

Camera di Commercio
Massa-Carrara**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

SMVP - Rev. 01 - 28-07-2011 - Pagina 1 di 75

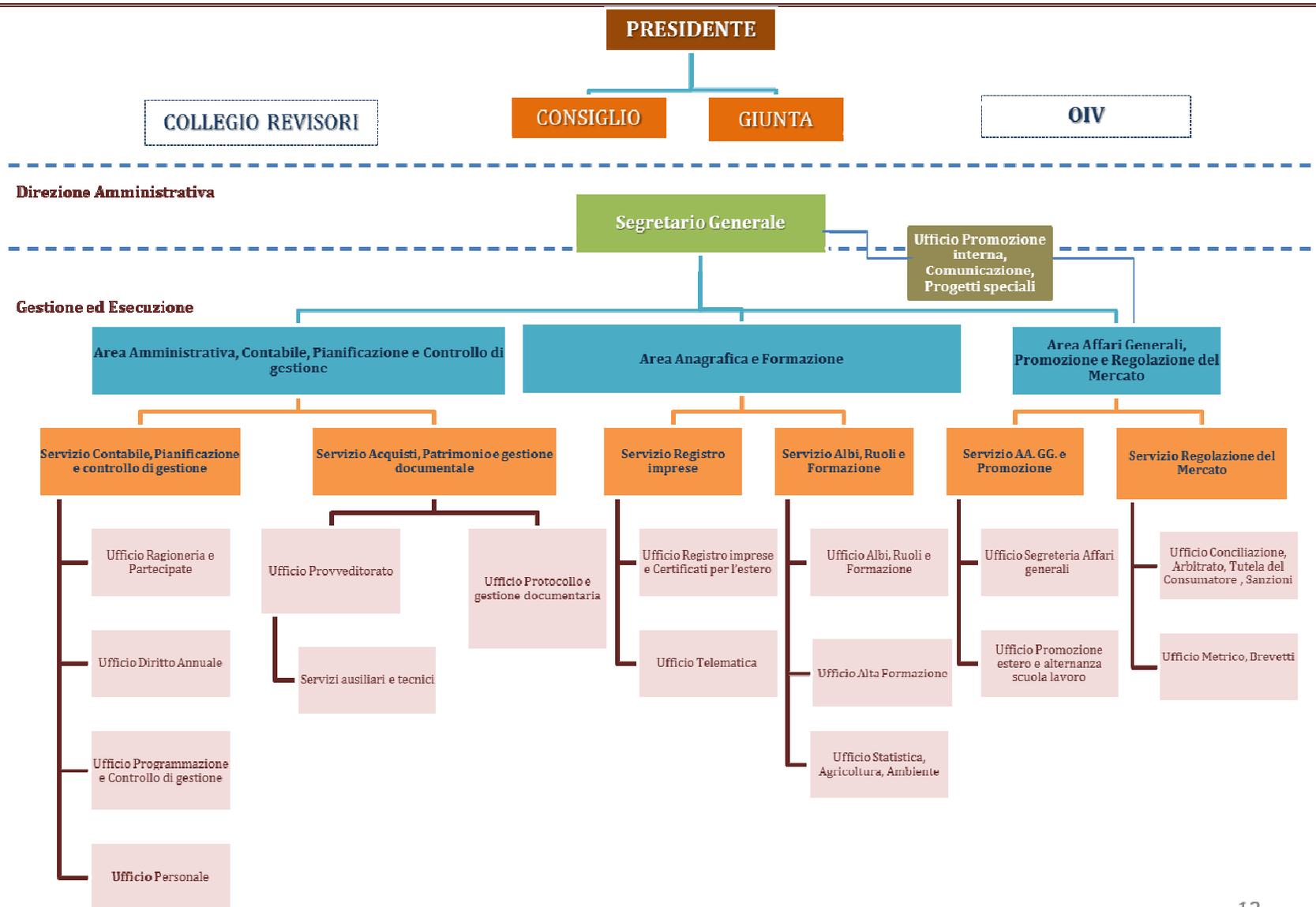
CCIAA DI MASSA CARRARA**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE_ALLEGATI**

| | | | |
|------------------|-------------|-----------------------------|---------------------|
| 02 | 28-07-2011 | Revisione Allegato 2, 8 e 9 | 28-07-2011 |
| 01 | 31-01-2011 | Prima Proposta | 31-01-2011 |
| Revisione | Data | Causale | Approvazione |

CCIAA DI MASSA CARRARA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 1: ORGANIGRAMMA

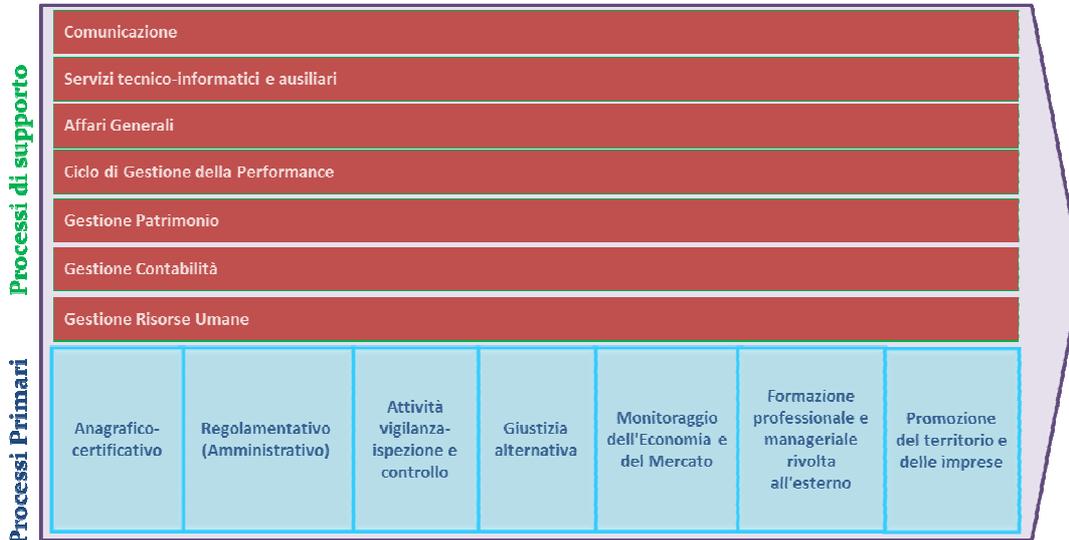


CCIAA DI MASSA CARRARA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 2: PORTAFOGLIO DELLE ATTIVITÀ

Si propone di seguito una breve descrizione delle principali macro-attività e servizi erogati, frutto del lavoro di omogeneizzazione dei processi effettuato in ottica di Benchmarking nell'ambito del progetto promosso da Unioncamere Toscana.



Processi Primari:

| P_1 Anagrafico- Certificativo | |
|---|---|
| P_1.1 Tenuta Registro Imprese e Rea - Albo Artigiani | |
| P_1.1.1 | Registro Imprese e Rea A) Iscrizione, modifica cancellazione (su istanza e d'ufficio): Ricezione istanza, gestione sospesi e comunicazioni con l'utenza, iscrizione o rifiuto, archiviazione ottica B) Dichiarazioni di conformità C) Deposito bilanci e gestione problematiche, elenco soci D) Leggi speciali (verifica requisiti) E) Call center |
| P_1.1.2 | Albo Artigiani A) Iscrizione, modifica e cancellazione. Attività e segreteria cpa B) Call center |
| P_1.1.3 | Suap A) Gestione rapporti con Comuni - front office telematico B) Gestione telematica dei procedimenti in caso di delega dai Comuni (ricezione domanda, divulgazione informazioni, attivazione di adempimenti, rilascio ricevute, pagamento diritti e imposte) |
| P_1.1.4 | Accertamento sanzioni amministrative A) Accertamento violazione, emissione verbale di accertamento, gestione dei ricorsi, ordinanze di archiviazione o di ingiunzione - Ri-REA-Albo Artigiani |
| P_1.1.5 | Informativa all'utenza Incontri informativi e materiale divulgativo sul processo Tenuta Registro Imprese e Rea - Albo Artigiani |
| P_1.2 Attività certificativa e di rilascio documenti e dispositivi di firma digitale | |
| P_1.2.1 | Certificati e visure, elenchi e copie atti A) Certificati e visure (Ri, REA, AA, Albi e ruoli) B) Bollatura/Validazione libri sociali e registri C) Rilascio copie atti, bilanci e consultazione fascicoli D) Rilascio elenchi, elenchi sdoe (ditte operanti con l'estero) |
| P_1.2.2 | Dispositivi di firma digitale A) Cns, smart card, business key (eventuali nuovi servizi innovativi) |
| P_1.2.3 | Rilascio certificati a valore per l'estero A) Carnet Ata, certificati di origine, Codice Meccanografico, altri certificati per l'estero, italiancom |
| P_1.3 Tenuta Albi e Ruoli (in sospeso) | |
| P_1.3.1 | Tenuta Albi e Ruoli A) Iscrizione, modifica cancellazione, verifica requisiti |
| P_1.3.2 | Informativa all'utenza Incontri informativi e materiale divulgativo sul processo Tenuta Albi e Ruoli (in sospeso) |

| P_2 Regolamentativo (Amministrativo) | | |
|---|--|--|
| P_2.1 Brevetti e Marchi | | |
| P_2.1.1 | Gestione domande | A) Ricezione e verbalizzazione domanda di deposito brevettuale nazionale e internazionale (invenzioni, disegni, modelli di utilità, marchi) B) Ricezione e istruttoria seguiti (tasse di mantenimento brevetti, trascrizioni, annotazioni, copie autentiche verbali) C) Attestazione di pagamento dei diritti D) Traduzione di brevetto europeo |
| P_2.1.2 | Consulenza tecnologica e brevettuale | A) Servizi di orientamento all'utenza - consulenza brevettuale B) Consultazioni banche dati su richiesta dell'utenza |
| P_2.1.3 | Informativa all'utenza | Incontri informativi e materiale divulgativo sul processo Brevetti e Marchi |
| P_2.2 Registro informatico protesti | | |
| P_2.2.1 | Gestione elenco protesti | A) Ricezione, protocollo, istruttoria, archiviazione domanda di cancellazione B) Istruttoria e pubblicazione elenchi protesti ricevuti da pubblici ufficiali C) Rilascio visure |
| P_2.3 Gestione Ambiente | | |
| P_2.3.1 | Gestione Ambiente | A) SISTRI - Mud - Registri di carico e scarico rifiuti - Rifiuti apparecchiature elettriche ed elettroniche, composti organici volatili, formulario rifiuti B) Borsa telematica del recupero C) Albo Gestori Ambientali |
| P_2.3.2 | Informativa all'utenza | Incontri informativi e materiale divulgativo sul processo Gestione Ambiente |
| P_2.4 Certificazione prodotti agroalimentari | | |
| P_2.4.1 | Albi e Denunce | B) Denunce |
| P_2.4.2 | Certificazioni di riconoscimento vini e oli | A) Commissioni- esperti tecnici B) Controllo Doc Docg Igt - panel C) Organismo controllo vini |
| P_2.4.3 | Informativa all'utenza | Incontri informativi e materiale divulgativo sul processo Certificazione prodotti agroalimentari |
| P_2.5 Rapporti tra Imprese e Consumatori dove si creano controversie | | |
| P_2.5.1 | Regolazione dei rapporti giuridici tra impresa e consumatori | A) Verifica Clausole vessatorie / inique e Verifica contratti (incluso Fondo Perequazione) B) Contratti tipo e Formulare Tipo, Accertamento e Raccolta usi e consuetudini (incluso Fondo Perequazione) |
| P_2.5.2 | Tutela preventiva del mercato e del consumatore | A) Repressione della concorrenza sleale e promozione legalità (incluso Fondo Perequazione) B) Sportello Consumatori (incluso Fondo Perequazione) |
| P_2.5.3 | Informativa all'utenza | Incontri informativi e materiale divulgativo sul processo Rapporti tra Imprese e Consumatori dove si creano controversie |
| P_3 Attività vigilanza-ispezione e controllo | | |
| P_3.1 Sicurezza Prodotti e Attività Sanzionatoria | | |
| P_3.1.1 | Sicurezza e Vigilanza | A) Vigilanza prodotti B) Concorsi a Premio C) Sanzioni amministrative sulle norme di Sicurezza Prodotti |
| P_3.1.2 | Informativa all'utenza | Incontri informativi e materiale divulgativo sul processo Attività vigilanza-ispezione e controllo |
| P_3.2 Metrologia Legale | | |
| P_3.2.1 | Verifica strumenti metrici | A) Controlli, ispezioni (su richiesta e d'ufficio), verifica e sorveglianza metrici e metalli preziosi B) Tenuta elenco utenti metrici (iscrizione e presentazione strumenti), accreditamento laboratori ed aggiornamento tariffari C) Rilascio Cronotachigrafi |
| P_3.2.2 | Informativa all'utenza | Incontri informativi e materiale divulgativo sul processo Metrologia Legale |
| P_3.3 Attività sanzionatoria | | |
| P_3.3.1 | Attività sanzionatoria | Ordinanze e ingiunzioni (attività ex-UPICA) |
| P_4 Giustizia alternativa | | |
| P_4.1 Conciliazione e Mediazione | | |
| P_4.1.1 | Conciliazione e Mediazione | A) Gestione Conciliazione e Mediazione B) Sportello Conciliazione |
| P_4.2 Arbitrato e Camera Arbitrale | | |
| P_4.2.1 | Arbitrato e Camera Arbitrale | Camera Arbitrale |
| P_4.3 Informativa all'utenza | | |
| P_4.3.1 | Informativa all'utenza | Incontri informativi e materiale divulgativo sulla Giustizia Alternativa |

| P_5 Monitoraggio dell'Economia e del Mercato | | |
|---|---|--|
| P_5.1 Promozione ed erogazione di informazione Statistico-Economica | | |
| P_5.1.1 | Promozione ed erogazione di informazione Statistico-Economica | A) Osservatori economico-congiunturali-sociali B) Informazione economico-statistica (excelsior, giornata dell'economia, starnet, movimprese, relazioni economiche, rilevazioni dati economici) C) Fornitura di dati elaborati ad hoc su richiesta dell'utenza |
| P_5.1.2 | Biblioteca | Gestione patrimonio bibliotecario e contatto con l'utenza |
| P_5.2 Monitoraggio delle dinamiche dei prezzi e delle tariffe | | |
| P_5.2.1 | Monitoraggio delle dinamiche dei prezzi e delle tariffe | A) Monitoraggio prezzi e tariffe e Gestione Commissioni (mister prezzi) B) Borsa Merci e sale di contrattazione |
| P_6 Formazione professionale e manageriale rivolta all'esterno | | |
| P_6.1 Attività Formativa manageriale ed informativa all'utenza | | |
| P_6.1.1 | Alta Formazione | A) Alta Formazione per abilitazioni per esercizio attività professionali (conciliatori, mediatori ed arbitri, agenti, rappresentanti, ecc) B) Alta Formazione per lo sviluppo delle competenze manageriali su varie tematiche: corsi e seminari (internazionalizzazione, innovazione tecnologica, Responsabilità Sociale di Impresa, creazione di imprese, Agroalimentare, Imprenditoria femminile, ambiente e territorio, ecc) |
| P_6.1.3 | Progetti formativi scuola - lavoro | Stage, contatto con istituti scolastici, contatti con le imprese, knowledge sharing |
| P_7 Promozione del territorio e delle imprese | | |
| P_7.1 Promozione del territorio e delle imprese (iniziative organizzate dalla CCIAA) | | |
| P_7.1.1 | (Organizzazione di eventi) Fiere, Missioni, Incoming, Mostre | A) Agroalimentare (incluso Fondo Perequazione) B) Innovazione tecnologica e qualità (incluso Fondo Perequazione) C) Nuove Imprese ed Imprenditoria Femminile (incluso Fondo Perequazione) D) Turismo (incluso Fondo Perequazione) E) Ambiente (incluso Fondo Perequazione) F) Internazionalizzazione (incluso Fondo Perequazione) |
| P_7.1.2 | Programmazione e gestione di progetti cofinanziati | A) Rapporti con altre istituzioni (cciaa all'estero, rete camerale, enti locali) B) Gestione progetti cofinanziati (incluso Fondo Perequazione) |
| P_7.2 Promozione indiretta del territorio e delle imprese | | |
| P_7.2.1 | Erogazione contributi (anche per la partecipazione ad eventi organizzati da altri soggetti) | Predisposizione bando, istruttoria domande, erogazione del contributo, ecc |
| P_7.2.2 | Interventi per la promozione delle infrastrutture | |
| P_7.3 Sostegno al credito e CONFIDI | | |
| P_7.3.1 | Erogazione contributi per il sostegno al credito | A) Rapporti con banche e CONFIDI B) Fondo Rotativo D) Predisposizione bando, istruttoria domande, erogazione del contributo, ecc |
| P_7.4 Informativa all'utenza | | |
| P_7.4.1 | Informativa all'utenza | Sportello informativo tematiche promozionali, incontri informativi e materiale divulgativo sul processo Promozione del territorio e delle imprese |

Processi di Supporto:

| | | |
|--------------|--|---|
| S_1 | Comunicazione | |
| S_1.1 | Istituzionale | |
| S_1.1.1 | Rapporti con i media e comunicazione esterna | Ufficio stampa, media, tv, radio, altri canali, notiziari |
| S_1.1.2 | Comunicazione-rapporto con l'utenza | CRM e news letter |
| | | URP, Indagini di Customer Satisfaction e gestione reclami |
| | | Carta del servizio e Guida ai servizi |
| | | Sito Internet e Trasparenza |
| S_1.2 | Interna | |
| S_1.2.1 | Comunicazione Interna | Intranet, Assemblee personale, avvisi e comunicazione al personale, carta dei valori |
| S_2 | Servizi tecnico-informatici e ausiliari | |
| S_2.1 | Servizi Ausiliari | |
| S_2.1.1 | Servizi Ausiliari | A) Portineria, Centralino |
| | | B) Servizio Autista |
| | | C) Gestione sale |
| | | D) Stamperia |
| | | E) Pulizia e Vigilanza |
| S_2.2 | Servizi Informatici | |
| S_2.2.1 | Servizi Informatici | Gestione e manutenzione servizi informativi ed informatici e multimediali |
| S_3 | Affari Generali | |
| S_3.1 | Supporto agli Organi e Segreteria | |
| S_3.1.1 | Segreteria Generale | A) Supporto organi (Convocazione, OdG, Verbale) Segreteria della Direzione e della Presidenza e gestione agende |
| | | B) Stesura degli atti di Giunta e Consiglio e determine dirigenziali e presidenziali, Gestione Albo camerale |
| | | C) Adempimenti Privacy |
| | | D) Rinnovo Organi |
| S_3.1.2 | Eventi speciali e premi | A) Onorificenze e Premi |
| | | B) Eventi storici e speciali e Patrocini |
| S_3.2 | Gestione documentale | |
| S_3.2.1 | Protocollo | A) Corrispondenza in Entrata ed in Uscita |
| S_3.2.2 | Archivi | B) Gestione dell'archivio |
| S_3.3 | Tutela Legale dell'Ente | |
| S_3.3.1 | Tutela Legale dell'Ente | Udienze Giudice di Pace e Tribunale, Consulenza legale alla struttura dell'Ente |

| | | |
|--------------|---|---|
| S_4 | Ciclo di Gestione della Performance | |
| S_4.1 | Pianificazione, Programmazione e Controllo | |
| S_4.1.1 | Pianificazione e Programmazione | Programma Pluriennale, RPP, Budgeting, Piano della Performance, Bilancio Preventivo, ecc |
| S_4.1.2 | Misurazione, Valutazione e Rendicontazione | Benchmarking, Reporting Economico-Finanziario e non solo, Misurazione e Valutazione Performance Organizzativa ed Individuale, Variazioni/Aggiornamento, OIV, Relazione sulla Performance, Bilancio Consuntivo, Bilancio Sociale, di Genere, ecc., erogazione trattamento accessorio |
| S_4.2 | Sistemi gestione qualità | |
| S_4.2.1 | Sistemi gestione qualità | Rapporti di non conformità, Gestione audit e mantenimento certificazione, Revisione manuali |
| S_5 | Gestione Patrimonio | |
| S_5.1 | Partecipazioni e rapporti con le Aziende speciali/in house | |
| S_5.1.1 | Gestione delle Società Partecipate | Gestione degli atti societari (statuti, patti parasociali, protocolli e statuti, ecc) |
| | | Gestione economica: aumenti di capitale, finanziamento, Acquisizione e dismissione quote |
| | | Attività di monitoraggio |
| S_5.1.2 | Gestione Aziende Speciali e in-house | Gestione dei rapporti con le Aziende Speciali |
| S_5.2 | Forniture di beni e servizi e lavori | |
| S_5.2.1 | Procedure per l'approvvigionamento | A) Gare (trattative private - servizi in economia) e appalti e Convenzioni |
| | | B) Richiesta di Acquisto e Ordine di Acquisto |
| S_5.2.2 | Gestione della fornitura | A) Gestione Magazzino |
| | | B) Albo fornitori e obblighi e controlli vari |
| S_5.3 | Gestione dei Beni Mobili ed Immobili | |
| S_5.3.1 | Realizzazione Lavori | A) Manutenzione Ordinaria |
| | | B) Manutenzione Straordinaria e Collaudo |
| S_5.3.2 | Sicurezza | Antincendio, antifumo e primo soccorso |
| S_5.3.3 | Inventario | Inventario |

| | | |
|--------------|--|---|
| S_6 | Gestione Contabilità | |
| S_6.1 | Gestione del tributo diritto annuale | |
| S_6.1.1 | Gestione del tributo diritto annuale | A) Gestione Riscossione B) Emissione ruoli C) Gestione ruolo: Sgravi e rimborsi e incassi D) Contenzioso |
| S_6.2 | Tenuta Contabilità | |
| S_6.2.1 | Ciclo attivo e passivo | A) Gestione degli incassi, registrazioni attive, emissione e riscontro delle reversali B) Gestione dei pagamenti, verifica formalità ordine, registrazioni passive C) Storni |
| S_6.2.2 | Gestione cassa | Gestione Tesoreria, Minute Spese, anticipo missioni, rapporto con Istituto Cassiere |
| S_6.2.3 | Gestione fiscale-tributaria | A) Tenuta contabilità fiscale (IVA e IRES) B) Liquidazione/comunicati periodica IVA C) Dichiarazione unico, 770 ass/gestione lavoratori autonomi e occasionali |
| S_6.2.4 | Altre attività connesse alla gestione della contabilità | Elaborazione indagine, comunicazione a soggetti istituzionali, statistiche di competenza, rapporti sindaci revisori, rendicontazione contabili su progetti |
| S_7 | Gestione Risorse Umane | |
| S_7.1 | Trattamento economico e pensionistico del personale | |
| S_7.1.1 | Trattamento economico e pensionistico del personale | A) Gestione stipendi, buste paga, liquidazioni trasferte, indennità di anzianità e TFR B) Modelli fiscali e contributivi |
| S_7.2 | Trattamento giuridico | |
| S_7.2.1 | Trattamento giuridico | A) Predisposizione contratti ed atti di lavoro subordinato e non B) Pratiche pensionistiche e calcolo ipotesi di pensione C) Gestione del contenzioso del lavoro e procedimenti disciplinari e procedure di conciliazione D) Contrattazione decentrata integrativa e concertazione, Regolazione del Sistema di Valutazione, progressioni orizzontali E) Rapporti con le sigle sindacali |
| S_7.3 | Procedure di selezione e valorizzazione del personale | |
| S_7.3.1 | Selezione del personale | A) Reclutamento ed assunzione personale a tempo indeterminato e Non: concorso, mobilità, assunzioni B) Rapporti con le agenzie interinali |
| S_7.3.2 | Politiche per il benessere organizzativo | A) Rilevazione del fabbisogno formativo, Piano Formazione, autorizzazione corsi, analisi valutazione dei corsi (qualità) B) Anti mobbing, Pari opportunità C) People Satisfaction |
| S_7.4 | Gestione assetto organizzativo interno | |
| S_7.4.1 | Definizione dell'assetto e ristrutturazione | A) Verifica dotazione organica, valutazione fabbisogno e definizione Piano Occupazionale B) Organigramma e Mansionario C) Regolamento di Organizzazione, Ods |
| S_7.4.2 | Gestione delle presenze e adempimenti normativi | A) Gestione presenze ed orari di lavoro, lavoro straordinario, assenze, permessi, ecc B) Tenuta ed aggiornamento degli stati immatricolari e dei fascicoli personali C) Visite mediche |

CCIAA DI MASSA CARRARA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE

ALLEGATO 3: COPERTURA DEGLI AMBITI DI
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Di seguito si propone uno schema inerente allo sviluppo temporale di implementazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance Organizzativa al fine di indicare la graduale copertura degli ambiti richiesti dall'art. 8 del D.Lgs. 150/09.

Lo schema che trova integrazione con il Piano di Miglioramento previsto in sede di Piano delle Performance è oggetto di revisione in linea con l'effettiva avvenuta copertura.

| Ambiti_Art.8_D.Lgs. 150/09 | Elementi | Sistema di Misurazione e Valutazione_C CIAA di Massa Carrara | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| | | 2010 | 2011 | 2012 | ==> |
| a) - L'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività | Grado di Attuazione delle Strategie e livello di soddisfazione dei portatori di interesse - Outcome - Efficacia esterna |  |  |  |  |
| 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 degli obiettivi programmati - Efficacia interna |  |  |  |  |
| 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 della Camera - Qualità percepita |  |  |  |  |
| 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 - Qualità Interna |  |  |  |  |
| 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 ed i soggetti interessati Fiducia - Efficacia Esterna |  |  |  |  |
| f) L'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi; | Ottimizzazione del rapporto tra risorse e risultati, contenimento e riduzione dei costi - Efficienza |  |  |  |  |
| g) La qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati | Rispetto del livello di standard definito - Qualità Erogata - Qualità Percepita |  |  |  |  |
| h) Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità | Benessere Organizzativo - Efficacia |  |  |  |  |

CCIAA DI MASSA CARRARA

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

ALLEGATO 4: SCHEMA DI MAPPA STRATEGICA

VISION

| | A. AREA STRATEGICA | B. AREA STRATEGICA | C. AREA STRATEGICA |
|--|--|--|--|
| Imprese, Territorio e Consumatori | 1. OBIETTIVO STRATEGICO 2. OBIETTIVO STRATEGICO | 3. OBIETTIVO STRATEGICO 4. OBIETTIVO STRATEGICO | 5. OBIETTIVO STRATEGICO 6. OBIETTIVO STRATEGICO |
| Processi Interni | 7. OBIETTIVO STRATEGICO | 8. OBIETTIVO STRATEGICO | 9. OBIETTIVO STRATEGICO |
| Innovazione e Crescita | 10. OBIETTIVO STRATEGICO | | 11. OBIETTIVO STRATEGICO |
| Economico-Finanziario | 12. OBIETTIVO STRATEGICO | | 13. OBIETTIVO STRATEGICO |

CCIAA DI MASSA CARRARA

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

ALLEGATO 5: SCHEMA DI CRUSCOTTO

Si propone di seguito lo schema di cruscotto adottato da parte della CCIAA di Massa Carrara al fine di Misurare e Valutare la performance a livello di Ente e di Area.

| Prospettiva di Performance | | | 20-nn | | 20-nn+1 | | 20-nn+3 | |
|----------------------------|----------------------|------------|-------|--------|---------|--------|---------|--------|
| A | AREA STRATEGICA | | Peso | Target | Peso | Target | Peso | Target |
| A.1 | OBIETTIVO STRATEGICO | | | | | | | |
| | Valenza Informativa | Indicatore | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| A.2 | OBIETTIVO STRATEGICO | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

| | | | |
|----------------------------|----------------------|---------------|--------|
| Area: | | Responsabile: | |
| Prospettiva di Performance | | | |
| A | AREA STRATEGICA | | |
| A.1 | OBIETTIVO STRATEGICO | | |
| | Valenza Informativa | Indicatore | Target |
| | | | |

CCIAA DI MASSA CARRARA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 6: CUSTOMER SATISFACTION

Customer Satisfaction – Attività Formativa

| | | | | |
|--|---|----------------------------|----------------------------|---|
| Dati di PROGETTO: | | | | |
| denominazione progetto | | | | |
| data avvio azione | | | | |
| luogo svolgimento | CARRARA | | | |
| indirizzo sede | VIA VII LUGLIO 14 | | | |
| <p>Premessa: scopo del questionario è consentire una valutazione dell'efficacia dei moduli/UFC/Docenti/Finale dell'Azione Formativa cui tu hai partecipato, sotto il profilo didattico/ formativo ed organizzativo. Una completa compilazione fornirà rilevanti elementi d'analisi del progetto fin qui realizzato. Si chiede, pertanto, la tua collaborazione, certi della condivisione dell'iniziativa, mirata al miglioramento della qualità della formazione. N.B: Il questionario è anonimo</p> | | | | |
| x Valutazione Complessiva del Progetto | | | | |
| Informazioni Generali | | | | |
| A QUALE DELLE SEGUENTI CATEGORIE APPARTIENE? | | | | |
| IMPRESA | CONSULENTE | PUBBLICA AMMINISTRAZIONE | ALTRO | |
| | | | | |
| 1 Organizzazione dell'Evento | | | | |
| 1.1 Servizio accoglienza | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| | INSUFFICIENTE | | ADEGUATO | OTTIMO |
| 1.2 Idoneità della struttura ad accogliere l'evento | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| | INSUFFICIENTE | | ADEGUATO | OTTIMO |
| 1.3 Raggiungibilità della struttura | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| | INSUFFICIENTE | | ADEGUATO | OTTIMO |
| 1.4 Adeguatezza della strumentazione e della tecnologia di supporto | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| | INSUFFICIENTE | | ADEGUATO | OTTIMO |
| 2 Relatori/Docenti | | | | |
| 2.1 Capacità espositiva | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| | INSUFFICIENTE | | ADEGUATO | OTTIMO |
| 2.2 Livello di Preparazione | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| | INSUFFICIENTE | | ADEGUATO | OTTIMO |
| 2.3 Gestione d'aula | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| | INSUFFICIENTE | | ADEGUATO | OTTIMO |
| 3 Materiale didattico | | | | |
| 3.1 Utilità del materiale didattico | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| | INSUFFICIENTE | | ADEGUATO | OTTIMO |
| 3.2 Qualità del materiale didattico | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| | INSUFFICIENTE | | ADEGUATO | OTTIMO |
| 4 Aspetti generali dell'iniziativa | | | | |
| 4.1 Corrispondenza tra le vostre aspettative e gli argomenti del corso | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| | INSUFFICIENTE | | ADEGUATO | OTTIMO |
| 4.2 Utilità dell'iniziativa rispetto al vostro settore | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| | INSUFFICIENTE | | ADEGUATO | OTTIMO |
| 4.3 Durata dell'iniziativa in relazione alle tematiche trattate | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| | INSUFFICIENTE | | ADEGUATO | OTTIMO |
| 4.4 A quali altre iniziative formative organizzate dalla Agenzia Formativa della Camera di Commercio, sarebbe disposto a partecipare: | | | | |
| <input type="checkbox"/> | Corsi sul controllo ed individuazione costi | | | |
| <input type="checkbox"/> | Corsi sul marketing | | | |
| <input type="checkbox"/> | Corsi sulla promozione e pubblicità nel commercio | | | |
| <input type="checkbox"/> | Corsi in materia di contabilità e fisco | | | |
| <input type="checkbox"/> | Corsi di base di formazione manageriale | | | |
| <input type="checkbox"/> | Corso sulle problematiche comunitarie | | | |
| <input type="checkbox"/> | Corsi su tecnologie e sistemi di qualità | | | |
| <input type="checkbox"/> | ALTRO: _____ | | | |
| <input type="checkbox"/> | _____ | | | |
| <input type="checkbox"/> | _____ | | | |
| 4.5 Suggerimenti, Temi da approfondire: | | | | |
| _____ | | | | |
| _____ | | | | |
| _____ | | | | |

Customer Satisfaction – Attività Formativa

Premessa: scopo del questionario è consentire una valutazione dell'efficacia dei moduli/UFC/Docenti/Finale dell'Azione Formativa cui tu hai partecipato, sotto il profilo didattico/formativo ed organizzativo. Una completa compilazione fornirà rilevanti elementi d'analisi del progetto fin qui realizzato. Si chiede, pertanto, la tua collaborazione, certi della condivisione dell'iniziativa, mirata al miglioramento della qualità della formazione. **N.B: Il questionario è anonimo.**

Denominazione

Progetto:

C.P./Matricola:

CdP: Dott.

Valutazione Complessiva del Progetto

Valutazione UFC N° **di**
Ore

Nominativo docente

Valutazione della disciplina di insegnamento/Intera Azione

1.1 Ritieni che l' Unità Formativa Capitalizzabile/l'Azione Formativa è coerente con gli obiettivi del corso?

1 **2** **3** **4** **5**
NO **SI**

1.2 I contenuti dell' Unità Formativa Capitalizzabile/dell'Azione Formativa hanno corrisposto alle tue aspettative?

1 **2** **3** **4** **5**
NO **SI**

1.3 Quali argomenti hai trovato più interessanti?

1.4 Quali argomenti avresti voluto approfondire/ampliare?

1.5 Ci sono argomenti che avresti preferito fossero ridotti, eliminati o trattati diversamente?

Valutazione del docente

Da compilare solo in caso di Valutazione del Singolo Modulo o UFC

3.1 Come valuti la **chiarezza di esposizione** del docente?

| | | | | |
|---------------|---|---|---|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Scarsa | | | | Ottima |

3.2 Come valuti la **competenza** del docente nel trattare gli argomenti?

| | | | | |
|---------------|---|---|---|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Scarsa | | | | Ottima |

3.3 Il docente si è dimostrato **disponibile**?

| | | | | |
|-------------|---|---|---|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Poco | | | | Molto |

3.4 Qual è stato l'**Atteggiamento** del docente in Aula?

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|---------------------|
| Autoritario | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Autorevole |
| Chiuso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Aperto |
| Nozionistico | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Interattivo |
| Noioso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Coinvolgente |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

3.5 Quali sono e come consideri i metodi didattici utilizzati dal docente? (Rispondere crocettando solo le metodologie che ritieni siano state utilizzate)

| | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|
| Lezione frontale | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Lezione a scambio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Seminario | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Giochi di ruolo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Discussione di casi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---------------|---------------------|---|---|-----------------|---|
| Esercitazioni | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Verifiche | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Testimonianze | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Non Efficace | | | Efficace | |

3.6 Osservazioni:

Auto Valutazione dell'Allievo

4.1 Rispetto alla media della classe, ne so di più o di meno?

| | | | | |
|----------------------|---|---|---------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Molto di meno | | | Molto di più | |

4.2 Durante le lezioni mi sono sentito coinvolto e partecipe?

| | | | | |
|-------------------|-------------------|---|--------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Per niente | Abbastanza | | Molto | |

4.3 Come ho vissuto in aula, i rapporti con gli altri e con il docente?

| | | | | |
|----------------------------|---|---|----------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Molto Negativamente | | | Molto positivamente | |

4.4 Come valuto le mie conoscenze finali relative all'Unità Formativa capitalizzabile/Azione Formativa?

| | | | | |
|----------------------|--------------------|---|-----------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| insufficienti | Sufficienti | | Discrete | Ottime |

4.5 Ritengo che i contenuti dell'Unità Formativa capitalizzabile/Azione Formativa possano essere utili al mio lavoro attuale o futuro?

| | | | | |
|-------------|-------------------|---|--------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Poco | Abbastanza | | Molto | |

4.6 Osservazioni:

Customer Satisfaction – Seminari

TITOLO LA COMPILAZIONE DELL'INTRA MERCI E SERVIZI **DATA SVOLGIMENTO** 20/01/2011

RELATORE DOTT. SIMONE DEL NEVO **LUOGO SVOLGIMENTO** CCIAA MASSA-CARRARA

Tipologia di operatore

Impresa Studio Professionale Pubblica Amministrazione Associazione, Consorzio Altro

Settore di appartenenza

Industria Artigianato Commercio Turismo Agroalimentare Servizi Altro

1. Come è venuto a conoscenza dell'iniziativa?

Tramite Camera di Commercio di MS:

Sito internet
 E-mail o newsletter
 Invito cartaceo o contatto diretto

Tramite altro soggetto:

Consorzio categoria Associazioni di categoria
 Media Tradizionali Passaparola all'interno della comunità degli affari
 Altro (specificare)

2. Organizzazione del seminario

- Servizio di accoglienza
- Assistenza e qualità delle informazioni ricevute
- Idoneità della struttura ad accogliere l'evento
- Raggiungibilità della struttura
- Adeguatezza della strumentazione e della tecnologia di supporto

| Ottimo | Buono | Sufficiente | Scarso | Insuff. |
|--------|-------|-------------|--------|---------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

3. Relatore

| Ottimo | Buono | Sufficiente | Scarso | Insuff. |
|--------|-------|-------------|--------|---------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | | | | |

- Capacità espositiva
- Livello di preparazione
- Gestione dell'aula
- Disponibilità
- Metodologia didattica utilizzata

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | | 3 | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

4. Documentazione distribuita

- Utilità del materiale didattico
- Qualità del materiale didattico

| Ottimo | Buono | Sufficiente | Scarso | Insuff. |
|--------|-------|-------------|--------|---------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | | | | |
| | | | | |

5. Valutazione dell'iniziativa

- Corrispondenza tra le Sue aspettative e gli argomenti del seminario
- Durata dell'iniziativa in relazione alle tematiche trattate

| Ottimo | Buono | Sufficiente | Scarso | Insuff. |
|--------|-------|-------------|--------|---------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | | | | |
| | | | | |

6. Sviluppo professionale

- Contributo del seminario alla Sua crescita professionale
- Contributo del seminario allo svolgimento della Sua attività lavorativa

| Ottimo | Buono | Sufficiente | Scarso | Insuff. |
|--------|-------|-------------|--------|---------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | | | | |
| | | | | |

7. Parteciperebbe ad una iniziativa analoga organizzata dalla Camera di Commercio se a pagamento? [] SI [] NO

8. Quali argomenti ha ritenuto più importanti e quali meno importanti in considerazione delle finalità del seminario e della sua crescita professionale?

.....

9. Ha suggerimenti per migliorare il servizio o argomenti di particolare interesse da segnalare?

.....

10. Valutazione complessiva del seminario

| Ottimo | Buono | Sufficiente | Scarso | Insuff. |
|--------|-------|-------------|--------|---------|
| [] | [] | [] | [] | [] |

CCIAA DI MASSA CARRARA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 7: SCHEMA DI PROJECT MANAGEMENT

Di seguito si propone uno Schema di Scheda di Programmazione, utilizzata per il Sistema di Project Management dalla CCIAA di Massa Carrara

| | | | | | | | |
|--|--------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------------|------------------------------------|-------------------------|-------------|
| Obiettivo strategico | | | | | | | |
| Iniziativa | | | | | | | |
| Descrizione | | | | | | | |
| Responsabile | | | | | | | |
| Risorse Umane Coinvolte | | | | | | | |
| Data inizio | | | | | | | |
| Data fine prevista | | | | | | | |
| Data fine effettiva | | | | | | | |
| % SAL | Peso | Target | Actual | % Realizzazione | Valore Ponderato di Sintesi | | |
| N° iniziative realizzate entro i tempi previsti / N° iniziative previste | | | | | | | |
| Costo Consuntivo / Costo Previsto | | | | | | | |
| Attività | Data inizio | Data Fine Prevista | Data Fine Effettiva | Risorse coinvolte | Costo Previsto | Costo Consuntivo | Note |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Di seguito si propone uno Schema di GANTT, in uso dalla CCIAA di Massa Carrara a supporto del Sistema di Project Management:

| GANTT_ Progetto | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|--------|----|-----|----|--------|----|-----|----|--------|----|-----|----|
| Fase 1 | Mese_1 | | | | Mese_2 | | | | Mese_n | | | |
| Attività 1 | I | II | III | IV | I | II | III | IV | I | II | III | IV |
| Attività 2 | I | II | III | IV | I | II | III | IV | I | II | III | IV |
| Attività 3 | I | II | III | IV | I | II | III | IV | I | II | III | IV |

CCIAA DI MASSA CARRARA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 8 E 9: METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI E NON (POSIZIONI ORGANIZZATIVE E DIPENDENTI CATEGORIA D-C-B)

~~Metodologia di Valutazione della Qualità della Prestazione Individuale dei Dirigenti:~~

- ~~1. Delibera di Giunta n. 150/2000~~
- ~~2. Delibera Presidenziale n. 20/2007~~
- ~~3. Delibera di Giunta n. 42/2008~~
- ~~4. Delibera di Giunta n. 45/2010~~

~~Metodologia di Valutazione della Qualità della Prestazione Personale Non Dirigenziale:~~

Posizioni Organizzative

- ~~1. Determina del Segretario Generale n. 139/2000.~~

METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI MASSA – CARRARA

CAPO I

VALUTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENTE

PREMESSA

La presente metodologia è incentrata su due fasi valutative (obiettivi e prestazioni) che ha un immediato raccordo sia con le politiche retributive di breve periodo (produttività) che con la gestione delle progressioni economiche (P.E.O.).

ART. 1 – OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE

Presupposto dell'attività di valutazione è la convinzione che il lavoro umano organizzato in qualsiasi campo di attività è sempre migliorabile a vantaggio sia di chi opera sia dei fruitori del servizio.

La valutazione si configura quindi come strumento in grado di assicurare una maggiore trasparenza dei processi decisionali ed organizzativi, a beneficio sia dei lavoratori che del servizio finale.

Le finalità del sistema permanente di valutazione, pertanto, sono le seguenti:

- 1.- migliorare le prestazioni dei dipendenti utilizzando la valutazione come stimolo;
- 2.- premiare il merito individuale attraverso un riconoscimento economico;
- 3.- disporre di adeguate informazioni per la gestione delle risorse umane (mobilità interne, formazione, affiancamento, ecc.);
- 4.- attivare confronti diffusi sull'andamento dell'organizzazione, finalizzati all'introduzione di eventuali correttivi.

ART. 2 – OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Oggetto del sistema di valutazione dei risultati sono le prestazioni individuali dei dipendenti in riferimento agli obiettivi predefiniti in un arco temporale di riferimento (annuale o pluriennale) e le competenze. Le prestazioni sono definite come un insieme di competenze (conoscenze, capacità, qualità personali) esercitate nell'organizzazione ed utilizzate per il raggiungimento di determinati obiettivi.

Competenze e obiettivi sono quindi i due assi fondamentali che consentono di monitorare l'andamento qualitativo e quantitativo della prestazione.

Gli obiettivi vengono definiti annualmente a seguito dell'approvazione del budget e del Piano delle Performance ed assegnati sia ai rispettivi gruppi di lavoro (Ente ed Area con collegamento alla performance organizzativa) che ai singoli dipendenti; gli obiettivi sono declinazione dei programmi di

Ente annuale e pluriennale, ma anche obiettivi diversi, ritenuti comunque rilevanti per l'ambito organizzativo di riferimento. La Valutazione degli obiettivi presuppone l'impiego di specifiche misure di performance: indicatori che derivano dal sistema di controllo dell'Ente o comunque su indicatori che consentono una specifica misurazione.

ART. 3 – LE FASI DELLA VALUTAZIONE

La valutazione che segue la fase della misurazione è effettuata in relazione ai risultati conseguiti dall'ambito organizzativo di riferimento oltretutto alle competenze esercitate. Vengono pertanto presi in considerazione due piani di valutazione:

1. Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
2. Valutazione delle capacità – competenze.

Il piano di valutazione relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati è suddiviso in tre fasi relative rispettivamente alla pesatura degli obiettivi assegnati all'Ente, all'Area e ai singoli dipendenti in concomitanza dell'approvazione del budget, del ciclo delle performance e dei rispettivi aggiornamenti, ed all'accertamento del loro raggiungimento al termine dell'esercizio finanziario, con monitoraggi quadrimestrali (indicativamente maggio e settembre).

Il piano di valutazione relativo alle capacità – competenze è riferito alla valutazione della prestazione individuale specifica per ogni dipendente dell'Ente che avviene con la compilazione di una scheda di valutazione individuale per ogni categoria professionale che viene redatta annualmente dal dirigente del settore.

Il peso delle due parti che compongono la valutazione è diverso a seconda della categoria professionale del personale non dirigente.

Per la categoria professionale D ha un punteggio più alto legato alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi e uno più basso per quanto attiene alla valutazione delle prestazioni; tali punteggi variano in maniera inversamente proporzionale scendendo di categoria come di seguito descritto:

| | |
|--|----|
| Categoria D in possesso di Posizione Organizzativa | |
| Raggiungimento degli obiettivi assegnati (Ente, Area ed Individuali) | 60 |
| Valutazione di competenze e capacità | 40 |

| | |
|--|----|
| Categoria D | |
| Raggiungimento degli obiettivi assegnati (Ente, Area ed Individuali) | 50 |
| Valutazione di competenze e capacità | 50 |

| | |
|-------------|--|
| Categoria C | |
|-------------|--|

| | |
|--|----|
| Raggiungimento degli obiettivi assegnati (Ente, Area ed Individuali) | 40 |
| Valutazione di competenze e capacità | 60 |

| | |
|--|----|
| Categoria A-B | |
| Raggiungimento degli obiettivi assegnati (Ente, Area ed Individuali) | 20 |
| Valutazione di competenze e capacità | 80 |

Per la valutazione del Segretario Generale e della dirigenza d'Area è più alto il punteggio legato alla prima fase del raggiungimento degli obiettivi ed è più basso quello legato alla valutazione delle prestazioni e precisamente:

| | |
|--|----|
| Segretario Generale e Dirigenza d'Area | |
| Raggiungimento degli obiettivi assegnati (Ente, Area ed Individuali) | 60 |
| Valutazione di competenze e capacità | 40 |

ART. 4 - LA VALUTAZIONE

1.1- Valutazione degli obiettivi individuali

Al personale vengono assegnati 3 obiettivi individuali.

La pesatura di ciascuno dei tre obiettivi assegnati ai singoli dipendenti a seguito dell'approvazione del budget e del ciclo delle performance, consiste nell'esame del grado di difficoltà e complessità degli obiettivi stessi; la pesatura viene effettuata per ciascun obiettivo dall'Organismo Indipendente di Valutazione; in particolare l'organismo di valutazione esamina gli obiettivi, con esclusione di quelli che sono retribuiti con voci del salario accessorio specifiche (quali ad esempio ex Merloni, risorse destinate al trattamento accessorio nell'ambito degli introiti di cui all'art. 43 della legge 449/1997, gettoni Gruppi di Lavoro Unioncamere Regionale) ed effettua la pesatura in base ai seguenti criteri: complessità del procedimento amministrativo per il raggiungimento degli obiettivi assegnati; difficoltà gestionale per il raggiungimento degli obiettivi assegnati; grado di innovazione legata al raggiungimento degli obiettivi; valenza prioritaria e strategica dell'obiettivo. La pesatura effettuata dall'organismo di valutazione è espressa con un valore percentuale minimo del 10% e di un massimo del 50%. Una volta attribuiti i pesi ai tre obiettivi il loro totale deve essere uguale a 100.

Al termine dell'esercizio finanziario, l'organismo di valutazione sulla base dei dati forniti dall'Ufficio Pianificazione e controllo di gestione verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e determina quali obiettivi non siano stati raggiunti, quali siano stati raggiunti parzialmente o raggiunti

in ritardo e comunque a livello sufficiente, quali siano stati discretamente conseguiti e quali siano stati pienamente conseguiti.

Il calcolo della valutazione della prima fase relativa agli obiettivi individuali avviene attribuendo i punti in modo lineare ovvero in proporzione alla percentuale di raggiungimento dei singoli obiettivi assegnati. I punti di ciascun obiettivo sono moltiplicati per il valore determinato dall'organismo di valutazione riferito alla pesatura degli obiettivi assegnati.

La misura di raggiungimento degli obiettivi personali è calcolata attribuendo il punteggio sotto riportato a seconda delle diverse categorie di appartenenza del personale dipendente:

Per il personale di categoria D in possesso di Posizione Organizzativa

Declaratoria obiettivo n. 1 Percentuale raggiung. Punti Peso OIV
Punteggi

| | | | | |
|--|----------------|---------|--|--|
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Da 0 al 55% | 0-5,5 | | |
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Dal 56 al 75% | 5,6-7,5 | | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Dal 76 al 95% | 7,6-9,5 | | |
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Dal 96 al 100% | 9,5-10 | | |
| | | Totale | | |

Declaratoria obiettivo n. 2 Percentuale raggiung. Punti Peso OIV
Punteggi

| | | | | |
|--|----------------|---------|--|--|
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Da 0 al 55% | 0-5,5 | | |
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Dal 56 al 75% | 5,6-7,5 | | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Dal 76 al 95% | 7,6-9,5 | | |
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Dal 96 al 100% | 9,5-10 | | |
| | | Totale | | |

Declaratoria obiettivo n. 3 Percentuale raggiung. Punti Peso OIV
Punteggi

| | | | | |
|--|----------------|---------|--|--|
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Da 0 al 55% | 0-5,5 | | |
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Dal 56 al 75% | 5,6-7,5 | | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Dal 76 al 95% | 7,6-9,5 | | |
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Dal 96 al 100% | 9,5-10 | | |
| | | Totale | | |

Per il personale di categoria D

Declaratoria obiettivo n. 1 Percentuale raggiung. Punti Peso OIV
Punteggi

| | | | | |
|--|----------------|---------|--|--|
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Da 0 al 55% | 0-4,4 | | |
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Dal 56 al 75% | 4,5-6 | | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Dal 76 al 95% | 6,1-7,6 | | |
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Dal 96 al 100% | 7,7-8 | | |
| | | Totale | | |

Declaratoria obiettivo n. 2 Percentuale raggiung. Punti Peso OIV
Punteggi

| | | | | |
|--|----------------|---------|--|--|
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Da 0 al 55% | 0-4,4 | | |
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Dal 56 al 75% | 4,5-6 | | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Dal 76 al 95% | 6,1-7,6 | | |
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Dal 96 al 100% | 7,7-8 | | |

| | | | | |
|--|--|--------|--|--|
| | | Totale | | |
|--|--|--------|--|--|

Declaratoria obiettivo n. 3 Percentuale raggiung. Punti Peso OIV
Punteggi

| | | | | |
|--|----------------|---------|--|--|
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Da 0 al 55% | 0-4,4 | | |
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Dal 56 al 75% | 4,5-6 | | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Dal 76 al 95% | 6,1-7,6 | | |
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Dal 96 al 100% | 7,7-8 | | |
| | | Totale | | |

Per il personale di categoria C

Declaratoria obiettivo n. 1 Percentuale raggiung. Punti Peso OIV
Punteggi

| | | | | |
|--|----------------|---------|--|--|
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Da 0 al 55% | 0-3,8 | | |
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Dal 56 al 75% | 3,9-5,2 | | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Dal 76 al 95% | 5,3-6,6 | | |
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Dal 96 al 100% | 6,7-7 | | |
| | | Totale | | |

| Declaratoria obiettivo n. 2 Punteggi | Percentuale raggiung. | Punti | Peso OIV |
|--|-----------------------|---------|----------|
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Da 0 al 55% | 0-3,8 | |
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Dal 56 al 75% | 3,9-5,2 | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Dal 76 al 95% | 5,3-6,6 | |
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Dal 96 al 100% | 6,7-7 | |
| | | Totale | |

| Declaratoria obiettivo n. 3 Punteggi | Percentuale raggiung. | Punti | Peso OIV |
|--|-----------------------|---------|----------|
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Da 0 al 55% | 0-3,8 | |
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Dal 56 al 75% | 3,9-5,2 | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Dal 76 al 95% | 5,3-6,6 | |
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Dal 96 al 100% | 6,7-7 | |
| | | Totale | |

Per il personale di categoria A - B

Declaratoria obiettivo n. 1 Percentuale raggiung. Punti Peso OIV
Punteggi

| | | | | |
|--|----------------|---------|--|--|
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Da 0 al 55% | 0-2,7 | | |
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Dal 56 al 75% | 2,8-3,7 | | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Dal 76 al 95% | 3,8-4,7 | | |
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Dal 96 al 100% | 4,8-5 | | |
| | | Totale | | |

Declaratoria obiettivo n. 2 Percentuale raggiung. Punti Peso OIV
Punteggi

| | | | | |
|--|----------------|---------|--|--|
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Da 0 al 55% | 0-2,7 | | |
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Dal 56 al 75% | 2,8-3,7 | | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Dal 76 al 95% | 3,8-4,7 | | |
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Dal 96 al 100% | 4,8-5 | | |
| | | Totale | | |

| Declaratoria obiettivo n. 3 Punteggi | Percentuale raggiung. | Punti | Peso OIV |
|--|-----------------------|---------|----------|
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Da 0 al 55% | 0-2,7 | |
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Dal 56 al 75% | 2,8-3,7 | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Dal 76 al 95% | 3,8-4,7 | |
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Dal 96 al 100% | 4,8-5 | |
| | | Totale | |

1.2- Valutazione degli obiettivi d'Area

Il calcolo della valutazione della seconda fase relativa agli obiettivi d'Area avviene in base al valore percentuale medio degli obiettivi d'Area attribuiti all'Area organizzativa di riferimento moltiplicato per il fattore di correzione tempo dato dal rapporto tra le ore effettive (presenza lavoro ordinario in sede o missione, straordinario, presenza oltre l'orario ordinario degli incaricati di posizione organizzativa) e le ore minime (ore teoriche meno ore ferie) che comunque non può essere superiore all'unità.

La misura di raggiungimento degli obiettivi personali è calcolata attribuendo il punteggio sotto riportato a seconda delle diverse categorie di appartenenza del personale dipendente:

Per il personale di categoria D in possesso di Posizione Organizzativa

| <i>Valore medio degli obiettivi d'area</i> | <i>Punti</i> | <i>Punti</i> | <i>Fattore di correzione tempo</i> |
|--|----------------|--------------|------------------------------------|
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Da 0 al 55% | 0-11,1 | |
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Dal 56 al 75% | 11,2-15,1 | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Dal 76 al 95% | 15,2-19,1 | |
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Dal 96 al 100% | 19,2-20 | |

Per il personale di categoria D

| <i>Valore medio degli obiettivi d'area</i> | <i>Punti</i> | <i>Punti</i> | <i>Fattore di correzione tempo</i> | |
|--|----------------|--------------|------------------------------------|--|
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Da 0 al 55% | 0-8,8 | | |
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Dal 56 al 75% | 8,9-12 | | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Dal 76 al 95% | 12,1-15,2 | | |
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Dal 96 al 100% | 15,3-16 | | |

Per il personale di categoria C

| <i>Valore medio degli obiettivi d'area</i> | <i>Punti</i> | <i>Punti</i> | <i>Fattore di correzione tempo</i> | |
|--|----------------|--------------|------------------------------------|--|
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Da 0 al 55% | 0-5,5 | | |
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Dal 56 al 75% | 5,6-7,5 | | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Dal 76 al 95% | 7,6-9,5 | | |
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Dal 96 al 100% | 9,6-10 | | |

Per il personale di categoria A - B

| <i>Valore medio degli obiettivi d'area</i> | <i>Punti</i> | <i>Punti</i> | <i>Fattore di correzione tempo</i> | |
|--|----------------|--------------|------------------------------------|--|
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Da 0 al 55% | 0-5,5 | | |
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Dal 56 al 75% | 5,6-7,5 | | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Dal 76 al 95% | 7,6-9,5 | | |
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Dal 96 al 100% | 9,6-10 | | |

1.3- Valutazione degli obiettivi d'Ente

Il calcolo della valutazione della terza fase relativa agli obiettivi di Ente avviene in base al valore percentuale medio degli obiettivi di Ente moltiplicato per il fattore di correzione tempo dato dal rapporto tra le ore effettive (presenza lavoro ordinario in sede o missione, straordinario, presenza oltre l'orario ordinario degli incaricati di posizione organizzativa) e le ore minime (ore teoriche meno ore ferie) che comunque non può essere superiore all'unità.

La misura di raggiungimento degli obiettivi personali è calcolata attribuendo il punteggio sotto riportato a seconda delle diverse categorie di appartenenza del personale dipendente:

Per il personale di categoria D in possesso di Posizione Organizzativa

| <i>Valore medio degli obiettivi d'area</i> | <i>Punti</i> | <i>Punti</i> | <i>Fattore di correzione tempo</i> | |
|--|---------------|--------------|------------------------------------|--|
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Da 0 al 55% | 0-5,5 | | |
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Dal 56 al 75% | 5,6-7,5 | | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Dal 76 al 95% | 7,6-9,5 | | |

| | | | | |
|---|----------------|--------|--|--|
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Dal 96 al 100% | 9,6-10 | | |
|---|----------------|--------|--|--|

Per il personale di categoria D

| <i>Valore medio degli obiettivi d'area</i> | <i>Punti</i> | <i>Punti</i> | <i>Fattore di correzione tempo</i> | |
|--|----------------|--------------|------------------------------------|--|
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Da 0 al 55% | 0-5,5 | | |
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Dal 56 al 75% | 5,6-7,5 | | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Dal 76 al 95% | 7,6-9,5 | | |
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Dal 96 al 100% | 9,6-10 | | |

Per il personale di categoria C

| <i>Valore medio degli obiettivi d'area</i> | <i>Punti</i> | <i>Punti</i> | <i>Fattore di correzione tempo</i> | |
|--|----------------|--------------|------------------------------------|--|
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Da 0 al 55% | 0-4,9 | | |
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Dal 56 al 75% | 5-6,7 | | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Dal 76 al 95% | 6,8-8,5 | | |
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Dal 96 al 100% | 8,6-9 | | |

Per il personale di categoria A - B

| <i>Valore medio degli obiettivi d'area</i> | <i>Punti</i> | <i>Punti</i> | <i>Fattore di correzione tempo</i> | |
|--|----------------|--------------|------------------------------------|--|
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Da 0 al 55% | 0-2,7 | | |
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Dal 56 al 75% | 2,8-3,7 | | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Dal 76 al 95% | 3,8-4,7 | | |
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Dal 96 al 100% | 4,8-5 | | |

2.- Valutazione delle competenze e capacità

La valutazione è costituita dalla compilazione da parte del dirigente d'Area della parte della scheda di valutazione individuale annuale che si allega a far parte integrante del presente documento. La responsabilità della valutazione è del dirigente d'Area che effettuerà la valutazione del personale sentiti i Funzionari titolari di Posizione Organizzativa o i Responsabili d'ufficio per l'ambito di riferimento.

Ciascun Dirigente d'Area deve compilare le schede in modo da assicurare una differenza almeno per la maggioranza dei casi esaminati di almeno 3 punti limitatamente alle fasce 1, 2 e 3, con esclusione dei dipendenti della fascia 4, nonché dei Funzionari incaricati di Posizione Organizzativa.

ART. 5 – VALUTAZIONE ANNUALE; PROCEDIMENTO; EFFETTI DELLA VALUTAZIONE

Il dirigente o suo delegato (Funzionario titolare di P.O. od in mancanza i responsabili d'ufficio) almeno trenta giorni prima dell'approvazione del budget effettua il colloquio di valutazione con il dipendente formulando gli obiettivi per l'anno di riferimento; in caso di elevato numero di collaboratori il colloquio individuale può essere sostituito da un incontro per ambiti organizzativi, cui si riferiscono gli obiettivi individuati. In tale occasione vengono illustrati i fattori comportamentali di valutazione risultanti dalla scheda con riferimento agli obiettivi assegnati. Nel mese di settembre può avere luogo il colloquio di valutazione intermedio anche al fine di promuovere azioni per il miglioramento dei risultati nel periodo di riferimento. Il colloquio finale deve avvenire entro il mese di giugno dell'anno successivo al periodo di valutazione; con il colloquio finale vengono comunicati e discussi le valutazioni della competenza, dei risultati e la valutazione complessiva della prestazione.

La valutazione complessiva annuale, è costituita dalla sommatoria dei punti della 1° e della 2° fase di valutazione e costituisce parametro matematico a cui corrisponderà la misura dell'erogazione del premio di produttività. Compiuta la valutazione, valutatore e valutato sottoscrivono le schede e ne

invisano una copia firmata in originale all'ufficio personale. Sarà cura del valutatore consegnare una copia della scheda firmata in originale ai dipendenti della propria Area. Il dipendente può presentare ricorso entro 15 giorni al Segretario Generale che potrà avvalersi dell'organismo indipendente di valutazione. Il Segretario Generale, sentito il Dirigente, entro 7 (sette) giorni, esamina il ricorso, vaglia le motivazioni e formula la relativa risposta, con le eventuali correzioni e/o modifiche.

La progressione orizzontale viene conseguita, nei limiti consentiti dalle risorse disponibili, mediante graduatorie determinate sulla base dei punteggi individuali costituiti dalla media dei punteggi conseguiti dal dipendente nella valutazione della prestazione in riferimento al biennio precedente la data di decorrenza della progressione.

CAPO II

Valutazione dei Dirigenti

La procedura di valutazione delle prestazioni dirigenziali viene effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione nel modo seguente:

- Determinazione da parte della Giunta degli obiettivi dell'Ente; assegnazione di parte degli stessi ai Dirigenti da parte del Segretario Generale. Gli obiettivi devono riguardare l'attività dell'Ente nel suo complesso, di ciascuna Area dirigenziale, nonché quelli individuali del Segretario Generale e dei Dirigenti;
- I pesi degli obiettivi così assegnati vengono attribuiti dall'Organo Indipendente di Valutazione in tempo utile prima dell'assegnazione del budget d'esercizio. La pesatura viene comunicata alla Giunta Camerale.
- Verifica dello stato di realizzazione degli obiettivi assegnati personalmente a ciascun dirigente, attribuendo a ciascun obiettivo un punteggio che va da 0 (nessun risultato conseguito) a 10 (risultato conseguito al 100%) in modo lineare ovvero in proporzione alla percentuale di raggiungimento dei singoli obiettivi assegnati. I punti di ciascun obiettivo sono moltiplicati per il valore determinato dall'organismo di valutazione riferito alla pesatura degli obiettivi assegnati.

Segretario Generale e Dirigenti

| Declaratoria obiettivo n. 1 Punteggi | Percentuale raggiung. | Punti | Peso OIV |
|--|-----------------------|---------|----------|
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Da 0 al 55% | 0-5,5 | |
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Dal 56 al 75% | 5,6-7,5 | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Dal 76 al 95% | 7,6-9,5 | |
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Dal 96 al 100% | 9,6-10 | |
| | | Totale | |

Declaratoria obiettivo n. 2 Percentuale raggiung. Punti Peso OIV
Punteggi

| | | | | |
|--|----------------|---------|--|--|
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Da 0 al 55% | 0-5,5 | | |
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Dal 56 al 75% | 5,6-7,5 | | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Dal 76 al 95% | 7,6-9,5 | | |
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Dal 96 al 100% | 9,6-10 | | |
| | | Totale | | |

Declaratoria obiettivo n. 3 Percentuale raggiung. Punti Peso OIV
Punteggi

| | | | | |
|--|----------------|---------|--|--|
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Da 0 al 55% | 0-5,5 | | |
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Dal 56 al 75% | 5,6-7,5 | | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Dal 76 al 95% | 7,6-9,5 | | |
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Dal 96 al 100% | 9,6-10 | | |
| | | Totale | | |

- Il calcolo della valutazione della seconda fase relativa agli obiettivi d'Area avviene in base al valore percentuale medio degli obiettivi d'Area attribuiti all'Area organizzativa di riferimento.

Segretario Generale e Dirigenti

| | | | |
|--|--------------|--------------|--|
| <i>Valore medio degli obiettivi d'area</i> | <i>Punti</i> | <i>Punti</i> | |
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Da 0 al 55% | 0-5,5 | |

| | | | |
|--|----------------|---------|--|
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Dal 56 al 75% | 5,6-7,5 | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Dal 76 al 95% | 7,6-9,5 | |
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Dal 96 al 100% | 9,6-10 | |

- Il calcolo della valutazione della terza fase relativa agli obiettivi d'Ente avviene in base al risultato sintetico della performance dell'Ente.

Segretario Generale e Dirigenti

| <i>Valore medio degli obiettivi d'Ente</i> | <i>Punti</i> | <i>Punti</i> | |
|--|----------------|--------------|--|
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Da 0 al 55% | 0-5,5 | |
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Dal 56 al 75% | 5,6-7,5 | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Dal 76 al 95% | 7,6-9,5 | |
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Dal 96 al 100% | 9,6-10 | |

- Capacità di diversificazione nella valutazione dei propri collaboratori

Segretario Generale e Dirigenti

| <i>Capacità di diversificazione nella valutazione dei propri collaboratori</i> | <i>Risultato</i> | <i>Punti</i> | |
|--|--------------------------|--------------|--|
| L'obiettivo non è stato raggiunto | Nessuna diversificazione | 0 | |

| | | | |
|--|--|-----|--|
| L'obiettivo è stato raggiunto parzialmente o raggiunto in ritardo e comunque a livello sufficiente | Diversificazione minima (rispetto a quanto previsto al punto 2 dell'art. 4 e esplicitamente di solo 1 punto) | 5 | |
| L'obiettivo è stato discretamente conseguito | Media diversificazione Diversificazione minima (rispetto a quanto previsto al punto 2 dell'art. 4 e esplicitamente di solo 1 punto) | 7,5 | |
| L'obiettivo è stato pienamente conseguito | Ottimale diversificazione come previsto al punto 2 dell'art. 4 | 10 | |

- Attribuzione del punteggio relativo alla valutazione comportamentale del Segretario Generale e di ciascun dirigente che si ottiene sommando il punteggio ottenuto per ciascun fattore comportamentale, come da scheda allegata.

Nel mese di settembre avviene il colloquio di valutazione intermedio con l'Organismo Indipendente di Valutazione anche al fine di promuovere azioni per il miglioramento dei risultati nel periodo di riferimento. Il colloquio finale deve avvenire entro il mese di giugno dell'anno successivo al periodo di valutazione; con il colloquio finale viene comunicata e discussa la valutazione della competenza, dei risultati e la valutazione complessiva della prestazione.

L'organismo indipendente di valutazione, al fine della valutazione delle prestazioni dei dirigenti, si avvale di indicatori precostituiti nonché di eventuali report descrittivi elaborati dal dirigente d'Area e che non potranno superare una pagina.

CAPO III

MISURAZIONE, PERFORMANCE E FASCE DI MERITO

ART. 7 – RISORSE DESTINATE ALLA PERFORMANCE

Le risorse annualmente destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance sono attribuite al personale dipendente e dirigente in base al raggiungimento degli obiettivi assegnati ed in base alla fascia di valutazione ottenuta.

Per risorse destinate al trattamento economico accessorio collegate alle performance si intendono:

- Per i Dirigenti d'Area la retribuzione di risultato prevista dal rispettivo ordinamento contrattuale;
- Per i funzionari incaricati di posizione organizzativa la retribuzione di risultato;
- Per il restante personale i compensi incentivanti la produttività ed il miglioramento dei servizi.

Gli istituti premianti per gli incaricati di Posizione Organizzativa e per il personale non dirigente sono comunque riconosciuti nell'ambito delle risorse messe a disposizione dalla contrattazione decentrata.

ART. 8 – MODALITA' DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEL PERSONALE DIRIGENTE

La valutazione della performance e l'attribuzione del premio di risultato al Segretario Generale e ai Dirigenti viene effettuata dalla Giunta su proposta dell'Organismo indipendente di valutazione, tenendo conto dell'articolo 19 comma 6 del D.Lgs. 150/2009.

Le risorse disponibili per la retribuzione di risultato sono divise in base al numero dei dirigenti (Segretario Generale e dirigenti d'Area) in servizio ed assegnate in misura proporzionale al raggiungimento complessivo in centesimi dei risultati ottenuti.

ART. 9 – MODALITA' DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ED EROGAZIONE DEL PREMIO DI RISULTATO PER IL PERSONALE NON DIRIGENZIALE

Ai fini dell'erogazione dei compensi incentivanti la produttività ed il miglioramento dei servizi i dipendenti sono suddivisi in quattro fasce di merito sulla base del livello di performance attribuito.

Ai fini della distribuzione delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale (erogazione dei compensi incentivanti la produttività ed il miglioramento dei servizi) i dipendenti sono suddivisi in quattro fasce di merito sulla base della graduatoria risultante dalla valutazione ottenuta ai sensi dei precedenti articoli; alla fascia più alta dovrà comunque essere assicurata una quota prevalente delle risorse del trattamento economico accessorio collegato alla performance, con questo intendendosi la percentuale del fondo che, confrontata singolarmente con ciascuna delle altre percentuali poste a finanziare le restanti tre fasce, risulti sempre superiore.

Le quattro fasce pertanto sono così costituite:

- Al 30% dei dipendenti dovrà essere attribuito un punteggio tra 90 e 100 – e costituiscono la prima fascia;
- Ad un ulteriore 30% dei dipendenti dovrà essere attribuito un punteggio tra 75 e 89 – e costituiscono la seconda fascia;

- Ad un ulteriore 30% dei dipendenti dovrà essere attribuito un punteggio tra 61 e 74 – e costituiscono la terza fascia;
- All'ultimo 10% dei dipendenti dovrà essere attribuito un punteggio tra 0 e 60 – e costituiscono la quarta fascia.

Nel caso in cui l'applicazione delle percentuali desse origine a frazioni, viene incrementato da prima il numero dei dipendenti partendo dalla fascia con maggior peso dei decimali. In caso di parità di punteggio, precede in graduatoria il dipendente che ha la migliore media tra le valutazioni dei due anni precedenti.

Le risorse destinate annualmente all'erogazione dei compensi incentivanti la produttività sono distribuite nel modo seguente:

- a) Ai dipendenti collocati nella prima fascia di merito è reso disponibile complessivamente il 38% del totale delle risorse;
- b) Ai dipendenti collocati nella seconda fascia di merito è reso disponibile complessivamente il 30% delle risorse;
- c) Ai dipendenti collocati nella terza fascia di merito è reso disponibile complessivamente il 25% delle risorse;
- d) Ai dipendenti collocati nella quarta fascia di merito è reso disponibile complessivamente il 7% delle risorse.

Il compenso incentivante effettivamente dovuto è definito attribuendo a ciascun dipendente le risorse disponibili per la fascia di merito in cui esso è inserito in maniera proporzionale al punteggio ottenuto nella valutazione.

ART. 10 MODALITA' DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ED EROGAZIONE DEL PREMIO DI RISULTATO

PER I FUNZIONARI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

I Funzionari incaricati di Posizione Organizzativa sono suddivisi in quattro fasce di merito secondo le stesse percentuali previste per la restante parte del personale. Risulterà pertanto un'unica graduatoria per tutto l'Ente distinta da quella del restante personale, risultante dalla valutazione ottenuta sulla base dei criteri esplicitati nelle schede di cui all'art. 4 della presente metodologia.

Per i funzionari incaricati di posizione organizzativa la distribuzione del premio di risultato avviene con la seguente modalità:

- le quattro fasce pertanto sono così costituite:
 - a) Al 30% dei dipendenti dovrà essere attribuito un punteggio tra 90 e 100 – e costituiscono la prima fascia;
 - b) Ad un ulteriore 30% dei dipendenti dovrà essere attribuito un punteggio tra 75 e 89 – e costituiscono la seconda fascia;
 - c) Ad un ulteriore 30% dei dipendenti dovrà essere attribuito un punteggio tra 61 e 74 – e costituiscono la terza fascia;
 - d) All'ultimo 10% dei dipendenti dovrà essere attribuito un punteggio tra 0 e 60 – e costituiscono la quarta fascia.

Nel caso in cui l'applicazione delle percentuali desse origine a frazioni, viene incrementato da prima il numero dei dipendenti partendo dalla fascia con maggior peso dei decimali. In caso di parità di punteggio, precede in graduatoria il dipendente che ha la migliore media tra le valutazioni dei due anni precedenti.

- le risorse destinate annualmente all'erogazione del premio di risultato sono distribuite nel modo seguente:
 - a) Ai dipendenti collocati nella prima fascia di merito è assegnata una retribuzione di risultato pari al 25% della retribuzione di posizione;
 - b) Ai dipendenti collocati nella seconda fascia di merito è assegnata una retribuzione di risultato pari al 22% della retribuzione di posizione;
 - c) Ai dipendenti collocati nella seconda fascia di merito è assegnata una retribuzione di risultato pari al 18% della retribuzione di posizione;
 - d) Ai dipendenti collocati nella seconda fascia di merito è assegnata una retribuzione di risultato pari al 15% della retribuzione di posizione;

ART. 11 – GRADUATORIA D'ENTE PER EVENTUALE ATTRIBUZIONE DELLE PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI

Proceduralmente per la collocazione del personale non dirigenziale valutato nelle quattro fasce di merito si procede nel modo seguente:

- Per i funzionari incaricati di Posizione Organizzativa la valutazione da parte dei dirigenti dovrà effettuarsi secondo i criteri di cui all'articolo 4 e la scheda di valutazione allegato, sotto il coordinamento e la sovrintendenza del Segretario Generale, al fine di formulare un'unica graduatoria di performance per l'Ente Camerale;
- Per il restante personale ciascun dirigente d'Area, a seguito della valutazione da effettuarsi secondo la scheda i criteri di cui all'articolo 4 e le relative schede di valutazione allegate provvedono a collocare il proprio personale nelle rispettive fasce di merito; conseguentemente il Segretario Generale, cui spetta il compito di sovrintendere le valutazioni dirigenziali al fine di garantire l'omogenea applicazione dei criteri di valutazione da parte dei vari dirigenti d'Area, provvede a formare un'unica graduatoria di performance, collocando tutto il personale dell'Ente ad esclusione dei funzionari incaricati di Posizione Organizzativa, nell'ambito della rispettiva fascia di merito.
 - Le valutazioni del personale non dirigenziale rilevano anche ai fini delle progressioni orizzontali.

SCHEDE DI VALUTAZIONE FATTORI DI PRESTAZIONE

Segretario Generale e Dirigenti

Punteggio max: 40

| 2.1. QUALITA' DELLE PRESTAZIONI |
|--|
| <p>Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera accurata e con continuo impegno: capacità di programmare, organizzare e controllare le attività delle U.O. assegnate alla sua responsabilità; capacità di ricercare gli errori e migliorare la propria prestazione; capacità di individuare e risolvere in autonomia i problemi connessi all'operatività quotidiana e di selezionare quelli di rilievo tale da richiedere l'attenzione del responsabile.</p> |
| Valutazione fattore da 0-7 |
| <p>1. Qualità delle prestazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> insuff: 0-2 la prestazione è significativamente migliorabile <input type="checkbox"/> suff: 3-4 ha operato con sufficiente continuità di rendimento in linea con i compiti assegnati <input type="checkbox"/> buono: 5-6 ha operato con adeguata continuità di rendimento rispetto ai compiti assegnati, gestendo anche situazioni di lavoro impreviste <input type="checkbox"/> ottimo: 7 ha operato con elevata continuità di rendimento rispetto ai compiti assegnati, con ottime capacità di risoluzione di lavoro impreviste |

| 2.2 ADATTAMENTO OPERATIVO ED INNOVAZIONE |
|--|
| <p>Capacità di adattare il proprio comportamento allo scopo di raggiungere l'obiettivo prefissato; assunzione in proprio degli impegni; disponibilità ad affrontare imprevisti ed emergenze; disponibilità ad adattare orari e presenza alle necessità organizzative; attitudine a ricercare soluzioni innovative non limitandosi alle procedure standard. Capacità di operare coniugando il rispetto della normativa applicabile alla specifica fattispecie con le esigenze collegate alla rapidità e all'efficacia dell'azione.</p> |
| Valutazione fattore da 0-10 |
| <p>2. Adattamento operativo ed innovazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> insuff: 0-5 l'adattamento operativo e la capacità di innovazione sono significativamente migliorabili <input type="checkbox"/> suff: 6-7 ha un'adeguata capacità di adattamento operativo e di innovazione <input type="checkbox"/> buono: 8-9 ha una rilevante capacità di adattamento operativo e di innovazione <input type="checkbox"/> ottimo: 10 ha un'eccellente capacità di adattamento operativo e di innovazione |

| 2.3 RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE |
|---|
| <p>Capacità di fornire un contributo costruttivo e qualificato alla risoluzione di problematiche interne al settore o intersettoriali; disponibilità verso la partecipazione e capacità di contribuire ad attività di gruppo; capacità di rapportarsi in maniera costruttiva con i colleghi interni ed esterni al proprio ambito organizzativo; correttezza nelle relazioni interpersonali. Capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine; capacità di gestire situazioni problematiche che causano disagio agli utenti evitando o contenendo il pregiudizio per l'immagine dell'ente; capacità di contribuire alla progettazione, attuazione e sviluppo di iniziative di miglioramento delle relazioni con gli interlocutori esterni e di semplificazione dei procedimenti; disponibilità all'ascolto dei destinatari degli interventi; sensibilità e orientamento a capire esigenze e bisogni dei destinatari del servizio.</p> |
| Valutazione fattore da 0-7 |

3.Relazioni interne ed esterne:

- insuff:** 0-2 la capacità di relazione, a livello interno ed esterno, è significativamente migliorabile
- suff:** 3-4 ha un'adeguata capacità di relazione, a livello interno ed esterno
- buono:** 5-6 ha una rilevante capacità di relazione, a livello interno ed esterno
- ottimo:** 7 ha un'eccellente capacità di relazione, a livello interno ed esterno

2.4 GESTIONE E SVILUPPO COLLABORATORI

Capacità di valorizzare i collaboratori gestiti motivandoli, attuando iniziative finalizzate allo sviluppo della loro professionalità; capacità di utilizzare in maniera appropriata gli strumenti organizzativi di gestione e sviluppo dei collaboratori; capacità di suscitare e infondere nei propri collaboratori atteggiamenti positivi nei confronti del funzionamento dell'ente e del miglioramento delle attività.

Valutazione fattore da 0-10

4.Gestione e sviluppo collaboratori:

- insuff:** 0-5 la capacità di gestione e lo sviluppo dei collaboratori significativamente migliorabile
- suff:** 6-7 ha un'adeguata capacità di gestire i collaboratori e contribuire al loro sviluppo
- buono:** 8-9 ha una rilevante capacità di gestire i collaboratori e contribuire al loro sviluppo
- ottimo:** 10 ha un'eccellente capacità di gestire i collaboratori e contribuire al loro sviluppo

2.5 MIGLIORAMENTO CAPACITA' PROFESSIONALI

Disponibilità all'apprendimento continuo; superamento di schemi e posizioni consolidate; disponibilità ai cambiamenti finalizzati all'accrescimento della propria professionalità; capacità di miglioramento dei processi del lavoro

Valutazione fattore da 0-6

5.Miglioramento capacità professionali:

- insuff:** 0-1 il miglioramento delle capacità professionali è significativamente migliorabile
- suff:** 2-3 dimostra di avere un'adeguata capacità di miglioramento delle capacità professionali
- buono:** 4-5 dimostra di avere una rilevante capacità di miglioramento delle capacità professionali
- ottimo:** 6 dimostra di avere un'eccellente capacità di miglioramento delle capacità professionali

SCHEDE DI VALUTAZIONE FATTORI DI PRESTAZIONE

CATEGORIA D

Titolari di Posizione Organizzativa

Punteggio max: 40

2.2.QUALITA' DELLE PRESTAZIONI

Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera accurata e con continuo impegno: capacità di programmare, organizzare e controllare le attività delle U.O. assegnate alla sua responsabilità; capacità di ricercare gli errori e migliorare la propria prestazione; capacità di individuare e risolvere in autonomia i problemi connessi all'operatività quotidiana e di selezionare quelli di rilievo tale da richiedere l'attenzione del responsabile.

Valutazione fattore da 0-10

1.Qualità delle prestazioni:

- insuff: 0-5 la prestazione è significativamente migliorabile
- suff: 6-7 ha operato con sufficiente continuità di rendimento in linea con i compiti assegnati
- buono: 8-9 ha operato con adeguata continuità di rendimento rispetto ai compiti assegnati, gestendo anche situazioni di lavoro impreviste
- ottimo: 10 ha operato con elevata continuità di rendimento rispetto ai compiti assegnati, con ottime capacità di risoluzione di lavoro impreviste

2.6 ADATTAMENTO OPERATIVO ED INNOVAZIONE

Capacità di adattare il proprio comportamento allo scopo di raggiungere l'obiettivo prefissato; assunzione in proprio degli impegni; disponibilità ad affrontare imprevisti ed emergenze; disponibilità ad adattare orari e presenza alle necessità organizzative; attitudine a ricercare soluzioni innovative non limitandosi alle procedure standard. Capacità di operare coniugando il rispetto della normativa applicabile alla specifica fattispecie con le esigenze collegate alla rapidità e all'efficacia dell'azione.

Valutazione fattore da 0-10

2.Adattamento operativo ed innovazione:

- insuff: 0-5 l'adattamento operativo e la capacità di innovazione sono significativamente migliorabili
- suff: 6-7 ha un'adeguata capacità di adattamento operativo e di innovazione
- buono: 8-9 ha una rilevante capacità di adattamento operativo e di innovazione
- ottimo: 10 ha un'eccellente capacità di adattamento operativo e di innovazione

2.7 RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE

Capacità di fornire un contributo costruttivo e qualificato alla risoluzione di problematiche interne al settore o intersettoriali; disponibilità verso al partecipazione e capacità di contribuire ad attività di gruppo; capacità di rapportarsi in maniera costruttiva con i colleghi interni ed esterni al proprio ambito organizzativo; correttezza nelle relazioni interpersonali. Capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine; capacità di gestire situazioni problematiche che causano disagio agli utenti evitando o contenendo il pregiudizio per l'immagine dell'ente; capacità di contribuire alla progettazione, attuazione e sviluppo di iniziative di miglioramento delle relazioni con gli interlocutori esterni e di semplificazione dei procedimenti; disponibilità all'ascolto dei destinatari degli interventi; sensibilità e orientamento a capire esigenze e

| |
|---|
| bisogni dei destinatari del servizio. |
| Valutazione fattore da 0-7 |
| <p>3.Relazioni interne ed esterne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> insuff: 0-2 la capacità di relazione, a livello interno ed esterno, è significativamente migliorabile <input type="checkbox"/> suff: 3-4 ha un'adeguata capacità di relazione, a livello interno ed esterno <input type="checkbox"/> buono: 5-6 ha una rilevante capacità di relazione, a livello interno ed esterno <input type="checkbox"/> ottimo: 7 ha un'eccellente capacità di relazione, a livello interno ed esterno |

| |
|---|
| 2.8 GESTIONE E SVILUPPO COLLABORATORI |
| <p>Capacità di valorizzare i collaboratori gestiti motivandoli, attuando iniziative finalizzate allo sviluppo della loro professionalità; capacità di utilizzare in maniera appropriata gli strumenti organizzativi di gestione e sviluppo dei collaboratori; capacità di suscitare e infondere nei propri collaboratori atteggiamenti positivi nei confronti del funzionamento dell'ente e del miglioramento delle attività.</p> |
| Valutazione fattore da 0-7 |
| <p>4.Gestione e sviluppo collaboratori:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> insuff: 0-2 la capacità di gestione e lo sviluppo dei collaboratori significativamente migliorabile <input type="checkbox"/> suff: 3-4 ha un'adeguata capacità di gestire i collaboratori e contribuire al loro sviluppo <input type="checkbox"/> buono: 5-6 ha una rilevante capacità di gestire i collaboratori e contribuire al loro sviluppo <input type="checkbox"/> ottimo: 7 ha un'eccellente capacità di gestire i collaboratori e contribuire al loro sviluppo |

| |
|---|
| 2.9 MIGLIORAMENTO CAPACITA' PROFESSIONALI |
| <p>Disponibilità all'apprendimento continuo; superamento di schemi e posizioni consolidate; disponibilità ai cambiamenti finalizzati all'accrescimento della propria professionalità; capacità di miglioramento dei processi del lavoro</p> |
| Valutazione fattore da 0-6 |
| <p>5.Miglioramento capacità professionali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> insuff: 0-1 il miglioramento delle capacità professionali è significativamente migliorabile <input type="checkbox"/> suff: 2-3 dimostra di avere un'adeguata capacità di miglioramento delle capacità professionali <input type="checkbox"/> buono: 4-5 dimostra di avere una rilevante capacità di miglioramento delle capacità professionali <input type="checkbox"/> ottimo: 6 dimostra di avere un'eccellente capacità di miglioramento delle capacità professionali |

SCHEDE DI VALUTAZIONE FATTORI DI PRESTAZIONE

CATEGORIA D

Punteggio max: 50

| |
|---|
| 2.1 QUALITA' DELLE PRESTAZIONI |
| <p>Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera accurata e con continuo impegno: capacità di programmare, organizzare e controllare le attività delle U.O. assegnate alla sua responsabilità; capacità di ricercare gli errori e migliorare la propria prestazione; capacità di individuare e risolvere in autonomia i problemi connessi all'operatività quotidiana e di selezionare quelli di rilievo tale da richiedere l'attenzione del responsabile.</p> |
| Valutazione fattore da 0-15 |
| <p>1. Qualità delle prestazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> insuff: 0-7 la prestazione è significativamente migliorabile <input type="checkbox"/> suff: 8-10 ha operato con sufficiente continuità di rendimento in linea con i compiti assegnati <input type="checkbox"/> buono: 11-13 ha operato con adeguata continuità di rendimento rispetto ai compiti assegnati, gestendo anche situazioni di lavoro impreviste <input type="checkbox"/> ottimo: 14-15 ha operato con elevata continuità di rendimento rispetto ai compiti assegnati, con ottime capacità di risoluzione di lavoro impreviste |
| 2.2 ADATTAMENTO OPERATIVO ED INNOVAZIONE |
| <p>Capacità di adattare il proprio comportamento allo scopo di raggiungere l'obiettivo prefissato; assunzione in proprio degli impegni; disponibilità ad affrontare imprevisti ed emergenze; disponibilità ad adattare orari e presenza alle necessità organizzative; attitudine a ricercare soluzioni innovative non limitandosi alle procedure standard. Capacità di operare coniugando il rispetto della normativa applicabile alla specifica fattispecie con le esigenze collegate alla rapidità e all'efficacia dell'azione.</p> |
| Valutazione fattore da 0-15 |
| <p>2. Adattamento operativo ed innovazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> insuff: 0-7 l'adattamento operativo e la capacità di innovazione sono significativamente migliorabili <input type="checkbox"/> suff: 8-10 ha un'adeguata capacità di adattamento operativo e di innovazione <input type="checkbox"/> buono: 11-13 ha una rilevante capacità di adattamento operativo e di innovazione <input type="checkbox"/> ottimo: 14-15 ha un'eccellente capacità di adattamento operativo e di innovazione |
| 2.3 RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE |
| <p>Capacità di fornire un contributo costruttivo e qualificato alla risoluzione di problematiche interne al settore o intersettoriali; disponibilità verso la partecipazione e capacità di contribuire ad attività di gruppo; capacità di rapportarsi in maniera costruttiva con i colleghi interni ed esterni al proprio ambito organizzativo; correttezza nelle relazioni interpersonali. Capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine; capacità di gestire situazioni problematiche che causano disagio agli utenti evitando o contenendo il pregiudizio per l'immagine dell'ente; capacità di contribuire alla progettazione, attuazione e sviluppo di iniziative di miglioramento delle relazioni con gli interlocutori esterni e di semplificazione dei procedimenti; disponibilità all'ascolto dei destinatari degli interventi; sensibilità e orientamento a capire esigenze e bisogni dei destinatari del servizio.</p> |

Valutazione fattore da 0-10

3. Relazioni interne ed esterne:

- insuff: 0-5 la capacità di relazione, a livello interno ed esterno, è significativamente migliorabile
- suff: 6-7 ha un'adeguata capacità di relazione, a livello interno ed esterno
- buono: 8-9 ha una rilevante capacità di relazione, a livello interno ed esterno
- ottimo: 10 ha un'eccellente capacità di relazione, a livello interno ed esterno

2.4 GESTIONE E SVILUPPO COLLABORATORI

Capacità di valorizzare i collaboratori gestiti motivandoli, attuando iniziative finalizzate allo sviluppo della loro professionalità; capacità di utilizzare in maniera appropriata gli strumenti organizzativi di gestione e sviluppo dei collaboratori; capacità di suscitare e infondere nei propri collaboratori atteggiamenti positivi nei confronti del funzionamento dell'ente e del miglioramento delle attività.

Valutazione fattore da 0-5

4. Gestione e sviluppo collaboratori:

- insuff: 0-1 la capacità di gestione e lo sviluppo dei collaboratori significativamente migliorabile
- suff: 2-3 ha un'adeguata capacità di gestire i collaboratori e contribuire al loro sviluppo
- buono: 4 ha una rilevante capacità di gestire i collaboratori e contribuire al loro sviluppo
- ottimo: 5 ha un'eccellente capacità di gestire i collaboratori e contribuire al loro sviluppo

2.5 MIGLIORAMENTO CAPACITA' PROFESSIONALI

Disponibilità all'apprendimento continuo; superamento di schemi e posizioni consolidate; disponibilità ai cambiamenti finalizzati all'accrescimento della propria professionalità; capacità di miglioramento dei processi del lavoro

Valutazione fattore da 0-5

5. Miglioramento capacità professionali:

- insuff: 0-1 il miglioramento delle capacità professionali è significativamente migliorabile
- suff: 2-3 dimostra di avere un'adeguata capacità di miglioramento delle capacità professionali
- buono: 4 dimostra di avere una rilevante capacità di miglioramento delle capacità professionali
- ottimo: 5 dimostra di avere un'eccellente capacità di miglioramento delle capacità professionali

SCHEDE DI VALUTAZIONE FATTORI DI PRESTAZIONE

CATEGORIA C

Punteggio max: 60

| |
|---|
| 2.1 PRECISIONE E QUALITA' |
| Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera accurata e con continuo impegno; capacità di rispettare le scadenze; capacità di ricercare gli errori e migliorare la propria prestazione; capacità di individuare e risolvere in autonomia i problemi connessi all'operatività quotidiana e di selezionare quelli di rilievo tale da richiedere l'attenzione del responsabile |
| Valutazione fattore da 0-20 |
| <p>1.Precisione e qualità:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> insuff: 0-10 la prestazione è significativamente migliorabile <input type="checkbox"/> suff: 11-14 ha operato con sufficiente continuità di rendimento in linea con i compiti assegnati <input type="checkbox"/> buono: 15-18 ha operato con adeguata continuità di rendimento rispetto ai compiti assegnati, gestendo anche situazioni di lavoro in autonomia <input type="checkbox"/> ottimo: 19-20 ha operato con elevata continuità di rendimento rispetto ai compiti assegnati, con ottime capacità di gestire il lavoro in autonomia |
| 2.2 ADATTAMENTO OPERATIVO ED INNOVAZIONE |
| Capacità di adattare il proprio comportamento allo scopo di raggiungere l'obiettivo prefissato; assunzione in proprio degli impegni; disponibilità ad adattare orari e presenza alle necessità organizzative; attitudine a ricercare soluzioni innovative non limitandosi alle procedure standard. Capacità di operare coniugando il rispetto della normativa applicabile alla specifica fattispecie con le esigenze collegate alla rapidità e all'efficacia dell'azione. |
| Valutazione fattore da 0-20 |
| <p>2.Adattamento operativo ed innovazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> insuff: 0-10 l'adattamento operativo e la capacità di innovazione sono significativamente migliorabili <input type="checkbox"/> suff: 11-14 ha un'adeguata capacità di adattamento operativo e di innovazione <input type="checkbox"/> buono: 15-18 ha una rilevante capacità di adattamento operativo e di innovazione <input type="checkbox"/> ottimo: 19-20 ha un'eccellente capacità di adattamento operativo e di innovazione |
| 2.3 RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE |
| Capacità di relazionarsi con i colleghi, con persone esterne all'ente; capacità di gestire le situazioni di emergenza nell'ambito dello svolgimento di attività dirette al pubblico; capacità di ascoltare e analizzare problemi ed istanze avanzate dall'utenza e dal pubblico in generale, in modo da evitare il ricorso al coinvolgimento del responsabile o di altri soggetti interni quando non necessario; capacità di ascolto delle esigenze dei destinatari dei servizi e prontezza nell'attivazione di soluzioni per il soddisfacimento delle stesse. |
| Valutazione fattore da 0-10 |
| <p>3.Relazioni interne ed esterne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> insuff: 0-5 la capacità di relazione, a livello interno ed esterno, è significativamente migliorabile <input type="checkbox"/> suff: 6-7 ha un'adeguata capacità di relazione, a livello interno ed esterno <input type="checkbox"/> buono: 8-9 ha una rilevante capacità di relazione, a livello interno ed esterno <input type="checkbox"/> ottimo: 10 ha un'eccellente capacità di relazione, a livello interno ed esterno |

2.4 MIGLIORAMENTO CAPACITA' PROFESSIONALI

Disponibilità all'apprendimento continuo; superamento di schemi e posizioni consolidate; disponibilità ai cambiamenti finalizzati all'accrescimento della propria professionalità; capacità di miglioramento dei processi del lavoro

Valutazione fattore da 0-10

4.Miglioramento capacità professionali:

- insuff: 0-5 il miglioramento delle capacità professionali è significativamente migliorabile
- suff: 6-7 dimostra di avere un'adeguata capacità di miglioramento delle capacità professionali
- buono: 8-9 dimostra di avere una rilevante capacità di miglioramento delle capacità professionali
- ottimo: 10 dimostra di avere un'eccellente capacità di miglioramento delle capacità professionali

SCHEDE DI VALUTAZIONE FATTORI DI PRESTAZIONE CATEGORIA A/B Punteggio max: 70

2.1 ADATTAMENTO OPERATIVO

Iniziativa e intraprendenza; capacità di organizzare, verificare e gestire autonomamente la propria attività lavorativa in relazione ai compiti assegnati e alle direttive ricevute; capacità di mostrarsi flessibile nello svolgimento dei compiti e sensibile alle esigenze organizzative dell'ufficio e dell'ente; quantità di lavoro svolta; capacità di individuare e segnalare i propri errori con tempestività e chiarezza in modo da non compromettere l'operatività complessiva dell'ufficio.

Valutazione fattore da 0-25

1.Adattamento operativo:

- insuff: 0-12 la prestazione è significativamente migliorabile
- suff: 13-17 ha operato con sufficiente continuità di rendimento in linea con i compiti assegnati
- buono: 18-22 ha operato con adeguata continuità di rendimento rispetto ai compiti assegnati
- ottimo: 23- 25 ha operato con elevata continuità di rendimento rispetto ai compiti assegnati

2.2 RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE

Capacità di relazionarsi con i colleghi, con persone esterne all'ente; capacità di gestire le situazioni di emergenza nell'ambito dello svolgimento di attività dirette al pubblico; capacità di ascoltare e analizzare problemi ed istanze avanzate dall'utenza e dal pubblico in generale, in modo da evitare il ricorso al coinvolgimento del responsabile o di altri soggetti interni quando non necessario; capacità di ascolto delle esigenze dei destinatari dei servizi e prontezza nell'attivazione di soluzioni per il soddisfacimento delle stesse.

Valutazione fattore da 0-20

2.Relazioni interne ed esterne:

- insuff: 0-10 la capacità di relazione, a livello interno ed esterno, è significativamente migliorabile
- suff: 11-14 ha un'adeguata capacità di relazione, a livello interno ed esterno
- buono: 15-18 ha una rilevante capacità di relazione, a livello interno ed esterno
- ottimo: 19-20 ha un'eccellente capacità di relazione, a livello interno ed esterno

2.3 PRECISIONE E QUALITA'

Capacità di rispettare i tempi e i ritmi concordati per lo svolgimento dei procedimenti di competenze; accuratezza e precisione nella predisposizione dei procedimenti di competenza; capacità di selezionare le problematiche che richiedono una soluzione autonoma e quelle per le quali è necessario ricorrere al responsabile; capacità di rispettare i tempi concordati per lo svolgimento delle attività da svolgere; livello di conoscenza e capacità di utilizzo degli strumenti necessari per lo svolgimento dei compiti; rispetto dei tempi e dei ritmi concordati per lo svolgimento dei compiti

Valutazione fattore da 0-25

3.Precisione e qualità:

- insuff: 0-12** il miglioramento della precisione e della qualità nelle capacità professionali è significativamente migliorabile
- suff: 13-17** dimostra di avere un'adeguata precisione e qualità nelle capacità professionali
- buono: 18-22** dimostra di avere una rilevante precisione e qualità nelle capacità professionali
- ottimo: 23- 25** dimostra di avere un'eccellente precisione e qualità nelle capacità professionali

CCIAA DI MASSA CARRARA

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

**ALLEGATO 10: CHECK-LIST - MATRICE FASE –
ATTIVITÀ – METODOLOGIE E STRUMENTI
OPERATIVI**

CHECK-LIST – FASE: PIANIFICAZIONE STRATEGICA

| Fase | Oggetto | Attività | Metodologie e strumenti operativi | |
|--|--|---|---|--|
| Pianificazione Strategica | Analisi Strategica propedeutica alla definizione della strategia dell'Ente | Analisi Strategica | Analisi contesto interno/esterno | |
| | | | Matrici di Analisi | |
| | | | Incontri con rappresentanza degli Enti Territoriali/Analisi documenti di programmazione Enti Territoriali/tavoli di concertazione | |
| | | | Incontri con gli Stakeholder | |
| | | | Analisi risultati Customer Satisfaction | |
| | | | Analisi Economico-Finanziaria | |
| | | | Analisi risultati controllo operativo (es. Benchmarking) | |
| | Analisi risultati controllo strategico (es. Bilancio Sociale, Mandato) | | | |
| | Definizione Vision | - | | |
| | Definizione Linee di Indirizzo | Individuazione di strategie alternative: What if Analysis | | |
| | Individuazione degli Stakeholders | Analisi del contesto territoriale e valutazione dei fabbisogni: Stakeholder Mapping | | |
| | Programma Pluriennale | Redazione e approvazione del Programma Pluriennale | | Linee di indirizzo strategiche |
| | | | | Obiettivi/programmi strategici pluriennali |
| | | | | Logica di "Sistema Allargato" (CCIAA+Aziende Speciali) |
| | | | | Multidimensionalità degli obiettivi strategici pluriennali |
| | | | | Previsione economico-finanziaria pluriennale |
| | | Strumenti operativi a supporto della Pianificazione Strategica: es. BSC | | Metodologia Balanced Scorecard |
| Strategy Map | | | | |
| Cruscotto obiettivi/indicatori pluriennali di risultato | | | | |
| Cruscotto obiettivi/indicatori pluriennali di outcome | | | | |
| Schede di programmazione pluriennale obiettivi/indicatori di risultato e di Outcome/target | | | | |
| Piano della Performance | Redazione e approvazione del Piano della Performance Triennale | | Mappa Strategica Triennale | |
| | | | Cruscotto di Ente Triennale (Obiettivi-Indicatori e Target) | |

CHECK-LIST – FASE: PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

| Fase | Oggetto | Attività | Metodologie e strumenti operativi | |
|--|---|---|--|---|
| Programmazione e Controllo | Relazione Previsionale e Programmatica | Traduzione della strategia per definire programmi/obiettivi operativi a livello di Ente (Funzionale alla RPP) dell'anno n+1 | Tavoli Tecnici/Incontri con gli Stakeholders | |
| | | | Strategy Map annuale | |
| | | | Cruscotto obiettivi/indicatori (outcome e risultato)/target ente annuali | |
| | | | Individuazione dei target per singolo indicatore del cruscotto di ente | |
| | | | Programmazione multidimensionale | |
| | | | Integrazione con la misurazione/valutazione performance anno precedente (feedback) | |
| | | Intervento OIV per validazione programmazione di Ente | - | |
| | | Redazione e approvazione RPP dell'anno n+1 | Aggiornamento Programma Pluriennale | |
| | | | Analisi del contesto interno/esterno | |
| | | Diffusione RPP all'interno della struttura ed all'esterno | Risorse per programma e risorse a livello di Ente (conto economico previsionale) | |
| | | | Assemblea/incontri interni RPP | |
| | | | Sistemi di comunicazione interna: es. Intranet | |
| | | Cascading obiettivi (anno n+1) di Ente per attribuzione obiettivi e risorse ai singoli dirigenti | Cascading obiettivi (anno n+1) di Ente per attribuzione obiettivi e risorse ai singoli dirigenti | Cruscotto di Area/Dirigente |
| | | | | Scheda Obiettivi, corredate indicatori/target |
| | Scheda Budget (dirigenti): programmi/obiettivi e risorse (integrazione con CdG) | | | |
| | Obiettivi per le Aziende Speciali | | | |
| | Schede di Project Management | | | |
| | Peso per obiettivo | | | |
| | Sistema multidimensionale | | | |
| | Indicatori di Efficacia | | | |
| | Indicatori di Efficienza | | | |
| | Indicatori Economico-Finanziari | | | |
| | Indicatori di Processo | | | |
| | Indicatori di Outcome | | | |
| | Indicatori Qualità Erogata | | | |
| | Indicatori di Benchmarking | | | |
| | Target commisurati a standard nazionali ed internazionali/Benchmarking | | | |
| Avvio e conclusione negoziazione e redazione Budget Direzionale (obiettivi e risorse) anno n+1 | Tavoli di negoziazione per Budget Direzionale | | | |
| Approvazione del Budget Direzionale anno n+1 | - | | | |
| Obiettivi - Indicatori e Target | Redazione del Piano della Performance rolling annuale | Schede di programmazione strategica ed operativa. Scheda Obiettivi corredate indicatori/target per ciascuna area strategica (inclusi obiettivi dei dirigenti) | | |
| | Approvazione Piano della Performance rolling annuale | - | | |
| | Pubblicazione del Piano della Performance rolling annuale | - | | |

CHECK-LIST – FASE: MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

| Fase | Oggetto | Attività | Metodologie e strumenti operativi |
|--|--------------------------------------|--|---|
| Misurazione e valutazione della performance organizzativa | Sistema di valutazione dei risultati | Incontri individuali per valutazione performance dell'anno n | Cruscotto Area e Schede Obiettivi (obiettivi-indicatori e target-Livello di Realizzazione SAL anno n) |
| | | Relazione sulla Performance | |
| | | Bilancio di Esercizio e Relazione sui Risultati anno n | Benchmarking Pareto |
| | | | Sistema di valutazione e misurazione |
| | | Step di misurazione/feedback obiettivi e Budget | Reporting Budget Direzionale (per Area e per CdC) |
| | | | Monitoraggio obiettivi Aziende Speciali |
| | | | Integrazione con Organo di Valutazione |
| | | | Monitoraggio attività ordinaria |
| | | | Monitoraggio Qualità Percepita |
| | | | Indicazione Formale Fonte del dato |
| Colloqui per approfondimento livello di scostamento obiettivi e valutazione SAL | | | |
| Analisi funzionamento dell'Ente e Valutazione livello di attuazione delle politiche (Controllo Strategico) | | | |
| Meccanismo di Feedback | | | |

CHECK-LIST – FASE: MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

| Fase | Oggetto | Attività | Metodologie e strumenti operativi |
|---|--|--|--|
| Misurazione e valutazione della performance individuale | Performance individuale e gestione delle risorse umane | Assegnazione obiettivi individuali dirigenziali e non | Definizione obiettivi individuali |
| | | Incontri individuali per valutazione performance dell'anno n | Schede Report Performance individuali (obiettivi-indicatori e target-Livello di Realizzazione SAL anno n) |
| | | Collegamento fra performance individuale e valutazione risorse umane | Sistema premiante - Metodologia per la valutazione della performance individuale (Dirigenti, responsabili PO e Dipendenti) |

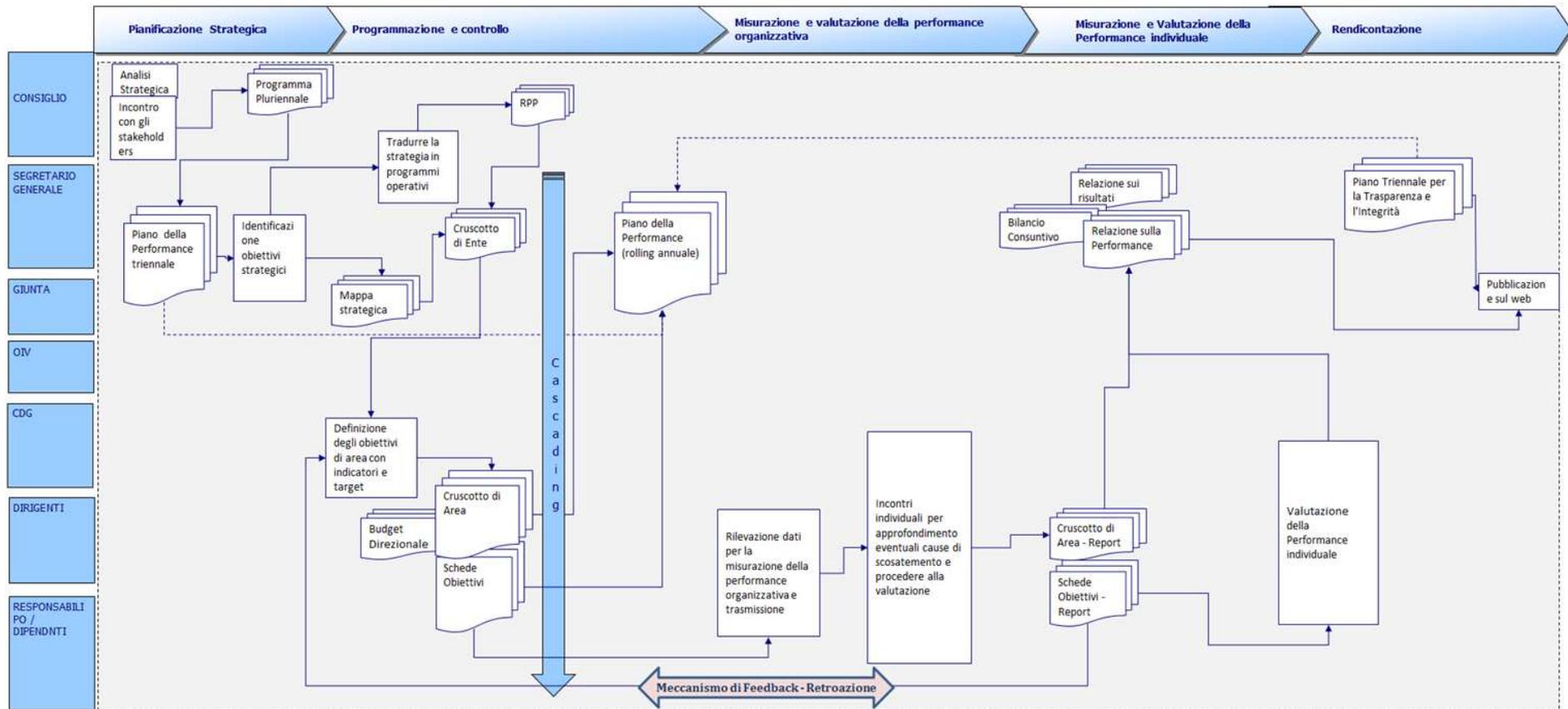
CHECK-LIST – FASE: RENDICONTAZIONE

| Fase | Oggetto | Attività | Metodologie e strumenti operativi |
|-----------------|------------------------------|---|--|
| Rendicontazione | Accountability e Trasparenza | Rendicontazione risultati anno n (Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità) | Coerenza con reporting Interno |
| | | | Multidimensionalità |
| | | | Rendicontazione di Sistema allargato |
| | | | Rendicontazione es. Bilancio Sociale, Bilancio di Mandato, Relazione sulle Performance |

CCIAA DI MASSA CARRARA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

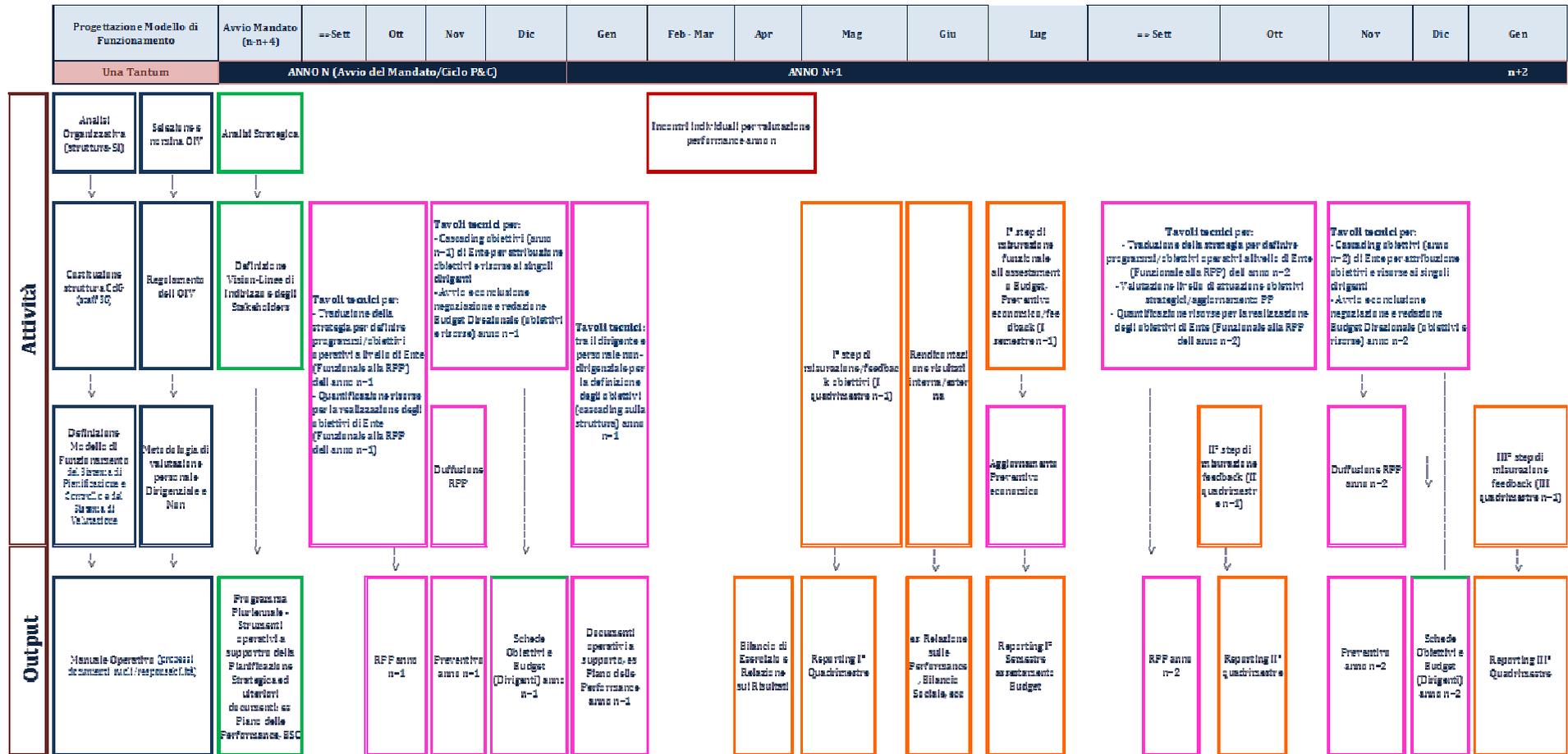
ALLEGATO 11: FLOW-CHART DI PROCESSO (CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE)



CCIAA DI MASSA CARRARA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 12: TIMING



CCIAA DI MASSA CARRARA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

REV_0.0

ALLEGATO 13: REPORTING

Si propone di seguito lo schema di Reporting utilizzato nell'ambito dei processi di Misurazione e Valutazione della CCIAA di Massa di Carrara

Reporting Ente -

Risultato Sintetico della Strategia



| |  A. AREA STRATEGICA |  B. AREA STRATEGICA |  C. AREA STRATEGICA |
|--|--|---|--|
| Imprese, Territorio e Consumatori | 1. OBIETTIVO STRATEGICO  | 3. OBIETTIVO STRATEGICO  | 5. OBIETTIVO STRATEGICO  |
| | 2. OBIETTIVO STRATEGICO  | 4. OBIETTIVO STRATEGICO  | 6. OBIETTIVO STRATEGICO  |
| Processi Interni | 7. OBIETTIVO STRATEGICO  | 8. OBIETTIVO STRATEGICO  | 9. OBIETTIVO STRATEGICO  |
| | 10. OBIETTIVO STRATEGICO  | | 11. OBIETTIVO STRATEGICO  |
| Economico-Finanziario | 12. OBIETTIVO STRATEGICO  | | 13. OBIETTIVO STRATEGICO  |



Reporting Area - Ufficio

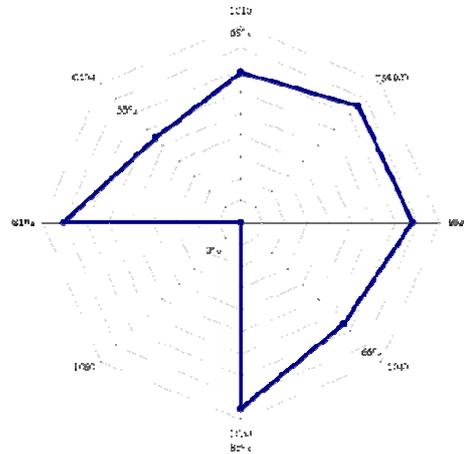
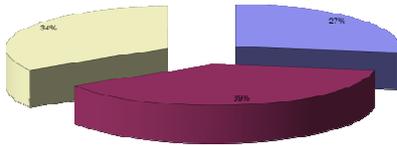
| Area: | | Responsabile: | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|---------------|------|--------|--------|--------|--------|
| Prospettiva di Performance | | | | | | | |
| 1 | OBIETTIVO STRATEGICO | | | | Peso | Target | Actual |
| | | | | | | | |
| | Valenza Informativa | Indicatore | Peso | Target | Actual | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| 2 | OBIETTIVO STRATEGICO | | | | Peso | Target | Actual |
| | | | | | | | |
| | Valenza Informativa | Indicatore | Peso | Target | Actual | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Reporting Budget

Di seguito la struttura di Reporting circa l'avanzamento nell'utilizzo del Budget con riferimento alla Strategia dell'Ente espressa in termini di Obiettivi Strategici e programmi di Intervento adottato dalla CCIAA di Massa Carrara.

Avanzamento Uso Budget per Obiettivi Strategici (Ente e Area)

| Cod_OB | Obiettivi Strategici | Programmi di Intervento | Cod_Az | Azioni/Interventi | Budget Tot | Prenotato Tot | Approvato Tot |
|--------|----------------------|-------------------------|--------|-------------------|------------|---------------|---------------|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |



Reporting Budget

Di seguito lo schema di Reporting sullo stato di avanzamento della gestione economica, in termini di Livello di Utilizzo del Budget secondo la riclassificazione del Conto Economico.

Tale Report prevede lo diversi livelli di analiticità: Ente – Area – Servizio- Singolo Centro di Costo.

| CCIAA_MS | Budget | Prenotato | Approvato | Disponibile | Livello di Utilizzo del Budget |
|---|--------|-----------|-----------|-------------|--------------------------------|
| GESTIONE CORRENTE | | | | | |
| A) Proventi Correnti | | | | | |
| Diritto Annuale | | | | | |
| Diritti di Segreteria | | | | | |
| Contributi trasferimenti e altre entrate | | | | | |
| Proventi da Gestione di Beni e Servizi | | | | | |
| | | | | | |
| B) Oneri Correnti | | | | | |
| Personale | | | | | |
| Competenze al Personale | | | | | |
| Oneri Sociali | | | | | |
| Accantonamenti Tfr | | | | | |
| Altri Costi | | | | | |
| Funzionamento | | | | | |
| Prestazione di servizi | | | | | |
| Godimento beni di terzi | | | | | |
| Oneri diversi di gestione | | | | | |
| Quote Associative | | | | | |
| Organi Istituzionali | | | | | |
| Interventi Economici | | | | | |
| Ammortamenti e Accantonamenti | | | | | |
| Immob. Immateriali | | | | | |
| Immob. Materiali | | | | | |
| RISULTATO GESTIONE CORRENTE (A-B) | | | | | |
| C) Gestione Finanziaria | | | | | |
| Proventi Finanziari | | | | | |
| Oneri Finanziari | | | | | |
| RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA (C) | | | | | |
| D) Gestione Straordinaria | | | | | |
| Proventi Straordinari | | | | | |
| Oneri Straordinari | | | | | |
| RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA (D) | | | | | |
| RISULTATO DI ESERCIZIO (A-B+/-C+/-D) | | | | | |
| Piano degli Investimenti | | | | | |
| Immobilizzazioni Immateriali | | | | | |
| Immobilizzazioni Immateriali | | | | | |
| Immobilizzazioni Finanziarie | | | | | |

CCIAA DI MASSA CARRARA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE

ALLEGATO 14: MATRICE RUOLI
RESPONSABILITÀ

| RESPONSABILITA' / ATTIVITA' | CONSIGLIO | GIUNTA | SEGRETARIO GENERALE | OIV | CDG | DIRIGENTI | RESPONSABILI PO/DIPENDENTI |
|---|---|--|--|--|---|---|--|
| MISURAZIONE VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA | Sulla base degli obiettivi definiti in fase di programmazione e tenuto conto del documento RPP si attiva il monitoraggio periodico delle attività mediante la rilevazione dei dati funzionali ad alimentare le schede di Report | | | | | | |
| | | | | | Eabora i report periodici (di vario livello) coerenti con le informazioni che sono state rilevate dai singoli responsabili in fase di misurazione | | |
| | | | | Svolge l'attività di analisi dei Report per guidare il processo di valutazione | | | |
| | | | | Verifica la correttezza dei processi di misurazione e valutazione del personale | | | |
| | | | | Realizza incontri trimestrali per approfondimento delle risultanze derivanti dall'attività di monitoraggio e per guidare l'attività di valutazione | | | |
| | | | Verifica l'andamento della gestione dell'Ente e sviluppa la conseguente attività di valutazione in relazione ai Report prodotti dal CDG | | | | |
| | | Analizza le informazioni derivanti dai report Istituzionali e supporta gli organi di indirizzo nei processi decisionali | | | | | |
| | | | In caso di scostamenti rilevanti rispetto a quanto programmato propone interventi di riallineamento degli obiettivi | In caso di scostamenti rilevanti rispetto a quanto programmato propone interventi di riallineamento degli obiettivi | | | |
| | | | Redige la Relazione sulla Performance circa i risultati organizzativi raggiunti rispetto ai valori obiettivo in relazione a quanto emerso dalla misurazione e valutazione e la trasmette alla Giunta | Collabora alla redazione della Relazione sulla Performance e offre le informazioni derivanti dal processo di monitoraggio delle attività | | | |
| | | Approva la Relazione sulla Performance e fornisce elementi per eventuale revisione e/o integrazione | | | | | |
| PERFORMANCE INDIVIDUALE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE | | Svolge attività di valutazione delle Performance Individuale del Segretario Generale sulla base degli obiettivi assegnati e delle metodologie in uso | Svolge attività di valutazione delle Performance Individuale dei Dirigenti sulla base degli obiettivi assegnati e delle metodologie in uso | Supporta nell'attività di valutazione delle Performance Individuale del personale Dirigenziale sulla base degli obiettivi assegnati e delle metodologie in uso | Produce i report a supporto della valutazione della performance individuale | Svolge attività di valutazione delle Performance Individuale del personale responsabile di Unità Organizzativa (PO) sulla base degli obiettivi assegnati e delle metodologie in uso | LA PO svolge attività di valutazione delle Performance Individuale del personale sulla base degli obiettivi assegnati e delle metodologie in uso |
| | | | Riallineamento degli obiettivi individuali sulla base dell'attività di feedback | Riallineamento degli obiettivi individuali sulla base dell'attività di feedback | | Riallineamento degli obiettivi individuali sulla base dell'attività di feedback | Riallineamento degli obiettivi individuali sulla base dell'attività di feedback |