



Camera di Commercio  
Vicenza

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

## **AGGIORNAMENTO 2022**

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

## Sommario

<b>PREMESSA</b> .....	<b>3</b>
<b>1. IL SISTEMA</b> .....	<b>3</b>
<b>2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>4</b>
<b>3. II CICLO DELLA PERFORMANCE</b> .....	<b>5</b>
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 .....	13
3.4. Valutazione della performance organizzativa .....	13
3.5. Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa	14
<b>4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> .....	<b>17</b>
4.1. Requisiti e principi .....	17
4.2. Criteri e fattori di valutazione del personale .....	19
4.2.1. Personale con qualifica dirigenziale .....	19
4.2.2. Personale incaricato di Posizione Organizzativa (PO) .....	22
4.2.3. Personale non dirigente.....	24
4.3. Modalità di valutazione della performance individuale .....	25
4.4. Procedure di conciliazione.....	28
<b>5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA</b> .....	<b>28</b>
<b>6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO</b> .....	<b>29</b>
<b>7. MODALITÀ DI RACCORDO/INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI</b> .....	<b>30</b>
<b>8. SISTEMA PREMIANTE</b> .....	<b>30</b>
8.1. Progressioni economiche.....	31
8.2. Attribuzione di incarichi di responsabilità.....	31
8.3. Indagini sul benessere organizzativo .....	31
<b>ALLEGATI</b> .....	<b>31</b>

## PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) della Camera di Commercio di Vicenza (di seguito CCIAA) 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. 150/2009<sup>1</sup> (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, e 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 CCIAA 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 CCIAA 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 CCIAA 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, Posizione organizzativa 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 individua le eventuali azioni di miglioramento.

---

<sup>1</sup> 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, 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
- 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 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 CCIAA è articolata su due livelli:

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

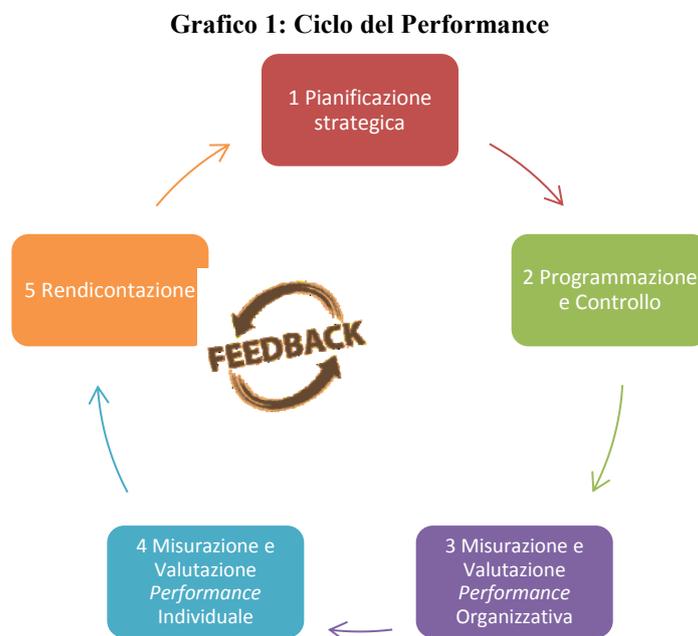
### 3. II CICLO DELLA PERFORMANCE

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 CCIAA, 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.



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 lo sviluppo 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)<sup>2</sup> 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<sup>3</sup>, di competenza della Giunta camerale.

### **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 CCIAA al fine di rappresentare ai propri interlocutori il livello di performance raggiunto offrendo loro adeguato flusso informativo a supporto del processo decisionale.

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

---

<sup>2</sup> Alla data di approvazione della modifica del SMVP non sono ancora stati definiti gli schemi di documenti che andranno a comporre il PIAO e le relative relazioni.

<sup>3</sup> Vedi nota precedente

### 3.1. Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

Gli elementi fondamentali nell'ambito del SMVP della CCIAA sono i quadri strategici, 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.

#### Quadri Strategici

La definizione dei Quadri strategici scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Si identificano con le «Missioni» risultanti dalla normativa per la redazione del bilancio camerale. Rispetto ai Quadri strategici sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

#### 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 CCIAA nei confronti dei propri stakeholder. Sono, in pratica, le priorità di sviluppo della CCIAA sulle quali essa intende focalizzare l'attenzione, al fine di attuare specifiche azioni per il miglioramento della propria performance.

Si distingue 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 CCIAA assumono una particolare rilevanza obiettivi e indicatori di sistema, relativi al perseguimento delle finalità fondamentali e delle linee strategiche del sistema camerale nel suo complesso, nonché il contributo dei singoli enti a tali obiettivi.

L'Unioncamere nazionale si farà carico di indicare, attraverso un'apposita Delibera a intervalli di tempo prestabiliti, gli obiettivi generali (e relativi indicatori) che le CCIAA potranno inserire nei propri Piani della performance, 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.

### **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; tipicamente sono relativi a rapporti alfanumerici in grado di verificare in quale misura sono stati raggiunti gli obiettivi
- 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 (qualità erogata), oppure in grado di valutare il livello di rispondenza dei servizi erogati alle aspettative dell'utenza (qualità percepita)
- 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 CCIAA 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.

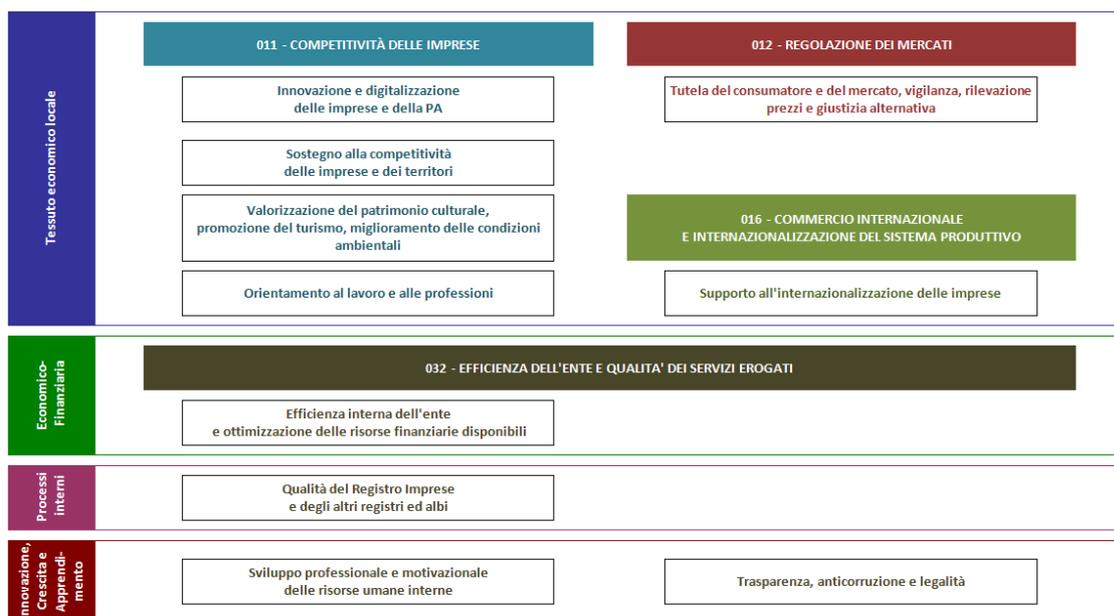
Operativamente il processo di implementazione della BSC si compone di tre fasi:

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, in ottica multidimensionale secondo le seguenti quattro prospettive:

- **Tessuto economico locale:** orientata a misurare il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale, valutando la capacità dell'ente di individuare e soddisfare i bisogni specifici del territorio e degli utenti
- **Economico-finanziaria:** orientata a valutare la gestione dell'ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, principale standard di riferimento al fine di valutare le capacità di fornire servizi efficaci secondo livelli di efficienza sostenibili, perseguendo politiche di ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi
- **Processi interni:** individua il grado di efficienza ed efficacia con il quale l'ente gestisce e controlla i processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti e alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici
- **Innovazione, crescita e apprendimento:** è orientata alla valorizzazione delle potenzialità interne dell'ente, al fine di favorire la crescita del personale in termini di competenze, motivazione, responsabilizzazione e coinvolgimento; è orientata inoltre alla innovazione di processo e al potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto

**Grafico 2: Esempio di Mappa strategica**



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 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.

**Grafico 3: Esempio di Cruscotto di Ente**

Prospettiva (4, strategica PPP)													
Missione 011 - COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE													
Programma 011.005 - Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo													
Obiettivo Strategico 011.005.01 - Innovazione e digitalizzazione delle imprese e della PA													
Nr	Indicatore Strategico	Algoritmo di calcolo	Tipologia	Unità di misura	Fonte dei dati	Risorse Stanziare	€	Ultimo dato disponibile	Livello di tolleranza	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso
Totale 0%													
Obiettivo Strategico 011.005.02 - Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori													
Nr	Indicatore Strategico	Algoritmo di calcolo	Tipologia	Unità di misura	Fonte dei dati	Risorse Stanziare	€	Ultimo dato disponibile	Livello di tolleranza	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso
Totale 0%													
Obiettivo Strategico 011.005.03 - Valorizzazione del patrimonio culturale, promozione del turismo, miglioramento delle condizioni ambientali													
Nr	Indicatore Strategico	Algoritmo di calcolo	Tipologia	Unità di misura	Fonte dei dati	Risorse Stanziare	€	Ultimo dato disponibile	Livello di tolleranza	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso
Totale 0%													
Obiettivo Strategico 011.005.04 - Orientamento al lavoro e alle professioni													
Nr	Indicatore Strategico	Algoritmo di calcolo	Tipologia	Unità di misura	Fonte dei dati	Risorse Stanziare	€	Ultimo dato disponibile	Livello di tolleranza	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso
Totale 0%													
Missione 012 - REGOLAZIONE DEI MERCATI													
Programma 012.004 - Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori													
Obiettivo Strategico 012.004.05 - Tutela del consumatore e del mercato, vigilanza, rilevazione prezzi e giustizia alternativa													
Nr	Indicatore Strategico	Algoritmo di calcolo	Tipologia	Unità di misura	Fonte dei dati	Risorse Stanziare	€	Ultimo dato disponibile	Livello di tolleranza	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso
Totale 0%													
Missione 016 - COMMERCIO INTERNAZIONALE E INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO													
Programma 016.005 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy													
Obiettivo Strategico 016.005.06 - Supporto all'internazionalizzazione delle imprese													
Nr	Indicatore Strategico	Algoritmo di calcolo	Tipologia	Unità di misura	Fonte dei dati	Risorse Stanziare	€	Ultimo dato disponibile	Livello di tolleranza	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso
Totale 0%													
Missione 032 - EFFICIENZA DELL'ENTE E QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI - SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE													
Programma 032.003 - Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza													
Obiettivo Strategico 032.003.07 - Efficienza interna dell'ente e ottimizzazione delle risorse finanziarie disponibili													
Nr	Indicatore Strategico	Algoritmo di calcolo	Tipologia	Unità di misura	Fonte dei dati	Risorse Stanziare	€	Ultimo dato disponibile	Livello di tolleranza	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso
Totale 0%													
Obiettivo Strategico 032.003.08 - Qualità del Registro Imprese e degli altri registri ed albi													
Nr	Indicatore Strategico	Algoritmo di calcolo	Tipologia	Unità di misura	Fonte dei dati	Risorse Stanziare	€	Ultimo dato disponibile	Livello di tolleranza	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso
Totale 0%													
Obiettivo Strategico 032.003.09 - Sviluppo professionale e motivazionale delle risorse umane interne													
Nr	Indicatore Strategico	Algoritmo di calcolo	Tipologia	Unità di misura	Fonte dei dati	Risorse Stanziare	€	Ultimo dato disponibile	Livello di tolleranza	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso
Totale 0%													
Obiettivo Strategico 032.003.10 - Trasparenza, anticorruzione e legalità													
Nr	Indicatore Strategico	Algoritmo di calcolo	Tipologia	Unità di misura	Fonte dei dati	Risorse Stanziare	€	Ultimo dato disponibile	Livello di tolleranza	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso
Totale 0%													

Nella costruzione della BSC, la CCIAA 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 CCIAA raggiunge l'allineamento attraverso la definizione di opportuni Cruscotti di Area e di Servizio.

Nei cruscotti di Area a ogni obiettivo strategico 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 strategico dà 100.

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

All'interno degli obiettivi strategici di riferimento sono inseriti, infine, **obiettivi operativi**, ripresi nei Cruscotti di Servizio afferenti ad ogni Area e che **non** contribuiscono a determinare il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici.

**Grafico 4: Esempio di Cruscotto di Area**

Prospettiva												
Missione 011 - COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE (S. Strategico PPP)												
Programma 011.005 - Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo												
Obiettivo Strategico 011.005.01 - Innovazione e digitalizzazione delle imprese e della PA												
Nr.	Indicatore Strategico	Algoritmo di calcolo	Tipologia	Unità di misura	Fonte dei dati	Risorse Stanziare	Ultimo dato disponibile	Livello di tolleranza	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso
						€						
Totale 0%												
Obiettivo Strategico 011.005.02 - Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori												
Nr.	Indicatore Strategico	Algoritmo di calcolo	Tipologia	Unità di misura	Fonte dei dati	Risorse Stanziare	Ultimo dato disponibile	Livello di tolleranza	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso
						€						
Totale 0%												
Obiettivo Strategico 011.005.03 - Valorizzazione del patrimonio culturale, promozione del turismo, miglioramento delle condizioni ambientali												
Nr.	Indicatore Strategico	Algoritmo di calcolo	Tipologia	Unità di misura	Fonte dei dati	Risorse Stanziare	Ultimo dato disponibile	Livello di tolleranza	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso
						€						
Totale 0%												
Obiettivo Strategico 011.005.04 - Orientamento al lavoro e alle professioni												
Nr.	Indicatore Strategico	Algoritmo di calcolo	Tipologia	Unità di misura	Fonte dei dati	Risorse Stanziare	Ultimo dato disponibile	Livello di tolleranza	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso
						€						
Totale 0%												
Missione 032 - EFFICIENZA DELL'ENTE E QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI - SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE (S. Strategico PPP)												
Programma 032.003 - Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza												
Obiettivo Strategico 032.003.07 - Efficienza interna dell'ente e ottimizzazione delle risorse finanziarie disponibili												
Nr.	Indicatore Strategico	Algoritmo di calcolo	Tipologia	Unità di misura	Fonte dei dati	Risorse Stanziare	Ultimo dato disponibile	Livello di tolleranza	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso
						€						
Nr.	Obiettivo operativo	Indicatore operativo / Algoritmo di calcolo	Tipologia	Unità di misura	Fonte dei dati	Ultimo dato disponibile	Fonte dei dati	Ultimo dato disponibile	Livello di tolleranza	Target 2019		
Totale 0%												
Obiettivo Strategico 032.003.09 - Sviluppo professionale e motivazionale delle risorse umane interne												
Nr.	Indicatore Strategico	Algoritmo di calcolo	Tipologia	Unità di misura	Fonte dei dati	Risorse Stanziare	Ultimo dato disponibile	Livello di tolleranza	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso
						€						
Nr.	Obiettivo operativo	Indicatore operativo / Algoritmo di calcolo	Tipologia	Unità di misura	Fonte dei dati	Ultimo dato disponibile	Fonte dei dati	Ultimo dato disponibile	Livello di tolleranza	Target 2019		
Totale 0%												
Obiettivo Strategico 032.003.10 - Trasparenza, anticorruzione e legalità												
Nr.	Indicatore Strategico	Algoritmo di calcolo	Tipologia	Unità di misura	Fonte dei dati	Risorse Stanziare	Ultimo dato disponibile	Livello di tolleranza	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso
						€						
Totale 0%												

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.

**Grafico 5: Esempio di Cruscotto di Servizio**

SERVIZIO 1 - SEGRETERIA, CONTROLLO DI GESTIONE, URP												
Prospettiva	Nr.	Indicatore operativo	Algoritmo di calcolo	Tipologia	Unità di misura	Fonte dei dati	Ultimo dato disponibile	Livello di tolleranza	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso
Economico-finanziaria	Obiettivo operativo	032.003.07.A - Revisione e aggiornamento mappa dei procedimenti										Peso obiettivo:
	Obiettivo operativo	032.003.07.B - Sviluppo del sito camerale										Peso obiettivo:
	Obiettivo operativo	032.003.07.C - Rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza										Peso obiettivo:
Tot. 0%												

La Mappa Strategica, il Cruscotto di ente, i Cruscotti di Area e 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 vengono evidenziate le risorse economiche a livello di obiettivo strategico; nei cruscotti di Area le risorse coincidono con quelle dei budget dei singoli dirigenti responsabili.

### 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 CCIAA 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 della Posizione Organizzativa (PO).

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, collaziona 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 di Area**, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle diverse Aree, destinati a SG e dirigenti
- i **Report dei Servizi**, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati ai diversi Servizi e sono destinati a SG, dirigenti, PO, capi servizio e capi ufficio
- i **Report degli obiettivi dirigenziali e delle PO** destinati agli stessi.

Il monitoraggio è pubblicato sul sito camerale 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.

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

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 e conseguentemente al Piano della Performance, 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.

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 CCIAA allo scopo primario di garantire continuità e organicità al processo.

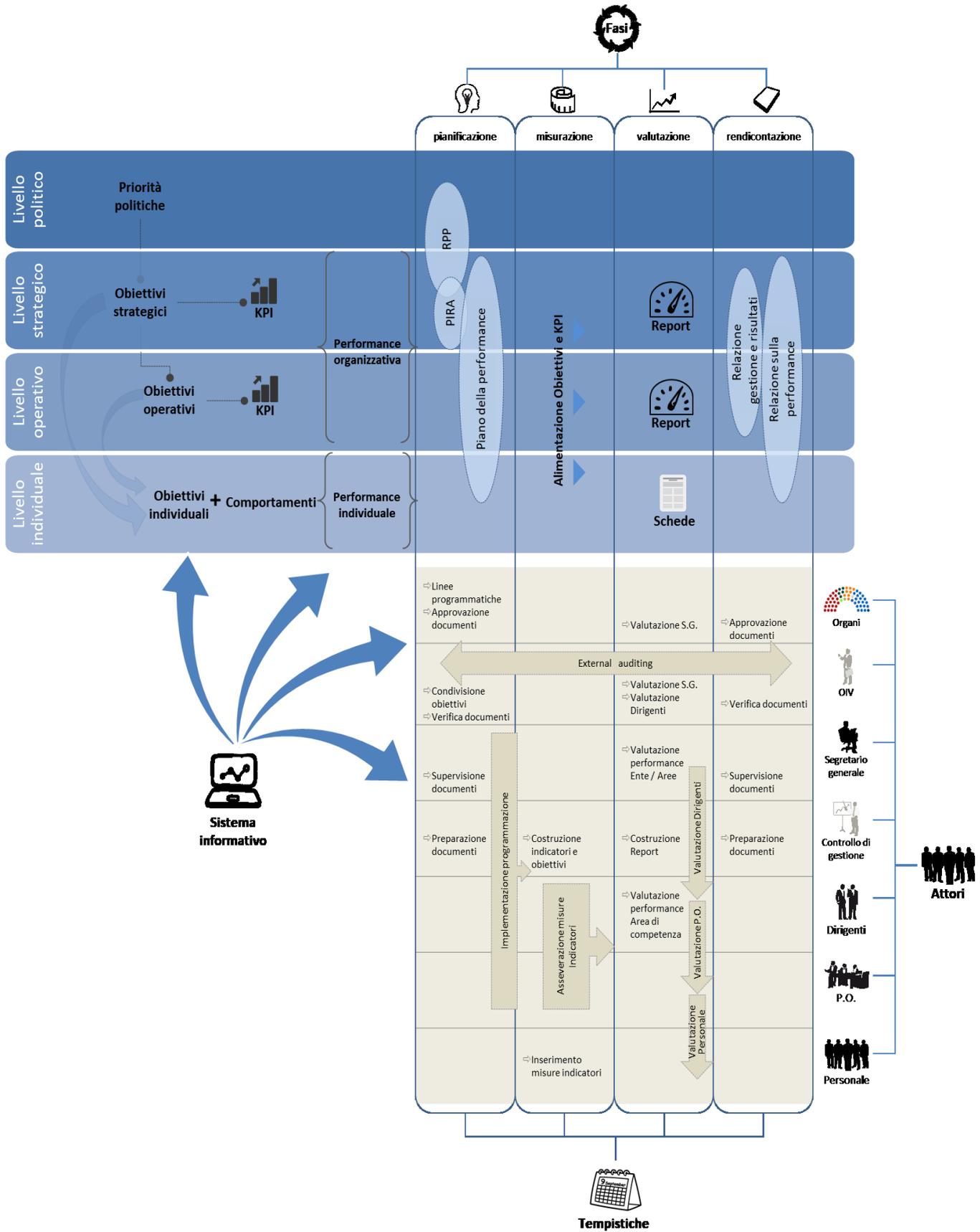
#### **Soggetti**

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 connesse ai soggetti coinvolti:

- **Consiglio:** viene informato tramite comunicazione circa l'approvazione della Relazione sulla Performance
- **Collegio dei Revisori dei Conti:** viene informato circa i risultati della Relazione sulla Performance

- **Giunta:** 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
  - monitora, su base triennale, la coerenza tra gli obiettivi di performance e la sezione Organizzazione e capitale umano del PIAO
- **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
- **PO:** 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
- **Capi 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 approfondimento delle 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 CCIAA, partecipano alla valutazione della performance organizzativa
- **Utenti interni alla CCIAA:** partecipano al processo di misurazione della performance organizzativa in relazione ai servizi strumentali e di supporto.

Grafico 6: prospetto riassuntivo di fasi, attori e tempistica del processo



## **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 CCIAA, e riguarda:

- SG
- Dirigenti
- PO
- Dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche.

In particolare, la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e delle PO 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:

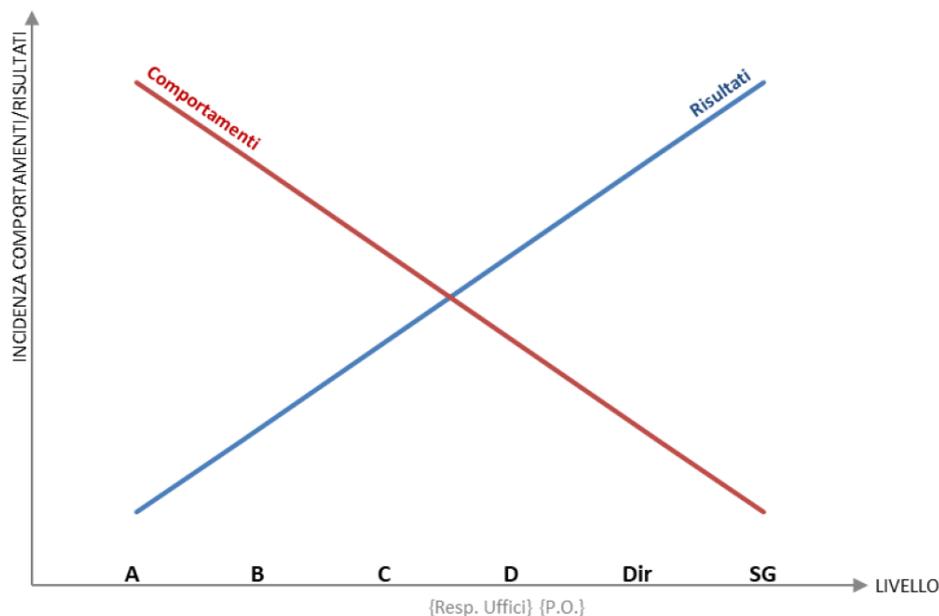
- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

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 7: 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 definiti<sup>4</sup>.

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

- di una quota di **performance organizzativa** riconducibile al soggetto valutato, riferita all'Ente e/o all' Area e/o 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 PO) 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 CCIAA 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

<sup>4</sup> 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 attente 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, PO, altri dipendenti) da parte della CCIAA.

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 Piano della Performance 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 (ambito organizzativo di diretta responsabilità)
- **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	<b>Componente organizzativa</b>	<b>100</b>
	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 (ambito organizzativo di diretta responsabilità)	40
	<b>Componente individuale</b>	<b>100</b>
	Obiettivi individuali	50
Comportamenti competenze	Competenze professionali e manageriali e comportamenti organizzativi	40
	Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	10
	<b>TOTALE</b>	<b>200</b>

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)
- **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:

	<b>COMPONENTE</b>	<b>VALORE</b>
<b>Risultati</b>	<b>Componente organizzativa</b>	<b>100</b>
	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
	<b>Componente individuale</b>	<b>100</b>
	Obiettivi individuali	50
<b>Comportamenti competenze</b>	Competenze professionali e manageriali e comportamenti organizzativi	40
	Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	10
	<b>TOTALE</b>	<b>200</b>

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:

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

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 sintesi di ciascuna Area.

#### 4.2.2. Personale incaricato di Posizione Organizzativa (PO)

Dopo l'approvazione del PIAO, SG e i dirigenti assegnano con proprio atto alle PO 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 PO responsabili degli Uffici di staff e i dirigenti effettuano la valutazione della performance delle PO 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 PO mediante apposito colloquio.

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 Area
  - indicatore sintetico della performance di Servizio, in quota parte (ambito organizzativo di diretta responsabilità)
- **Componente individuale:**
  - indicatore sintetico della performance di Servizio, in quota parte
  - obiettivi individuali

- competenze professionali e manageriali e comportamenti organizzativi generali, comuni alla categoria D
- comportamenti specifici della PO, 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	<b>Componente organizzativa</b>	<b>100</b>
	Indicatore sintetico della performance di Ente	15
	Indicatore sintetico della performance di Area	25
	Indicatore sintetico della performance di Servizio (ambito organizzativo di diretta responsabilità), in quota parte	60
	<b>Componente individuale</b>	<b>100</b>
	Obiettivi individuali	20
	Indicatore sintetico della performance di Servizio, in quota parte	10
Competenze competenze	Competenze professionali e manageriali e comportamenti organizzativi generali, comuni alla categoria D	50
	Comportamenti specifici della PO, compresa la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	20
	<b>TOTALE</b>	<b>200</b>

La componente Risultati deriva dalla BSC, mentre quella relativa ai comportamenti e alle competenze è data dalla Scheda di valutazione della Posizione Organizzativa (Allegato F).

La somma dei punteggi, **da riparametrare su base 100**, determina la percentuale di retribuzione di risultato attribuita alla PO 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

#### 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
  - indicatore sintetico della performance di Area
  - 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 CAT. D	VALORE CAT. C	VALORE CAT. A-B
Risultati	<b>Componente organizzativa</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
	Indicatore sintetico della performance di ente	10	7	5
	Indicatore sintetico della performance di Area	25	18	10
	Obiettivi di gruppo o individuali (di Servizio), in quota parte	65	75	85
	<b>Componente individuale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
	Obiettivi di gruppo o individuali (di Servizio), in quota parte	30	20	10
Comportamenti competenze	Competenze e comportamenti organizzativi e professionali	70	80	90
	<b>TOTALE</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>

La componente Risultati deriva dalla BSC, mentre quella relativa ai comportamenti e alle competenze è data dalle Schede di valutazione del personale non dirigente (cat. D, C, A-B - 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:

<b>Componente organizzativa</b>		<b>Componente individuale</b>	
<b>Punteggio</b>	<b>Salario accessorio</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Salario accessorio</b>
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 PO e/o dai Capo Servizio e/o dai responsabili di Unità Operativa.

Le PO presentano al proprio dirigente una proposta formale di valutazione del personale da loro coordinato. Tale proposta non è vincolante per il dirigente. Copia della stessa viene conservata agli atti dall'Ufficio Risorse umane, organizzazione e lavoro agile, nel fascicolo della PO.

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 PO 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<sup>5</sup>.

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 PO). Tra i comportamenti sono riportate le specifiche competenze legate al lavoro agile.
  - 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.

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
- **PO:** SG e dirigenti, sentito l'OIV.

---

<sup>5</sup> Vedi nota precedente

Per consentire la verifica da parte dell'OIV, l'Ufficio Risorse umane, organizzazione e lavoro agile, di norma entro il mese di giugno, gli invia 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 disciplinare<sup>6</sup>, viene definito il concetto di **valutazione negativa**. Questa viene calcolata sulla componente relativa alle competenze e comportamenti organizzativi e professionali, della scheda di valutazione.

E' considerata negativa una valutazione totale dei comportamenti inferiore a 20 per il personale non dirigenziale e 30 per SG/dirigenti e PO (per i soli comportamenti comuni con la categoria D).

Se la valutazione è negativa per SG, dirigenti e le PO, non verrà corrisposta ad essi alcuna retribuzione di risultato, mentre per il restante personale, non verrà corrisposto il salario accessorio relativo alla componente individuale della performance. In riferimento alla componente organizzativa, la disciplina è rinviata alla contrattazione decentrata.

### 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

---

<sup>6</sup> Ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165: “*Ferma la disciplina in tema di licenziamento per giusta causa o per giustificato motivo e salve ulteriori ipotesi previste dal contratto collettivo, si applica comunque la sanzione disciplinare del licenziamento nei seguenti casi: [...] f-quinquies) insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per 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.*”

- 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
- Il valutatore, qualora nel corso d'anno cessi dall'incarico, provvede alla valutazione del comportamento organizzativo del personale, fino alla data di permanenza
- La valutazione del personale in distacco o comando presso altro ente/società è effettuata, utilizzando il SMVP in vigore nella CCIAA (salvo diverse disposizioni previste da specifiche convenzioni), dal dirigente dell'ente/società presso cui il dipendente presta servizio
- Gli obblighi dirigenziali la cui violazione è rilevante ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato, sono quelli risultanti dalle vigenti disposizioni legislative e regolamentari e dalle eventuali future modificazioni e integrazioni.

#### **4.4. Procedure di conciliazione**

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 E REALIZZAZIONE 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 CCIAA 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)

### PARETO

Pareto è un set di indicatori per il benchmarking, pensato come supporto per i processi di pianificazione e controllo delle CCIAA, 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 CCIAA. 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 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.

L'accesso al lavoro agile ha natura consensuale e volontaria e può essere autorizzato esclusivamente a seguito della stipula di un accordo individuale con il dipendente. L'accordo deve definire gli specifici obiettivi individuali della prestazione resa in modalità agile e le modalità e i criteri di misurazione della stessa.

In questa prima fase applicativa del lavoro agile, i criteri di valutazione degli obiettivi individuali sono inseriti nella sezione specifica del PIAO, a cui si rimanda.

Per quanto concerne la performance individuale, il raggiungimento degli obiettivi di lavoro agile (se è stato stipulato l'accordo individuale) sarà valutato solo nella sezione "Competenze e comportamenti organizzativi e professionali" della scheda di valutazione.

A conclusione di questa prima fase, saranno valutate modalità più elaborate ed organiche al SMVP per il monitoraggio e la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di lavoro agile, al fine di una maggiore integrazione con gli obiettivi di performance.

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

Nel definire e implementare il SMVP la CCIAA ha cercato di armonizzare tutte le attività e gli strumenti già in uso all'interno della struttura, adottati a seguito del D.P.R. 254/2005<sup>7</sup>.

In questo contesto, l'allineamento tra quanto già attivato all'interno della CCIAA 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 preventivo<sup>8</sup> e del budget, nella produzione della Mappa Strategica e dei Cruscotti e confluiscono nel PIAO attraverso uno scorrimento annuale
- b) 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
- c) 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 CCIAA promuove, secondo logiche meritocratiche, la valorizzazione dei dipendenti che conseguono le migliori performance, attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.

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

---

<sup>7</sup> D.P.R. n. 254 del 2 novembre 2005: «Regolamento concernente la gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio».

<sup>8</sup> Compreso il Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio (PIRA).

### **8.1. 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 della categoria D, non vanno considerati i comportamenti specifici delle PO.

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

### **8.2. 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 CCIAA assegna incarichi e responsabilità nei limiti e nelle modalità stabilite dalla legge, dal CCNL, dalla contrattazione collettiva integrativa, dai regolamenti camerali e dalle risorse finanziarie.

### **8.3. Indagini sul benessere organizzativo**

La CCIAA, 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 Posizione Organizzativa
- G) Scheda di valutazione del personale non dirigente (cat. D)
- H) Scheda di valutazione del personale non dirigente (cat. C)
- I) Scheda di valutazione del personale non dirigente (cat. A-B)
- J) Procedura di conciliazione
- K) Format per richiesta avvio procedura di conciliazione