



CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO  
E AGRICOLTURA DI ASTI

Versione 4.0 del 21.3.2013

**STATO REVISIONI ED ELENCO ALLEGATI**

<b>Versione Sistema</b>	<b>Motivazione</b>	<b>Provvedimento di approvazione</b>
1.0 del 22/12/2011 2.0 del 29/11/2012 3.0 del 14/12/2012 4.0 del 21/3/2013	Prima emissione Primo aggiornamento Secondo aggiornamento Terzo aggiornamento	Deliberazione di Giunta in data 22/12/2011 Deliberazione di Giunta in data 29/11/2012 Deliberazione di Giunta in data 14/12/2012 Deliberazione di Giunta in data 21/3/2013

	<b>Tipologia allegato</b>	<b>Provvedimento di adozione</b>
A	Scheda di valutazione Segretario Generale	Deliberazione di Giunta in data 14/12/2012
B1	Scheda di valutazione personale dirigente	Disposizione SG in data 15/3/2013
B2	Scheda di valutazione PO/AP	Disposizione SG in data 15/3/2013
B3	Scheda di valutazione personale	Disposizione SG in data 15/3/2013
C	Scheda di valutazione performance organizzativa	Disposizione SG in data 15/3/2013
D	Scheda di monitoraggio obiettivi e progetti	Disposizione SG in data 15/3/2013
E	Manuale per la misurazione e valutazione della performance individuale	Disposizione SG in data 15/3/2013

**INDICE**

**Premessa..... 6**

**1. La descrizione del Sistema ..... 7**

1.1 Le caratteristiche delle Camere di Commercio del gruppo associato che hanno orientato la progettazione delle funzionalità del Sistema .....8

1.2 Gli obiettivi funzionali del Sistema .....9

1.3 L’articolazione del Sistema .....11

**2. Le metodologie di misurazione e valutazione della performance organizzativa ..... 12**

2.1 L’utilità (perché misuro e valuto) e l’oggetto della misurazione e della valutazione della performance organizzativa (cosa viene misurato e valutato). .....12

2.1.1 La performance complessiva di Ente e gli ambiti di misurazione .....13

2.1.2 La performance a livello di aggregazione organizzativa e gli ambiti di misurazione .....16

2.2 Il modello e le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa (come si misura e si valuta)..... 17

2.2.1 Gli indicatori e i target .....18

2.2.2 La definizione degli obiettivi e le modalità di elaborazione, test e verifica degli indicatori e relativi target.....18

2.2.3 L’attivazione di sistemi di benchmarking .....19

2.2.4 Le metodologie per la misurazione e la valutazione degli specifici ambiti della performance organizzativa .....19

2.2.5 Il modello .....20

2.2.6 Il sistema informativo e le schede anagrafiche .....24

**3. Le metodologie di misurazione e valutazione della performance individuale..... 25**

3.1 Gli obiettivi funzionali .....25

3.2 Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale .....26

3.3 I requisiti e i principi che guidano l’impostazione metodologica della misurazione e valutazione della performance individuale .....28

3.3.1 Il collegamento tra performance organizzativa e performance individuali (D. Lgs. 150/09, art. 2).....28

3.3.2 L’utilizzo del dizionario delle competenze (D.Lgs. 150/09, art. 9, co. 1, lett. c e co. 2, lett. b)...28

3.3.3 L'individuazione di un numero limitato di obiettivi (indicatori e target) .....	28
3.3.4 L'utilizzo di descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo, scale, sistema di pesi, punteggi e relative procedure di calcolo volte all'ottenimento di un punteggio sintetico finale per valutare il grado di raggiungimento dei <i>target</i> riferiti agli obiettivi e alle competenze.....	29
3.3.5 Descrizione delle modalità di comunicazione dei risultati ai valutati e delle procedure di conciliazione (D.Lgs. 150/09, art. 7, comma 3, lett. b) .....	29
3.3.6 Modalità di utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione per lo sviluppo di piani di miglioramento individuale.....	29
3.3.7 Esplicitazione del collegamento con i sistemi incentivanti .....	29
3.3.8 Le schede di valutazione .....	29
<b>4. Il Processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>: fasi, tempi, soggetti e responsabilità (quando e chi misura e valuta).....</b>	<b>30</b>
<b>5. Le procedure di conciliazione .....</b>	<b>31</b>
<b>6. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti .....</b>	<b>31</b>
<b>7. Il processo di monitoraggio e miglioramento del Sistema .....</b>	<b>32</b>

## PREMESSA

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

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

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

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

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

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

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

Il Sistema adottato si caratterizza per la sua reale **operatività e funzionalità** e per la gradualità del suo sviluppo nelle singole Camere di commercio, avendo come obiettivo di fun-

zionamento l'attuazione dei principi delineati dalla CIVIT; in particolare il Sistema, nella sua architettura a regime, è in grado di:

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

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

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

A tale fine è stato articolato un "corpo centrale", rappresentato dal presente documento, dove sono evidenziati gli elementi "guida" del Sistema. L'articolazione di dettaglio del Sistema è demandata al Segretario Generale attraverso appositi atti privatistici.

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

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

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

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

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

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

Tutta questa impostazione normativa, cui le Camere del gruppo hanno dato in varie forme attuazione nel tempo, ha trovato conferma e rafforzamento nel DL n. 150/2009 che richiede una gestione più strutturata del ciclo di valutazione della performance dando peso rilevante ed irrinunciabile alla performance organizzativa che diventa "conditio sine qua non" per l'attribuzione di qualsivoglia incentivo e in generale per la corretta gestione dell'ente. L'assetto organizzativo delle singole Camere, ad aggiornamento pressoché costante, è quello di volta in volta rinvenibile sui rispettivi siti web.

### **LE MODALITÀ DI FUNZIONAMENTO DELL'OIV "ASSOCIATO"**

L'ambito istituzionale nel quale le Camere di commercio sono inserite dal punto di vista della contrattazione collettiva è attualmente quello delle "Regioni e Autonomie locali" che, fin dal



1999 prevedeva l'obbligo di adozione di un sistema permanente di valutazione delle prestazioni e dei risultati del personale. A seguito dell'entrata in vigore del nuovo regolamento di contabilità delle Camere di commercio (dpr n. 254/2005) il sistema di valutazione è stato inserito in un contesto più strutturato della gestione con rafforzamento del legame tra il percorso di pianificazione contabile dell'Ente e il percorso valutativo, collegando strettamente il raggiungimento di obiettivi strategici all'attribuzione di salario accessorio sotto forma di incentivi o progressioni, inserendolo in un processo di verifica periodica e finale basato anche su un puntuale e costante controllo di gestione.

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

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

## **1.2 GLI OBIETTIVI FUNZIONALI DEL SISTEMA**

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

- Misurazione e valutazione a supporto dei processi decisionali:  
la misurazione e la valutazione della *performance* costituisce il supporto ai diversi livelli (strategico ed operativo) dei processi decisionali dell'Ente Camerale fornendo dati ed informazioni in relazione tanto alle condizioni organizzative interne quanto alle condizioni ambientali esterne.
- Monitoraggio della *performance* organizzativa ed individuale:  
le attività di monitoraggio consentono di verificare gli stadi di avanzamento connessi agli obiettivi dell'Ente Camerale e di coordinare l'azione dell'Ente attraverso la definizione delle azioni e dei correttivi necessari al raggiungimento degli obiettivi stessi.
- Valutazione dei risultati:

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

- Responsabilizzazione:

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

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

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

### **1.3 L'ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA**

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

- a) la *performance* organizzativa (art.8 del Decreto), a sua volta articolata in:
  - Performance complessiva (di struttura): che afferisce alla realizzazione (in termini di risultato e modalità di raggiungimento del risultato) degli obiettivi complessivi della Camera, nel quadro della sua *mission* e degli ambiti istituzionali di intervento;
  - Performance a livello di unità organizzative: che rileva il contributo fornito alla *performance* complessiva dell'Ente da parte di ciascuna unità organizzativa.
- b) la *performance* individuale (art. 9 del Decreto), che prende in considerazione il rapporto tra i contributi portati individualmente dalle professionalità che operano all'interno dell'Ente, il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle unità organizzative di appartenenza e il grado di raggiungimento degli obiettivi complessivi dell'Ente.

## 2. LE METODOLOGIE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tale azione consente all'Ente di:

- misurare il livello di efficacia e della rispondenza dei singoli programmi attivati rispetto alle esigenze delle imprese e del territorio e, quindi, supportare più efficacemente il processo decisionale alla base dell'individuazione dei programmi;

- monitorare, in itinere, i singoli programmi al fine di intervenire in caso di sostanziali scostamenti (art. 4, co.2, lett. c), del Decreto);
  - misurare, ex post, i risultati conseguiti al fine della loro valutazione per:
    - ❖ impostare la nuova programmazione;
    - ❖ intervenire sulla struttura organizzativa per migliorare la capacità di attuare quanto previsto nella programmazione (art. 8, co. 1, lett. d) del Decreto);
    - ❖ rendicontare i risultati conseguiti rispetto a quanto pianificato (art. 4, co. 2, lett. f) del Decreto).
- c) Rispetto allo **stock dei servizi e delle attività**, attraverso i quali la Camera di Commercio traduce operativamente i programmi in azioni rivolte all'utenza esterna e a quella interna, il Sistema consente di presidiare i diversi ambiti di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa; ed in particolare il Sistema consente di misurare e valutare:
1. Rispetto ai **servizi all'utenza esterna**, che fanno riferimento in particolare alle funzioni anagrafico-certificative e di tutela del mercato (processi primari):
    - la quantità e la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati (art. 8, co. 1, lett. g) del Decreto);
    - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi (art. 8, co.1, lett. c) del Decreto);
    - l'efficienza nell'impiego delle risorse (art. 8, co.1, lett. f) del Decreto).
- Tale azione consente all'Ente di:
- misurare il livello qualitativo e quantitativo dell'erogazione (e le modalità di erogazione) dei servizi e, quindi, intervenire in caso di criticità;
  - conoscere il livello di soddisfazione delle imprese e, quindi, orientare le azioni di miglioramento sulle reali esigenze degli utenti;
  - misurare il livello di impiego delle risorse, valutandone il rapporto con i risultati conseguiti e, quindi, intervenire con delle azioni correttive in caso di criticità.
2. Rispetto agli **interventi promozionali**, che fanno riferimento in particolare alle funzioni di supporto alle imprese (progetti e attività realizzati e/o partecipati dalla Camera, nell'interesse generale delle imprese e delle economie locali):
    - la quantità e la qualità degli interventi realizzati (art. 8, co. 1, lett. g) del Decreto);
    - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi (art. 8, co. 1, lett. c) del Decreto);

- il livello previsto di assorbimento delle risorse (art. 8, co.1, lett b) del Decreto).

Tale azione consente all'Ente di:

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

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

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

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

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

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

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

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

Il Sistema consente, infine, la misurazione e la valutazione anche dell'insieme delle "condizioni di base" che garantiscono all'Ente di operare in condizioni di "equilibrio" ottimale; ed in particolare:

- le condizioni di equilibrio economico-patrimoniale,
- le condizioni di equilibrio organizzativo.

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

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

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

In relazione al livello delle unità organizzative coinvolte, il Sistema è strutturato in modo tale da consentire la misurazione della performance organizzativa relativamente alle Unità organizzative (strutture organizzative cui viene assegnata la responsabilità di raggiungere gli obiettivi stabiliti).

Rispetto a tali Unità organizzative, che realizzano i piani di azione individuati dai dirigenti di riferimento (secondo la propria competenza, mediante erogazione di servizi, realizzazione di progetti innovativi e/o di miglioramento di performance, gestione di iniziative promozionali e processi di supporto), garantendo nel contempo un adeguato equilibrio organizzativo e gestionale, il Sistema consente di misurare e valutare:

- il livello sintetico di attuazione inteso come raggiungimento dei risultati attesi dall'intera area di competenza, a livello quantitativo e qualitativo di tutte le azioni poste in essere e dei servizi erogati (art. 8, co. 1, lett. b) e g) del Decreto);
- il rispetto delle fasi e dei tempi previsti (art. 8, co. 1, lett. b) del Decreto);
- il livello previsto di assorbimento delle risorse (art. 8, co.1, lett b) del Decreto);
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi (art. 8, co. 1, lett. c) del Decreto);



- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione (art. 8, co.1, lett. d) del Decreto).

Tale azione consente di :

- misurare l'erogazione (e le modalità di erogazione) dei servizi e, quindi, intervenire in caso di criticità (art. 8, co.1, lett. c) del Decreto);
- conoscere il livello di soddisfazione delle imprese e, quindi, orientare le azioni di miglioramento sulle reali esigenze degli utenti (art. 8, co.1, lett. c) del Decreto);
- valutare il miglioramento dell'organizzazione e l'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (art. 8, co.1, lett. f) del Decreto);
- misurare il livello di impiego delle risorse, valutandone il rapporto con i risultati conseguiti e, quindi, intervenire con delle azioni correttive in caso di criticità (art. 8, co.1, lett. f) del Decreto);
- misurare il livello di efficacia e di efficienza e, quindi, intervenire sulle criticità (art. 8, co.1, lett. b) del Decreto);
- misurare, ex post, i risultati conseguiti al fine della loro valutazione per:
  - a) migliorare l'impostazione della nuova programmazione;
  - b) intervenire sulla struttura per migliorare la capacità di attuare quanto previsto nella programmazione, sia in termini di efficacia che di efficienza
  - c) conoscere il livello di soddisfazione delle imprese e, quindi, orientare le azioni di miglioramento sulle reali esigenze degli utenti (art. 8, co.1, lett. b) del Decreto);
  - d) rendicontare i risultati conseguiti rispetto a quanto pianificato (art. 4, co. 2, lett. f) del Decreto).

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

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

- a) le modalità e gli strumenti che consentono di misurare e valutare i diversi ambiti della *performance*:
  - gli indicatori, i *target* e gli obiettivi;
  - l'attivazione di sistemi di *benchmarking*;
  - le specifiche metodologie per la misurazione dei diversi ambiti della *performance* organizzativa.
- b) l'utilizzo di una impostazione che consente:
  - il coordinamento di tali modalità e strumenti con la programmazione dell'ente

- l'utilizzo delle informazioni che emergono dalla misurazione e dalla valutazione per l'attivazione di azioni di miglioramento e/o il supporto ai processi decisionali

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

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

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

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

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

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

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

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

- nella fase di definizione degli obiettivi strategici ed operativi (che vengono rappresentati nel Piano della *performance*) si individuano uno o più indicatori di *performance* con riferimento ad una o più delle tipologie descritte nel paragrafo precedente;
- al fine di costruire obiettivi, per ogni indicatore vengono definite le modalità di calcolo e le fonti dei dati.
- per ogni indicatore associato ad un obiettivo viene definito un valore *target* che rappresenta e consente la misurazione del raggiungimento dell'obiettivo medesimo.

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

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

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

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

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

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

Il confronto viene attivato attraverso comparazione con Camere di Commercio:

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

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

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

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

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

### **2.2.5 Il modello**

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

**Metodo:**

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

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

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

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

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

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

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

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

**Metodo:**

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

**Tecniche:**

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

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

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

Mentre in sede di monitoraggio periodico l'OIV non esprime un punteggio, ma solo una valutazione di medio percorso, al termine dell'esercizio ad ogni obiettivo viene assegnato un punteggio percentuale che costituisce uno degli elementi base di computo per la valutazione della performance dei dirigenti, delle posizioni organizzative e dei dipendenti.

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

**Metodo:**

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

**Tecniche:**

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

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

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

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

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

**Metodo:**

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

**Tecniche:**

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

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

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

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

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

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

**Metodo:**

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

**Tecniche:**

resoconto sugli esiti delle interazioni realizzate .

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

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

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

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

**Metodo:**

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

**Tecniche:**

analisi economiche e gestionali annuali e triennali

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

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

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

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

**Metodo:**

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

**Tecniche:**

analisi gestionali

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

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

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

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

**Metodo:**

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

**Tecniche:**

analisi gestionali

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

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

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

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

## 2.2.6 Il sistema informativo e le schede

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

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

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

Le schede e l'articolazione del sistema informativo sono riportate nel manuale adottato con atto privatistico del Segretario Generale e costituiscono allegati del Sistema di misurazione e valutazione della performance.



### **3. LE METODOLOGIE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

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

I ruoli organizzativi valutati sono i seguenti:

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

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

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

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

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

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

### **3.2 GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

#### **Segretario Generale**

- performance dell'ente nel suo complesso
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

#### **Dirigenti**

- performance dell'ente nel suo complesso
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

#### **Posizioni organizzative/alte professionalità**

- performance dell'ente nel suo complesso
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- apporto qualitativo e comportamenti organizzativi dimostrati

#### **Dipendenti**

- performance dell'ente nel suo complesso
- raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali
- apporto qualitativo e comportamenti organizzativi dimostrati

La scheda di valutazione del Segretario Generale viene approvata dalla Giunta camerale e costituisce un allegato al Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Le schede di valutazione dei dirigenti, dei titolari di posizione organizzative/alte professionalità e di tutto il personale camerale vengono adottate con atto privatistico del Segretario Generale e costituiscono allegato al Sistema di misurazione e valutazione della performance.

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

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

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

Il punteggio per la valutazione della performance organizzativa è infatti costituito da un indice che, sommato al punteggio derivante dal raggiungimento degli obiettivi individuali/di gruppo e al punteggio derivante dalla valutazione dei comportamenti organizzativi determina il punteggio complessivo che costituisce parametro per l'attribuzione della produttività e del risultato.

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

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

Il Dizionario delle competenze verrà esplicitato nel Manuale di valutazione.

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

La complessità relativa alla definizione ed alla misurazione degli obiettivi ed il fatto che essi, per loro natura, non devono individuare tutte le attività del budget ma segnalare solo quelle più rilevanti ed imprescindibili da raggiungere per una valida performance di ente, spinge verso la necessità di individuare pochi obiettivi per ogni soggetto.

Ogni dipendente valutato è associato ad almeno due obiettivi operativi, di gruppo o individuali.

Le posizioni organizzative/alte professionalità sono valutate per almeno due obiettivi individuali e/o di gruppo e per il coordinamento degli obiettivi operativi degli uffici di competenza.

I dirigenti sono valutati per almeno due obiettivi individuali e/o di gruppo e per il coordinamento degli obiettivi operativi dell'area di competenza.

I target rispondono alle caratteristiche individuate dalle linee guida Unioncamere.

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

si fa riferimento alle linee guida Unioncamere

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

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

Nei casi previsti dal capitolo 5 si possono attivare le procedure di conciliazione, con le modalità ivi previste.

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

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

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

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

Ai fini retributivi, una volta calcolato il punteggio di ogni dipendente, il meccanismo prevede, attraverso dettagliati e specifici calcoli secondo criteri predeterminati, la commisurazione dell'importo dell'incentivo in modo direttamente proporzionale alla valutazione.

**3.3.8 Le schede di valutazione**

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

#### **4. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: FASI, TEMPI, SOGGETTI E RESPONSABILITÀ (QUANDO E CHI MISURA E VALUTA)**

Questa sezione procede alla descrizione degli elementi di processo essenziali ai fini della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, sia nella fase *ex ante*, che nelle fasi *in itinere* ed *ex post*. Il Sistema comporta lo svolgimento di attività determinate secondo una cadenza temporale specifica e con strumenti e modalità adeguate, da parte dei soggetti coinvolti ai diversi livelli di responsabilità.

Sono identificati i tre macro-ambiti del Ciclo di Gestione della *Performance*, in cui intervengono la misurazione e la valutazione:

**1. Pianificazione e controllo strategico:** Vi rientrano le attività di indirizzo e la declinazione della strategia di medio e lungo periodo dell'Ente Camerale, conseguenti alla lettura e all'analisi dell'ambiente di riferimento e delle proprie condizioni organizzative. Vengono selezionati in questo ambito gli indicatori di *outcome* e *output*, su cui si basa l'attività di valutazione strategica. Gli indicatori di *outcome* hanno un orizzonte triennale (o comunque coerente con quello del mandato), gli indicatori di *output* sono declinati a livello annuale e sono funzionali al raggiungimento (nel periodo come sopra individuato) degli obiettivi di *Outcome*.

Ai sensi dell'art. 10, comma 3 del D.Lgs. 150/2009, "eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della *performance* organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno nel Piano della *performance*". Si prevede una verifica infrannuale, al termine del primo semestre dell'anno di riferimento.

**2. Programmazione e controllo:** vi rientrano le attività che l'Ente Camerale pone in essere per definire, e, quindi, monitorare, il piano di azione operativo, il rapporto tra risorse e risultati in corrispondenza di ciascuno dei propri obiettivi. All'interno dei processi di Programmazione e controllo si collocano la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa e della *performance* individuale e la relativa gestione delle risorse umane.

Per poter misurare e valutare la *performance* organizzativa e quella individuale, l'Ente Camerale traduce i propri obiettivi in set di indicatori monitorabili che, articolandosi in relazione alle specifiche linee di azione camerali, permettono di misurare l'efficienza e l'efficacia dei processi interni ed esterni il corretto utilizzo delle risorse umane e materiali nonché i risultati ottenuti (in termini di *output*) in relazione ai progetti in corso, progetti che sono opportunamente correlati a puntuali obiettivi di *outcome* e *output*.

Soggetti responsabili della definizione degli obiettivi operativi e dei relativi indicatori e *target* sono i dirigenti, le Posizioni Organizzative e i responsabili di U.O, coadiuvati dal Controllo di gestione. Il documento rappresentativo di questa fase del processo è il Piano della *Performance*, in relazione ai suoi elementi operativi e di processo.

Nel corso dell'anno si sviluppano le azioni di "controllo", inteso come guida utile a verificare, in itinere, la progressiva realizzazione degli obiettivi individuati. E' in questa fase che vengono segnalati eventuali scostamenti significativi rispetto al possibile raggiungimento dei *target* e poste in essere le necessarie azioni correttive.

Soggetti interessati a queste azioni di misurazione e valutazione sono i Dirigenti, le Posizioni Organizzative e i responsabili di U.O. coadiuvati dal Controllo di gestione.

**3. Rendicontazione e trasparenza:** i risultati dell'attività di monitoraggio vengono condivisi e resi pubblici nella c.d. fase di Rendicontazione e Trasparenza. Essa comprende le attività che l'Ente pone in essere per rappresentare il livello di *performance* raggiunto durante il periodo di riferimento e portare i propri interlocutori, interni ed esterni, a conoscenza dei risultati ottenuti, utilizzando tutti gli strumenti disponibili come ad esempio sito internet e incontri pubblici.

Fasi, tempi, soggetti e responsabilità sono descritti e disciplinati nel Manuale di valutazione della performance adottato dal Segretario Generale attraverso proprio atto privatistico.

In ogni caso, l'attribuzione dei benefici economici ha la seguente cadenza temporale:

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

## 5. LE 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. Nel caso vi siano conflitti, l'attività di conciliazione è eccezionale ed ammissibile sono nei casi in cui:

1. vi siano errori materiale nello sviluppo della procedura di valutazione;
2. vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione.

Le modalità di esperimento delle procedure di conciliazione sono disciplinate nel Manuale di valutazione adottato dal Segretario Generale.

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

Il livello di raggiungimento della *performance organizzativa* è in gran parte ricavato dalle risultanze del sistema di **controllo di gestione** integrato con i dati della **contabilità economica** dell'Ente. Il sistema informatico che verrà utilizzato per il piano della performance e per il sistema di valutazione comprenderà collegamenti alle banche dati del sistema contabile dell'ente e dai relativi flussi di dati con integrazioni anche a livello di sistema camerale (Saturno, Pareto)

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

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

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

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

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

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

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

Le versioni del Sistema verranno identificate tramite un codice che ne consente la chiara identificazione ai fini della trasparenza. Per il medesimo fine, verranno progressivamente evidenziati la tempistica di approvazione degli allegati, che saranno approvati con successivi atti e lo stato delle revisioni.

IL SEGRETARIO GENERALE  
f.to Dott.ssa Roberta Panzeri

IL PRESIDENTE  
f.to Mario Sacco



# CAMERA DI COMMERCIO DI ASTI

---

allegato A al Sistema di Misurazione e valutazione della Performance della CCIAA di Asti

## SCHEMA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

ANNO

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (elaborata dal controllo di gestione)**

INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		PESO			
		1=0,40	2=0,80	3=1,20	4=1,60
OBIETTIVO 1	<b>ECP1 - Equilibrio economico della gestione corrente</b> <b>Num:</b> Oneri correnti al netto della quota fondo perequativo <b>Den:</b> Proventi correnti al netto dei contributi per rigidità bilancio fondo perequativo Risultato in Percentuale				
	<b>ECP14 - Incidenza dei costi di funzionamento su Oneri Correnti</b> <b>Num:</b> Costi di funzionamento <b>Den:</b> Totale oneri correnti Risultato in Percentuale				
OBIETTIVO 3	<b>Raggiungimento % degli obiettivi inseriti nel Piano della performance dell'anno al quale fa riferimento la valutazione</b>				
<b>MEDIA</b>					
<b>RISULTATO SCHEDA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (max. 1,6)</b>					

**Obiettivi 1 e 2**

Risultato 1, in presenza di elementi generali costanti, il rapporto è minore o uguale al peggiore degli ultimi 3 anni  
 Risultato 2, in presenza di elementi generali costanti, il rapporto è minore della media degli ultimi 3 anni, ma non inferiore al peggiore degli ultimi 3 anni  
 Risultato 3, in presenza di elementi generali costanti, il rapporto è superiore o uguale alla media degli ultimi 3 anni, ma inferiore al migliore degli ultimi 3 anni  
 Risultato 4, in presenza di elementi generali costanti, il rapporto è superiore o uguale al migliore degli ultimi 3 anni

**Obiettivo 3**

Risultato 1	fino a 24%
Risultato 2	da 25 a 49
Risultato 3	da 50 a 74
Risultato 4	>= 75%

**SCHEDA DI VALUTAZIONE SEGRETARIO GENERALE**

PESO 0,3

OBIETTIVI INDIVIDUALI (definire almeno 2 obiettivi)						valutazione (b)					media ponderata (a x b)
	peso obiettivo (a)	indicatore	target/timing	valore a consuntivo	% di raggiungimento (da compilare solo nel caso di target)	1 = 0	2 = 0,30	3 = 0,60	4 = 0,90	5 = 1,2	
OBIETTIVO 1											
OBIETTIVO 2											
OBIETTIVO 3											
<b>MEDIA</b>											
<b>RISULTATO SCHEDA OBIETTIVI individuali (MAX 1,2)</b>											

grado di raggiungimento dell'obiettivo	
1 = 0	Totale mancato raggiungimento dell'obiettivo scostamento => 100%
2 = 0,30	obiettivo parzialmente raggiunto con scostamento => 66% e <100%
3 = 0,60	obiettivo parzialmente raggiunto con scostamento => al 33% e <66%
4 = 0,90	obiettivo parzialmente raggiunto con scostamento <= al 33%
5 = 1,20	obiettivo raggiunto

**SCHEDA DI VALUTAZIONE SEGRETARIO GENERALE**

**QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA, CAPACITA' MANAGERIALI DIMOSTRATE**

**PESO**

**0,30**

		<b>1 = 0</b>	<b>2 = 0,30</b>	<b>3 = 0,60</b>	<b>4 = 0,90</b>	<b>5 = 1,2</b>	<b>RISULTATO</b>
		comportamento org.vo ampiamente al di sotto delle aspettative	comportamento organizzativo al di sotto delle aspettative	comportamento org.vo con alcuni miglioramenti da effettuare	piena rispondenza al comportamento org.vo atteso	comportamento organizzativo superiore alle attese	
<b>PARAMETRO 1</b>	Capacità di supporto e di interpretazione delle esigenze degli organi politici e di tradurre in azioni le strategie definite						
<b>PARAMETRO 2</b>	Capacità di presidiare il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'ente e capacità di coinvolgimento degli stakeholder.						
<b>PARAMETRO 3</b>	Capacità di impartire indirizzi alla struttura e di coordinamento dei processi di lavoro trasversali per aumentare l'efficienza, l'efficacia e per garantire un maggiore livello dei servizi all'utenza						
<b>PARAMETRO 4</b>	Capacità di valutazione e di motivazione dei propri collaboratori, favorendone lo sviluppo ed il benessere organizzativo						
<b>PARAMETRO 5</b>	Capacità di adottare misure organizzative e direttive al personale che favoriscano la circolazione delle informazioni, la produttività, l'efficienza.						
<b>RISULTATO SCHEDA (MAX. 1,2)</b>							

# SCHEDA PUNTEGGIO SEGRETARIO GENERALE

obiettivi di  
performance  
organizzativa

+

obiettivi  
individuali

+

comportamenti  
organizzativi

=

RISULTATO UGUALE A

(max. 1,6)

(max. 1,2)

(max. 1,2)

(max. 4)

## RISULTATI

· Sino a 1,00	
· Da 1,01 a 2,0	
· Da 2,01 a 2,6	
· Da 2,61 a 3,2	
· Da 3,2	

retribuzione di risultato non erogabile

retribuzione di risultato pari al 25% dell'importo della retribuzione di risultato prevista nell'incarico

retribuzione di risultato pari al 50% dell'importo della retribuzione di risultato prevista nell'incarico

retribuzione di risultato pari al 75% dell'importo della retribuzione di risultato prevista nell'incarico

retribuzione di risultato pari al 100% dell'importo della retribuzione di risultato prevista nell'incarico

<b>Data di elaborazione della scheda</b>		
<b>Assegnazione obiettivi: DELIBERA n° _____ del _____</b>		
<b>Firma del Segretario Generale per presa visione ed accettazione degli obiettivi</b>		
<b>MODIFICA DEGLI OBIETTIVI</b>		
<b>Data modifica agli obiettivi</b>		
<b>Motivazione</b>		
<b>Assegnazione obiettivi: _____ n° _____ del _____</b>		
<b>Firma del Segretario Generale per presa visione ed accettazione</b>		
<b>MONITORAGGIO INTERMEDIO al 30 settembre (con dati relativi al primo semestre)</b>		
<b>Data di elaborazione della scheda</b>		
<b>Provvedimento di giunta di monitoraggio del piano della performance</b>		
<b>RENDICONTAZIONE FINALE</b>		
<b>Data di elaborazione della scheda</b>		
<b>Provvedimento di giunta di approvazione della Relazione sulla performance</b>		
<b>Data di validazione da parte dell'Organismo indipendente di valutazione</b>		
<b>Firma dell'Organismo indipendente di valutazione</b>		
<b>Per la Giunta: il Presidente</b>		
<b>Firma del Segretario Generale</b>		

# CAMERA DI COMMERCIO DI ASTI

---

allegato B1 al Sistema di Misurazione e valutazione della Performance della CCIAA di Asti

già allegato 2 alla disposizione del Segretario Generale n°18 del 15.3.2013

## SCHEMA DI VALUTAZIONE

### DELLA DIRIGENZA

ANNO

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (elaborata dal controllo di gestione)**

INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		PESO			
		1=0,40	2=0,80	3=1,20	4=1,60
OBIETTIVO 1	<b>ECP1 - Equilibrio economico della gestione corrente</b> Num: Oneri correnti al netto della quota fondo perequativo Den: Proventi correnti al netto dei contributi per rigidità bilancio fondo perequativo Risultato in Percentuale				
	<b>ECP14 - Incidenza dei costi di funzionamento su Oneri Correnti</b> Num: Costi di funzionamento Den: Totale oneri correnti Risultato in Percentuale				
	<b>Raggiungimento % degli obiettivi inseriti nel Piano della performance dell'anno al quale fa riferimento la valutazione</b>				
<b>MEDIA</b>					
<b>RISULTATO SCHEDA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (max. 1,6)</b>					

**Obiettivi 1 e 2**

Risultato 1, in presenza di elementi generali costanti, il rapporto è minore o uguale al peggiore degli ultimi 3 anni

Risultato 2, in presenza di elementi generali costanti, il rapporto è minore della media degli ultimi 3 anni, ma non inferiore al peggiore degli ultimi 3 anni

Risultato 3, in presenza di elementi generali costanti, il rapporto è superiore o uguale alla media degli ultimi 3 anni, ma inferiore al migliore degli ultimi 3 anni

Risultato 4, in presenza di elementi generali costanti, il rapporto è superiore o uguale al migliore degli ultimi 3 anni

**Obiettivo 3**

Risultato 1	fino a 24%
Risultato 2	da 25 a 49
Risultato 3	da 50 a 74
Risultato 4	>= 75%



**SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRIGENTI**

											PESO	0,3
OBIETTIVI INDIVIDUALI (definire almeno 2 obiettivi)						valutazione (b)					media ponderata (a x b)	
	peso obiettivo (a)	indicatore	target/timing	valore a consuntivo	% di raggiungimento (da compilare solo nel caso di target)	1 = 0	2 = 0,30	3 = 0,60	4 = 0,90	5 = 1,2		
OBIETTIVO 1												
OBIETTIVO 2												
OBIETTIVO 3												
<b>MEDIA</b>											<b>RISULTATO SCHEDA OBIETTIVI individuali (MAX 1,2)</b>	

grado di raggiungimento dell'obiettivo	
1 = 0	Totale mancato raggiungimento dell'obiettivo scostamento => 100%
2 = 0,30	obiettivo parzialmente raggiunto con scostamento => 66% e <100%
3 = 0,60	obiettivo parzialmente raggiunto con scostamento => al 33% e <66%
4 = 0,90	obiettivo parzialmente raggiunto con scostamento <= al 33%
5 = 1,20	obiettivo raggiunto

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRIGENTI**

**QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA, CAPACITA' PROFESSIONALI E MANAGERIALI DIMOSTRATE**

**PESO**

**0,30**

<b>1 = 0</b>	<b>2 = 0,30</b>	<b>3 = 0,60</b>	<b>4 = 0,90</b>	<b>5 = 1,2</b>	<b>RISULTATO</b>
comportamento org.vo ampiamente al di sotto delle aspettative	comportamento organizzativo al di sotto delle aspettative	comportamento org.vo con alcuni miglioramenti da effettuare	piena rispondenza al comportamento org.vo atteso	comportamento organizzativo superiore alle attese	

<b>PARAMETRO 1</b>	Capacità di innovare i processi di lavoro e l'organizzazione interna dell'Area in funzione delle competenze e/o dell'eventuale evoluzione normativa, favorendo la circolazione delle informazioni					
<b>PARAMETRO 2</b>	Livello di attuazione delle norme di trasparenza nelle materie di competenza					
<b>PARAMETRO 3</b>	Capacità di valutazione e di motivazione dei propri collaboratori, favorendone lo sviluppo ed il benessere organizzativo					
<b>PARAMETRO 4</b>	Disponibilità a collaborare con le strutture organizzative non di diretta responsabilità per soluzione di problemi organizzativi-operativi, nonché per il raggiungimento di obiettivi trasversali					
<b>PARAMETRO 5</b>	Coinvolgimento e partecipazione nelle procedure di pianificazione-programmazione e controllo camerale nel suo complesso					
<b>PARAMETRO 6</b>	Capacità di programmazione, di organizzazione dei servizi per migliorarne l'efficienza interna, di controllo dei programmi assegnati					

**RISULTATO SCHEDA (MAX. 1,2)**

## SCHEDA PUNTEGGIO DIRIGENTI

obiettivi di  
performance  
organizzativa

+

obiettivi  
individuali

+

comportamenti  
organizzativi

=

RISULTATO UGUALE A





(max. 1,6)

(max. 1,2)

(max. 1,2)

(max. 4)

### RISULTATI

· Sino a 1,00	
· Da 1,01 a 2,0	
· Da 2,01 a 2,6	
· Da 2,61 a 3,2	
· Da 3,2	

retribuzione di risultato non erogabile

retribuzione di risultato pari al 25% dell'importo della retribuzione di risultato prevista nell'incarico

retribuzione di risultato pari al 50% dell'importo della retribuzione di risultato prevista nell'incarico

retribuzione di risultato pari al 75% dell'importo della retribuzione di risultato prevista nell'incarico

retribuzione di risultato pari al 100% dell'importo della retribuzione di risultato prevista nell'incarico

Data di elaborazione della scheda

Firma dell'Organismo Indipendente di Valutazione

Provvedimento di giunta

Firma del dirigente per presa visione ed accettazione degli obiettivi

### MODIFICA DEGLI OBIETTIVI

Data modifica agli obiettivi

Motivazione

Firma dell'Organismo Indipendente di Valutazione

Provvedimento di giunta

Firma del dirigente per presa visione ed accettazione degli obiettivi

### MONITORAGGIO INTERMEDIO al 30 settembre (con dati relativi al primo semestre)

Data di elaborazione della scheda

Provvedimento di giunta di monitoraggio del piano della performance

Firma del dirigente

### RENDICONTAZIONE FINALE

Data di elaborazione della scheda

Provvedimento di giunta di approvazione della Relazione sulla performance

Firma del dirigente

# CAMERA DI COMMERCIO DI

---

allegato B2 al Sistema di Misurazione e valutazione della Performance della CCIAA di Asti

già allegato 3 alla disposizione del Segretario Generale n° 18 del 15.3.2013

## SCHEDA DI VALUTAZIONE

### POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITÀ

ANNO

Cognome e nome

AREA

POSIZIONE

DIRIGENTE RESPONSABILE  
DELLA VALUTAZIONE

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (elaborata dal controllo di gestione)**

INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		PESO			
		1=0,40	2=0,80	3=1,20	4=1,60
OBIETTIVO 1	<b>ECP1 - Equilibrio economico della gestione corrente</b> Num: Oneri correnti al netto della quota fondo perequativo Den: Proventi correnti al netto dei contributi per rigidità bilancio fondo perequativo Risultato in Percentuale				
	<b>ECP14 - Incidenza dei costi di funzionamento su Oneri Correnti</b> Num: Costi di funzionamento Den: Totale oneri correnti Risultato in Percentuale				
OBIETTIVO 3	<b>Raggiungimento % degli obiettivi inseriti nel Piano della performance dell'anno al quale fa riferimento la valutazione</b>				
<b>MEDIA</b>					
<b>RISULTATO SCHEDA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (max. 1,6)</b>					

**Obiettivi 1 e 2**

Risultato 1, in presenza di elementi generali costanti, il rapporto è minore o uguale al peggiore degli ultimi 3 anni  
 Risultato 2, in presenza di elementi generali costanti, il rapporto è minore della media degli ultimi 3 anni, ma non inferiore al peggiore degli ultimi 3 anni  
 Risultato 3, in presenza di elementi generali costanti, il rapporto è superiore o uguale alla media degli ultimi 3 anni, ma inferiore al migliore degli ultimi 3 anni  
 Risultato 4, in presenza di elementi generali costanti, il rapporto è superiore o uguale al migliore degli ultimi 3 anni

**Obiettivo 3**

Risultato 1	fino a 24%
Risultato 2	da 25 a 49
Risultato 3	da 50 a 74
Risultato 4	>= 75%

**SCHEDA DI VALUTAZIONE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITA'**

PESO

0,4

OBIETTIVI INDIVIDUALI (definire almeno 2 obiettivi)						valutazione (b)					contributo individuale al progetto (c)	media ponderata (a x b x c)
	peso obiettivo (a)	indicatore	target/timing	valore a consuntivo	% di raggiungimento (da compilare solo nel caso di target)	1=0	2=0,40	3=0,80	4=1,20	5=1,60		
OBIETTIVO 1												
OBIETTIVO 2												
OBIETTIVO 3												
<b>MEDIA</b>												
<b>RISULTATO SCHEDA OBIETTIVI individuali (MAX 1,6)</b>												

grado di raggiungimento dell'obiettivo	
1 = 0	Totale mancato raggiungimento dell'obiettivo scostamento => 100%
2 = 0,40	obiettivo parzialmente raggiunto con scostamento => 66% e <100%
3 = 0,80	obiettivo parzialmente raggiunto con scostamento => al 33% e <66%
4 = 1,20	obiettivo parzialmente raggiunto con scostamento <= al 33%
5 = 1,6	obiettivo raggiunto

contributo individuale	
nullo	0%
scarso	25%
sufficiente	50%
buono	75%
ottimo	100%

**SCHEDA DI VALUTAZIONE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITA'**

**APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO**

**PESO 0,30**

	peso (a)	valutazione (b)						media ponderata (a x b)
		1=0,20	2=0,40	3=0,60	4=0,80	5=1,00	6=1,20	
<b>PARAMETRO 1</b>	<b>Flessibilità; collaborazione interfunzionale; impegno profuso; diligenza dimostrata.</b>							
<b>PARAMETRO 2</b>	<b>Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato</b>							
<b>PARAMETRO 3</b>	<b>Gestione relazioni interpersonali</b>							
<b>PARAMETRO 4</b>	<b>Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate</b>							
<b>PARAMETRO 5</b>	<b>Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi</b>							

**RISULTATO SCHEDA (MAX. 1,2)**

I comportamenti organizzativi sono valutati secondo la seguente griglia di valori:

1 = 0,20	quasi mai o raramente
2 = 0,40	a volte, soprattutto in situazioni non complesse
3 = 0,60	a volte anche in situazioni complesse
4 = 0,80	spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario
5 = 1,00	sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario
6 = 1,20	sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa

Descrittori parametri

PARAMETRO 1	Capacità di coordinamento del personale anche in presenza di mutamenti organizzativi; offre spontaneamente gli indirizzi a supporto ed aiuto ai colleghi; dimostra assertività nello svolgimento delle proprie funzioni, nell'apprendere nuove nozioni o nuove procedure di tipo informatico comportanti una diversa organizzazione del lavoro. E' disponibile a gestire punte di lavoro del servizio, anche attraverso flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro e mediante il coordinamento di attività e procedimenti o di altro personale eventualmente assegnato. Capacità di coordinamento del personale anche in presenza di mutamenti organizzativi; offre spontaneamente gli indirizzi a supporto ed aiuto ai colleghi; dimostra assertività nello svolgimento delle proprie funzioni, nell'apprendere nuove nozioni o nuove procedure di tipo informatico comportanti una diversa organizzazione del lavoro. E' disponibile a gestire punte di lavoro del servizio, anche attraverso flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro e mediante il coordinamento di attività e procedimenti o di altro personale eventualmente assegnato. Osserva le disposizioni per l'esecuzione del lavoro impartite.
PARAMETRO 2	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale; trasmette le competenze possedute ai colleghi anche di altre funzioni; è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo
PARAMETRO 3	E' in grado di gestire relazioni interne/esterne di elevata complessità, anche con più unità organizzative; tiene rapporti collaborativi con i colleghi del servizio per l'espletamento delle funzioni attribuite; svolge i propri compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso, scadenze prossime) ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi su nuove disposizioni normative o organizzative o procedurali, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale. E' in grado di gestire e motivare i collaboratori
PARAMETRO 4	E' in grado di programmare il lavoro e di gestire il servizio, rispettando i tempi e le scadenze nell'ambito delle attività e dei procedimenti di competenza. <b>Rileva tempestivamente le attività effettuate e verifica l'adempimento da parte dei propri collaboratori.</b>
PARAMETRO 5	disponibilità e competenza dimostrate nella cura dell'intera istruttoria – in autonomia su direttive di massima del dirigente - di procedimenti e di proposte di provvedimenti anche di tipo complesso e non standard; capacità di organizzare in modo ottimale il proprio lavoro e quello dei propri collaboratori



## SCHEMA PUNTEGGIO POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITA'

obiettivi di performance organizzativa	+	obiettivi individuali	+	comportamenti organizzativi	=	RISULTATO UGUALE A
<input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>		<input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>		<input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>		<input style="width: 120px; height: 20px;" type="text"/>
(max. 1,2)		(max. 1,6)		(max. 1,2)		(max. 4)

### RISULTATI

· Sino a 1,00	retribuzione di risultato non erogabile
· Da 1,1 a 2,0	retribuzione di risultato pari al 20% dell'importo della retribuzione di risultato prevista nell'incarico
· Da 2,1 a 2,5	retribuzione di risultato pari al 40% dell'importo della retribuzione di risultato prevista nell'incarico
· Da 2,6 a 3,0	retribuzione di risultato pari al 60% dell'importo della retribuzione di risultato prevista nell'incarico
· Da 3,1 a 3,5	retribuzione di risultato pari al 80% dell'importo della retribuzione di risultato prevista nell'incarico
· Da 3,6	retribuzione di risultato pari al 100% dell'importo della retribuzione di risultato prevista nell'incarico

Data di elaborazione della scheda	
Assegnazione obiettivi: _____ n° _____ del _____	
Firma del dipendente per presa visione ed accettazione degli obiettivi	
<b>COLLOQUIO INTERMEDIO</b>	
Data effettuazione colloquio	
Considerazioni generali sullo stato di avanzamento degli obiettivi	
Obiettivo 1:	
Obiettivo 2:	
Obiettivo 3:	
Eventuali considerazioni del valutato	
Firma del dirigente	
Firma del Responsabile U.O.	
Firma del dipendente	
<b>MODIFICA DEGLI OBIETTIVI</b>	
Data modifica agli obiettivi	
Motivazione	
Assegnazione obiettivi: _____ n° _____ del _____	
Firma del dipendente per presa visione ed accettazione degli obiettivi	
<b>MONITORAGGIO INTERMEDIO al 30 settembre (con dati relativi al primo semestre)</b>	
Data di elaborazione della scheda	
Provvedimento di giunta di	
Firma del dirigente	
<b>RENDICONTAZIONE FINALE</b>	
Data di elaborazione della scheda	
Provvedimento di giunta di approvazione della Relazione sulla performance	
Data di validazione da parte dell'Organismo indipendente di valutazione	
Firma del dirigente	
Firma del dipendente	

# CAMERA DI COMMERCIO DI

---

allegato B3 al Sistema di Misurazione e valutazione della Performance della CCIAA di Asti  
già allegato 4 alla disposizione del Segretario Generale n° 18 del 15.3.2013

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

ANNO

Cognome e nome

Categoria

AREA

Servizio / Unità

DIRIGENTE RESPONSABILE  
DELLA VALUTAZIONE

**SCHEMA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (elaborata dal controllo di gestione)**

INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		PESO			
		1=0,40	2=0,80	3=1,20	4=1,60
OBIETTIVO 1	<b>ECP1 - Equilibrio economico della gestione corrente</b> Num: Oneri correnti al netto della quota fondo perequativo Den: Proventi correnti al netto dei contributi per rigidità bilancio fondo perequativo Risultato in Percentuale				
	<b>ECP14 - Incidenza dei costi di funzionamento su Oneri Correnti</b> Num: Costi di funzionamento Den: Totale oneri correnti Risultato in Percentuale				
OBIETTIVO 3	<b>Raggiungimento % degli obiettivi inseriti nel Piano della performance dell'anno al quale fa riferimento la valutazione</b>				
<b>MEDIA</b>					
<b>RISULTATO SCHEMA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (max. 1,6)</b>					

**Obiettivi 1 e 2**

Risultato 1, in presenza di elementi generali costanti, il rapporto è minore o uguale al peggiore degli ultimi 3 anni  
 Risultato 2, in presenza di elementi generali costanti, il rapporto è minore della media degli ultimi 3 anni, ma non inferiore al peggiore degli ultimi 3 anni  
 Risultato 3, in presenza di elementi generali costanti, il rapporto è superiore o uguale alla media degli ultimi 3 anni, ma inferiore al migliore degli ultimi 3 anni  
 Risultato 4, in presenza di elementi generali costanti, il rapporto è superiore o uguale al migliore degli ultimi 3 anni

**Obiettivo 3**

Risultato 1	fino a 24%
Risultato 2	da 25 a 49
Risultato 3	da 50 a 74
Risultato 4	>= 75%

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE**

PESO 0,40

OBIETTIVI DI GRUPPO O INDIVIDUALI (definire almeno 2 obiettivi)						valutazione (b)					contributo individuale al progetto (c)	media ponderata (a x b x c)
	peso obiettivo (a)	indicatore/criterio di misura/azione	target	valore a consuntivo	% di raggiungimento (da compilare solo nel caso di target)	1=0	2=0,40	3=0,80	4=1,20	5=1,60		
OBIETTIVO 1												
OBIETTIVO 2												
OBIETTIVO 3												
<b>MEDIA</b>												
<b>RISULTATO SCHEDA OBIETTIVI individuali (MAX 1,6)</b>												

grado di raggiungimento dell'obiettivo	
1 = 0	Totale mancato raggiungimento dell'obiettivo scostamento => 100%
2 = 0,40	obiettivo parzialmente raggiunto con scostamento => 66% e <100%
3 = 0,80	obiettivo parzialmente raggiunto con scostamento => al 33% e <66%
4 = 1,20	obiettivo parzialmente raggiunto con scostamento <= al 33%
5 = 1,6	obiettivo raggiunto

contributo individuale	
nullo	0%
scarso	25%
sufficiente	50%
buono	75%
ottimo	100%

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE**

**APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO**

PESO 0,40

	peso (a)	valutazione (b)						media ponderata (a x b)
		1 = 0,20	2 = 0,50	3 = 0,80	4 = 1,10	5 = 1,40	6 = 1,60	
<b>PARAMETRO 1</b> Flessibilità; collaborazione interfunzionale; impegno profuso; diligenza dimostrata								
<b>PARAMETRO 2</b> Competenze professionali, abilità specialistiche dimostrate nello svolgimento del ruolo assegnato								
<b>PARAMETRO 3</b> Gestione relazioni interpersonali								
<b>PARAMETRO 4</b> Rispetto tempi e scadenze, compreso il rispetto dei tempi di rilevazione delle attività effettuate								
<b>PARAMETRO 5</b> Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi								
<b>RISULTATO SCHEDA (MAX. 1,6)</b>								

I comportamenti organizzativi sono valutati secondo la seguente griglia di valori:

1= 0,20	quasi mai o raramente
2= 0,50	a volte, soprattutto in situazioni non complesse
3=0,80	a volte anche in situazioni complesse
4=1,10	spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario
5=1,40	sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario
6=1,60	sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa

Descrittori parametri

cat. A	
parametro 1	è disponibile ad adeguarsi alle esigenze del servizio, anche in presenza di mutamenti organizzativi; offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi; dimostra impegno e buona volontà nello svolgimento delle proprie funzioni; è disponibile a farsi carico delle punte di lavoro del servizio anche attraverso straordinario e/o flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro.

parametro 2	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale; condivide le competenze possedute con i colleghi del servizio; è in grado di affrontare situazioni critiche e di gestire imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.
parametro 3	Dimostra cordialità ed attenzione nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori; tiene rapporti collaborativi con i colleghi per l'espletamento delle funzioni attribuite; svolge i propri compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui e favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso).
parametro 4	rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione e rileva tempestivamente le attività effettuate .
parametro 5	capacità di soluzione di problemi pratici inerenti il lavoro del proprio servizio, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti.

cat. B1

parametro 1	è disponibile ad adeguarsi alle esigenze del servizio, anche in presenza di mutamenti organizzativi; offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi; dimostra impegno e buona volontà nello svolgimento delle proprie funzioni, anche nell'apprendere nuove nozioni; è disponibile a farsi carico delle punte di lavoro del servizio anche attraverso straordinario e/o flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro. Osserva le disposizioni per l'esecuzione del lavoro impartite.
parametro 2	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale; condivide le competenze possedute con i colleghi anche di altre funzioni; è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.
parametro 3	Dimostra cordialità ed attenzione nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori; tiene rapporti collaborativi con i colleghi del servizio per l'espletamento delle funzioni attribuite; svolge i propri compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale e favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso).
parametro 4	rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione e rileva tempestivamente le attività effettuate.
parametro 5	capacità di soluzione di problemi pratici inerenti il lavoro del proprio servizio, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti.

cat. B3

parametro 1	è disponibile ad adeguarsi alle esigenze del servizio, anche in presenza di mutamenti organizzativi; offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi; dimostra impegno e buona volontà nello svolgimento delle proprie funzioni, nell'apprendere nuove nozioni o nuove procedure di tipo informatico comportanti una diversa organizzazione del lavoro. E' disponibile a farsi carico e a gestire le punte di lavoro del servizio, anche attraverso straordinario e/o flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro. Osserva le disposizioni per l'esecuzione del lavoro impartite.
parametro 2	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale; trasmette le competenze possedute ai colleghi anche di altre funzioni; è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.
parametro 3	Dimostra cordialità ed attenzione nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori; tiene rapporti collaborativi con i colleghi del servizio per l'espletamento delle funzioni attribuite; svolge i propri compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso, scadenze prossime).
parametro 4	rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione e rileva tempestivamente le attività effettuate.
parametro 5	capacità di conduzione in maniera autonoma, su indicazioni di massima ricevute, di attività istruttorie non complesse, di soluzione di problemi pratici inerenti il lavoro del proprio servizio – anche senza ricorrere all'intervento dei superiori -, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti.

cat. C

parametro 1	è disponibile ad adeguarsi alle esigenze del servizio, anche in presenza di mutamenti organizzativi; offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi; dimostra impegno e buona volontà nello svolgimento delle proprie funzioni, nell'apprendere nuove nozioni o nuove procedure di tipo informatico comportanti una diversa organizzazione del lavoro. E' disponibile a farsi carico e a gestire le punte di lavoro del servizio, anche attraverso straordinario e/o flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro e mediante il coordinamento di attività e procedimenti o di altro personale eventualmente assegnato. Osserva le disposizioni per l'esecuzione del lavoro impartite.
parametro 2	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale; trasmette le competenze possedute ai colleghi anche di altre funzioni; è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.

parametro 3	Dimostra cordialità ed attenzione nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna; capacità di dialogo con interlocutori istituzionali e di accoglienza dell'utenza, di risoluzione delle problematiche manifestate anche di tipo complesso e richiedenti conoscenze tecnico-professionali; attenzione alle esigenze dei colleghi nello svolgimento del proprio lavoro, anche di altri servizi; tiene rapporti collaborativi con i colleghi del servizio per l'espletamento delle funzioni attribuite; svolge i propri compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso, scadenze prossime) ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi su nuove disposizioni normative o organizzative o procedurali.
parametro 4	rispetta i tempi e le scadenze nell'ambito delle attività e dei procedimenti di competenza e rileva tempestivamente le attività effettuate.
parametro 5	capacità di conduzione in maniera autonoma e completa, su indicazioni di massima ricevute, di attività istruttorie anche complesse, di soluzione di problemi inerenti il lavoro del proprio servizio che richiedono conoscenze tecnico-professionali – anche senza ricorrere all'intervento dei superiori -, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti.

cat. D

parametro 1	è disponibile ad adeguarsi alle esigenze del servizio, anche in presenza di mutamenti organizzativi; offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi; dimostra impegno e buona volontà nello svolgimento delle proprie funzioni, nell'apprendere nuove nozioni o nuove procedure di tipo informatico comportanti una diversa organizzazione del lavoro. E' disponibile a farsi carico e a gestire le punte di lavoro del servizio, anche attraverso straordinario e/o flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro e mediante il coordinamento di attività e procedimenti o di altro personale eventualmente assegnato. Osserva le disposizioni per l'esecuzione del lavoro impartite.
parametro 2	Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale; trasmette le competenze possedute ai colleghi anche di altre funzioni; è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.
parametro 3	E' in grado di gestire relazioni interne/esterne di media-elevata complessità, anche con più unità organizzative; tiene rapporti collaborativi con i colleghi del servizio per l'espletamento delle funzioni attribuite; svolge i propri compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso, scadenze prossime) ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi su nuove disposizioni normative o organizzative o procedurali, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale. E' in grado di gestire e motivare i collaboratori (D con struttura).
parametro 4	E' in grado di programmare il lavoro e di gestire il servizio (D con struttura), rispettando i tempi e le scadenze nell'ambito delle attività e dei procedimenti di competenza e rileva tempestivamente le attività effettuate.
parametro 5	disponibilità e competenza dimostrate nella cura dell'intera istruttoria – in autonomia su direttive di massima - di procedimenti e di proposte di provvedimenti anche di tipo complesso e non standard; capacità e disponibilità ad assumere in maniera autonoma posizioni di responsabilità – anche tipo esterno e di tipo contabile ; capacità di organizzare in modo ottimale il proprio lavoro e quello dei propri collaboratori (D con struttura).



## SCHEMA PUNTEGGIO PERSONALE

obiettivi di performance organizzativa  <input style="width: 80px; height: 30px;" type="text"/>  (max. 0,8)	+	obiettivi individuali  <input style="width: 80px; height: 30px;" type="text"/>  (max. 1,6)	+	comportamenti organizzativi  <input style="width: 80px; height: 30px;" type="text"/>  (max. 1,6)	=	RISULTATO UGUALE A  <input style="width: 150px; height: 30px;" type="text"/>  (max. 4)
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	----------------------------------------------------------------------------------------------------

### RISULTATI

Ai fini della ripartizione del premio incentivante al risultato conseguito sono assegnati i seguenti punti:

· Sino a 1,00		⇒	nessun punto	
· Da 1,1 a 2,0		⇒	20 punti	
· Da 2,1 a 2,5		⇒	40 punti	
· Da 2,6 a 3,0		⇒	60 punti	
· Da 3,1 a 3,5		⇒	80 punti	
· Da 3,6		⇒	100 punti	

La sommatoria dei punti attribuiti ai singoli dipendenti costituirà il denominatore con cui verrà suddiviso il valore del fondo destinato alla produttività e al miglioramento dei servizi. Il valore ottenuto moltiplicato per i punti conseguiti dal singolo dipendente costituisce l'importo dell'incentivante a lui erogato. Per i dipendenti con contratto a tempo parziale detto premio sarà rapportato alla percentuale di lavoro.

Data di elaborazione della scheda

Assegnazione obiettivi: \_\_\_\_\_ n° \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

Firma del dipendente per presa visione ed accettazione degli obiettivi

#### COLLOQUIO INTERMEDIO

Data effettuazione colloquio

Considerazioni generali sullo stato di avanzamento degli obiettivi

Obiettivo 1:

Obiettivo 2:

Obiettivo 3:

Eventuali considerazioni del valutato

Firma del dirigente

Firma del Responsabile U.O.

Firma del dipendente

#### MODIFICA DEGLI OBIETTIVI

Data modifica agli obiettivi

Motivazione

Assegnazione obiettivi: \_\_\_\_\_ n° \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

Firma del dipendente per presa visione ed accettazione degli obiettivi

#### MONITORAGGIO INTERMEDIO al 30 settembre (con dati relativi al primo semestre)

Data di elaborazione della scheda

Provvedimento di giunta di

Firma del dirigente

#### RENDICONTAZIONE FINALE

Data di elaborazione della scheda

Provvedimento di giunta di approvazione della Relazione sulla performance

Data di validazione da parte dell'Organismo indipendente di valutazione

Firma del dirigente

Firma del dipendente

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (elaborata dal controllo di gestione)**  
già allegato 1 alla disposizione 18 del 15.3.2013

INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA					
		1=0,40	2=0,80	3=1,20	4=1,60
OBIETTIVO 1	<b>ECP1 - Equilibrio economico della gestione corrente</b> Num: Oneri correnti al netto della quota fondo perequativo Den: Proventi correnti al netto dei contributi per rigidità bilancio fondo perequativo Risultato in Percentuale				
	<b>ECP14 - Incidenza dei costi di funzionamento su Oneri Correnti</b> Num: Costi di funzionamento Den: Totale oneri correnti Risultato in Percentuale				
OBIETTIVO 2	<b>Raggiungimento % degli obiettivi inseriti nel Piano della performance dell'anno al quale fa riferimento la valutazione</b>				
<b>MEDIA</b>					
<b>RISULTATO SCHEDA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (max. 1,6)</b>					
<b>Obiettivi 1 e 2</b>					
Risultato 1, in presenza di elementi generali costanti, il rapporto è minore o uguale al peggiore degli ultimi 3 anni Risultato 2, in presenza di elementi generali costanti, il rapporto è minore della media degli ultimi 3 anni, ma non inferiore al peggiore degli ultimi 3 anni Risultato 3, in presenza di elementi generali costanti, il rapporto è superiore o uguale alla media degli ultimi 3 anni, ma inferiore al migliore degli ultimi 3 anni Risultato 4, in presenza di elementi generali costanti, il rapporto è superiore o uguale al migliore degli ultimi 3 anni					

**Obiettivo 3**

Risultato 1	fino a 24%
Risultato 2	da 25 a 49
Risultato 3	da 50 a 74
Risultato 4	>= 75%

Report al

- Accettazione Obiettivo
- Monitoraggio intermedio al 30/09 I semestre
- Rendicontazione finale al 31/12

**SCHEDA MONITORAGGIO OBIETTIVI E PROGETTI**

CCIAA ASTI

SCHEDA DI MISURAZIONE DEGLI OBIETTIVI CONSEGUITI																										
Area Strategica (Competitività del Territorio/Ente/Imprese)																										
Obiettivo Strategico (ex Linea Strategica)																										
Programma																										
Obiettivo Operativo																										
<b>Peso</b>																										
Cronoprogramma Fasi		Attività	anno												anno											
			G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
1	Programmato																									
	Effettivo																									
2	Programmato																									
	Effettivo																									
3	Programmato																									
	Effettivo																									
4	Programmato																									
	Effettivo																									
<b>Budget</b>																										
Codice	Conto	Descrizione	Preventivo	Consuntivo	Note	<b>ATTUAZIONE OBIETTIVO</b> 1 Risultato al di sotto del target atteso 2 Risultato leggermente al di sotto del target atteso 3 Risultato Pienamente raggiunto 4 Risultato al di sopra del target atteso																				
Indicatori		Formula	Target atteso	Avvertenze e descrizione elementi della formula		RISULTATO OTTENUTO	ATTUAZIONE OBIETTIVO	NOTE																		

Allegato E al Sistema di Misurazione e valutazione della Performance della CCIAA di  
Asti

Già allegato 6 alla disposizione n° 18 del 15.3.2013

**MANUALE PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE INDIVIDUALE**

## Premessa

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito "Decreto", introducono il concetto di *performance organizzativa ed individuale*, sostituendo definitivamente il concetto di *produttività individuale e collettiva*, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29. L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione 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 diverso sistema di premialità.

Le Camere di commercio di Alessandria, Asti, Biella, Cuneo, Imperia, Savona e Vercelli hanno deciso di attuare il Ciclo della Performance attraverso una modalità "associata", elaborando lo stesso "Sistema di misurazione e valutazione della performance" (di seguito "Sistema"). Tale documento evidenzia gli elementi "guida" del modello di valutazione, rinviando a successivi atti privatistici del Segretario Generale l'adozione delle schede di valutazione e l'articolazione del "Sistema" stesso.

Il presente manuale, anch'esso elaborato congiuntamente alle consorelle aderenti al gruppo associato, declina i principi contenuti nel "Sistema" negli allegati strumenti di gestione, che saranno oggetto di revisione progressiva al fine di garantire la completa corrispondenza alla previsione normativa seguendone l'aggiornamento nel tempo:

Allegato 1: scheda di valutazione della performance organizzativa complessiva dell'Ente

Allegato 2: schede di valutazione della performance individuale del personale dirigente

Allegato 3: schede di valutazione del personale con incarico di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità

Allegato 4: schede di valutazione del personale non dirigente

Allegato 5: scheda monitoraggio obiettivi e progetti

## VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE

L'individuazione di indicatori e target per la misurazione della performance organizzativa presuppone la definizione da parte dell'organo di indirizzo politico amministrativo (Consiglio camerale) delle linee strategiche da realizzare - e della loro rilevanza e priorità - nei vari ambiti in cui si articola l'attività istituzionale dell'ente.

La definizione delle priorità da perseguire è effettuata all'inizio del mandato con la predisposizione del programma pluriennale; essa è declinata dalla Giunta camerale con la predisposizione del piano triennale della performance, ed aggiornata annualmente o al manifestarsi di eventi ed accadimenti imprevisti che ne rendano opportuna una revisione.

Le aree strategiche di intervento, individuate dalla Giunta camerale nel piano della performance, devono evidenziare l'impatto che ci si propone di conseguire rispetto ai bisogni della collettività e del territorio (*outcome*) da definirsi e misurarsi facendo riferimento a dati, parametri, indicatori predefiniti, anche avvalendosi di indagini di benchmarking.

Gli obiettivi strategici hanno un orizzonte temporale almeno pari a tre anni e presentano un livello di maggiore dettaglio per l'esercizio oggetto di programmazione, al fine di garantire una stretta correlazione con gli obiettivi operativi assegnati alle unità operative in cui si articola l'ente.

Gli obiettivi strategici definiti dall'organo di indirizzo politico sono infatti aggiornati ed articolati annualmente in programmi, obiettivi operativi ed azioni che comportano il coinvolgimento delle diverse unità organizzative in cui è articolato l'ente (*alberatura del piano delle performance*).

I programmi, gli obiettivi operativi e le azioni di cui al punto precedente devono contenere specifici riferimenti:

- a) agli obiettivi strategici che si pongono rispetto alle priorità di mandato
- b) al profilo temporale di realizzazione
- c) alle fasi di realizzazione
- d) alle risorse economiche e finanziarie assegnate
- e) a parametri ed indicatori attesi
- f) ai target che si intende perseguire
- g) alle unità operative coinvolte.

La valutazione della performance organizzativa viene sintetizzata attraverso la compilazione, entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello al quale la valutazione si riferisce e a cura della struttura interna di controllo, della scheda di cui all'allegato 1).

#### COLLEGAMENTO TRA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il collegamento tra la valutazione della performance individuale e il grado di raggiungimento degli obiettivi generali dell'ente e la performance di struttura, è garantito dal peso attribuito al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa rispetto al risultato finale del processo di valutazione.

Tale incidenza è pari al:

- 40% per il Segretario Generale e la dirigenza;
- 30% per i titolari di posizione organizzativa e le alte professionalità;
- 20% per il restante personale.

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLA DIRIGENZA E  
DEL SEGRETARIO GENERALE  
art.14 e 29 CCNL 23.12.1999 - art. 9 D.Lgs. 150/2009

Le schede di valutazione del Segretario Generale sono approvate dalla Giunta ed hanno il loro fondamento nel Sistema di misurazione e valutazione della Performance, approvato dalla Giunta stessa. A tale documento, quindi, si rinvia.

La dirigenza viene valutata annualmente dal Segretario Generale, che con proprio atto ne assegna la retribuzione di risultato.

Su proposta del Segretario Generale, entro il 31 gennaio viene adottato il Piano triennale della Performance. Gli obiettivi, la cui realizzazione costituisce presupposto per la retribuzione di risultato, sono quindi assegnati dal Segretario Generale e comunicati al valutato.

L'andamento degli obiettivi generali e individuali viene verificato di norma in occasione del monitoraggio della Relazione sulla Performance i cui risultati adottati dalla Giunta vengono trasmessi all'OIV.

A tal fine i dirigenti, ciascuno per le proprie competenze, collaborano attivamente con il Segretario Generale per l'elaborazione di report semestrali sull'andamento degli obiettivi e dei progetti coordinati, completando il resoconto delle fasi progressive:

1. entro il 30 settembre per il monitoraggio del piano della performance
2. a termine esercizio, per la relazione sulla performance e la valutazione finale

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

- adozione da parte della Giunta della Relazione sulla performance validata dall'Organismo indipendente di valutazione, che evidenzia a consuntivo, entro il 30 giugno, con riferimento all'anno precedente, la performance complessiva di struttura nonché i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati;
- giudizio positivo individuale espresso da parte del Segretario Generale, per mezzo della scheda di valutazione di cui all'allegato 2).

La valutazione della dirigenza tiene conto dei seguenti fattori:

fattore	Peso %
performance organizzativa dell'ente nel suo complesso (all. 2.b)	40
performance organizzativa dell'area di diretta responsabilità e raggiungimento di ulteriori specifici obiettivi individuali assegnati (all. 2.c)	30
qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, capacità professionali e manageriali dimostrate (all. 2.d)	30



La ponderazione dei singoli fattori è demandata alle schede di valutazione formalizzate dal Segretario Generale, in relazione agli obiettivi assegnati ed ai correlati comportamenti attesi.

La scheda di valutazione è articolata in sei sezioni:

- a) generalità del valutato;
- b) performance organizzativa dell'ente nel suo complesso: è l'allegato 1) al presente manuale, che viene comunicato ad ogni valutato, divenendo parte integrante delle schede di valutazione individuale;
- c) performance organizzativa dell'area di diretta responsabilità e raggiungimento di ulteriori specifici obiettivi individuali assegnati :  
ogni dirigente viene valutato per il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali allo stesso assegnati dal Segretario Generale (almeno due obiettivi) e per il coordinamento degli obiettivi operativi degli uffici di competenza.  
Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati viene certificato dall'Organismo indipendente di valutazione.
- d) valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, capacità professionali e manageriali dimostrate:  
la valutazione dei comportamenti organizzativi/capacità manageriali viene misurata attraverso una scala di giudizi a sua volta collegata ad una scala di valori numerici.
- e) risultato: il punteggio complessivo che costituisce parametro per l'attribuzione della retribuzione di risultato è determinato dalla sommatoria dei punteggi derivanti dalla valutazione sui singoli fattori;
- f) dati del procedimento di valutazione e firme

L'importo da corrispondere, nei limiti delle disponibilità del fondo per la retribuzione variabile dei dirigenti, è graduato in proporzione ai punti conseguiti nella valutazione, come specificato nella sezione "risultato" dell'all. 2). Non spetta alcuna retribuzione di risultato se il giudizio relativo alla performance individuale è fino a 1,00.

La valutazione del comportamento organizzativo della dirigenza e dei risultati raggiunti è effettuata di norma entro il mese di giugno e l'assegnazione della retribuzione di risultato è effettuata con atto datoriale del Segretario Generale da adottarsi di norma entro il 31 luglio dell'anno successivo a quello cui la valutazione è riferita.

Gli esiti della valutazione sono comunicati tempestivamente dal Segretario Generale al dirigente, nel corso di un apposito colloquio.

Qualora il dirigente non condivida la valutazione ottenuta potrà avvalersi delle "procedure di conciliazione" del presente documento.

## VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E ALTA PROFESSIONALITA'

I titolari di posizione organizzativa e le alte professionalità sono annualmente valutate dal Dirigente di area. L'assegnazione della retribuzione di risultato alle posizioni organizzative/alte professionalità avviene con atto del Segretario Generale, sulla base delle valutazioni individuali espresse dalla dirigenza.

A seguito dell'approvazione del Piano triennale della Performance, gli obiettivi, la cui realizzazione costituisce presupposto per la retribuzione di risultato, sono assegnati e notificati alle posizioni organizzative/alte professionalità da parte dei dirigenti competenti per area.

L'andamento degli obiettivi generali e individuali viene verificato di norma in occasione del monitoraggio della Relazione sulla Performance i cui risultati adottati dalla Giunta vengono trasmessi all'OIV.

A tal fine i responsabili, ciascuno per le proprie competenze, collaborano attivamente con i dirigenti per l'elaborazione di report semestrali sull'andamento degli obiettivi e dei progetti coordinati, completando il resoconto delle fasi progressive:

1. entro il 30 settembre per il monitoraggio del piano della performance
2. a termine esercizio, per la relazione sulla performance e la valutazione finale.

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

- adozione da parte della Giunta della Relazione sulla performance validata dall'Organismo indipendente di valutazione, che evidenzia a consuntivo, entro il 30 giugno, con riferimento all'anno precedente, la performance complessiva di struttura nonché i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati;
- giudizio positivo individuale espresso da parte del dirigente competente, per mezzo della scheda di valutazione di cui all'allegato 3).

I titolari di posizione organizzativa/alte professionalità sono valutati annualmente dai dirigenti competenti con riferimento ai seguenti fattori:

fattore	peso%
performance organizzativa dell'ente nel suo complesso (all. 3.b)	30
performance organizzativa dell'area di diretta responsabilità e raggiungimento di ulteriori specifici obiettivi individuali assegnati (all. 3.c)	40
apporto qualitativo e comportamenti organizzativi (all. 3.d)	30

La ponderazione dei singoli fattori è demandata alle schede di valutazione formalizzate dal Segretario Generale in relazione agli obiettivi assegnati ed ai correlati comportamenti attesi.

La scheda di valutazione è articolata in sei sezioni:

- a) generalità del valutato;
- b) performance organizzativa dell'ente nel suo complesso: è l'allegato 1) al presente manuale, che viene comunicato ad ogni valutato, divenendo parte integrante delle schede di valutazione individuale;
- c) performance organizzativa dell'area di diretta responsabilità e raggiungimento di ulteriori specifici obiettivi individuali assegnati:  
ogni titolare di posizione organizzativa/alta professionalità viene valutato per il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali allo stesso assegnati (almeno due obiettivi) e per il coordinamento degli obiettivi operativi degli uffici di competenza.  
Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati viene certificato dall'Organismo indipendente di valutazione.
- d) valutazione dell'apporto qualitativo e comportamenti organizzativi: la valutazione viene misurata attraverso una scala di giudizi a sua volta collegata ad una scala di valori numerici.
- e) risultato: il punteggio complessivo che costituisce parametro per l'attribuzione della retribuzione di risultato è determinato dalla sommatoria dei punteggi derivanti dalla valutazione sui singoli fattori;
- f) dati del procedimento di valutazione e firme

L'importo della retribuzione di risultato da corrispondere è graduato in proporzione ai punti conseguiti nella valutazione, come specificato nella sezione "risultato" dell'all. 3), fermo restando il valore % definito nel provvedimento di incarico entro i limiti minimi e massimi fissati dal C.C.N.L..

Non spetta alcuna retribuzione di risultato se il giudizio relativo alla performance individuale è sino a 1,00.

La valutazione del comportamento organizzativo dei titolari di posizione organizzativa/alta professionalità e dei risultati dagli stessi raggiunti è effettuata di norma entro il mese di giugno e l'assegnazione della retribuzione di risultato è effettuata con atto datoriale del Segretario Generale da adottarsi di norma entro il 31 luglio dell'anno successivo a quello cui la valutazione è riferita.

Gli esiti della valutazione sono comunicati tempestivamente dai dirigenti mediante notifica della scheda di valutazione nel corso di un apposito colloquio.

Qualora il dipendente non condivida la valutazione ottenuta potrà avvalersi delle "procedure di conciliazione" del presente documento.

## LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE

La valutazione della performance del personale è effettuata dai Dirigenti di Area e segue la stessa impostazione metodologica e tempistica sopra illustrata.

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

La valutazione delle performance del personale misura le prestazioni ed i risultati (qualitativi e quantitativi) di ciascun dipendente e tiene conto dei seguenti fattori:

fattore	peso%
performance organizzativa dell'ente nel suo complesso (all. 4.b)	20
raggiungimento obiettivi di gruppo e/o individuali (all. 4.c)	40
apporto qualitativo e comportamenti organizzativi (all. 4.d)	40

La scheda di valutazione è articolata in sei sezioni:

- a) generalità del valutato;
- b) performance organizzativa dell'ente nel suo complesso: è l'allegato 1) al presente manuale, che viene comunicato ad ogni valutato, divenendo parte integrante delle schede di valutazione individuale;
- c) obiettivi di gruppo e/o individuali: ogni dipendente è valutato per il grado di raggiungimento degli obiettivi allo stesso assegnati (almeno due obiettivi). Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati viene certificato dall'Organismo indipendente di valutazione.
- d) valutazione dell'apporto qualitativo e comportamenti organizzativi: la valutazione viene misurata attraverso una scala di giudizi a sua volta collegata ad una scala di valori numerici. I descrittori utilizzati per ogni parametro di valutazione sono differenziati in relazione alla categoria di appartenenza.
- e) risultato: il punteggio complessivo che costituisce parametro per l'attribuzione della retribuzione di risultato è determinato dalla sommatoria dei punteggi derivanti dalla valutazione sui singoli fattori;
- f) dati del procedimento di valutazione e firme

Non spetta alcuna retribuzione accessoria se il giudizio relativo alla performance individuale è sino a 1,00.

In fase di prima applicazione del Sistema di misurazione e valutazione del personale, le Camere aderenti al "gruppo associato" hanno concordato che in alternativa all'utilizzo delle sezioni dedicate alla valutazione separata del raggiungimento degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi, l'Ente possa optare per l'utilizzo di una sezione che riassume in sé la valutazione sia sul raggiungimento degli obiettivi sia sui comportamenti organizzativi che si intende valutare in corrispondenza di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali.

I progetti, i piani di attività e gli obiettivi sono approvati dalla Giunta nel contesto del piano triennale della performance con specifica declinazione annuale e vengono notificati al personale coinvolto da parte dei dirigenti competenti per area.

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

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

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

Gli esiti della valutazione sono comunicati tempestivamente dai dirigenti mediante notifica della scheda di valutazione nel corso di un apposito colloquio.

Qualora il dipendente non condivida la valutazione ottenuta potrà avvalersi delle "procedure di conciliazione" del presente documento.

## 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.

Nel caso vi siano conflitti, l'attività di conciliazione è eccezionale ed ammissibile solo nei casi in cui:

1. vi siano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione;
2. vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione.

Contro la valutazione espressa dal dirigente, la procedura di conciliazione si attiva davanti al Segretario Generale con le seguenti modalità:

- il dipendente, entro e non oltre 10 giorni dalla data di presa visione della valutazione, può presentare istanza di riesame al Segretario Generale, con facoltà di farsi rappresentare dalle OO.SS o dalla RSU. L'istanza deve essere motivata ed eventualmente corredata dai documenti a sostegno;
- il Segretario Generale comunica la richiesta del dipendente al dirigente responsabile della valutazione, assegnandogli 7 giorni per produrre le proprie controdeduzioni;

- il Segretario Generale, qualora non potesse decidere sulla base dei soli documenti prodotti, può convocare il dirigente ed il dipendente per ottenere chiarimenti, ma dovrà comunque esprimersi entro 30 giorni dalla presentazione della richiesta di conciliazione, con atto formale.

Contro la valutazione espressa dal Segretario Generale, la procedura di conciliazione si attiva davanti ad una Commissione esterna, composta da tre Segretari Generali delle altre Camere che compongono l'OIV associato, con le seguenti modalità:

- il dipendente, entro e non oltre 10 giorni dalla data di presa visione della valutazione, può chiedere l'attivazione della procedura. La richiesta, corredata da eventuali allegati, è indirizzata al Segretario Generale, con contestuale richiesta della nomina della Commissione esterna. Il dipendente ha facoltà di farsi rappresentare dalle OOSS o dalla RSU;
- entro 15 giorni dalla richiesta, il Segretario Generale comunica al dipendente la composizione della Commissione, alla quale trasmette d'ufficio l'atto del dipendente e le proprie controdeduzioni.
- Entro 20 giorni la Commissione, eventualmente sentite le parti, si pronuncia con provvedimento formale.

Contro la valutazione espressa nei confronti del Segretario Generale, lo stesso, entro 10 giorni dalla comunicazione della valutazione, può presentare istanza di riesame all'OIV, presentando memorie scritte.

Sono comunque fatti salvi gli strumenti di tutela giurisdizionale e le procedure conciliative previsti nella vigente normativa.

IL SEGRETARIO GENERALE  
f.to Dott.ssa Roberta Panzeri

IL PRESIDENTE  
f.to Mario Sacco