirigenti, ivi compreso il Segretario generale:

- la valutazione dei **risultati**, ossia la performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali prescelti tra quelli del Piano della performance;
- i **comportamenti** assunti e le **competenze** dimostrate dai dirigenti stessi per conseguire i risultati prefissati. I fattori utilizzati sono i seguenti:
  - **capacità direzionale**, intesa come attitudine a chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate e capacità di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'Ente
  - **capacità di responsabilizzazione e leadership**, intesa come attitudine a responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità e capacità di integrazione ossia attitudine a creare un clima positivo nell'ambito dei servizi dell'Ente;

- **qualità della prestazione resa e capacità innovativa**, intesa come contributo personale alla riuscita dei progetti e capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
- **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi; utilizzo di criteri di selettività e merito nella gestione degli istituti premianti per il personale

### 3.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa

Sono oggetto della valutazione delle Posizioni organizzative:

- la valutazione dei **risultati**, ossia la performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali prescelti tra quelli del Piano della performance;
- i **comportamenti** assunti e le **competenze** dimostrate dalle Posizioni organizzative stesse per conseguire i risultati prefissati. I fattori utilizzati sono i seguenti:
  - **capacità di responsabilizzazione**, intesa come attitudine alla responsabilizzazione dei collaboratori, delegando competenze e responsabilità per realizzare i piani di lavoro con elasticità, razionalità e propositività di soluzioni organizzative;
  - **cooperazione e team working**, intesi come attitudine a lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente; capacità di integrazione e attitudine a creare un clima positivo all'interno del servizio coordinato e ad integrarlo con gli altri servizi dell'Ente;
  - **orientamento all'utenza**, inteso come attitudine a mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi dei servizi; impegno profuso e qualità della prestazione resa; contributo personale per la riuscita dei progetti e impatto della prestazione sull'organizzazione;
  - **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, inteso come utilizzo di criteri di selettività e merito nella gestione degli istituti premianti per il personale

### 3.2.3 Personale non dirigente

Sono oggetto della valutazione dei dipendenti non rientranti nelle due precedenti casistiche:

- la valutazione dei **risultati**, ossia il conseguimento degli obiettivi attribuiti alla struttura di appartenenza (Ente, area, servizio, ufficio o eventualmente gruppo di lavoro costituito ad hoc);
- i **comportamenti e le competenze** dimostrati dai dipendenti stessi per conseguire i risultati prefissati. I fattori utilizzati sono riconducibili innanzitutto alla qualità del

contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza. Si concretizzano come segue:

- **problem solving e autonomia**, intesa come capacità di proporre e attuare soluzioni operative nell'ambito delle mansioni di competenza anche senza la costante supervisione e l'impulso del responsabile sovraordinato
- **orientamento all'utenza**, inteso come capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli di efficienza del servizio
- **cooperazione e team working**, intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative dell'ente
- **capacità di eseguire i compiti assegnati**, intesa in termini di affidabilità, tempestività, completezza e qualità

### **3.3 Modalità di valutazione della performance individuale**

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

- assegnazione degli obiettivi;
- monitoraggio in corso d'anno e raccolta dei dati per la valutazione;
- valutazione dei risultati dei comportamenti e delle competenze;

comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento.

#### **Assegnazione degli obiettivi**

La Giunta entro il mese di gennaio, nell'ambito del Piano integrato di attività e organizzazione, approva la programmazione degli obiettivi e dei risultati attesi predisposta dal Segretario generale e dai Dirigenti. Questa prima fase si realizza attraverso gli approfondimenti programmatici che ogni responsabile attua con i propri uffici preliminarmente alla proposta di progetto per l'anno successivo, formalizzata in apposite schede approvate con determinazione del Segretario Generale, la cui sintesi è allegata al PIAO.

A seguire il Segretario Generale assegna, con ordine di servizio, gli obiettivi al dirigente, alle posizioni organizzative e, attraverso il loro supporto, a tutti i dipendenti.

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

Il Segretario Generale, con il supporto dell'Ufficio Personale e del controllo di gestione e con la supervisione dell'OIV, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi nel corso dell'anno mediante verifiche periodiche condivise con il dirigente e le posizioni organizzative allo scopo di verificare l'iter degli obiettivi assegnati ed eventualmente modificarli a seguito di novità sopravvenute.



## Valutazione dei risultati, dei comportamenti e delle competenze

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

In tal modo, è possibile alimentare con i dati consuntivi la componente "Risultati" delle Schede di valutazione.

La valutazione complessiva dei risultati viene perciò effettuata:

- nei confronti del Segretario Generale da parte della Giunta e con certificazione dell'OIV in sede di approvazione della relazione della performance
- nei confronti del Dirigente da parte del Segretario generale
- nei confronti delle P.O. e del restante personale da parte del Dirigente responsabile delle unità organizzative di competenza, previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario generale.

I fattori di valutazione dei comportamenti e delle competenze sono elencati nel capitolo 3.2 - criteri e fattori di valutazione del personale.

Ognuno dei fattori individuati, previa associazione agli elementi comportamentali indicati nella definizione, è oggetto di specifica valutazione che consente di arrivare a un punteggio sintetico dal punto di vista quantitativo. Ciò avviene secondo la scala di valutazione di seguito riportata:

### DIRIGENTI

capacità direzionale	da 0 a 5
capacità di responsabilizzazione e leadership	da 0 a 5
qualità della prestazione resa e capacità innovativa	da 0 a 5
capacità di valutazione dei propri collaboratori	da 0 a 5
<b>totale punteggio</b>	<b>da 0 a 20</b>

### POSIZIONI ORGANIZZATIVE

capacità di responsabilizzazione	da 0 a 10
cooperazione e team working	da 0 a 10
orientamento all'utenza	da 0 a 10
capacità di valutazione dei propri collaboratori	da 0 a 10

<b>totale punteggio</b>	<b>da 0 a 40</b>
-------------------------	------------------

#### **DIPENDENTI:**

problem solving e autonomia	Da 0 a 20
orientamento all'utenza	da 0 a 20
cooperazione e team working	da 0 a 15
capacità di eseguire i compiti assegnati	da 0 a 15
<b>totale punteggio</b>	<b>da 0 a 70</b>

All'esito dei sopra indicati punteggi viene assegnato il giudizio di carattere qualitativo riportato nelle schede.

Una valutazione complessiva inferiore al 60% determina la mancata attribuzione del compenso (retribuzione di risultato/produttività).

Premesso quanto sopra, l'importo dell'indennità di risultato e del compenso di produttività è commisurato:

#### **DIRIGENTI**

<b>Punteggio totale</b>	<b>Graduazione compenso</b>
Fino a 60	Indennità di risultato pari a zero
Da 61 a 90	Indennità di risultato commisurata al punteggio effettivo conseguito
Da 91 a 100	Indennità di risultato pari al 100% dell'importo teoricamente spettante

#### **POSIZIONI ORGANIZZATIVE:**

<b>Punteggio totale</b>	<b>Graduazione compenso</b>
Fino a 60	Indennità di risultato pari a zero
Da 61 a 90	Indennità di risultato commisurata al punteggio effettivo conseguito
Da 91 a 100	Indennità di risultato pari al 100% dell'importo teoricamente spettante

## DIPENDENTI:

<b>Punteggio totale</b>	<b>Graduazione compenso</b>
Fino a 60	Compenso di produttività pari a zero
Da 61 a 90	Compenso di produttività commisurato al punteggio effettivo conseguito
Da 91 a 100	Compenso di produttività pari al 100% dell'importo teorico spettante per la categoria

L'indennità di risultato e il compenso di produttività sono altresì commisurati al grado di effettivo coinvolgimento temporale negli obiettivi e all'effettiva prestazione lavorativa.

L'ammontare delle risorse da destinare alla produttività viene effettuata in sede di contrattazione integrativa.

Le eventuali somme variabili non utilizzate costituiranno economie di bilancio.

### **Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento.**

Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate dal Segretario generale e dal dirigente, con eventuali indicazioni utili per migliorare le professionalità dei rispettivi soggetti valutati, individuando punti di forza/debolezza, eventuali interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per un piano di formazione individuale.

### **Valutazione negativa**

La valutazione si considera negativa nel caso di punteggio riferito all'ambito B) "comportamenti e competenze" come di seguito specificato:

<b>VALUTAZIONE NEGATIVA</b>		<b><i>Punteggio massimo</i></b>
	<b>Punteggio inferiore a</b>	
Dipendenti	15	70
Posizioni Organizzative	10	40
Dirigenti	8	20

La valutazione negativa rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del d.lgs. 165/2001.

### **3.4 Procedure di conciliazione**

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

Il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 10 giorni dalla data posta sulla stessa, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutatore entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

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

In questo secondo caso, fermo restando il suo diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale, il valutato chiede entro 10 giorni, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione.

Il Conciliatore viene individuato nel Segretario Generale di altra Camera di commercio.

Il Conciliatore, sentiti il valutatore e il valutato comunica a entrambi, entro 30 giorni dal ricevimento della richiesta, una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione ovvero le ragioni per le quali non se ne ravvisano i presupposti.

Il valutatore nei successivi 10 giorni dal ricevimento della proposta può accoglierla o confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta, da consegnarsi al valutato per la firma di presa visione.

## **4. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA**

A cadenza annuale, all'atto dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione, il Segretario generale, previo confronto con l'OIV e con il supporto dell'Ufficio personale e del controllo di gestione verifica la necessità di aggiornare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance alla luce delle eventuali variazioni intervenute nel contesto interno ed esterno.

L'aggiornamento sarà oggetto di confronto con i Sindacati e sottoposto ad approvazione della Giunta, mentre in assenza di variazioni il Sistema resterà in vigore.

## **5. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO**

Ai fini della gestione delle attività operative di pianificazione, rilevazione, validazione, misurazione e valutazione degli obiettivi/indicatori, la Camera di commercio di Cuneo si ispira, per l'impostazione generale, alla piattaforma denominata «SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO PER LE CCIAA» messo a disposizione di Unioncamere nazionale.

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

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

## **6. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI**

Gli obiettivi del ciclo di valutazione della performance corrispondono a quelli compresi nel Piano degli indicatori e dei risultati attesi allegato al bilancio (PIRA).

Il controllo di gestione utilizza le piattaforme di sistema Kronos, Pareto e Integra che garantiscono confrontabilità con amministrazioni omologhe.

## **APPENDICE**

Allegati:

- Schede di programmazione degli obiettivi (performance organizzativa)
- Schede di monitoraggio periodico degli obiettivi (performance organizzativa)
- Schede di rendicontazione degli obiettivi (performance organizzativa)
- Schede di valutazione performance (dirigenti, posizioni organizzative e dipendenti)

## SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE OBIETTIVO DI STRUTTURA

PRIORITÀ:	
AREA FUNZIONALE COINVOLTA:	
OBIETTIVO STRATEGICO:	
DIRIGENTE:	
<b>Obiettivo di struttura</b>	
<b>Miglioramento atteso</b>	
<b>Modalità di realizzazione</b>	
<b>Progetti operativi connessi</b>	
<b>Indicatore</b>	
<b>Target</b>	

## SCHEMA DI PROGRAMMAZIONE OBIETTIVI DIRIGENZIALI

<b>PRIORITÀ:</b>	
<b>AREA FUNZIONALE COINVOLTA:</b>	
<b>OBIETTIVO STRATEGICO:</b>	
<b>DIRIGENTE:</b>	
<b>Obiettivo dirigenziale</b>	
<b>Miglioramento atteso</b>	
<b>Modalità di realizzazione</b>	
<b>Progetti operativi connessi</b>	
<b>Indicatore</b>	
<b>Target</b>	



## SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE OBIETTIVI OPERATIVI posizioni organizzative

<b>PRIORITÀ:</b>	
<b>OBIETTIVO STRATEGICO:</b>	
<b>POSIZIONE ORGANIZZATIVA:</b>	
<b>Obiettivo</b>	
<b>Rilevanza del risultato atteso rispetto alle strategie dell'Ente</b>	
<b>Miglioramento concreto atteso sui servizi erogati</b>	
<b>Descrizione tempistiche e fasi di attuazione</b>	
<b>Confronto con valori standard nazionali o con amministrazioni omologhe</b>	
<b>Confronto con tendenze di produttività dell'ultimo triennio</b>	
<b>Indicatore</b>	
<b>Target</b>	

## SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE OBIETTIVI OPERATIVI uffici

<b>PRIORITÀ:</b>	
<b>OBIETTIVO STRATEGICO:</b>	
<b>UFFICIO:</b>	
<b>Obiettivo</b>	
<b>Rilevanza del risultato atteso rispetto alle strategie dell'Ente</b>	
<b>Miglioramento concreto atteso sui servizi erogati</b>	
<b>Descrizione tempistiche e fasi di attuazione</b>	
<b>Confronto con valori standard nazionali o con amministrazioni omologhe</b>	
<b>Confronto con tendenze di produttività dell'ultimo triennio</b>	
<b>Indicatore</b>	
<b>Target</b>	

## SCHEDA DI MONITORAGGIO OBIETTIVO DI STRUTTURA

<b>PRIORITÀ:</b>	
<b>AREA FUNZIONALE COINVOLTA:</b>	
<b>OBIETTIVO STRATEGICO:</b>	
<b>DIRIGENTE:</b>	
<b>Obiettivo di struttura</b>	
<b>Miglioramento atteso</b>	
<b>Modalità di realizzazione</b>	
<b>Progetti operativi connessi</b>	
<b>Descrizione stato di attuazione obiettivo</b>	
<b>Indicatore</b>	
<b>Target</b>	

## SCHEDA DI MONITORAGGIO OBIETTIVI DIRIGENZIALI

<b>PRIORITÀ:</b>	
<b>AREA FUNZIONALE COINVOLTA:</b>	
<b>OBIETTIVO STRATEGICO:</b>	
<b>DIRIGENTE:</b>	
<b>Obiettivo dirigenziale</b>	
<b>Miglioramento atteso</b>	
<b>Modalità di realizzazione</b>	
<b>Progetti operativi connessi</b>	
<b>Descrizione stato di attuazione obiettivo</b>	
<b>Indicatore</b>	
<b>Target</b>	

## SCHEDE DI MONITORAGGIO OBIETTIVI OPERATIVI posizioni organizzative

<b>PRIORITÀ:</b>	
<b>OBIETTIVO STRATEGICO:</b>	
<b>POSIZIONE ORGANIZZATIVA:</b>	
<b>Obiettivo</b>	
<b>Rilevanza del risultato atteso rispetto alle strategie dell'ente</b>	
<b>Miglioramento concreto atteso sui servizi erogati</b>	
<b>Descrizione tempistiche e fasi di attuazione</b>	
<b>Descrizione stato di attuazione obiettivo</b>	
<b>Indicatore</b>	
<b>Target</b>	
<b>Misura indicatore</b>	

## SCHEDE DI MONITORAGGIO OBIETTIVI OPERATIVI uffici

PRIORITY:	
OBJECTIVE STRATEGIC:	
OFFICE:	
<b>Obiettivo</b>	
<b>Rilevanza del risultato atteso rispetto alle strategie dell'ente</b>	
<b>Miglioramento concreto atteso sui servizi erogati</b>	
<b>Descrizione tempistiche e fasi di attuazione</b>	
<b>Descrizione stato di attuazione obiettivo</b>	
<b>Indicatore</b>	
<b>Target</b>	
<b>Misura indicatore</b>	

## SCHEDE DI RENDICONTAZIONE OBIETTIVO DI STRUTTURA

<b>PRIORITÀ:</b>	
<b>AREA FUNZIONALE COINVOLTA:</b>	
<b>OBIETTIVO STRATEGICO:</b>	
<b>DIRIGENTE:</b>	
<b>Obiettivo di struttura</b>	
<b>Miglioramento atteso</b>	
<b>Modalità di realizzazione</b>	
<b>Progetti operativi connessi</b>	
<b>Descrizione stato di attuazione obiettivo al 31 dicembre</b>	
<b>Indicatore</b>	
<b>Target</b>	

<b>Coefficiente percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>	%
--	---

## SCHEDE DI RENDICONTAZIONE OBIETTIVI DIRIGENZIALI

<b>PRIORITÀ:</b>	
<b>AREA FUNZIONALE COINVOLTA:</b>	
<b>OBIETTIVO STRATEGICO:</b>	
<b>DIRIGENTE:</b>	
<b>Obiettivo dirigenziale</b>	
<b>Miglioramento atteso</b>	
<b>Modalità di realizzazione</b>	
<b>Progetti operativi connessi</b>	
<b>Descrizione stato di attuazione obiettivo al 31 dicembre</b>	
<b>Indicatore</b>	
<b>Target</b>	

<b>Coefficiente percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>	%
--	---



## SCHEDE DI RENDICONTAZIONE OBIETTIVI OPERATIVI posizioni organizzative

OBIETTIVO STRATEGICO		
TITOLO OBIETTIVO :		
<b>Indicatori legati all'obiettivo</b>	<b>Target</b>	<b>Misura dell'indicatore al 31 dicembre</b>
<b>Rilevanza del risultato rispetto alle strategie dell'Ente</b>		
<b>Miglioramento concreto ottenuto sui servizi erogati</b>		
<b>Descrizione tempistiche e fasi di attuazione realizzate</b>		
<b>Confronto del risultato con valori standard nazionali o con amministrazioni omologhe</b>		
<b>Confronto con tendenze di produttività dell'ultimo triennio</b>		
<b>Risorse umane coinvolte nell'intervento</b>		
<b>Coefficiente percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>	%	

## SCHEDE DI RENDICONTAZIONE OBIETTIVI OPERATIVI uffici

<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>		
<b>TITOLO OBIETTIVO :</b>		
<b>Indicatori legati all'obiettivo</b>	<b>Target</b>	<b>Misura dell'indicatore al 31 dicembre</b>
<b>Rilevanza del risultato rispetto alle strategie dell'Ente</b>		
<b>Miglioramento concreto ottenuto sui servizi erogati</b>		
<b>Descrizione tempistiche e fasi di attuazione realizzate</b>		
<b>Confronto del risultato con valori standard nazionali o con amministrazioni omologhe</b>		
<b>Confronto con tendenze di produttività dell'ultimo triennio</b>		
<b>Risorse umane coinvolte nell'intervento</b>		
<b>Coefficiente percentuale di raggiungimento dell'obiettivo</b>	%	

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE – DIRIGENTI**  
(art. 8 e art. 9 c. 1 lett. a) e b) D.Lgs. 150/2009)

Dirigente \_\_\_\_\_

Anno \_\_\_\_\_

<b>A) RISULTATI</b>			
		Percentuale di raggiungimento	Punteggio componente
Obiettivo di struttura (Ente)	Punteggio scheda rendicontazione	%	/15
Obiettivo coordinamento progetti (Area)	Punteggio schede rendicontazione	%	/45
Obiettivo individuale	Punteggio schede rendicontazione	%	/20
<b>Punteggio totale</b>			<b>/80</b>

<b>B) COMPORAMENTI E COMPETENZE</b>		
<b>C R I T E R I</b>	<b>Livello di valutazione</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
<b>Capacità direzionale:</b> attitudine a chiarire gli obiettivi dell'Ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate e capacità di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'Ente	<b>Da 0 a 5</b>	<b>/5</b>
<b>Capacità di responsabilizzazione e leadership:</b> attitudine a responsabilizzare i collaboratori delegando competenze e responsabilità e capacità di integrazione ossia attitudine a creare un clima positivo nell'ambito dei servizi dell'Ente	<b>Da 0 a 5</b>	<b>/5</b>
<b>Qualità della prestazione resa e capacità innovativa:</b> contributo personale alla riuscita dei progetti e capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale	<b>Da 0 a 5</b>	<b>/5</b>
<b>capacità di valutazione dei propri collaboratori:</b> da dimostrare con la significativa differenziazione dei giudizi. Utilizzo di criteri di selettività e merito nella gestione degli istituti premianti per il personale	<b>Da 0 a 5</b>	<b>/5</b>
<b>Punteggio totale</b>	<b>Da 0 a 20</b>	<b>/20</b>

**Il punteggio totale è pari alla somma dei punteggi di risultato e comportamento e competenze (A + B).  
L'importo dell'indennità di risultato è determinato in funzione della seguente graduazione:**

<b>Punteggio totale</b>	<b>Graduazione compenso</b>
Fino a 60	Indennità di risultato pari a zero
Da 61 a 90	Indennità di risultato commisurata al punteggio effettivo conseguito
Da 91 a 100	Indennità di risultato pari al 100% dell'importo teoricamente spettante

**L'importo risultante è altresì rapportato al grado di coinvolgimento temporale negli obiettivi.  
Eventuali risorse variabili non utilizzate costituiranno economie di bilancio**

<b>Importo lordo retribuzione di risultato anno _____</b>	<b>€</b>
---	----------

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - POSIZIONI ORGANIZZATIVE**  
art. 13,14,15 CCNL 21.5.2018

Posizione organizzativa \_\_\_\_\_

Anno \_\_\_\_\_

<b>A) RISULTATI</b>			
		Percentuale di raggiungimento	Punteggio componente
Obiettivo di struttura (Ente)	Punteggio scheda rendicontazione	%	/10
Obiettivo coordinamento progetti (servizio)	Punteggio schede rendicontazione	%	/30
Obiettivo individuale	Punteggio scheda rendicontazione	%	/20
<b>Punteggio totale</b>			<b>/60</b>

<b>B) COMPORTAMENTI E COMPETENZE</b>		
<b>C R I T E R I</b>	<b>Livello di valutazione</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
<b>capacità di responsabilizzazione:</b> attitudine dimostrata a responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità per realizzare i piani di lavoro con elasticità razionalità e propositività di soluzioni organizzative	<b>Da 0 a 10</b>	<b>/10</b>
<b>Cooperazione e team working:</b> attitudine dimostrata a lavorare in gruppo e collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'Ente; capacità di integrazione e attitudine a creare un clima positivo all'interno del servizio coordinato	<b>Da 0 a 10</b>	<b>/10</b>
<b>Orientamento all'utenza:</b> attitudine dimostrata a attuare soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente ed il raggiungimento di elevati livelli qualitativi dei servizi; impegno profuso e qualità della prestazione resa; contributo personale per la riuscita dei progetti e impatto della prestazione sull'organizzazione	<b>Da 0 a 10</b>	<b>/10</b>
<b>Capacità di valutazione dei propri collaboratori:</b> utilizzo di criteri di selettività e merito nella gestione degli istituti premianti per il personale	<b>Da 0 a 10</b>	<b>/10</b>
<b>Punteggio totale</b>	<b>Da 0 a 40</b>	<b>/40</b>

**Il punteggio totale è pari alla somma dei punteggi di risultato e comportamento e competenze (A + B).  
L'importo dell'indennità di risultato è determinato in funzione della seguente graduazione:**

<b>Punteggio totale</b>	<b>Graduazione compenso</b>
Fino a 60	Indennità di risultato pari a zero
Da 61 a 90	Indennità di risultato commisurata al punteggio effettivo conseguito
Da 91 a 100	Indennità di risultato pari al 100% dell'importo teoricamente spettante

**L'importo risultante è altresì rapportato al grado di coinvolgimento temporale negli obiettivi.  
Eventuali risorse variabili non utilizzate costituiranno economie di bilancio**

<b>Importo lordo retribuzione di risultato anno _____</b>	<b>€</b>
---	----------

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI

Nominativo \_\_\_\_\_

Anno: \_\_\_\_\_

<b>A) RISULTATI</b>			
		Percentuale di raggiungimento	Punteggio componente
Obiettivo di struttura (Ente)	Punteggio scheda rendicontazione	%	/5
Obiettivo coordinamento (Area/servizio)	Punteggio scheda rendicontazione		/0
Obiettivo d'ufficio	Punteggio scheda rendicontazione	%	/25
<b>Punteggio totale</b>			<b>/30</b>

<b>B) COMPORTAMENTI E COMPETENZE</b>		
C R I T E R I	Livello di valutazione	PUNTEGGIO
<b>Problem solving e autonomia</b> capacità di proporre e attuare soluzioni operative nell'ambito delle mansioni di competenza anche senza la costante supervisione e l'impulso del responsabile sovraordinato	<b>Da 0 a 20</b>	/20
<b>Orientamento all'utenza</b> capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente ed il raggiungimento di elevati livelli di efficienza del servizio	<b>Da 0 a 20</b>	/20
<b>Cooperazione e team working</b> capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative	<b>Da 0 a 15</b>	/15
<b>Capacità di eseguire i compiti assegnati</b> affidabilità, tempestività, completezza e qualità	<b>Da 0 a 15</b>	/15
<b>Totale punteggio</b>	<b>Da 0 a 70</b>	<b>/70</b>

**L'importo del compenso di produttività è commisurato:**

**- al punteggio totale, secondo la graduazione indicata nella seguente tabella:**

Punteggio totale	Graduazione compenso
Fino a 60	Compenso di produttività pari a zero
Da 61 a 90	Compenso di produttività commisurato al punteggio effettivo conseguito
Da 91 a 100	Compenso di produttività pari al 100% dell'importo teorico spettante per la categoria

**- e successivamente al coefficiente di effettiva prestazione lavorativa, determinato come segue:**

numeratore = gg di presenza effettiva (rapportati al part time)

denominatore = 250 [gg lavorativi teorici di presenza a tempo pieno]

**Importo lordo compenso di produttività anno \_\_\_\_\_ €**

**Eventuali risorse variabili non utilizzate costituiranno economie di bilancio**