



**IL SISTEMA di MISURAZIONE e VALUTAZIONE
della PERFORMANCE**

Allegato alla deliberazione della Giunta camerale n. 91 del 18/11/2020

INDICE

PREMESSA	3
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI NAPOLI	6
1.1 Natura dell'Ente.....	6
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti.....	6
1.3 Organizzazione dell'Ente.....	7
2 IL SISTEMA	10
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	13
3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati.....	14
3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target.....	16
3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa.....	19
3.4 Valutazione della performance organizzativa.....	20
3.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa	21
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	22
4.1 Requisiti e principi.....	23
4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale.....	24
4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale.....	24
4.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa.....	25
4.2.3 Personale non dirigente.....	26
4.3 Modalità di valutazione della performance individuale.....	28
4.4 Procedure di conciliazione.....	31
5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA	32
6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO	33
APPENDICE	34
A seguire le schede di valutazione del Segretario generale, dirigente, Posizione Organizzativa e personale non dirigente.....	34

PREMESSA

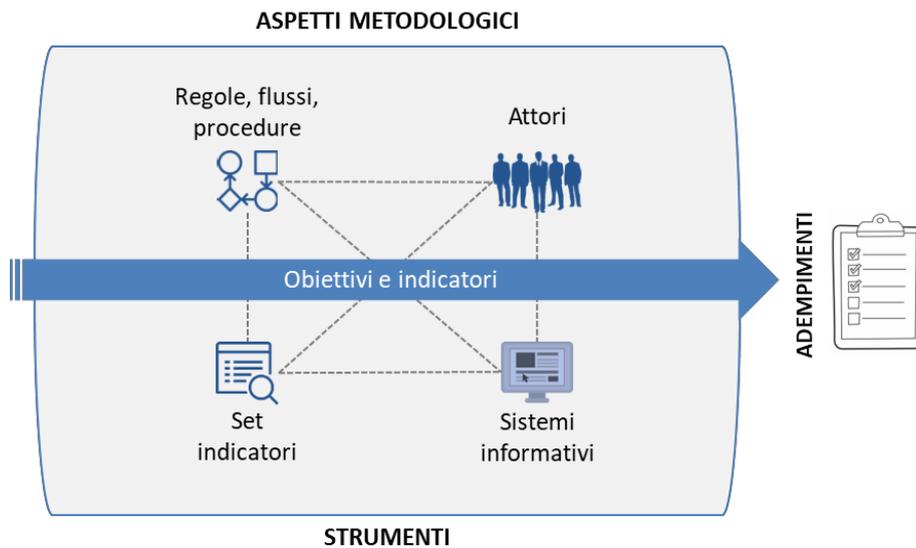
Per Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito anche SMVP) si intende l'insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti che misurano e valutano la performance dell'Ente e del suo personale.

Per *performance* si intende il contributo e le modalità di raggiungimento del risultato, che la Camera di Commercio, attraverso i singoli dipendenti e/o gruppi di dipendenti, unità organizzative e organizzazione nel suo complesso, apporta con la propria azione per il raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, per la soddisfazione degli utenti e degli stakeholder.

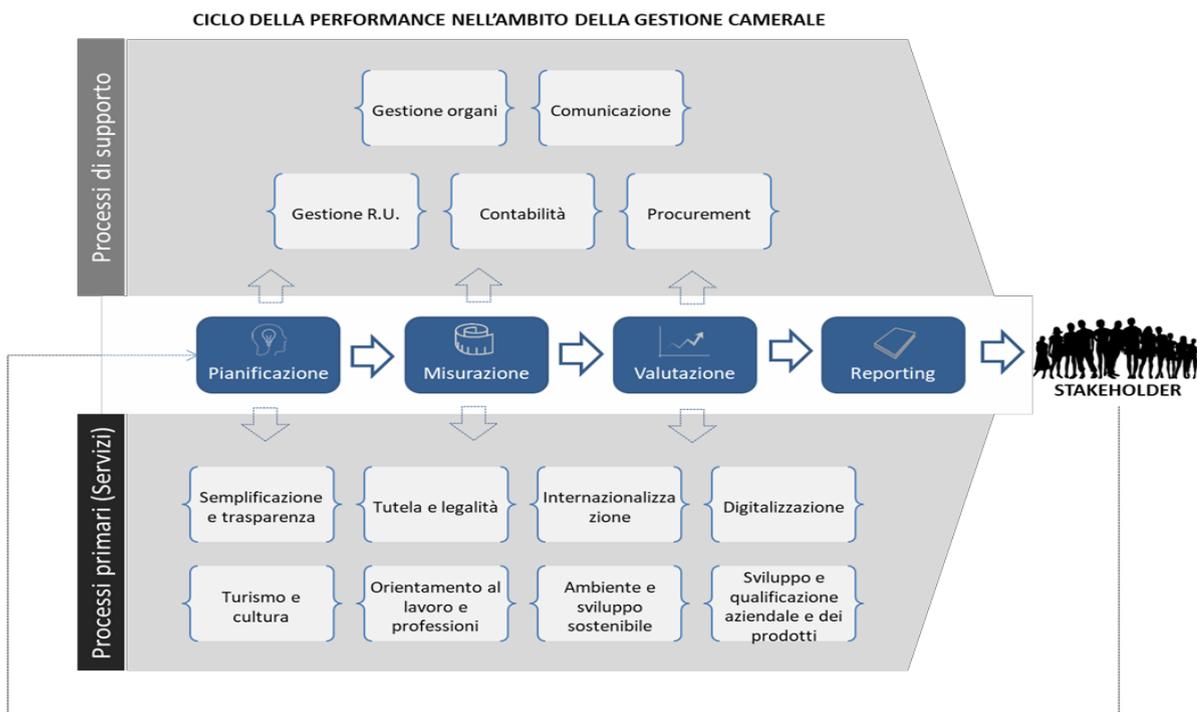
Il Sistema MVP della Camera di commercio di Napoli è stato definito sulla base delle disposizioni contenute nel D. Lgs. n. 150/2009, così come modificate dal D. Lgs. n. 74/2017, coordinate con la normativa di diretto riferimento delle Camere di Commercio (il D.P.R. n. 254/2005 e la Legge n. 580 del 1993, come modificata dal D. Lgs. n. 23/2010 e dal D. Lgs. n. 219/2016), sulla base delle Linee guida predisposte nell'ottobre 2018 da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione pubblica che sostituiscono le Delibere CIVIT/ANAC nn. 89/2010, 104/2010, 114/2010 e 1/2012 paragrafi 3 e 4.

Il Sistema è un elemento essenziale per il ciclo di gestione della *performance*, in quanto definisce le sue modalità di realizzazione nelle diverse fasi che lo compongono: pianificare, eseguire e far eseguire, misurare e valutare, rendicontare, agire di conseguenza. Ognuna di queste fasi richiede conoscenze e competenze e un vero e proprio modello di *governante* della *performance* e di interazione dei molteplici attori coinvolti.

Non si tratta dunque di un Sistema costruito "tanto e solo" per assegnare i premi a chiusura del ciclo della *performance*. Come si avrà modo di sottolineare meglio, infatti, le novità introdotte dal Decreto 74/2017 puntano proprio a evidenziare l'importanza della *performance* organizzativa (dimensione più trascurata dall'attuazione del D. Lgs. 150/09), quale punto determinante di attenzione per verificare operato e *rendimento* di un'organizzazione pubblica. Ed è in quanto componenti di tale organizzazione (che con il loro impegno e contributo professionale hanno determinato entità dell'operato e livello di rendimento) che i singoli dipendenti entrano nel sistema, interessati dalle attenzioni che in esso vengono dedicate alla dimensione individuale della *performance*.



Le attività di misurazione e valutazione della *performance*, ponendosi a valle della fase di pianificazione strategica e di programmazione operativa, investono in maniera trasversale tutti i processi dell'ente, sia quelli rivolti all'utenza esterna sia quelli inerenti al governo e al funzionamento della macchina amministrativa interna.



Due sono, infatti, le dimensioni della *performance* che il sistema considera e rispetto alle quali genera output informativi e di giudizio.

La **performance organizzativa** esprime il risultato che la CCIAA consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni degli utenti. Può riguardare l'ente nel suo complesso, la singola unità organizzativa, progetti strategici

che coinvolgono in maniera trasversale, per un periodo temporalmente contingentato, diverse articolazioni organizzative della Camera di commercio.

La **performance individuale** esprime il contributo fornito da un soggetto (sia esso Segretario generale, dirigente, Posizione organizzativa o altro personale) in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

La produzione dei dati informativi di giudizio avviene, appunto, mediante misurazione e valutazione della performance le cui fasi sono tra loro distinte ma collegate.

Per **misurazione** s'intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori (KPI). La misurazione può essere realizzata in momenti diversi e a diversi livelli, attraverso l'utilizzo di una specifica strumentazione. La misurazione realizzata in periodi intermedi di tempo è detta "monitoraggio".

Per **valutazione** s'intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto a un valore di riferimento (target) ed individuare eventuali azioni di miglioramento.

Le fasi di misurazione e valutazione della performance sono tra loro distinte ma collegate. Com'è evidente dalla figura precedente, infatti, le attività inerenti alle due fasi si presentano come strettamente integrate rispetto a quelle che le precedono o le seguono. In particolare, si integrano:

- a valle, consentendo di alimentare i documenti previsti per la rendicontazione nei confronti degli stakeholder e, per via delle prassi e delle prescrizioni normative in materia di trasparenza, consentono, in ultima analisi, di esercitare il controllo sociale sulle performance della CCIAA, sulla loro coerenza e sulla loro rispondenza alle aspettative;
- a monte, con la fase di pianificazione in termini di verifica e/o allineamento delle azioni/attività programmate ed in esecuzione. Grazie alla misurazione e valutazione della performance è possibile, infatti, acquisire un feedback di duplice natura a seconda che si guardi al livello strategico o a quello operativo:
 - un primo feedback è tipicamente operativo, nel senso che riguarda la verifica circa la corretta esecuzione della strategia ossia, in pratica, l'allineamento delle risorse e dei processi con quanto formulato a livello strategico;
 - il secondo feedback è di carattere più propriamente strategico e permette di comprendere in che modo viene perseguita la strategia. Se quest'ultima è portata avanti correttamente, i risultati conseguiti non sono all'altezza di quelli attesi, allora probabilmente c'è qualcosa che "non va" nelle assunzioni fatte alla base della strategia stessa oppure è mutato il contesto nel quale l'organizzazione si trova a operare. Occorre, quindi, in qualche modo ripensare la strategia per correggere opportunamente la rotta.

Per tale motivo, il Sistema alimenta i processi decisionali che sono alla base del Ciclo di gestione della *performance* adottato dalla Camera di Commercio di Napoli, 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.

Alla luce di quanto detto sopra nel seguito si espliciteranno le componenti fondamentali del SMVP della Camera di Commercio di Napoli¹:

- gli elementi di base e relativi strumenti (Obiettivi, indicatori);
- le regole, i flussi e le procedure;
- gli attori (Organi, segretario generale, OIV, ecc).

¹ Il SMVP della Camera di Commercio di Napoli è predisposto in coerenza con le “Linee guida sul Sistema di misurazione e valutazione della performance nelle Camere di commercio” elaborate da Unioncamere in collaborazione con il Dipartimento della Funzione pubblica nell’ambito del Laboratorio sul ciclo della performance attivato nell’aprile del 2018 conclusosi a novembre 2018.

1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA

1.1 Natura dell’Ente

La Camera di commercio di Napoli, in virtù della legge 580/1993 e successive modifiche, è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell’ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo.

1.2 Funzioni, attività, servizi svolti

La riforma introdotta dal D. Lgs. 219/2016 ha modificato la Legge 580/1993 e, all’art. 2, ha modificato e precisato le competenze delle CCIAA. A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai seguenti temi.



1.3 Organizzazione dell'Ente

GLI ORGANI

Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della Camera di Commercio di Napoli :

- il *Consiglio*, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e nel quale siedono 30 componenti, 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 , ad uno delle Organizzazioni Sindacali dei lavoratori e ad un rappresentante dei Liberi Professionisti;
- la *Giunta*, organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da 6 membri eletti dal Consiglio camerale;
- il *Presidente*, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, del Consiglio e della Giunta;
- il *Collegio dei Revisori dei conti*, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

L'ente si avvale, inoltre, dell'*Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV)*, che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nonché nell'attuazione e monitoraggio del presente Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

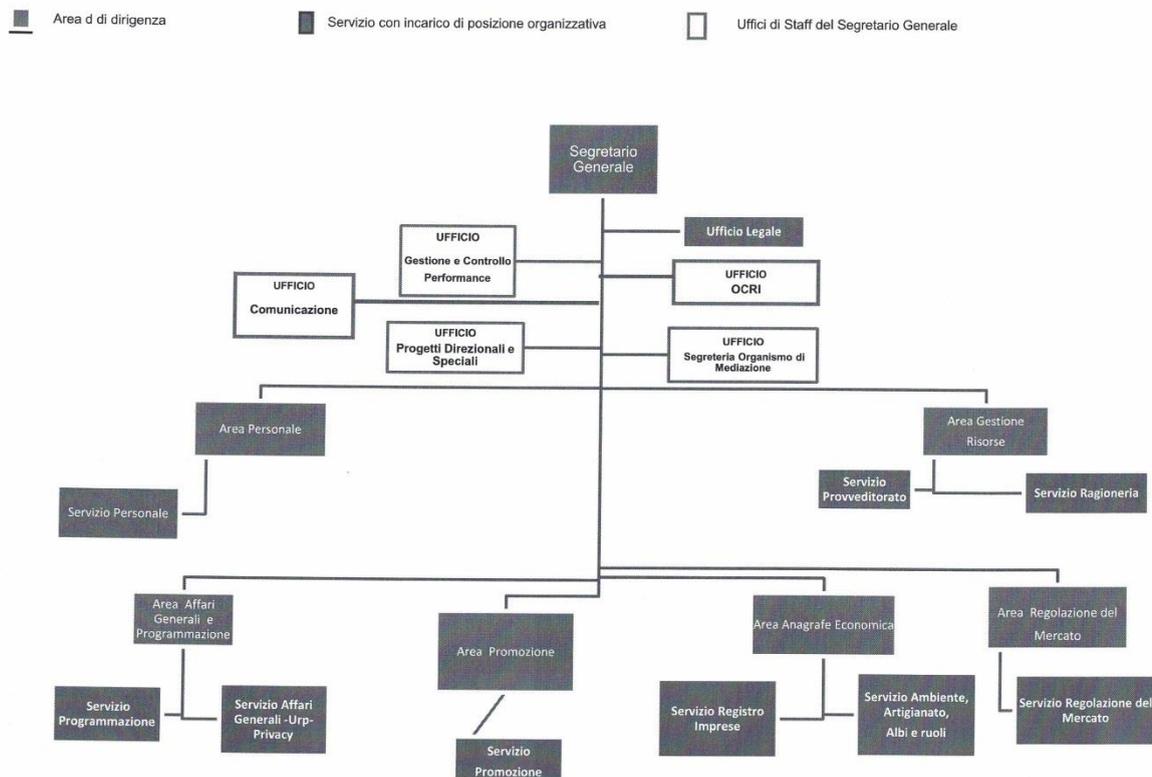
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa della Camera è guidata dal Segretario Generale che ha funzioni di dirigente di uffici dirigenziali generali, con il compito di coordinare l'attività dell'Ente nel suo complesso e la responsabilità della Segreteria del Consiglio e della Giunta.

Alla **Dirigenza** spetta l'adozione degli atti e dei provvedimenti amministrativi, compresi gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, la gestione tecnica ed amministrativa mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. I dirigenti sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione ed i relativi risultati.

La struttura organizzativa della Camera di Commercio di Napoli, il cui organigramma è di seguito riportato secondo la Delibera di Giunta n. 99 del 18 settembre 2019, ha il seguente assetto:

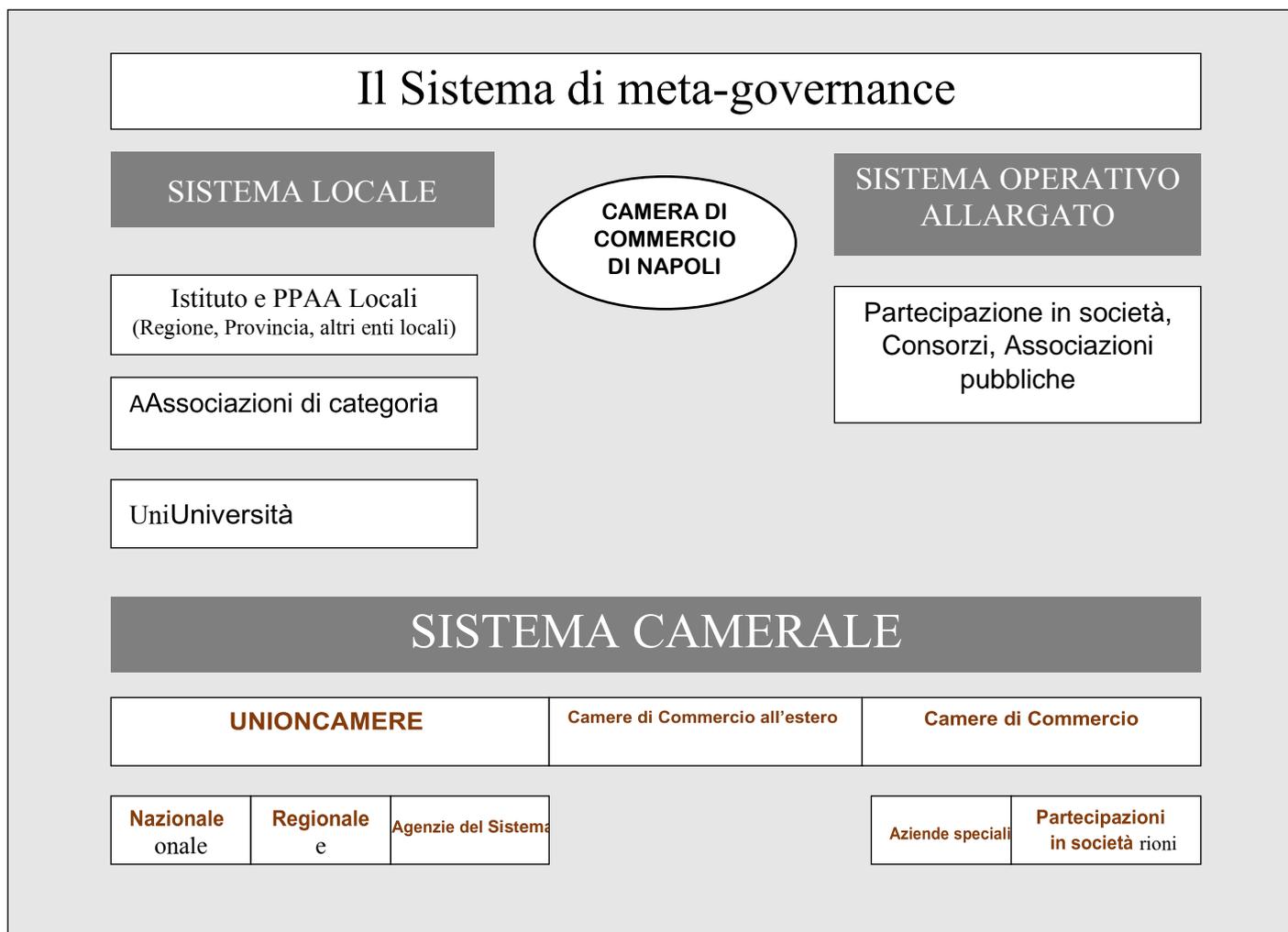
- **Aree** intese come unità organizzative di massimo livello e punto di riferimento per la pianificazione operativa degli interventi e delle attività sulla base degli atti di indirizzo politico dell'Ente e per il coordinamento delle unità organizzative collocate al suo interno.
- **Servizi** strutture complesse responsabili della produzione ed erogazione di specifiche prestazioni all'interno dell'area nelle quali sono inserite.
- **Uffici** unità operative semplici caratterizzati dall'espletamento di funzioni omogenee o di un particolare servizio con valenza interna ed esterna.



IL SISTEMA ALLARGATO

La Camera di Commercio di Napoli, nello svolgimento delle proprie funzioni istituzionali a beneficio delle imprese e dell'economia locale si avvale anche di organismi e strutture di propria derivazione, il cosiddetto "Sistema Allargato".

In particolare la Camera di Commercio di Napoli ha costituito l'Azienda Speciale SI.Impresa e possiede partecipazioni in società pubbliche sia a livello locale sia afferenti al sistema camerale, con lo scopo principale di sostenere l'economia del territorio provinciale.



2. IL SISTEMA

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance della CCIAA di Napoli.

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

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

SOGGETTI COINVOLTI

Possono essere idealmente classificati in tre categorie omogenee:

- **gli organi di indirizzo politico** (Consiglio e Giunta), i quali hanno interesse, da un lato, che la programmazione camerale recepisca i loro input e, dall'altro, che l'operatività restituisca risultati coerenti.
- **la tecnostruttura** (Segretario Generale, Dirigenti, Posizioni Organizzative, Dipendenti), intesa come l'insieme dei soggetti che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo e sono responsabilizzati per ciò che attiene al raggiungimento di determinati risultati nella Camera di commercio;
- **le strutture di supporto** (OIV e controller), ossia quei soggetti interni o esterni che affiancano la tecnostruttura nelle varie fasi del processo, fornendo assistenza ovvero sorvegliando tempi e modalità;

FASI E RESPONSABILITA'

PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI (EX ANTE)

Gli organi di indirizzo politico sono i soggetti che forniscono l'input all'intero processo e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Il Consiglio approva, infatti, il Programma pluriennale, la Relazione previsionale e programmatica, il Piano dei Risultati Attesi (PIRA) ed il Preventivo, mentre alla Giunta è demandata l'approvazione dei documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di Ciclo della *performance* (Piano e Relazione).

Nel quadro delle linee approvate dal Consiglio e statuite nella programmazione pluriennale di mandato dell'ente, la tecnostruttura camerale procede a implementare il processo programmatico. In particolare, il Segretario generale, sentiti i dirigenti e i titolari di posizione organizzativa (P.O.), s'incarica di proporre alla Giunta gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

Con Dirigenti e titolari di P.O. si procede poi, tra le altre cose, alla verifica della significatività degli obiettivi proposti e all'individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ossia di quelli che presentano implicazioni sulle attività svolte da altri.

Da questa disamina si evincono **gli obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale e i correlati obiettivi operativi annuali.**

A livello di obiettivi individuali, l'OIV propone alla Giunta quelli da assegnare al Segretario Generale e supporta quest'ultimo nell'individuare gli obiettivi dei Dirigenti.

Il Segretario Generale, quindi, attribuisce gli obiettivi ai Dirigenti e questi ultimi, a loro volta, li assegnano ai titolari di Posizioni organizzative.

Gli obiettivi individuali per i Dipendenti, in particolare i comportamenti da loro attesi, sono individuati e comunicati dai rispettivi Dirigenti con il supporto delle Posizioni organizzative.

MONITORAGGIO: MISURAZIONE E VALUTAZIONE (IN ITINERE E A CONSUNTIVO)

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

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

La Giunta viene chiamata in causa in sede di valutazione (in itinere o conclusiva) della performance organizzativa dell'ente affinché possa apprezzarne il grado di coerenza rispetto agli input e ai desiderata iniziali.

RENDICONTAZIONE (EX POST)

Gli Organi vengono chiamati in causa in sede di valutazione conclusiva: il Consiglio approva, insieme con il Bilancio Consuntivo, il Rapporto sui risultati e la Relazione sulla Gestione; la Giunta approva la Relazione sulla *performance*.

L'OIV supporta la Giunta nella valutazione del Segretario Generale ed il Segretario nella valutazione dei Dirigenti.

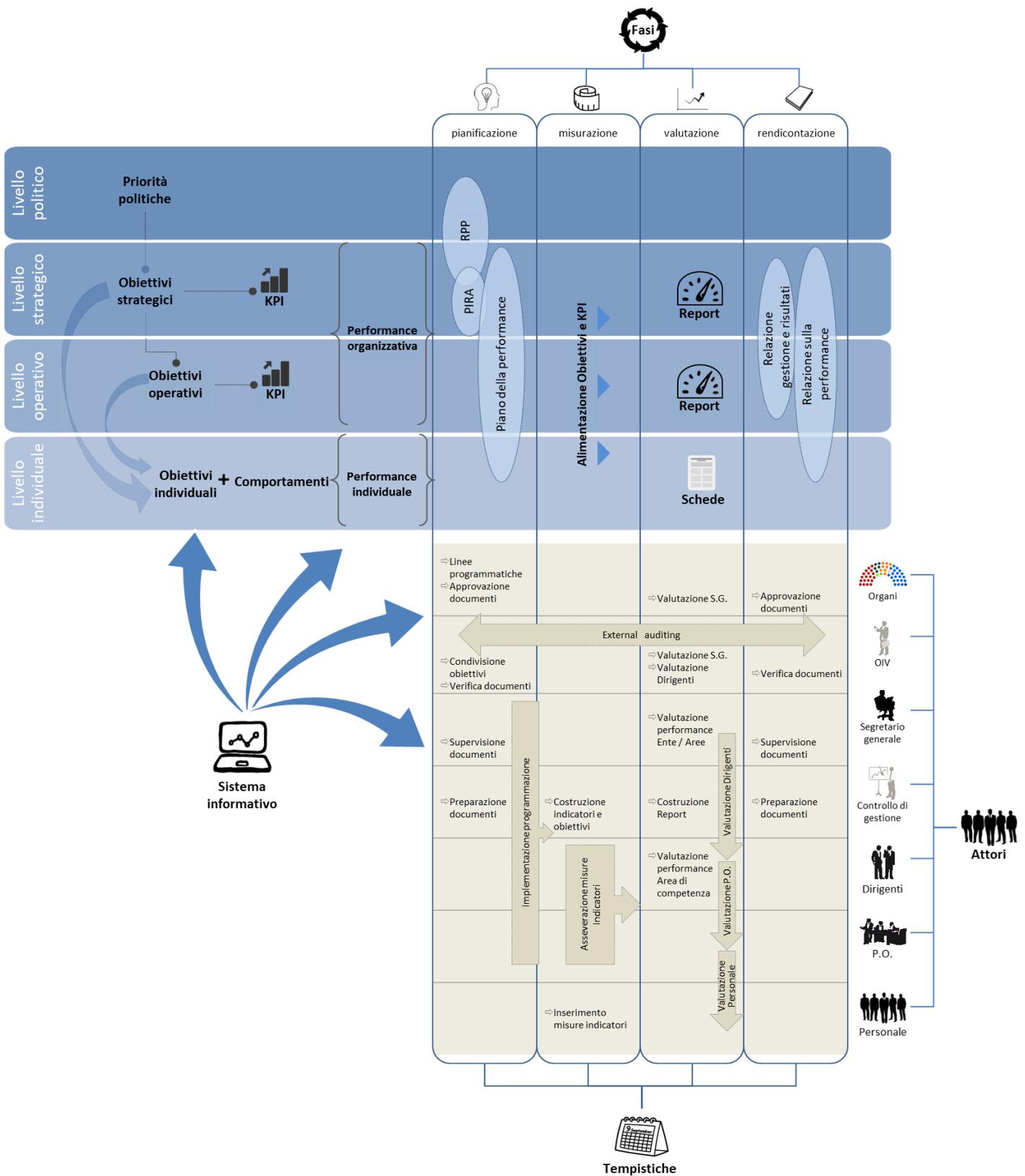
L'INTERO PROCESSO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA *PERFORMANCE*

Nell'ambito delle strutture di supporto, gli uffici che presidiano il Controllo di gestione (e i controller in essi incardinati) hanno il compito di far procedere concretamente la “macchina” dedicata al processo. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l'aggiornamento del SMVP), si occupano di sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.). In seguito, provvedono a verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati. I controller si confrontano, in sede di valutazione intermedia e finale, coi vari responsabili delle performance espresse da obiettivi e indicatori. Infine, sono incaricati dell'attività pratica di redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, Piano e Relazione). In pratica, i Controller hanno un ruolo operativo essenziale e s'interfacciano con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti nel Ciclo della performance.

L'OIV, altra struttura di supporto, svolge una funzione di external auditor per quanto riguarda la gestione e l'evoluzione del Ciclo della performance.

Avvalendosi di una struttura interna dedicata (che spesso coincide con la figura del Controller), gli OIV operano soprattutto sul piano della supervisione metodologica; tra i principali compiti degli OIV, infatti, rientra il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'ente e la verifica della correttezza dei processi di misurazione e valutazione messi in atto (con particolare riferimento alla differenziazione dei giudizi e all'utilizzo dei premi).

2.1 Sistema: schematizzazione logica



3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La misurazione e valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo, che culmina nella determinazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa. Per questo, si può dire che la misurazione e valutazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito del Ciclo di Gestione della performance come fase intermedia tra quella di pianificazione/programmazione e quella successiva di rendicontazione.

La performance organizzativa della Camera di Commercio di Napoli è articolata su due livelli:

- la performance complessiva dell'ente;
- la performance di singole unità organizzative dell'ente (Aree, Servizi, ...).

In entrambi i casi, in sede di misurazione della performance organizzativa si tiene conto di indicatori sintetici, frutto di ponderazione delle performance rilevate relativamente agli obiettivi afferenti ai diversi ambiti strategici (nel primo caso) o alle diverse unità organizzative (nel secondo).

In sede di successiva valutazione, oltre a considerare gli indicatori composti di cui sopra, vengono analizzate e prese in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo, che possono essere apportate dai referenti delle unità organizzative coinvolte in questa fase del processo (Segretario generale, Dirigenti, PO).

Vengono perciò messe a fuoco:

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

La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento della CCIAA, esprimendolo su una base predefinita in base alle seguenti opzioni valutative:

- Insufficiente → disattesa
- Sufficiente → inferiore alle aspettative
- Buono → in linea con le aspettative
- Ottimo → superiore alle aspettative

Contribuiscono, quali attori del processo per il raggiungimento della *performance* organizzativa:

- il Segretario generale;
- i dirigenti;
- il personale incaricato di posizione organizzativa;
- il personale assegnato ad ogni area organizzativa

3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

Nell'impostare il proprio SMVP, la Camera di Commercio di Napoli ha adottato un approccio metodologico fondato sull'applicazione e declinazione nel proprio contesto organizzativo della metodologia che tiene conto della procedura di *cascading* adottata dall'Ente nella definizione degli obiettivi strategici ed operativi che compongono *l'Albero della performance*.

La "Cascading dell'Albero della performance" consente di leggere il risultato della performance complessiva di Ente alla luce della capacità espressa da tutti gli "attori" (segreteria generale, dirigenti, incaricati di posizione organizzativa, personale) a raggiungere gli obiettivi assegnati in rapporto ai risultati attesi (target).

Per tale metodologia la pianificazione viene proposta dalla Giunta Camerale al Consiglio sulla base della quale vengono individuati gli obiettivi strategici triennali;

1. gli obiettivi strategici, per la metodologia "Cascading dell'Albero della performance", vengono inseriti, per competenza, all'interno delle "Aree del Sistema Camerale" "Missioni e Programma", di cui al Decreto MEF 27 marzo 2013 e attribuendogli un peso specifico (la somma dei pesi darà 100)

AZIONI DI PRESIDIO DELLE PRINCIPALI INIZIATIVE DI SVILUPPO TERRITORIALE	POSIZIONAMENTO STRATEGICO DELLA CCIAA NEL CONTESTO ISTITUZIONALE		ORGANIZZAZIONE INTERNA	
COMPETITIVITÀ E SVILUPPO DELLE IMPRESE	COMMERCIO INTERNAZIONALE ED INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO	REGOLAZIONE DEL MERCATO	INDIRIZZO POLITICO	SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

2. per ogni obiettivo strategico vengono declinati obiettivi operativi attribuendo a ciascuno un peso specifico (la somma dei pesi degli obiettivi operativi attribuiti ad un obiettivo strategico darà 100);

- il monitoraggio sull'andamento degli obiettivi strategici e operativi viene effettuata a semestre, sulla base dei dati inseriti nel sistema informativo da parte dei soggetti autorizzati alla rilevazione.

La metodologia "Cascading dell'Albero della performance" misura la performance organizzativa e risulta più precisamente:

- prima viene misurata la performance organizzativa ottenuta dalle Aree/ Servizi;
- successivamente la performance complessiva di Ente viene composta: per il 50% dai risultati ottenuti dalle Aree / Servizi e per il restante 50% dai risultati ottenuti dagli indicatori degli obiettivi strategici.

3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

Gli elementi fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della CCIAA di Napoli sono gli obiettivi, gli indicatori, le relative misure e i target. Al raggiungimento degli obiettivi, sia strategici che operativi, possono concorrere uno o più indicatori, a loro volta composti da una o più misure elementari.

✓

✓ **OBIETTIVI**

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

- **OBIETTIVI STRATEGICI**, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli assi prioritari d'intervento stabiliti dagli organi di indirizzo politico dell'ente.
- **OBIETTIVI OPERATIVI**, che declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività delle amministrazioni.

✓ **INDICATORI**

Sono parametri, di carattere fondamentalmente quantitativo, che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi. Gli indicatori sono collegati agli obiettivi e vanno in relazione a questi ultimi.

Le dimensioni della performance descritta dagli indicatori sono le seguenti:

- *Stato delle risorse (output)* → quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.);
- *Efficienza* → capacità di erogare un servizio (output) impiegando la minor quantità di risorse; in altre parole, dato un certo livello di input, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output possibile;
- *Efficacia quantitativa* → capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti a specifici valori-obiettivo;
- *Qualità o Efficacia qualitativa erogata* → fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso;
- *Qualità o Efficacia qualitativa percepita* → qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (customer satisfaction);
- *Impatto (outcome)* → ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder.

✓ **MISURE**

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

✓ TARGET

Sono livelli attesi di performance che si desidera ottenere ai fini del raggiungimento di un obiettivo (tale raggiungimento viene misurato attraverso gli indicatori).

Per quanto riguarda la presenza e quindi l'attribuzione di eventuali obiettivi trasversali, l'indicatore di raggiungimento di risultato, ove non sia possibile suddividere azioni e target, viene ripartito pro-quota tra gli assegnatari.

COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI.

Dopo aver costruito l'Albero della Performance rimane da valutare l'aspetto relativo al collegamento tra obiettivi strategici e sottostanti obiettivi operativi, ovvero va definito se e in che modo il raggiungimento dei secondi influisce sul grado di raggiungimento dei primi.

Tenuto conto del suggerimento presente nelle linee guida trasmesse dall'Unioncamere, il raggiungimento degli obiettivi strategici viene misurato e valutato tenendo conto del contributo congiunto sia degli indicatori ad essi associati direttamente, sia del risultato conseguito nella realizzazione degli obiettivi operativi ad esso afferenti.

In particolare, **la performance relativa agli obiettivi** è determinata:

- a) per quelli strategici, per il 50% della media ponderata della performance degli indicatori associati agli obiettivi operativi sottostanti e per il 50% della media ponderata della performance degli indicatori che lo riguardano specificamente;
- b) per quelli operativi, come media ponderata della performance degli indicatori ad essi associati.

MARGINI DI TOLLERANZA E SOGLIE CRITICHE

Vengono inoltre definiti i margini di tolleranza entro i quali gli obiettivi/indicatori possono essere considerati come "raggiunti" (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target): per margini di tolleranza si intendono gli intervalli entro i quali gli obiettivi/Indicatori vengono considerati comunque raggiunti, ossia gli scostamenti accettabili rispetto ai target; per soglia critica si intende il livello minimo di performance al di sotto del quale gli obiettivi/indicatori sono considerati come non raggiunti.

Pertanto, l'indicatore potrà essere considerato "in linea" (di colore verde, secondo la classica rappresentazione semaforica) nel caso in cui il valore conseguito sia compreso all'interno dei valori definiti dai margini di tolleranza, mentre sarà considerato "fuori target" se il valore rilevato/conseguito risulterà al di sotto della soglia critica (colore rosso).

Volendo fare un esempio pratico, si prenda il caso di un indicatore che abbia come target 300, margine di tolleranza del $\pm 5\%$ e soglia critica pari al 60% del valore target. In tal caso, l'indicatore potrà essere considerato "in linea" (di colore verde, secondo la tipica rappresentazione semaforica) nel caso in cui il valore conseguito sia compreso tra 285 e 315. Sarà invece considerato come "fuori target" al di sotto di

un valore conseguito pari a 180 (colore rosso del cruscotto), mentre per tutti i valori compresi tra 180 e 285 potrà essere considerato “critico” (colore giallo).



La medesima logica si applicherà al grado di raggiungimento di un obiettivo che sarà pertanto considerato: “raggiunto” se il risultato conseguito ricade nell’intervallo compreso nel margine di tolleranza; “parzialmente raggiunto” se il risultato è compreso tra la soglia critica e il limite inferiore dell’intervallo di tolleranza; “non raggiunto” se il risultato rilevato si colloca al di sotto della soglia critica.

	Indicatore	Obiettivo
Gradodiraggiungimento	↓	↓
	Fuori target	Non raggiunto
	Critico	Parzialmente raggiunto
	In linea	Raggiunto

Di seguito si riportano i margini di tolleranza entro i quali gli obiettivi possono essere considerati come **raggiunti** (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target)

- per gli obiettivi strategici: da 85% a 100%
- per gli obiettivi operativi: da 85% a 100%

Soglie critiche:

- per gli obiettivi strategici: da 1% a 49,99%
- per li obiettivi operativi: da 1% a 49,99%

3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa

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

La misurazione riguarda momenti e livelli diversi e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica. La misurazione realizzata in periodi intermedi dell'esercizio è definita "monitoraggio". La previsione di un monitoraggio intermedio è fondamentale per il Ciclo della performance della Camera di commercio. Esso consente di verificare se e in che modo l'ente è orientato verso il conseguimento della performance attesa.

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

L'Ufficio Controllo di Gestione della Performance cura il processo di monitoraggio semestrale della performance organizzativa. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal Dirigente (i cosiddetti "Responsabili della rilevazione"). La validazione dei dati è, invece, competenza del Dirigente o della Posizione Organizzativa, i quali possono facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.

Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di apposite Schede di monitoraggio, implementate all'interno del Sistema informativo INTEGRA.

L'Ufficio Controllo di gestione della Performance, sulla base dei dati validati dai Dirigenti e dalle Posizioni Organizzative, collaziona le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora dei report semestrali volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi.

L'Ufficio Controllo di gestione della Performance predispone due tipologie di report:

- un **Report di ente**, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso ed è destinato alla Giunta e al Segretario generale;
- i **Report di unità organizzativa**, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle diverse Aree;

La misurazione a fine periodo si articola secondo la medesima tipologia di reportistica (di ente, di unità organizzativa, ecc.) ; essa costituirà la consuntivazione della performance organizzativa e confluirà nella Relazione sulla Performance.

La performance relativa agli obiettivi è determinata:

- per quelli strategici, *in base a* quanto stabilito nel Par. 3.2 in merito al Collegamento tra Obiettivi strategici e operativi;
- per quelli operativi, come media ponderata, delle performance degli indicatori ad esso associati.

3.4 Valutazione della performance organizzativa

Con la valutazione, si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione e si attribuisce loro un significato, esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di *performance* conseguiti e programmati. Ciò permette di attivare in modo tempestivo gli eventuali interventi correttivi che si rendessero necessari, attivando perciò un processo di feedback che garantisca il buon funzionamento del Ciclo della *performance*.

I **Report**, costruiti nella precedente fase di misurazione, permettono, infatti, di rilevare lo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata (intermedia o finale), individuando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottabili o adottati, allo scopo di valutarne l'adeguatezza.

In esito alla valutazione del monitoraggio intermedio, può rendersi necessaria la ridefinizione di alcuni obiettivi annuali attraverso la modifica di quelli esistenti ovvero l'introduzione di nuovi. Qualora si rendano necessari tali interventi correttivi o, addirittura, occorra provvedere a modificare gli obiettivi esistenti, le variazioni apportate devono essere opportunamente segnalate nel Piano della performance ("aggiornamento") al fine di garantirne la tracciabilità.

Il cruscotto di monitoraggio degli obiettivi è impostato secondo il seguente range di risultati ottenuti o in corso di attuazione:

Minimo	Massimo	Valore Assegnato
1,00%	49,99%	25,00%
50,00%	64,99%	50,00%
65,00%	84,99%	85,00%
85,00%	100,00%	100,00%

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

La misurazione della *performance* organizzativa rappresenta un input fondamentale per la successiva valutazione, ossia una base sulla quale il valutatore può costruire il proprio giudizio di sintesi.

La valutazione della *performance* organizzativa è un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi sui risultati prodotti dall'Ente in relazione agli obiettivi e alla soddisfazione delle attese dei portatori d'interesse.

La valutazione della *performance* organizzativa della Camera di Commercio di Napoli, previo confronto con gli uffici preposti al presidio interno del Ciclo della *performance* (Ufficio Controllo di gestione), si concretizza:

a) nella **valutazione della performance complessiva dell'Ente da parte dell'OIV**, tenendo conto del grado di raggiungimento "ponderato" degli obiettivi articolati in base alle diverse aree strategiche cui essi afferiscono (in base al peso preventivamente attribuito a ogni area strategica in fase di pianificazione) come indicato al paragrafo 3.2;

b) nella **valutazione della performance delle unità organizzative (aree dirigenziali)** da parte della Giunta camerale con il supporto dell'OIV, tenendo conto di un meta-indicatore sintetico costruito come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici/operativi assegnati a ogni singola unità.

La valutazione attraverso i sopra citati meta-indicatori sintetici viene integrata con l'analisi di altri elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto ovvero grazie a specifiche informazioni aggiuntive fornite dal Segretario Generale e dai Dirigenti, quali ad esempio:

- cause di eventuali scostamenti tra i risultati ottenuti e quelli programmati;
- ove disponibili e/o significativi, trend storici o analisi comparative (benchmarking) con altri enti di dimensioni e caratteristiche analoghe;
- informazioni integrative di carattere economico-finanziario;
- fattori esogeni intervenuti nel corso dell'anno utili a contestualizzare i risultati ottenuti;
- altre informazioni rilevanti sull'amministrazione utili a interpretare i risultati ottenuti.

La considerazione congiunta di tutti gli elementi considerati consente al valutatore di formulare e motivare un giudizio discrezionale **sull'andamento dell'amministrazione** esprimibile adottando le seguenti opzioni valutative:

Insufficiente → Performance non adeguata

Sufficiente → Performance adeguata

Buono → Performance più che adeguata

Ottimo → Performance eccellente (in termini di sperimentazione, innovazione positiva, ecc.)

La valutazione della performance complessiva è espressa dall'OIV nel Report di valutazione e controllo strategico dallo stesso elaborato e inviato alla Giunta camerale.

4. PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

Sono oggetto di valutazione individuale i seguenti ruoli:

- Segretario generale;
- Dirigenti;
- Posizioni organizzative (P.O.);
- Personale non dirigente.

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

- risultati;
- comportamenti agiti e competenze.

	RISULTATI			COMPORAMENT I e COMPETENZE	Total e Punti
	Performanc e di Ente (a)	Performance organizzativ a (b)	Risultatoobiettiv o individuale (c)	Valutazioni e comportamenti (d)	
SG	50	0	30	20	100
Dirigente	15	45	20	20	100
PO	10	40	0	50	100
PERSONAL E	5	25	0	70	100

Il punteggio massimo conseguibile per ogni fattispecie di personale, posto nella Camera di Commercio di Napoli è pari a 100, è perciò funzione della seguente equazione:

$$\text{Performance di Ente} + \text{Performance Area o ambito organizzativo} + \text{Risultati obiettivi individuali} + \text{Comportamenti} = \text{max } 100 \text{ p.ti}$$

Si vedano in appendice gli esempi di Schede di valutazione individuale.

La Camera di Commercio di Napoli ha adottato la decisione di attribuire obiettivi individuali al solo personale dirigente.

RISULTATI

La valutazione dei **risultati** avviene su un insieme selezionato di obiettivi contenuti nel Piano della

performance, da selezionare tra quelli di maggiore rilevanza in riferimento alle attività svolte dall'ente. L'incidenza della componente "Risultati" (e per converso di quella "Comportamenti e competenze") è differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale, come di seguito specificato.

COMPORAMENTI

I comportamenti organizzativi messi in atto da ciascun dipendente e le competenze professionali dimostrate sono espressione della qualità del contributo assicurato dallo stesso alla performance generale dell'ente e/o dell'unità organizzativa di appartenenza.

La valutazione dei comportamenti e delle competenze, pur caratterizzandosi inevitabilmente per un certo grado di soggettività, avviene in base a una serie predefinita di fattori e discende da un processo interattivo tra valutatore e valutato.

I fattori di valutazione dei comportamenti sono differenziati (per contenuto e/o rilevanza) a seconda del ruolo dei dipendenti.

I fattori di valutazione utilizzati in riferimento a ciascuna tipologia di personale sono dettagliatamente descritti nel Elenco dei Comportamenti Organizzativi (Allegato A)

La valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi è utile al fine di individuare gli ambiti di miglioramento individuale del personale e gli eventuali fabbisogni formativi.

4.1 Requisiti e principi

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

- **predeterminazione degli obiettivi:** per la stesura degli obiettivi ci si avvale del contributo individuale del personale, soprattutto di quelli di diretta competenza dell'area di responsabilità o di assegnazione. Particolare attenzione è rivolta alla tempestività e alla chiarezza nel comunicare i risultati attesi e nel supporto per il miglioramento delle *performance*;
- **motivazione del giudizio:** il giudizio, espresso in sintesi con un voto, viene puntualmente motivato in occasione della consegna delle schede di valutazione al personale. E' l'occasione per evidenziare i punti di forza, di miglioramento e di criticità emersi durante l'anno lavorativo. Si tratta di un momento di criticità organizzativa utile per far emergere confronti costruttivi e per impostare l'annualità successiva;
- **diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore:** per consentire una puntuale conoscenza delle attività, anche il personale incaricato di posizione organizzativa viene coinvolto nella valutazione, di prima istanza, del personale assegnato al proprio servizio;
- **partecipazione al processo da parte del valutato:** nell'ambito del processo di valutazione il valutato può partecipare in modo propositivo al fine di consentire l'individuazione di azioni di sviluppo e di miglioramento del proprio contributo lavorativo oltre ad individuare zone di criticità a cui cercare di porre rimedio, superandole;

- **garanzia di equità e obiettività** : sono i fattori critici di successo del processo di valutazione che possono essere soddisfatti solo da comportamenti organizzativi coerenti e da una concreta conoscenza delle attività del valutato e dell'intero complesso organizzativo;
- **certezza e congruità dei tempi di valutazione, ivi compresa la previsione di una valutazione intermedia**: è determinante intervenire in correttivi durante il periodo lavorativo oggetto di valutazione al fine di reindirizzare non solo i comportamenti ma anche a garanzia del raggiungimento dei valori attesi di *performance*;
- **trasparenza e conoscenza del SMVP** : è importante la conoscenza delle regole inserite nel SMVP da parte del valutatore e del valutato

4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

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

4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale

Il **Segretario Generale** è valutato sui seguenti fattori:

- a) la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa **all'Ente nella sua globalità**;
- b) **non è da attribuire** la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa **all'Area di diretta responsabilità** ;
- c) la valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali prescelti tra quelli del Piano della performance;
- d) i comportamenti e le competenze dimostrate nel conseguire i risultati prefissati e nel favorire le interrelazioni interne ed esterne.

I **fattori di valutazione dei comportamenti** (punto d)) per il Segretario Generale vengono di seguito riportati:

1. Capacità di valutazione dei collaboratori (peso:20)

intesa come capacità di valutare l'operato dei propri collaboratori con una significativa differenziazione dei giudizi, di incentivare, tramite la valutazione, l'accrescimento delle competenze e capacità professionali dei propri collaboratori.

2. Leadership e Capacità direzionale (peso:30)

intesa come capacità di assumere un ruolo di orientamento della struttura verso le priorità dell'Ente, di recepire gli obiettivi politico-strategici, di tradurli in piani organizzativi ed operativi, di coordinare

e ottimizzare le risorse impiegate.

3. Capacità relazionali e di networking (peso:20)

intesa come capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'Ente al scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale e come capacità di rappresentanza nei rapporti esterni e interistituzionali.

4. Capacità di innovazione (peso:20)

intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello organizzativo etecnologico.

5. Trasparenza e prevenzione della corruzione (peso:10)

Intesa come capacità di promuovere e coordinare il processo di gestione del rischio di corruzione e di diffusione della cultura della legalità nell'Ente .

I dirigenti, invece, sono valutati sui seguenti fattori:

- a) la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa **all'Ente nella sua globalità**;
- b) la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa **all'Area di diretta responsabilità**;
- c) la valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali prescelti tra quelli del Piano della performance;
- d) i comportamenti e le competenze dimostrate nel conseguire i risultati prefissati e nel favorire le interrelazioni interne ed esterne.

I fattori di valutazione dei comportamenti (punto d)) per i Dirigenti vengono di seguito riportati:

1. Capacità di valutazione dei collaboratori (peso:20)

intesa come capacità di valutare l'operato dei propri collaboratori con una significativa differenziazione dei giudizi, di incentivare, tramite la valutazione, l'accrescimento delle competenze e capacità professionali dei propri collaboratori.

2. Leadership e Capacità direzionale (peso:30)

intesa come capacità di tradurre gli obiettivi dell'Ente in piani operativi in riferimento all'ambito di azione dell'Area organizzativa di appartenenza, come capacità di programmare le attività definendo obiettivi e priorità, pianificando e schematizzando le fasi del lavoro e i relativi interventi, gestendo e coordinando le risorse finanziarie, strumentali ed umane assegnate e come dimotivare, responsabilizzare e valorizzare il collaboratore coinvolgendolo nel perseguimento degli obiettivi da raggiungere e delegando competenze e responsabilità.

3. Analisi e problemsolving (peso:15)

intesa come capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee (concrete e attuabili) tra le

alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive e come capacità di assumere decisioni tempestive in emergenza o al di fuori di schemi e procedure consolidate, nel rispetto delle normative e degli obiettivi.

4. Capacità relazionali e di networking (peso:15)

intesa come capacità di comportarsi in modo cooperativo nei confronti delle altre strutture organizzative (interne e/o esterne) generando relazioni efficaci e soluzioni condivise e come capacità di valorizzazione del lavoro di gruppo e cura del “clima organizzativo”.

5. Capacità di innovazione (peso:10)

intesa quale capacità di porsi come agente di cambiamento attraverso l’elaborazione e la proposta di nuove iniziative e progetti e/o l’individuazione di nuovi servizi.

6. Compliance, trasparenza e prevenzione della corruzione (peso:10)

inteso come grado di partecipazione al processo di gestione del rischio di corruzione e di diffusione della cultura della legalità nell’Ente e come grado di attenzione all’osservanza di norme e procedure, con particolare riguardo ai temi della trasparenza e della protezione dei dati.

Ecco la tabella con i criteri di riparto:

	Performance di Ente (a)	Performance organizzativa (b)	Risultato obiettivo individuale (c)	Valutazioni e comportamenti (d)	totale PUNTI
SG	50	0	30	20	100
Dirigente	15	45	20	20	100

4.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa

Il personale incaricato di posizione organizzativa è valutato sui seguenti fattori:

- a) la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa **all’Ente nella sua globalità**;
- b) la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa **al Servizio di diretta responsabilità**;
- c) **non è da attribuire** la valutazione del grado di conseguimento **degli obiettivi individuali prescelti tra quelli del Piano della performance**;

d) i comportamenti e le competenze dimostrate nel conseguire i risultati prefissati e nel favorire le interrelazioni interne ed esterne.

I fattori di valutazione dei comportamenti (punto d)) per il personale incaricato di Posizione organizzativa vengono di seguito riportati:

1. Capacità di valutazione dei collaboratori (peso:20)

intesa come capacità di valutare l'operato dei propri collaboratori con una significativa differenziazione dei giudizi, di incentivare, tramite la valutazione, l'accrescimento delle competenze e capacità professionali dei propri collaboratori.

2. Capacità di gestione del personale (peso =20)

intesa come capacità di valorizzare e motivare il collaboratore coinvolgendolo nel perseguimento degli obiettivi da raggiungere, di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità di valutare l'operato dei propri collaboratori con una significativa differenziazione dei giudizi

3. Capacità di innovazione e problem solving (peso =20)

intesa come capacità di elaborare ipotesi di innovazione che consentano di migliorare i risultati complessivi in termini di tempo, efficacia ed efficienza dandone attuazione nei limiti delle proprie competenze o segnalando alla dirigenza, di contestualizzare i problemi e di individuare le soluzioni più idonee (concrete e attuabili) tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive

4. Capacità di relazione (peso =20)

Intesa come capacità di agire in modo collaborativo nei confronti delle altre strutture organizzative (interne e/o esterne) generando relazioni efficaci e soluzioni condivise, di favorire la circolazione delle informazioni all'interno della struttura di appartenenza e di gestione e valorizzazione del lavoro di gruppo e di contribuire a creare un clima sereno e proficuo di lavoro (cura del " clima organizzativo")

5. Orientamento all'utenza (peso =20)

inteso come capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio; capacità di dialogo con interlocutori istituzionali e di accoglienza dell'utenza, di recepire le esigenze da questi espresse e di risoluzione delle problematiche manifestate anche di tipo complesso e richiedenti conoscenze tecnico-professionali;

Ecco la tabella con i criteri di riparto:

	Performance di Ente (a)	Performance organizzativa (b)	Risultato obiettivo individuale (c)	Valutazioni e comportamenti (d)	totale PUNTI
PO	10	40	0	50	100

4.2.3 Personale non dirigente

Il personale non rientrante nelle due precedenti casistiche (dirigenti e P.O.) è valutato sui seguenti fattori:

- a) la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa **all'Ente nella sua globalità**;
- b) la valutazione dei risultati, ossia il conseguimento degli obiettivi attribuiti all'unità organizzativa di appartenenza (servizio, ufficio o eventuale gruppo di lavoro costituito ad hoc);
- c) **non è** da attribuire la valutazione del grado di conseguimento **degli obiettivi individuali prescelti tra quelli del Piano della performance**;
- d) i comportamenti tenuti dai dipendenti stessi per conseguire i risultati prefissati, ovvero la valutazione dei comportamenti.

I fattori di valutazione dei comportamenti (punto d)) per il personale non dirigente di categoria D,C, B e A vengono di seguito riportati secondo la seguente ripartizione:

PERSONALE DELLA CATEGORIA "D"

1. Contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (peso =40)

inteso come contributo lavorativo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza ovvero rispetto all'efficace espletamento delle attività proprie del plesso organizzativo di competenza.

2. Cooperazione e team working (peso =10)

intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente per il raggiungimento dell'obiettivo.

3. Autonomia (peso =10)

Intesa come la capacità di assolvere ai propri compiti senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti e di organizzare in modo ottimale il proprio lavoro e quello di eventuali propri collaboratori.

4. Capacità di eseguire i compiti assegnati (peso =20)

Intesa come capacità di svolgere le funzioni e i compiti assegnati in termini di diligenza, affidabilità e continuità del rendimento con rispondenza del lavoro svolto ai requisiti di accuratezza, completezza e tempestività e osservanza delle direttive, di accettare positivamente i cambiamenti organizzativi ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo anche con disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione e di applicare al contesto operativo le proprie conoscenze tecnico-professionali.

5. Orientamento all'utenza (peso =20)

inteso come capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio; capacità di dialogo con interlocutori istituzionali e di accoglienza dell'utenza, di recepire le esigenze da questi espresse e di risoluzione delle problematiche manifestate anche di tipo complesso e richiedenti conoscenze tecnico-professionali;

PERSONALE DELLA CATEGORIA "C"

1. Contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (peso =40)

Inteso come contributo lavorativo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza o, in caso di mancato raggiungimento, rispetto all'efficace espletamento delle attività proprie del plesso organizzativo di competenza.

2. Cooperazione e team working (peso =10)

intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente per il raggiungimento dell'obiettivo.

3. Autonomia (peso =10)

Intesa come la capacità di assolvere ai propri compiti senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti e di organizzare in modo ottimale il proprio lavoro.

3. Capacità di eseguire i compiti assegnati (peso =20)

Intesa come capacità di svolgere le funzioni e i compiti assegnati in termini di diligenza, affidabilità e continuità del rendimento con rispondenza del lavoro svolto ai requisiti di accuratezza, completezza e tempestività e osservanza delle direttive, di accettare positivamente i cambiamenti organizzativi ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo anche con disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione e di applicare al contesto operativo le proprie conoscenze tecnico-professionali

4 Orientamento all'utenza (peso =20)

inteso come capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio; capacità di dialogo con interlocutori istituzionali e di accoglienza dell'utenza, di recepire le esigenze da questi espresse e di risoluzione delle problematiche manifestate.

PERSONALE DELLE CATEGORIE "B" E "A"

1. Contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (peso =40)

Inteso come contributo lavorativo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza o aver rispettato all'efficace espletamento delle attività proprie del plesso organizzativo di competenza.

2. Qualità della prestazione individuale (peso =40)

Capacità di svolgere i compiti assegnati con diligenza, affidabilità e continuità del rendimento con la rispondenza del lavoro svolto ai requisiti di accuratezza, completezza e tempestività, di adattamento alle esigenze operative e organizzative

3. Capacità di relazione (peso =20)

intesa come capacità di gestione delle relazioni con gli utenti dimostrando un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità e utilizzando appropriate forme di comunicazione, di gestione delle relazioni con i colleghi e con i superiori dimostrando un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità e utilizzando appropriate forme di comunicazione.

Ecco la tabella con i criteri di riparto:

	Performance di Ente (a)	Performance organizzativa (b)	Risultato obiettivo individuale (c)	Valutazioni e comportamenti (d)	totale PUNTI
PERSONALE	5	25	0	70	100

4.3 Modalità di valutazione della performance individuale

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

- a) assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti;
- b) monitoraggio in itinere e raccolta dei dati per la valutazione;
- c) valutazione degli obiettivi e dei comportamenti;
- d) comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento;

a) Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti - La Giunta, entro il 31 dicembre, approva un Quadro riepilogativo degli obiettivi e dei comportamenti attesi, predisposto dall'OIV con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione e previo confronto con il Segretario generale e i Dirigenti. Il Quadro contiene gli obiettivi e i comportamenti che vengono attribuiti, con deliberazione, al Segretario generale e ai Dirigenti entro il 31 gennaio di ogni anno.

A seguire, ogni Dirigente assegna, entro il 15 febbraio, gli obiettivi alle P.O. e, attraverso il loro supporto, a tutti i dipendenti della propria Area, che concorrono alla realizzazione degli obiettivi assegnati alla stessa. Questa prima fase si realizza attraverso colloqui individuali o di gruppo e trova specifica formalizzazione nelle "Schede di valutazione" che riportano gli obiettivi assegnati e i comportamenti attesi.

b) Monitoraggio in corso d'anno e raccolta dei dati per la valutazione - Il Segretario generale, con il supporto dell'Ufficio Controllo di Gestione della Performance e con la supervisione dell'OIV, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi nel corso dell'anno mediante incontri collettivi e individuali con i Dirigenti. Questi ultimi, a loro volta, effettuano colloqui con le P.O. (ed eventualmente sessioni di lavoro collettive con i dipendenti dell'Area di competenza) allo scopo di verificare l'andamento degli obiettivi assegnati, modificare alcuni obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e ri-orientare i comportamenti.

c) Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti - Al termine dell'esercizio, l'Ufficio Controllo di Gestione della Performance provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi di cui al Quadro riepilogativo sopra citato, attingendo alle risultanze del monitoraggio della performance organizzativa e integrandole, laddove necessario, per ciò che riguarda gli obiettivi specifici attribuiti ai diversi soggetti.

In tal modo, è possibile alimentare con i dati consuntivi la componente "Risultati" delle Schede di valutazione, mentre la valutazione della componente "Comportamenti" è frutto di osservazioni dirette. La valutazione complessiva viene perciò effettuata:

- nei confronti del Segretario da parte della Giunta su proposta dell'OIV (entro il mese di giugno);
- nei confronti dei Dirigenti da parte del Segretario generale, con l'ausilio dell'OIV;
- nei confronti delle P.O. e del restante personale da parte dei Dirigenti responsabili delle unità organizzative di competenza, previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario generale.

Soggetti che intervengono nel processo di valutazione

		VALUTATORI
VALUTATI	Segretario Generale	Giunta, su proposta dell'OIV
	Dirigenti	Segretario generale con l'ausilio dell'OIV
	Posizioni organizzative	Dirigenti
	Dipendenti	Dirigenti con l'ausilio delle Posizioni organizzative

Ognuno dei fattori individuato è oggetto di specifica valutazione. A ognuno dei fattori viene assegnato un giudizio di carattere qualitativo che consente di arrivare a un punteggio sintetico dal punto di vista quantitativo. Ciò avviene secondo la scala di valutazione di seguito riportata.

Livelli di valutazione dei Fattori	
Al di sotto	20%
In linea	50%
Al di sopra	75%
Eccellente	100%

d) Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento - Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate dai soggetti valutatori tramite colloqui individuali nell'ambito dei quali sono fornite indicazioni utili per migliorare le professionalità dei rispettivi soggetti valutati, individuando punti di forza/ debolezza, eventuali interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per un piano di formazione individuale.

Si esplicitano casi particolari:

1) in caso di parziale conseguimento di un obiettivo da parte di un dirigente o P.O. a causa di fattori esterni(organ, normative o altri elementi esogeni) non dipendenti dal proprio operato, è possibile, previa puntuale motivazione,

- attribuire una valutazione positiva, per la quota parte del lavoro svolto;
- escludere l'obiettivo dalla valutazione complessiva, rendendolo ininfluenza;
- sostituire l'obiettivo se il periodo di anno restante risulti congruo con la possibilità di raggiungere un risultato atteso;

2) qualora nel corso d'anno il valutato cessi dall'incarico ovvero in caso di assegnazione ad altra Area e/o Servizio, il valutatore valuta il comportamento organizzativo sino alla data di permanenza. La valutazione finale del comportamento organizzativo è effettuata dal valutatore di riferimento al 31 dicembre ed è determinata dalla media ponderata dei punteggi assegnati nell'anno di riferimento;

3) qualora il valutatore nel corso dell'anno cessi l'incarico, provvede alla valutazione del comportamento organizzativo del personale fino alla data di permanenza.

e) La premialità -Le singole componenti della valutazione contribuiscono a determinare l'utilizzo del "Fondo risorse decentrate" previsto dall'art. 68 del nuovo CCNL.

Le risorse rese annualmente disponibili devono fare riferimento:

- alla *performance* organizzativa, per ciò che riguarda la *performance* di Ente e dell'Area di competenza;
- alla *performance* individuale, per ciò che riguarda il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati e alla valutazione dei comportamenti.

Casi particolari

- Un dipendente è valutabile solo per il periodo contrattuale effettivo
- Per quanto attiene le assenze dal servizio da considerarsi presenze, si rinvia a quanto previsto dalla normativa e dal CCNL vigenti
- Fatto salvo quanto riportato nel punto precedente, un dipendente è giudicato non valutabile se nel corso dell'anno non ha mai prestato servizio, oppure nel caso in cui il periodo di presenza effettiva del valutato sia inferiore a 2 mesi e quindi non consenta al valutatore di esprimere un giudizio compiuto sulle attività e sui comportamenti. In entrambi i casi non spetterà la retribuzione accessoria
- In caso di dipendenti assegnati a più Aree (e, quindi, a più dirigenti), i dirigenti interessati effettuano congiuntamente la valutazione
- Nel caso che il valutato sia in corso d'anno assegnato ad altra mansione e a diversa Area, i dirigenti interessati effettuano congiuntamente la valutazione
- Il valutatore, qualora nel corso d'anno cessi dall'incarico, provvede alla valutazione del comportamento organizzativo del personale, fino alla data di permanenza
- La valutazione del personale in distacco o comando presso altro ente/società è effettuata, utilizzando il SMVP in vigore nella CCIAA (salvo diverse disposizioni previste da specifiche convenzioni), dal dirigente dell'ente/società presso cui il dipendente presta servizio
- Gli obblighi dirigenziali la cui violazione è rilevante ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato, sono quelli risultanti dalle vigenti disposizioni legislative e regolamentari e dalle eventuali future modificazioni e integrazioni.

4.4 Procedure di conciliazione

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

Il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 10 giorni dalla data posta sulla stessa, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutatore

entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

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

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

Il Conciliatore viene individuato dal Presidente della Camera di Commercio di Napoli, con proprio atto.

Il Conciliatore, sentiti il valutatore e il valutato comunica entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta, una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione ovvero le ragioni per le quali non se ne ravvisano i presupposti.

Il valutatore nei successivi 10 giorni dal ricevimento del parere può accogliere le modifiche proposte dal Conciliatore o confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta e consegnarla al valutato per la firma di presa visione-

5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL

SISTEMA

L'art. 7, comma 1 del d.lgs. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. 74/2017, prevede che le amministrazioni pubbliche “adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*”.

La previsione ha la finalità di indurre le amministrazioni a valutare, ogni anno, l'adeguatezza del proprio Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP) tenendo in considerazione le evidenze emerse dall'esperienza applicativa del ciclo precedente, le eventuali criticità riscontrate dall'Organismo Indipendente di Valutazione e il contesto organizzativo di riferimento per procedere all'eventuale aggiornamento. Occorre, quindi, dare conto dell'esito di tale valutazione annuale.

All'atto dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione (entro il mese di ottobre), il Segretario Generale in raccordo con l'OIV e con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione provvede a verificare la necessità di aggiornare il SMVP alla luce delle eventuali variazioni intervenute nel contesto interno ed esterno. Qualora quest'ultimo non presenti novità sostanziali e tali da indurre l'esigenza di rimettere mano al Sistema, l'ente esplicita tale circostanza, attraverso una Delibera di Giunta, con la quale si conferma il Sistema già vigente e ne dà comunicazione al Dipartimento della Funzione pubblica. Tale atto sarà adottato al massimo entro il 31 dicembre e, comunque, non oltre l'approvazione del Piano della *performance* relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione.

6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO

Ai fini della gestione delle attività operative di pianificazione, rilevazione, validazione, misurazione e valutazione degli obiettivi/indicatori, la Camera di commercio di Napoli si avvale della piattaforma denominata «SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO PER LE CCIAA» messo a disposizione di Unioncamere nazionale.

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

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

✓ **PLAN**, che permette la pianificazione strategica-operativa mediante la definizione di:

- ambiti strategici;
- obiettivi strategici e relativi indicatori;
- obiettivi operativi e relativi indicatori;
- obiettivi individuali;
- albero della *performance*;

✓ **DOCUMENTI**, nel quale sono stati implementati gli editor per la redazione dei seguenti documenti: Relazione previsionale e programmatica (RPP);

- Preventivo economico (ivi compreso il PIRA, Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio);
- Piano della *performance*;
- Relazione sulla *performance*;
- Relazione sulla gestione e sui risultati (che racchiude in un unico *templatedi* documento le informazioni previste dal D.P.R. 254/2005, dal D.M. 27/03/2013 e dal D.P.C.M. 18 settembre 2012.

✓ **MONITOR**, per il monitoraggio degli obiettivi e degli indicatori a essi associati, consta di una serie di funzionalità che permettono la configurazione del flusso, la rilevazione in itinere da parte delle unità organizzative preposte, la validazione da parte dei responsabili, la misurazione e la valutazione da parte dei controller (cruscotti).

✓ **REPORT**, che consente il download di reportistica inerente a obiettivi/indicatori secondo le seguenti combinazioni:

- obiettivi strategici/operativi;
- con o senza indicatori correlati;
- unità organizzative correlate

APPENDICE

A seguire le schede di valutazione del Segretario generale, dirigente, Posizione Organizzativa e Personale non dirigente

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE – SEGRETARIO GENERALE

VALUTAZIONE DEI RISULTATI				
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Peso	Indicatore Sintetico	Punteggio	PUNTEGGIO COMPONENTE
Performance Organizzativa di Ente	50	0%	0,0	0,0 / 50,0
<i>Performance Organizzativa di Area</i>				
OBIETTIVI INDIVIDUALI	Peso	Risultato	Punteggio	PUNTEGGIO COMPONENTE
Obiettivo 1	0	0%	0	
Obiettivo 2	0	0%	0	
Obiettivo 3	0	0%	0	
Obiettivo 4	0	0%	0	
Obiettivo 5	0	0%	0	
-----	0		0	
Totale	100			0,0 / 30,0

VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI				
FATTORE DI VALUTAZIONE	Peso Fattore	Valutazione fattore	Punteggio	PUNTEGGIO COMPONENTE
CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI	20			
LEADERSHIP E CAPACITÀ DIREZIONALE	30			
CAPACITÀ RELAZIONALI E DI NETWORKING	20			
CAPACITÀ DI INNOVAZIONE	20			
TRASPARENZA E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	10			
Totale	100		0,0	0,0 / 20,0

PUNTEGGIO COMPLESSIVO
0,0 / 100,0

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE – DIRIGENTI

VALUTAZIONE DEI RISULTATI				
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Peso	Indicatore sintetico	Punteggio	PUNTEGGIO COMPONENTE
Performance Organizzativa di Ente	15	0%	0,0	0,0 / 15,0
Performance Organizzativa di Area (Area ...)	40	0%	0,0	0,0 / 45,0
OBIETTIVI INDIVIDUALI	Peso	Risultato	Punteggio	PUNTEGGIO COMPONENTE
Obiettivo 1	0	0%	0	
Obiettivo 2	0	0%	0	
Obiettivo 3	0	0%	0	
Obiettivo 4	0	0%	0	
Obiettivo 5	0	0%	0	
	0		0	
Totale				0,0 / 20,0

VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI				
FATTORE DI VALUTAZIONE	Peso Fattore	Valutazione fattore	Punteggio	PUNTEGGIO COMPONENTE
CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI	20			
LEADERSHIP E CAPACITÀ DIREZIONALE	30			
ANALISI E PROBLEM SOLVING	15			
CAPACITÀ RELAZIONALI E DI NETWORKING	15			
CAPACITÀ DI INNOVAZIONE	10			
COMPLIANCE, TRASPARENZA E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	10			
Totale	100			0,0 / 20,0

PUNTEGGIO COMPLESSIVO 0,0 / 100,0

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE – POSIZIONI ORGANIZZATIVE

VALUTAZIONE DEI RISULTATI				
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Peso	Indicatore sintetico	Punteggio	PUNTEGGIO COMPONENTE
Performance Organizzativa di Ente	10	0%	0,0	0,0 / 10,0
Performance Organizzativa di Area (Area ...)	40	0%	0,0	0,0 / 40,0
OBIETTIVI INDIVIDUALI	Peso	Risultato	Punteggio	PUNTEGGIO COMPONENTE
Obiettivo 1				
Obiettivo 2				
Obiettivo 3				
Obiettivo 4				
Obiettivo 5				

VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI				
FATTORE DI VALUTAZIONE	Peso Fattore	Valutazione fattore	Punteggio	PUNTEGGIO COMPONENTE
CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI	20			
CAPACITÀ DI GESTIONE DEL PERSONALE	20			
CAPACITÀ DI INNOVAZIONE E PROBLEM SOLVING	20			
CAPACITÀ DI RELAZIONE	20			
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	20			
Totale	100		0,0	0,0 / 50,0

PUNTEGGIO COMPLESSIVO 0,0 / 100,0

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE – PERSONALE DELLA CATEGORIA D

VALUTAZIONE DEI RISULTATI				
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Peso	Indicatore sintetico	Punteggio	PUNTEGGIO COMPONENTE
Performance Organizzativa di Ente	5	0%		0,0 / 5,0
Performance Organizzativa di Area (Area ...)	25	0%		0,0 / 25,0
OBIETTIVI INDIVIDUALI				PUNTEGGIO COMPONENTE
Obiettivo 1				
Obiettivo 2				
Obiettivo 3				
Obiettivo 4				
Obiettivo 5				

VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI				
FATTORE DI VALUTAZIONE	Peso Fattore	Valutazione fattore	Punteggio	PUNTEGGIO COMPONENTE
CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA	40			
COOPERAZIONE E TEAM WORKING	10			
AUTONOMIA	10			
CAPACITA' DI ESEGUIRE I COMPITI ASSEGNATI	20			
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	20			
Totale	100			

PUNTEGGIO COMPLESSIVO 0,0 / 100,0

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE – PERSONALE DELLA CATEGORIA C

VALUTAZIONE DEI RISULTATI				
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Peso	Indicatore sintetico	Punteggio	PUNTEGGIO COMPONENTE
Performance Organizzativa di Ente	5	0%	0,0	0,0 / 5,0
Performance Organizzativa di Area (Area ...)	25	0%	0,0	0,0 / 25,0
OBIETTIVI INDIVIDUALI	Peso	Risultato	Punteggio	PUNTEGGIO COMPONENTE
Obiettivo 1				
Obiettivo 2				
Obiettivo 3				
Obiettivo 4				
Obiettivo 5				

VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI				
FATTORE DI VALUTAZIONE	Peso Fattore	Valutazione fattore	Punteggio	PUNTEGGIO COMPONENTE
CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA	40			
COOPERAZIONE E TEAM WORKING	10			
AUTONOMIA	10			
CAPACITÀ DI ESEGUIRE I COMPITI ASSEGNATI	20			
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	20			
Totale	100			0,0 / 70,0

PUNTEGGIO COMPLESSIVO 0,0 / 100,0

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE – PERSONALE DELLE CATEGORIE B e A

VALUTAZIONE DEI RISULTATI				
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Peso	Indicatore sintetico	Punteggio	PUNTEGGIO COMPONENTE
Performance Organizzativa di Ente	5	0%	0,0	0,0 / 5,0
Performance Organizzativa di Area (Area ...)	25	0%	0,0	0,0 / 25,0

OBIETTIVI INDIVIDUALI	Peso	Risultato	Punteggio	PUNTEGGIO COMPONENTE
Obiettivo 1				
Obiettivo 2				
Obiettivo 3				
Obiettivo 4				
Obiettivo 5				

VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI				
FATTORE DI VALUTAZIONE	Peso Fattore	Valutazione fattore	Punteggio	PUNTEGGIO COMPONENTE
CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA	40			
QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE	40			
CAPACITÀ DI RELAZIONE	20			
Totale	100			0,0 / 70,0

PUNTEGGIO COMPLESSIVO 0,0 / 100,0
--