



Camera di Commercio
Napoli



ALLEGATO A

Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Documento approvato con delibera di Giunta n. ~~47~~ del 17/04/2015

GA

P

INDICE

1. Premessa
2. Descrizione del Sistema
 - 2.1 La Camera di Commercio di Napoli : caratteristiche distintive.
 - 2.1.1 La natura dell'Ente
 - 2.1.2 Le attività svolte e i servizi erogati
 - 2.1.3 L'organizzazione interna
 - 2.2 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa
 - 2.2.1 Criteri di definizione degli Obiettivi
 - 2.2.2 Criteri di definizione degli Indicatori
 - 2.2.3 Criteri di definizione dei target
 - 2.3 Monitoraggio intermedio della performance organizzativa
 - 2.4 Misurazione finale della performance organizzativa
 - 2.5 Architettura della Performance Organizzativa : modello di misurazione adottato
 - 2.6 La rendicontazione della Performance
 - 2.7 La metodologia adottata per la valutazione della performance organizzativa
3. Il Sistema di Misurazione e valutazione della performance Individuale
 - 3.1 L'architettura del Sistema di valutazione del personale dirigente
 - 3.1.1 Il processo di valutazione del personale Dirigente
 - 3.1.2 Criteri di determinazione della retribuzione di risultato
 - 3.2 Sistema di valutazione del personale non dirigente
 - 3.2.1 Il processo di valutazione del personale non dirigente
 - 3.2.2 Criteri di determinazione della retribuzione accessoria
4. Fasi, tempi, soggetti e responsabilità
 - 4.1 Misurazione e valutazione della performance organizzativa
 - 4.2 Misurazione e valutazione della performance individuale
5. Procedure di conciliazione
6. Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti
7. Raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Allegati

- Scheda Comportamenti Manageriali dei dirigenti
- Scheda personale categoria A e B
- Scheda personale categoria C e D non titolare di posizione organizzativa
- Scheda personale categoria D titolare di posizione organizzativa

1. Premessa

In attuazione di quanto disposto dal Decreto legislativo n. 150/2009 (in seguito, Decreto) la Camera di commercio, al pari delle altre pubbliche amministrazioni, è chiamata a realizzare quello che nel Decreto viene denominato "Ciclo di gestione della performance".

La finalità dell'intero impianto normativo è quella di conformare l'attività delle amministrazioni pubbliche ad un modello strategico, integrato e sistemico, orientato ad attivare un processo di miglioramento continuo dell'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa sia attraverso la valutazione della performance organizzativa, a partire dall'impatto delle politiche adottate sui bisogni espressi dalla collettività, sia attraverso la valutazione della performance individuale strettamente connessa ad un nuovo sistema di premialità

Nella prospettiva di un miglioramento continuo dei servizi pubblici, connessa al ciclo della performance, si inserisce strumentalmente il principio della trasparenza, laddove la pubblicità dei dati inerenti l'organizzazione e l'erogazione dei servizi all'utenza, costituisce il presupposto per consentire forme di controllo diffuso e l'apporto partecipativo dei portatori di interesse (*stakeholder*).

Nell'ambito del Ciclo di gestione della performance, il Sistema di misurazione e valutazione della performance è costituito dall'insieme, coerente ed esaustivo (sotto il profilo dei nessi, delle sequenze logico-temporali e delle relazioni di reciprocità) delle metodologie, modalità e azioni che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance, poste in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nel processo, e la cui attuazione consente all'Ente di pervenire in modo, appunto, sistemico, a misurare e valutare la performance organizzativa e individuale. Il Decreto identifica direttamente, o per il tramite dell'attività svolta dalla Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) (le cui competenze sono confluite nell'ANAC prima e successivamente nel Dipartimento Funzione Pubblica), le caratteristiche che devono guidare la definizione del Sistema che ai sensi delle delibere ex CIVIT, 88, 89, 104 e 114 del 2010, n.1 del 2012 e delle linee guida Unioncamere, il Sistema deve essere illustrato in un documento che evidenzia:

- le caratteristiche distintive dell'amministrazione;
- la metodologia adottata per la misurazione della performance organizzativa;
- la metodologia adottata per la valutazione della performance organizzativa;
- la metodologia adottata per la misurazione e valutazione della performance individuale;

- il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, ovvero le fasi, i tempi, i soggetti e le relative responsabilità;
- le procedure di conciliazione:
- e modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;

L'esatta individuazione delle caratteristiche e delle finalità che deve possedere il Sistema di valutazione e misurazione della performance consente alla Camera di valutare la completezza e l'adeguatezza formale e sostanziale dei modelli già adottati e di integrare e adeguare i sistemi già esistenti.



2. Descrizione del Sistema

2.1 La Camera di Commercio di Napoli : caratteristiche distintive.

Ai fini della progettazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance "su misura" per la Camera di Commercio di Napoli sono state considerate le seguenti variabili organizzativo - gestionali:

- la natura dell'ente:
- le attività svolte e i servizi erogati:
- l'organizzazione "interna"

2.1.1 La natura dell'ente

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

2.1.2 Le attività svolte e i servizi erogati

La riforma introdotta dal D.Lgs. 23/2010 ha ampliato e specificato le funzioni attribuite agli enti camerali, con ciò riconoscendo il ruolo di istituzione che nel corso degli anni, accanto alle tradizionali attività di tipo amministrativo-anagrafico, ha sviluppato nuove funzioni orientate a incentivare, valorizzare e supportare il sistema economico locale.

Il suddetto dettato normativo, di fatto, ha trasformato molte di quelle che erano mere attività intraprese su iniziativa delle singole Camere di Commercio nell'ambito della loro autonomia funzionale, in vere e proprie competenze attribuite per legge.

2.1.3 L'organizzazione "interna"

Gli organi

Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della Camera di Commercio di Napoli: il Consiglio, la Giunta, il Presidente e il Collegio dei revisori dei conti.

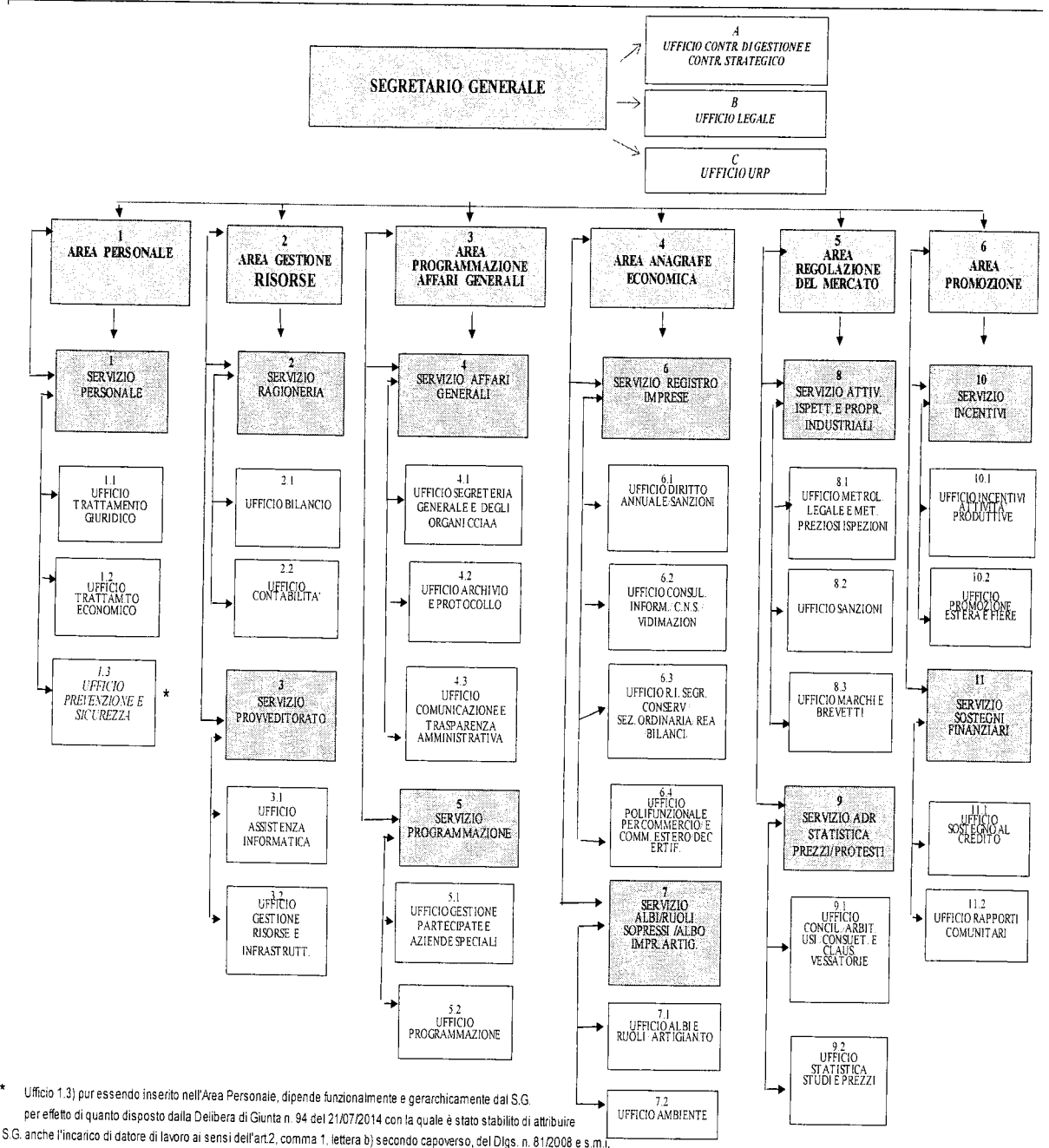
- Il Consiglio è l'organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci

e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori.

- La Giunta è l'organo esecutivo dell'Ente ed è composta dal Presidente e da 10 membri eletti dal Consiglio camerale.
- Il Presidente ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, del Consiglio e della Giunta.
- Il Collegio dei Revisori dei conti è un organo di controllo interno che collabora con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti. L'ente si avvale, inoltre, dell' Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV) che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico e nell'attuazione e monitoraggio del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

La struttura organizzativa

La struttura organizzativa della Camera di Commercio di Napoli è stata recentemente modificata ed approvata con deliberazione di Giunta n.137 del 20.10.2014 ed è articolata in sei aree dirigenziali , in n.11 Servizi e n.30 Uffici di cui n.3 uffici in staff al Segretario Generale secondo lo schema di seguito riportato :



* Ufficio 1.3) pur essendo inserito nell'Area Personale, dipende funzionalmente e gerarchicamente dal S.G. per effetto di quanto disposto dalla Delibera di Giunta n. 94 del 21/07/2014 con la quale è stato stabilito di attribuire al S.G. anche l'incarico di datore di lavoro ai sensi dell'art.2, comma 1, lettera b) secondo capoverso, del Dlgs. n. 81/2008 e s.m.i.

2.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il Sistema deve includere tutti gli ambiti di misurazione della performance organizzativa previsti dall'art. 8 del decreto, previo adeguamento degli stessi al contesto strategico, organizzativo e operativo dell'ente. Con riferimento a tali ambiti, la tabella seguente ne propone la contestualizzazione nella Camera di Commercio di Napoli, alla luce delle indicazioni fornite dalle Linee guida Unioncamere (si veda la Tabella 1).

Tabella 1: Contestualizzazione degli ambiti di misurazione della performance organizzativa nella Camera di Commercio di Napoli

Ambiti di misurazione performance organizzativa (art. 8 del decreto 150/2009)	Traduzione in ambito camerale
Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	<ul style="list-style-type: none"> - Outcome delle attività anagrafico-certificative. - Outcome delle attività di promozione e informazione economica. - Outcome delle attività di regolazione del mercato.
Attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione del grado di attuazione dei medesimi, nei rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse	<ul style="list-style-type: none"> - Grado di attuazione del Programma pluriennale di mandato e degli eventuali aggiornamenti presenti nella Relazione Previsionale e Programmatica. - Grado di attuazione della Relazione Previsionale e Programmatica, del Preventivo economico, del Budget direzionale e del Piano della performance.
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	<ul style="list-style-type: none"> - Grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi camerali, misurato mediante questionari di customer satisfaction. risultati delle pratiche di CRM.
Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi	<ul style="list-style-type: none"> - Efficacia ed efficienza delle azioni relative alla razionalizzazione organizzativa, alla formazione e all'incremento delle competenze del personale.

Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione	<ul style="list-style-type: none"> - Efficacia delle iniziative di coinvolgimento dei principali stakeholder dell'ente camerale - Grado di coinvolgimento dell'ente camerale nelle iniziative promosse dai principali stakeholder.
Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi	<ul style="list-style-type: none"> - Efficienza nell'erogazione dei servizi agli utenti esterni - Efficienza nello svolgimento di attività/processi interni.
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	<ul style="list-style-type: none"> - Volumi e qualità degli output dei diversi servizi Camerali. - Efficacia delle iniziative di miglioramento dei servizi anagrafico -certificativi in termini di accessibilità, disponibilità, multicanalità. - Efficacia delle iniziative di miglioramento dei servizi di regolazione del mercato in termini di accessibilità e di tempi di esecuzione dei servizi.
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	<ul style="list-style-type: none"> - Efficacia delle iniziative per la promozione delle pari opportunità.

Ai fini di una migliore rappresentazione delle dinamiche gestionali delle amministrazioni gli ambiti previsti dall'art. 8 del decreto sono aggregati dalla delibera CIVIT 104/2010 secondo cinque "macro-ambiti".

Con riferimento ai "macro-ambiti" della delibera CIVIT 104/2010, e attraverso gli indicatori associati agli obiettivi strategici e operativi è misurata e valutata la performance complessiva della Camera di Commercio di Napoli calcolata quale media delle performance delle singole aree dirigenziali.

1. Il grado di attuazione della strategia: scopo di tale "macro-ambito" è consentire di rappresentare ex ante quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare ex post se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto.

2 **Il portafoglio delle attività e dei servizi:** mediante l'articolazione di tale "macro-ambito" viene data indicazione ex ante dell'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti e, in generale, della collettività ed. ex post, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati.

3 **Lo stato di salute dell'amministrazione:** scopo di tale "macro-ambito" è consentire di valutare ex ante ed ex post se:

a) l'amministrazione è in grado di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con gli stakeholder;

b) i processi interni di supporto, che rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione, raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia.

4 **Gli impatti dell'azione amministrativa (outcome):** mediante l'articolazione di tale "macro-ambito" sono identificati ex ante gli impatti che l'ente si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività e valutare ex post se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti.

5 **I confronti con altre amministrazioni (benchmarking):** tale "macro-ambito" assume come base dati informativa l'insieme degli indicatori dei macro-ambiti' precedenti comuni a più Camere di Commercio.

La misurazione e la valutazione della performance a livello di unità organizzativa è, invece, effettuata considerando gli obiettivi strategici e operativi annuali assegnati all'area dirigenziale, afferenti principalmente allo svolgimento di attività e processi sia di erogazione dei servizi che interni di supporto.

2.2.1 Criteri di definizione degli obiettivi

In coerenza con le delibera CIVIT 89/2010 e 114/2010, la Camera di Commercio di Napoli adotta una metodologia di misurazione della performance organizzativa che distingue chiaramente il "fine ultimo", ossia gli outcome dagli altri ambiti che attengono ai "mezzi" che consentono di avvicinarsi a tale traguardo. Nel rispetto di tale logica, attraverso il Piano della Performance, la cui struttura e contenuti sono sviluppati in coerenza con le indicazioni operative della delibera CIVIT 112/2010, l'ente dà contezza degli indicatori di performance e dei risultati attesi (target).

2.2.2 Criteri di definizione degli indicatori

Gli indicatori sono gli strumenti che permettono di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi. La misurazione della performance organizzativa si svolge, pertanto, attraverso processi quantitativi di rilevazione dei dati tramite indicatori e processi qualitativi di verifica dell'idoneità di tali indicatori a rappresentare l'obiettivo di riferimento.

Per caratterizzare correttamente gli indicatori, la Camera di Commercio di Napoli impiega una versione semplificata della scheda anagrafica dell'indicatore proposta nella delibera CIVIT 89/2010 .

Scheda anagrafica semplificata degli indicatori associati agli obiettivi strategici o operativi

OBIETTIVO	STRATEGICO
Nome indicatore	
Algoritmo di calcolo	
Target anno n+1 Target anno n+2 Target anno n*3	
Valore storico di riferimento	
Peso indicatore	
Tipologia dell'indicatore	
Fonte dati	
Responsabile della rilevazione	
Responsabile della validazione	
Frequenza della rilevazione	
OBIETTIVO	OPERATIVO
Nome indicatore	
Algoritmo di calcolo	
Target anno n+1	

Valore storico di riferimento
Peso indicatore
Tipologia dell'indicatore
Fonte dati
Responsabile della rilevazione
Responsabile della validazione
Frequenza della rilevazione

La fattibilità dal punto di vista informativo e la solidità dal punto di vista qualitativo degli indicatori sono valutati da chi propone l'indicatore, con il supporto dell'Ufficio controllo strategico e di gestione, considerando le dimensioni suggerite nella delibera CIVIT 89/2010.

Gli indicatori impiegati nel Sistema sono classificabili nelle seguenti tipologie:

- **indicatori di outcome**: esprimono l'impatto, il risultato ultimo dell'azione camerale nell'ambiente esterno, in termini di soddisfazione delle attese degli stakeholder;
- **indicatori di output**: esprimono ciò che si ottiene immediatamente al termine di un'attività o di un processo;
- **indicatori di efficienza**: esprimono la capacità di ottimale sfruttamento delle risorse e sono rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come input delle attività o dei processi. Essi sono dati dal rapporto tra risorse umane o materiali impiegati (input) e risultati ottenuti (output).
- **indicatori di efficacia**: esprimono la capacità di raggiungere gli obiettivi. Essi sono dati dal rapporto tra risultati ottenuti e obiettivi;
- **indicatori di qualità**: rappresentano le dimensioni della qualità effettiva dei servizi così come definite nella delibera CIVIT 88/2010 (accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia) e le dimensioni aggiuntive previste dalla delibera CIVIT 3/2012 (continuità, elasticità, flessibilità, equità, efficienza, empatia)

RL

DL

2.2.3 Criteri di definizione dei target

Il target è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, entro uno specifico intervallo temporale, con riferimento ad un determinato indicatore.

La definizione del target associato all'indicatore deve essere tale da produrre uno stimolo al miglioramento della gestione. Affinché ciò avvenga è necessario che:

- il target sia ambizioso, ma realistico;
- il target quantificabile e misurabile;
- i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il target effettivamente raggiungibile;
- siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target;
- siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
- ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
- il target sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

Nella Camera di Commercio di Napoli la definizione dei target è frutto di un processo decisionale che utilizza informazioni provenienti da diverse fonti, in particolare:

- indicazioni provenienti da norme;
- analisi delle attese degli utenti e, più in generale, degli stakeholder;
- analisi dei trend storici;
- analisi dei risultati di benchmarking.

La solidità dal punto di vista qualitativo del target associato ad ogni indicatore è valutata da chi propone il target, con il supporto dell'Ufficio controllo strategico e di gestione, considerando le dimensioni suggerite nella delibera CIVIT 89/2010.

2.3 Monitoraggio intermedio della performance organizzativa

La Camera di Commercio di Napoli effettua un monitoraggio semestrale della performance organizzativa al fine di controllare lo stato di avanzamento degli obiettivi strategici e operativi. La previsione di un monitoraggio intermedio è, infatti, una condizione indispensabile per il funzionamento del Sistema. Solo in tal modo, infatti, è possibile verificare se l'amministrazione è orientata o meno verso il perseguimento della performance attesa e, di conseguenza, porre in essere eventuali interventi correttivi o, addirittura, modificare gli obiettivi stessi. In quest'ultima ipotesi, le variazioni apportate agli obiettivi devono essere opportunamente segnalate nel Piano della performance al fine di garantirne la tracciabilità. L'Ufficio controllo strategico e di gestione attiva il processo di monitoraggio semestrale della performance organizzativa. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse aree, da collaboratori indicati dal Dirigente (i cosiddetti Responsabili della rilevazione). La validazione dei dati ricade, invece, sotto la responsabilità del Dirigente o, per taluni ambiti, della Posizione Organizzativa, i quali devono facilitare la lettura dei dati e degli indicatori con note di commento. L'Ufficio controllo strategico e di gestione, sulla base dei dati validati dai Dirigenti, elabora dei report semestrali volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi. I report sono basati su una logica di rappresentazione "a cannocchiale" che parte da obiettivi e risultati di sintesi, riferiti ad aree strategiche e obiettivi strategici, per poi consentire un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici (programmi operativi, obiettivi operativi ed azioni).

2.4 Misurazione finale della performance organizzativa

La Camera di Commercio di Napoli effettua la misurazione della performance organizzativa al termine dell'esercizio sia con riferimento all'ente nel suo complesso che alle aree dirigenziali in cui lo stesso si articola al fine di alimentare la Relazione sulla performance. L'Ufficio controllo strategico e di gestione attiva il processo di misurazione finale della performance organizzativa. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse aree, da collaboratori indicati dal Dirigente, mentre la validazione dei dati ricade sotto la responsabilità del Dirigente o, per taluni ambiti, della Posizione Organizzativa i quali devono facilitare la lettura dei dati e degli indicatori con note di commento.

Di seguito, si propone una descrizione sintetica delle logiche di misurazione della performance organizzativa adottate dalla Camera di Commercio di Napoli.

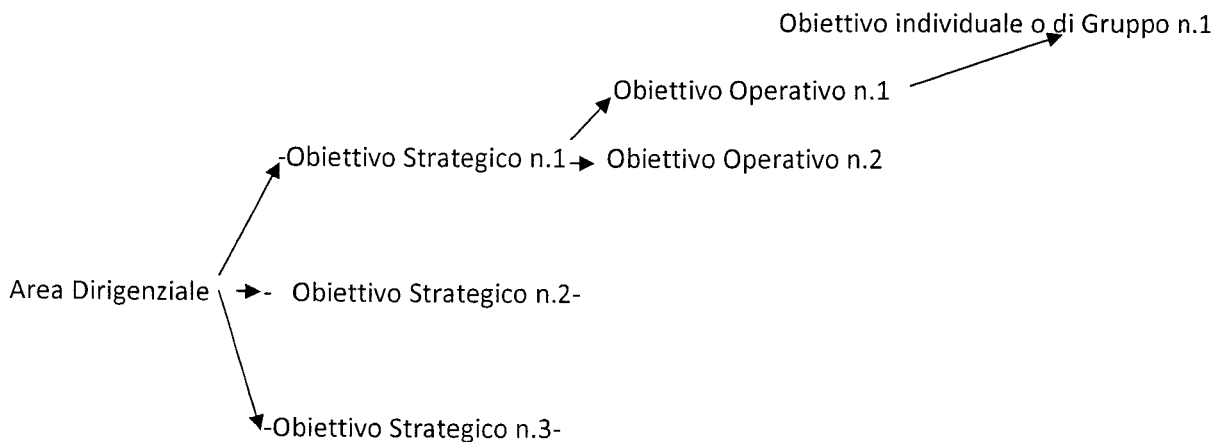
La performance organizzativa della CCIAA di Napoli si articola su due livelli

- Performance unità organizzativa(Area dirigenziale)
- Performance complessiva dell'ente(Media delle Performance dell'unità organizzative- Aree Dirigenziali-)

2.5 Architettura Performance organizzativa modello di misurazione adottato.

- La Performance complessiva viene misurata attraverso la media delle performance delle unità organizzative (aree dirigenziali).
- La performance delle unità organizzative (aree dirigenziale) è ottenuta attraverso la media delle performance degli obiettivi strategici e operativi associati alle singole aree dirigenziali. Infatti gli obiettivi strategici e operativi vengono ricondotti ad un'area dirigenziale/unità organizzativa
- Agli obiettivi operativi possono essere altresì associati obiettivi individuali o di gruppo.

SCHEMA ARCHITETTURA



La misurazione della performance a livello di unità organizzativa(area dirigenziale) è effettuata calcolando un indicatore sintetico ottenuto come media delle performance degli obiettivi operativi e strategici assegnati all'area(unità organizzativa).

Performance a livello di unità organizzativa (area dirigenziale)

Performance unità organizzativa = Performance obiettivo operativo/strategico n1 + ... Performance obiettivo operativo/strategico n. 2 / N

N = numero di obiettivi operativi/strategico assegnati all'unità organizzativa o area dirigenziale

La performance complessiva dell'Ente è, invece, misurata considerando come media delle performance delle unità organizzative (area dirigenziali).

Performance complessiva = Performance area dirigenziale n.1 + Performance area dirigenziale n.2 / N

N = numero performance di area dirigenziali

La performance complessiva dell'ente dovrà essere espressa in termini percentuali

2.6 La rendicontazione della performance

La Relazione sulla performance costituisce lo strumento mediante il quale l'amministrazione illustra agli stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della performance. Più in dettaglio, la Relazione sulla performance evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno, indicandone le cause e le misure correttive da adottare. La struttura e i contenuti della Relazione sono sviluppati in coerenza con le indicazioni operative della delibera CIVIT 5/2012. La Relazione sulla performance deve essere validata dall'Organismo indipendente di valutazione della performance come condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti premiali di cui al Titolo III del decreto 150/2009. La validazione si articola in più ambiti. Il primo ambito riguarda la conformità (compliance) della Relazione alle disposizioni contenute nel decreto e alle indicazioni contenute dalla delibera n. 5/2012. Il secondo ambito di validazione riguarda l'attendibilità dei dati e delle informazioni contenuti nella Relazione. Il terzo ambito oggetto di validazione è, infine, relativo alla comprensibilità della Relazione, anche per i cittadini e le imprese, per favorire il controllo sociale diffuso sulle attività e i risultati delle amministrazioni.

2.7 La metodologia adottata per la valutazione della performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi e alla soddisfazione delle attese degli stakeholder. Tale valutazione viene effettuata dall'Organismo indipendente di valutazione della performance, nell'esercizio dell'attività di controllo strategico previsto dalla normativa. L'OIV propone la suddetta valutazione alla Giunta che delibererà, sulla scorta della valutazione proposta dall'OIV, la valutazione definitiva.

Per effettuare la misurazione della performance organizzativa- Area Dirigenziale- è necessario preliminarmente misurare il grado di raggiungimento dei singoli obiettivi associati alle aree dirigenziali secondo i criteri di seguito riportati:

- se il risultato del raggiungimento dell'obiettivo differisce da quello atteso per un valore compreso tra 0 e 10%, l'obiettivo si considera **realizzato per il 100%**;
- se il risultato del raggiungimento dell'obiettivo differisce da quello atteso per un valore compreso tra 11 e 20% l'obiettivo si considera **realizzato per il 90%**;
- se il risultato del raggiungimento dell'obiettivo differisce da quello atteso per un valore compreso tra 21 e 30% l'obiettivo si considera **realizzato per il 70%**;
- se il risultato del raggiungimento dell'obiettivo differisce da quello atteso per un valore compreso tra 31 e 50% l'obiettivo si considera **realizzato per il 50%**;
- se il risultato del raggiungimento dell'obiettivo differisce da quello atteso per un valore maggiore del 50% l'obiettivo s'intende **non raggiunto**.

La valutazione della performance a livello di unità organizzativa tiene conto dell'indicatore sintetico ottenuto come media, eventualmente ponderata, delle performance degli obiettivi operativi assegnati all'area.

La valutazione della performance complessiva tiene conto, invece, degli indicatori sintetici calcolati come medi a delle performance delle singole aree dirigenziali.

In sede di valutazione, tuttavia, oltre a considerare tali indicatori sintetici, vanno opportunamente analizzate le seguenti informazioni aggiuntive fornite da ciascun Dirigente:

- cause di eventuali scostamenti, negativi o eccessivamente positivi, tra i risultati ottenuti e quelli programmati;
- ove disponibili e/o significativi, trend storici dell'ente;
- ove disponibili e/o significative, comparazioni (benchmarking) con altre Camere di Commercio;
- informazioni integrative di carattere economico-finanziario;
- fattori esterni intervenuti nel corso dell'anno utili a contestualizzare i risultati ottenuti;
- informazioni rilevanti sull'amministrazione utili a interpretare i risultati ottenuti.

La considerazione congiunta di tutti gli elementi considerati consente al valutatore di formulare e motivare un giudizio discrezionale sull'andamento (espresso in termini di % di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi)dell'amministrazione esprimibile adottando le seguenti opzioni valutative:

Punteggio	% Raggiungimento dei risultati	Descrittore
1	0%-49%	Performance non adeguata
2	50%-70%	Performance parzialmente adeguata
3	71%-89%	Performance adeguata
4	90%-100%	Performance più che adeguata

La valutazione della performance complessiva è espressa dall'Organismo indipendente di valutazione della performance .

3 . IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale (art. 9 del decreto 150/2009) prende in considerazione il contributo che il singolo dipendente garantisce, attraverso il conseguimento di obiettivi individuali o di gruppo e i comportamenti organizzativi agiti, al raggiungimento degli obiettivi dell'area dirigenziale di appartenenza e dell'ente nel suo complesso. Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale è volto a supportare il miglioramento continuo della performance dei singoli dipendenti generando, nel contempo, allineamento con gli obiettivi delle aree dirigenziali di appartenenza e dell'ente. La misurazione e valutazione della performance individuale, in linea con le disposizioni del decreto, è di tipo misto in quanto fondata sulle seguenti aree:

- Performance organizzativa complessiva dell'Ente
- Obiettivi strategici/operativi/ individuali e/o di gruppo;
- Comportamenti organizzativi correlati al ruolo e alla posizione organizzativa.

Nel Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di Commercio di Napoli, la performance organizzativa costituisce il punto di partenza dal quale, attraverso un meccanismo a cascata sono individuati obiettivi di gruppo e individuali, nonché comportamenti organizzativi attesi. L'integrazione tra performance organizzativa e individuale è garantita dall'attività di programmazione che permette di definire e assegnare risorse, tempistiche e responsabilità ai vari livelli organizzativi, gruppi di lavoro e singoli individui.

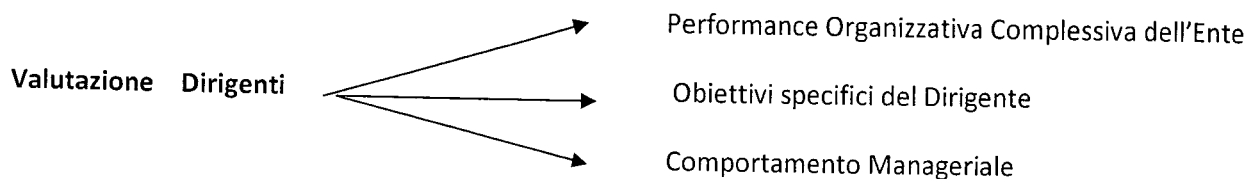
In coerenza con la delibera CIVIT 1/2012, la Camera di Commercio di Napoli adotta la seguente catena valutatore-valutato" che garantisce l'effettiva corrispondenza tra i soggetti che assegnano gli obiettivi e i soggetti valutatori degli assegnatari dei predetti obiettivi.

Soggetto valutato	Soggetto che assegna gli obiettivi	Soggetto che valuta la performance
Segretario generale	Giunta camerale, con il supporto dell' Organismo indipendente di valutazione della performance	Giunta camerale, su proposta dell'Organismo indipendente di valutazione della performance
Dirigente	Giunta camerale, con il supporto dell'Organismo indipendente di valutazione della performance e del Segretario generale	Giunta camerale, su proposta del Segretario generale con il supporto dell'Organismo indipendente di valutazione della performance
Posizione organizzativa / Alta professionalità	Dirigente, sentito il Segretario generale	Dirigente, sentito il Segretario generale
Dipendente	Dirigente, con il supporto della Posizione organizzativa / Alta professionalità	Dirigente, con il supporto della Posizione organizzativa / Alta professionalità

3.1 L'architettura del sistema di valutazione del personale dirigente

La valutazione della performance individuale del personale dirigente è effettuata sulla base di apposite schede, allegate al presente documento, e prende a riferimento un arco temporale compreso tra il 1 gennaio e il 31 dicembre di ogni anno.

Schema architettura sistema di misurazione e valutazione



Il sistema di valutazione dei Dirigenti, nella parte relativa alla valutazione dei risultati, è articolato in tre ambiti:

- 1. Performance Complessiva dell' ente:** riguardano tutti i Dirigenti e sono relativi all'andamento generale del sistema e non direttamente collegati all'attività delle singole aree;
- 2. Obiettivi specifici del Dirigente:** sono propri di ciascun Dirigente, costruiti e monitorati sulla loro specifica attività ed assegnati agli stessi con il Piano della Performance. A tale obiettivi è associata la Performance dell'Unità Organizzativa corrispondente alla singola Area Dirigenziale.
- 3. Comportamenti manageriali:** sono propri di ciascun Dirigente e relativi a comportamenti attesi nello svolgimento del ruolo.

3.1.1 Il processo di valutazione del personale Dirigente

Si riportano di seguito le principali fasi del processo di misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti, con l'esplicitazione delle caratteristiche salienti di ognuna.

Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti manageriali attesi

Il Segretario Generale, con il supporto dell'Organismo indipendente di valutazione della performance, coadiuvato dall'Ufficio controllo strategico e di gestione, previo confronto con il comitato dei Dirigenti, elabora un prospetto degli obiettivi dei Dirigenti e comportamenti manageriali attesi per l'esercizio successivo.

Il Segretario Generale d'intesa con il Dirigente dell'Area Programmazione e Affari Generali, avvalendosi del supporto dell'Organismo indipendente di valutazione della performance, sottopone alla Giunta il prospetto degli obiettivi e dei comportamenti attesi, che vengono assegnati, con deliberazione, al Segretario Generale e ai Dirigenti entro il 31 gennaio di ogni anno con l'approvazione del Piano della Performance.

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

L'Ufficio Controllo Strategico e di Gestione durante l'anno procede ad incontri collettivi ed individuali con i Dirigenti per monitorare l'andamento degli obiettivi ed inoltre, al fine di rendere il processo di valutazione il più possibile trasparente, alla raccolta degli "eventi significativi" forniti dagli stessi Dirigenti, in maniera tale da determinare una lista utile a supportare le evidenze che concorrono alla valutazione finale di competenza dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (nel caso della performance del S.G.) e del Segretario Generale (nel caso della performance dei Dirigenti).

Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti manageriali

Al termine dell'esercizio l'Ufficio controllo strategico e di gestione, procede alla raccolta dei dati necessari a misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi effettuando, nel contempo, un'analisi di solidità, rilevanza ed esaustività degli stessi. Per i comportamenti manageriali, invece, la valutazione è frutto di osservazioni dirette supportate anche da una raccolta degli "eventi significativi". L'Organismo indipendente di valutazione della performance, con la validazione della Relazione della Performance, procede alla misurazione della performance organizzativa dell'Ente, sia di quella dell'unità organizzative che della performance complessiva, e presenta una proposta di valutazione del Segretario Generale. Il Segretario Generale sottopone alla Giunta, in occasione dell'approvazione della Relazione della Performance, la

proposta di valutazione fatta dall'OIV inerente il Segretario Generale medesimo, nonché una proposta, tenuto conto dei comportamenti manageriali attesi e con il supporto dell'OIV, della valutazione della dirigenza per le relative decisioni in merito alle retribuzioni di risultato.

Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento

Una volta approvate, le valutazioni sono comunicate dal Segretario Generale ai Dirigenti tramite colloqui individuali nell'ambito dei quali sono fornite indicazioni utili per migliorare le professionalità del valutato. Nello specifico, il Segretario Generale, con il supporto dell'OIV, individua per ciascun Dirigente i punti di forza e di debolezza, gli interventi organizzativi da sviluppare rispetto alla posizione occupata e i suggerimenti per un piano di formazione individuale.

3.1.2 Criteri di determinazione della retribuzione di risultato

La determinazione del punteggio inerente la performance complessiva dell'Ente e la performance dell'unità organizzativa- Area Dirigenziale-, coincidente con la performance associata ai singoli obiettivi, è effettuata associando alla percentuale di performance (complessiva/area dirigenziale), determinata dalle risultanze della Relazione sulla Performance, un punteggio da 1 a 4 secondo la seguente scala di valutazione:

Punteggio	% Raggiungimento dei risultati	Descrittore
1	0%-49%	Performance non adeguata
2	50%-70%	Performance parzialmente adeguata
3	71%-89%	Performance adeguata
4	90%-100%	Performance più che adeguata

Il punteggio associato al comportamento manageriale è ottenuto come media, eventualmente ponderata, dei punteggi assegnati ai singoli comportamenti oggetto di valutazione.

Applicando la procedura di calcolo di seguito descritta, è infine determinato, sommando i singoli punteggi ottenuti e ponderando gli stessi con specifici pesi, il punteggio sintetico finale del Dirigente, relativamente alla valutazione dei risultati nel modo seguente:

VR (Valutazione di risultato) = p1 " punteggio PC + p2 " punteggio OS + p3 ' punteggio CM dove:

	Segretario Generale	Dirigenti
P1 peso Performance Complessiva Ente	70%	15%
P2 peso Obiettivi specifici Dirigente		65%
p3 peso Comportamenti Manageriali	30%	20%

Al punteggio di sintesi del Dirigente sono applicate le seguenti percentuali di retribuzione di risultato:

Punteggio	Valutazione	Retribuzione di risultato
Da 1 a 1.9	Disatteso	0%
Da 2 a 2.8	Valore inferiore alle aspettative	50%
Da 2.9 a 3.5	Valore in linea con le aspettative	90%
Da 3.6 a 4	Valore superiore alle aspettative	100%

3.2 Sistema di valutazione del personale non dirigente

Il sistema di valutazione del personale non Dirigente adottato dall'ente consente di:

- valorizzare il merito, contribuendo allo sviluppo professionale ed economico in base a requisiti di equità, semplicità e trasparenza;
- ottenere valutazioni coerenti, confrontabili e più obiettive possibili;
- premiare il merito e valorizzare l'impegno, la flessibilità e la qualità della prestazione individuale incoraggiando le persone ad esprimere al meglio le proprie capacità e a tenere comportamenti in linea con la obiettivi dell'ente;
- individuare le attitudini dei singoli e stimolare un continuo miglioramento delle prestazioni individuali;
- promuovere un riscontro periodico "Dirigente -dipendente" in ordine al rapporto fra la prestazione richiesta e la prestazione resa;
- rendere i collaboratori consapevoli della propria valutazione professionale in modo da consentire un migliore orientamento verso gli obiettivi prioritari dell'ente e fornire un'opportunità di crescita individuale;
- rappresentare occasione e stimolo per orientare le scelte relative al piano formativo del personale;
- contribuire al raggiungimento degli obiettivi dell'ente;
- migliorare il livello generale di comunicazione interna;
- promuovere una moderna cultura organizzativa in linea con le più recenti innovazioni normative;
- programmare assetti, sviluppo organizzativo e fabbisogni formativi;
- migliorare l'organizzazione nel suo complesso.

Il Sistema di valutazione del personale non Dirigente adottato dalla Camera di Commercio di Napoli è utilizzato sia per l'erogazione del trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale, sia come titolo rilevante per l'attribuzione delle progressioni economiche e dei posti riservati nei concorsi per l'accesso all'area superiore, ai sensi dell'art. 62 del decreto 150/2009. In coerenza con i CCNL vigenti, i

compensi conseguenti alla valutazione delle prestazioni devono essere resi per prestazioni strettamente correlate ad effettivi incrementi della produttività e di miglioramento quali -quantitativo dei servizi.

La valutazione della performance individuale del personale non dirigente è effettuata sulla base di apposite schede, allegate al presente documento, e prende a riferimento un arco temporale compreso tra il 1 gennaio e il 31 dicembre di ogni anno. Il sistema si articola in due aree di valutazione diverse per le Posizioni Organizzative / Alte Professionalità e il restante personale dell'ente.

Nello specifico, per il personale con incarico di Posizione Organizzativa/Alta professionalità sono previste le seguenti aree di valutazione :

- obiettivi individuali, in numero di 7;
- comportamenti attinenti al ruolo adottati nel perseguimento degli obiettivi e nello svolgimento delle attività, in numero di 3.

Per il restante personale non Dirigente sono previste le seguenti aree di valutazione :

- obiettivi individuali, in numero di 3. Ogni obiettivo è individuale ma non necessariamente esclusivo, potendo essere assegnato a più soggetti appartenenti ad un medesimo ufficio/servizio;
- comportamenti attinenti al ruolo adottati nel perseguimento degli obiettivi e nello svolgimento delle attività, in numero di 3 per i dipendenti di categoria A, B, C e D.

3.2.1 Il processo di valutazione del personale non Dirigente

Si riportano di seguito le principali fasi del processo di misurazione e valutazione della performance individuale del personale non dirigente, con l'esplicitazione delle caratteristiche salienti di ognuna.

- Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi attesi .

Ogni Dirigente assegna, di norma entro il mese di febbraio, gli obiettivi alle Posizioni Organizzative / Alte Professionalità e, attraverso il loro supporto, a tutti i dipendenti della propria area.

Questa prima fase si realizza attraverso specifici colloqui individuali o di gruppo e si formalizza attraverso la "scheda di valutazione delle prestazioni" che riporta gli obiettivi assegnati (il "cosa" della valutazione) ed i comportamenti attesi (il "come" della valutazione).

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

Durante l'anno sono previsti uno o più colloqui tra il Dirigente e il dipendente con lo scopo di:

- » verificare l'andamento degli obiettivi assegnati;
- « modificare alcuni obiettivi, a seguito di novità sopravvenute
- » ri - orientare i comportamenti.

Entro il mese di agosto ogni Dirigente, previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario Generale, provvede a consegnare la scheda di valutazione intermedia ad ogni dipendente per il periodo 1 gennaio - 30 giugno.

Eventuali scostamenti e valutazioni negative imputabili al singolo devono essere comunicate personalmente all'interessato, affinché esso possa adeguare il proprio comportamento e le proprie prestazioni nel perseguire gli obiettivi assegnati in ogni momento che il Dirigente ritenga opportuno.

Inoltre, al fine di rendere il processo di valutazione il più possibile trasparente, in corso d'anno, il Dirigente procede alla raccolta degli "eventi significativi" o "diario di bordo", in maniera tale da disporre di una lista utile a supportare le evidenze che concorrono alla valutazione finale

Pre - valutazione

Nel mese di marzo, ciascun Dirigente, avvalendosi della collaborazione della Posizione Organizzativa / Alta professionalità, procede alla raccolta dei dati necessari a misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi effettuando, nel contempo, un'analisi di solidità, rilevanza ed esaustività degli stessi. Per i comportamenti, invece, la valutazione è frutto di osservazioni dirette supportate anche dalla raccolta degli "eventi significativi".

Il Segretario Generale, sulla base delle pre -valutazioni, fornisce indirizzi al Comitato dei Dirigenti per garantire uniformità di giudizio.

Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti manageriali, comunicazione e individuazione delle azioni di miglioramento

Entro il mese di aprile, i Dirigenti, sulla base degli indirizzi eventualmente elaborati dal Segretario Generale d'intesa con il Comitato dei Dirigenti, provvedono a concludere il processo di valutazione attraverso un colloquio individuale con i singoli dirigenti.

Il valutato, entro 15 giorni dalla ricezione della scheda di valutazione, può inviare in forma scritta al proprio Dirigente le eventuali osservazioni, con facoltà di farsi assistere dalla RSU o da un rappresentante delle OO.SS. Su tali osservazioni si esprime il Segretario generale, sentito il Dirigente interessato, entro un mese dalla data di consegna della scheda di valutazione.

3.2.2 Criteri di determinazione della retribuzione accessoria

Il calcolo del punteggio degli obiettivi e dei comportamenti assegnati al personale non dirigente è effettuato adottando il seguente procedimento.

- Punteggio associato agli Obiettivi

Sia per le Posizioni Organizzative / Alte Professionalità che per il restante personale dell'ente, la valutazione del singolo obiettivo è effettuata assegnando un punteggio da 1 a 4, secondo la seguente scala di valutazione:

Punteggio	Descrittore
1	Risultato non raggiunto
2	Risultato scarsamente raggiunto
3	Risultato parzialmente raggiunto
4	Risultato raggiunto

Il punteggio max attribuibile per la valutazione degli obiettivi alle Posizioni organizzative è pari a 28 nel mentre per il restante personale non dirigenziale è pari a 12.

- Punteggio associato ai comportamenti

La valutazione del singolo comportamento è, invece, effettuata assegnando un punteggio da 1 a 4, secondo la seguente scala di valutazione:

Punteggio	Descrittore
1	Comportamento inadeguato
2	Comportamento sufficiente
3	Comportamento discreto
4	Comportamento ottimo

Il punteggio max attribuibile alle Posizioni organizzative e per il restante personale non dirigenziale è pari a 12.

Il punteggio associabile all'area degli Obiettivi e all'area dei Comportamenti è determinato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti in ogni obiettivo e in ogni comportamento.

Ai fini dell'erogazione del trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale non sono prese in considerazione:

- le Posizioni Organizzative / Alte Professionalità che non raggiungono minimo 14 punti su 28 per gli obiettivi trasversali/di area e minimo 6 su 12 per i comportamenti:
- i dipendenti che non raggiungono minimo 6 punti su 12 per gli obiettivi individuali, minimo 6 punti su 12 per i comportamenti (personale di categoria A, B, C e D non incaricate di P.O. e/o A.P.).

Il trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale è erogato ai dipendenti, con contratto a tempo indeterminato e determinato (ivi compreso personale in comando da altre Amministrazioni presso l'Ente), che nel corso dell'anno hanno prestato almeno 2 mesi di effettiva presenza, rapportando il compenso ai mesi nei quali il dipendente ha prestato effettivo servizio.

Per il personale con incarico di Posizione Organizzativa / Alta professionalità, l'importo del trattamento economico accessorio collegato alla performance è pari al max 25% o 30% della retribuzione di posizione.

Il 25%- per le P.O.- della retribuzione di posizione – e/o il 30% - per le A.P. - della retribuzione di posizione è così ripartito:

- Obiettivi 70% del trattamento economico accessorio collegato alla performance

-Comportamenti 30% del trattamento economico accessorio collegato alla performance

L'importo del trattamento economico accessorio è determinato secondo la seguente formula:

$\frac{\text{Punteggio individuale Obiettivi}}{\text{Punteggio max Obiettivi}} * 70\%$ - del 25% o 30% della retribuzione di posizione-

$\frac{\text{Punteggio individuale Comportamenti}}{\text{Punteggio max Comportamenti}} * 30\%$ -del 25% o 30% della retribuzione di posizione-

Per il restante personale non Dirigente, la ripartizione della parte variabile del Fondo per lo sviluppo del personale avviene sulla base delle percentuali di seguito descritte":

Personale	
Obiettivi	70% <u>del Fondo per lo sviluppo del personale</u>
Comportamenti	30% <u>del Fondo per lo sviluppo del personale</u>

Ai fini della corresponsione del trattamento economico accessorio collegato alla performance (produttività) si tiene conto della formula seguente Coefficiente di valutazione (cv) distinto per Obiettivi e Comportamenti	Coefficiente di valutazione (c.v.)= Rapporto tra punteggio individuale e punteggio massimo ottenibile
Coefficiente di categoria (cc)	Coefficienti di categoria: Cat. A= 0,80 Cat. B = 0,90 Cat. C = 1.10 Cat. D = 1,20
Coefficiente finale (CF)	CF = cv • cc
Performance individuale distinta per Obiettivi e Comportamenti	Performance Individuale Obiettivi/Comportamenti = Produttività Fondo * (CF / sommatoria dei CF)
Performance individuale complessiva	Performance individuale Complessiva = Performance individuale Obiettivi + Performance individuale comportamenti

Ai sensi dell'art. 6 del D. Lgs. 141/2011, la differenziazione retributiva in fasce prevista dall'art. 31. comma 2. del decreto 150 /2009 si applicherà a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009.

La pesatura dei diversi coefficienti di categoria è funzione della variazione retributiva esistente tra le diverse categorie lavorative , tiene conto del diverso apporto quali - quantitativo fornito dalle stesse e

dalla possibilità che le restanti indennità accessorie , diverse dalla performance , non sono attribuibili - per disposizioni contrattuali - indiscriminatamente a tutte le categorie .

Con il suddetto sistema di ripartizione delle risorse del salario accessorio, il dipendente percepisce esclusivamente le somme associate al raggiungimento dei propri obiettivi e comportamenti organizzativi attesi, pertanto il dipendente potrà conoscere a priori - sulla base del predetto algoritmo di calcolo - l'importo massimo che lo stesso potrà percepire nel caso di una valutazione massima sia degli obiettivi che dei comportamenti. Le somme non erogate al personale dipendente non possono essere ridistribuite ma rappresentano economie del fondo da riportare nella costituzione del fondo del salario accessorio dell'anno successivo.

4. FASI, TEMPI, SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

4.1 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Fasi e tempi

La Camera individua le fasi di misurazione e valutazione della performance organizzativa nell'ambito del Ciclo di gestione della performance.

In particolare, sono identificate tre macro-fasi del Ciclo di Gestione della Performance:

1. Pianificazione e controllo strategico: attività di indirizzo e declinazione della strategia di medio e lungo periodo dell'Ente Camerale che richiedono uno sforzo di lettura e analisi dell'ambiente di riferimento e delle proprie condizioni organizzative.
2. Programmazione e controllo: attività che l'Ente Camerale pone in essere per definire il rapporto tra risorse e risultati in corrispondenza di ciascuno dei propri obiettivi.
3. Rendicontazione e trasparenza: attività di monitoraggio e condivisione del livello di performance raggiunto.

Coerentemente con le fasi indicate, in relazione agli obiettivi di performance organizzativa si individuano tre momenti di misurazione:

- misurazione "ex ante" consiste nel definire gli obiettivi (strategici, operativi e gestionali), associare ad essi gli indicatori (di outcome, di output, di efficienza, di efficacia e di qualità) e i corrispondenti target;
- misurazione "in itinere" consiste nella verifica in corso d'anno dello scostamento tra obiettivi e risultati e nell'avvio di azioni correttive volte al rispetto del trend atteso. È prevista una verifica da effettuarsi semestralmente;
- misurazione "ex post" consiste nella verifica, a fine anno, dello scostamento tra obiettivi e risultati conseguiti. Con riferimento ai tempi della misurazione e valutazione della performance i responsabili delle varie unità organizzative dell'Ente camerale monitorano costantemente le attività e gli obiettivi ad essi assegnati con una verifica semestrale del loro stato di avanzamento.

Soggetti e responsabilità

Con riferimento alla fase di misurazione:

- "ex ante" su proposta del Segretario Generale viene adottato dalla Giunta il Piano della performance che individua gli obiettivi (strategici e operativi) perseguiti e le modalità per la loro misurazione e valutazione (indicatori di outcome, output, efficienza, ecc.). Susseguentemente all'adozione del Piano della performance il personale dirigente, ciascuno per la propria area di responsabilità, definisce gli obiettivi individuali e/o di gruppo gestionali coerenti con la programmazione strategica e operativa.
- "in itinere" le schede di report sul monitoraggio effettuato, sono aggiornate sotto la responsabilità del Segretario Generale che si avvale del contributo degli Uffici di supporto.) le schede di report sul monitoraggio effettuato rappresentano l'andamento delle attività e il grado di raggiungimento, a quella data, degli obiettivi strategici ed operativi. Laddove si renda necessario un approfondimento, in itinere, sugli esiti del monitoraggio delle performance organizzativa il Segretario Generale e gli Uffici di Supporto concordano con i responsabili di unità organizzativa (dirigenti e posizioni organizzative) le necessarie azioni.
- "Ex post", come previsto dal dlgs.150/2009 entro il 30 giugno, la Giunta definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il documento denominato; «Relazione sulla performance» che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio e le iniziative realizzate tese a favorire le pari opportunità.

4.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

Fasi e tempi

Con riferimento al processo di misurazione e valutazione della performance individuale è necessario distinguere la fase di identificazione e condivisione degli obiettivi individuali, dalla fase di valutazione in itinere e valutazione ex post. In seguito alla redazione del Piano della performance si evidenziano gli obiettivi strategici ed operativi sulla base dei quali sarà valutata la performance individuale dei dirigenti.

- La fissazione degli obiettivi di performance individuale del personale dirigente dovrà essere coerente con i tempi di redazione del Piano della performance in quanto ad ogni dirigente saranno assegnati uno o più obiettivi strategici ed operativi ivi definiti.
- La fissazione degli obiettivi del personale titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità, e degli obiettivi assegnati alle unità organizzative avverrà successivamente all'adozione del piano della performance con provvedimento dirigenziale.

La valutazione in itinere dovrà avere cadenza infrannuale (semestrale) mentre la valutazione ex post verrà effettuata a fine anno (confluendo nel documento della Relazione sulla performance e comunque prima della definizione dei obiettivi per l'esercizio successivo.

Soggetti e responsabilità

Il D.lgs. n.150/2009 all'art. 12, che rappresenta la norma di riferimento, individua, in termini generali, i soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance,

- La funzione della misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti è supportata dall'organismo indipendente di valutazione (OIV) a sostegno del Segretario Generale nella proposta alla Giunta inerente la valutazione di ogni singolo dirigente.
- I dirigenti provvedono alla misurazione e valutazione della performance individuale del personale titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità.

Per la valutazione del personale assegnato alle unità organizzative della propria area di responsabilità i dirigenti sono supportati dal responsabile delle unità organizzative coinvolta (AP/PO/Capo Servizio/Capo Ufficio) .



5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nell'ambito della valutazione della performance individuale, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine, occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli.

Fase di preconciliazione

Per il personale non dirigente entro dieci 10 giorni dalla comunicazione dell'esito del processo di misurazione e valutazione della performance individuale è fatta salva la possibilità di richiedere per iscritto di rivedere la valutazione assegnata e di essere sentito dal Comitato formato da tutti i dirigenti, anche con l'assistenza di un componente OO.SS/RSU. Dell'incontro viene redatto apposito verbale. Entro i successivi 10 giorni il Segretario Generale, esaminati gli atti, informato il dirigente competente, esprime la valutazione finale.

Fase di conciliazione

L'adozione di procedure di conciliazione, ai sensi dell'art. 7, co. 3, del dlgs. n. 150/2009, è regolata con l'applicazione dell'istituto di cui all'artt. 410 e ss Cpc.



6. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

I sistemi di programmazione e controllo (strategico e di gestione) già implementati nell'Ente Camerale si coordinano e si raccordano con i contenuti del Sistema di misurazione e valutazione, A regime si prevede, Infatti, che struttura e contenuti dei sistemi di programmazione e controllo siano resi coerenti con le necessità informative dettate dal Sistema di misurazione e valutazione della performance. Al fine di mettere a sistema gli strumenti già esistenti ed in uso nelle Camere con i nuovi strumenti di controllo strategico e di gestione, necessari per rappresentare i nuovi e maggiori ambiti di misurazione, l'Ente Camerale individuerà una serie di attività funzionali all'alimentazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, in una prospettiva integrata. In tale contesto il "Sistema Informativo" camerale (art.28), può fornire un supporto attraverso procedure automatizzate e manuali quali:

- sistemi e procedure relativi alle rendicontazioni contabili per funzioni e arce organizzative (report periodici);
- sistemi e procedure relativi alla gestione del personale (di tipo economico, finanziario e di attività, presenze, assenze, attribuzione a centro di responsabilità);
- sistemi e procedure relativi al fabbisogno e al dimensionamento del personale;
- sistemi e procedure di rilevazione quantitativa e qualitativa delle unità di misurazione dei servizi e delle attività svolti dalla Camera di commercio;
- sistemi e procedure relativi alla analisi delle spese di funzionamento (personale, beni e servizi);
- sistemi e procedure di contabilità analitica, che supportano i sistemi precedentemente elencati. Come detto, questi strumenti dovranno essere opportunamente integrati tra loro e con i nuovi strumenti, introdotti per assicurare un Sistema di misurazione e valutazione della performance coordinato ed efficace.

Tale integrazione potrà avvenire attraverso l'implementazione di sistemi di estrazione dei dati (automatizzati e manuali) che consentano di integrare e correlare i dati contenuti negli archivi contabili (dati di budget, contabilità generale e contabilità analitica), negli archivi operativi (dati relativi ai diversi procedimenti gestiti) e negli archivi del personale (di tipo economico, finanziario, di attività, presenze, assenze, attribuzione a centro di responsabilità). Nel caso in cui si rilevino scostamenti gli stessi andranno monitorati e spiegati per capirne le ragioni e, se necessario, ridefinire e riformulare gli obiettivi. La descrizione del sistema informativo integrato strumentale alla misurazione e valutazione della performance, allo stato non ancora implementato, potrà essere oggetto di una futura revisione del presente capitolo di questo documento.

7. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

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

- Il punto di partenza del processo, a livello strategico, è il Programma Pluriennale, Tale Programma, ai sensi del 254/05, è elaborato ed approvato dal Consiglio, con il supporto della struttura tecnica della Camera, all'atto del suo insediamento ed ha come orizzonte di pianificazione il mandato dell'organo politico- amministrativo (art. 4, DPR 254/05). È in questo documento che l'organo politico definisce il proprio mandato istituzionale, la *mission* e la *vision* dell'Ente e le priorità strategiche che intende realizzare nell'ambito del mandato.
- Altro documento strategico che fornisce input al Ciclo di gestione della Performance è il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente, che indica le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza, la legalità e lo sviluppo della cultura della integrità (art.11 Decreto Legislativo 150/2009).
- La coerenza con le priorità strategiche definite nel programma pluriennale è ottenuta con la predisposizione della Relazione Previsionale e Programmatica, sulla base delle indicazioni fornite dagli organi di indirizzo, coinvolgendo il management dell'Ente Camerale. Come previsto dall'art 5 del D.lgs. n.254/2005 la Relazione previsionale e programmatica ha carattere generale e illustra i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento, in rapporto alle caratteristiche ed impossibili sviluppi dell'economia locale e al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio, specificando, altresì, le finalità che si intendono perseguire e le risorse a loro destinate è approvata dal Consiglio camerale entro il 31 ottobre.
- Una volta elaborato il quadro strategico per l'esercizio successivo, il management camerale avvia il processo di elaborazione del Piano della performance avvalendosi dell'ausilio tecnico dell'Organismo Indipendente di valutazione . Nell'ambito di tale processo vengono definiti gli obiettivi operativi e la ripartizione delle risorse, che consentono, entro il 31 Dicembre l'elaborazione e l'approvazione del preventivo economico e del budget direzionale, in coerenza con gli obiettivi operativi indicati nel Piano.
- Come indicato nell'articolo 10 del D.lgs. n. 150/2009 entro il 31 gennaio dell'anno successivo viene approvato il piano della performance da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione "finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione ,nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;
- Entro il 30 aprile dell'anno successivo il Consiglio su proposta della Giunta approva il bilancio d'esercizio e i relativi allegati. Il bilancio d'esercizio è corredato da una relazione della giunta sull'andamento della gestione ,nella quale sono individuati i risultati conseguiti rispetto ai programmi prefissati con la Relazione previsionale e programmatica e ai conseguenti obiettivi individuati nel Piano della performance.
- Come indicato sempre nell'articolo 10 del D.lgs. n.150/2009 entro il 30 giugno dell'anno successivo viene predisposto "un documento denominato: «Relazione sulla performance» che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali

scostamenti, e il bilancio di genere realizzato." Tale documento dovrà ottenere la validazione dell' Oiv.



SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL RISULTATO DEL DIRIGENTE :

Il sistema di valutazione dei Dirigenti, nella parte relativa alla valutazione dei risultati, è articolato in tre ambiti:

1. **Performance Complessiva dell' ente:** riguarda tutti i Dirigenti ed è relativa all'andamento generale del sistema e non direttamente collegati all'attività delle singole aree;

2. **Obiettivi specifici del Dirigente (coincidente con la performance dell'unità organizzativa- Area Dirigenziale-:** sono propri di ciascun Dirigente, costruiti e monitorati sulla loro specifica attività ed assegnati agli stessi con il Piano della Performance. A tale obiettivi è associata la Performance dell'Unità Organizzativa corrispondente alla singola Area Dirigenziale.

3. **Comportamenti manageriali:** sono propri di ciascun Dirigente e relativi a comportamenti attesi nello svolgimento del ruolo.

La determinazione del punteggio inerente la performance complessiva dell'Ente e la performance dell'unità organizzativa- Area Dirigenziale-, coincidente con la performance associata ai singoli obiettivi, è effettuata associando alla percentuale di performance (complessiva/area dirigenziale), determinata dalle risultanze della Relazione sulla Performance, un punteggio da 1 a 4 secondo la seguente scala di valutazione:

Punteggio	% Raggiungimento dei risultati	Descrittore
1	0%-49%	Performance non adeguata
2	50%-70%	Performance parzialmente adeguata
3	71%-89%	Performance adeguata
4	90%-100%	Performance più che adeguata

Il punteggio associato al comportamento manageriale è ottenuto come media, eventualmente ponderata, dei punteggi assegnati ai singoli comportamenti oggetto di valutazione.

Applicando la procedura di calcolo di seguito descritta, è infine determinato, sommando i singoli punteggi ottenuti e ponderando gli stessi con specifici pesi, il punteggio sintetico finale del Dirigente, relativamente alla valutazione dei risultati nel modo seguente:

VR (Valutazione di risultato) = p1 " punteggio PC + p2 " punteggio OS + p3 ' punteggio CM dove:

	Segretario Generale	Dirigenti
P1 peso Performance Complessiva Ente	70%	15%
P2 peso Obiettivi specifici Dirigente		65%
p3 peso Comportamenti Manageriali	30%	20%

Al punteggio di sintesi del Dirigente sono applicate le seguenti percentuali di retribuzione di risultato:

Punteggio	Valutazione	Retribuzione di risultato
Da 1 a 1.9	Disatteso	0%
Da 2 a 2.8	Valore inferiore alle aspettative	50%
Da 2.9 a 3.5	Valore in linea con le aspettative	90%
Da 3.6 a 4	Valore superiore alle aspettative	100%

Punteggi attribuiti al Dirigente dott./dott.ssa:

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA COMPLESSIVA DELL'ENTE

Performance complessiva dell'ente % (percentuale)

Punteggio associato alla PC =

OBIETTIVI SPECIFICI DEL DIRIGENTE (Performance unità organizzativa dell'ente- Area Dirigenziale-)

Performance unità organizzativa dell'ente : Area Dirigenziale..... % (percentuale)

Punteggio associato agli Obiettivi specifici =

COMPORAMENTI MANAGERIALI DIRIGENTI

Il punteggio associato al comportamento manageriale è ottenuto come media dei punteggi associati ai singoli comportamenti.

Comportamento 1: Interpretare pienamente il ruolo del dirigente secondo le aspettative dell'amministrazione e in un'ottica unitaria

Punteggio

Comportamento 2: Capacità relazionale verso gli organi e verso l'esterno

Punteggio

Comportamento 3: Sviluppare un'elevata capacità di proposta e di risoluzione dei problemi

Punteggio

Comportamento 4: Gestire e valutare i collaboratori in un'ottica di sviluppo, tenendo conto delle specificità individuali

Punteggio

Comportamento 5: Leadership

Punteggio

Comportamento 6: Lavoro di squadra all'interno del team di direzione

Punteggio

Media dei punteggi dei comportamenti organizzativi:.....

Algoritmo di calcolo per la quantificazione del risultato

VR (Valutazione di risultato) = 15% * punteggio PC + 60%* punteggio OS + 25%* punteggio CM =.....

Firma Dirigente

Firma Segretario Generale



Scheda di valutazione del personale di categoria A e B

Dipendente: Sig./Sig.ra.....

COMPORTAMENTI ADOTTATI PER IL PERSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI E LO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ ASSEGNATE - Peso 30%		VALUTAZIONI	
		INTERMEDIA	FINALE
Tecno Realizzativi	Capacità di creare un clima collaborativo Collaborazione con i colleghi, nonché con il referente diretto, rispondendo agli obiettivi assegnati e fornendo feedback sulle azioni;		
	Impegno Organizzare le attività affidate con efficacia ed efficienza anche garantendo il rispetto dei tempi e delle priorità assegnate.		
	Costanza e Precisione Costanza, precisione e correttezza nell'esecuzione del lavoro e degli output prodotti.		
	Totale		

OBIETTIVI Individuali e/o di gruppo : N. 3 Obiettivi Individuali e/o di Gruppo.- Peso 70%

A

	Obiettivo	Descrizione	Risultato Atteso (Target)	Indicatore di Risultato	Valutazione INTERMEDIA	Valutazione FINALE
Totale						

BN

Algoritmo di Calcolo per la corresponsione del trattamento economico accessorio collegato alla performance personale di categoria A e B

Performance individuale distinta per Obiettivi e Comportamenti:

Performance Individuale Obiettivi/Comportamenti = Produttività Fondo * (CF / sommatoria dei CF)=

Dove :

Coefficiente di valutazione (cv) distinto per Obiettivi e Comportamenti
Coefficiente di valutazione (c.v.) = Rapporto tra punteggio individuale e punteggio massimo ottenibile
Coefficiente di categoria (cc)
Coefficienti di categoria: Cat. A= 0,80 Cat. B = 0,90 Cat. C = 1.10 Cat. D = 1,20
Coefficiente finale (CF)
CF = cv • cc
Performance individuale distinta per Obiettivi e Comportamenti
Performance Individuale Obiettivi/Comportamenti = Produttività Fondo * (CF / sommatoria dei CF)
Performance individuale complessiva
Performance individuale Complessiva = Performance individuale Obiettivi + Performance individuale comportamenti

Firma Dipendente

Firma Dirigente



Scheda di valutazione del personale categoria C e D non titolare di posizione organizzativa

Dipendente: sig./Sig.ra.....

COMPORAMENTI ADOTTATI PER IL PERSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI E LO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ ASSEGNATE • Peso 30%	VALUTAZIONI
---	-------------

		Intermedia	Finale
Relazioni	<p>Capacità di creare un clima collaborativo</p> <p>Relazione professionale efficace e collaborativa con i colleghi, nonché con il referente diretto, rispondendo agli obiettivi assegnati e fornendo feedback sulle azioni;</p>		
Organizzativo gestionali	<p>Pianificazione, Programmazione e Controllo</p> <p>Pianificare, programmare e monitorare le attività affidate, nell'ambito delle responsabilità di ruolo e degli obiettivi del Servizio di riferimento.</p>		
Tecno realizzative	<p>Corretta elaborazione e redazione di atti, documenti e progetti</p> <p>Capacità di approfondimento adeguato, di istruttoria completa ed esauriente, di formazione corretta ed accurata degli atti, documenti e progetti e di gestione efficace dei processi in essere.</p>		

OBIETTIVI Individuali e/o di gruppo : N. 3 Obiettivi Individuali e/o di Gruppo.- Peso 70%

	Obiettivo	Descrizione	Risultato Atteso (Target)	Indicator e di Risultato	Valutazione INTERMEDIA	Valutazione FINALE
	TOTALE					

Algoritmo di Calcolo per la corresponsione del trattamento economico accessorio collegato alla performance per il personale categoria C e D non titolare di posizione organizzativa

Performance individuale distinta per Obiettivi e Comportamenti:

Performance Individuale Obiettivi/Comportamenti = Produttività Fondo * (CF / sommatoria dei CF)=

Dove :

Coefficiente di valutazione (cv) distinto per Obiettivi e Comportamenti
Coefficiente di valutazione (c.v.) = Rapporto tra punteggio individuale e punteggio massimo ottenibile
Coefficiente di categoria (cc)
Coefficienti di categoria: Cat. A= 0,80 Cat. B = 0,90 Cat. C = 1,10 Cat. D = 1,20
Coefficiente finale (CF)
CF = cv • cc
Performance individuale distinta per Obiettivi e Comportamenti
Performance Individuale Obiettivi/Comportamenti = Produttività Fondo * (CF / sommatoria dei CF)
Performance individuale complessiva
Performance individuale Complessiva = Performance individuale Obiettivi + Performance individuale comportamenti

Firma Dipendente

Firma Dirigente

Scheda di valutazione del personale categoria D titolare di posizione organizzativa/ Alta Professionalità

Dipendente : Sig./Sig.ra.....

COMPORAMENTI ADOTTATI PER IL PERSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI E LO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ' ASSEGNATE • Peso 30%	VALUTAZIONI
--	-------------

		Intermedia	Finale
Relazioni	<p>Capacità di creare un clima collaborativo</p> <p><i>Relazione professionale efficace e collaborativa con Il Segretario Generale, il dirigente di area ed i colleghi, nonché con i rappresentanti degli organi, rispondendo degli obiettivi assegnati e fornendo feedback sulle azioni;</i></p>		
Tecno realizzative	<p>Capacità di gestire in autonomia</p> <p>Attivarsi in autonomia, suggerendo nuove azioni nel rispetto dei vincoli normativi ed organizzativi, contribuendo al miglioramento continuo dell'efficienza e qualità dei servizi resi, con orientamento all'utenza</p>		
Tecno realizzative	<p>Capacità di adattamento ai cambiamenti e alle esigenze di flessibilità</p> <p>Disponibilità a mutare ed adattare i propri schemi operativi in coerenza con il mutare del contesto normativo, organizzativo e dell'ambiente estemo.</p>		

OBIETTIVI Individuali : N. 7 Obiettivi Individuali - Peso 70%-

	Obiettivo	Descrizione	Risultato Atteso (Target)	Indicator e di Risultato	Valutazione INTERMEDIA	Valutazione FINALE
TOTALE						

Algoritmo di Calcolo per la corresponsione del trattamento economico accessorio collegato alla performance del personale incaricato di A.P./P.O.

Per il personale con incarico di Posizione Organizzativa / Alta professionalità, l'importo del trattamento economico accessorio collegato alla performance è pari al max 25% o 30% della retribuzione di posizione. Il 25% - per le P.O. - della retribuzione di posizione - e/o il 30% - per le A.P. - della retribuzione di posizione è così ripartito:

- Obiettivi 70% **del trattamento economico accessorio collegato alla performance**
- Comportamenti 30% **del trattamento economico accessorio collegato alla performance**

L'importo del trattamento economico accessorio è determinato secondo la seguente formula:

Punteggio individuale Obiettivi * 70% - del 25% o 30% della retribuzione di posizione -
Punteggio max Obiettivi

Punteggio individuale Comportamenti * 30% - del 25% o 30% della retribuzione di posizione -
Punteggio max Comportamenti

Firma Dipendente

Firma Dirigente



SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL RISULTATO DEL SEGRETARIO GENERALE :

Il sistema di valutazione del Segretario Generale, nella parte relativa alla valutazione dei risultati, è articolato in ambiti:

1. **Performance Complessiva dell' ente:** riguarda tutti i Dirigenti ivi compreso il S.G. ed è relativa all'andamento generale del sistema e non direttamente collegati all'attività delle singole aree;

2. **Comportamenti manageriali:** sono propri di ciascun Dirigente e relativi a comportamenti attesi nello svolgimento del ruolo.

La determinazione del punteggio inerente la performance complessiva dell'Ente e la performance dell'unità organizzativa- Area Dirigenziale-, coincidente con la performance associata ai singoli obiettivi, è effettuata associando alla percentuale di performance (complessiva/area dirigenziale), determinata dalle risultanze della Relazione sulla Performance, un punteggio da 1 a 4 secondo la seguente scala di valutazione:

Punteggio	% Raggiungimento dei risultati	Descrittore
1	0%-49%	Performance non adeguata
2	50%-70%	Performance parzialmente adeguata
3	71%-89%	Performance adeguata
4	90%-100%	Performance più che adeguata

Il punteggio associato al comportamento manageriale è ottenuto come media, eventualmente ponderata, dei punteggi assegnati ai singoli comportamenti oggetto di valutazione.

Applicando la procedura di calcolo di seguito descritta, è infine determinato, sommando i singoli punteggi ottenuti e ponderando gli stessi con specifici pesi, il punteggio sintetico finale del Dirigente, relativamente alla valutazione dei risultati nel modo seguente:

VR (Valutazione di risultato) = p1 " punteggio PC + p2 ' punteggio CM dove:

	Segretario Generale	Dirigenti
P1 peso Performance Complessiva Ente	70%	15%
P2 peso Obiettivi specifici Dirigente		65%
p3 peso Comportamenti Manageriali	30%	20%

Al punteggio di sintesi del Dirigente sono applicate le seguenti percentuali di retribuzione di risultato:

Punteggio	Valutazione	Retribuzione di risultato
Da 1 a 1.9	Disatteso	0%
Da 2 a 2.8	Valore inferiore alle aspettative	50%

Da 2.9 a 3.5	Valore in linea con le aspettative	90%
Da 3.6 a 4	Valore superiore alle aspettative	100%

Punteggi attribuiti al Segretario Generale:

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA COMPLESSIVA DELL'ENTE

Performance complessiva dell'ente % (percentuale)

Punteggio associato alla PC =

COMPORAMENTI MANAGERIALI DIRIGENTI

Il punteggio associato al comportamento manageriale è ottenuto come media dei punteggi associati ai singoli comportamenti.

Comportamento 1: Interpretare pienamente il ruolo del dirigente secondo le aspettative dell'amministrazione e in un'ottica unitaria

Punteggio

Comportamento 2: Capacità relazionale verso gli organi e verso l'esterno

Punteggio

Comportamento 3: Sviluppare un'elevata capacità di proposta e di risoluzione dei problemi

Punteggio

Comportamento 4: Gestire e valutare i collaboratori in un'ottica di sviluppo, tenendo conto delle specificità individuali

Punteggio

Comportamento 5: Leadership

Punteggio

Comportamento 6: Lavoro di squadra all'interno del team di direzione

Punteggio

Media dei punteggi dei comportamenti organizzativi:.....

Algoritmo di calcolo per la quantificazione del risultato

VR (Valutazione di risultato) = 15% * punteggio PC + 60%* punteggio OS + 25%* punteggio CM =.....

PRECONDIZIONI ESSENZIALI AI FINI DELLA CORRESPONSIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Rispetto dei tempi di richiesta dei dati per la redazione degli di programmazione quali:

- RPP, Preventivo Economico, Consuntivo, Piano della Performance ,Relazione della Performance

In caso di mancato rispetto della tempistica di inoltro- entro 20 gg. dalla richiesta - dei dati, alla struttura organizzativa competente, inerenti l'elaborazione dei documenti di programmazione su menzionati l'indennità di risultato sarà ridotta del **25%** .

Principio normativo	Fonte	Sanzione	Riduzione da apportare al risultato
Responsabilità dei dirigenti in tema di procedimento disciplinare dall'avvio fino alla sua conclusione	Art. 69 D.Lgs. 150/2009	Il mancato esercizio o decadenza dell'azione disciplinare comporta per i dirigenti la sanzione disciplinare della sospensione dal servizio con privazione della retribuzione in proporzione alla gravità dell'infrazione non perseguita, nonché la mancata attribuzione delle retribuzioni di risultato, (art.55 sexies del D.Lgs.n.165/2001 modificato)	-100%
Piano delle performance, relazione sulla performance e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	Artt. 10-11 D.Lgs.150/2009	Nel caso di mancata adozione del Piano delle Performance e del Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità, ai dirigenti che abbiano concorso alla mancata adozione degli atti sopra citati per omissione e inerzia nell'adempimento dei propri compiti, è fatto divieto di erogare la retribuzione di risultato.	-100%
Vigilanza sul rispetto degli standard qualitativi e quantitativi fissati dall'Amministrazione	Art.41 D.Lgs.150/2009	Qualora il dirigente non abbia vigilato al rispetto, da parte del personale assegnato, degli standard qualitativi e quantitativi fissati dall'Amm., la retribuzione di risultato viene decurtata, in relazione alla gravità della violazione, di una quota fino all'80%. Il mancato raggiungimento degli obiettivi, accertato dal sistema di valutazione, può comportare il mancato rinnovo dell'incarico dirigenziale o, nei casi più gravi, la revoca dell'incarico. 8art.21 D.Lgs.n.165/2001 modificato)	- 80%
Controlli sulle assenze	Art. 69 D.Lgs. 150/2009 che introduce l'art 55 septies	Il responsabile della struttura in cui il dipendente lavora nonché il dirigente eventualmente preposto all'amministrazione generale del personale cura l'osservanza delle disposizioni dell'art. 55 septies (controlli sulle assenze) al fine di prevenire o contrastare, nell'interesse della funzionalità dell'ufficio, le condotte assenteistiche. Si applicano l'art. 21 (responsabilità disciplinare fino al mancato rinnovo dell'incarico o revoca dello stesso) e l'art. 55 sexies (sospensione dal servizio e mancata attribuzione della retribuzione di risultato)	-100%

Principio normativo	Fonte	Sanzione	Punteggio
Collaborazione con l'autorità disciplinare	Art. 55 bis D.Lgs.165/2001	Il dirigente, appartenente alla stessa amministrazione pubblica dell'incaricato o ad una diversa, che, essendo a conoscenza per ragioni d'ufficio di informazioni rilevanti per un procedimento disciplinare in corso, rifiuta, senza giustificato motivo, la collaborazione richiesta dall'autorità disciplinare o rende dichiarazioni false o reticenti, è soggetto all'applicazione della sanzione disciplinare della sospensione dal servizio con privazione della retribuzione proporzionata alla gravità dell'illecito contestato al dipendente fino ad un massimo di 15 gg.	- 50%
Emanazione del provvedimento finale di un procedimento e rispetto dei termini	Art. 2 comma 9 L. 241/90 e art 7 L. 69/2009	La mancata emanazione del provvedimento finale di un procedimento nei termini costituisce elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale; del rispetto dei termini si tiene conto al fine della corresponsione della retribuzione di risultato	- 25%
Utilizzo del lavoro flessibile	Art 36 D lgs 165/2001 come modificato dalla	Al dirigente responsabile di irregolarità nell'utilizzo del lavoro flessibile non può essere erogata la retribuzione di risultato	-100%
Violazione obblighi della Trasparenza	ART.46 DEL d.LGS 33/2013	L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente o la mancata predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità costituiscono elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale, eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine dell'amministrazione e sono comunque valutati ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale dei responsabili.	-50%