

Camera di commercio industria artigianato e  
agricoltura  
Cuneo

# Sistema di misurazione e valutazione della *performance*

| Provvedimento di approvazione  |   |
|--|---|
| <b>Allegato n. 1</b><br>Modelli di valutazione della performance organizzativa | <b>Deliberazione di Giunta in data 19/12/2011</b> |
| <b>Allegato n. 2</b><br>Modelli di valutazione della performance individuale   |   |
| <b>Allegato n. 3</b><br>Schede obiettivi e progetti                            |   |

## INDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Premessa</b> .....   | <b>4</b>  |
| <b>1. La descrizione del Sistema</b> .....  | <b>6</b>  |
| 1.1 Le caratteristiche delle Camere di Commercio del gruppo associato che hanno orientato la progettazione delle funzionalità del Sistema .....                       | 6         |
| 1.2 Gli obiettivi funzionali del Sistema .....  | 14        |
| 1.3 L'articolazione del Sistema .....   | 15        |
| <b>2. Le metodologie di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa</b> .....  | <b>16</b> |
| 2.1 L'utilità (perché misuro e valuto) e l'oggetto della misurazione e della valutazione della <i>performance</i> organizzativa (cosa viene misurato e valutato)..... | 16        |
| 2.1.1 La <i>performance</i> complessiva di Ente e gli ambiti di misurazione.....  | 17        |
| 2.1.2 La <i>performance</i> a livello di aggregazione organizzativa e gli ambiti di misurazione .....   | 20        |
| 2.2 Il modello e le metodologie per la misurazione e la valutazione della <i>performance</i> organizzativa (come si misura e si valuta) .....                         | 20        |
| 2.2.1 Gli indicatori e i <i>target</i> .....  | 21        |
| 2.2.2 La definizione degli obiettivi e le modalità di elaborazione, test e verifica degli indicatori e relativi <i>target</i> .....                                   | 21        |
| 2.2.3 L'attivazione di sistemi di <i>benchmarking</i> .....   | 22        |
| 2.2.4 Le metodologie per la misurazione e la valutazione degli specifici ambiti della <i>performance</i> organizzativa .....  | 22        |
| 2.2.5 Il modello .....  | 23        |
| 2.2.6 Il sistema informativo e le schede anagrafiche.....   | 27        |
| <b>3. Le metodologie di misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale</b> .....  | <b>28</b> |
| 3.1 Gli obiettivi funzionali.....   | 28        |
| 3.2 Gli ambiti di misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale .....  | 29        |
| 3.3 I requisiti e i principi che guidano l'impostazione metodologica della misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale .....                       | 30        |
| 3.3.1 Il collegamento tra <i>performance</i> organizzativa e <i>performance</i> individuali (D. Lgs. 150/09, art. 2) .....  | 30        |
| 3.3.2 L'utilizzo del dizionario delle competenze (D.Lgs. 150/09, art. 9, co. 1, lett. c e co. 2, lett. b) .....   | 30        |
| 3.3.3 L'individuazione di un numero limitato di obiettivi (indicatori e target) .....   | 31        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.3.4 L'utilizzo di descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo, scale, sistema di pesi, punteggi e relative procedure di calcolo volte all'ottenimento di un punteggio sintetico finale per valutare il grado di raggiungimento dei <i>target</i> riferiti agli obiettivi e alle competenze ..... | 31        |
| 3.3.5 Descrizione delle modalità di comunicazione dei risultati ai valutati e delle procedure di conciliazione (D.Lgs. 150/09, art. 7, comma 3, lett. b) .....   | 31        |
| 3.3.6 Modalità di utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione per lo sviluppo di piani di miglioramento individuale.....  | 31        |
| 3.3.7 Esplicitazione del collegamento con i sistemi incentivanti .....   | 31        |
| 3.3.8 Le schede di valutazione.....  | 32        |
| <b>4. Il Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>: fasi, tempi, soggetti e responsabilità (quando e chi misura e valuta) .....</b>   | <b>33</b> |
| <b>5. Le procedure di conciliazione .....</b>  | <b>37</b> |
| <b>6. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti .....</b>  | <b>37</b> |
| <b>7. Il processo di monitoraggio e miglioramento del Sistema .....</b>  | <b>37</b> |
| <b>ELENCO ALLEGATI .....</b>   | <b>38</b> |

## PREMESSA

Il presente documento descrive il **Sistema di misurazione e valutazione della performance** (di seguito anche Sistema) delle Camere di commercio di Alessandria, Asti, Biella, Cuneo, Imperia, Savona, Vercelli.

Tali Camere di commercio, avendo infatti deciso di operare attraverso una modalità "associata", ai fini dell'attuazione del ciclo della performance elaborano e adottano lo stesso Sistema di misurazione e valutazione della performance.

In linea con quanto previsto dall'articolo 7 del D.Lgs. n. 150 del 2009 (di seguito anche Decreto), nel documento, e negli allegati, vengono, in particolare, descritti i principi, gli approcci, i modelli, le metodologie e il processo, ossia le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le relative responsabilità, che consentono agli Enti di misurare e valutare la *performance* organizzativa e la *performance* individuale in una modalità integrata.

Il Sistema è stato elaborato con la finalità ultima di dotare gli Enti di uno strumento per aumentare la capacità di prestare alla propria utenza di riferimento i maggiori livelli di *performance* possibili attraverso un ottimale utilizzo delle risorse a disposizione.

Per tale motivo, il Sistema alimenta i processi decisionali che sono alla base del Ciclo di gestione della *performance* adottato dagli Enti, fornendo informazioni e dati utili per il processo di pianificazione e programmazione, il processo di monitoraggio in itinere e il processo di misurazione e valutazione dei risultati raggiunti e la loro rendicontazione agli *stakeholders* interni ed esterni.

Il Sistema, e il presente documento che lo descrive, è stato definito sulla base:

- a) delle disposizioni contenute nel D.Lgs. n. 150 del 2009, coordinate con la normativa di diretto riferimento delle Camere di Commercio (il D.P.R. n. 254 del 2005 e la Legge n. 580 del 1993, come modificata dal D.Lgs. n. 23 del 2010), in base alle linee guida contenute nelle delibere della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (di seguito anche CIVIT) e in base alle linee guida elaborate da Unioncamere;
- b) delle specifiche caratteristiche organizzative delle Camere di commercio che fanno parte della struttura associata e delle esigenze informative e conoscitive che guidano i processi decisionali alla base dei sistemi di programmazione dei singoli Enti e dei sistemi volti al miglioramento continuo delle *performance* e al contenimento dei costi;
- c) delle caratteristiche inter-organizzative derivante dalla scelta di operare in "forma associata".

Il Sistema adottato si caratterizza per la sua reale **operatività e funzionalità** e per la gradualità del suo sviluppo nelle singole Camere di commercio, avendo come obiettivo di funzionamento l'attuazione dei principi delineati dalla CIVIT; in particolare il Sistema, nella sua architettura a regime, è in grado di:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del Decreto, del livello di *performance* atteso (descritto all'interno del Piano della *performance*) e realizzato (rendicontato all'interno del Report sulla *performance*), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'Ente;
- consentire un monitoraggio continuo della *performance* dell'Ente anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (articolo 6 del Decreto);
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della *performance*, sia agli attori interni all'Ente che agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della *performance*;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della *performance* attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

La sua operatività e l'attuazione programmata nel tempo degli elementi non ancora attuati vengono monitorati e misurati attraverso un sistema di monitoraggio (*check*), che consente agli Enti di individuare anche le aree di maggiore criticità e, quindi, di pianificare gli interventi volti al miglioramento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

I contenuti e l'articolazione del presente documento sono stati strutturati per consentire la massima trasparenza e chiarezza possibile sulle modalità di funzionamento del Sistema operante negli Enti rendendo così operativi i principi sopra riportati.

A tale fine è stato articolato un "corpo centrale", rappresentato dal presente documento, dove sono evidenziati gli elementi "guida" del Sistema.

Negli allegati, invece, sono previsti gli approfondimenti tecnici e metodologici per ogni aspetto costituente il Sistema; approfondimenti che sono oggetto di elaborazioni e integrazioni continue, anche in base a sperimentazioni e attuazione di nuovi approcci.

## **1. LA DESCRIZIONE DEL SISTEMA**

**Il Sistema è stato definito sulla base degli impianti già esistenti nelle Camere di commercio aderenti al gruppo "associato", che sono stati rivisitati e integrati per:**

- a) aumentarne la coerenza rispetto alla natura e alle caratteristiche organizzative degli Enti;
- b) rispondere con più efficacia ed efficienza alle esigenze che emergono dagli obiettivi funzionali, individuati in base ad una lettura incrociata tra il D.Lgs. n. 150 del 2009, il D.P.R. n. 254 del 2005 e le esigenze di governo delle Camere di commercio appartenenti al gruppo "associato".

### **1.1 LE CARATTERISTICHE DELLE CAMERE DI COMMERCIO DEL GRUPPO ASSOCIATO CHE HANNO ORIENTATO LA PROGETTAZIONE DELLE FUNZIONALITÀ DEL SISTEMA**

**Le Camere di commercio componenti il gruppo associato, come tutti gli enti camerali, sono enti di diritto pubblico che svolgono funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e i consumatori e promuovono lo sviluppo dell'economia provinciale.**

**L'ambito istituzionale nel quale le Camere di commercio sono inserite dal punto di vista della contrattazione collettiva è attualmente quello delle "Regioni e Autonomie locali" che, fin dal 1999 prevedeva l'obbligo di adozione di un sistema permanente di valutazione delle prestazioni e dei risultati del personale. A seguito dell'entrata in vigore del nuovo regolamento di contabilità delle Camere di commercio (dpr n. 254/2005) il sistema di valutazione è stato inserito in un contesto più strutturato della gestione con rafforzamento del legame tra il percorso di pianificazione contabile dell'Ente e il percorso valutativo, collegando strettamente il raggiungimento di obiettivi strategici all'attribuzione di salario accessorio sotto forma di incentivi o progressioni, inserendolo in un processo di verifica periodica e finale basato anche su un puntuale e costante controllo di gestione.**

**Tutta questa impostazione normativa, cui le Camere del gruppo hanno dato in varie forme attuazione nel tempo, ha trovato conferma e rafforzamento nel DL n. 150/2009 che richiede una gestione più strutturata del ciclo di valutazione della performance dando peso rilevante ed irrinunciabile alla performance organizzativa che diventa "conditio sine qua non" per l'attribuzione di qualsivoglia incentivo e in generale per la corretta gestione dell'ente.**

## **CAMERA DI COMMERCIO DI CUNEO**

**L'ordinamento degli uffici adottato dall'Ente contestualmente al piano triennale 2010 2012 si traduce in una struttura articolata nelle seguenti aree:**

**area servizi interni**

**area sostegno del mercato**

**area certificazione anagrafica**

**L'area dei servizi interni è posta alle dirette dipendenze del Segretario Generale mentre le altre due aree fanno capo ciascuna ad un dirigente che a sua volta risponde al Segretario Generale.**

**Oltre alle tre figure dirigenziali sono previste cinque posizioni organizzative di cui due nell'area dei servizi interni, due nell'area di certificazione anagrafica e una nell'area di sostegno del mercato.**

**Rispetto all'ordinamento professionale, nel dettaglio, relativamente alle declaratorie dei profili professionali il personale dipendente è distribuito in quattro categorie professionale all'interno di ciascuna delle quali l'esercizio delle funzioni è caratterizzato da ampia flessibilità operativa con estesa polivalenza funzionale delle declaratorie che supera il tradizionale approccio basato sulle mansioni e prende invece a riferimento il concetto di competenza inteso quale specifica capacità, abilità e conoscenza che il soggetto deve possedere e porre in atto nel lavoro qualunque sia il campo di attività assegnato .**

## **CAMERA DI COMMERCIO DI ALESSANDRIA**

La struttura prevede al vertice il Segretario Generale, coadiuvato dal Vicesegretario ed è ripartita in Aree articolate, complessivamente, in unità ed uffici di staff e di supporto.

- Il Segretario Generale provvede ad attuare gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo dell'Ente. A tale fine egli sovrintende alla gestione complessiva dell'Ente, perseguendo livelli ottimali di efficacia e di efficienza e garantendo il rispetto delle norme e l'unitarietà e il coordinamento dell'azione amministrativa. Al Segretario Generale risponde, nell'esercizio delle funzioni assegnate, il Vice Segretario Generale Vicario.

- Le Aree, rappresentano le strutture organizzative poste a governo delle macrofunzioni dell'Ente. Sono riferimento per la pianificazione operativa degli interventi, livello di coordinamento delle unità e di controllo dell'efficacia delle varie attività. A capo di ciascuna Area è previsto un Dirigente. Il Dirigente di Area, nell'ambito della programmazione complessiva dell'Ente, è responsabile della conformità degli atti alle leggi, della qualità

dei servizi erogati e dell'economicità della gestione dell'area. Coordina ed assegna il personale dell'Area d'intesa con il Segretario Generale.

- Le Unità, distribuite nelle Aree, gestiscono gli interventi in specifici ambiti e garantiscono l'espletamento delle attività di erogazione dei servizi camerali. Alle Unità possono essere assegnate responsabilità di procedimenti semplici e complessi (questi ultimi assimilabili a servizi e riguardanti, oltre a specifici procedimenti, l'organizzazione generale del servizio stesso).

- Gli Uffici di staff e di supporto sono istituiti ai sensi dell'art. 15 del Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi e sono posti in capo al Segretario Generale.

Per quanto concerne, in generale, le attribuzioni dei dipendenti, esse sono correlate alla categoria e profilo professionale di appartenenza, nonché alla collocazione prevista in Organigramma, secondo i diversi gradi di responsabilità.

L'attività dei Dirigenti responsabili di Area è finalizzata a garantire l'efficacia dell'intervento dell'Ente nell'ambito dell'Area di riferimento. Ai Dirigenti sono inoltre attribuiti: il controllo di presenze, permessi, ferie e trasferte relativi al personale dell'area, l'assunzione di determinazioni per i corsi di formazione del personale dell'area e la responsabilità dei procedimenti residuali che attengono alle aree dagli stessi coordinate.

L'organigramma prevede l'attribuzione diretta al Segretario Generale delle Unità:

1 Segreteria; 2 Servizio Amministrativo Contabile; 3 Provveditorato; 4 Gestione del Personale; 5 Studi e Statistica; 6 Promozione; 7 Servizi Informatici. Prevede altresì l'assegnazione in staff dell'Ufficio Legale, dell'Ufficio Fisco e Contabilità speciali e dell'Unità Pianificazione e controllo di gestione.

Al Segretario Generale spetta altresì il compito di sovrintendere allo svolgimento delle funzioni del Vicesegretario Generale e di coordinarne le attività.

La funzione di vicariato è attribuita al dott. Roberto Livraghi che svolge anche la funzione di Conservatore del Registro delle Imprese. Lo stesso sostituisce il Segretario Generale in caso di sua assenza o impedimento.

Per le Aree di competenza, i dirigenti esercitano poteri di firma degli atti, poteri disciplinari (di richiamo e di promozione dell'azione disciplinare), poteri di proposta e poteri di assunzione di determinazioni.

## **CAMERA DI COMMERCIO DI ASTI**

La Camera di Commercio di Asti, che nel 2010 ha rinnovato i suoi vertici, ha tracciato le linee di indirizzo strategico a cui uniformare il proprio operato nei prossimi anni.

L'attività dell'Ente camerale avrà come sempre l'obiettivo primario di sostenere il sistema delle imprese attraverso varie ed articolate iniziative che riguarderanno strategicamente tutti i settori.

Le "linee guida" saranno oggetto di discussione nell'ambito della predisposizione del Piano operativo con le Associazioni di categoria insieme alle quali la Camera di Commercio intende continuare il percorso di condivisione e di collaborazione, strumenti indispensabile per dare impulso e sviluppo all'economia del territorio.

L'Organigramma dell'Ente, articolato nelle sue aree con le informazioni sugli uffici, prevede al vertice il Segretario Generale, coadiuvato da due dirigenti, secondo il seguente schema:

SEGRETARIO GENERALE f.f.

Staff del Segretario Generale

Affari Legali e Gestione Risorse Umane

Controllo di Gestione

Segreteria di Direzione e Presidenza

Statistica

AREA I

Affari generali e Segreteria organi

Informazione, comunicazione /URP

Registro Imprese, Albo Imprese Artigiane e Ruoli

Agricoltura

Ufficio metrico

Servizi Informatici

AREA II

Provveditorato

Contabilità generale e del personale

Informazione e sviluppo economico

## **CAMERA DI COMMERCIO DI VERCELLI**

Gli uffici ed i servizi della Camera di Commercio di Vercelli sono disciplinati dallo statuto e dal regolamento di organizzazione, approvato dalla Giunta su proposta del Segretario Generale.

L'organizzazione degli uffici e dei servizi, nel rispetto dei principi generali dell'azione amministrativa indicati dall'art. 4, si ispira a criteri di funzionalità rispetto agli obiettivi programmati ed alla loro evoluzione nel tempo, di flessibilità nella gestione e di attribuzione di responsabilità di risultato in relazione al livello di autonomia ed alle risorse assegnate alle singole unità organiche. I servizi individuati sono:

**Servizi affari generali e segreteria.** L'ufficio si occupa della Segreteria di Presidenza e Direzione, della pubblicazione dei verbali di Consiglio e giunta.

**Ufficio Ragioneria,** che predispone i bilanci dell'Ente, gestisce la contabilità, riscuote le entrate ed emette gli ordinativi di pagamento.

**Ufficio Personale,** cui compete l'amministrazione giuridica del personale camerale.

**Ufficio provveditorato,** che predispone i bilanci dell'Ente, gestisce la contabilità, riscuote le entrate ed emette gli ordinativi di pagamento.

**Diritto annuale,** cui compete la gestione del pagamento del diritto annuale da parte delle ditte iscritte al registro imprese, gli importi e le modalità di pagamento.

**Registro imprese,** il quale rappresenta lo strumento della pubblicità legale dei fatti ed atti che riguardano la vita delle imprese.

**Albo Imprese artigiane**

**Somministrazione di alimenti e bevande**

**Ruolo Agenti d'affari in mediazione**

**Borsa del recupero**

**Ambiente – MUD - SISTRI**

**Agricoltura**

**Controllo di gestione**

## **CAMERA DI COMMERCIO DI BIELLA**

La struttura organizzativa della Camera di Commercio di Biella si articola in 2 Aree dirigenziali, di cui una affidata ad interim direttamente al Segretario Generale, ed in 4 settori:

AREA A

**1) Settore servizi interni** – in staff al Segretario Generale:

Ufficio Ragioneria e Stipendi

Ufficio Personale e Relazioni Sindacali

Ufficio Provveditorato

Ufficio Diritto Annuale

Ufficio Controllo di gestione

Ufficio Segreteria

Ufficio Protocollo  
Ufficio Sviluppo e assistenza informatica (SAI)  
Centralino  
Autista  
Uscieri

## **2) Settore Certificazione anagrafica imprese – in staff al Segr. Generale**

Ufficio Registro delle imprese  
Ufficio Commissione Provinciale dell'Artigianato

AREA B

### **1) Settore promozione – estero – ambiente – metrico**

Ufficio promozione  
Ufficio estero e internazionalizzazione  
Ufficio albi e ruoli  
Ufficio metrico  
Ufficio ambiente  
Ufficio agricoltura  
Ufficio tutela e regolazione del mercato  
Segreteria di:  
- Comitato di Distretto  
- Consulta imprenditoria giovanile  
- Comitato imprenditoria femminile  
- Gestione attività didattiche e prove finali per corsi professionali

### **2) Settore informazione economica – comunicazione – contenzioso**

Ufficio Statistica  
Ufficio Prezzi  
Ufficio Studi  
Ufficio Protesti  
Ufficio Stampa  
Ufficio brevetti e marchi  
Ufficio ispezioni  
Ufficio contenzioso  
Biblioteca  
URP

La Giunta, su proposta del Segretario Generale, può istituire Uffici esterni alle Aree con funzioni generali di staff per tutto l'ente e/o di supporto per gli organi di governo e del Segretario Generale.

Le Aree costituiscono il livello di "macro-organizzazione"; i Settori costituiscono, invece, il livello di "microorganizzazione".

L'Area costituisce l'unità organizzativa di massimo livello posta a governo delle macro funzioni dell'ente.

Il Settore costituisce l'unità organizzativa di massimo livello all'interno dell'Area nella quale è inserito. All'interno delle Aree, ovvero alle dipendenze del Segretario Generale, sono individuate strutture organizzative meno articolate dei Settori per dimensione e responsabilità, denominate "Uffici".

## **CAMERA DI COMMERCIO DI SAVONA**

La Camera di Commercio di Savona nel 2010 ha rinnovato i suoi vertici e ha inserito fra gli obiettivi strategici del proprio programma di mandato 2011-2015 l'implementazione di un modello organizzativo adeguato alle esigenze di efficacia dell'attività camerale e al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, con la definizione di una nuova pianta organica collegata alle prospettive di sviluppo dell'Ente camerale.

L'organigramma è articolato in quattro aree e prevede al vertice il Segretario Generale, coadiuvato da due dirigenti, secondo il seguente schema:

Area Affari generali - promozione del territorio e sviluppo imprese  
alle dirette dipendenze del Segretario Generale

Area "Gestione risorse"

Area "Servizi anagrafico-certificativi"

Area "Regolazione del mercato, studi e gestione dell'informazione"

per la quale le funzioni di dirigente sono svolte ad interim dal Segretario Generale.

Spetta altresì al Segretario Generale la responsabilità dell'Unità di Staff "Programmazione e Controllo di Gestione".

Sono attualmente affidati quattro incarichi di titolare di posizione organizzativa per le aree: "Promozione sviluppo economico", "Studi e gestione dell'informazione", "Servizi anagrafico-certificativi" e "Provveditorato".

## **CAMERA DI COMMERCIO DI IMPERIA**

La struttura della Camera di commercio di Imperia prevede n. 3 aree articolate a cui é preposta la dirigenza.

Il Segretario Generale, oltre a sovrintendere alla gestione complessiva dell'Ente, dirige gli AFFARI GENERALI E ISTITUZIONALI, di cui fanno parte i seguenti Servizi:

Segreteria generale, Segreteria di Presidenza, Servizi ausiliari, Archivio e protocollo, Registro Imprese, Archiviazione ottica e MUD, albi e ruoli minori, albo imprese artigiane.

Alle altre due aree sono preposti i due dirigenti:

### **AREA AMMINISTRATIVO CONTABILE E GESTIONE RISORSE UMANE -**

Servizi Amministrazione del personale, Ragioneria, Contabilità e controllo di gestione, diritto annuale, Provveditorato.

### **AREA PROMOZIONE ECONOMICA E STATISTICA –**

Servizi: Conciliazione, Usi e consuetudini, brevetti, prezzi e protesti, ufficio metrico, promozione e commercio estero, agricoltura.

Oltre alle tre figure dirigenziali sono previste n. 4 posizioni organizzative e n. 1 alta professionalità.

I dirigenti responsabili di area svolgono un'attività finalizzata a garantire l'efficacia dell'intervento dell'Ente nell'ambito dell'area di riferimento.

Relativamente alle declaratorie dei profili professionali il personale dipendente distribuito in tre categorie professionali, nell'ambito di ciascuna esercita funzioni caratterizzate da ampia flessibilità operativa.

## LE MODALITA' DI FUNZIONAMENTO DELL'OIV "ASSOCIATO"

L'ambito istituzionale nel quale le Camere di commercio sono inserite dal punto di vista della contrattazione collettiva è attualmente quello delle "Regioni e Autonomie locali" che, fin dal 1999 prevedeva l'obbligo di adozione di un sistema permanente di valutazione delle prestazioni e dei risultati del personale. A seguito dell'entrata in vigore del nuovo regolamento di contabilità delle Camere di commercio (dpr n. 254/2005) il sistema di valutazione è stato inserito in un contesto più strutturato della gestione con rafforzamento del legame tra il percorso di pianificazione contabile dell'Ente e il percorso valutativo, collegando strettamente il raggiungimento di obiettivi strategici all'attribuzione di salario accessorio sotto forma di incentivi o progressioni, inserendolo in un processo di verifica periodica e finale basato anche su un puntuale e costante controllo di gestione.

Quanto ai controlli interni ed, in particolare, quanto al controllo esercitato dall'Organismo Indipendente di Valutazione ex art. 14 d. lgs. 150/09 (di seguito, OIV) le Camere di Commercio di Alessandria, Asti, Biella, Cuneo, Imperia, Savona, Vercelli hanno inteso avvalersi della possibilità offerta dall'articolo 14 comma 1 del decreto legislativo 150/09 costituendo un OIV associato e monocratico, disciplinando in apposito regolamento le forme del suo funzionamento.

Questa impostazione normativa, cui le Camere del gruppo hanno dato in varie forme attuazione nel tempo, ha trovato conferma e rafforzamento nel DL n. 150/2009 che richiede una gestione più strutturata del ciclo di valutazione della performance dando peso rilevante ed irrinunciabile alla performance organizzativa, "condicio sine qua non" per l'attribuzione di qualsivoglia incentivo e in generale per la corretta gestione dell'ente.

### 1.2 GLI OBIETTIVI FUNZIONALI DEL SISTEMA

In coerenza con le caratteristiche degli Enti, l'obiettivo del Sistema è quello di misurare e valutare tutte le "dimensioni" della *performance* al fine di rendere più efficiente ed efficace il processo decisionale e più trasparente la rendicontazione. Più in particolare, il Sistema è strutturato per svolgere le seguenti funzioni:

- Misurazione e valutazione a supporto dei processi decisionali:
  - la misurazione e la valutazione della *performance* costituisce il supporto ai diversi livelli (strategico ed operativo) dei processi decisionali dell'Ente Camerale fornendo

dati ed informazioni in relazione tanto alle condizioni organizzative interne quanto alle condizioni ambientali esterne.

- Monitoraggio della *performance* organizzativa ed individuale:

le attività di monitoraggio consentono di verificare gli stadi di avanzamento connessi agli obiettivi dell'Ente Camerale e di coordinare l'azione dell'Ente attraverso la definizione delle azioni e dei correttivi necessari al raggiungimento degli obiettivi stessi.

- Valutazione dei risultati:

la valutazione realizza, in parallelo alle attività di monitoraggio, una verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi (stabiliti attraverso l'individuazione di *target*) ed una sintesi circa il livello effettivo di risultato raggiunto e le responsabilità legate al raggiungimento dello stesso.

- Responsabilizzazione:

la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa ed individuale alimentano i diversi canali di comunicazione alla base del processo di responsabilizzazione verso i diversi *stakeholder* interni ed esterni delle Camere di commercio.

- La verifica dell'efficacia e il miglioramento del Sistema:

il Sistema stesso è strutturato per consentire un continuo monitoraggio della reale ed operativa capacità di raggiungere e mantenere nel tempo gli obiettivi funzionali delineati sopra; monitoraggio effettuato attraverso la verifica della robustezza e attendibilità delle metodologie, degli indicatori e dei processi attivati. Tali analisi costituiscono la base di partenza per le azioni di miglioramento continuo e per la verifica dell'efficacia di tali azioni.

### 1.3 L'ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA

**Gli obiettivi funzionali elencati vengono garantiti attraverso processi e metodologie in grado di consentire di misurare e valutare in modo integrato:**

a) la *performance* organizzativa (art.8 del Decreto), **a sua volta articolata in:**

- *Performance complessiva* (di struttura): che afferisce alla realizzazione (in termini di risultato e modalità di raggiungimento del risultato) degli obiettivi complessivi della Camera, nel quadro della sua *mission* e degli ambiti istituzionali di intervento;
- *Performance a livello di unità organizzative*: che rileva il contributo fornito alla *performance* complessiva dell'Ente da parte di ciascuna unità organizzativa.

b) la *performance* individuale (art. 9 del Decreto), **che prende in considerazione il rapporto tra i contributi portati individualmente dalle professionalità che operano all'interno dell'Ente, il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle unità organizzative di appartenenza e il grado di raggiungimento degli obiettivi complessivi dell'Ente.**

## **2. Le metodologie di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa**

---

Il modello, che è alla base del funzionamento del Sistema in relazione alla *performance* organizzativa, è frutto di una specifica elaborazione definita per rispondere alle esigenze e agli obiettivi funzionali delineati nel primo capitolo.

La reale utilità ed operatività del sistema è, in particolare, garantita, dalla coerenza tra:

- **l'utilità** del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa (perché valuto e misuro);
- **l'oggetto** della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa (cosa viene misurato e valutato);
- le **metodologie** e, più in generale, il modello utilizzato per misurare e valutare la *performance* organizzativa (come si misura e si valuta);
- **il processo** che consente la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa ed individuale (chi misura e valuta e quando).

### **2.1 L'UTILITÀ (PERCHÉ MISURO E VALUTO) E L'OGGETTO DELLA MISURAZIONE E DELLA VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA (COSA VIENE MISURATO E VALUTATO).**

**Il processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa adottato si sviluppa su due livelli:**

- Il livello della *performance* complessiva di Ente.
- il livello di *performance* delle unità organizzative coinvolte; a questo livello viene misurato e valutato il contributo che ciascun ambito organizzativo, all'interno della Camera, fornisce alla *performance* complessiva dell'Ente.

### 2.1.1 La *performance* complessiva di Ente e gli ambiti di misurazione

In relazione alla *performance* complessiva di Ente, il Sistema adottato consente di misurare e valutare gli ambiti della misurazione e valutazione organizzativa previsti dall'articolo 8, comma 1, del Decreto; ed in particolare:

- a) Rispetto alle **linee strategiche**, ossia rispetto alle strategie che vengono individuate e definite nel Programma Pluriennale, integrate nel Piano della *Performance*, riprese nella Relazione Previsionale e Programmatica e valutate nella Relazione sulla *Performance*, il Sistema consente di misurare e valutare:
- l'impatto sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (art. 8, co. 1, lett. a) del Decreto);
  - lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni e il coinvolgimento degli *stakeholder* (art. 8, co. 1, lett. e) del Decreto);

Tale azione consente all'Ente di misurare e, conseguentemente, di valutare:

- il livello di coinvolgimento degli *stakeholder* nel Ciclo di gestione della *performance* e, quindi, di impostare delle azioni di miglioramento volte ad aumentare il processo di "inclusione";
- il livello di efficacia e della rispondenza delle politiche attivate rispetto alle esigenze delle imprese e del territorio e, quindi, di supportare più efficacemente il processo decisionale alla base dell'individuazione delle strategie.

- b) Rispetto ai **programmi**, che traducono le strategie in aree di intervento, il Sistema consente di misurare e valutare:
- l'impatto sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività del singolo programma (art. 8, co. 1, lett. a) del Decreto);
  - il livello di attuazione inteso come raggiungimento quantitativo e qualitativo dei risultati attesi (il livello di raggiungimento degli standard qualitativi e quantitativi che erano stati definiti) (art. 8, co. 1, lett. b) del Decreto);
  - il rispetto delle fasi e dei tempi previsti (art. 8, co. 1, lett. b) del Decreto);
  - il livello previsto di assorbimento delle risorse (art. 8, co.1, lett b) del Decreto).

Tale azione consente all'Ente di:

- misurare il livello di efficacia e della rispondenza dei singoli programmi attivati rispetto alle esigenze delle imprese e del territorio e, quindi, supportare più efficacemente il processo decisionale alla base dell'individuazione dei programmi;
- monitorare, in itinere, i singoli programmi al fine di intervenire in caso di sostanziali scostamenti (art. 4, co.2, lett. c), del Decreto);
- misurare, ex post, i risultati conseguiti al fine della loro valutazione per:
  - ❖ impostare la nuova programmazione;
  - ❖ intervenire sulla struttura organizzativa per migliorare la capacità di attuare quanto previsto nella programmazione (art. 8, co. 1, lett. d) del Decreto);
  - ❖ rendicontare i risultati conseguiti rispetto a quanto pianificato (art. 4, co. 2, lett. f) del Decreto).

c) Rispetto allo **stock dei servizi e delle attività**, attraverso i quali la Camera di Commercio traduce operativamente i programmi in azioni rivolte all'utenza esterna e a quella interna, il Sistema consente di presidiare i diversi ambiti di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa; ed in particolare il Sistema consente di misurare e valutare:

1. Rispetto ai **servizi all'utenza esterna**, che fanno riferimento in particolare alle funzioni anagrafico-certificative e di tutela del mercato (processi primari):
  - la quantità e la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati (art. 8, co. 1, lett. g) del Decreto);
  - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi (art. 8, co.1, lett. c) del Decreto);
  - l'efficienza nell'impiego delle risorse (art. 8, co.1, lett. f) del Decreto).

Tale azione consente all'Ente di:

- misurare il livello qualitativo e quantitativo dell'erogazione (e le modalità di erogazione) dei servizi e, quindi, intervenire in caso di criticità;
  - conoscere il livello di soddisfazione delle imprese e, quindi, orientare le azioni di miglioramento sulle reali esigenze degli utenti;
  - misurare il livello di impiego delle risorse, valutandone il rapporto con i risultati conseguiti e, quindi, intervenire con delle azioni correttive in caso di criticità.
2. Rispetto agli **interventi promozionali**, che fanno riferimento in particolare alle funzioni di supporto alle imprese (progetti e attività realizzati e/o partecipati dalla Camera, nell'interesse generale delle imprese e delle economie locali):

- la quantità e la qualità degli interventi realizzati (art. 8, co. 1, lett. g) del Decreto);
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi (art. 8, co. 1, lett. c) del Decreto);
- il livello previsto di assorbimento delle risorse (art. 8, co.1, lett b) del Decreto).

Tale azione consente all'Ente di:

- misurare il livello di efficacia degli interventi promozionali e, quindi, intervenire per migliorarne la capacità di gestione;
- misurare il livello di soddisfazione dei destinatari degli interventi promozionali e, quindi, aumentare la capacità di selezionare interventi a maggiore valore aggiunto per le imprese e per le imprese;
- misurare il livello di impiego delle risorse, valutandone il rapporto con i risultati conseguiti e, quindi, intervenire con delle azioni correttive in caso di criticità.

### 3. Rispetto ai **servizi per l'utenza interna** (processi di supporto):

- l'efficienza nell'impiego delle risorse (art. 8, co. 1, lett. f) del Decreto);
- la quantità e la qualità dei processi (art. 8, co. 1, lett. g) del Decreto).

Tale azione consente all'Ente di misurare e valutare se i processi interni:

- hanno un adeguato livello di efficacia e, quindi, intervenire sulle criticità;
- hanno un adeguato livello di efficienza e, quindi, intervenire per rimuovere le inefficienze.

### 4. Rispetto ai **progetti di innovazione e miglioramento**:

- la modernizzazione dell'organizzazione (art. 8, co. 1, lett. d) del Decreto);
- il miglioramento dell'organizzazione (art. 8, co. 1, lett. d) del Decreto);
- il miglioramento qualitativo delle competenze professionali (art. 8, co. 1, lett. d) del Decreto);
- la promozione delle pari opportunità (art. 8, co. 1, lett. h) del Decreto);
- l'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (art. 8, co. 1, lett. f) del Decreto);
- la riduzione dei costi (art. 8, co. 1, lett. f) del Decreto).

Tale attività consente all'Ente di misurare e valutare l'efficacia dei progetti di innovazione e di miglioramento e, quindi, aumentare la capacità della struttura di raggiungere gli obiettivi correlati.

- d) Il Sistema consente, infine, la misurazione e la valutazione anche dell'insieme delle "condizioni di base" che garantiscono all'Ente di operare in condizioni di "equilibrio" ottimale; ed in particolare:
- le condizioni di equilibrio economico-patrimoniale,
  - le condizioni di equilibrio organizzativo.

Sia la contestualizzazione degli obiettivi nei percorsi di efficienza prefissati dall'ente nel piano pluriennale che il monitoraggio continuo in sede di benchmarking con gli altri enti del gruppo fornisce elementi di analisi dell'equilibrio organizzativo e finanziario dell'ente.

Tale impostazione consente all'Ente di monitorare in tempo reale una serie di variabili e quindi intervenire rapidamente in caso di una loro criticità anche in via anticipata (analizzandone il trend negativo).

### **2.1.2 La *performance* a livello di aggregazione organizzativa e gli ambiti di misurazione**

In relazione al livello delle unità organizzative coinvolte, il Sistema è strutturato in modo da evidenziare, analogamente alla performance di struttura, la performance organizzativa raggiunta nell'ambito di competenza delle rispettive aree.

## **2.2 IL MODELLO E LE METODOLOGIE PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA (COME SI MISURA E SI VALUTA)**

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa si realizza attraverso:

- a) le modalità e gli strumenti che consentono di misurare e valutare i diversi ambiti della *performance*:
- gli indicatori, i *target* e gli obiettivi;
  - l'attivazione di sistemi di *benchmarking*;
  - le specifiche metodologie per la misurazione dei diversi ambiti della *performance* organizzativa.

b) l'utilizzo di una impostazione che consente:

- il coordinamento di tali modalità e strumenti con la programmazione dell'ente
- l'utilizzo delle informazioni che emergono dalla misurazione e dalla valutazione per l'attivazione di azioni di miglioramento e/o il supporto ai processi decisionali

In particolare, la coerenza e le interconnessioni acquisiscono significatività all'interno del piano e della relazione sulla performance.

### **2.2.1 Gli indicatori e i *target***

L'attività di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa si sviluppa mediante processi quantitativi di rilevazione basati su:

- a) indicatori che consentono all'Ente di acquisire informazioni e dati in modo strutturato;
- b) *target* (valori attesi) che vengono associati agli indicatori consentendo all'Ente:
  - nella fase di pianificazione, di identificare con chiarezza gli obiettivi (art. 5, co. 2, lett. b) del Decreto);
  - nella fase di rendicontazione, di valutare la *performance*, partendo dall'analisi dello scostamento tra i risultati conseguiti e quelli attesi (art. 10, co. 1, lett. b) del Decreto).

Le tipologie di indicatori che vengono utilizzati dall'Ente per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa si differenziano in relazione a:

- a) le caratteristiche degli ambiti oggetto di misurazione;
- b) la dimensione che deve essere misurata (efficienza, efficacia o altre dimensioni).

### **2.2.2 La definizione degli obiettivi e le modalità di elaborazione, test e verifica degli indicatori e relativi *target***

La definizione degli obiettivi e l'elaborazione degli indicatori, e dei relativi *target*, avviene all'interno e in coerenza con il Ciclo di gestione della *performance* attraverso le seguenti fasi:

- nella fase di definizione degli obiettivi strategici ed operativi (che vengono rappresentati nel Piano della *performance*) si individuano uno o più indicatori di *performance* con riferimento ad una o più delle tipologie descritte nel paragrafo precedente;

- al fine di costruire obiettivi, per ogni indicatore vengono definite le modalità di calcolo e le fonti dei dati.
- per ogni indicatore associato ad un obiettivo viene definito un valore *target* che rappresenta e consente la misurazione del raggiungimento dell'obiettivo medesimo.

La definizione del *target* (ossia il valore atteso o programmato) è frutto di un processo decisionale che utilizza informazioni o dati provenienti da diverse modalità di analisi attivate in coerenza della tipologia di indicatore e/o di obiettivo e della disponibilità delle fonti. Ed in particolare:

- le indicazioni provenienti da norme;
- l'analisi delle attese degli utenti e più in generale degli *stakeholder* (art. 5, co. 2, lett. a) del Decreto);
- l'analisi dei trend storici (art. 5, co. 2, lett f) del Decreto);
- l'analisi dei risultati di *benchmarking* (art. 5, co. 2, lett. e) del Decreto).

### **2.2.3 L'attivazione di sistemi di *benchmarking***

Ai fini dell'attivazione del confronto con amministrazioni analoghe (art. 5, co.2, lett. e) del Decreto) vengono utilizzati gli indicatori tratti dal Sistema Informativo Pareto che sono stati elaborati ai sensi dell'articolo 35 del D.P.R n. 254 del 2005.

Gli indicatori del Sistema Informativo Pareto, e i relativi valori che emergono, vengono utilizzati per:

- valutare la *performance* attesa attraverso la comparazione con i risultati conseguiti dalle altre Camere di Commercio;
- individuare, in sede di pianificazione, il *target* atteso.

Il confronto viene attivato attraverso comparazione con Camere di Commercio:

- di natura dimensionale analoga, ossia con Camere di Commercio che hanno un bacino di utenza della stessa grandezza;
- della stessa area geografica;
- a livello nazionale;
- uno a uno, ossia attraverso il confronto con un'altra Camera di Commercio.

### **2.2.4 Le metodologie per la misurazione e la valutazione degli specifici ambiti della *performance* organizzativa**

**Per ogni ambito di misurazione si adotta una specifica metodologia e/o approccio. Per ogni metodologia vengono descritti:**

- i metodi;
- le tecniche;
- gli strumenti.
- le procedure

Ogni descrizione della metodologia, una volta individuata, elaborata ed approvata, diviene parte integrante del presente documento.

### **2.2.5 Il modello (ALLEGATO 1)**

#### **modello A): attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività**

##### **Metodo:**

Per ogni linea strategica del piano pluriennale viene estrapolato dal piano pluriennale il livello di soddisfazione atteso nel quinquennio da parte degli utenti.

Ogni dirigente fornisce i dati che comprovano il livello di attuazione realizzato nell'anno per la propria area.

Il Segretario Generale, sulla base dei suddetti dati, sintetizza la performance complessiva della struttura relativamente a quella linea strategica sulla base degli indicatori stabiliti.

**Tecniche:** Analisi da parte della dirigenza di concerto con le posizioni organizzative che si avvalgono dei riscontri con gli uffici di competenza.

**Strumenti:** analisi organizzative, controllo di gestione

**Procedure:** Il modello viene presentato dai dirigenti al Segretario Generale almeno due volte all'anno: in sede di monitoraggio periodico semestrale (entro giugno) ed in sede di controllo strategico annuale (entro aprile).

Può inoltre essere richiesto dal Segretario Generale in ogni momento durante l'anno, qualora si renda necessario a fini di verifica periodica o in corrispondenza di modifiche normative che determinino riorganizzazioni.

#### **modello B): attuazione di piani e programmi**

##### **Metodo:**

Ogni dirigente relaziona per la propria area sullo stato di attuazione dei piani e programmi che costituiscono la concretizzazione degli obiettivi assegnati dalla Giunta per l'anno in corso fornendo gli elementi necessari a verificarne il grado di realizzazione, il rispetto delle fasi e dei tempi, il livello di assorbimento delle risorse.

##### **Tecniche:**

Analisi da parte della dirigenza di concerto con le posizioni organizzative che si avvalgono dei riscontri con gli uffici di competenza.

**Strumenti:** analisi organizzative, controllo di gestione

**Procedure:** il modello viene presentato dai dirigenti al Segretario Generale che a sua volta lo presenta all'OIV almeno due volte all'anno: in sede di monitoraggio periodico semestrale (entro giugno) ed in sede di controllo strategico annuale (entro aprile). Può inoltre essere richiesto dal Segretario Generale in ogni momento durante l'anno, qualora si renda necessario a fini di verifica periodica o in corrispondenza di modifiche normative che determinino riorganizzazioni.

Mentre in sede di monitoraggio periodico l'OIV non esprime un punteggio, ma solo una valutazione di medio percorso, al termine dell'esercizio ad ogni obiettivo viene assegnato un punteggio percentuale che costituisce uno degli elementi base di computo per la

valutazione della performance dei dirigenti, delle posizioni organizzative e dei dipendenti.

### **modello C): rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi**

#### **Metodo:**

Ogni dirigente relaziona per la propria area sugli elementi di cui è in possesso che comprovano la soddisfazione degli utenti dei servizi di propria competenza.

#### **Tecniche:**

Analisi da parte della dirigenza di concerto con le posizioni organizzative che si avvalgono dei riscontri con gli uffici di competenza.

**Strumenti:** analisi di customer satisfaction, verifiche a campione, ricerca di riscontri obiettivi interpellando frazioni di utenza significative, verifica della percezione generale dei servizi camerali con rassegne stampa di articoli significativi sull'attività dell'ente. Raccolta critiche o apprezzamenti spontanei manifestati da utenze singole o gruppi di utenti.

**Procedure:** il modello viene presentato dai dirigenti al Segretario Generale almeno due volte l'anno.

Il Segretario Generale a sua volta sintetizza la soddisfazione dell'utenza per i servizi in generale e per ogni linea strategica e lo presenta all'OIV che lo utilizza in sede di monitoraggio periodico semestrale (entro giugno) ed in sede di controllo strategico annuale (entro aprile).

### **modello D): modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze**

#### **Metodo:**

Ogni dirigente relaziona per la propria area sulle iniziative di modernizzazione adottate in particolare in materia di innovazione tecnologica introdotta e di percorsi formativi attuati.

#### **Tecniche:**

La dirigenza descrive l'evoluzione tecnologica concretizzata elencando eventuali nuove soluzioni informatiche adottate o potenziate nelle varie attività.

Descrive altresì l'attività formativa realizzata sul personale di competenza.

**Strumenti:** verifiche di efficacia delle innovazioni adottate, rapporti annuali sulla formazione Istituto Tagliacarne, indagine Osservatorio camerale sulla formazione, verifica attestazioni comprovanti i percorsi formativi completati, eventuali verifiche dirette di acquisizione delle competenze

**Procedure:** il modello viene presentato dai dirigenti al Segretario Generale almeno due volte l'anno.

Il Segretario Generale a sua volta sintetizza lo stato dell'innovazione presso l'Ente e per ogni linea strategica e lo presenta all'OIV che lo utilizza in sede di monitoraggio periodico semestrale (entro giugno) ed in sede di controllo strategico annuale (entro aprile).

## **modello E): sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con l'utenza e i portatori di interessi (stakeholders)**

### **Metodo:**

Ogni dirigente relaziona sulle forme di coinvolgimento, interazione, collaborazione e partecipazione sviluppate con i portatori di interesse relativi alla propria area.

### **Tecniche:**

resoconto sugli esiti delle interazioni realizzate .

**Strumenti:** analisi dei riscontri ricevuti dall'ufficio per le relazioni con il pubblico, documentazione del coinvolgimento degli stakeholders, customer satisfaction.

**Procedure:** il modello viene presentato dai dirigenti al Segretario Generale almeno due volte l'anno.

Il Segretario Generale a sua volta sintetizza lo stato del processo di miglioramento delle relazioni con l'utenza per ogni linea strategica e lo presenta all'OIV che lo utilizza in sede di monitoraggio periodico semestrale (entro giugno) ed in sede di controllo strategico annuale (entro aprile).

## **modello F): efficienza nell'impiego delle risorse**

### **Metodo:**

Ogni dirigente relaziona sulle iniziative adottate per la duplice finalità di contenimento/riduzione dei costi e dell'ottimizzazione dei tempi e dei procedimenti amministrativi.

### **Tecniche:**

analisi economiche e gestionali annuali e triennali

**Strumenti:** dati di contabilità economica, cruscotto tempi dei procedimenti controllo di gestione, benchmarking

**Procedure:** il modello viene presentato dai dirigenti al Segretario Generale almeno due volte l'anno.

Il Segretario Generale a sua volta sintetizza lo stato dell'efficienza nell'impiego delle risorse e lo presenta all'OIV che lo utilizza in sede di monitoraggio periodico semestrale (entro giugno) ed in sede di controllo strategico annuale (entro aprile).

## **modello G): qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati**

### **Metodo:**

Ogni dirigente relaziona sulla consistenza quantitativa e qualitativa delle attività di competenza della propria area nell'anno.

**Tecniche:**

analisi gestionali

**Strumenti:** controllo di gestione, benchmarking, contatori procedure informatizzate, protocollo informatico

**Procedure:** il modello viene presentato dai dirigenti al Segretario Generale almeno due volte l'anno.

Il Segretario Generale a sua volta sintetizza la consistenza di tutte le attività dell'ente e la qualità delle prestazioni erogate e lo presenta all'OIV che lo utilizza in sede di monitoraggio periodico semestrale (entro giugno) ed in sede di controllo strategico annuale (entro aprile).

**modello H): promozione delle pari opportunità****Metodo:**

Ogni dirigente relaziona sullo stato di attuazione del principio di pari opportunità nella propria area con riferimento a casi concreti eventuali di applicazione avvenuti nell'anno.

**Tecniche:**

analisi gestionali

**Strumenti:** ricognizione atti istituzionali rilevanti ai fini delle pari opportunità

Verifiche interne sullo stato di attuazione dei principi relativamente alla dotazione organica, all'accesso ai percorsi formativi, all'orario di lavoro, all'accesso agli istituti di incentivazione e sviluppo del personale, all'accesso alle posizioni di responsabilità, alla tutela di maternità e disabili, alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

**Procedure:** il modello viene presentato dai dirigenti al Segretario Generale almeno due volte l'anno.

Il Segretario Generale a sua volta sintetizza lo stato di attuazione dei principi e approfondisce la ricognizione dei provvedimenti e delle iniziative gestionali adottate in materia e la relativa attuazione e lo presenta all'OIV che lo utilizza in sede di monitoraggio periodico semestrale (entro giugno) ed in sede di controllo strategico annuale (entro aprile).

### **2.2.6 Il sistema informativo e le schede**

L'attività di misurazione e valutazione è supportata da una architettura, basata sui suddetti modelli e sistemi informativi, finalizzata a:

- a. orientare, determinare e, quindi, formalizzare i risultati del processo di pianificazione strategica e programmazione operativa;
- b. monitorare, in itinere, mediante la valorizzazione degli indicatori selezionati, il grado di attuazione dei piani e dei programmi individuati in fase di programmazione (dalle linee strategiche alle singole azioni), l'efficienza nell'impegno delle risorse, la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi;
- c. rendicontare, ex post, i risultati raggiunti.

Il sistema informativo, insieme alla procedure attivate, garantisce la tracciabilità del flusso dei dati in entrata ed in uscita.

Le schede e l'articolazione del sistema informativo sono riportate nell'allegato manuale.

### 3. Le metodologie di misurazione e valutazione della *performance* individuale

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale è funzionale e si incardina nel Sistema, in quanto tale è strettamente correlato con la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa. Tale collegamento rende possibile il contemporaneo sviluppo dell'Ente, nella sua capacità di raggiungere alte *performance*, e lo sviluppo e la valorizzazione delle professionalità che operano nell'Ente. La misurazione e valutazione della *performance* individuale si inserisce, quindi, nel tema più ampio della valutazione delle risorse umane.

I ruoli organizzativi valutati sono i seguenti:

- il Segretario Generale, in quanto dirigente di vertice;
- i Dirigenti;
- le Posizioni Organizzative, a cui è affidata la responsabilità delle Aree Organizzative;
- il personale non dirigente.

La reale operatività della misurazione e valutazione della *performance* individuale è garantita dalla coerenza tra:

- gli obiettivi funzionali;
- gli ambiti oggetto di misurazione e valutazione della *performance* individuale;
- i requisiti e i principi che guidano l'impostazione metodologica;
- il processo.

#### **3.1 GLI OBIETTIVI FUNZIONALI**

Il modello di funzionamento alla base del processo di misurazione e la valutazione della *performance* individuale è stato elaborato per consentire di raggiungere i seguenti obiettivi funzionali:

- individuare con chiarezza quale deve essere il contributo (in termini di risultati e comportamenti attesi) che deve essere apportato (a seconda della funzione svolta e del livello di responsabilità ricoperto) dal singolo dipendente per consentire il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente nel suo insieme, dell'Area Organizzativa e/o del "gruppo funzionale" di appartenenza;
- comunicare alle singole persone i risultati e i comportamenti attesi;
- misurare e valutare i risultati e i comportamenti conseguiti;
- utilizzare i risultati della misurazione e valutazione per:
  - a) attivare i sistemi incentivanti;
  - b) supportare le persone nel miglioramento della *performance*.

#### **Dirigenti e posizioni organizzative**

- indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

#### **Dipendenti**

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

### **3.3 I REQUISITI E I PRINCIPI CHE GUIDANO L'IMPOSTAZIONE METODOLOGICA DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

#### **3.3.1 Il collegamento tra performance organizzativa e performance individuali (D. Lgs. 150/09, art. 2)**

La valutazione della performance organizzativa è rilevante e determinante nel computo della valutazione individuale come risulta dal meccanismo delle schede di valutazione allegate.

Il punteggio per la valutazione della performance organizzativa è infatti costituito da un indice percentuale che, moltiplicato al punteggio di valutazione individuale determina il punteggio complessivo che costituisce parametro per l'attribuzione della produttività e del risultato.

#### **3.3.2 L'utilizzo del dizionario delle competenze (D.Lgs. 150/09, art. 9, co. 1, lett. c e co. 2, lett. b)**

Nella performance attesa dal valutato è associato un aspetto di comportamento organizzativo che consente di apprezzare il contributo dato dal soggetto alla performance organizzativa

Dizionario delle competenze:

##### **DIRIGENTI E POSIZIONI ORGANIZZATIVE (art. 9 comma 1 lett. c) e d)**

**capacità di gestire le risorse assegnate per la realizzazione degli obiettivi:** *attitudine a realizzare i piani di lavoro con elasticità, razionalità e propositività di soluzioni organizzative*

**impegno profuso e qualità delle prestazioni rese:** *contributo personale per la riuscita dei progetti e impatto della prestazione sull'organizzazione*

**capacità di integrazione:** *attitudine a creare un clima positivo all'interno del servizio coordinato e ad integrarlo con gli altri servizi dell'ente.*

**capacità di valutazione dei propri collaboratori:** *utilizzo di criteri di selettività e merito nella gestione degli istituti premianti per il personale*

##### **DIPENDENTI (art. 9 comma 2 lett. b)**

###### **Capacità, impegno e grado di efficienza**

*Impegno e grado di efficienza*

*Precisione e rispetto dei tempi*

*Senso di responsabilità*

*Osservanza del codice di comportamento*

*Capacità di direzione e coordinamento (cat. D)*

###### **Quantità e qualità dei risultati ottenuti**

*Capacità di organizzazione e autonomia*

*Svolgimento di plurimansioni rientranti nel profilo professionale*

*Disponibilità all'assunzione di responsabilità*

###### **Capacità di risolvere problemi e disponibilità a collaborare all'interno del gruppo**

*Spirito di iniziativa nell'ambito del gruppo di lavoro*

*Capacità di condivisione delle conoscenze e interscambiabilità nell'esercizio delle mansioni*

*Collaborazione e integrazione con altre unità lavorative*

*Responsabilità delle prestazioni lavorative di altri collaboratori (cat. D)*

### **3.3.3 L'individuazione di un numero limitato di obiettivi (indicatori e target)**

Ogni dipendente valutato è associato ad un solo obiettivo operativo.

Le posizioni organizzative sono valutate per l'obiettivo generale dell'ente, per un obiettivo individuale e per il coordinamento degli obiettivi operativi degli uffici di competenza

I dirigenti sono valutati oltre che sulla base del giudizio sulla performance complessiva dell'ente, per l'obiettivo generale dell'ente, per un obiettivo individuale e per il coordinamento degli obiettivi operativi dell'area di competenza

I target rispondono alle caratteristiche individuate dalle linee guida Unioncamere.

### **3.3.4 L'utilizzo di descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo, scale, sistema di pesi, punteggi e relative procedure di calcolo volte all'ottenimento di un punteggio sintetico finale per valutare il grado di raggiungimento dei target riferiti agli obiettivi e alle competenze**

si fa riferimento alle linee guida Unioncamere

### **3.3.5 Descrizione delle modalità di comunicazione dei risultati ai valutati e delle procedure di conciliazione (D.Lgs. 150/09, art. 7, comma 3, lett. b)**

La valutazione finale dei dipendenti coinvolti viene dettagliata in una scheda notificata al valutato in forma scritta ove compare altresì il conteggio analitico.

I valutati possono chiedere, entro trenta giorni dalla notifica l'esame e la discussione della propria scheda ad apposita commissione paritetica con composizione che garantisca l'imparzialità del giudizio.

### **3.3.6 Modalità di utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione per lo sviluppo di piani di miglioramento individuale**

In caso di giudizio finale individuale negativo il dirigente dovrà motivarlo per iscritto esprimendo proposte migliorative per l'anno successivo.

Ogni valutato può verificare dalla scheda gli specifici ambiti migliorabili della propria prestazione.

### **3.3.7 Esplicitazione del collegamento con i sistemi incentivanti**

Ai fini retributivi, una volta calcolato il punteggio di ogni dipendente, il meccanismo prevede, attraverso dettagliati e specifici calcoli secondo criteri predeterminati, la commi-

surazione dell'importo dell'incentivo in modo direttamente proporzionale alla valutazione.

### **3.3.8 Le schede di valutazione**

Le schede di valutazione e tutti gli elementi informativi necessari per un corretto ed efficace funzionamento del processo di valutazione sono contenuti e descritti nel manuale della valutazione di cui l'allegato.

#### 4. Il Processo di misurazione e valutazione della performance: fasi, tempi, soggetti e responsabilità (quando e chi misura e valuta)

---

### PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

#### I – COSA SI MISURA E SI VALUTA

#### AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: ART. 8

- a) attuazione politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività
- b) attuazione di piani e programmi
- c) rilevazione grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi
- d) modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione
- e) sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni
- f) efficienza nell'impiego delle risorse
- g) qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati
- h) raggiungimento di obiettivi di promozione delle pari opportunità

#### II – COME SI MISURA E SI VALUTA

#### METODOLOGIA

Valutazione degli otto ambiti di cui all'art. 8 riferita al piano della performance con indicatori di performance generali dell'Ente e degli indicatori di performance delle unità organizzative

#### SOGGETTI

I **dirigenti** redigono un **report** per ognuno degli otto ambiti di valutazione, (8 schede allegate: a, b, c, d, e, f, g, h) , ciascuno per le attività di propria competenza, secondo la ripartizione assegnata dal Segretario Generale, completando il resoconto delle fasi progressive alle scadenze principali previste:

- in sede di relazione previsionale e programmatica e piano della performance
- a metà esercizio, per il monitoraggio periodico
- a termine esercizio, per la valutazione finale

L'**organismo indipendente di valutazione** é l'organo deputato alla valutazione della performance della struttura amministrativa nel suo complesso nonché alla proposta di valutazione annuale dei dirigenti. Per adempiere a questa funzione, supportato dall'ufficio controllo di gestione, ad ognuna delle scadenze previste, analizza i report suddetti, con facoltà di richiedere agli uffici camerali qualsiasi informazione, atto o notizia pertinente ed effettuare gli accertamenti necessari.

#### STRUMENTI

Controllo di gestione  
Conto economico  
Conto annuale

## PERFORMANCE INDIVIDUALE

### I - COSA SI MISURA E SI VALUTA

#### AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE: ART. 9

#### Dirigenti e posizioni organizzative

- indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

#### Dipendenti

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

### II - COME SI MISURA E SI VALUTA

#### METODOLOGIA

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

#### SOGGETTI

SOGGETTI VALUTATI: *Segretario Generale, Dirigenti, posizioni organizzative ("quadri") e dipendenti*

SOGGETTI VALUTATORI: *Giunta, Organismo indipendente di valutazione, Segretario Generale, Dirigenti*

#### STRUMENTI

- schede di valutazione produttività
- schede di valutazione progressione orizzontale
- schede di valutazione risultato posizioni organizzative
- schede di valutazione risultato dirigenti
- scheda di valutazione risultato Segretario Generale

#### **DETERMINAZIONI DIRIGENZIALI ANNUALI DI ATTRIBUZIONE DELLE PREMIALITÀ:**

produttività collettiva e individuale, retribuzione di risultato "quadri" e dirigenti, progressioni orizzontali

#### **DELIBERAZIONE ANNUALE GIUNTA SU PROPOSTA DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**

Retribuzione di risultato Segretario Generale

## **SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

### **NORMATIVA:**

art. 6 CCNL 31.3.1999

*In ogni Ente sono adottate metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, anche ai fini della progressione economica prevista dal Contratto; la valutazione è di competenza dei Dirigenti; si effettua a cadenza periodica ed è tempestivamente comunicata al dipendente, in base ai criteri definiti tramite concertazione.*

Art. 7 D.L.gs. n. 150/2009

*Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale.*

*A tal fine adottano con apposito provvedimento il sistema di misurazione e valutazione della performance.*

### **FINALITA'**

Migliorare l'organizzazione e le prestazioni del personale favorendo la crescita delle competenze e la condivisione degli obiettivi, garantire elevati standard qualitativi ed economici dei servizi, incentivando la qualità della prestazione lavorativa, la selettività e la valorizzazione delle responsabilità dirigenziali

### **METODOLOGIA GENERALE**

Ogni istituto del sistema permanente di valutazione segue una metodologia propria, consona alla sua finalità.

Tutti gli istituti tendono peraltro a realizzare una valutazione complessiva delle prestazioni di ciascun dipendente che prenda in considerazione la globalità del comportamento professionale.

Tutti gli istituti considerati nel presente sistema sono ispirati a principi di selettività, merito, chiarezza, certezza e trasparenza.

Nei meccanismi non è prevista alcuna forma di automatismo e l'attribuzione di ogni incentivo o sviluppo prevede quale premessa irrinunciabile la preventiva verifica e attestazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

La continuità del processo impone per i dirigenti la previsione di costanti verifiche in corso d'anno sull'andamento delle prestazioni e sullo stato di attuazione degli obiettivi preordinati al fine di stimolare il miglioramento e coinvolgere e responsabilizzare gli addetti sull'andamento della gestione in generale e sull'andamento delle loro prestazioni in particolare.

La periodicità di dette verifiche e' peraltro calibrata in modo da non appesantire gli adempimenti né snaturare il processo di valutazione trasformandolo in ripetitivo adempimento burocratico.

### **ISTITUTI COMPRESI NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE**

- **produttività**
- **risultato posizioni organizzative**
- **risultato dirigenti**
- **risultato Segretario Generale**
- **progressione orizzontale**

## **SOGGETTI COINVOLTI**

**Organismo indipendente di valutazione**  
**Giunta**  
**Segretario Generale**  
**Dirigenti**  
**Posizioni organizzative**  
**Dipendenti**  
**Ufficio personale**

## **COMPETENZA**

### **Produttività**

**Organismo indipendente di valutazione** : valida la relazione performance  
**Giunta**: attraverso il controllo strategico verifica il raggiungimento degli obiettivi  
**Dirigenti**: valutano, attraverso le specifiche schede, ciascun dipendente della propria area  
**Contrattazione decentrata**: stabilisce i criteri di destinazione annuale delle risorse  
**Ufficio personale**: elaborazione conteggi e schede di valutazione

### **Risultato posizioni organizzative**

**Organismo indipendente di valutazione** : valida la relazione performance  
**Giunta**: attraverso il controllo strategico verifica il raggiungimento degli obiettivi  
**Dirigenti**: valutano, attraverso le specifiche schede, ciascuna posizione organizzativa della propria area  
**Contrattazione decentrata**: stabilisce i criteri di destinazione annuale delle risorse  
**Ufficio personale**: elaborazione conteggi e schede di valutazione

### **Risultato dirigenti**

**Organismo indipendente di valutazione** : valida la relazione performance e propone la valutazione  
**Giunta**: attraverso il controllo strategico verifica il raggiungimento degli obiettivi  
**Segretario generale**: valuta, attraverso le specifiche schede, ciascun dirigente  
**Ufficio personale**: elaborazione conteggi e schede di valutazione

### **Risultato Segretario generale**

**Organismo indipendente di valutazione** : valida la relazione performance e propone la valutazione  
**Giunta**: attraverso il controllo strategico verifica il raggiungimento degli obiettivi e, sulla base della proposta dell'OIV, valuta attraverso la specifica scheda, il Segretario Generale.  
**Ufficio personale**: elaborazione conteggi e scheda di valutazione

### **Progressione economica**

**Dirigenti**: valutano in modo selettivo, attraverso le specifiche schede, ciascun dipendente della propria area  
**Contrattazione decentrata**: stabilisce i criteri di destinazione annuale delle risorse  
**Ufficio personale**: elaborazione conteggi, verifica requisiti e schede di valutazione

## PERIODO DI RIFERIMENTO DEL PROCESSO

Il ciclo valutativo ha un riferimento temporale annuale.

L'attribuzione dei benefici economici ha la seguente cadenza temporale:

- **produttività e risultato** entro il mese di luglio, successivamente all'adozione della *relazione sulla performance* validata dall'Organismo indipendente di valutazione, che evidenzia a consuntivo, entro il 30 giugno, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle relative risorse.

- **progressione economica** a seguito di valutazione effettuata entro il mese di luglio, successivamente all'adozione della *relazione sulla performance* validata dall'Organismo indipendente di valutazione, e sulla base dei risultati collettivi e individuali rilevati dal sistema di valutazione.

L'attribuzione decorre dal 1° gennaio dell'anno valutato.

## 5. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

I valutati possono chiedere, entro trenta giorni dalla notifica l'esame e la discussione della propria scheda ad apposita commissione paritetica con composizione che garantisca l'imparzialità del giudizio.

La composizione della commissione prevede:

- Segretario Generale e due funzionari scelti dal medesimo che non siano stati coinvolti nel processo di valutazione in questione, di categoria non inferiore alla D. Nel caso in cui il giudizio contestato sia stato espresso dal Segretario Generale, sarà designato un dirigente che a sua volta designerà i restanti componenti di parte pubblica
- 3 componenti della rappresentanza sindacale unitaria e/o dell'organizzazione territoriale

Entro pari termine dalla richiesta si procederà alla convocazione della commissione, del dirigente interessato e del ricorrente (senza oneri per i convocati).

La procedura di cui sopra non preclude la possibilità di esperire altri ricorsi previsti dalla legge.

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

Il livello di raggiungimento della *performance organizzativa* è in gran parte ricavato dalle risultanze del sistema di **controllo di gestione** integrato con i dati della **contabilità economica** dell'Ente.

Il sistema informatico che verrà utilizzato per il piano della performance e per il sistema di valutazione comprenderà collegamenti alle banche dati del sistema contabile dell'ente e dai relativi flussi di dati con integrazioni anche a livello di sistema camerale (Saturno, Pareto)

Sono altresì significative ed efficaci le rilevazioni del **conto annuale** e la relativa relazione .

## 7. IL PROCESSO DI MONITORAGGIO E MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, e la sua attuazione nelle Camere di Commercio appartenenti al gruppo "associato", è oggetto di monitoraggio al fine di:

1. predisporre dei piani di intervento volti a dotare le Camere di Commercio delle metodologie e dei processi necessari per il corretto ed esaustivo funzionamento del Sistema;
2. individuare le aree di miglioramento e, quindi, intervenire sulla stessa architettura, e le sue componenti, del Sistema.

Per raggiungere l'obiettivo di cui al punto 1, le Camere di Commercio:

- a) potranno elaborare e utilizzare eventualmente un sistema di analisi (griglia di osservazione) attraverso la quale misureranno il delta tra quanto previsto dal Sistema e quanto non ancora operativo nella Camera di Commercio;
- b) individueranno annualmente le azioni di attuazione e/o miglioramento. Le azioni, e i risultati attesi, vengono esplicitati nel Piano della *performance*.

Per raggiungere l'obiettivo di cui al punto 2, le Camere di Commercio, sulla base dell'analisi degli effetti derivanti dall'applicazione del proprio Sistema (in termini di funzionalità ed utilità) e in base alle esperienze maturate da altri Enti camerali e/o a modifiche normative, sottopone a revisione il Sistema.

Le versioni del Sistema vengono identificate tramite un codice che ne consente la chiara identificazione ai fini della trasparenza. Per il medesimo fine, vengono progressivamente evidenziati, nella tabella sinottica che introduce il presente documento, la tempistica di approvazione degli allegati e lo stato delle revisioni.

## **ELENCO ALLEGATI**

---

Allegato 1 – Modelli di valutazione della performance organizzativa

Allegato 2 - Modelli di valutazione della performance individuale:

risultato dirigenti

risultato posizioni organizzative

produttività

progressione orizzontale

Allegato 3 – Le schede degli obiettivi e dei progetti

## MODELLI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La metodologia di rilevazione di ciascun modello è descritta nel paragrafo 2.2.5.

### Mod. A)

#### RELAZIONE SULLO STATO DI ATTUAZIONE DELLE LINEE STRATEGICHE dell'ENTE

In ciascuna linea strategica vengono riportate le attività relative ai progetti e obiettivi dettagliati nel modello B la cui valutazione si basa sugli indicatori e target ivi specificati.

ANNO \_\_\_\_\_

| LINEA STRATEGICA                     | OBIETTIVO<br>Soddisfazione ai bisogni della collettività attesa nel quinquennio           | Performance a livello di unità organizzativa |      | Performance complessiva di struttura |
|--------------------------------------|---|--|------|--------------------------------------|
|                                      |   | Attività e iniziative                        | area |                                      |
| 1 - CREDITO                          | Favorire l'accesso al credito delle imprese a fronte di investimenti in beni strumentali. |  |      |                                      |
| 2 - INTERNAZIONALIZZAZIONE           | Sostenere le imprese per rafforzarne la competitività sui mercati internazionali          |  |      |                                      |
| 3 - INFRASTRUTTURE E TRASPORTI       | Ridurre la carenza infrastrutturale della provincia                                       |  |      |                                      |
| 4 - CRESCITA ECONOMICA E INNOVAZIONE | Valorizzazione qualità settori agroalimentare, manifatturiero e turistico                 |  |      |                                      |

|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
| <b>5 ISTRUZIONE<br/>OCCUPAZIONE</b>                          | Incremento<br>formazione<br>professionale<br>a sostegno<br>dell'occupazi<br>one                 |  |  |  |
| <b>6 - STUDI E<br/>COMUNICA-<br/>ZIONE</b>                   | Diffusione<br>dell'informaz<br>ione economi-<br>ca  |  |  |  |
| <b>7 - ETICA E<br/>RESPONSABILI-<br/>TA' SOCIALE</b>         | Sostegno ed<br>evidenza alla<br>responsabili-<br>tà sociale                                     |  |  |  |
| <b>8 -<br/>REGOLAZIONE<br/>DEL<br/>MERCATO</b>               | Incremento<br>legalità e<br>trasparenza<br>del mercato e<br>correttezza<br>degli scambi         |  |  |  |
| <b>9 - SEMPLIFI-<br/>CA-ZIONE<br/>AMMINISTRA-<br/>TIVA</b>   | Massima effi-<br>cienza e mas-<br>sima sempli-<br>ficazione per<br>le imprese                   |  |  |  |
| <b>10 - EFFI-<br/>CIENZA E RA-<br/>ZIONALIZ-<br/>ZAZIONE</b> | Adeguamento<br>del sistema<br>di gestione<br>ai principi<br>della riforma<br>d.lgs.<br>150/2009 |  |  |  |

Nel piano triennale della performance vengono precisati gli indicatori ed i target da raggiungere anno per anno per misurare il grado di soddisfazione ai bisogni della collettività per ciascuna delle linee strategiche.

**Mod. B) ATTUAZIONE DI PIANI E PROGRAMMI**

**B) 1 - DIRIGENTI**

|  | OBIETTIVI GESTIONALI DIRIGENZIALI<br>ANNO _____<br><br>art. 8 d.lgs. 150/2009<br>artt. 35,36 DPR 254/2005<br>artt.28,29 CCNL 23.12.1999 | PUNTEGGIO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA<br><br>A/1<br>Obiettivo di performance organizzativa generale | PUNTEGGIO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE AREE E DEI SINGOLI UFFICI<br>A/2 - B/1 - C/1<br>Progetti di attivazione nuovi servizi e accrescimento servizi esistenti<br>(art. 26 c.3 CCNL23.12.1999) | PUNTEGGIO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA INDIVIDUALE<br><br>A/3 - B/2 - C/2<br>Obiettivo di performance organizzativa dell' area |
|--|---|--|---|---|
| <b>SEGRETARIO GENERALE</b>   | <b>A/1 OBIETTIVO DI STRUTTURA</b>   | PUNTI _____%   |   |   |
| Centro di responsabilità: A<br><b>Area dei servizi interni</b>       | <b>A/2 COORDINAMENTO</b><br>Obiettivi dirigenti<br>Obiettivi posizioni organizzative<br>Progetti dipendenti area                        |  | PUNTI _____%<br>(Media punteggio singoli obiettivi e progetti)  |   |
|  | <b>A/3 OBIETTIVO INDIVIDUALE SEGRETARIO GENERALE</b>  |  |   | PUNTI _____%  |
| <b>DIRIGENTE</b>   | <b>A/1 OBIETTIVO DI STRUTTURA</b>   | PUNTI _____%   |   |   |
| Centro di responsabilità: B<br><b>Area sostegno del mercato</b>      | <b>B/1 COORDINAMENTO</b><br>Obiettivi posizione organizzativa<br>Progetti dipendenti area   |  | PUNTI _____%<br>(Media punteggio singoli obiettivi e progetti)  |   |
|  | <b>B/2 OBIETTIVO INDIVIDUALE DIRIGENTE</b>  |  |   | PUNTI _____%  |
| <b>DIRIGENTE</b>   | <b>A/1 OBIETTIVO DI STRUTTURA</b>   | PUNTI _____%   |   |   |
| Centro di responsabilità: C<br><b>Area certificazione anagrafica</b> | <b>C/1 COORDINAMENTO</b><br>Obiettivi posizioni organizzative<br>Progetti dipendenti area   |  | PUNTI _____%<br>(Media punteggio singoli obiettivi e progetti)  |   |
|  | <b>C/2 OBIETTIVO INDIVIDUALE DIRIGENTE</b>  |  |   | PUNTI _____%  |

**Mod. B) 2 - POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

| <b>POSIZIONE ORGANIZZATIVA</b>                | <b>OBIETTIVI</b><br>anno _____<br>(Artt. 9 e 10 CCNL<br>31.3.1999)  | <b>PUNTEGGIO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA</b> | <b>PUNTEGGIO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE AREE E DEI SINGOLI UFFICI</b> | <b>PUNTEGGIO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA INDIVIDUALE</b> |
|---|---|---|--|--|
| SERVIZI GESTIONE ECONOMICO FINANZIARIA        | <b>A/1 obiettivo di struttura</b><br><br><b>I/ coordinamento progetti</b><br><br><b>II/ obiettivo individuale</b> | _____ %   | Media punteggio singoli progetti _____%                                    | Obiettivo individuale _____%                           |
| SERVIZI GESTIONE DEL PERSONALE                | <b>A/1 obiettivo di struttura</b><br><br><b>I/ coordinamento progetti</b><br><br><b>II/ obiettivo individuale</b> | _____ %   | Media punteggio singoli progetti _____%                                    | Obiettivo individuale _____%                           |
| SERVIZI PROMOZIONE E REGOLAZIONE MERCATO      | <b>A/1 obiettivo di struttura</b><br><br><b>I/ coordinamento progetti</b><br><br><b>II/ obiettivo individuale</b> | _____ %   | Media punteggio singoli progetti _____%                                    | Obiettivo individuale _____%                           |
| SERVIZI SEDE DI ALBA ARTIGIANATO ALBI E RUOLI | <b>A/1 obiettivo di struttura</b><br><br><b>I/ coordinamento progetti</b><br><br><b>II/ obiettivo individuale</b> | _____ %   | Media punteggio singoli progetti _____%                                    | Obiettivo individuale _____%                           |
| SERVIZI DI SPORTELLO CUNEO MONDOVI SALUZZO    | <b>A/1 obiettivo di struttura</b><br><br><b>I/ coordinamento progetti</b><br><br><b>II/ obiettivo individuale</b> | _____ %   | Media punteggio singoli progetti _____%                                    | Obiettivo individuale _____%                           |

**Mod. B) 3 DIPENDENTI**

Tutti i dipendenti degli uffici indicati sono direttamente coinvolti nel progetto di competenza.

I dirigenti e le posizioni organizzative sono coinvolti in ogni progetto di competenza a livello di coordinamento

|    | <b>PROGETTI DI MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI</b><br><b>ANNO _____</b><br>Art. 15 comma 5 CCNL 1.4.1999<br>Art. 26 comma 3 CCNL 23.12.1999 | <b>COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE (uffici coinvolti)</b>     | <b>PUNTEGGIO %</b> |
|----|---|--|--------------------|
| 1  |   | Promozione   |                    |
| 2  |   | Statistica   |                    |
| 3  |   | Studi  |                    |
| 4  |   | Regolazione del mercato                                    |                    |
| 5  |   | Servizio metrico   |                    |
| 6  |   | Servizio ispettivo sanzioni                                |                    |
| 7  |   | URP - servizi alle imprese                                 |                    |
| 8  |   | Commercio  |                    |
| 9  |   | Diritto annuale, sanzioni e protesti                       |                    |
| 10 |   | Sportelli Cuneo Alba Mondovì Saluzzo                       |                    |
| 11 |   | Registro Imprese   |                    |
| 12 |   | Artigianato  |                    |
| 13 |   | Sede di Alba   |                    |
| 14 |   | Personale  |                    |
| 15 |   | Affari generale protocollo servizi ausil. central. autisti |                    |
| 16 |   | Segreteria Presidenza                                      |                    |
| 17 |   | Gestione informatica                                       |                    |
| 18 |   | Ragioneria e controllo di gestione                         |                    |
| 19 |   | Provveditorato   |                    |
| 20 |   | Crediti agevolati  |                    |
| 21 |   | Personale CEAM   |                    |
| .. |   | .....  |                    |

**MOD. C)**

**RILEVAZIONE GRADO DI SODDISFAZIONE DEI DESTINATARI DELLE ATTIVITA' E DEI SERVIZI  
ANNO \_\_\_\_\_**

INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION EFFETTUATE NELL'AMBITO DELLE LINEE STRATEGICHE PER LE QUALI È RILEVABILE IL GRADO DI SODDISFAZIONE DELL'UTENZA. Per ogni indagine, nel piano performance viene stabilito l'indicatore e il target di soddisfazione da raggiungere.

| LINEA STRATEGICA                  | ATTIVITÀ MO-<br>NITORATA | DESTINATARI<br>COINVOLTI | ESITO INDAGINE |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------|
| Credito                           |                          |                          |                |
| Internazionalizzazione            |                          |                          |                |
| Infrastrutture e trasporti        |                          |                          |                |
| Crescita economica ed innovazione |                          |                          |                |
| Istruzione ed occupazione         |                          |                          |                |
| Studi e comunicazione             |                          |                          |                |
| Etica e responsabilità sociale    |                          |                          |                |
| Regolazione del mercato           |                          |                          |                |
| Semplificazione amministrativa    |                          |                          |                |
| Efficienza e razionalizzazione    |                          |                          |                |

**MANIFESTAZIONI DI GRADIMENTO SPONTANEE DA PARTE DELL'UTENZA**

Elenco giudizi positivi (allegare copia lettere di ringraziamento ed encomio)

**GIUDIZIO OPINIONE PUBBLICA SULL'OPERATO CAMERALE**

Rassegne stampa con articoli significativi per i servizi offerti dalla Camera di commercio



**Mod. E)**SVILUPPO QUALITATIVO E QUANTITATIVO DELLE RELAZIONI  
CON UTENZA E SOGGETTI INTERESSATI ANNO \_\_\_\_\_

| <b>LINEA STRATEGICA</b>              | <b>FORME DI COINVOLGIMENTO, INTERAZIONE, COLLABORAZIONE E PARTECIPAZIONE SVILUPPATE CON I PORTATORI DI INTERESSI (STAKEHOLDERS)</b> | <b>ESITO COINVOLGIMENTO</b> |
|--------------------------------------|---|-----------------------------|
| 1 - CREDITO                          |   |                             |
| 2 - INTERNAZIONALIZZAZIONE           |   |                             |
| 3 - INFRASTRUTTURE E TRASPORTI       |   |                             |
| 4 - CRESCITA ECONOMICA E INNOVAZIONE |   |                             |
| 5 - ISTRUZIONE E OCCUPAZIONE         |   |                             |
| 6 - STUDI E COMUNICAZIONE            |   |                             |
| 7 - ETICA E RESPONSABILITA' SOCIALE  |   |                             |
| 8 - REGOLAZIONE DEL MERCATO          |   |                             |
| 9 - SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA   |   |                             |
| 10 - EFFICIENZA E RAZIONALIZZAZIONE  |   |                             |



**Mod. G)****QUALITA' E QUANTITA' DELLE PRESTAZIONI E DEI SERVIZI EROGATI  
ANNO \_\_\_\_\_****CONSISTENZA DELLE ATTIVITA' REALIZZATE**

| <b>ATTIVITA'</b>   | <b>UFFICIO COMPETENTE</b>  | <b>PRESTAZIONI EROGATE</b> |
|--|--|----------------------------|
| COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE   | Ufficio relazioni con il pubblico                                  |                            |
|  | Affari Generali  |                            |
|  | Segreteria di Presidenza   |                            |
| SERVIZI ANAGRAFICO CERTIFICATIVI PER GLI ADEMPIMENTI DELLE IMPRESE         | Registro Imprese   |                            |
|  | Repertorio Economico amministrativo (REA)                          |                            |
|  | Diritto annuale  |                            |
|  | Sanzioni RI, REA e Albo artigiani                                  |                            |
|  | Sportelli unici  |                            |
|  | ComUnica   |                            |
|  | Albo Imprese artigiane   |                            |
|  | Attività soggette a specifici requisiti professionali              |                            |
|  | Commercio, albi e ruoli, molini                                    |                            |
|  | Adempimenti amministrativi in materia ambientale (SISTRI)          |                            |
|  | Registro delle imprese storiche                                    |                            |
|  | Atti e certificati per l'estero                                    |                            |
|  | Protesti   |                            |
| SOSTEGNO ALLE IMPRESE , INTERNAZIONALIZZAZIONE E PROMOZIONE DEL TERRITORIO | Servizi alle imprese   |                            |
|  | Imprenditoria femminile  |                            |
|  | Contributi alle imprese  |                            |
|  | Crediti agevolati  |                            |
|  | Internazionalizzazione   |                            |
|  | Fiere e manifestazioni   |                            |
|  | Sportello Europa   |                            |
|  | Progetti transfrontalieri  |                            |
|  | Marketing del territorio   |                            |
|  | Responsabilità sociale d'impresa                                   |                            |
|  | Marchio qualità strutture turistiche                               |                            |
|  | Innovaz.e trasferimento tecnologico                                |                            |
|  | Valorizzazione dei prodotti  |                            |
|  | Settore vitivinicolo   |                            |
|  | Università scuola e giovani  |                            |
| Punto di ascolto antiusura   |  |                            |
| TUTELA E REGOLAZIONE DEL MERCATO   | Servizi per risoluzione controversie                               |                            |
|  | Contratti tipo   |                            |
|  | Marchio Cuneo garanzia garantita                                   |                            |
|  | Concorsi a premio  |                            |
|  | Sportello etichettatura prodotti                                   |                            |
|  | Proprietà industriale Marchi e brevetti - informazione brevettuale |                            |
|  | Ispezioni e sanzioni   |                            |
|  | Servizio metrico   |                            |
|  | Saggio dei metalli preziosi  |                            |
|  | Cronotachigrafi digitali   |                            |
| Raccolta provinciale degli usi   |  |                            |
| INFORMAZIONE ECONOMICA   | Statistica   |                            |
|  | Prezzi   |                            |
|  | Studi  |                            |
|  | Biblioteca   |                            |
|  | Pubblicazioni  |                            |
| SERVIZI INTERNI  | Ragioneria   |                            |
|  | Personale  |                            |
|  | Provveditorato   |                            |
|  | Controllo di gestione  |                            |
|  | Gestione informatica   |                            |

**Mod. H)****RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITA'  
ANNO \_\_\_\_\_****INIZIATIVE ISTITUZIONALI A FAVORE DELLE PARI OPPORTUNITA'**

| <b>TIPOLOGIE DI TUTELA PREVISTE DALLE DISPOSIZIONI</b>   | <b>INIZIATIVE REALIZZATE</b> |
|--|------------------------------|
| Istituzione <b>comitato di garanzia per le pari opportunità</b> , la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni. |                              |
| Disciplina <b>part time</b>  |                              |
| <b>Componenti commissioni</b> di concorso  |                              |
| Tutela <b>disabili</b>   |                              |

**ASPETTI DELLA GESTIONE CON RILEVANZA SULLE PARI OPPORTUNITA'**

| <b>AMBITO GESTIONALE</b>                              | <b>CONTESTO</b>  | <b>GARANZIA ATTUATA</b>   |
|---|--|---|
| Dotazione organica del personale                      | n. ° dipendenti  |                        |
| Accesso agli istituti di incentivazione del personale | progressione orizzontale<br>produttività   | Rapporto con la consistenza numerica di genere  |
| Accesso alle posizioni di responsabilità :            | dirigenza<br>posizione organizzativa<br>specifiche responsabilità                            | Rapporto con la consistenza numerica di genere  |
| Accesso percorsi formativi                            | N° corsi<br>Videoconferenza e learning   | Rapporto con la consistenza numerica di genere  |
| Tutela maternità                                      | N° giorni assenza per maternità<br>congedo parentale   | Rapporto con le altre assenze del personale   |
| Tutela disabili                                       | N° giorni assenza per disabilità<br>o per assistenza disabili                                | Percentuale rispetto alle altre assenze del personale   |
| Conciliazione tempi di vita e lavoro                  | Fasce di flessibilità<br>Part time<br>Concessione aspettativa motivi personali e di famiglia | Numero dipendenti in part time<br>Percentuale femminile<br>Percentuale di concessione richieste aspettativa |

## MODELLI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

### RETRIBUZIONE DI RISULTATO AL SEGRETARIO GENERALE E AI DIRIGENTI art.14 e 29 CCNL 23.12.1999 - art. 9 D.Lgs. 150/2009

#### **Definizione:**

Incentivo economico che confluisce nel trattamento accessorio del dirigente per effetto del raggiungimento di obiettivi annuali preordinati secondo gli indicatori di performance organizzativa relativi alla struttura e all'ambito di diretta responsabilità e sotto condizione del conseguimento di una valutazione di performance individuale positiva.

#### **Finalità:**

Incentivare il miglioramento delle prestazioni e dei risultati dei dirigenti .

#### **Competenza:**

L'assegnazione della retribuzione di risultato dei dirigenti avviene con deliberazione di Giunta a seguito di valutazione effettuata rispettivamente dalla Giunta stessa per il Segretario Generale e dal Segretario Generale per i dirigenti su proposta dell'Organismo indipendente di valutazione a seguito di verifica dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati.

#### **Periodicità:**

I progetti, i piani di attività e gli obiettivi la cui realizzazione costituisce presupposto per la retribuzione di risultato sono approvati dalla Giunta nel contesto del piano triennale della performance con specifica declinazione annuale e vengono condivisi prima dell'inizio dell'anno di riferimento e pubblicati sulla rete intranet.

L'andamento degli obiettivi generali e individuali viene monitorato di norma a metà esercizio con specifica verifica da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

A tal fine i dirigenti, ciascuno per le proprie competenze, collaborano attivamente con il Segretario Generale per l'elaborazione di report periodici mensili o trimestrali sull'andamento degli obiettivi e dei progetti coordinati.

L'attribuzione del compenso avviene a seguito del verificarsi dei seguenti presupposti:

- adozione da parte della Giunta della relazione sulla performance validata dall'Organismo indipendente di valutazione che evidenzia a consuntivo, entro il 30 giugno, con riferimento all'anno precedente, **la positiva performance complessiva di struttura (ricavata dall'analisi degli ambiti di misurazione previsti nei modelli a,c,d,e,f,g,h)** nonché i risultati positivi organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed ai conseguenti progetti (mod. b)
- giudizio positivo individuale espresso da parte della Giunta per il Segretario Generale e da parte del Segretario Generale per i dirigenti per mezzo della specifica scheda di valutazione.

## **Metodo:**

Il giudizio per l'attribuzione della retribuzione di risultato tende a realizzare una valutazione complessiva delle prestazioni del dirigente che prende in considerazione la globalità del comportamento professionale pur focalizzando gli aspetti relativi agli obiettivi assegnati per l'anno di competenza.

Il giudizio, espresso con la scheda di valutazione che costituisce parte integrante dei presenti criteri, risponde a principi di selettività, chiarezza, certezza e trasparenza.

Non spetta alcuna retribuzione di risultato se il giudizio relativo alla performance individuale è inferiore a 18/30.

L'importo da corrispondere, nei limiti delle disponibilità del fondo per la retribuzione variabile dei dirigenti, è graduato in proporzione ai punti conseguiti nella valutazione.

## **Contenuto della valutazione:**

Nella valutazione sono presi in considerazione i seguenti quattro criteri principali:

**A . Indicatori di performance organizzativa** relativi alla struttura e all'ambito di diretta responsabilità

*mod. b1 punteggio **obiettivo di struttura e obiettivo coordinamento progetti***

**B . Raggiungimento di specifici obiettivi individuali**

*mod. b1 punteggio **obiettivo individuale***

**C . Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura , competenze professionali e manageriali dimostrate**

punteggio attribuito dalla Giunta per il Segretario Generale e dal Segretario Generale per i dirigenti, sulla base dei seguenti elementi:

**1 - capacità di gestire le risorse assegnate per la realizzazione degli obiettivi:** attitudine a realizzare i piani di lavoro con elasticità, razionalità e propositività di soluzioni organizzative

**2 - impegno profuso e qualità della prestazione resa:** contributo personale per la riuscita dei progetti e impatto della prestazione sull'organizzazione

**3 - capacità di integrazione:** attitudine a creare un clima positivo all'interno del servizio coordinato e ad integrarlo con tutti i servizi dell'ente

**D . Capacità di valutazione dei propri collaboratori**

**differenziazione dei giudizi:** utilizzo di criteri di selettività e merito nella gestione degli istituti premianti per il personale

## RETRIBUZIONE DI RISULTATO SEGRETARIO GENERALE E DIRIGENTI

### SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DIRIGENTI

Dirigente \_\_\_\_\_

Anno \_\_\_\_\_

GIUDIZIO sulla performance complessiva dell'ente : \_\_\_\_\_ (positivo / negativo)  
(espresso dall'Organismo indipendente di valutazione e ricavato dall'analisi degli ambiti di misurazione previsti nei modelli a,c,d,e,f,g,h).

In caso di giudizio complessivamente negativo non si procede all'attribuzione della retribuzione di risultato.

#### A) PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (art. 8 e art. 9 c. 1 lett. a) e b) D.Lgs. 150/2009)

|  |                   |       |
|--|-------------------|-------|
| Obiettivo di struttura                     | Punteggio mod. b1 | ____% |
| Obiettivo coordinamento progetti           | Punteggio mod. b1 | ____% |
| Obiettivo individuale                      | Punteggio mod. b1 | ____% |
| Raggiungimento obiettivo (punteggio medio) |                   | ____% |

#### B) PERFORMANCE INDIVIDUALE (art. 9 c. 1 lett. c) e d) D.Lgs. 150/2009)

Qualità del contributo assicurato alla performance generale di struttura  
competenze professionali e manageriali dimostrate

| p a r a m e t r i  |  |  |  | TOTALE<br>PUNTEGGIO |
|--|--|--|--|---------------------|
| capacità di gestire le risorse assegnate per la realizzazione degli obiettivi:<br>attitudine a realizzare i piani di lavoro con elasticità, razionalità e propositività di soluzioni organizzative | impegno profuso e qualità della prestazione resa:<br>contributo personale per la riuscita dei progetti e impatto della prestazione sull'organizzazione | capacità di integrazione:<br>attitudine a creare un clima positivo all'interno del servizio coordinato e ad integrarlo con gli altri servizi dell'Ente | capacità di valutazione dei propri collaboratori<br>utilizzo di criteri di selettività e merito nella gestione degli istituti premianti per il personale |                     |
| punteggio da 1 a 9   | punteggio da 1 a 9   | punteggio da 1 a 9   | Punteggio da 1 a 3   | da 4 a 30           |

*In caso di punteggio di performance individuale inferiore a 18/30 non si procede all'attribuzione della retribuzione di risultato.*

**Il punteggio complessivo è pari al punteggio di performance organizzativa moltiplicato per il punteggio di performance individuale**

**(A x B): \_\_\_\_\_ punti**

**Fermo restando il punteggio minimo individuale (18/30), l'importo della retribuzione spettante sarà commisurato proporzionalmente al punteggio complessivo conseguito.**

**L'importo risultante è rapportato anche al grado di coinvolgimento temporale negli obiettivi**

**RETRIBUZIONE DI RISULTATO AI TITOLARI  
DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA  
art. 10 CCNL 31.3.1999 - art. 9 D.Lgs. 150/2009**

***Definizione:***

Incentivo economico che confluisce nel trattamento accessorio dei titolari di posizione organizzativa per effetto del raggiungimento di obiettivi annuali preordinati secondo gli indicatori di performance organizzativa relativi all'ambito di diretta responsabilità e sotto condizione del conseguimento di una valutazione di performance individuale positiva.

***Finalità:***

Incentivare il miglioramento delle prestazioni e dei risultati dei titolari di posizione organizzativa.

***Competenza:***

L'assegnazione della retribuzione di risultato delle posizioni organizzative avviene con atto del **Segretario Generale** a seguito di verifica dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati effettuata **dall'Organismo indipendente di valutazione** e sulla base delle valutazioni individuali espresse dai **dirigenti** di area.

***Periodicità:***

I progetti, i piani di attività e gli obiettivi la cui realizzazione costituisce presupposto per la retribuzione di risultato sono approvati dalla Giunta nel contesto del piano triennale della performance con specifica declinazione annuale e vengono notificati al personale coinvolto prima dell'inizio dell'anno di riferimento da parte dei dirigenti competenti per area e mediante pubblicità sulla rete intranet.

L'andamento degli obiettivi individuali e dei progetti viene monitorato di norma a metà esercizio con specifica verifica da parte dei dirigenti e dell'Organismo indipendente di valutazione.

A tal fine i responsabili, ciascuno per le proprie competenze, collaborano attivamente con il dirigente mediante l'elaborazione di report periodici mensili o trimestrali sull'andamento degli obiettivi e dei progetti.

L'attribuzione del compenso avviene a seguito del verificarsi dei seguenti presupposti:

- adozione da parte della Giunta della relazione sulla performance validata dall'Organismo indipendente di valutazione che evidenzia a consuntivo, entro il 30 giugno, con riferimento all'anno precedente, i risultati positivi organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed ai conseguenti progetti.
- giudizio positivo individuale espresso da parte del dirigente competente per mezzo della specifica scheda di valutazione.

## **Metodo:**

Il giudizio per l'attribuzione della retribuzione di risultato tende a realizzare una valutazione complessiva delle prestazioni del dipendente che prende in considerazione la globalità del comportamento professionale pur focalizzando gli aspetti relativi agli obiettivi assegnati per l'anno di competenza.

Il giudizio, espresso con la scheda di valutazione che costituisce parte integrante dei presenti criteri, risponde a principi di selettività, chiarezza, certezza e trasparenza.

Non spetta alcuna retribuzione di risultato se il giudizio relativo alla performance individuale é inferiore a 18/30.

L'importo da corrispondere, da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione posseduta, è graduato in proporzione ai punti conseguiti nella valutazione secondo la tabella evidenziata nella scheda.

## **Contenuto della valutazione:**

Nella valutazione sono presi in considerazione i seguenti quattro criteri principali:

**A. Indicatori di performance organizzativa** relativi alla struttura e all'ambito di diretta responsabilità

*mod. b2 punteggio **obiettivo di struttura e obiettivo coordinamento progetti***

**B. Raggiungimento di specifici obiettivi individuali**

*mod. b2 punteggio **obiettivo individuale***

**C. Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura , competenze professionali e manageriali dimostrate**

punteggio attribuito dal dirigente sulla base dei seguenti elementi:

**1 - capacità di gestire le risorse assegnate per la realizzazione degli obiettivi:**

attitudine a realizzare i piani di lavoro con elasticità, razionalità e propositività di soluzioni organizzative

**2 - impegno profuso e qualità della prestazione resa:** contributo personale per la riuscita dei progetti e impatto della prestazione sull'organizzazione

**3 - capacità di integrazione:** attitudine a creare un clima positivo all'interno del servizio coordinato e ad integrarlo con gli altri servizi dell'ente

**D. Capacità di valutazione dei propri collaboratori**

**differenziazione dei giudizi:** utilizzo di criteri di selettività e merito nella gestione degli istituti premianti per il personale

## **Procedura conciliativa:**

Si fa integralmente riferimento a quanto previsto in materia per la produttività collettiva.

## RETRIBUZIONE DI RISULTATO POSIZIONI ORGANIZZATIVE

### SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Nominativo \_\_\_\_\_

Anno \_\_\_\_\_

#### A) PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (art. 8 e art. 9 c. 1 lett. a) e b) D.Lgs. 150/2009)

|   |                   |      |
|---|-------------------|------|
| Obiettivo di struttura                            | Punteggio mod. b2 | ___% |
| Obiettivo coordinamento progetti                  | Punteggio mod. b2 | ___% |
| Obiettivo individuale                             | Punteggio mod. b2 | ___% |
| <b>Raggiungimento obiettivo (punteggio medio)</b> |                   | ___% |

#### B) PERFORMANCE INDIVIDUALE (art. 9 c. 1 lett. c) e d) D.Lgs. 150/2009)

Qualità del contributo assicurato alla performance generale di struttura  
competenze professionali e manageriali dimostrate

| p a r a m e t r i   |   |   |  | TOTALE<br>PUNTEGGIO |
|---|---|---|--|---------------------|
| <b>capacità di gestire le risorse assegnate per la realizzazione degli obiettivi:</b><br>attitudine a realizzare i piani di lavoro con elasticità, razionalità e propositività di soluzioni organizzative | <b>impegno profuso e qualità della prestazione resa:</b><br>contributo personale per la riuscita dei progetti e impatto della prestazione sull'organizzazione | <b>capacità di integrazione:</b><br>attitudine a creare un clima positivo all'interno del servizio coordinato e ad integrarlo con gli altri servizi dell'Ente | <b>capacità di valutazione dei propri collaboratori:</b><br>utilizzo di criteri di selettività e merito nella gestione degli istituti premianti per il personale |                     |
| punteggio da 1 a 9  | punteggio da 1 a 9  | punteggio da 1 a 9  | punteggio da 1 a 3   | da 4 a 30           |

*In caso di punteggio complessivo di performance individuale inferiore a 18/30 non si procede all'attribuzione della retribuzione di risultato.*

Il punteggio complessivo è pari al punteggio di performance organizzativa moltiplicato per il punteggio di performance individuale

(A x B): \_\_\_\_\_ punti

L'importo della retribuzione spettante, che non può superare il 25% della retribuzione di posizione, sarà commisurato proporzionalmente al punteggio complessivo conseguito come segue:

|                        |  |
|------------------------|--|
| da 1 a 7,50 punti      | indennità di risultato corrispondente al 10% della retribuzione di posizione |
| da 7,51 a 15 punti     | indennità di risultato corrispondente al 15% della retribuzione di posizione |
| da 15,01 a 22,50 punti | indennità di risultato corrispondente al 20% della retribuzione di posizione |
| da 22,51 a 30 punti    | indennità di risultato corrispondente al 25% della retribuzione di posizione |

L'importo risultante è rapportato anche al grado di coinvolgimento temporale negli obiettivi

**COMPENSO INCENTIVANTE LA PRODUTTIVITA'  
E IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI**  
*art. 17 lettera a) CCNL 1.4.1999 - art. 37 CCNL 22.1.2004*

**PRINCIPI GENERALI E METODOLOGIA**

**DEFINIZIONE**

Incentivo economico che confluisce nel trattamento accessorio dei dipendenti a seguito ed in proporzione al raggiungimento di un obiettivo annuale preordinato e graduato in base alla valutazione individuale

**FINALITA'**

L'istituto della produttività collettiva é finalizzato a migliorare le prestazioni del personale attraverso l'attribuzione di un trattamento accessorio per la partecipazione a progetti o piani di lavoro per il miglioramento dei servizi

**COMPETENZA**

Le attribuzioni dei compensi per la produttività collettiva avvengono con atto del Segretario Generale sulla base delle valutazioni espresse dai dirigenti di area.

**PERIODICITA'**

I progetti, i piani di attività e gli obiettivi sono approvati dalla Giunta nel contesto del piano triennale della performance con specifica declinazione annuale e vengono notificati al personale coinvolto prima dell'inizio dell'anno di riferimento da parte dei dirigenti competenti per area e mediante pubblicità sulla rete intranet.

L'andamento dei progetti viene monitorato di norma a metà esercizio con specifica verifica da parte dei dirigenti e dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Se nel corso dell'anno si prospettano problematiche individuali nella realizzazione dell'obiettivo, il dirigente lo segnala all'interessato comunicandogli tempestivamente le proposte migliorative che dovranno scaturire dal confronto tra il dirigente ed il dipendente anche su proposta del responsabile dell'ufficio.

A tal fine i responsabili, ciascuno per le proprie competenze, collaborano attivamente con il dirigente mediante l'elaborazione di report periodici mensili o trimestrali sull'andamento dei progetti e sul grado di partecipazione individuale coinvolgendo i dipendenti.

L'attribuzione del compenso avviene, a seguito del verificarsi dei seguenti presupposti:

- adozione da parte della Giunta della relazione sulla performance validata dall'Organismo indipendente di valutazione che evidenzia a consuntivo, entro il 30 giugno, con riferimento all'anno precedente, i risultati positivi organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed ai conseguenti progetti.
- giudizio positivo individuale espresso da parte del dirigente competente per mezzo della specifica scheda di valutazione.

## **METODO**

Come gli altri istituti che implicano la valutazione del personale, anche la produttività collettiva tende a realizzare una valutazione complessiva delle prestazioni di ciascun dipendente che prenda in considerazione la globalità del comportamento professionale, pur nella specificità del giudizio mirato ad analizzare l'apporto individuale dei dipendenti ai singoli progetti di miglioramento.

I fattori che determinano la commisurazione del compenso sono illustrati nella specifica scheda di valutazione allegata. Il coefficiente di produttività individuale, determinato dalla combinazione dei fattori rilevanti ai fini dell'istituto, costituisce il parametro che, collegato alle risorse complessive disponibili, commisura il trattamento economico individuale collegato alla produttività.

Nell'ottica dell'articolazione della valutazione complessiva di sistema, il punteggio attribuito dall'Organismo indipendente di valutazione relativo alla performance organizzativa (raggiungimento dell'obiettivo) impatta proporzionalmente sia sulla produttività dei dipendenti che sul risultato delle posizioni organizzative e dei dirigenti, con riguardo alla titolarità degli obiettivi assegnati.

L'istituto della produttività è ispirato ai seguenti principi:

### **Selettività e merito**

Nel meccanismo di valutazione non è prevista alcuna forma di automatismo o distribuzione indifferenziata e l'attribuzione di ogni incentivo dipendente dal giudizio attribuito dal dirigente in una gamma di punteggio da 3 a 30 che consente una differenziata articolazione e presuppone in ogni caso la preventiva verifica ed attestazione del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

### **Chiarezza certezza e trasparenza**

Il meccanismo di attribuzione dell'incentivo segue un sistema analitico "per punteggio" che rappresenta la soluzione tecnicamente più idonea e comparabile rendendo esplicito il percorso decisionale per ogni voce di valutazione e, pur non eliminando la discrezionalità del giudizio che è comunque imprescindibile da ogni processo valutativo, permette di identificare i riferimenti analitici utilizzati per le decisioni.

L'espressione in termini numerici rende, tra l'altro, meno complesso il raccordo con il sistema retributivo.

La valutazione, commisurata in trentesimi per tutti gli istituti dei dipendenti, rende comparabili e uniformi i metri di giudizio nell'ottica di armonizzare la valutazione nella sua globalità.

I nominativi dei dipendenti coinvolti nei progetti, stabiliti dai dirigenti, vengono resi noti all'inizio dell'anno, contestualmente all'avvio dei progetti stessi, al fine di consentire l'attivazione in tempo utile dei contatti organizzativi necessari all'avvio dei piani di lavoro ed alla relativa distribuzione dei compiti.

La valutazione finale dei dipendenti coinvolti viene dettagliata in una scheda notificata al valutato in forma scritta ove compare altresì il conteggio analitico del compenso con evidenziati tutti i coefficienti di calcolo.

In caso di giudizio finale individuale negativo il dirigente dovrà motivarlo per iscritto esprimendo proposte migliorative per l'anno successivo. Analoga procedura viene attivata se richiesta dal dipendente. Le singole voci che costituiscono oggetto della valutazione risultano indicate nella specifica scheda. Al termine del processo di valutazione l'amministrazione fornisce, su richiesta sindacale, il dato relativo alla media dei punteggi attribuiti al personale ed il numero delle valutazioni inferiori al 18.

#### **CONTENUTO DELLA VALUTAZIONE**

Per la produttività la valutazione deve tenere conto dell'impegno di gruppo e individuale.

L'aspetto collettivo della prestazione viene in considerazione sia nell'analisi del raggiungimento dell'obiettivo da parte dell'organismo indipendente di valutazione, sia in alcune voci della valutazione che attengono al comportamento interrelazionale e collaborativo dei dipendenti.

Costituisce infatti elemento essenziale di valutazione la capacità di condivisione delle conoscenze e la trasmissione dei relativi contenuti al fine di un continuo scambio operativo tra i componenti dei vari uffici nell'intento di favorire le sinergie, l'interscambiabilità dei ruoli indispensabile a una gestione efficiente ed al fine di evitare gli individualismi che impediscono l'integrazione delle professionalità ovviamente nei limiti dei compiti previsti per le singole categorie.

I dirigenti attribuiscono a ciascun partecipante al progetto un punteggio **da 1 a 10 punti** per ognuno dei seguenti 3 criteri:

1 - **capacità, impegno e grado di efficienza** dimostrata tenuto conto di:

- impegno e grado di efficienza
- precisione e rispetto dei tempi
- senso di responsabilità
- osservanza del codice di comportamento (escluse le sanzioni disciplinari)
- capacità di direzione e coordinamento (solo per la categ. D)

2 - **quantità e qualità dei risultati ottenuti** dal dipendente tenuto conto di:

- capacità di organizzazione e autonomia
- svolgimento di plurimansioni rientranti nel proprio profilo professionale
- disponibilità all'assunzione di responsabilità

3 - **capacità di risolvere problemi semplici/complessi** (a seconda della categoria di appartenenza) e **disponibilità a collaborare all'interno del gruppo** tenuto conto di:

- spirito di iniziativa nell'ambito del gruppo di lavoro
- capacità di condivisione delle conoscenze e interscambiabilità nell'esercizio delle mansioni
- collaborazione e integrazione con altre unità lavorative
- responsabilità delle prestazioni lavorative di altri collaboratori (solo per la categoria D)

#### **PROCEDURA CONCILIATIVA**

I dipendenti possono chiedere entro 30 giorni dalla notifica della valutazione, l'esame e la discussione della propria scheda ad apposita commissione paritetica con composizione che garantisca l'imparzialità del giudizio:

- Segretario Generale e due funzionari scelti dal medesimo che non siano stati coinvolti nel processo di valutazione in questione, di categoria non inferiore alla D. Nel caso in cui il giudizio contestato sia stato espresso dal Segretario Generale, sarà designato un dirigente che a sua volta designerà i restanti componenti di parte pubblica
- 3 componenti della rappresentanza sindacale unitaria e/o dell'organizzazione territoriale

Entro pari termine dalla richiesta si procederà alla convocazione della commissione, del dirigente interessato e del ricorrente (senza oneri per i convocati).

La procedura di cui sopra non preclude la possibilità di esperire altri ricorsi previsti dalla legge.

**COMPENSO INCENTIVANTE LA PRODUTTIVITA'**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DIPENDENTI**

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

**A) PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (art. 8 e art. 9 c. 2 lett. a) D.Lgs. 150/2009)**

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| Raggiungimento obiettivo (Mod. B3) Attribuito dall'OIV | <b>Punteggio</b><br>_____ % |
|--|-----------------------------|

**B) PERFORMANCE INDIVIDUALE (art. 9 c. 2 lett. b) D.Lgs. 150/2009)**

| <b>CRITERIO N. 1</b><br>capacità, impegno e grado di efficienza   | <b>CRITERIO N. 2</b><br>quantità e qualità dei risultati ottenuti  | <b>CRITERIO N. 3</b><br>Capacità di risolvere problemi e disponibilità a collaborare all'interno del gruppo   | <b>TOTALE PUNTEGGIO criteri 1+2+3</b> |
|---|--|---|---------------------------------------|
| <b>Parametri:</b><br>- impegno e grado di efficienza<br>- precisione e rispetto dei tempi<br>- senso di responsabilità<br>- osservanza del codice di comportamento (escluse sanzioni disciplinari)<br>- capacità di direzione e coordinamento (solo per la cat.D) | <b>Parametri:</b><br>- capacità di organizzazione e autonomia<br>- svolgimento di plurimansioni rientranti nel proprio profilo professionale<br>- disponibilità all'assunzione di responsabilità | <b>Parametri:</b><br>- spirito di iniziativa nell'ambito del gruppo di lavoro<br>- capacità di condivisione delle conoscenze e interscambiabilità nell'esercizio delle mansioni<br>- collaborazione ed integrazione con altre unità lavorative<br>- responsabilità delle prestazioni lavorative di altri collaboratori (solo per la cat. D) |                                       |
| Punteggio da 1 a 10   | punteggio da 1 a 10  | punteggio da 1 a 10   | da 3 a 30                             |

**C) INTENSITÀ DELLA PARTECIPAZIONE INDIVIDUALE AL PROGETTO**

|   |   |
|---|---|
| Fatto uguale a 100 lo stipendio lordo cat. A1, il coefficiente individuale si determina proporzionalmente alla somma di tutte le componenti del trattamento fondamentale ex art. 52 lett.c) CCNL 14.9.2000 per i giorni di effettiva presenza | Coefficiente proporzionale alla professionalità |
|---|---|

**D) GRADO DI COINVOLGIMENTO TEMPORALE EFFETTIVO NEL PROGETTO**

|   |                         |
|---|-------------------------|
| Coefficiente proporzionale ai giorni di effettiva presenza rispetto a 250 giorni medi lavorativi all'anno | Coefficiente da 0 a 250 |
|---|-------------------------|

**COEFFICIENTE DI PRODUTTIVITA' INDIVIDUALE: A x B x (C + D) : \_\_\_\_\_**

Costituisce il parametro che, collegato alle risorse complessive disponibili, determina il trattamento economico individuale collegato alla produttività

**PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE**  
**Art. 5 CCNL 31.3.1999 - art. 23 D.Lgs. 150/2009**

**Definizione**

Passaggio economico all'interno della categoria che confluisce nel trattamento fondamentale e si consegue a seguito di valutazione positiva delle prestazioni nei limiti delle risorse decentrate disponibili.

I percorsi possibili all'interno delle singole categorie sono i seguenti:

A1, A2, A3, A4, A5,  
B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7  
C1, C2, C3, C4, C5  
D1, D2, D3, D4, D5, D6

**Finalità**

Migliorare l'organizzazione e le prestazioni del personale attraverso l'attribuzione selettiva in sequenza di incrementi economici che si sommano al trattamento tabellare iniziale e ne seguono la medesima disciplina

**Competenza**

Le progressioni orizzontali avvengono con atto del Segretario Generale sulla base delle schede di valutazione redatte dai dirigenti di area.

**Periodicità**

Ai fini della progressione economica orizzontale il dipendente deve essere in possesso del requisito di un periodo minimo di permanenza nella posizione economica in godimento pari a 24 mesi.

La valutazione per la progressione orizzontale avviene ogni anno, al termine dell'esercizio, entro il termine massimo del 30 giugno dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione e la decorrenza dell'eventuale progressione attribuita decorre dal 1° gennaio dell'anno stesso di valutazione.

I nuovi assunti non possono accedere ai passaggi prima che siano trascorsi almeno 2 anni dall'assunzione tenuto conto della data di decorrenza del passaggio.

Chi proviene per mobilità da altra realtà lavorativa estranea alle Camere di commercio non può accedere al passaggio prima che siano trascorsi 2 anni dalla data del trasferimento.

I dipendenti pervenuti alla posizione apicale vengono comunque sottoposti a valutazione annuale anche se l'eventuale valutazione positiva non ha effetto relativamente alla progressione.

La relativa scheda viene acquisita agli atti del fascicolo personale ai fini della documentazione curricolare del dipendente.

**Procedura e criteri di priorità in caso di insufficienza di risorse**

L'attribuzione del passaggio ai dipendenti che conseguono l'idoneità avviene nell'ambito delle disponibilità delle risorse a ciò destinate dalla contrattazione decentrata.

In caso di insufficienza di risorse nell'anno di competenza, i passaggi sono

attribuiti secondo l'ordine della graduatoria dei punteggi conseguiti tenuto preliminarmente conto del seguente criterio di precedenza:

**La collocazione nella fascia di merito alta ai sensi dell'art. 19 comma 2 lettera a) del d.l.gs. 150/2009 per tre anni consecutivi, ovvero per cinque annualità anche non consecutive, costituisce titolo prioritario ai fini dell'attribuzione delle progressioni economiche.**

I dipendenti idonei per i quali non si é potuto procedere all'attribuzione del passaggio per insufficienza di risorse avranno precedenza, secondo l'ordine di punteggio, nella selezione del primo anno successivo nel quale si rendano disponibili le risorse.

### **Criterio di preferenza**

In caso di parità di punteggio si terrà conto, nell'ordine, dei seguenti criteri di preferenza:

- maggiore distanza temporale dall'ultimo passaggio conseguito
- maggiore anzianità di servizio
- maggiore età anagrafica

### **Metodo**

La progressione orizzontale è orientata a premiare l'impegno e la capacità di svolgere sempre meglio il lavoro.

Nell'ambito del sistema generale di valutazione tutti gli istituti tendono a realizzare una valutazione complessiva delle prestazioni che prenda in considerazione la globalità del comportamento professionale.

La procedura per l'attribuzione della progressione orizzontale é ispirata ai seguenti principi:

#### **S e l e t t i v i t à**

Le progressioni sono attribuite in modo selettivo ad una quota limitata di dipendenti in relazione allo sviluppo delle competenze professionali e ai risultati individuali e collettivi.

#### **C h i a r e z z a**

Risponde a questo principio l'adozione di un metodo analitico "per punteggio" che rappresenta la soluzione tecnicamente più idonea e comparabile rendendo esplicito il percorso decisionale per ogni voce di valutazione e, pur non eliminando la discrezionalità del giudizio che è comunque imprescindibile da ogni processo valutativo, permette di identificare i riferimenti analitici utilizzati per le decisioni.

#### **C e r t e z z a**

La valutazione risulta dal dettaglio della scheda notificata al valutato in forma scritta.

#### **T r a s p a r e n z a**

In caso di esito non sufficiente al passaggio il dirigente, a richiesta del dipendente, dovrà motivare per iscritto il giudizio esprimendo proposte migliorative per l'anno successivo.

### **Contenuto della valutazione**

Le singole voci che costituiscono oggetto della valutazione risultano dettagliatamente indicate nella schede specifiche allegate che costituiscono parte integrante del presente disciplinare.

Costituiscono oggetto di valutazione per tutte le categorie i seguenti aspetti, declinati nelle varie voci :

- A. Professionalità
- B. Competenza
- C. Capacità di relazione
- D. Attenzione alle esigenze di servizio
- E. Metodologie di lavoro

L'esperienza acquisita viene valutata solo per le categorie A, B e C.

Fermi restando gli ambiti di valutazione classificati come sopra, per ogni categoria le suddette voci si declinano in aspetti diversi a seconda della qualificazione professionale.

E' prevista infatti una scheda tipo per ogni categoria all'interno della quale sono specificati i comportamenti professionali oggetto di valutazione nell'ambito delle categorie sopra illustrate.

### **Evoluzione dinamica delle competenze**

Non essendo prevista differenza di schema valutativo tra un gradino e l'altro della medesima categoria, il criterio di giudizio da adottarsi deve essere livellato alla posizione del percorso già compiuto dal dipendente con la conseguenza che i dirigenti, nella valutazione, devono tenere conto del livello già acquisito.

In pratica il giudizio per l'accesso alle posizioni economiche successive alla seconda sarà ovviamente più restrittivo ed esigente nel senso che pur prendendo in considerazione lo stesso parametro di valutazione, una prestazione considerata superiore all'attesa per il secondo livello, verrà considerata pari all'attesa nella valutazione per l'accesso al terzo livello e così via per le successive posizioni, a meno che il dipendente non abbia ulteriormente migliorato dal punto di vista qualitativo il livello della prestazione rispetto all'ultima valutazione.

### **Procedura conciliativa**

I dipendenti possono chiedere entro 30 giorni dalla notifica della valutazione, l'esame e la discussione della propria scheda ad apposita commissione paritetica con composizione che garantisca l'imparzialità del giudizio:

- Segretario Generale e due funzionari scelti dal medesimo che non siano stati coinvolti nel processo di valutazione in questione, di categoria non inferiore alla D. Nel caso in cui il giudizio contestato sia stato espresso dal Segretario Generale, sarà designato un dirigente che a sua volta designerà i restanti componenti di parte pubblica
- 3 componenti della rappresentanza sindacale unitaria e/o dell'organizzazione territoriale

Entro pari termine dalla richiesta si procederà alla convocazione della commissione, del dirigente interessato e del ricorrente (senza oneri per i convocati).

**SCHEDE DI VALUTAZIONE PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE**

| <b>SCHEDA DI VALUTAZIONE - ANNO</b>  |                      |
|--|----------------------|
| <b>CATEGORIA D</b>   |                      |
| <b>COGNOME Nome</b>  | pos.econ. ____       |
| <b>VALUTAZIONE PROFESSIONALE</b>   |                      |
| INDICATORI   | PUNTEGGIO            |
|  | <b>da 1 a 5</b>      |
| <b>A) PROFESSIONALITA'</b>   |                      |
| 1. Conoscenze generali di carattere organizzativo - gestionale   |                      |
| 2. Conoscenze delle procedure relative al trattamento atti, documenti e corrispondenza   |                      |
| 3. Sviluppo e trasferimento di conoscenze  |                      |
| 4. Conoscenza specifica della gestione dei procedimenti  |                      |
| 5. Elevate conoscenze pluri specialistiche anche di carattere giuridico con frequente necessità di aggiornamento                     |                      |
| <b>B) COMPETENZE PROFESSIONALI</b>   |                      |
| 6. Attitudine a svolgere mansioni superiori  |                      |
| 7. Titolo di studio posseduto  |                      |
| <b>C) CAPACITA' DI RELAZIONE</b>   |                      |
| 8. Relazioni con gli utenti di natura diretta anche complessa e negoziale  |                      |
| 9. Lavoro di equipe e capacità di gestione risorse umane   |                      |
| 10. Propositività relativa alla riorganizzazione o al miglioramento dei servizi  |                      |
| 11. Relazioni organizzative interne di natura negoziale e complessa, anche tra unità organizzative diverse da quella di appartenenza |                      |
| 12. Relazioni esterne con altre istituzioni di tipo diretto  |                      |
| <b>D) ATTENZIONE ALLE ESIGENZE DI SERVIZIO</b>   |                      |
| 13. Flessibilità e disponibilità in caso di motivata necessità   |                      |
| 14. Capacità di adattamento alle esigenze di flessibilità del lavoro e partecipazione alla gestione dei cambiamenti organizzativi    |                      |
| <b>E) METODOLOGIE DI LAVORO</b>  |                      |
| 15. Grado di utilizzo delle nozioni apprese  |                      |
| 16. Capacità di verifica e di autocritica  |                      |
| 17. Conseguimento degli obiettivi  |                      |
| 18. Gestione degli imprevisti  |                      |
| 19. Capacità di risolvere problemi complessi   |                      |
| 20. Iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni innovative   |                      |
| <b>TOTALE (A + B + C + D + E) - Massimo 100 punti</b>  |                      |
| <b>TOTALE PUNTEGGIO CONSEGUITO</b>   |                      |
| IDONEITA' A 55 PUNTI   |                      |
| <b>NUOVA POSIZIONE ECONOMICA ACQUISITA CON DECORRENZA</b> _____  | <input type="text"/> |

IL SEGRETARIO GENERALE

IL DIRIGENTE

data \_\_\_\_\_

| SCHEDA DI VALUTAZIONE - ANNO   |                   |
|--|-------------------|
| CATEGORIA C  |                   |
| <b>COGNOME Nome</b>  | pos.econ. ____    |
| VALUTAZIONE PROFESSIONALE  |                   |
| INDICATORI   | PUNTEGGIO         |
|  | <b>da 1 a 3,5</b> |
| <b>A) PROFESSIONALITA'</b>   |                   |
| 1. Grado di attenzione nello svolgimento delle mansioni                                  |                   |
| 2. Precisione, rispetto dei tempi e capacità nello svolgimento del proprio lavoro        |                   |
| 3. Conoscenza delle procedure informatiche utilizzate                                    |                   |
| 4. Sviluppo e trasferimento di conoscenze  |                   |
| 5. Capacità di saper organizzare il proprio lavoro                                       |                   |
| 6. Autonomia nello svolgimento del proprio lavoro  |                   |
| <b>B) COMPETENZE PROFESSIONALI</b>   |                   |
| 7. Conoscenza della normativa specifica del settore                                      |                   |
| 8. Capacità di utilizzo competenze tecniche possedute                                    |                   |
| 9. Titolo di studio posseduto  |                   |
| <b>C) CAPACITA' DI RELAZIONE</b>   |                   |
| 10. Capacità di relazioni interpersonali con diverse tipologie di utenza                 |                   |
| 11. Collaborazione all'interno del proprio servizio                                      |                   |
| 12. Integrazione e collaborazione con altri servizi                                      |                   |
| <b>D) ATTENZIONE ALLE ESIGENZE DI SERVIZIO</b>   |                   |
| 13. Flessibilità e disponibilità in caso di motivata necessità                           |                   |
| 14. Disponibilità al cambio compiti assegnati  |                   |
| 15. Apprendimento ed uso corretto di nuove tecnologie                                    |                   |
| 16. Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi                                 |                   |
| <b>E) METODOLOGIE DI LAVORO</b>  |                   |
| 17. Grado di utilizzo delle nozioni apprese  |                   |
| 18. Capacità di gestione degli imprevisti  |                   |
| 19. Capacità di risolvere problemi semplici o complessi                                  |                   |
| 20. Conseguimento degli obiettivi  |                   |
| <b>TOTALE (A + B + C + D + E) - Massimo 70 punti</b>                                     |                   |
| <b>F) ESPERIENZA ACQUISITA</b>   |                   |
| n. anni o frazione superiore ai 6 mesi nella medesima categoria o livello al 31.12.200__ | (x 2)             |
| n. anni o frazione superiore ai 6 mesi nella categoria o livello inferiore               | (x 1)             |
| <b>TOTALE ESPERIENZA ACQUISITA - Massimo 30 punti</b>                                    |                   |
| <b>TOTALE PUNTEGGIO CONSEGUITO</b>   |                   |
| IDONEITA' A 55 PUNTI<br>di cui 42 dalle voci A+B+C+D+E                                   |                   |
| NUOVA POSIZIONE ECONOMICA ACQUISITA CON DECORRENZA _____                                 |                   |

IL SEGRETARIO GENERALE

IL DIRIGENTE

data \_\_\_\_\_

| SCHEDA DI VALUTAZIONE - ANNO   |                      |
|--|----------------------|
| CATEGORIA B  |                      |
| <b>COGNOME Nome</b>  | pos.econ. ____       |
| VALUTAZIONE PROFESSIONALE  |                      |
|  | PUNTEGGIO            |
| INDICATORI   | da 1 a 4             |
| <b>A) PROFESSIONALITA'</b>   |                      |
| 1. Grado di attenzione nello svolgimento delle mansioni                                  |                      |
| 2. Precisione, rispetto dei tempi e capacità nello svolgimento del proprio lavoro        |                      |
| 3. Conoscenza delle procedure informatiche utilizzate                                    |                      |
| 4. Capacità di saper organizzare il proprio lavoro                                       |                      |
| <b>B) COMPETENZE PROFESSIONALI</b>   |                      |
| 5. Capacità di utilizzo competenze tecniche possedute                                    |                      |
| 6. Buone conoscenze di tipo specialistico  |                      |
| <b>C) CAPACITA' DI RELAZIONE</b>   |                      |
| 7. Capacità di relazioni interpersonali con diverse tipologie di utenza                  |                      |
| 8. Collaborazione all'interno del proprio servizio                                       |                      |
| <b>D) ATTENZIONE ALLE ESIGENZE DI SERVIZIO</b>   |                      |
| 9. Flessibilità e disponibilità in caso di motivata necessità                            |                      |
| 10. Disponibilità al cambio compiti assegnati  |                      |
| 11. Apprendimento ed uso corretto di nuove tecnologie                                    |                      |
| <b>E) METODOLOGIE DI LAVORO</b>  |                      |
| 12. Grado di utilizzo delle nozioni apprese  |                      |
| 13. Capacità di gestione degli imprevisti  |                      |
| 14. Capacità di risolvere problemi semplici o complessi                                  |                      |
| 15. Conseguimento degli obiettivi  |                      |
| <b>TOTALE (A + B + C + D + E) - Massimo 60 punti</b>                                     |                      |
| <b>F) ESPERIENZA ACQUISITA</b>   |                      |
| n. anni o frazione superiore ai 6 mesi nella medesima categoria o livello al 31.12.200__ | (x 2)                |
| n. anni o frazione superiore ai 6 mesi nella categoria o livello inferiore               | (x 1)                |
| <b>TOTALE ESPERIENZA ACQUISITA - Massimo 40 punti</b>                                    |                      |
| <b>TOTALE PUNTEGGIO CONSEGUITO</b>   |                      |
| IDONEITA' A 55 PUNTI<br>di cui 36 dalle voci A+B+C+D+E                                   |                      |
| <b>NUOVA POSIZIONE ECONOMICA ACQUISITA CON DECORRENZA</b> _____                          | <input type="text"/> |

IL SEGRETARIO GENERALE

IL DIRIGENTE

data \_\_\_\_\_

| SCHEDA DI VALUTAZIONE - ANNO   |                 |
|--|-----------------|
| CATEGORIA A  |                 |
| <b>COGNOME Nome</b>  | pos.econ. _____ |
| VALUTAZIONE PROFESSIONALE  |                 |
|  | PUNTEGGIO       |
| INDICATORI   | da 1 a 6        |
| <b>A) PROFESSIONALITA'</b>   |                 |
| 1. Grado di attenzione nello svolgimento delle mansioni                                    |                 |
| 2. Precisione, rispetto dei tempi e capacità nello svolgimento del proprio lavoro          |                 |
| <b>B) COMPETENZE PROFESSIONALI</b>   |                 |
| 3. Conoscenze di tipo operativo generale acquisibile con esperienza diretta nelle mansioni |                 |
| <b>C) CAPACITA' DI RELAZIONE</b>   |                 |
| 4. Capacità di relazioni interpersonali con diverse tipologie di utenza                    |                 |
| 5. Collaborazione all'interno del proprio servizio   |                 |
| <b>D) ATTENZIONE ALLE ESIGENZE DI SERVIZIO</b>   |                 |
| 6. Flessibilità e disponibilità in caso di motivata necessità                              |                 |
| 7. Disponibilità al cambio compiti assegnati   |                 |
| <b>E) METODOLOGIE DI LAVORO</b>  |                 |
| 8. Utilizzo corretto dei macchinari e degli ausili forniti                                 |                 |
| 9. Capacità di gestione degli imprevisti   |                 |
| 10. Capacità di risolvere problemi semplici  |                 |
| <b>TOTALE (A + B + C + D + E) - Massimo conseguibile 60 punti</b>                          |                 |
| <b>F) ESPERIENZA ACQUISITA</b>   |                 |
| n. anni o frazione superiore ai 6 mesi nella medesima categoria o livello al 31.12.200__   | (x 2)           |
| n. anni o frazione superiore ai 6 mesi nella categoria o livello inferiore                 | (x 1)           |
| <b>TOTALE ESPERIENZA ACQUISITA - Massimo 40 punti</b>                                      |                 |
| <b>TOTALE PUNTEGGIO CONSEGUITO</b>   |                 |
| IDONEITA' A 55 PUNTI<br>di cui almeno 36 dalle voci A+B+C+D+E                              |                 |
| <b>NUOVA POSIZIONE ECONOMICA ACQUISITA CON DECORRENZA</b> _____                            |                 |

IL SEGRETARIO GENERALE

IL DIRIGENTE

data \_\_\_\_\_

## SCHEDE OBIETTIVI E PROGETTI

PROPOSTA OBIETTIVO DI STRUTTURA TRIENNIO 2012 / 2014 ANNO \_\_\_\_\_

Titolo Obiettivo:

a) **rilevanza e pertinenza**

rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione

Linea strategica n.

b) **specificità e misurabilità**

in termini concreti e chiari

c) **miglioramento significativo**

atteso sulla qualità dei servizi erogati e degli interventi

d) **arco temporale** determinato, di norma corrispondente ad un anno  
Fasi e tempistica di sviluppoe) **misurabilità** rispetto a valori di riferimento standard nazionali e a comparazioni con amministrazioni omologhef) **confrontabilità** con le tendenze di produttività dell'ente dell'ultimo triennio. Indicazione contesto.g) **correlazione con le risorse** quantitative e qualitative disponibili.

IL SEGRETARIO GENERALE

L'obiettivo viene sottoposto alla Giunta in sede di piano annuale, approvazione dei budget e dei parametri per la valutazione dei risultati e contestualmente viene inserito nel piano della performance.

**PROPOSTA OBIETTIVO INDIVIDUALE TRIENNIO 2012 / 2014 - ANNO \_\_\_\_\_**

AREA \_\_\_\_\_

Dirigente/posizione organizzativa \_\_\_\_\_

**Titolo Obiettivo:**

a) **rilevanza e pertinenza** rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione

**LINEA STRATEGICA N.**

b) **specificità e misurabilità**  
in termini concreti e chiari

c) **miglioramento significativo** atteso sulla qualità dei servizi erogati e degli interventi

d) **arco temporale** determinato, di norma corrispondente ad un anno  
Fasi e tempistica di sviluppo

e) **misurabilità** rispetto a valori di riferimento standard nazionali e a comparazioni con amministrazioni omologhe

f) **confrontabilità** con le tendenze di produttività dell'ente dell'ultimo triennio. Indicazione contesto.

g) **correlazione con le risorse** quantitative e qualitative disponibili

Esito verifica effettuata dal Segretario Generale : \_\_\_\_\_ ( positivo / negativo)

**In caso di esito negativo il dirigente/posizione organizzativa deve riformulare l'obiettivo**

**In caso di esito positivo l'obiettivo viene sottoposto alla Giunta in sede di approvazione dei budget e dei parametri per la valutazione dei risultati e contestualmente viene inserito nel piano della performance.**

**SCHEMA PROGETTO ANNO \_\_\_\_\_**

AREA \_\_\_\_\_

**Dirigente/posizione organizzativa** \_\_\_\_\_  
**Uffici coinvolti** \_\_\_\_\_

**TITOLO PROGETTO:** \_\_\_\_\_

a) **rilevanza e pertinenza** rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione

**LINEA STRATEGICA N.**

b) **specificità e misurabilità**  
in termini concreti e chiari

c) **miglioramento significativo** atteso sulla qualità dei servizi erogati e degli interventi

d) **arco temporale** determinato, di norma corrispondente ad un anno  
Fasi e tempistica di sviluppo

e) **misurabilità** rispetto a valori di riferimento standard nazionali e a comparazioni con amministrazioni omologhe

f) **confrontabilità** con le tendenze di produttività dell'ente dell'ultimo triennio. Indicazione contesto.

g) **correlazione con le risorse** quantitative e qualitative disponibili

Esito verifica effettuata dal Segretario Generale : \_\_\_\_\_ ( positivo / negativo)

**In caso di esito negativo il dirigente/posizione organizzativa deve ripresentare il progetto.**

**In caso di esito positivo il progetto viene sottoposto alla Giunta in sede di approvazione dei budget e dei parametri per la valutazione dei risultati e contestualmente viene inserito nel piano della performance**