



# IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## AGGIORNAMENTO 2024

4	2024
Revisione	Anno

## SOMMARIO

---

PREMESSA.....	3
FONTI.....	4
1. IL SISTEMA.....	6
2. VALORE PUBBLICO E PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	8
2.1 Valore pubblico .....	8
2.2 Performance organizzativa.....	8
2.3 Metodologia adottata .....	10
2.4 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target .....	11
2.5 Monitoraggio e valutazione finale della performance organizzativa .....	15
3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	17
3.1 Principi e criteri generali .....	17
3.2 Criteri e fattori di valutazione del personale .....	19
3.2.1 Personale con qualifica dirigenziale .....	19
3.2.2 Personale incaricato di Elevata Qualificazione .....	23
3.2.3 Personale non dirigente non EQ.....	25
3.3 Monitoraggio e valutazione finale della performance individuale.....	30
3.3.1 Le fasi della valutazione .....	30
3.3.2 La valutazione negativa.....	31
3.3.3 Casi particolari.....	32
3.3.4 Valutazione ai fini delle progressioni economiche.....	32
3.4 Procedure di conciliazione .....	33
3.4.1 La procedura di conciliazione per il Personale non dirigente.....	33
3.4.2 La procedura di conciliazione per il Personale dirigente.....	34
<i>ALLEGATO 1 – FORMAT RICHIESTA AVVIO PROCEDURA DI CONCILIAZIONE.....</i>	<i>35</i>
<i>ALLEGATO 2 – FORMAT SCHEDE DI VALUTAZIONE.....</i>	<i>36</i>

## PREMESSA

---

L'art. 7 del D.Lgs. n. 150 del 27/10/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", introduce per le Pubbliche Amministrazioni la necessità di dotarsi del "SMVP" inteso come insieme coerente ed esaustivo delle metodologie, modalità e azioni attraverso le quali l'ente è in grado di pervenire in modo sistemico a misurare e valutare le performance organizzative e individuali.

In particolare, ogni amministrazione è tenuta a misurare e valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e ai singoli dipendenti (art. 3 D.Lgs. 150/2009), secondo le norme previste dal medesimo decreto e in conformità alle direttive impartite da un apposito organismo che, inizialmente era individuato nella CIVIT – Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità (poi divenuta ANAC) e, ora, nel Dipartimento della funzione pubblica (DFP).

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) stabilisce come la Camera di Commercio di Venezia Rovigo (di seguito CCIAA) misura e valuta la performance finalizzata alla generazione di valore pubblico, al miglioramento della qualità dei servizi offerti all'utenza, alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri e trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il SMV rappresenta, quindi, l'insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance che si sviluppa su due differenti, sebbene interconnessi, livelli:

- performance organizzativa, che prende in considerazione i risultati prodotti da un soggetto nel suo insieme e/o dalle singole articolazioni della sua struttura;
- performance individuale (dirigenti e personale non dirigente) che prende in considerazione il raggiungimento di specifici obiettivi ed il contributo individuale alla performance organizzativa anche in termini di comportamenti.

Fermo restando la valutazione della performance organizzativa da un lato e individuale dall'altro, quali capisaldi del processo di misurazione e valutazione, e le integrazioni con le quali con la precedente revisione si è già provveduto all'allineamento a quanto previsto dalla L. di riforma n. 124/15 e dai successivi decreti attuativi, con il presente aggiornamento si provvede ad integrare le metodologie sui seguenti aspetti:

- valorizzazione del concetto di "valore pubblico";
- collegamento della performance organizzativa del personale (dirigente e non) alla performance complessiva di Ente con graduazione commisurata al ruolo/area di appartenenza al fine di incrementare il senso di appartenenza e di condivisione della strategia;
- armonizzazione della scala di valutazione e delle relative "declaratorie";
- semplificazione degli strumenti di valutazione;
- applicazione di quanto disposto dall'art. dell'art. 4-bis del D.L. n. 13/2023 e dalla circolare n. 1 del 03/01/2024 della Ragioneria Generale dello Stato in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle fatture;

- prima applicazione di quanto previsto dalla direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione emanata il 28/11/2023 in materia di “Misurazione e valutazione della performance individuale”.

## FONTI

---

In tema di misurazione e valutazione delle prestazioni, nonché di assegnazione dei premi collegati alla produttività, occorre considerare le sotto riportate previsioni normative e contrattuali:

- Art. 18 del CCNL 1.4.1999, come sostituito dall’art. 37 comma 4 del CCNL 22.1.2004: “Non è consentita l’attribuzione generalizzata dei compensi per produttività sulla base di automatismi comunque denominati”.
- Art. 7 comma 5 del D. Lgs.165/2001: “Le amministrazioni pubbliche non possono erogare trattamenti economici accessori che non corrispondano alle prestazioni effettivamente rese”.
- Art. 37 del C.C.N.L. 22.1.2004 prevede che “I compensi destinati ad incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi devono essere corrisposti ai lavoratori interessati solo a conclusione del periodico processo di valutazione ...” e che “non è consentita l’attribuzione generalizzata dei compensi per produttività sulla base di automatismi comunque denominati”.
- Circolare Dipartimento Funzione pubblica n. 7/2008: “... i lavoratori e le lavoratrici hanno titolo ad essere valutati per l’attività di servizio svolta e per i risultati effettivamente conseguiti ed hanno titolo a percepire i compensi di produttività, secondo le previsioni dei contratti integrativi vigenti presso le Amministrazioni, solo in misura corrispondente alle attività effettivamente svolte ed ai risultati effettivamente conseguiti dagli stessi ...”.
- Art. 5 del CCNL 31.7.2009: “Le parti confermano la disciplina dei compensi per produttività dettata dall’art. 37 del CCNL del 22.1.2004, ribadendo gli ordinari principi in materia di premialità, con particolare riferimento alla natura e ai contenuti dei sistemi incentivanti la produttività e alla conseguente necessità di valutare l’apporto partecipativo dei lavoratori coinvolti negli stessi. In caso di assenza, l’apporto individuale del dipendente è valutato in relazione all’attività di servizio svolta ed ai risultati conseguiti e verificati, nonché sulla base della qualità e quantità della sua effettiva partecipazione ai progetti e programmi di produttività.”
- Art. 18 comma 2 del D. Lgs. 150/2009: “E’ vietata la distribuzione indifferenziata sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto”.
- Art. 9 comma 1 - lett. c del D. Lgs. 150/2009 (modificato dall’art. 7 del D. Lgs. 74/2017): “La misurazione e la valutazione della performance individuale... è collegata alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché, ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate”.
- Art. 19 del D. Lgs. 150/2009 “Criteri per la differenziazione delle valutazioni”: il contratto collettivo nazionale, nell’ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell’articolo 40, comma 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla

significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.

- Art. 19 bis del D. Lgs. 150/2009 (modificato dall'art. 13 del D. Lgs. 74/2017) "Partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali": 1. I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo. 2. Ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'articolo 8, comma 1, lettere c) ed e). 3. Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione. 4. I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti di cui ai commi da 1 a 3 sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione. 5. L'organismo indipendente di valutazione verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c).
- Art.80 comma 2 del CCNL 16.11.2022: "Le risorse rese annualmente disponibili ai sensi del comma 1, sono destinate ai seguenti utilizzi:
  - a) premi correlati alla performance organizzativa;
  - b) premi correlati alla performance individuale;
  - .....".
- Art.80 comma 3 del CCNL 16.11.2022: "La contrattazione integrativa destina ai trattamenti economici di cui al comma 2, lettere a), b), c), d), e), f) la parte prevalente delle risorse di cui all'art.79 comma 2 (Fondo risorse decentrate) del presente CCNL, ove stanziato, con esclusione delle lettere c), f), g) del comma 3 dell'art. 67 del CCNL 21.05.2018 e, specificatamente, alla performance individuale almeno il 30% di tali risorse".
- Art.81 del CCNL 16.11.2022: "1. Ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'ente, è attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 80, comma 2, lett. b), che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi. 2. La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi destinati al personale ai sensi del comma 1... 3. La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita. "
- Circolare Dipartimento della Funzione Pubblica del 9 gennaio 2019 contenente "Indicazioni in merito all'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance".
- Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28/11/23 "Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale".
- art. 4-bis del D.L. n. 13/2023 e circolare n. 1 del 03/01/2024 della Ragioneria Generale dello Stato in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle fatture.

## 1. IL SISTEMA

---

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del SMVP della CCIAA Venezia Rovigo. Si tratta, in particolare, di una serie di regole che l'ente si è dato per gestire:

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

In particolare, gli attori coinvolti nel Sistema possono essere idealmente classificati in tre categorie omogenee:

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

Al centro dell'intero ciclo si presenta la Performance, che si identifica nel contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che la Camera di Commercio (attraverso i singoli dipendenti, e/o gruppi di dipendenti unità organizzative e organizzazione nel suo complesso) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e alla soddisfazione da parte dell'utenza e dei propri "stakeholder" dei servizi e delle finalità relative alle competenze affidate in generale alle Camere di Commercio nella loro veste di autonomie funzionali e, nello specifico, alla Camera di Commercio di Venezia Rovigo e al suo contesto territoriale. In tal senso, quindi, la Misurazione e valutazione della Performance si estende all'intera struttura, nella sua articolazione (Ente, Aree, Servizi/Uffici, ecc.).

Di seguito una breve sintesi delle diverse fasi.

### **Programmazione strategica e operativa**

La **programmazione strategica** è il momento di partenza dell'intero processo. Essa compete agli organi di indirizzo politico e consiste nell'individuazione degli obiettivi e attività volte a promuovere e creare "valore pubblico" inteso come incremento e sviluppo in termini di benessere del territorio per la comunità dei suoi utenti che costituiscono il perimetro degli stakeholder della Camera. Essa risponde all'esigenza di orientarsi al medio-lungo periodo definendo la performance da raggiungere e indirizzando l'operato della CCIAA verso il raggiungimento di determinati livelli di efficienza, efficacia, qualità.

Tale fase si concretizza, in particolare, nell'identificazione della performance dell'ente camerale, declinata in termini di obiettivi strategici e ricomprende anche eventuali obiettivi comuni individuati da Unioncamere nazionale a livello di sistema.

Entro il primo anno dall'insediamento, il Consiglio camerale – con il supporto informativo elaborato dalla struttura camerale – definisce il Programma pluriennale o Programma di Mandato, in cui esplicita le linee e gli obiettivi strategici che intende perseguire nel corso dei cinque anni di mandato, ovvero i traguardi che l'Ente si prefigge di raggiungere per realizzare con successo la propria missione. Annualmente, entro il 31 gennaio, la Giunta in relazione alle linee e obiettivi stabiliti dal programma di mandato, definisce gli indicatori con cui misurare il grado di raggiungimento e i target correlati, ovvero i livelli attesi di performance che si desidera ottenere e li approva nell'ambito dell'apposita sezione del PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione).

La **programmazione operativa** ha una prospettiva annuale e si concretizza nella traduzione operativa della performance dell'ente camerale, espressa in termini di obiettivi operativi relativi alle attività e ai servizi prodotti dall'ente camerale e indicatori utili al controllo degli stessi.

Entro il 31 ottobre il Consiglio camerale, su proposta della Giunta, approva la Relazione Previsionale e Programmatica (RPP), documento che si qualifica come strumento di ricognizione e di aggiornamento del Programma pluriennale o di Mandato e come linea di indirizzo per la predisposizione del bilancio preventivo dell'anno di riferimento e del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) del triennio di riferimento.

Successivamente all'approvazione della RPP il Segretario Generale e i Dirigenti con il supporto della struttura di programmazione e controllo avviano le attività che danno il via al ciclo di programmazione annuale della performance e che sono finalizzate alla definizione della performance organizzativa rappresentata dagli obiettivi strategici, completi di indicatori e target per il triennio di riferimento, e dagli obiettivi operativi, collegati agli obiettivi strategici per l'anno di riferimento.

A tal fine la struttura di programmazione e controllo invia ai dirigenti, alle EQ e ai Responsabili di UO apposite schede per la raccolta delle proposte di obiettivi operativi e relativi piani di miglioramento correlati agli obiettivi strategici e alle linee operative definite nella RPP. In tale ambito vengono raccolte anche le proposte degli obiettivi individuali che dovranno essere assegnati alla Dirigenza e al personale con incarico di EQ.

Si tratta di un processo che si svolge parallelamente e in raccordo con la costruzione del Preventivo economico – budget e le successive direttive per gli obiettivi della dirigenza e all'intera struttura (compresa l'Azienda Speciale e la In House Camera Servizi) che vengono approvati rispettivamente dal Consiglio e dalla Giunta entro il mese di dicembre.

Sulla base delle proposte che vengono raccolte, la struttura di programmazione e controllo redige i cruscotti degli obiettivi strategici (Cruscotto di ente) e degli obiettivi operativi (Cruscotti di Area) con relativi indicatori e target, e previo confronto finale con la dirigenza, li inserisce nella sezione valore pubblico e performance del PIAO che viene inviata All'OIV per un preventivo confronto prima della competente approvazione della Giunta.

## **Monitoraggio intermedio e misurazione e valutazione finale**

Si rimanda alle specifiche sezioni della performance organizzativa e di quella individuale.

## 2. VALORE PUBBLICO E PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

---

### 2.1 Valore pubblico

La creazione di Valore Pubblico, «*ovvero il miglioramento del livello di benessere economico-sociale-ambientale dei destinatari delle politiche e dei servizi pubblici rispetto alle condizioni di partenza*» deve intendersi come lo scopo ultimo dell'attuazione delle politiche pubbliche volto a soddisfare i bisogni e gli interessi espressi dagli stakeholder di riferimento.

In particolare, la Camera di Commercio genera Valore Pubblico quando:

- impatta positivamente sul contesto esterno, migliorando il benessere specifico di imprese e stakeholder;
- orienta le performance organizzative di efficacia e di efficienza verso il miglioramento degli impatti;
- impatta positivamente sulla salute interna delle risorse dell'Ente, contribuendo al mantenimento e al miglioramento della salute istituzionale;
- orienta le performance individuali dei dirigenti e dei dipendenti verso il miglioramento di quelle organizzative.

Il valore pubblico si misura attraverso indicatori di impatto o outcome, con i quali esprimere l'effetto atteso o generato sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, da una politica o da un servizio rispetto alle condizioni di partenza. La definizione di indicatori di impatto presenta talune intrinseche difficoltà applicative, in quanto è necessario assicurare un equilibrio tra l'esigenza della correlazione degli indicatori con l'azione dell'Ente e la misurabilità degli indicatori.

La ridotta dimensione delle Camere di Commercio (quanto meno in termini relativi rispetto alle Amministrazioni dello Stato) e la compresenza sul territorio di una serie di altri soggetti istituzionali, rende complessa e onerosa la possibilità di enucleare l'impatto effettivo determinato dall'Ente camerale su una variabile socio-economica.

Unioncamere, a partire dal 2022, ha avviato un percorso di definizione e applicazione di una serie di indicatori comuni a tutto il sistema camerale utili anche alla definizione e misurazione del Valore Pubblico che si intende creare e che devono essere inseriti e monitorati nell'ambito del PIAO.

In attesa, quindi, di definire più compiutamente, significativi indicatori di impatto la Camera di Commercio riconduce la creazione di valore pubblico alla definizione dei seguenti obiettivi strategici:

- **obiettivi comuni di sistema**, individuati da Unioncamere Nazionale come nucleo condiviso di programmazione;
- **obiettivi specifici dell'Ente camerale**, in quanto rispondenti alle proprie peculiarità.

### 2.2 Performance organizzativa

La performance organizzativa è l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto). Afferisce quindi alla realizzazione

degli obiettivi complessivi della Camera, nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento.

In particolare, la misurazione e valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo, che culmina nella determinazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi e si colloca nell'ambito della sequenzialità scandita dal Ciclo di Gestione della Performance come fase intermedia tra la Pianificazione/Programmazione (individuazione degli obiettivi) e la successiva Rendicontazione.

La performance organizzativa della CCIAA Venezia Rovigo si articola su due livelli:

- la **performance complessiva dell'Ente** che comprende gli obiettivi comuni e gli obiettivi specifici dell'ente;
- la delle performance **di singole unità organizzative** di cui si compone l'Ente (Aree).

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

In particolare, la performance di Ente e di Area è determinata dall'indicatore sintetico ottenuto in sede di rendicontazione finale e rappresentato nella Relazione sulla performance dell'anno di riferimento, secondo il calcolo di seguito indicato:

<b>Performance complessiva di Ente (Cruscotto strategico di Ente)</b>
<p><i>Media ponderata</i></p> <p>Performance di Ente = Performance AS<sub>1</sub> + .....Performance AS<sub>n</sub> / N</p> <p>AS = Ambito Strategico</p> <p>N = numero AS</p> <p>Performance AS = vedi formula P O.S.</p>
<i>Performance Ambito Strategico (P AS)</i>
<p><i>Media ponderata</i></p> <p>P AS. = Performance OS<sub>1</sub> * peso% + .....Performance OS<sub>n</sub> * peso% / N</p> <p>OS = Obiettivo Strategico</p> <p>N = numero OS</p> <p>Performance OS = vedi formula P O.S.</p>
<i>Performance Obiettivo Strategico (P O.S.)</i>
<p><i>Media ponderata</i></p> <p>P O.S. = Performance indicatore1 * peso% + .....Performance indicatore n * peso%</p> <p>Performance indicatore n = (risultato conseguito anno t / Target anno t)*100</p>

<b>Performance a livello di Unità Organizzativa (Cruscotti operativi di Area e Aziende)</b>
<p><i>Media ponderata</i></p> <p>Performance unità organizzativa = Performance o.o.1 * peso% + .....Performance o.o. n * peso% / N</p> <p>N = numero Obiettivi Operativi associati all'Unità Organizzativa</p> <p>Performance o.o. n = vedi formula P O.O.</p>
<i>Performance Obiettivo Operativo (P O.O.)</i>
<p><i>Media ponderata</i></p> <p>P O.O. = Performance indicatore1 * peso% + .....Performance indicatore n * peso%</p> <p>Performance indicatore n = (risultato conseguito anno t / Target anno t)*100</p>

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

Vengono perciò messe a fuoco: le eventuali cause di gap tra performance programmata e performance rilevata; eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (benchmarking); informazioni integrative di carattere economico-contabile; mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle performance rilevate. La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento della CCIAA.

## 2.3 Metodologia adottata

La CCIAA Venezia Rovigo ha scelto di adottare la metodologia Balanced Scorecard, in continuità con le esperienze delle due ex Camere accorpate che la avevano entrambe avviata, come principale strumento per la Misurazione e Valutazione della performance organizzativa, al fine di rispondere alle esigenze normative e al fine di garantire efficacia nel processo di gestione della performance. Nello specifico, la metodologia BSC, garantisce:

- **Ottica multidimensionale**  
 Descrizione e misurazione della performance in relazione alle differenti dimensioni della stessa al fine di evitare la miopia nel processo di valutazione.
- **Centralità della Strategia**  
 Descrizione della Strategia attraverso la mappa strategica (pluriennale ed annuale) esplicitando il "legame" che sussiste tra i bisogni della collettività, missione istituzionale, priorità politiche, aree strategiche, obiettivi strategici, piani operativi e indicatori dell'Ente (Albero della Performance) per una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione.
- **Integrazione tra gestione strategica, gestione operativa e responsabilizzazione risultati**  
 Chiara definizione dei contributi dei singoli titolari di Centri di responsabilità nella realizzazione degli obiettivi strategici di ente. Tramite il cascading i dirigenti e il personale delle diverse unità organizzative sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili, poiché collegati al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo.
- **Analisi degli scostamenti**  
 Attraverso lo sviluppo di un cruscotto strategico è possibile ottenere una valutazione e una rappresentazione integrata ed esaustiva del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione di eventuali scostamenti in modo da consentire eventuali interventi correttivi.

In particolare, in relazione alla suddetta metodologia, in tutte le fasi e strumenti di implementazione (Mappa Strategica – Cruscotti) la strategia e gli obiettivi sono declinati secondo le quattro prospettive di analisi di seguito indicate:

<b>Prospettiva Imprese, cittadini e Istituzioni</b>	Tale prospettiva è orientata a misurare il grado di soddisfazione delle imprese, delle associazioni di categoria e dei cittadini, ed in generale di tutti gli stakeholders, valutando la capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti e di soddisfarli. In una situazione in cui la definizione delle strategie deve tener conto dei vincoli politici e
---	--

	giuridici ma anche delle esigenze dei diversi portatori di interesse, che normalmente sono in competizione tra di loro. La vera sfida non è, infatti, solo quella di posizionare al vertice della BSC i soggetti per i quali l'azienda opera, ma anche di stabilire obiettivi di outcome.
Prospettiva Processi interni e qualità	La prospettiva è volta ad individuare il grado di efficienza ed efficacia col quale l'Ente gestisce e controlla i processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti e alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici. In una PA in cui i processi interni sono in molti casi un ostacolo alla flessibilità della macchina organizzativa, alla domanda di servizi, all'equità, ai bisogni, la gestione efficace di tale prospettiva può favorire meccanismi virtuosi in grado di migliorare in maniera sostanziale l'erogazione di servizi agli stakeholders di riferimento.
Prospettiva Apprendimento, crescita e organizzazione	Strettamente connessa alla innovazione di processo e all'apprendimento che consentono uno sviluppo globale dell'organizzazione in termini di: capacità e competenze del personale, motivazione, responsabilizzazione e coinvolgimento del personale, sistema informativo, potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto.
Prospettiva Economico- finanziaria	Tale dimensione è orientata a valutare la gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, principale standard di riferimento per la valutazione delle capacità del management di fornire servizi efficaci secondo livelli di efficienza sostenibili, perseguendo politiche di ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi a sua volta permette il monitoraggio di quello aspetto economico-finanziario in relazione alla programmazione strategica.

## 2.4 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

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

### OBIETTIVI

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

Si distingue tra:

- ✓ **OBIETTIVI STRATEGICI**, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli assi prioritari d'intervento stabiliti dagli organi di indirizzo politico dell'ente.
- ✓ **OBIETTIVI OPERATIVI**, che declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività delle amministrazioni.
- ✓ **OBIETTIVI GENERALI O OBIETTIVI COMUNI**. Nel caso delle CCIAA assumono una particolare rilevanza obiettivi e indicatori di sistema, relativi al perseguimento delle finalità fondamentali e delle linee strategiche del sistema camerale nel suo complesso, nonché il contributo dei singoli enti a tali obiettivi. Tali obiettivi sono definiti da Unioncamere nazionale attraverso apposita delibera approvata dal Comitato di Presidenza e vengono periodicamente aggiornati.

## COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI

Il raggiungimento degli obiettivi strategici viene misurato e valutato solo attraverso gli indicatori a esso afferenti, a prescindere dai sottostanti obiettivi operativi. In particolare la performance dell'Obiettivo Strategico è determinata dalla media aritmetica ponderata della *performance* raggiunta ed espressa dagli indicatori al medesimo associati.

Il collegamento tra Obiettivi Strategici e Obiettivi Operativi è comunque assicurato dalla costruzione di quest'ultimi con indicatori e target che sono strettamente connessi e in relazione con quelli dell'Obiettivo Strategico.

## INDICATORI

Sono parametri, di carattere fondamentale quantitativo, che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi.

Gli indicatori si raggruppano nelle seguenti tipologie:

- a) **Indicatori di output**, funzionali a verificare la capacità delle risorse impiegate e delle attività poste in essere a raggiungere gli obiettivi proposti; tipicamente sono relativi a rapporti alfanumerici in grado di verificare in quale misura sono stati raggiunti gli obiettivi.
- b) **Indicatori di efficienza ed economicità**, forniscono un giudizio sulle modalità di svolgimento dei singoli processi poiché pongono in relazione i risultati raggiunti e le risorse impiegate (capacità di erogare un servizio (output) impiegando la minor quantità di risorse; dato un certo livello di input, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output possibile).
- c) **Indicatori di efficacia**, impiegati per misurare la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcolano rapportando i risultati raggiunti agli obiettivi predefiniti.
- d) **Indicatori di qualità (erogata e percepita)**, funzionali alla verifica del livello di corrispondenza delle prestazioni rispetto a standard di riferimento (qualità erogata), oppure in grado di valutare il livello di rispondenza dei servizi erogati alle aspettative dell'utenza (qualità percepita).
- e) **Indicatori di impatto (outcome)**, cioè indicatori di impatto e di efficacia esterna delle politiche, sono funzionali a verificare le ricadute del risultato prodotto mediante le attività realizzate in termini di soddisfazione dei bisogni espressi dai diversi stakeholders e a misurare l'impatto sociale delle misure politiche messe in atto
- f) **Indicatori di benchmarking**, per confrontare alcune tipologie di processo con realtà simili, all'interno del sistema camerale.

Per ciascun indicatore definito per la misurazione della performance vengono esplicitati, all'interno del sistema informatico utilizzato per la gestione della Balanced Scorecard, gli elementi fondamentali della scheda anagrafica dell'indicatore:

- l'oggetto della misurazione;
- la fonte del dato (manuale o automatizzata);
- il referente responsabile del reperimento del dato e del caricamento;
- l'integrazione con altri sistemi adottati per la misurazione della performance: utilizzo indicatori sistema benchmarking e del sistema gestione qualità.

A partire dalla programmazione 2017 l'ente ha introdotto per la quasi totalità degli obiettivi strategici un indicatore di customer di soddisfazione degli utenti/stakeholders. La misurazione dell'indicatore impatta quindi sul risultato dell'obiettivo strategico e sulla performance complessiva finale dell'Ente. Tale previsione rappresenta un primo strumento con il quale si

garantisce la partecipazione degli utenti finali alla valutazione della performance organizzativa così come disposto dagli art.li 7, 8 e 19-bis del decreto 150/2009.

## MISURE

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

## TARGET

I Target individuano i livelli attesi di *performance* che si desidera ottenere ai fini del raggiungimento di un obiettivo (tale raggiungimento viene misurato attraverso gli indicatori).

Se il target è costituito da una data, la metodologia della BSC consente di fissare un livello di tolleranza, che determina una diminuzione della percentuale di raggiungimento, proporzionale al ritardo nel conseguimento dello stesso. Il livello di tolleranza è profilabile in maniera differenziata per ogni indicatore, in base alla programmazione annuale.

## MARGINI DI TOLLERANZA

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

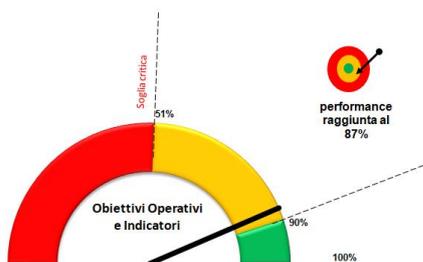
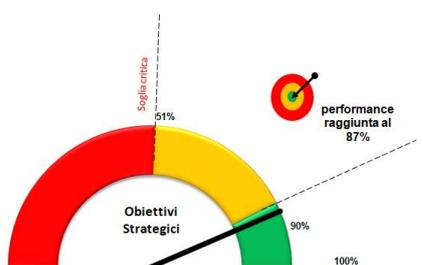
- per gli obiettivi strategici: 15%;
- per gli obiettivi operativi: 10%;
- per gli indicatori: 10%.

Una *performance* che superi positivamente il target atteso ed il relativo margine di tolleranza costituirà un punto di attenzione nella identificazione del target negli anni successivi.

## SOGLIE CRITICHE

Sono altresì definite le soglie critiche sotto alle quali gli obiettivi/indicatori sono considerati come assolutamente non raggiunti:

- per gli obiettivi strategici:  $\leq 50,99\%$
- per gli obiettivi operativi:  $\leq 50,99\%$
- per gli indicatori:  $\leq 50,99\%$ .



Obiettivi Strategici			
	% performance	Obiettivo	Range
Grado di raggiungimento	Fuori target	Non raggiunto	$\leq 50,99\%$
	Critico	Parzialmente raggiunto	$=51\%<85\%$
	In linea	Raggiunto	$\geq 85\%$

Obiettivi Operativi e Indicatori			
	% performance	Obiettivo	Range
Grado di raggiungimento	Fuori target	Non raggiunto	$\leq 50,99\%$
	Critico	Parzialmente raggiunto	$=51\%<90\%$
	In linea	Raggiunto	$\geq 90\%$

## AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Così come definito dalla normativa e dalle indicazioni Civit/ANAC ancora vigenti, il SMVP della performance organizzativa è strutturato al fine di ricoprire, in modo trasversale ed integrato gli ambiti della performance richiamati dall'art. 8 del novellato D.lgs. 150/09.

Si espone di seguito una breve sintesi dei principi ai quali tende il SMVP della Camera di Commercio, il cui rispetto diventa elemento cardine e di guida per lo sviluppo di una gestione orientata alla performance.

Ambiti - ex art 8 D.Lgs 150/2009	Elementi da misurare attraverso appositi indicatori
a) L'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività	Grado di attuazione delle strategie e livello di soddisfazione dei portatori di interessi
b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse	Grado di raggiungimento obiettivi programmati
c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi dell'Ente
d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi	Modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione dei processi e delle competenze professionali
e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con il territorio e i soggetti interessati
f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti	Ottimizzazione del rapporto tra risorse e risultati, contenimento e riduzione dei costi
g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Rispetto del livello di standard definito nella carta dei servizi e nell'ambito del sistema di gestione della qualità (ISO 9001:2015)
h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	Gradi di realizzazione degli obiettivi del Piano di azioni positive

## 2.5 Monitoraggio e valutazione finale della performance organizzativa

Il SMVP della Camera di Commercio Venezia Rovigo, prima della misurazione e della valutazione finale della performance organizzativa, prevede una fase di monitoraggio intermedio che consente di verificare, in corso d'anno, se e in che modo l'ente è orientato verso il conseguimento della performance attesa. La CCIAA Venezia Rovigo effettua il monitoraggio intermedio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

Il monitoraggio è coordinato dalla Struttura Tecnica Permanente (Programmazione e controllo) che, di norma, entro il mese di giugno avvia la rilevazione.

La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal Dirigente che sono responsabili della rilevazione e rispondono dell'attendibilità dei dati. La validazione dei dati è, invece, competenza del Dirigente o della EQ, i quali possono facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.

Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di apposite Schede di monitoraggio inviate ai Responsabili della rilevazione per la raccolta dei dati.

La Struttura Tecnica Permanente cui fa capo la programmazione e il controllo di gestione effettua, ove possibile, riscontri sull'attendibilità e congruità dei dati e, entro il mese di luglio, previo confronto con il dirigenti e/o le EQ procede all'elaborazione delle risultanze degli indicatori per ciascun obiettivo e alla redazione dei report, ai diversi livelli con cui sono stati costruiti i cruscotti di programmazione (di Ente, di Area dirigenziale, e individuali), al fine di assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento.

I report/cruscotti di monitoraggio vengono, quindi, sottoposti all'attenzione dell'O.I.V. che, in apposito incontro con la dirigenza verifica i risultati raggiunti e le eventuali proposte di modifica/integrazione al fine di consentire, se condivise, l'attivazione in modo tempestivo dei necessari interventi correttivi. Si attiva, in questo modo, un processo di feed-back o di retroazione che consente al sistema di autoregolarsi.

Le risultanze del monitoraggio intermedio, entro e non oltre il mese di settembre, sono portate alla Giunta per l'approvazione delle eventuali modifiche delle quali, sensi dell'art. 6<sup>1</sup> del D.Lgs 150/2009, si tiene conto in sede di redazione della Relazione sulla performance da sottoporre alla validazione dell'OIV.

La consuntivazione finale degli obiettivi organizzativi e individuali avviene con la misurazione e valutazione del raggiungimento degli stessi secondo la metodologia prevista dal presente sistema e tenuto conto che:

- la misurazione consiste nella quantificazione del livello di raggiungimento finale degli obiettivi misurati attraverso indicatori ;

---

<sup>1</sup> art. 6 del D.Lgs. 150/2009 "Gli Organismi indipendenti di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione."

- la valutazione si riferisce all'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori di riferimento (target).

La rilevazione finale viene coordinata dalla struttura di programmazione/controllo che, con le medesime modalità e strumenti previsti per il monitoraggio intermedio, l'avvia entro e non oltre il mese di aprile e la conclude non oltre il mese di maggio con la redazione della medesima reportistica prevista per il monitoraggio intermedio (Cruscotti di Ente, Cruscotti di Area e Cruscotti obiettivi individuali Dirigenti e EQ) la quale confluisce nella Relazione sulla performance.

Nell'ambito del processo di misurazione si inserisce quello di valutazione con il quale si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione e si attribuisce loro un significato, esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di performance conseguiti e programmati. A consuntivo, il mancato o parziale raggiungimento di un obiettivo, determinato da variabili esterne o comunque non strettamente collegabile a responsabilità dell'amministrazione o delle aree, potrà essere motivato al fine di valutare se equipararne l'esito raggiunto a un pieno conseguimento dello stesso.

In particolare, ai fini della valutazione dei risultati finali a livello Strategico, operativo e individuale, prima dell'approvazione da parte della Giunta della Relazione sulla performance, i Cruscotti ai diversi livelli (Ente – Area - Individuali) sono inviati all'OIV che in apposito incontro analizza le risultanze anche alla luce di ulteriori fattori, forniti da ciascun Dirigente, che possono essere intervenuti quali:

- cause di eventuali scostamenti, negativi o eccessivamente positivi, tra i risultati ottenuti e quelli programmati;
- fattori esterni intervenuti nel corso dell'anno utili a contestualizzare i risultati ottenuti.

Della valutazione si dà conto nel verbale dell'incontro e nell'apposita sezione della Relazione sulla performance nel testo che sarà approvato dalla Giunta per il definitivo invio all'OIV per la validazione finale.

Infine, in sede di applicazione dei risultati finali e fatto salvo quanto previsto al paragrafo 3.3.2. "La performance negativa", ai fini dell'erogazione del salario accessorio (Indennità di risultato e produttività) si tiene conto dei pesi previsti per ciascuna fattispecie e delle soglie di raggiungimento come di seguito indicato:

	RISULTATI			COMPORTEMENTI E COMPETENZE			
	Performance di Ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali	valutazione competenze e comportamenti professionali e organizzativi	valutazione contributo quali/quantitativo al raggiungimento della performance di Ente/Area/UO	valutazione da parte dei propri collaboratori (dal basso)	
Segretario Generale	20%	15%	40%	15%		10%	100%
Dirigenti	15%	20%	40%	15%		10%	100%
Personale con incarico EQ	10%	90%	40%	60%			200%
Istuttori e Funzionari (ex C e D)	5%	95%		40%	60%		200%
Operatori e Operatori esperti (ex A e B)	3%	97%		40%	60%		200%
	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			PERFORMANCE INDIVIDUALE			

Componente organizzativa		
Ambito	% raggiungimento	Valutazione finale
Performance complessiva di Ente	<=50,99%	0%
	tra 51% e 84,99%	in % al grado di raggiungimento
	>=%	100%
Performance complessiva di Area	<=50,99%	0%
	tra 51% e 89,99%	in % al grado di raggiungimento
	>=90%	100%

### 3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è definita come il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di comportamenti agiti, nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione.

Scopo primario che si intende perseguire attraverso l'implementazione di SMVP è quello di evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'organizzazione premiando, la performance realizzata, con sistemi incentivanti e contribuendo, in tal modo, a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole al perseguimento delle finalità dell'Ente chiarendo a ciascuno le aspettative in termini di risultati e comportamenti finalizzati anche allo sviluppo di capacità professionali e manageriali.

Il sistema di valutazione del personale è viene quindi articolato in modo da promuovere il merito e il miglioramento della performance, evitando la distribuzione di incentivi in maniera indifferenziata, ponendo in evidenza il contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'organizzazione e contribuendo, in tal modo, a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole al perseguimento delle finalità dell'Ente.

Sono oggetto di valutazione individuale:

- il Segretario Generale
- i Dirigenti
- le Posizioni di Elevata Qualificazione (EQ)
- i dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche.

#### 3.1 Principi e criteri generali

La valutazione della performance individuale della CCIAA Venezia Rovigo si ispira ai seguenti principi:

- predeterminazione degli obiettivi;
- motivazione del giudizio;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- partecipazione al processo da parte del valutato.

e si pone le seguenti finalità:

- indirizzare l'azione dirigenziale verso il conseguimento degli obiettivi strategici dell'Ente, discendenti dall'attività di pianificazione strategica e programmazione operativa;

- stimolare il miglioramento costante delle performance dell'ente, mediante il rafforzamento del contributo dirigenziale al risultato complessivo della Camera;
- esplicitare per ciascun dirigente responsabilità e impegni connessi con la programmazione annuale;
- orientare l'impegno individuale e le risorse professionali verso obiettivi di breve e lungo periodo della Camera di Commercio;
- promuovere il merito e il miglioramento della performance individuale, evitando la distribuzione di incentivi in maniera indifferenziata.
- favorire la crescita professionale delle persone, attraverso l'individuazione dei propri punti di forza e di debolezza;
- migliorare la performance complessiva, anche con il supporto di specifici interventi formativi;
- sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori;
- valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente;
- facilitare il confronto e il dialogo fra dirigenti e collaboratori;
- migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;
- sostituire la logica dell'adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;
- responsabilizzare a tutti i livelli;
- garantire il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo;
- correlare l'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

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

- risultati
- comportamenti e competenze

La prima componente (risultati) presenta una sorta di relazione diretta rispetto alla posizione ricoperta nella scala gerarchica dell'ente, nel senso che, man mano che si prendono in considerazione dipendenti caratterizzati da inquadramenti professionali più elevati, assume un maggiore rilievo nella valutazione di essi il grado di raggiungimento dei risultati; ciò risponde all'ovvia motivazione che, se un soggetto ha responsabilità e compiti direttivi, è più corretto valutarlo sugli effetti concretamente determinati dalle sue azioni.

In particolare, ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale, la componente risultati è applicata al personale dirigente e al personale con incarico di EQ, mentre, per il personale non dirigente e non EQ la stessa viene applicata solo con riferimento alla performance organizzativa.

Per converso, i comportamenti rappresentano la componente fondamentale di valutazione per il personale inquadrato nelle aree meno elevate, in quanto espressione, come detto, del proprio apporto al grado di conseguimento dei target di risultato definiti.

L'incidenza della componente "risultati" e della componente "Comportamenti e competenze" è quindi differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale (in relazione ai diversi ruoli ricoperti), come di seguito indicato:

	RISULTATI			COMPORTAMENTI E COMPETENZE			
	Performance di Ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali	valutazione competenze e comportamenti professionali e organizzativi	valutazione contributo quali/quantitativo al raggiungimento della performance di Ente/Area/UO	valutazione da parte di propri collaboratori (dal basso)	
Segretario Generale	20%	15%	40%	15%		10%	100%
Dirigenti	15%	20%	40%	15%		10%	100%
Personale con incarico EQ	10%	90%	40%	60%			200%
Istuttori e Funzionari (ex C e D)	5%	95%		40%	60%		200%
Operatori e Operatori esperti (ex A e B)	3%	97%		40%	60%		200%

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
PERFORMANCE INDIVIDUALE

In particolare, la valutazione dei risultati, avviene in funzione:

- di una quota di performance organizzativa riconducibile al soggetto valutato, riferita all'Ente e all'Area di appartenenza (SG, Dirigenti, EQ, personale);
- di un insieme selezionato di obiettivi desunti dal piano della Performance e/o obiettivi extra che vengono così a connotarsi come individuali in quanto direttamente riferiti ai singoli (SG, dirigenti e EQ).

La valutazione dei comportamenti avviene in base ad una serie definita di criteri, riportati nei paragrafi che seguono. Per il Segretario Generale, dirigenti il calcolo è fatto su base 100, mentre per il personale con incarico di EQ e per il personale non dirigente e senza incarico di EQ, il calcolo è fatto su base 200 (100 punti componente organizzativa e 100 componente individuale).

## 3.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

Nel seguito vengono descritti i criteri e i fattori impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale (SG, dirigenti, PO, altri dipendenti) da parte della CCIAA.

### 3.2.1 Personale con qualifica dirigenziale

L'architettura del sistema di misurazione e valutazione della performance del personale Dirigente, comprensivo del Segretario Generale, alla quale si collega l'erogazione delle relative indennità di risultato, si articola come di seguito indicato:

Ambito/Obiettivi	Peso %	
	Segretario Generale	Dirigenti
Obiettivi Strategici di Ente	20%	15%
Obiettivi dell'Area dirigenziale di competenza	15%	20%
Obiettivi individuali	40%	40%
Valutazione comportamenti	15%	15%
Valutazione 360° (valutazione dal basso)	10%	10%
<b>Totale peso %</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### **Obiettivi di Ente e di Area di diretta responsabilità (peso 35%)**

Ai fini della misurazione del raggiungimento degli Obiettivi di Ente viene preso in considerazione l'Indicatore Sintetico di Risultato della performance del Cruscotto Strategico di Ente e del Cruscotto operativo dell'Area di diretta responsabilità approvati nell'Ambito del PIAO relativo al periodo di valutazione, e così come validati nelle risultanze finali dall'OIV nella relativa Relazione sulla performance. Le relative metodologie di misurazione e valutazione sono riportate al paragrafo 2.2 "Performance organizzativa".

### **Obiettivi individuali (peso 40%)**

In generale, gli obiettivi individuali del Dirigente vengono individuati in coerenza con le linee di indirizzo che annualmente la Giunta approva con specifico provvedimento, successivamente all'approvazione del preventivo economico. Devono riguardare attività/progetti legati ad azioni specifiche del Dirigente che il medesimo pone in essere nell'esercizio delle responsabilità connesse al proprio ruolo. Essi possono, altresì, essere determinati in applicazione di specifiche norme di legge e/o direttive che ne determinano peso e contenuti, ovvero da un insieme selezionato di obiettivi desunti dalla sezione "Valore pubblico e performance" del PIAO che vengono così a connotarsi in questo contesto come individuali. A ciascun obiettivo viene attribuito uno specifico peso.

### **Comportamenti (peso 25%).**

La valutazione dei comportamenti e delle capacità manageriali del dirigente attengono alle conoscenze, capacità, abilità e attitudini dimostrate da ciascun dirigente per meglio svolgere il proprio ruolo all'interno della struttura. Tale valutazione viene correlata per il 15% alla valutazione dei comportamenti manageriali che tiene conto anche della capacità di valutazione dei propri collaboratori, e per il 10% da una valutazione effettuata dal basso dal personale dipendente (valutazione dal basso). Di seguito le specifiche:

#### **- Capacità/comportamenti manageriali (peso 15%)**

Tabella capacità/comportamenti personale DIRIGENTE	
1	Capacità di interpretare le direttive degli organi di governo della CCIAA e di tradurre in azioni le linee strategiche definite
2	Capacità di programmazione, organizzazione, individuazione delle priorità e controllo dei risultati conseguiti (presidio del ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ente)
3	Capacità di ricercare, promuovere e gestire innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano un miglioramento dell'azione amministrativa in termini di produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza
4	Capacità di innovare i processi di lavoro e l'organizzazione dell'Ente in funzione delle nuove competenze e dell'evoluzione normativa
5	Correttezza, lealtà nella partecipazione attiva alla gestione dell'Ente
6	Capacità di impartire indirizzi alla struttura operativa e di coordinare i processi di lavoro trasversali al fine di incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti all'utenza
7	Motivazione e sviluppo dei collaboratori, capacità di costruire un clima favorevole orientato al miglioramento continuo
8	Attitudine a rappresentare un autorevole punto di riferimento comunemente riconosciuto da parte dei propri collaboratori e degli amministratori nonché a guidare la struttura alla realizzazione degli obiettivi preposti

Tabella capacità/comportamenti personale DIRIGENTE	
9	Capacità di progettare, attuare e monitorare azioni coerenti con i principi generali in materia di trasparenza e anticorruzione e di osservare e far osservare le regole ed i principi del Codice di comportamento dell'Ente
10	Capacità di valutare i propri collaboratori anche con una significativa differenziazione dei giudizi

Ciascun comportamento/capacità, è oggetto di specifica valutazione. In particolare ad ogni capacità/competenza oggetto di valutazione viene assegnato un giudizio di carattere qualitativo che consente di arrivare ad un punteggio sintetico dal punto di vista quantitativo. Ciò avviene secondo la scala di valutazione di seguito riportata:

Declaratorie	Giudizio	Valutazione	Paramet.ione %
I comportamenti sono pregevoli	Eccellente	10	100%
	Ottimo	9	90%
I comportamenti sono più che adeguati	Buono	8	80%
	Discreto	7	70%
I comportamenti sono adeguati	Sufficiente	6	60%
I comportamenti sono parzialmente adeguati	Quasi sufficiente	5	50%
I comportamenti sono inadeguati	Insufficiente	4	40%
	Gravemente Insufficiente	3	30%

#### - Valutazione da parte del personale – valutazione dal basso (peso 10%)

In applicazione di quanto previsto dalla direttiva del 28/11/23 del Ministro della Pubblica Amministrazione il 10% della valutazione complessiva dei dirigenti è collegata alla valutazione nella quale sono i collaboratori ad esprimere, in forma rigorosamente anonima, un giudizio sul proprio superiore.

E' prevista la somministrazione al personale dipendente di un questionario anonimo basato sui criteri già utilizzati per l'indagine di benessere organizzativo e che richiedendo di esprimersi su "affermazioni/domande" con una scala da 1 a 4 così definita:

in completo accordo	4
in accordo	3
in disaccordo	2
In completo disaccordo	1

Le "affermazioni/domande" sulle quali il personale dipendente sarà chiamato ad esprimersi saranno tratte dalla – sezione "Il rapporto con il mio Responsabile" – e, previo confronto tra la dirigenza e l'OIV, opportunamente adattate per le finalità suggerite dalla Direttiva ( orientamento del dirigente a valorizzare le attitudini dei propri collaboratori, a incentivarne la produttività, a garantire il benessere organizzativo, etc. ). In tale ambito viene valutata anche l'opportunità di prevedere ambiti/famiglie di "affermazioni/domande" con pesi diversi a seconda della strategicità/significatività.

Il Segretario Generale sarà valutato da tutto il personale, prevedendo eventualmente un peso diverso alle valutazioni del personale dell'Area di diretta responsabilità, mentre i singoli dirigenti solo dal personale dell'Area di competenza.

Il risultato finale (*media aritmetica dei punteggi ottenuti con arrotondamento all'unità superiore*) sarà così articolato:

Media punteggi	Parametrazione %
da 3,6 a 4	100,00%
da 3,1 a 3,5	87,50%
da 2,6 a 3	75,00%
da 2,1 a 2,5	62,50%
da 1,6 a 2	50,00%
da 1 a 1,5	37,50%

### Valutazione finale

Per ciascuna dimensione di valutazione in relazione alla % di raggiungimento degli obiettivi previsti e del livello delle capacità/competenze dimostrato nei comportamenti, viene assegnato un punteggio in relazione al quale ciascun Dirigente può ottenere una valutazione finale che varia da un minimo di 0 a un massimo di 100 punti, così come sintetizzato nella tabella che segue:

Ambito di valutazione	Peso		Risultato	Valutazione	Risultato ponderato al peso
	SG	Dirigenti			
Obiettivi di Ente	20%	15%	< 50,99%	0%	0
			da 51% a 84,99%	% di raggiungimento	% di raggiungimento* Peso
			da 85,00% a 100,00%	100%	20 SG – 15 D
Obiettivi di Area	15%	20%	< 50,99%	0%	0
			da 51% a 89,99%	% di raggiungimento	% di raggiungimento* Peso
			da 90,00% a 100,00%	100%	15 SG - 20 D
Obiettivi individuali	40%	40%	< 50,99%	0%	0
			da 51% a 89,99%	% di raggiungimento	% di raggiungimento* Peso
			da 90,00% a 100,00%	100%	40
Comportamenti manageriali	15%	15%	da 3 a 10	da 30 a 100	da 4,5 a 15
Valutazione dal basso	10%	10%	da 3,75 a 10	da 37,5 a 100	da 3,75 a 10
<b>Valutazione complessiva finale</b>					da 8,25 a 100

Fatto salvo quanto riportato al paragrafo 3.3.2 “Valutazione negativa”, l’indennità di risultato è assegnata al SG e a ciascun dirigente nella % pari al punteggio complessivo raggiunto nella valutazione finale.

### 3.2.2 Personale incaricato di Elevata Qualificazione

La valutazione degli incaricati di elevata qualificazione presenta la stessa impostazione di quella della dirigenza salvo la diversa pesatura che viene definita su base 200, con i seguenti pesi con cui ciascuna dimensione di valutazione concorre alla valutazione finale:

Ambito di valutazione		Peso	
<b>Performance Organizzativa</b>	Obiettivi di Ente	10	100
	Obiettivi di Area di appartenenza	90	
<b>Performance Individuale</b>	Obiettivi individuali	40	100
	Comportamenti	60	

#### Obiettivi di Ente e di Area.

Ai fini della misurazione del raggiungimento degli Obiettivi di Ente viene preso in considerazione l'Indicatore Sintetico di Risultato della performance del Cruscotto Strategico di Ente e del Cruscotto operativo dell'Area di appartenenza approvati nell'Ambito del PIAO relativo al periodo di valutazione, e così come validati nelle risultanze finali dall'OIV nella relativa Relazione sulla performance. Le relative metodologie di misurazione e valutazione sono riportate al paragrafo 2.2 "Performance organizzativa".

#### Obiettivi individuali.

Vengono individuati obiettivi specifici che riguardano attività/progetti in relazione alle competenze del Servizio e in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ente e le linee di indirizzo che annualmente la Giunta approva con specifico provvedimento, successivamente all'approvazione del preventivo economico. Gli obiettivi possono, altresì, essere trasversali a tutte le EQ e/o determinati da un insieme selezionato di obiettivi desunti dagli obiettivi operativi approvati nella specifica sezione del PIAO che vengono così a connotarsi in questo contesto come individuali. A ciascun obiettivo viene attribuito uno specifico peso.

#### Comportamenti/capacità dimostrate.

La valutazione delle competenze e delle capacità attengono alle conoscenze, le capacità, le abilità e le attitudini dimostrate da ciascun dipendente incaricato di EQ per meglio svolgere il proprio ruolo all'interno della struttura e nel perseguimento degli obiettivi e delle attività assegnate.

Di seguito le capacità/comportamenti che sono oggetto di valutazione.

Tabella capacità/comportamenti personale con incarico di Elevata Qualificazione	
1	Capacità di attivare una relazione professionale efficace e collaborativa con il Segretario Generale, il Dirigente di area, nonché i rappresentanti degli organi, rispondendo degli obiettivi assegnati e fornendo feedback sulle azioni
2	Capacità di trasmettere un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente in tutte le occasioni di contatto con persone esterne
3	Capacità di leadership e di guidare, motivare, valutare, coinvolgere, promuovere lo sviluppo dei collaboratori, creando un clima positivo per il raggiungimento degli obiettivi assegnati al servizio, con orientamento all'efficacia/efficienza (per la AP che non ha collaboratori diretti il riferimento è ai colleghi coinvolti nell'attività del Servizio)
4	Capacità di pianificare, programmare, monitorare e verificare le attività/progetti affidati nel rispetto delle tempistiche e nell'ambito delle responsabilità del ruolo e degli obiettivi del Servizio, in coerenza con il Ciclo di Gestione della Performance

Tabella capacità/comportamenti personale con incarico di Elevata Qualificazione	
5	Capacità di assumersi la responsabilità di quanto attiene alla propria prestazione (ruolo) e a quella dell'UO di appartenenza e del personale assegnato, adottando le decisioni ed i comportamenti adeguati e coerenti con le strategie dell'ente
6	Propensione al cambiamento e capacità di gestirlo in modo efficace/efficiente anche coinvolgendo i colleghi/collaboratori
7	Capacità di gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e di attuare processi di semplificazione delle procedure organizzative
8	Capacità di integrare le proprie attività con quelle delle altre strutture, sia della propria area organizzativa sia della altre aree, avendo una visione integrata delle implicazioni strategiche delle proprie azioni
9	Capacità di proporre idee/modalità innovative e pensare fuori dagli schemi noti, per elaborare soluzioni e metterle a disposizione dell'Ente
10	Capacità di prevenzione e risoluzione dei conflitti, ovvero capacità di ascolto e comprensione delle esigenze dei colleghi con cui si relaziona, capacità di gestire e superare le criticità, anche senza l'intervento del dirigente

Ciascun comportamento/capacità, è oggetto di specifica valutazione. In particolare ad ogni capacità/competenza oggetto di valutazione viene assegnato un giudizio di carattere qualitativo che consente di arrivare ad un punteggio sintetico dal punto di vista quantitativo. Ciò avviene secondo la scala di valutazione di seguito riportata:

Declaratorie	Giudizio	Valutazione	Paramet.ione %
I comportamenti sono pregevoli	Eccellente	10	100%
	Ottimo	9	90%
I comportamenti sono più che adeguati	Buono	8	80%
	Discreto	7	70%
I comportamenti sono adeguati	Sufficiente	6	60%
I comportamenti sono parzialmente adeguati	Quasi sufficiente	5	50%
I comportamenti sono inadeguati	Insufficiente	4	40%
	Gravemente Insufficiente	3	30%

### Le modalità di calcolo del punteggio per la valutazione finale delle prestazioni di risultato e delle capacità/competenze

Per ciascuna dimensione di valutazione in relazione alla % di raggiungimento degli obiettivi previsti e del livello delle capacità/competenze dimostrato nei comportamenti, viene assegnato un punteggio in relazione al quale ciascuna EQ può ottenere una valutazione finale che varia da un minimo di 3 a un massimo di 200 punti come di seguito indicato

Ambito di valutazione	Peso	Risultato	Valutazione	Risultato ponderato al peso
Obiettivi di Ente	10%	< 50,99%	0%	0
		da 51% a 84,99%	% di raggiungimento	% di raggiungimento* Peso
		da 85,00% a 100,00%	100%	10
Obiettivi di Area	90%	< 50,99%	0%	0
		da 51% a 89,99%	% di raggiungimento	% di raggiungimento* Peso
		da 90,00% a 100,00%	100%	90

Ambito di valutazione	Peso	Risultato	Valutazione	Risultato ponderato al peso
Obiettivi individuali	40%	< 50,99%	0%	0
		da 51% a 89,99%	% di raggiungimento	% di raggiungimento* Peso
		da 90,00% a 100,00%	100%	40
Comportamenti	60%	da 30 a 100	da 30 a 100	da 18 a 60
<b>Valutazione complessiva finale</b>				da 18 a 200

Fatto salvo quanto riportato al paragrafo 3.4.2 “Valutazione negativa”, l’indennità di risultato è assegnata a ciascuna EQ nella % pari al punteggio complessivo raggiunto nella valutazione finale riparametrata su base 100 sulla base della seguente formula:

$$\frac{\text{TOTALE PUNTEGGIO VALUTAZIONE COMPLESSIVA FINALE}}{200} * 100 = \text{TOTALE RIPARAMETRATO}$$

### 3.2.3 Personale non dirigente non EQ.

Anche la misurazione e la valutazione del personale dipendente non Dirigente e non EQ (di seguito indicato “personale dipendente”) deve essere idonea a ricoprire, garantendo una significativa differenziazione dei giudizi, i due ambiti di performance previsti dal decreto 150/2009, organizzativa e individuale.

Oggetto della valutazione del personale dipendente della CCIAA Venezia Rovigo, sono:

- i risultati, ossia il conseguimento degli obiettivi di Ente e di Area;
- i comportamenti tenuti dai dipendenti stessi per conseguire i risultati prefissati e le competenze dimostrate.

In particolare, i risultati concernono la performance organizzativa che, anche per il personale dipendente, è correlata agli Indicatori Sintetici di Risultato della performance del Cruscotto Strategico di Ente e del Cruscotto operativo dell’Area di appartenenza approvati nell’Ambito del PIAO relativo al periodo di valutazione, e così come validati nelle risultanze finali dall’OIV nella relativa Relazione sulla performance. Le metodologie di misurazione e valutazione sono riportate al paragrafo 2.2 “Performance organizzativa”.

Per quanto concerne invece i fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti (performance individuale) gli stessi sono riconducibili a due ambiti:

- a) il contributo quali/quantitativo assicurato dal dipendente al raggiungimento della performance complessiva di Ente e/o di Area e/o all’attività complessiva della UO di appartenenza.

Per la valutazione di tale ambito si fa riferimento alla seguente scala di seguito indicata.

Declaratorie	Giudizio	Valore	Parametrazione %
Contribuisce in modo eccellente (in termini di tempo e di qualità della prestazione) al raggiungimento della performance complessiva di Ente e/o di Area e/o all'attività complessiva della UO di appartenenza.	Eccellente	10	100%
Contribuisce in modo ottimo (in termini di tempo e di qualità della prestazione) al raggiungimento della performance complessiva di Ente e/o di Area e/o all'attività complessiva della UO di appartenenza	Ottimo	9	90%
Contribuisce in modo buono (in termini di tempo e di qualità della prestazione) al raggiungimento della performance complessiva di Ente e/o di Area e/o all'attività complessiva della UO di appartenenza.	Buono	8	80%
Contribuisce in modo discreto (in termini di tempo e di qualità della prestazione) al raggiungimento della performance complessiva di Ente e/o di Area e/o all'attività complessiva della UO di appartenenza.	Discreto	7	70%
Contribuisce in modo sufficiente (in termini di tempo e di qualità della prestazione) al raggiungimento della performance complessiva di Ente e/o di Area e/o all'attività complessiva della UO di appartenenza.	Sufficiente	6	60%
Contribuisce in modo quasi sufficiente (in termini di tempo e di qualità della prestazione) al raggiungimento della performance complessiva di Ente e/o di Area e/o all'attività complessiva della UO di appartenenza.	Quasi sufficiente	5	50%
Contribuisce in modo insufficiente (in termini di tempo e di qualità della prestazione) al raggiungimento della performance complessiva di Ente e/o di Area e/o all'attività complessiva della UO di appartenenza.	Insufficiente	4	40%
Contribuisce in modo gravemente insufficiente (in termini di tempo e di qualità della prestazione) al raggiungimento della performance complessiva di Ente e/o di Area e/o all'attività complessiva della UO di appartenenza.	Gravemente insufficiente	3	30%

b) l'insieme delle competenze e dei comportamenti dimostrate/agiti attraverso le azioni messe in atto nel contesto lavorativo di appartenenza, funzionali al ruolo ricoperto e agli obiettivi assegnati. I fattori di valutazione per questo ambito variano a seconda dell'area di appartenenza del personale dipendente come di seguito indicato:

Comportamenti/capacità		Area dei Funzionari non EQ (ex D) -	Area degli Istruttori (ex C)
1	Capacità di proporre soluzioni innovative	Capacità propositiva nel trasferire e proporre, nel proprio lavoro, le innovazioni tecnologiche e/o di processo.	Capacità propositiva nel trasferire, nel proprio lavoro, le innovazioni tecnologiche e/o di processo disposte dall'Ente e secondo le indicazioni fornite dal proprio responsabile.
2	Attenzione alle esigenze dell'utenza	Capacità di relazionarsi in modo efficace e collaborativo con gli utenti interni (colleghi, dirigenti, responsabile diretto) e di instaurare e mantenere relazioni e rapporti con gli eventuali interlocutori e utenti esterni (cliente esterno) in un'ottica di customer satisfaction	Capacità di relazionarsi in modo efficace e collaborativo con gli utenti interni (colleghi, dirigenti, responsabile diretto) e di instaurare e mantenere relazioni e rapporti con gli eventuali interlocutori e utenti esterni (cliente esterno) in un'ottica di customer satisfaction
3	Soluzioni dei problemi con contributi innovativi	Capacità di ricercare la soluzione più efficace e adatta alle situazioni ed ai problemi complessi, anche attraverso percorsi innovativi e valutando approcci alternativi.	Capacità di ricercare la soluzione più efficace e adatta alle situazioni ed ai problemi complessi.
4	Dinamiche di gruppo	Capacità di collaborare efficacemente con gli altri, compresi i colleghi, collaboratori e superiori, in modo	Capacità di collaborare efficacemente con gli altri, compresi i colleghi, collaboratori e superiori, in modo

Comportamenti/capacità		Area dei Funzionari non EQ (ex D) -	Area degli Istruttori (ex C)
		coordinato e cooperativo al fine di raggiungere obiettivi individuali e collettivi. Mettere a disposizione, accrescere e/o trasferire le proprie competenze a favore del team contribuendo a creare un clima di lavoro positivo.	coordinato e cooperativo al fine di raggiungere obiettivi individuali e collettivi.
5	Flessibilità	Capacità di adattare il proprio ruolo professionale al mutamento del contesto organizzativo accettando idee e proposte nuove che possono anche comportare un ampliamento e/o ridefinizione della propria professionalità.	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura (anche di lavoro occasionale su sedi diverse), con una buona capacità di adattamento al cambiamento.
6	Rapidità e puntualità	Capacità di rispettare gli orari e le scadenze richieste, fissate da normative o stabilite dall'Amministrazione, in riferimento alle mansioni attribuite, sia in condizioni di normalità sia in quelle di emergenza, garantendo il raggiungimento degli obiettivi assegnati ed il rispetto dei tempi di programmazione.	Capacità di rispettare gli orari e le scadenze richieste, fissate da normative o stabilite dall'Amministrazione, in riferimento alle mansioni attribuite, sia in condizioni di normalità sia in quelle di emergenza, garantendo il raggiungimento degli obiettivi assegnati ed il rispetto dei tempi di programmazione.
7	Iniziativa personale e intraprendenza	Capacità di svolgere i propri compiti in modo autonomo e proattivo, di risolvere problemi pratici inerenti agli obiettivi assegnati anche senza ricorrere all'intervento dei superiori.	Capacità di offrire collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti.
8	Attenzione alla qualità dei risultati	Capacità di prestare attenzione ai dettagli e di agire meticolosamente. Capacità di effettuare regolarmente verifiche sul lavoro (proprio o altrui) per prevenire o limitare al minimo gli errori, e per garantire la qualità finale del proprio incarico o lavoro.	Capacità di svolgere i compiti assegnati in modo autonomo, preciso, con metodo e rispetto dei tempi e delle priorità indicate, tenendo conto dei bisogni degli utenti.
9	Capacità di gestione delle relazioni	Capacità di capire le esigenze altrui e di esprimere le proprie opinioni, interessi, diritti e necessità in modo credibile, sicuro e costruttivo. Capacità di prevenzione e risoluzione dei conflitti, ovvero capacità di ascolto e comprensione delle esigenze dei colleghi con cui ci si relaziona, capacità di gestire e superare le criticità, anche senza l'intervento dei superiori.	Capacità di capire le esigenze altrui e di esprimere le proprie opinioni, interessi, diritti e necessità in modo credibile, sicuro e costruttivo mantenendo una comunicazione rispettosa e interfacciandosi all'interno del team di lavoro in un'ottica cooperativa, evitando possibili conflitti.

Comportamenti/capacità		Area degli Operatori esperti (ex B)	Area degli Operatori (ex A)
1	Costanza e precisione	Costanza, precisione e correttezza nell'esecuzione del lavoro	Costanza, precisione e correttezza nell'esecuzione del lavoro
2	Attenzione alle esigenze dell'utenza	Cogliere i bisogni degli utenti (imprese/colleghi), e adoperarsi per soddisfarli, anche attraverso la loro segnalazione ai superiori	Cogliere i bisogni degli utenti (imprese/colleghi), e adoperarsi per soddisfarli, anche attraverso la loro segnalazione ai superiori
3	Capacità organizzative e gestionali	Capacità di organizzare le attività affidate con efficacia ed efficienza garantendo il rispetto dei tempi e delle priorità assegnate	Capacità di svolgere i compiti assegnati in modo autonomo, preciso, con metodo e nel rispetto dei tempi e delle priorità assegnate.
4	Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro e di adattarsi ai cambiamenti	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro e di adattarsi ai cambiamenti
5	Capacità di gestione delle relazioni	Capacità di ascolto e comprensione delle esigenze dei colleghi con cui ci si relaziona, capacità di gestire e superare le criticità, anche senza l'intervento dei superiori.	Capacità di ascolto e rispetto dei colleghi evitando possibili conflitti.
6	Rapidità e puntualità	Capacità di rispettare gli orari e le scadenze richieste, fissate da normative o stabilite dall'Amministrazione, in riferimento alle mansioni attribuite, sia in condizioni di normalità sia in quelle di emergenza, garantendo il raggiungimento degli obiettivi assegnati ed il rispetto dei tempi di programmazione.	Capacità di rispettare gli orari e le scadenze richieste, fissate da normative o stabilite dall'Amministrazione, in riferimento alle mansioni attribuite.
7	Dinamiche di gruppo	Capacità di collaborare efficacemente con gli altri, compresi i colleghi, collaboratori e superiori, in modo coordinato e cooperativo al fine di raggiungere obiettivi individuali e collettivi.	Capacità di organizzare il proprio lavoro così che si possa integrare con quello del team di appartenenza, contribuendo positivamente al lavoro di squadra

Ciascun comportamento/capacità, è oggetto di specifica valutazione. In particolare ad ogni capacità/competenza oggetto di valutazione viene assegnato un giudizio di carattere qualitativo (con scala da 3 a 10) che consente di arrivare ad un punteggio sintetico dal punto di vista quantitativo. Ciò avviene secondo la scala di valutazione di seguito riportata:

Declaratorie	Giudizio	Valutazione	Paramet.ione %
I comportamenti sono pregevoli	Eccellente	10	100%
	Ottimo	9	90%
I comportamenti sono più che adeguati	Buono	8	80%
	Discreto	7	70%
I comportamenti sono adeguati	Sufficiente	6	60%
I comportamenti sono parzialmente adeguati	Quasi sufficiente	5	50%
I comportamenti sono inadeguati	Insufficiente	4	40%
	Gravemente Insufficiente	3	30%

### La valutazione finale e sistemi incentivanti

Al termine della valutazione ci sarà un punteggio per ciascuno degli ambiti di performance individuata dal decreto 150/2009:

- performance organizzativa
- performance individuale

ma con pesature interne dei diversi fattori che concorrono alle valutazioni finali, diversi, a seconda delle categoria di appartenenza come di seguito indicato:

Fattori di valutazione	Peso fattori			
	Funzionari	Istruttori	Operatori Esperti	Operatori
Obiettivi di Ente	5	5	3	3
Obiettivi si Area	95	90	97	97
Contributo quali/quantitativo assicurato dal dipendente al raggiungimento della performance complessiva di Ente e/o di Area e/o all'attività complessiva della UO di appartenenza	60	60	60	60
Valutazione dei comportamenti/capacità	40	40	40	40

## 3.3 Monitoraggio e valutazione finale della performance individuale

### 3.3.1 Le fasi della valutazione

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

- 1) definizione e assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti;
- 2) raccolta dei dati per la valutazione e monitoraggio in itinere;
- 3) monitoraggio e valutazione finale;
- 4) comunicazione delle valutazioni.

#### **Fase1 – Definizione e Assegnazione degli obiettivi.**

L'attività di definizione degli obiettivi è necessariamente parallela all'attività di predisposizione e redazione dei documenti di programmazione della Camera che a partire dalla Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) e quindi al Preventivo Economico e relativo Budget Direzionale conducono alla esplicitazione nella sezione “Valore pubblico e performance” del PIAO delle priorità e degli obiettivi strategici dell'Ente da cui discendono, in una logica a cannocchiale, gli obiettivi di tutta la struttura camerale e delle relative risorse umane dirigenziali e non. I tempi e le modalità sono specificate alla Sezione 1 – paragrafo “Programmazione strategica e operativa”.

A seguito dell'approvazione da parte della Giunta del PIAO, il Piano in generale e gli obiettivi di performance vengono illustrati e comunicati al personale con riunioni, di norma a livello di Area. La comunicazione e esplicitazione degli obiettivi, di norma, si conclude entro il mese di febbraio/marzo.

#### **Fase2 – Raccolta dei dati per la valutazione e monitoraggio in itinere.**

Nel corso dell'anno il dipendente deve essere informato, a mezzo di incontri collettivi di Area o di Servizio, sull'andamento degli obiettivi e dei relativi risultati attesi e sulle eventuali problematiche che potrebbero incidere sulla valutazione.

In particolare il monitoraggio intermedio interessa sia la componente di risultato sia quella riferita ai comportamenti e all'apporto individuale al raggiungimento dei risultati di performance organizzativa.

A tal fine, entro il mese di agosto, i dirigenti, con il supporto dei diretti responsabili (EQ) procedono alla valutazione infrannuale dei comportamenti che attengono la performance individuale e le schede intermedie vengono inviate ai dipendenti a cura dell'unità organizzativa cui compete la gestione delle risorse umane.

Entro al massimo la prima metà del mese di ottobre, i dirigenti procedono ai colloqui di miglioramento con i singoli dipendenti. Il colloquio è un momento di confronto in cui il valutatore e il valutato chiariscono le reciproche aspettative e evidenziano le criticità e i punti di miglioramento sui quali è possibile lavorare in vista della valutazione finale.

Al colloquio ove il dirigente lo ritenga opportuno e funzionale e, previo consenso del dipendente, può partecipare anche l'EQ competente o il Responsabile più diretto, se diverso. Al termine del colloquio valutato e valutatore sottoscrivono la scheda di valutazione nella quale, se richiesto possono essere riportati i principali elementi emersi e/o impegni al miglioramento.

### **Fase 3. Monitoraggio e valutazione finale degli obiettivi e dei comportamenti.**

Una volta concluso il processo di misurazione e valutazione finale ed in particolare a seguito della valutazione della performance degli Obiettivi proposta dall'OIV in sede di validazione della RDP, si provvede alla valutazione delle capacità/competenze che è disposta, sulla scorta delle metodologie esposte nei precedenti sezioni per ciascuna tipologia di dipendente, mediante compilazione dell'apposita scheda come di seguito indicato:

- dal Presidente per il Segretario Generale;
- dal Segretario Generale per i Dirigenti;
- dal dirigente per le EQ;
- dal dirigente, sentite le EQ, per il personale senza incarico di Elevata Qualificazione.

Conclusa la fase di compilazione di tutte le schede del personale dipendente, il Segretario Generale convoca la dirigenza per un esame congiunto degli esiti del processo di valutazione e per risolvere eventuali criticità. In tale sede il Segretario Generale assicura che nell'ente la valutazione sia coerente con la metodologia adottata ed in linea con i principi di equità, meritocrazia e selettività salvaguardando omogeneità nell'applicazione della scala di valutazione.

Le valutazioni finali complessive del Segretario Generale e dei Dirigenti ai fini della corresponsione dell'indennità di risultato sono assunte dalla Giunta su proposta del Presidente.

### **Fase 4. Comunicazione della valutazione.**

Per il personale non dirigente le schede di valutazione vengono trasmesse a cura dell'UO che gestisce le risorse umane tramite e-mail. Fatto salvo il colloquio intermedio di valutazione e quanto previsto al successivo paragrafo 3.5 "Procedure di conciliazione", il dipendente è tenuto a procedere alla sottoscrizione della scheda unitamente al dirigente che lo ha valutato e alla restituzione della stessa per l'inserimento nel proprio fascicolo personale.

Per il personale dirigente, successivamente all'approvazione della Giunta della valutazione e correlata % di attribuzione dell'indennità di risultato, le schede di valutazione vengono firmate e depositate c/o l'UO che si occupa della gestione delle Risorse Umane per l'inserimento nei fascicoli personali.

In presenza di eventuale disaccordo sulla valutazione effettuata, si applica la procedura di cui al par. 3.5 "Procedure di conciliazione".

### **3.3.2 La valutazione negativa**

Ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale<sup>2</sup> e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare<sup>2</sup>, viene definito il concetto di **valutazione negativa**.

---

<sup>2</sup> Ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165: "Ferma la disciplina in tema di licenziamento per giusta causa o per giustificato motivo e salve ulteriori ipotesi previste dal contratto collettivo, si applica comunque la sanzione disciplinare del licenziamento nei seguenti casi: [...] f-quinquies) insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente

Per valutazione negativa si intende, per quanto riguarda la componente individuale, il raggiungimento dei Risultati (qualora tale esito non dipenda da ragioni esogene non controllabili dall'interessato) e la valutazione dei comportamenti con i seguenti esiti:

	Componente individuale	
	% Obiettivi Individuali	Comportamenti
SG e dirigenti	<=50,99%	I comportamenti sono tutti inadeguati (=3)
Elevate Qualificazioni	<=50,99%	
Personale		

Se la valutazione è negativa nei termini sopra prospettati si avvia il procedimento disciplinare.

### 3.3.3 Casi particolari

In caso di dipendenti assegnati a più Aree (e, quindi, a più dirigenti), la performance organizzativa viene misurata con riferimento alla media degli indicatori sintetici di performance di Area ponderata alla % di impegno sull'area così come risultate dall'Ordine di Servizio di assegnazione. I dirigenti interessati effettuano congiuntamente la valutazione della performance individuale. La scheda di valutazione sarà firmata e consegnata dal Dirigente nella cui Area il dipendente presta la % maggiore di impegno.

Nel caso che il valutato sia, in corso d'anno, assegnato ad altra mansione e a diversa Area, si applicano le stesse disposizioni di cui al punto precedente con l'eccezione che la ponderazione viene calcolata sulla base del % dei giorni per i quali il dipendente è risultato assegnatario alle diverse Aree. I dirigenti interessati effettuano congiuntamente la valutazione della performance individuale. La scheda di valutazione sarà firmata e consegnata dal Dirigente nell'Area di ultima assegnazione.

Il valutatore, qualora nel corso d'anno cessi dall'incarico, provvede alla valutazione del comportamento organizzativo del personale, fino alla data di permanenza.

Qualora il Dirigente o il personale incaricato di Posizione Organizzativa cessi l'incarico durante l'anno la valutazione della performance organizzativa e individuale sarà comunque effettuata con riferimento al raggiungimento degli obiettivi al 31/12 così come validati nella Relazione della performance e la correlata indennità di risultato sarà riproporzionata all'effettivo periodo di servizio.

### 3.3.4 Valutazione ai fini delle progressioni economiche

La progressione economica orizzontale all'interno delle aree è attuata dalla Camera di Commercio di Venezia Rovigo al fine di conseguire reali miglioramenti organizzativi e di valorizzare le risorse umane dell'Ente.

Nel limite delle risorse destinate e nel rispetto delle disposizioni di legge e contrattuali, la progressione si realizza mediante l'acquisizione individuale di posizioni economiche più elevate,

---

*per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'articolo 3, comma 5-bis, del decreto legislativo n. 150 del 2009."*

nell'ambito dell'area di appartenenza, a seguito di apposita selezione per merito, coerente con le finalità del sistema permanente di valutazione.

La disciplina di legge e contrattuale dispone che tali progressioni economiche siano attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione vigente. Il presente sistema concorre alla valutazione ai fini dell'attribuzione della progressione economica secondo i principi sopra citati.

### 3.4 Procedure di conciliazione

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative di risoluzione dei conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e di prevenzione dell'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

#### 3.4.1 La procedura di conciliazione per il Personale non dirigente.

Per il personale non dirigente, in caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni ricorrendo alla presente procedura di conciliazione.

Il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 10 giorni lavorativi dalla data di notifica della stessa (fa fede la data della mail di trasmissione della scheda), può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni.

Il valutatore entro 7 giorni lavorativi dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego. Se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova scheda finale sottoscritta da entrambe le parti, sostituisce la precedente; se non concordano, la scheda di valutazione finale, sottoscritta dal valutatore, reca la firma del valutato unicamente per presa visione.

In questo secondo caso, fermo restando il diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale, il valutato può chiedere entro 5 giorni lavorativi, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione inviando, via mail richiesta motivata di convocazione utilizzando l'apposito format in allegato (Allegato 1).

Il Conciliatore viene individuato in un Collegio, così composto:

**1) Valutazioni per le quali il valutatore non coincide con il Segretario Generale:**

- il Segretario Generale – con funzioni di Presidente;
- il dirigente che non ha effettuato la valutazione – con funzioni di componente;
- l'Elevata Qualificazione del Servizio Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo – con funzioni di componente e segretario verbalizzante.

**2) Valutazioni per le quali il valutatore coincide con il Segretario Generale:**

- il Vice Segretario Generale – con funzioni di Presidente;
- il dirigente che non ha effettuato la valutazione – con funzioni di componente;
- l'Elevata Qualificazione del Servizio Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo – con funzioni di componente e segretario verbalizzante se il dipendente non è del Servizio;

- Elevata Qualificazione individuata dal Presidente tra quelle per le quali il dipendente non fa capo al relativo Servizio.

Il Collegio di conciliazione, entro 10 giorni lavorativi, esamina la richiesta, la correttezza procedurale della stessa e, sulla base delle motivazioni che l'accompagnano, qualora siano ritenute ammissibili e pertinenti, fissa un incontro di conciliazione tra valutato e valutatore, oppure comunica il diniego motivato al valutato e al valutatore. Tale diniego viene allegato alla scheda di valutazione già firmata per non accettazione. Durante l'incontro, che può avvenire anche in modalità telematica, il valutato può essere assistito, se lo ritiene, da una persona di fiducia e/o da un componente la RSU, e/o un rappresentante sindacale. In caso di impossibilità del valutato a partecipare all'incontro, la procedura avverrà tramite l'esame documentale di quanto prodotto in sede di domanda.

Il Collegio di conciliazione, sentiti il valutatore e il valutato, comunica a questi entro 10 giorni lavorativi, una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione, ovvero le ragioni per le quali non se ne ravvisano i presupposti. Tale diniego viene allegato alla scheda di valutazione già firmata per non accettazione.

Il valutatore nei successivi 10 giorni lavorativi dal ricevimento del parere può accogliere le modifiche proposte dal Conciliatore e consegnare la scheda di valutazione al valutato per la firma; se il valutatore invece conferma la propria valutazione, deve motivare la decisione con nota scritta da allegare alla scheda di valutazione già firmata per non accettazione. La mancata risposta del valutatore entro i termini previsti, costituirà elemento di valutazione della performance dirigenziale.

### **3.4.2 La procedura di conciliazione per il Personale dirigente.**

Nel caso di valutazione dei dirigenti, il valutato può, nel termine di 5 giorni lavorativi dalla data di acquisizione della valutazione, informare con una nota scritta il Presidente della CCIAA dei motivi di disaccordo sulla propria valutazione individuale.

Il Presidente esamina l'informativa del dirigente e, sulla base delle motivazioni che la accompagnano, qualora siano ritenute ammissibili e pertinenti, può chiedere un approfondimento della valutazione al SG con l'ausilio dell'OIV. In caso contrario, comunica il diniego con nota scritta, che verrà allegata alla scheda di valutazione.

Il SG può modificare la valutazione, e consegnare la scheda al valutato per la firma, oppure mantenere la valutazione, motivando la decisione con nota scritta da allegare alla scheda di valutazione. La mancata risposta del SG entro i termini previsti, costituirà elemento di valutazione della performance dirigenziale.

Note generali In nessun caso, a seguito delle procedure di conciliazione come sopra indicate, la valutazione può essere rivista al ribasso.

## ALLEGATO 1 – FORMAT RICHIESTA AVVIO PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

## Al Collegio di conciliazione

tramite – e-mail

**Oggetto: Richiesta di attivazione della procedura conciliativa**

Il/la sottoscritto/a (Cognome e nome) \_\_\_\_\_

C.F. \_\_\_\_\_

Assegnato al Servizio/Ufficio \_\_\_\_\_

## C O M U N I C A

- di aver ricevuto la scheda di valutazione della performance in data \_\_\_\_\_
- di non ritenere soddisfacente l'esito della richiesta di riesame, con i relativi chiarimenti, ricevuto da parte del dirigente valutatore \_\_\_\_\_ in data \_\_\_\_\_

Per i seguenti motivi:

---

---

---

---

---

## C H I E D E

l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione.

Eventuale persona di fiducia che sarà presente all'incontro \_\_\_\_\_

Luogo, data \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma

## ALLEGATO 2 – FORMAT SCHEDE DI VALUTAZIONE

## SEGRETARIO GENERALE

Scheda di valutazione individuale - ANNO		Segretario Generale	
Performance di ente	Obiettivi Ente	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio
			0,00
		Punteggio componente	
		0,00 / 20,00	
RISULTATI Ambito organizzativo di pertinenza	Obiettivi AREA STAFF	Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area
	Obiettivi Area 1	50,00%	Punteggio
		50,00%	
		Punteggio componente	
		0,00 / 15,00	
Obiettivi individuali	Obiettivi individuali	Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo
		100,00%	Punteggio
		Punteggio componente	
		0,00 / 40,00	
Comportamenti	DIRIGENTI - Valutazione Comportamenti manageriali comprensivi anche della capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite significativa differenziazione dei giudizi	Peso attribuito fattore	Livello valutazione vs aspettative
		60,00%	Punteggio
	DIRIGENTI - Valutazione da parte dei propri collaboratori (valutazione dal basso)	40,00%	
		Punteggio componente	
		0,00 / 25,00	
		Punteggio complessivo	
		0,00 / 100,00	
Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)			
Azioni di sviluppo organizzativo e professionale			
Data	Il valutatore	Il valutato	

## DITRIGENTI

### Scheda di valutazione individuale - ANNO DIRIGENTE

<b>RISULTATI</b>	Performance di ente	Obiettivi Ente		Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	0,00	<b>Performance organizzativa</b>		
	Punteggio componente							0,00 / 15,00	
	Ambito organizzativo	Obiettivi Area		Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio		50,00%	
Punteggio componente						0,00 / 20,00	<b>Performance individuale</b>		
Obiettivi individuali	Obiettivi individuali		Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio	100,00%			
Punteggio componente						0,00 / 40,00			
<b>Comportamenti</b>		Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	<b>Performance individuale</b>			
DIRIGENTI - Valutazione Comportamenti manageriali comprensivi anche della capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite significativa differenziazione dei giudizi		60,00%						Punteggio componente	
		DIRIGENTI - Valutazione da parte dei propri collaboratori (valutazione dal basso)							
Punteggio componente						0,00 / 25,00			
Punteggio complessivo						0,00 / 100,00			

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data

Il valutatore

Il valutato

## PERSONALE CON INCARICO DI EQ

### Scheda di valutazione individuale - ANNO E.Q.

<b>RISULTATI</b>	Performance di ente	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 10%;">Indicatore sintetico performance Ente</th> <th style="width: 10%;">Punteggio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Obiettivi di Ente</td> <td style="border: 1px dashed red;"></td> <td style="text-align: center;">0,00</td> </tr> </tbody> </table>			Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	Obiettivi di Ente		0,00	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Punteggio componente</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0,00 / 10,00</td> </tr> </table>	Punteggio componente	0,00 / 10,00	Performance organizzativa			
		Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio													
	Obiettivi di Ente		0,00													
Punteggio componente																
0,00 / 10,00																
Ambito organizzativo	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 20%;">Peso attribuito</th> <th style="width: 10%;">Indicatore sintetico performance Area</th> <th style="width: 10%;">Punteggio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Obiettivi di Area</td> <td style="text-align: center;">100,00%</td> <td style="border: 1px dashed red;"></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	Obiettivi di Area	100,00%			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Punteggio componente</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0,00 / 90,00</td> </tr> </table>	Punteggio componente	0,00 / 90,00			
	Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio													
Obiettivi di Area	100,00%															
Punteggio componente																
0,00 / 90,00																
Obiettivi individuali	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 20%;">Peso attribuito</th> <th style="width: 10%;">Grado raggiungimento obiettivo</th> <th style="width: 10%;">Punteggio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Obiettivi Individuali</td> <td style="text-align: center;">100,00%</td> <td style="border: 1px dashed red;"></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio	Obiettivi Individuali	100,00%			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Punteggio componente</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0,00 / 40,00</td> </tr> </table>	Punteggio componente	0,00 / 40,00			
	Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio													
Obiettivi Individuali	100,00%															
Punteggio componente																
0,00 / 40,00																
Comportamenti	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;"></th> <th style="width: 20%;">Peso attribuito fattore</th> <th style="width: 20%;">Sub-fattore di valutazione</th> <th style="width: 10%;">Livello valutazione vs aspettative</th> <th style="width: 10%;">Punteggio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>POSIZIONI ORGANIZZATIVE - Valutazione comportamenti/competenze dimostrate</td> <td style="text-align: center;">100,00%</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	POSIZIONI ORGANIZZATIVE - Valutazione comportamenti/competenze dimostrate	100,00%				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Punteggio componente</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0,00 / 60,00</td> </tr> </table>	Punteggio componente	0,00 / 60,00	Performance individuale
	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio												
POSIZIONI ORGANIZZATIVE - Valutazione comportamenti/competenze dimostrate	100,00%															
Punteggio componente																
0,00 / 60,00																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Punteggio complessivo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0,00 / 200,00</td> </tr> </table>				Punteggio complessivo	0,00 / 200,00											
Punteggio complessivo																
0,00 / 200,00																

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data

Il valutatore

Il valutato

PERSONALE AREE FUNZIONARI E EQ - ISTRUTTORI

Scheda di valutazione individuale - ANNO Area: Funzionari e EQ - Istruttori

<b>RISULTATI</b>	<b>Performance di ente</b>	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	0,00	Punteggio componente	0,00 / 5,00
	<b>Ambito organizzativo</b>	Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	100,00%	Punteggio componente	0,00 / 95,00
	<b>Obiettivi individuali</b>	Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio		Punteggio componente	0,00 / 0,00
<b>Comportamenti</b>	PARTE A - contributo quali/quantitativo assicurato dal dipendente al raggiungimento della performance complessiva di Ente e/o di Area e/o all'attività complessiva della UO di appartenenza	60,00%	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative		Punteggio componente	0,00 / 100,00
	PARTE B: Valutazione dei comportamenti attinenti al ruolo	40,00%					
						Punteggio complessivo	0,00 / 200,00

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data Il valutatore Il valutato

Coefficienti per l'attribuzione ai fondi

Performance organizzativa	▶	0,00	/	100,00	↔	0,00%
Performance individuale	▶	0,00	/	100,00	↔	0,00%

## PERSONALE AREE OPERATORI E OPERATORI ESPERTI

Scheda di valutazione individuale - ANNO Area: Oeratori e Operatori Esperti

Performance di ente	Obiettivi di Ente		Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	0,00	Punteggio componente 0,00 / 3,00	Performance organizzativa	
RISULTATI Ambito organizzativo	Obiettivi di Area		Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	100,00%	Punteggio componente 0,00 / 97,00	Performance organizzativa
Obiettivi Individuali			Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio		Punteggio componente 0,00 / 0,00	Performance individuale
Comportamenti	PARTE A -contributo quali/quantitativo assicurato dal dipendente al raggiungimento della performance complessiva di Ente e/o di Area e/o all'attività complessiva della UO di appartenenza		Peso attribuito	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente 0,00 / 100,00	Performance individuale
	PARTE B: Valutazione dei comportamenti attinenti al ruolo		60,00%					
							Punteggio complessivo 0,00 / 200,00	

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data  Il valutatore  Il valutato

Coefficienti per l'attribuzione ai fondi

Performance organizzativa	▶	0,00 / 100,00	↔	0,00%
Performance individuale	▶	0,00 / 100,00	↔	0,00%