



Camera di Commercio
Vicenza

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

AGGIORNAMENTO 2024

(Ai sensi degli articoli 7, 8 e 9 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150)

Sommario

PREMESSA	3
1. IL SISTEMA	3
2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	4
3. II CICLO DELLA PERFORMANCE	5
3.1. Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target	7
3.2. Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati	9
3.3. Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa	10
3.4. Valutazione della performance organizzativa	11
3.5. Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa	12
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	14
4.1. Requisiti e principi	14
4.2. Criteri e fattori di valutazione del personale	16
4.2.1. Personale con qualifica dirigenziale	16
4.2.2. Personale con Elevata Qualificazione (EQ).....	19
4.2.3. Personale non dirigente.....	21
4.3. Modalità di valutazione della performance individuale	22
4.4. Procedure di conciliazione.....	25
5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA	26
6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO	26
7. MODALITÀ DI RACCORDO/INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI	27
8. SISTEMA PREMIANTE	27
8.1. Differenziazione del premio individuale	28
8.2. Progressioni economiche.....	28
8.3. Attribuzione di incarichi di responsabilità.....	28
8.4. Indagini sul benessere organizzativo	28
ALLEGATI	29

PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) della Camera di Commercio di Vicenza (di seguito Camera) è l'insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti che misurano e valutano la performance dell'Ente camerale e del suo personale come richiesto dal D. Lgs. 150/2009¹ (di seguito il Decreto), ed è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica.

La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppi, singoli) apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi.

La misurazione della performance è finalizzata al miglioramento della qualità dei servizi offerti, alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il SMVP è aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (di seguito OIV).

1. IL SISTEMA

La Camera misura e valuta la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi.

La Camera adotta metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa:

- a) la **performance organizzativa** esprime il risultato che la Camera consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione. Riguarda l'ente nel suo complesso o la singola unità organizzativa, ma può riguardare anche progetti strategici che coinvolgono in maniera trasversale, per un periodo temporalmente contingentato, diverse articolazioni organizzative della Camera
- b) la **performance individuale** esprime il contributo fornito da un soggetto (sia esso Segretario Generale, dirigente, Elevata Qualificazione o altro personale) in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

Per **misurazione** s'intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti prodotti su utenti e stakeholder. La misurazione può essere realizzata in momenti diversi e a diversi livelli.

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

¹ D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009, «Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni».

2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa concerne:

- a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività
- b) l'attuazione di piani e programmi, vale a dire 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
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi
- 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
- 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
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa è un processo quantitativo e qualitativo, che culmina nella determinazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa.

La performance organizzativa della Camera è articolata su due livelli:

- la performance complessiva dell'Ente
- la performance di singole unità organizzative dell'ente (Servizi).

3. II CICLO DELLA PERFORMANCE

La misurazione e valutazione della performance si inserisce all'interno del Ciclo di Gestione della Performance, previsto dall'articolo 4 del Decreto il cui comma 2 elenca le seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il Ciclo di Gestione della Performance consiste pertanto nell'insieme delle attività finalizzate a garantire l'indirizzo, il coordinamento e il controllo dell'operato della Camera, in maniera coerente con il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio.

Le attività che compongono il Ciclo di Gestione della Performance vanno comunque ricondotte a un più ampio e articolato percorso di pianificazione strategica e di programmazione pluriennale riconducibile a cinque fasi che costituiscono un riferimento al tempo stesso logico e temporale.

Grafico 1: Ciclo del Performance



Le cinque fasi si distinguono in:

1. Pianificazione strategica

La pianificazione strategica è il momento di partenza dell'intero processo e consiste nell'individuazione degli obiettivi e delle azioni volte a promuovere il valore pubblico e un più alto livello di benessere del territorio locale. È di competenza del Consiglio camerale, tramite l'approvazione del Programma Pluriennale.

2. Programmazione e controllo

La fase di programmazione e controllo traduce la dimensione strategica in termini operativi attraverso la selezione e la verifica dei programmi da attuarsi nell'ambito del periodo di riferimento (l'anno), con successiva declinazione degli stessi in scelte operative e obiettivi gestionali.

Gli strumenti utilizzati sono la Relazione Previsionale Programmatica (RPP) e il Bilancio preventivo, di competenza del Consiglio camerale, e il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (di seguito, PIAO) che comprende gli obiettivi programmatici e strategici della performance, che viene aggiornato annualmente ed è di competenza della Giunta.

3. Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La fase della misurazione e della valutazione è il momento nel quale i risultati ottenuti dalla gestione sono confrontati con gli obiettivi.

La segnalazione di eventuali scostamenti consente di attivare in modo tempestivo gli eventuali necessari interventi correttivi. Si attiva pertanto il processo di feedback o di retroazione che consente al sistema di autoregolarsi. Lo strumento utilizzato è la Relazione sulla performance, di competenza della Giunta.

4. Misurazione e valutazione della performance individuale

L'articolazione di questa fase del Ciclo di Gestione della Performance è svolta al fine di fornire indicazioni utili a creare la coerenza e il collegamento tra i comportamenti e i risultati prodotti dalle persone che operano all'interno dell'organizzazione e la performance organizzativa raggiunta dall'ente.

5. Rendicontazione

La rendicontazione è la fase che conclude il Ciclo di Gestione della Performance e l'anello di congiunzione tra l'attività di valutazione e quella di pianificazione e programmazione futura.

Garantisce effettiva ciclicità al processo e si identifica nell'insieme di azioni, metodi, strumenti impiegati dalla Camera al fine di rappresentare ai propri interlocutori il livello di performance raggiunto offrendo loro un adeguato flusso informativo a supporto del processo decisionale.

Le fasi e le attività del Ciclo di Gestione della Performance sono indicate in dettaglio nell'allegato A).

3.1. Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

Gli elementi fondamentali nell'ambito del SMVP della Camera sono gli obiettivi, gli indicatori, le relative misure e i target. Al raggiungimento degli obiettivi possono concorrere uno o più indicatori, a loro volta composti da una o più misure elementari.

Obiettivi

Gli obiettivi sono:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

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

Si distinguono tra:

- **Obiettivi Strategici** (o specifici), che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli assi prioritari d'intervento stabiliti dagli organi di indirizzo politico dell'ente
- **Obiettivi Operativi**, che declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività delle amministrazioni.
- **Obiettivi Generali**. Nel caso delle Camere assumono una particolare rilevanza obiettivi e indicatori di sistema, relativi al perseguimento delle finalità fondamentali e delle linee strategiche del sistema camerale nel suo complesso, nonché il contributo dei singoli enti a tali obiettivi.

Unioncamere nazionale indica, attraverso un'apposita Delibera a intervalli di tempo prestabiliti, gli obiettivi generali (e relativi indicatori) che le Camere potranno inserire nei propri Piani, monitorandone il raggiungimento nel tempo.

Collegamento tra obiettivi strategici e operativi

Il raggiungimento degli obiettivi strategici viene misurato e valutato solo attraverso gli indicatori a esso afferenti, a prescindere dai sottostanti obiettivi operativi. È mantenuto un allineamento a livello di mappa strategica.

Indicatori

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

Gli indicatori si raggruppano nelle seguenti tipologie:

- a) **Indicatori di output**, funzionali a verificare la capacità delle risorse impiegate e delle attività poste in essere a raggiungere gli obiettivi proposti
- b) **Indicatori di efficienza**, forniscono un giudizio sulle modalità di svolgimento dei singoli processi poiché pongono in relazione i risultati raggiunti e le risorse impiegate
- c) **Indicatori di efficacia**, impiegati per misurare la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcolano rapportando i risultati raggiunti agli obiettivi predefiniti
- d) **Indicatori di qualità (erogata e percepita)**, funzionali alla verifica del livello di corrispondenza delle prestazioni rispetto a standard di riferimento, oppure in grado di valutare il livello di rispondenza dei servizi erogati alle aspettative dell'utenza
- e) **Indicatori di economicità**, impiegati al fine di valutare l'ottimizzazione del rapporto fra le risorse impiegate e i risultati raggiunti, consentono di valutare l'andamento della gestione dal punto di vista economico-patrimoniale e reddituale anche mediante analisi degli scostamenti
- f) **Indicatori di outcome**, cioè indicatori di impatto e di efficacia esterna delle politiche, sono funzionali a verificare le ricadute del risultato prodotto mediante le attività realizzate in termini di soddisfazione dei bisogni espressi dai diversi stakeholders e a misurare l'impatto sociale delle misure politiche messe in atto
- g) **Indicatori di benchmarking**, per confrontare alcune tipologie di processo con realtà simili, all'interno del sistema camerale.

Al fine di riportare in modo organico le informazioni relative alle caratteristiche e all'utilizzo degli indicatori, nel SMVP è utilizzata la Scheda anagrafica dell'indicatore (Allegato B).

Misure

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

Target

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

3.2. Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

Nell'impostare il proprio SMVP, la Camera ha adottato un approccio metodologico fondato sull'applicazione e declinazione nel proprio contesto organizzativo della **Balanced scorecard (BSC)**.

La BSC è uno strumento di supporto nella gestione strategica dell'ente che permette di tradurre la missione e la strategia in un insieme coerente di misure di performance, facilitandone la misurabilità.

Operativamente il processo di implementazione della BSC si compone di tre fasi:

1. Descrizione della strategia (Mappa Strategica)
2. Definizione dei cruscotti per la misurazione e valutazione della performance (logica a cannocchiale)
3. Allineamento della gestione operativa alla strategia (logica ad albero-cascading).

La **prima fase** nell'implementazione della BSC è la realizzazione della **Mappa Strategica**, che è una rappresentazione grafica di obiettivi strategici, ricavati dalla RPP.

La **seconda fase** dell'implementazione della BSC è la creazione del **Cruscotto di ente**, nel quale a ogni obiettivo della Mappa Strategica è associato uno o più indicatori, a ciascuno dei quali è assegnato un valore ponderato. La BSC prevede una costruzione multidimensionale e bilanciata del sistema degli indicatori per ognuno degli obiettivi strategici che tenga conto delle tipologie sopra riportate degli stessi al fine di rendere possibile un'analisi secondo prospettive diverse (economico finanziaria, di impatto, di processo interno, ecc.).

La somma dei valori degli indicatori associati a ogni obiettivo dà 100.

La media dei valori del grado di raggiungimento degli obiettivi dà **l'indicatore sintetico di performance di Ente**.

Gli indicatori rappresentano tutte le azioni messe in atto dalle diverse aree camerali per il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati, ciò al fine di garantire il monitoraggio continuo della performance e di individuare gli interventi correttivi in corso di esercizio. Nella costruzione del Cruscotto, inoltre, si definiscono i target che consentono di rilevare lo scostamento tra i valori attesi e quelli effettivamente realizzati in corso d'anno ed effettuare le opportune valutazioni.

Gli intervalli entro i quali gli obiettivi/indicatori si considerano raggiunti (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target) sono individuati come segue:

- **superiore o uguale a 90**, risultato positivo (colore verde)
- **da 60 a 89**, risultato intermedio (colore giallo)
- **inferiore a 60**, risultato negativo (colore rosso).

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

Nella costruzione della BSC, la Camera procede, nella **terza fase**, all'allineamento della gestione operativa alla strategia, al fine di garantire continuità tra le stesse mediante il **cascading degli obiettivi** seguendo la "logica ad albero".

Partendo dal Cruscotto di ente, la Camera raggiunge l'allineamento attraverso la definizione di opportuni Cruscotti di Servizio.

Nei **Cruscotti di Servizio** a ogni obiettivo strategico è associato uno o più obiettivi operativi. A questi è assegnato un valore ponderato. La somma dei valori del cruscotto dà 100.

A ciascun obiettivo operativo è associato uno o più indicatori, a ciascuno dei quali viene assegnato un valore ponderato. La somma dei valori degli indicatori associati a ogni obiettivo operativo dà 100.

La Mappa Strategica, il Cruscotto di Ente e i Cruscotti di Servizio sono approvati dalla Giunta all'interno del PIAO e sono comunicati a tutto il personale.

Risorse

Il SMVP prevede che nel PIAO siano esplicitate le risorse economiche stanziare per la realizzazione degli obiettivi. Nel Cruscotto di Ente, quindi, vengono evidenziate le risorse economiche a livello di obiettivo strategico.

3.3. Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa

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

La misurazione riguarda momenti e livelli diversi e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica. La misurazione realizzata in periodi intermedi dell'esercizio è definita **monitoraggio**.

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

L'ufficio Pianificazione, monitoraggio e controllo di gestione (di seguito, CdG) cura il processo di monitoraggio della performance organizzativa. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal dirigente (i cosiddetti **Responsabili della rilevazione**, che rispondono dell'attendibilità del dato). La **validazione dei dati** è, invece, competenza del dirigente o dell'Elevata Qualificazione (EQ).

Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di appositi Cruscotti di monitoraggio e con le modalità definite dal CdG.

Il CdG, sulla base dei dati validati dai dirigenti, raccoglie le risultanze dei Cruscotti di monitoraggio ed elabora dei report volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi.

Il CdG predispone:

- un **Report di Ente**, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso, destinato alla Giunta e al Segretario Generale (SG)
- i Report dei Servizi, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati ai diversi Servizi e sono destinati a SG, dirigenti, EQ, responsabili di servizio e di unità organizzativa
- i Report degli obiettivi dirigenziali e delle EQ destinati agli stessi.
- Il monitoraggio è pubblicato sul sito camerale, nella sezione Amministrazione Trasparente, e ne viene data comunicazione a tutti i dipendenti e all'OIV.

La misurazione a fine periodo si articola secondo la medesima tipologia di reportistica, costituendo la consuntivazione della performance organizzativa, che confluisce nella Relazione sulla Performance.

3.4. Valutazione della performance organizzativa

Con la valutazione, si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione e si attribuisce loro un significato, esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di performance conseguiti e programmati.

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

Come esito della valutazione del monitoraggio intermedio, può rendersi necessaria la ridefinizione di alcuni obiettivi annuali attraverso la modifica di quelli esistenti ovvero l'introduzione di nuovi.

L'OIV, di norma entro luglio, verifica in corso di esercizio l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione.

Qualora si rendano necessari tali interventi correttivi o, addirittura, occorra provvedere a modificare gli obiettivi esistenti, le variazioni apportate devono essere opportunamente segnalate nel PIAO (**aggiornamento**) al fine di garantirne la tracciabilità. Se emerge la necessità di apportare aggiornamenti ai Cruscotti essi vanno effettuati di norma entro il mese di luglio.

A consuntivo, il mancato o parziale raggiungimento di un obiettivo, determinato da variabili esterne o comunque non strettamente collegabile a responsabilità dell'amministrazione o delle aree, potrà essere motivato al fine di valutare se equipararne l'esito raggiunto a un pieno conseguimento dello stesso.

La Relazione sulla Performance evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti. È approvata dalla Giunta camerale ed è successivamente validata dall'OIV e pubblicata nella sezione Amministrazione Trasparente del sito camerale.

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

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

Al fine di rendere efficace il processo di misurazione e valutazione si riporta nell'allegato C) il quadro delle principali tempistiche, attività e output, adottato dalla Camera allo scopo primario di garantire continuità e organicità al processo.

Soggetti

Per consentire la massima chiarezza delle funzioni e delle responsabilità attribuite a ciascun soggetto e struttura coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance e favorire la piena condivisione e il coordinamento tra gli stessi, si riportano di seguito le competenze dei soggetti coinvolti:

- **Consiglio:** viene informato tramite comunicazione circa l'approvazione della Relazione sulla Performance
- **Collegio dei Revisori dei Conti:** viene informato dei risultati della Relazione sulla Performance, verifica il raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture
- **Giunta:** definisce le linee di indirizzo per la costituzione del fondo risorse decentrate, approva la Relazione sulla Performance ed effettua la valutazione del SG
- **OIV:**
 - fornisce parere vincolante per l'aggiornamento annuale del SMVP
 - verifica la correttezza dei processi di misurazione e valutazione del personale
 - segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione
 - valida la Relazione sulla Performance, condizione per l'erogazione dei premi al personale dipendente, e offre le informazioni derivanti dal processo di monitoraggio delle attività

- propone la valutazione del SG alla Giunta
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità
- verifica l'effettiva adozione dei sistemi di rilevazione della soddisfazione degli utenti, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa
- **SG:** verifica l'andamento della gestione dell'ente e sviluppa la conseguente attività di valutazione; redige la Relazione sulla Performance e la trasmette alla Giunta; svolge attività di valutazione della Performance individuale e/o dei comportamenti organizzativi sulla base degli obiettivi assegnati e delle metodologie in uso
- **Dirigenti:** compilano le schede di Report per il monitoraggio periodico delle attività; svolgono attività di valutazione della Performance individuale e/o dei comportamenti organizzativi sulla base degli obiettivi assegnati e delle metodologie in uso
- **EQ:** compilano le schede di Report per il monitoraggio periodico delle attività; svolgono un'attività preliminare di valutazione della Performance individuale e/o dei comportamenti organizzativi sulla base degli obiettivi assegnati e delle metodologie in uso
- **Responsabili di Servizio/Responsabili di Unità Operativa:** compilano le schede di Report per il monitoraggio periodico delle attività; collaborano all'attività di valutazione dei comportamenti organizzativi sulla base delle metodologie in uso
- **CdG:** elabora i Report periodici coerenti con le informazioni che sono state rilevate dai singoli responsabili in fase di misurazione; realizza incontri per approfondire le risultanze derivanti dall'attività di monitoraggio e per guidare l'attività di valutazione; produce i Report a supporto della valutazione della Performance organizzativa e individuale
- **Cittadini/altri utenti finali:** in rapporto alla qualità dei servizi resi dalla Camera, partecipano alla valutazione della performance organizzativa
- **Utenti interni alla Camera:** partecipano al processo di misurazione della performance organizzativa in relazione ai servizi strumentali e di supporto.

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

4.1. Requisiti e principi

La performance individuale è l'insieme dei risultati conseguiti dal dipendente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della missione istituzionale della Camera, e riguarda:

- Segretario Generale
- Dirigenti
- EQ
- Dipendenti non rientranti nelle precedenti categorie.

In particolare, la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e delle EQ è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione e la valutazione del restante personale è collegata:

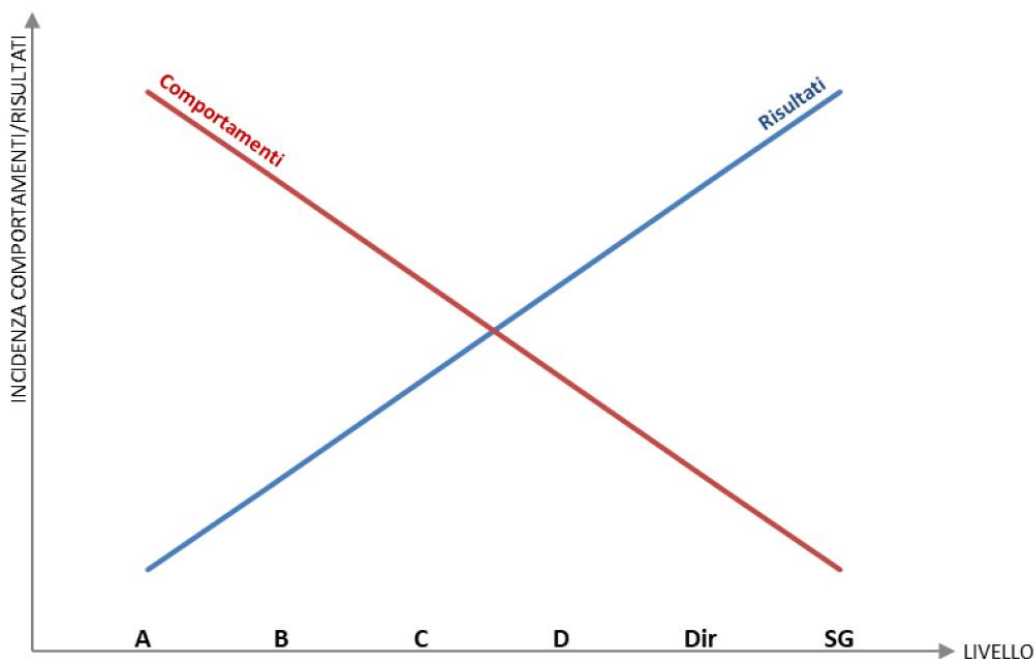
- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

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

- risultati
- comportamenti agiti e competenze.

L'incidenza delle due componenti è differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale, come di seguito specificato:

Grafico 2: incidenza risultati/comportamenti sul livello del personale



La prima componente (risultati) presenta una sorta di relazione diretta rispetto alla posizione ricoperta nella scala gerarchica dell'ente, nel senso che, man mano che si prendono in considerazione dipendenti caratterizzati da inquadramenti professionali più elevati, assume un maggiore rilievo nella loro valutazione il grado di raggiungimento dei risultati.

Per converso, i comportamenti rappresentano la componente fondamentale di valutazione per il personale inquadrato nelle categorie meno elevate, in quanto espressione del proprio apporto al grado di conseguimento dei target di risultato definiti².

La **valutazione dei risultati** avviene in funzione:

- di una quota di **performance organizzativa** riconducibile al soggetto valutato, riferita all'Ente e al Servizio di appartenenza
- di un **insieme selezionato di obiettivi** desunti dal PIAO, che vengono così a connotarsi in questo contesto come individuali in quanto direttamente riferiti a singoli (SG, dirigenti o EQ) oppure da specifici obiettivi di gruppo/individuali con riferimento al restante personale.

La **valutazione dei comportamenti** avviene in base a una serie predefinita di criteri, riportati nei paragrafi che seguono.

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

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

² Per i riferimenti alle modalità di valutazione degli obiettivi individuali collegati al lavoro agile, compresi nel PIAO, si rimanda al paragrafo dedicato nel capitolo 6 del presente documento.

- motivazione del giudizio
- riconoscimento e valorizzazione delle eccellenze attraverso analisi meritocratiche orientate alla differenziazione della valutazione.

4.2. Criteri e fattori di valutazione del personale

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

Per tutte le categorie, il calcolo è fatto su base 200 (100 punti componente organizzativa e 100 punti componente individuale).

4.2.1. Personale con qualifica dirigenziale

Il processo di valutazione della performance del SG

Il PIAO assegna al SG gli obiettivi valutabili ai fini della retribuzione di risultato, riportati in un cruscotto dedicato. A ogni obiettivo sono assegnati uno o più indicatori ed è attribuito un peso, espresso in percentuale, che tiene conto della sua rilevanza anche in termini di grado di difficoltà di conseguimento. La somma dei valori degli obiettivi del cruscotto dà 100.

A ciascun obiettivo è associato uno o più indicatori, a ciascuno dei quali viene assegnato un valore ponderato. La somma dei valori degli indicatori associati a ogni obiettivo dà 100.

La valutazione annuale della performance del SG è effettuata dalla Giunta su proposta dell'OIV, dopo la validazione della Relazione sulla performance.

La Giunta camerale valuta autonomamente la proposta dell'OIV e con proprio atto attribuisce al SG la retribuzione di risultato conseguente alla valutazione.

I risultati della valutazione annuale sono riportati in una scheda che si articola nei seguenti elementi:

- **Componente organizzativa:**
 - indicatore sintetico della performance di ente, che comprende anche il grado di soddisfazione espresso dagli utenti (ambito organizzativo di diretta responsabilità)
 - indicatore sintetico della performance di Area, dato dalla media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi presenti nei cruscotti dei Servizi afferenti all'Area
- **Componente individuale:**
 - obiettivi individuali
 - competenze professionali e manageriali e comportamenti organizzativi
 - capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva.

Tutte le componenti sopra riportate vengono pesate secondo la seguente tabella:

	COMPONENTE	VALORE
Risultati	Componente organizzativa	100
	Indicatore sintetico della performance di ente, che comprende anche il grado di soddisfazione espresso dagli utenti (ambito organizzativo di diretta responsabilità)	60
	Indicatore sintetico della performance di Area	40
	Componente individuale	100
	Obiettivi individuali	50
Comportamenti e competenze	Competenze professionali e manageriali e comportamenti organizzativi	40
	Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	10
	TOTALE	200

La componente Risultati deriva dalla BSC, mentre quella relativa ai comportamenti e alle competenze è data dalla Scheda di valutazione del Segretario Generale (Allegato D).

La somma dei punteggi, da **riparametrare su base 100**, determina la percentuale di retribuzione di risultato attribuita al SG sulla base del seguente schema:

$$\text{TOTALE} / 200 * 100 = \text{Totale riparametrato}$$

Totale riparametrato	Retribuzione di risultato
Da 90%	100%
Da 60 a 89,9%	% puntale
Inferiore al 60%	Non è attribuita

Il processo di valutazione della performance dei dirigenti

Dopo l'approvazione del PIAO, il SG comunica ai dirigenti gli obiettivi valutabili ai fini della retribuzione di risultato, che vengono riportati in un cruscotto dedicato. A ogni obiettivo sono assegnati uno o più indicatori ed è attribuito un peso, espresso in percentuale, che tiene conto della sua rilevanza anche in termini di grado di difficoltà di conseguimento. La somma dei valori degli obiettivi del cruscotto dà 100.

A ciascun obiettivo è associato uno o più indicatori, a ciascuno dei quali viene assegnato un valore ponderato. La somma dei valori degli indicatori associati a ogni obiettivo dà 100.

La valutazione annuale della performance dei dirigenti è effettuata dal SG, corredata del parere dell'OIV, dopo la validazione della Relazione sulla performance.

Gli esiti della valutazione sono comunicati tempestivamente dal SG ai dirigenti mediante apposito colloquio.

La Giunta camerale attribuisce ai dirigenti con proprio atto la retribuzione di risultato conseguente alla valutazione eseguita dal SG.

I risultati della valutazione annuale sono riportati in una scheda che si articola nei seguenti elementi:

- **Componente organizzativa:**

- indicatore sintetico della performance di ente, che comprende anche il grado di soddisfazione espresso dagli utenti
- indicatore sintetico della performance di Area (ambito organizzativo di diretta responsabilità) dato dalla media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi presenti nei cruscotti dei Servizi afferenti all'Area

- **Componente individuale:**

- obiettivi individuali
- competenze professionali e manageriali e comportamenti organizzativi
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva.

Tutte le componenti sopra riportate vengono pesate secondo la seguente tabella:

	COMPONENTE	VALORE
Risultati	Componente organizzativa	100
	Indicatore sintetico della performance di ente, che comprende anche il grado di soddisfazione espresso dagli utenti	40
	Indicatore sintetico della performance di Area (ambito organizzativo di diretta responsabilità)	60
	Componente individuale	100
Comportamenti e competenze	Obiettivi individuali	50
	Competenze professionali e manageriali e comportamenti organizzativi	40
	Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	10
	TOTALE	200

La componente Risultati deriva dalla BSC, mentre quella relativa ai comportamenti e alle competenze è data dalla Scheda di valutazione del dirigente (Allegato E).

La somma dei punteggi, **da riparametrare su base 100**, determina la percentuale di retribuzione di risultato attribuita al dirigente sulla base del seguente schema:

TOTALE / 200 * 100 = Totale riparametrato

Totale riparametrato	Retribuzione di risultato
Da 90%	100%
Da 60 a 89,9%	% puntuale
Inferiore al 60%	Non è attribuita

Nel caso in cui SG o i dirigenti, oltre all'Area di propria competenza, siano titolari ad interim di altra Area, l'indicatore sintetico della performance di Area, verrà dato dalla media dei risultati di tutti Servizi afferenti alle Aree.

La Camera provvede, inoltre, ad assegnare ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento.

Il mancato raggiungimento degli obiettivi incide sulla retribuzione di risultato nella misura del 30%³ della fascia corrispondente al totale riparametrato.

4.2.2. Personale con Elevata Qualificazione (EQ)

Dopo l'approvazione del PIAO, SG e i dirigenti assegnano con proprio atto alle EQ gli obiettivi valutabili ai fini della retribuzione di risultato, che vengono riportati in un cruscotto dedicato.

A ogni obiettivo sono assegnati uno o più indicatori ed è attribuito un peso, espresso in percentuale, che tiene conto della sua rilevanza anche in termini di grado di difficoltà di conseguimento. La somma dei valori degli obiettivi del cruscotto dà 100.

A ciascun obiettivo è associato uno o più indicatori, a ciascuno dei quali viene assegnato un valore ponderato. La somma dei valori degli indicatori associati a ogni obiettivo dà 100.

Il SG, dopo la validazione della Relazione sulla performance, effettua la valutazione della performance delle EQ responsabili delle Unità Organizzative afferenti all'area coordinata direttamente dal Segretario Generale e i dirigenti effettuano la valutazione della performance delle PO EQ responsabili delle Unità Organizzative inserite nelle rispettive Aree dirigenziali, sentito il SG.

Gli esiti della valutazione sono comunicati tempestivamente dal SG e/o dal dirigente di riferimento ai titolari di EQ mediante apposito colloquio.

³ Ai sensi della Legge 21 aprile 2023 n. 41, che ha convertito il decreto-legge 24 febbraio 2023 n. 13.

I risultati della valutazione annuale sono riportati in una scheda che si articola nei seguenti elementi:

- **Componente organizzativa:**
 - indicatore sintetico della performance di Ente
 - indicatore sintetico della performance di Servizio, (ambito organizzativo di diretta responsabilità)
- **Componente individuale:**
 - obiettivi individuali
 - competenze professionali e manageriali e comportamenti organizzativi generali, comuni all'Area dei Funzionari
 - comportamenti specifici della EQ, compresa la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva.

Tutte le componenti sopra riportate vengono pesate secondo la seguente tabella:

	COMPONENTE	VALORE
Risultati	Componente organizzativa	100
	Indicatore sintetico della performance di Ente	20
	Indicatore sintetico della performance di Servizio (ambito organizzativo di diretta responsabilità)	80
	Componente individuale	100
	Obiettivi individuali	30
Comportamenti competenze	Competenze professionali e manageriali e comportamenti organizzativi generali, comuni all' Area dei Funzionari	60
	Comportamenti specifici dell'EQ, compresa la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	10
	TOTALE	200

La componente Risultati deriva dalla BSC, mentre quella relativa ai comportamenti e alle competenze è data dalla Scheda di valutazione dell'Elevata Qualificazione (Allegato F).

La somma dei punteggi, **da riparametrare su base 100**, determina la percentuale di retribuzione di risultato attribuita alla EQ sulla base del seguente schema:

TOTALE / 200 * 100 = Totale riparametrato

Totale riparametrato	Retribuzione di risultato
Da 90%	100%
Da 60 a 89,9%	% puntuale
Inferiore al 60%	Non è attribuita

4.2.3. Personale non dirigente

La valutazione della performance del personale non dirigente e che non ricopre una posizione organizzativa è riportata in una scheda che si articola in 2 componenti:

- **Componente organizzativa:**
 - indicatore sintetico della performance di ente
 - obiettivi di gruppo o individuali (di Servizio), in quota parte
- **Componente individuale:**
 - obiettivi di gruppo o individuali (di Servizio), in quota parte
 - competenze e comportamenti organizzativi e professionali.

La qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza si desume dall'insieme delle competenze e dei comportamenti organizzativi e professionali valutati.

Le componenti hanno un peso differenziato in base alla categoria di appartenenza, come di seguito indicato:

	COMPONENTE	VALORE Funzionari	VALORE Istruttori	VALORE Operatori ed Operatori Esperti
Risultati	Componente organizzativa	100	100	100
	Indicatore sintetico della performance di ente	20	15	10
	Obiettivi di gruppo o individuali (di Servizio), in quota parte	80	85	90
	Componente individuale	100	100	100
	Obiettivi di gruppo o individuali (di Servizio), in quota parte	30	20	10
Comportamenti competenze	Competenze e comportamenti organizzativi e professionali	70	80	90
	TOTALE	200	200	200

La componente Risultati deriva dalla BSC, mentre quella relativa ai comportamenti e alle competenze è data dalle Schede di valutazione del personale non dirigente (Allegati G, H, I).

La componente organizzativa fa riferimento alle risorse destinate dalla contrattazione nazionale e integrativa ai premi correlati alla performance organizzativa; di converso, la componente individuale fa riferimento alle risorse destinate ai premi correlati alla performance individuale, secondo il seguente schema:

Componente organizzativa		Componente individuale	
Punteggio	Salario accessorio	Punteggio	Salario accessorio
Da 90	100%	>= 80	100%
Da 60 a 89,9	% puntuale	< 80	% puntuale
Inferiore a 60	Non è attribuito		

4.3. Modalità di valutazione della performance individuale

Di norma entro febbraio, SG e i dirigenti presentano al personale gli obiettivi annuali, che discendono dal PIAO.

Entro luglio, SG e i dirigenti verificano le prestazioni dei collaboratori e li convocano a colloquio individuale al fine di migliorare in tempo utile la propria prestazione. Nella scheda di valutazione è fatta menzione del colloquio intervenuto.

Di norma tra marzo e aprile dell'anno successivo a quello di valutazione, SG e i dirigenti avviano la compilazione della scheda di valutazione relativa ai comportamenti organizzativi, coadiuvati dai titolari di EQ e/o dai Responsabili di Servizio e/o dai responsabili di Unità Operativa.

Le EQ presentano al proprio dirigente una proposta formale di valutazione del personale da loro coordinato. Tale proposta non è vincolante per il dirigente, che però ne terrà conto nell'esprimere il proprio giudizio sulla capacità di valutazione da parte dell'EQ del personale ad esso afferente. Copia della stessa viene conservata agli atti dall'Ufficio Risorse umane, organizzazione e lavoro agile, nel fascicolo della EQ.

Prima della consegna delle schede al personale, il SG convoca i dirigenti per un esame congiunto degli esiti del processo di valutazione e per confrontarsi su eventuali criticità, affinché sia applicata la metodologia adottata e siano attuati i principi di equità, meritocrazia e selettività.

L'Ufficio Risorse umane, organizzazione e lavoro agile fornisce a SG e ai dirigenti tutti gli elementi utili a determinare l'apporto quantitativo del personale agli obiettivi (assenze, contratti a part time, ecc.).

Di norma entro il mese di giugno, e comunque successivamente alla validazione della Relazione sulla Performance da parte dell'OIV, SG e i dirigenti consegnano la scheda di valutazione, tramite colloquio individuale.

Nella valutazione, l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione, le competenze, le capacità professionali e i comportamenti, mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento.

In sede di consegna, è adeguatamente motivato il giudizio espresso e vengono altresì illustrate al valutato le attese di miglioramento. Il valutato in sede di colloquio può inserire e sottoscrivere nella scheda eventuali note e osservazioni.

In particolare, i giudizi inferiori a 20 (appena sufficiente) vanno corredati con informazioni relative a fatti concreti e circostanziati.

La scheda è firmata dal dirigente dell'Area cui il dipendente appartiene e da quest'ultimo firmata per ricevuta.

Di norma entro il mese di luglio, viene attribuita la retribuzione di risultato alle EQ e il salario accessorio al restante personale coinvolto negli obiettivi annuali.

La scheda di valutazione

Lo strumento di valutazione è costituito dalla scheda di valutazione.

La scheda, adeguatamente compilata, dovrà contenere i seguenti elementi:

- a) Anno di valutazione
- b) dati del valutato (cognome, nome, ...)
- c) componente organizzativa
- d) componente individuale
- e) firma del valutatore e quella per ricevuta del valutato
- f) data in cui la scheda è consegnata al valutato
- g) sezione comportamenti, che comprende:
 - riepilogo valutazione dei comportamenti
 - le declaratorie dettagliate dei singoli comportamenti organizzativi con il relativo giudizio e le eventuali informazioni relative a fatti concreti e circostanziati che giustifichino i giudizi inferiori a 20 (o 30 per SG, dirigenti e EQ).
 - le eventuali indicazioni in merito a colloqui intermedi
 - le eventuali indicazioni per il miglioramento della prestazione
 - le eventuali considerazioni del valutato da raccogliersi al momento della consegna della scheda.

In caso di irraggiungibilità o momentanea indisponibilità del dipendente, il valutatore può inoltrare la scheda al valutato **tramite PEC oppure a mezzo posta con raccomandata con ricevuta di ritorno.**

Qualora sia necessario, il valutatore attesterà la consegna al valutato con idonea dichiarazione, direttamente sulla scheda di valutazione.

In assenza di note o di indicazioni specifiche legate ai singoli comportamenti è possibile consegnare al dipendente la scheda con i punti fino a g), primo alinea.

La componente relativa alla capacità di valutazione dei collaboratori, tramite una significativa differenziazione dei giudizi è obbligatoria ed è verificata come segue:

- **SG:** dall'OIV, che ne riferisce al Presidente
- **dirigenti:** SG assieme all'OIV
- **EQ:** SG e dirigenti, sentito l'OIV.

Per consentire la verifica da parte dell'OIV, l'Ufficio Risorse umane, organizzazione e lavoro agile, di norma entro il mese di giugno, invia all'OIV stesso un riepilogo anonimizzato con tutti i voti finali assegnati al personale, suddivisi per Area Dirigenziale.

Per ogni comportamento è stata scelta una scala di valutazione che va da 0 a 50, secondo la seguente graduazione:

Voto	Giudizio
0	Insufficiente
10	Scarso
20	Appena sufficiente
30	Discreto
40	Buono
50	Ottimo

I comportamenti presi in considerazione per la valutazione sono differenziati e ponderati in base alle categorie del personale. Il peso totale dei comportamenti è 100.

La valutazione negativa

Ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare⁴, viene definito il concetto di **valutazione negativa**. Questa viene calcolata sulla componente relativa alle competenze e comportamenti organizzativi e professionali, della scheda di valutazione.

È considerata negativa una valutazione totale dei comportamenti inferiore a 20 per il personale non dirigenziale e 30 per SG/dirigenti e EQ (per i soli comportamenti comuni con l'Area dei Funzionari).

Se la valutazione è negativa per SG, dirigenti e le EQ, non verrà corrisposta ad essi alcuna retribuzione di risultato, mentre per il restante personale, non verrà corrisposto il salario accessorio

⁴ Ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165: “*Ferma la disciplina in tema di licenziamento per giusta causa o per giustificato motivo e salve ulteriori ipotesi previste dal contratto collettivo, si applica comunque la sanzione disciplinare del licenziamento nei seguenti casi: [...] f-quinquies) insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'articolo 3, comma 5-bis, del decreto legislativo n. 150 del 2009.*”

relativo alla componente individuale della performance. In riferimento alla componente organizzativa, la disciplina è rinviata alla contrattazione decentrata e integrativa.

Casi particolari

- Un dipendente è valutabile solo per il periodo contrattuale effettivo
- Per quanto attiene le assenze dal servizio da considerarsi presenze, si rinvia a quanto previsto dalla normativa e dal CCNL vigenti
- Fatto salvo quanto riportato nel punto precedente, un dipendente è giudicato **non valutabile** se nel corso dell'anno non ha mai prestato servizio, oppure nel caso in cui il periodo di presenza effettiva del valutato sia **inferiore a 3 mesi** e quindi non consenta al valutatore di esprimere un giudizio compiuto sulle attività e sui comportamenti. In entrambi i casi non spetterà la retribuzione accessoria
- In caso di dipendenti assegnati a più Aree (e, quindi, a più dirigenti), i dirigenti interessati effettuano congiuntamente la valutazione
- Nel caso che il valutato sia in corso d'anno assegnato ad altra mansione e a diversa Area, i dirigenti interessati effettuano congiuntamente la valutazione
- Nel caso in cui il valutato in corso d'anno ottenga un passaggio d'Area contrattuale, verrà effettuata una valutazione distinta per Area contrattuale, parametrata al periodo di permanenza
- Il valutatore, qualora nel corso d'anno cessi dall'incarico, provvede alla valutazione del comportamento organizzativo del personale, fino alla data di permanenza
- La valutazione del personale in distacco o comando presso altro ente/società è effettuata, utilizzando il SMVP in vigore nella Camera (salvo diverse disposizioni previste da specifiche convenzioni), dal dirigente dell'ente/società presso cui il dipendente presta servizio
- Gli obblighi dirigenziali la cui violazione è rilevante ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato, sono quelli risultanti dalle vigenti disposizioni legislative e regolamentari e dalle eventuali future modificazioni e integrazioni.

4.4. Procedure di conciliazione

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

La procedura è dettagliata nell'Allegato J) e si avvia presentando il Format per la richiesta di avvio della procedura di conciliazione (Allegato K).

È comunque sempre possibile avviare procedure di conciliazione tramite il procedimento previsto dall'art. 410 del Codice di Procedura Civile.

5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA

All'atto dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione, il SG in raccordo con l'OIV e con il supporto del CdG verifica la necessità di aggiornare il SMVP alla luce delle eventuali variazioni intervenute nel contesto interno ed esterno.

I criteri generali sono oggetto di confronto con i soggetti sindacali.

Qualora il SMVP non presenti novità sostanziali e tali da indurre l'esigenza di rimettervi mano, la Camera esplicita tale circostanza, attraverso una Delibera di Giunta, con la quale si conferma il testo già vigente, previo assenso dell'OIV.

Tale atto sarà adottato al massimo entro il 31 dicembre e, comunque, non oltre l'approvazione del PIAO relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione.

6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO

Nella definizione degli indicatori di performance, possono essere tenuti in considerazione strumenti informativi comuni al sistema camerale.

Da un lato vi è il **sistema di indicatori di benchmarking** (denominato Pareto), consolidato negli anni, e, dall'altro, la metodologia e la strumentazione, anch'essi consolidati, che consentono di quantificare i **costi e il dimensionamento dei processi camerali** in funzione di una mappatura comune e standardizzata (sistema Kronos).

A questi si aggiunge, la strategia di sviluppo organizzativo realizzata mediante il lavoro agile (di seguito, POLA), assorbita nel PIAO.

PARETO

Pareto è un set di indicatori per il benchmarking, pensato come supporto per i processi di pianificazione e controllo delle Camere, al fine di favorire la rilevazione delle dinamiche gestionali (costi, volumi di attività, massa critica e qualità dei servizi), la comprensione del loro posizionamento rispetto a diverse dimensioni di performance, l'individuazione di aree di ottimizzazione e di razionalizzazione e, quindi, di elementi utili a comporre il quadro della pianificazione strategica, operativa ed economico-finanziaria.

KRONOS

Il sistema camerale ha implementato un **sistema di contabilizzazione dei processi** (Kronos, appunto), grazie al quale è possibile quantificare l'assorbimento di costi e personale (in termini di FTE) sulla base di una Mappa comune e standardizzata per tutte le Camere. Grazie a questo, che si configura come un vero sistema di contabilità analitica per processi, è anche possibile disporre di indicatori e dati per il calcolo dei costi standard dei servizi.

POLA

Il POLA, assorbito nel PIAO, individua le modalità attuative del lavoro agile e definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

7. MODALITÀ DI RACCORDO/INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI

Nel definire e implementare il SMVP la Camera ha cercato di armonizzare tutte le attività e gli strumenti già in uso all'interno della struttura.

In questo contesto, l'allineamento tra quanto già attivato all'interno della Camera con le attività previste all'interno del SMVP avviene nel seguente modo:

- a) le attività di pianificazione strategica e di programmazione annuale si concretizzano nella realizzazione del Programma Pluriennale, della RPP, nella predisposizione del preventivo⁵ e del budget, nella produzione della Mappa Strategica e dei Cruscotti e confluiscono nel PIAO attraverso uno scorrimento annuale
- b) le linee di indirizzo per la costituzione del fondo risorse decentrate sono deliberate dalla Giunta a fronte del raggiungimento degli obiettivi strategici del cruscotto di Ente
- c) l'attività di misurazione e valutazione, riguardante l'attività di monitoraggio in itinere della performance (sia individuale, sia organizzativa) si realizza attraverso la produzione di report multilivello differenziati per soggetti destinatari e confluisce nella Relazione sulla Performance
- d) in ottemperanza alla vigente normativa, nel PIAO vi è anche un collegamento tra obiettivi di performance e anticorruzione/trasparenza e con gli obiettivi di conciliazione tempi di vita/lavoro.

8. SISTEMA PREMIANTE

Il sistema premiante, a seguito della valutazione della performance individuale, è costituito dall'insieme dei trattamenti e dei premi sia economici che di carriera previsti nei limiti dei vincoli normativi e delle risorse disponibili dell'Ente. La distribuzione di incentivi e premi collegata alla performance può essere effettuata solo successivamente alle valutazioni previste dal SMVP in vigore.

La Camera promuove, secondo logiche meritocratiche, la valorizzazione dei dipendenti che conseguono le migliori performance, attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.

È vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi.

⁵ Compreso il Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio (PIRA).

8.1. Differenziazione del premio individuale

Ai dipendenti valutati positivamente, che conseguono le valutazioni più elevate, è attribuita una maggiorazione del premio individuale che si aggiunge alla quota di detto premio.

Per valutazione più elevata si intende il **totale del voto ponderato**, presente nella scheda di valutazione nella sezione “Competenze professionale e manageriali, comportamenti organizzativi”

Sono definite in sede di contrattazione decentrata e integrativa la misura di detta maggiorazione e la quota massima di personale a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

8.2. Progressioni economiche

Al fine di valorizzare lo sviluppo delle competenze individuali, attraverso aumenti retributivi stabili, possono essere riconosciute le progressioni economiche orizzontali, sulla base di quanto stabilito dai contratti collettivi nazionali ed integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa.

Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione alle risultanze della valutazione della performance individuale (obiettivi di Servizio, competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi). Nel caso dell’Area dei Funzionari e delle Elevate Qualificazioni, non vanno considerati i comportamenti specifici delle EQ.

Le modalità per quantificare le risultanze di performance individuale saranno definite nella contrattazione decentrata e integrativa.

8.3. Attribuzione di incarichi di responsabilità

Per far fronte ad esigenze organizzative e al fine di favorire la crescita professionale e la responsabilizzazione dei dipendenti per un continuo miglioramento dei processi e dei servizi offerti, la Camera assegna incarichi e responsabilità nei limiti e nelle modalità stabilite dalla legge, dal CCNL, dalla contrattazione decentrata e integrativa, dai regolamenti camerali e dalle risorse finanziarie.

8.4. Indagini sul benessere organizzativo

La Camera, avvalendosi del supporto degli uffici e organismi competenti, realizza periodicamente indagini volte ad individuare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del SMVP.

ALLEGATI

- A) Fasi e attività del Ciclo di Gestione della Performance
- B) Scheda anagrafica dell'indicatore
- C) Quadro attività, output e tempistiche
- D) Scheda di valutazione del Segretario Generale
- E) Scheda di valutazione del Dirigente
- F) Scheda di valutazione della Elevata Qualificazione
- G) Scheda di valutazione del personale non dirigente Funzionari
- H) Scheda di valutazione del personale non dirigente Istruttori
- I) Scheda di valutazione del personale non dirigente Operatori e Operatori esperti
- J) Procedura di conciliazione
- K) Format per richiesta avvio procedura di conciliazione