



Allegato A alla delibera di Giunta n. 21 del 30.01.2020

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

della Camera di Commercio di Pordenone – Udine

Indice

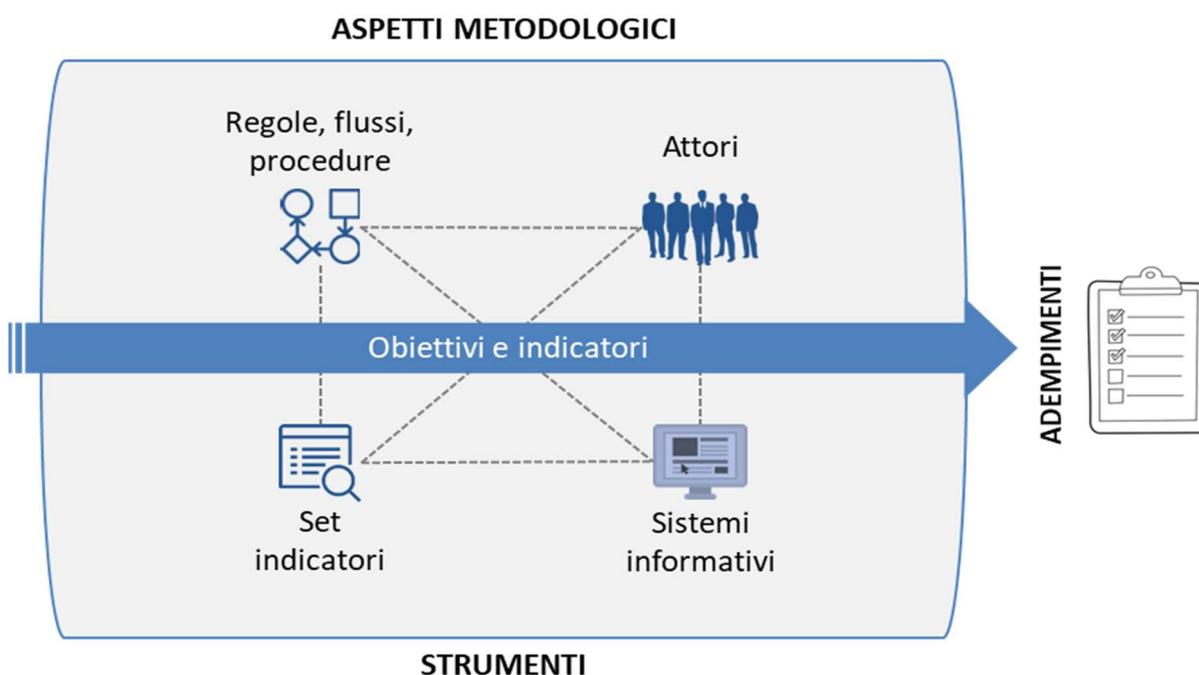
Premessa	pag. 3
1. Il contesto organizzativo dell'Ente	pag. 5
1.1 Natura dell'Ente	pag. 5
1.2 Funzioni, attività e servizi svolti	pag. 5
1.3 Organizzazione dell'Ente	pag. 7
1.4 Il sistema allargato	pag. 7
2. Il Sistema	pag. 9
2.1 Pianificazione strategica e programmazione operativa	pag. 11
2.2 Monitoraggio intermedio	pag. 13
2.3 Misurazione e valutazione finale	pag. 16
2.4 Utilizzo dei risultati della valutazione e rendicontazione alla collettività (Trasparenza)	pag. 18
3. La performance organizzativa	pag. 18
3.1 Le dimensioni della performance	pag. 20
3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target	pag. 20
3.3 Ulteriori metodologie a supporto della misurazione/valutazione della performance organizzativa	pag. 22
4. La performance individuale	pag. 24
4.1 Finalità, requisiti e principi	pag. 24
4.2 Valutazione performance individuale del Segretario Generale	pag. 25
4.3 Valutazione performance individuale dei Dirigenti	pag. 27
4.4 Valutazione performance individuale degli incaricati di Posizione Organizzativa	pag. 30
4.5 Valutazione performance individuale del personale di cat. A, B, C e D	pag. 32
4.6 Valutazione individuale – aspetti comuni e compensi premiali	pag. 35
4.7 Procedure di conciliazione	pag. 36
5. Il processo di definizione/aggiornamento e realizzazione del Sistema	pag. 38
6. Allegati	pag. 39

Premessa

La Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Pordenone-Udine, nata il 08.10.2018 dall'accorpamento delle Camere di Commercio di Pordenone e di Udine, è chiamata a definire il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, nell'ambito di un percorso di armonizzazione e integrazione delle strutture di provenienza, al fine di mettere a regime l'organizzazione ed il funzionamento del nuovo Ente, tenendo conto della ridefinizione delle funzioni camerali operata dal D.Lgs. n. 219/16 di riforma del sistema camerale.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Pordenone-Udine (di seguito CCIAA) si pone come obiettivo quello di misurare e valutare la performance finalizzata al miglioramento della qualità dei servizi offerti all'utenza, alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri e trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il SMVP della Camera di Commercio di Pordenone-Udine è, quindi, l'insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi, degli strumenti e degli attori che misurano e valutano la Performance dell'Ente camerale e del suo personale, assumendo la forma di un Manuale Operativo.



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

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

Fermo restando la valutazione della performance organizzativa da un lato e individuale dall'altro, quali capisaldi del processo di misurazione e valutazione (già disciplinati nei SMVP delle Camere di commercio di provenienza), il presente SMVP recepisce le novità introdotte dalla riforma della pubblica amministrazione avviata con L. n. 124/15 e con i successivi decreti attuativi, che riguardano nello specifico i seguenti aspetti:

- Aggiornamento annuale del SMVP, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (di seguito OIV);
- maggiore enfasi sulla Performance organizzativa; il "nuovo" articolo 9 lettera a) del D.Lgs n. 74/2017, infatti, prevede che "la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità (PO) è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva".
- maggiore attenzione alla partecipazione degli utenti interni/esterni alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, in rapporto alla qualità dei servizi resi (art. 19 bis): *"I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo. Ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, ... Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione. I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti ... sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione"*.
- maggiore attenzione agli indicatori d'impatto e al livello alto della programmazione;
- introduzione di nuovi meccanismi di distribuzione delle risorse destinate a remunerare la performance, affidati al contratto collettivo nazionale, che stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale ed i criteri idonei a garantire che, alla significativa differenziazione dei giudizi, corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati;
- disciplina della valutazione negativa delle performance che rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare.

Nel definire il proprio SMVP, l'Ente ha seguito le linee guida del novembre 2018 elaborate da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione Pubblica, che rappresentano per il sistema camerale il documento a cui fare riferimento, perché elaborato con specifico riferimento alla realtà delle Camere di commercio. Il modello proposto va tuttavia adattato-adequato alle peculiarità che caratterizzano la Camera di Commercio di Pordenone-Udine, quale risultato dell'accorpamento di due diverse realtà.

Al fine di garantire dinamicità e flessibilità al Sistema, il presente documento prevede una sezione "allegati" dove vengono approfonditi i principali temi in termini di soluzioni operative, di metodologie e strumenti.

1. Il contesto organizzativo dell'Ente

La presente sezione è volta all'individuazione delle principali variabili organizzativo/gestionali che sono alla base della caratterizzazione della CCIAA, la cui analisi ha condotto alla contestualizzazione dei principi di carattere generale, come previsti dall'alternarsi della produzione normativa, al fine di produrre un Sistema personalizzato, elemento imprescindibile per l'efficacia dei processi di miglioramento della performance. Tale analisi è funzionale, altresì, alla descrizione delle principali scelte operate in termini di organizzazione e gestione operativa dell'attività, al fine di garantire il perseguimento delle linee strategiche di intervento.

1.1 Natura dell'Ente

La Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Pordenone – Udine viene istituita il 08.10.2018 in corrispondenza della data di insediamento del Consiglio, nominato con decreto del Presidente della Regione FVG n. 0170/Pres del 28 agosto 2018, in esito al processo di accorpamento delle preesistenti Camere di Commercio di Pordenone e di Udine, attuato ai sensi del D.M. 16 febbraio 2018 recante la “Riduzione del numero delle camere di commercio mediante accorpamento, razionalizzazione delle sedi e del personale”.

La CCIAA – ai sensi della Legge n. 580/93 recante “Riordinamento delle Camere di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura - è **Ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali.**

L'Ente opera nell'ambito di una circoscrizione territoriale che coincide con quella delle ex Province di Pordenone e di Udine, soppresse con decorrenza dal 01.01.2017 a seguito delle disposizioni di cui alla L.R. 9 dicembre 2016 n. 20.

1.2 Funzioni, attività e servizi svolti

La riforma introdotta dal D.Lgs. n. 219/16, oltre ad incidere sull'assetto territoriale del Sistema camerale, ha modificato in maniera rilevante anche le competenze attribuite, pur lasciando immutata la mission generale. L'articolo 2 della legge 580/1993, nella sua nuova formulazione, contiene l'elencazione dei compiti e delle funzioni delle Camere di Commercio, che riguardano:

- tenuta e gestione del registro delle imprese;
- formazione e gestione del fascicolo informatico d'impresa;
- tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza/conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, la rilevazione dei prezzi e delle tariffe, il rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione;
- informazione, formazione supporto organizzativo e assistenza alle PMI per la preparazione ai mercati internazionali;
- valorizzazione del patrimonio culturale e sviluppo e promozione del turismo;
- orientamento al lavoro e alternanza scuola-lavoro;
- attività oggetto di convenzione con soggetti pubblici e privati (es. digitalizzazione e risoluzione alternativa delle controversie);
- attività in regime di libero mercato “pay per use” (es. attività di assistenza e supporto alle imprese).

Il Decreto MISE del 07.03.2019, emanato in attuazione del D.Lgs. n. 219/16, ha ridefinito i servizi che il sistema camerale è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche individuate dal citato art. 2 della L. n. 580/93, nonché gli ambiti prioritari di intervento relativi alle funzioni promozionali concernenti le attività relative a iniziative a sostegno del settore del turismo e della cultura, iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa e qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni.

La nuova mappatura delle funzioni e dei servizi di competenza del sistema camerale è riconducibile alle seguenti otto funzioni caratterizzanti gli ambiti prioritari d'intervento dell'azione camerale comuni a tutto il territorio nazionale.

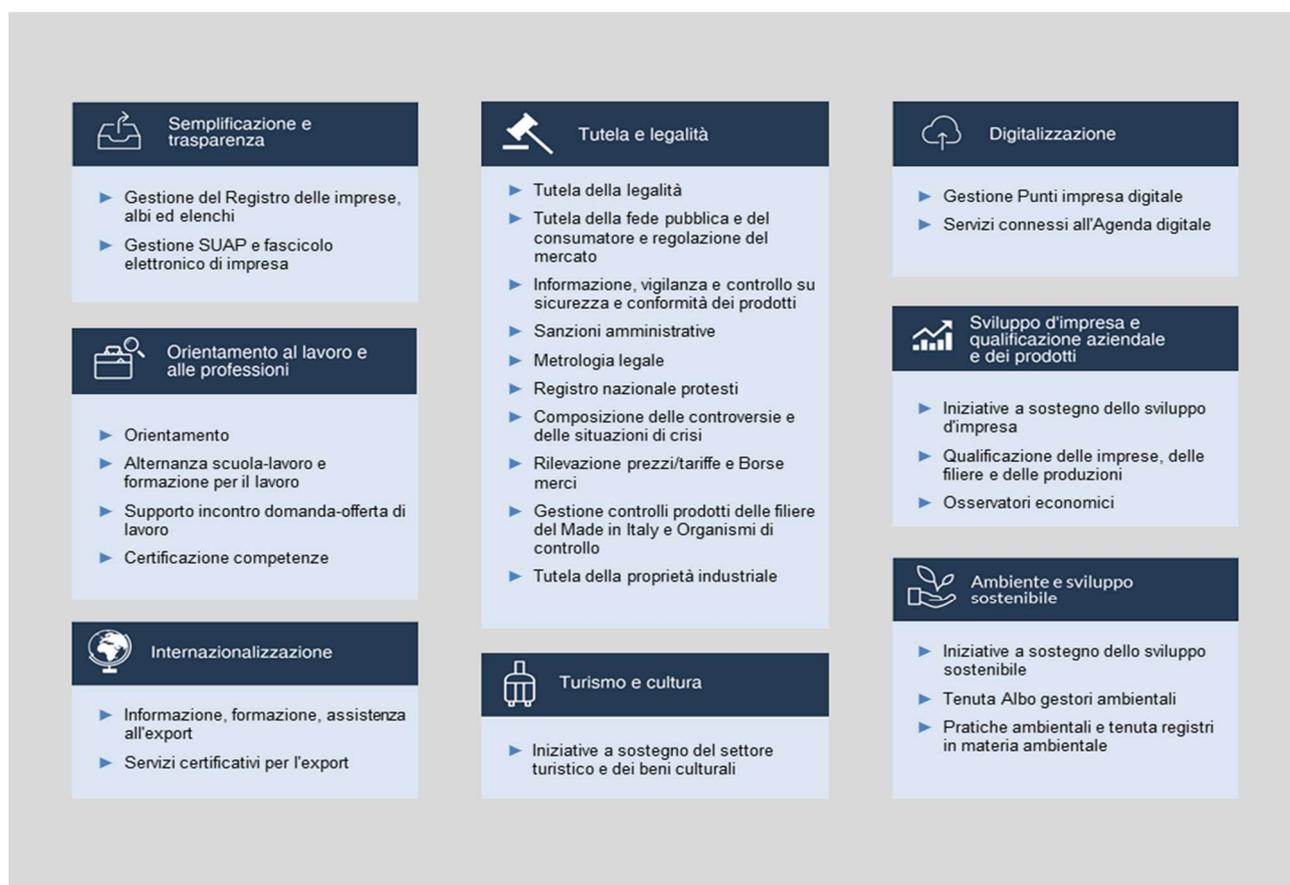


Figura 1: le funzioni caratterizzanti gli ambiti prioritari di intervento dell'azione camerale

Sono confermate le tradizionali funzioni istituzionali "Processi di supporto" e "Governo camerale" che attengono al funzionamento dell'Ente e sono salvaguardate le attività e/o i servizi c.d. aggiuntivi, la cui erogazione deriva dalle strategie del singolo Ente o da delega di attività di altri Enti/Istituzioni (come le attività delegate dalla Regione Friuli Venezia Giulia, che coinvolge le sole Camere di Commercio della nostra Regione).

1.3 Organizzazione dell'Ente

La CCIAA opera ed agisce per mezzo di un assetto organizzativo correlato alle seguenti funzioni, i cui dettagli sono descritti nell'allegato n. 1:

- Indirizzo e Controllo
- Direzione Amministrativa
- Gestione ed Esecuzione

Per approfondimenti sull'assetto organizzativo adottato dalla CCIAA, nella propria autonomia gestionale, per assolvere alle proprie funzioni istituzionali, si rinvia alla lettura dell'allegato n. 2.

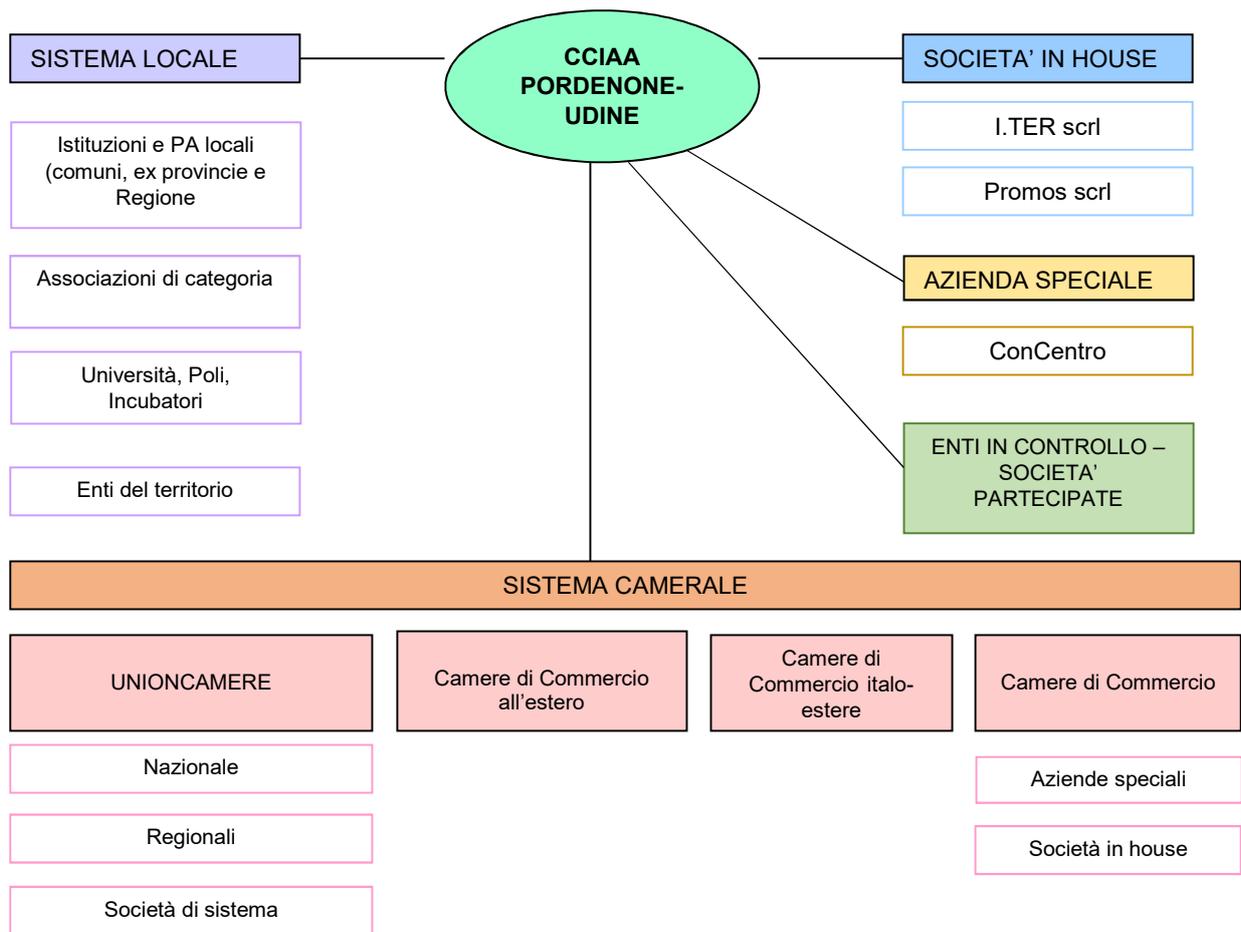
1.4 Il sistema allargato

La Camera di Commercio di Pordenone-Udine si avvale della collaborazione delle seguenti strutture confluite dalle Camere di commercio accorpate:

- A Udine opera I.Ter Società Consortile a r.l, società in house nata dal processo di razionalizzazione delle due Aziende Speciali camerali "Imprese e Territorio" (I.T.E.R) e "Funzioni Delegate", che si occupa di formazione, incentivi/contributi a imprese e cittadini, promozione e marketing e altri servizi di supporto affidati dalla CCIAA;
- A Udine opera altresì Promos Italia scpa - società nazionale consortile a responsabilità limitata a capitale interamente pubblico, partecipata da Unioncamere nazionale e dalle Camere di Commercio aderenti all'iniziativa – alla quale è stato conferito il ramo d'attività relativo all'internazionalizzazione dell'ex Azienda Speciale Imprese e Territorio – I.Ter;
- A Pordenone opera l'azienda speciale ConCentro confluita dalla ex Camera di commercio di Pordenone, che si occupa di promozione marketing territoriale, formazione e promozione interna, internazionalizzazione e subfornitura, progettazione comunitaria, agevolazioni alle imprese/cittadini e carburanti a prezzo ridotto.

La CCIAA si conferma, inoltre, a quale attore al centro di una fitta rete di relazioni istituzionali, al fine di elaborare strategie, nonché definire i piani di intervento più adeguati per favorire il continuo sviluppo del territorio di competenza, nonché la crescita in termini di competitività e di innovatività delle imprese.

L'Ente attiva forme di collaborazione, non solo con i soggetti afferenti al Sistema camerale (altre Camere di Commercio, Unioncamere ecc.), ma anche con soggetti pubblici e privati, che risultano rappresentati nella mappa di seguito rappresentata.



2. Il Sistema

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è un elemento essenziale per il ciclo di gestione della performance, in quanto definisce le sue modalità di realizzazione nelle diverse fasi che lo compongono:

1. pianificazione strategica e programmazione operativa;
2. monitoraggio intermedio;
3. misurazione e valutazione della performance (organizzativa ed individuale);
4. utilizzo dei risultati e rendicontazione alla collettività (trasparenza);

Quanto sopra, lascia intuire come ciascuna di tali fasi non sia indipendente, bensì correlata a ognuna delle altre, come illustrato di seguito:



Figura 2: Le fasi del Ciclo di gestione della performance

Il Sistema - nelle sue diverse componenti quali le dimensioni della performance, le fasi del ciclo di gestione della performance, le modalità ed il livello di costruzione degli obiettivi, gli output prodotti, gli strumenti utilizzati, gli attori coinvolti e le tempistiche delle attività – può essere rappresentato dalla seguente schematizzazione logica. Nei paragrafi successivi sono dettagliate, per ciascuna delle quattro fasi, le componenti via via coinvolte.

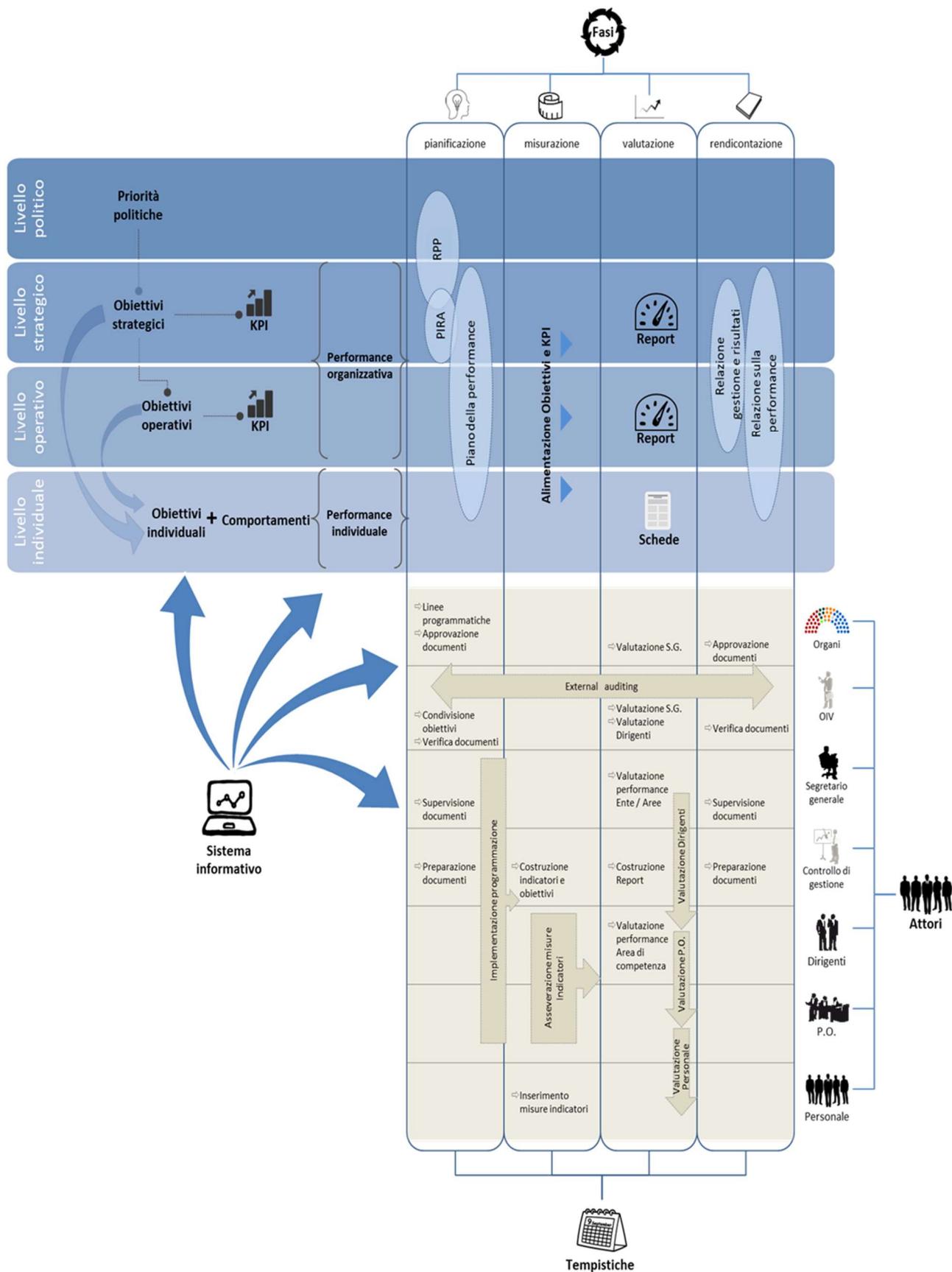
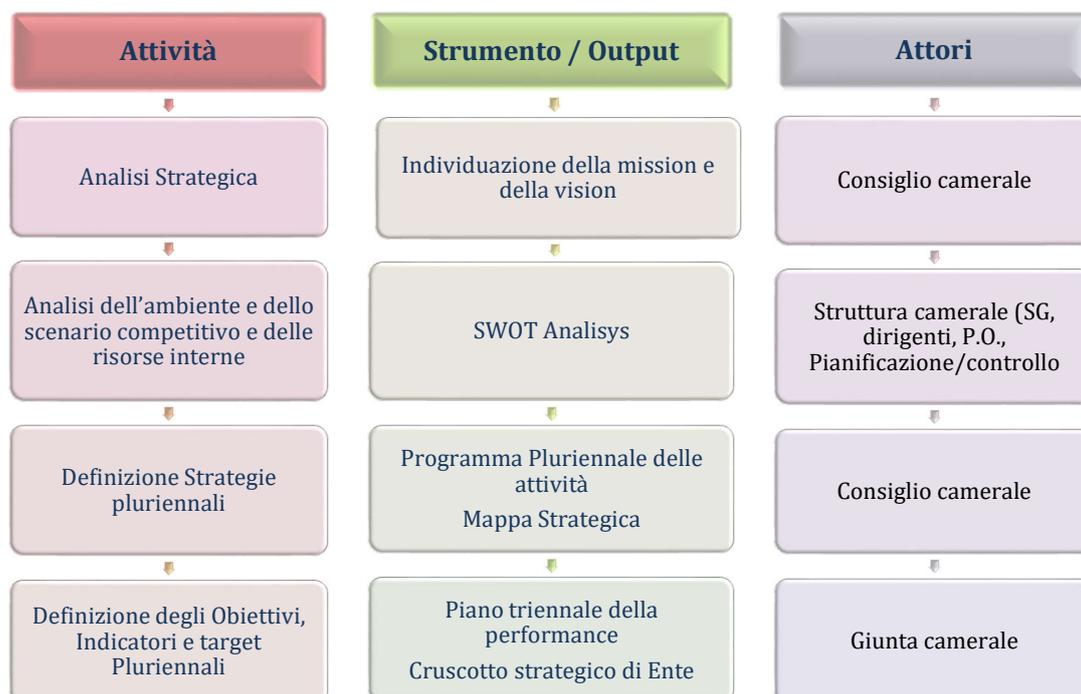


Figura 3: Schema logico delle componenti del SMVP

2.1 Pianificazione Strategica e Programmazione Operativa

Come sintetizzato nell'allegato n. 3 – schema di programmazione strategica ed operativa - all'interno del "ciclo di gestione della performance", il momento di partenza dell'intero processo è rappresentato dalla fase di **pianificazione strategica**. La pianificazione strategica, che ha respiro pluriennale, è quindi la fase in grado di facilitare l'individuazione di tutte quelle azioni volte a promuovere lo sviluppo pubblico e un più alto livello di benessere degli stakeholder e quindi del territorio di competenza. È dunque l'insieme di obiettivi, valutazioni, decisioni ed azioni volto a garantire coerenza a scelte prese in tempi e ambiti diversi, e a condurre a un alto livello di efficacia rispetto al raggiungimento degli obiettivi. La pianificazione strategica risponde quindi all'esigenza di orientarsi al medio-lungo periodo definendo linee di indirizzo, programmi di attuazione ed obiettivi di carattere pluriennale, indirizzando l'operato della Camera di Commercio verso il raggiungimento di determinati livelli di efficienza, efficacia, qualità.



Entro il primo anno dall'insediamento del Consiglio camerale:

Il Consiglio camerale, un volta insediato – con il supporto informativo elaborato dalla struttura camerale – definisce il Programma pluriennale o Programma di Mandato, in cui esplicita le linee strategiche che intende perseguire nel corso dei 5 anni di mandato, ovvero i traguardi che l'Ente si prefigge di raggiungere per realizzare con successo la propria missione.

Entro il 31 gennaio:

La Giunta camerale, al fine di perseguire i traguardi che il Consiglio ha determinato di raggiungere nell'ambito delle linee strategiche di mandato, definisce gli obiettivi strategici pluriennali, i relativi indicatori con cui misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo ed i target, ovvero i livelli attesi di performance che si desidera ottenere per il raggiungimento degli obiettivi, attraverso l'elaborazione del Piano triennale della performance, da approvare entro il 31 gennaio, con modalità a scorrimento.

La **programmazione operativa**, invece, si sviluppa attraverso la selezione dei programmi/obiettivi da attuarsi nell'ambito della dimensione temporale di riferimento (l'anno), con successiva declinazione degli

stessi in scelte operative, obiettivi gestionali e successiva traduzione in termini economico-finanziari, in coerenza con il più ampio sistema di respiro strategico-pluriennale.



Entro il 31 ottobre:

Il Consiglio camerale, su proposta della Giunta, approva la Relazione Previsionale e Programmatica - ai sensi dell'art. 5 del D.P.R. 2 novembre 2005 n. 254, Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio - documento che si qualifica come strumento di ricognizione e di aggiornamento del Programma pluriennale o di Mandato approvato dal Consiglio camerale e come linea di indirizzo per la predisposizione del bilancio preventivo dell'anno di riferimento e del Piano della Performance del triennio di riferimento.

Entro il 30 novembre:

Il Segretario Generale, avvalendosi del supporto operativo della struttura di Pianificazione/Controllo, riunisce il Comitato dei dirigenti al fine di avviare il ciclo di programmazione annuale della performance, che deve portare alla definizione degli obiettivi strategici correlati alle linee strategiche definite dal Consiglio, completi di indicatori e target per il triennio di riferimento, nonché degli obiettivi operativi collegati agli obiettivi strategici per l'anno di riferimento.

Entro il 31 dicembre:

I dirigenti, coinvolgendo anche le posizioni organizzative, individuano gli obiettivi strategici di competenza della propria area, da sottoporre all'esame della Giunta Camerale nel corso dell'ultima riunione utile del mese di dicembre, in modo che i componenti di Giunta possano esaminare le proposte, elaborare modifiche ed integrazioni in tempo utile per la riunione di Giunta da programmare entro il 31 gennaio dell'anno successivo, in occasione della quale approvare il Piano triennale della Performance (cruscotto di Ente);

Entro il 31 gennaio:

In base alla logica del cascading, il Segretario Generale con il supporto dei dirigenti e della struttura di Pianificazione/Controllo, provvede ad individuare gli obiettivi/indicatori strategici da correlare alla singola area di competenza dirigenziale, individuando indicatori e target volti a misurare i risultati attesi per l'anno di riferimento (cruscotto di area).

Al fine di allineare la strategia alla gestione operativa, i dirigenti, con il supporto delle posizioni organizzative e della struttura di Pianificazione/Controllo, individuano gli obiettivi operativi di competenza delle Unità Organizzative, sempre con riferimento all'anno di riferimento (cruscotto di U.O.).

Entro lo stesso termine, il Segretario Generale ed i dirigenti, secondo competenza, provvedono ad individuare gli obiettivi individuali per l'anno di riferimento rispettivamente per i dirigenti e per gli incaricati di posizione organizzativa. Il Presidente individua gli obiettivi individuali del Segretario Generale.

Gli esiti dei flussi di programmazione operativa appena delineati confluiscono nel Piano triennale della Performance, che la Giunta approva entro il 31 gennaio, con i seguenti documenti:

- a) cruscotto obiettivi strategici di Ente;
- b) cruscotto obiettivi operativi di Area dirigenziale;
- c) cruscotto obiettivi operativi di U.O.
- d) cruscotto obiettivi individuali del Segretario Generale
- e) cruscotto obiettivi individuali dei Dirigenti.

La Giunta può delegare al Segretario Generale la definizione e l'approvazione degli obiettivi operativi delle Unità Organizzativa e gli obiettivi individuali dei Dirigenti.

Il Segretario Generale, con proprio atto approva, salvo eventuali deleghe da parte della Giunta, i seguenti cruscotti di programmazione:

- a) cruscotto obiettivi individuali degli incaricati di posizione organizzativa.

Il Segretario Generale approva gli obiettivi di competenza nonché quelli delegati dalla Giunta entro 15 giorni dall'approvazione del Piano della Performance.

2.2 Monitoraggio intermedio

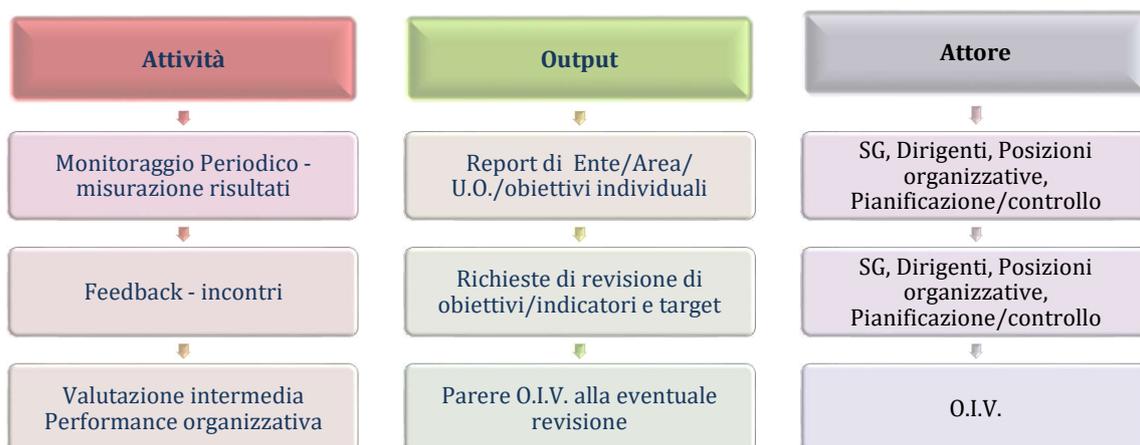
Nell'ambito del "ciclo di gestione della performance" la fase del monitoraggio intermedio della performance organizzativa ed individuale, si presenta come il momento durante il quale si svolge l'attività di verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi, al fine di controllare l'allineamento della gestione alla programmazione e di mettere in atto, a fronte di scostamenti, i necessari interventi correttivi.

Monitoraggio intermedio della performance organizzativa

Il monitoraggio intermedio riguarda:

- gli obiettivi strategici,
- gli obiettivi operativi di Area;
- gli obiettivi operativi di U.O.

Esso è coordinato dalla Struttura Tecnica Permanente (struttura Pianificazione/Controllo) e coinvolge Segretario Generale, Dirigenti e Posizioni Organizzative. In questa fase l'O.I.V. è chiamato a verificare l'andamento della performance organizzativa rispetto agli obiettivi programmati ed a segnalare alla Giunta e/o al Segretario Generale, in base alla competenza, la necessità/opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili, tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse messe a disposizione dall'Ente.



Entro il 30 settembre

I Dirigenti e le Posizioni Organizzative, secondo competenza ed avvalendosi dei Responsabili della rilevazione dagli stessi individuati, trasmettono, entro il 30 settembre, al Segretario Generale ed alla struttura Pianificazione/Controllo, lo stato di avanzamento al 31 agosto degli obiettivi strategici ed operativi, eventualmente accompagnati dalle evidenze documentali per gli obiettivi per i quali si è completato il raggiungimento.

La struttura Pianificazione/Controllo predispone a tal fine, e mette a disposizione dei Dirigenti e Posizioni Organizzative in tempo utile, gli strumenti con cui raccogliere tali evidenze (schede di monitoraggio).

Entro il 31 ottobre

La struttura Pianificazione/Controllo, sulla base delle comunicazioni pervenute dalle Aree, collaziona le risultanze delle schede di monitoraggio ed elabora i report, ai diversi livelli con cui sono stati costruiti i cruscotti di programmazione (di Ente, di Area dirigenziale, di U.O. e individuali), al fine di assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi ai diversi livelli. I report di monitoraggio vengono sottoposti all'attenzione dell'O.I.V. e successivamente alla Giunta e al Segretario Generale. I report di monitoraggio vengono restituiti anche ai dirigenti delle rispettive Aree che si occuperanno di comunicare gli esiti ai loro collaboratori, per il tramite delle Posizioni Organizzative.

Processo di revisione degli obiettivi

Sulla base di quanto previsto dall'art. 6 c. 1 D.Lgs. n. 150/09 e s.m.i., l'Ente prevede, durante la fase di monitoraggio intermedio, una procedura di revisione degli obiettivi, che in corso d'opera risultano obsoleti o parzialmente inadeguati (ad esempio con target divenuti irraggiungibili).

In linea di massima, le ragioni che possono giustificare una richiesta di revisione di un obiettivo sono riconducibili alle seguenti situazioni:

- riduzione non prevedibile di almeno il 30% delle risorse umane dedicate all'attività;
- nuovi incarichi/attività assegnate all'U.O. e/o al dirigente/dipendente con un carico aggiuntivo superiore al 30% del tempo inizialmente programmato;
- eventi/situazioni esterne non prevedibili tali da incidere significativamente sul raggiungimento dell'obiettivo.

Entro il 30 settembre

Il Dirigente inoltra all'O.I.V. in accordo con il Segretario Generale e per il tramite della struttura Pianificazione/Controllo, una richiesta motivata di modulazione, cambio obiettivo o sterilizzazione. L'O.I.V. prende in esame la domanda e a sua volta formula un parere.

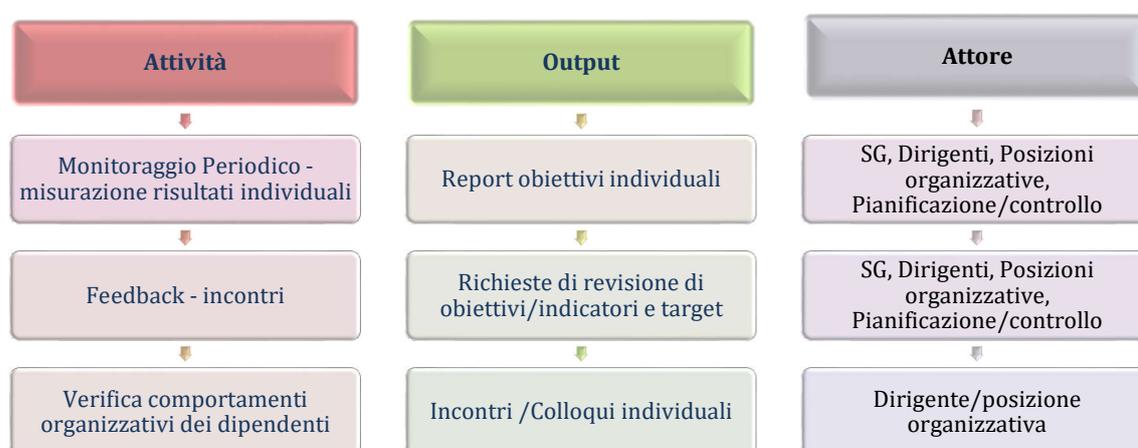
Entro il 31 ottobre

A seguito di parere dell'O.I.V. la Giunta approva la revisione degli obiettivi strategici, mentre il Segretario Generale approva la revisione degli obiettivi operativi.

Il Piano delle Performance viene, quindi, adeguatamente aggiornato: nei cruscotti interessati le variazioni vengono opportunamente segnalate al fine di garantire la tracciabilità delle revisioni.

Monitoraggio intermedio della performance individuale

Il monitoraggio intermedio interessa sia la componente di risultato che la componente comportamentale.



Componente di risultato

Entro il 30 settembre

Ciascun assegnatario di obiettivi individuali provvede a rendicontare lo stato di avanzamento dell'obiettivo al proprio valutatore (per le Posizioni Organizzative ai Dirigenti, per i Dirigenti al Segretario Generale, per il Segretario Generale al Presidente) e per conoscenza all'O.I.V.

L'obiettivo individuale può essere revisionato o sostituito solo nel caso di manifesta evidenza della sua irraggiungibilità intervenuta o in caso di cambiamento o modulazione di un obiettivo strategico o operativo direttamente connesso.

Ciascun valutatore entro il 31 ottobre provvede alla modifica necessaria e né da comunicazione motivata all'O.I.V.

Componente comportamentale

Entro il 30 settembre

Ciascun valutatore (Segretario Generale e Dirigente) e/o valutatore intermedio (Posizione Organizzativa) provvede alla verifica di allineamento dei comportamenti organizzativi dei rispettivi valutati, attraverso un **colloquio di miglioramento**. Il colloquio è un momento di confronto in cui valutatore e valutato si chiariscono sulle aspettative reciproche e su come allineare i comportamenti in vista della valutazione finale nei mesi successivi. Il colloquio è un confronto tra valutato e valutatore e deve essere un momento di crescita e di riflessione su come si sta lavorando in relazione agli obiettivi dell'Ente e alle attese dei responsabili.

Al termine del colloquio, valutato e valutatore sottoscrivono una scheda in cui vengono riportati i principali elementi emersi e vengono individuati gli impegni al miglioramento.

2.3 Misurazione e valutazione finale

La consuntivazione degli obiettivi organizzativi e individuali avviene con la misurazione e valutazione degli stessi sulla base di quanto previsto nel presente Sistema. Questa fase prevede azioni, metodi, strumenti per rappresentare nei confronti degli interlocutori il livello di performance raggiunto offrendo loro un adeguato flusso informativo a supporto del processo decisionale.

In questa fase si distingue tra misurazione, che consiste nella quantificazione del livello di raggiungimento degli obiettivi misurati attraverso indicatori, e valutazione che si riferisce all'attività di analisi e interpretazione rispetto al contesto dei valori misurati.



Entro il 31 gennaio:

I Dirigenti e le Posizioni Organizzative, secondo competenza ed avvalendosi dei Responsabili della rilevazione dagli stessi individuati, trasmettono, entro il 31 gennaio, al Segretario Generale ed alla struttura Pianificazione/Controllo, gli esiti della rilevazione dei risultati conseguiti al 31 dicembre.

Entro il medesimo termine i Dirigenti e le Posizioni Organizzative inviano alla struttura Pianificazione/Controllo le evidenze documentali relative agli obiettivi consuntivati al 31 dicembre, ove non già trasmessi nel corso dell'anno di riferimento.

La struttura Pianificazione/Controllo predispone a tal fine, e mette a disposizione dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative in tempo utile, gli strumenti con cui raccogliere tali evidenze (schede di monitoraggio).

Entro il 31 marzo:

La struttura Pianificazione/Controllo sulla base dei dati comunicati, collaziona le schede di monitoraggio ed elabora i report, ai diversi livelli con cui sono stati costruiti i cruscotti di programmazione (di Ente, di Area dirigenziale, di U.O. e individuali), al fine di assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di conseguimento finale degli obiettivi ai diversi livelli. Tali report sono trasmessi al Segretario Generale e ai Dirigenti, affinché possano svolgere l'attività di valutazione dei singoli obiettivi di rispettiva competenza delle Aree e delle Unità Organizzative.

I report con le valutazioni dei singoli obiettivi sono trasmessi all'O.I.V. affinché possa svolgere la valutazione finale della performance organizzativa.

Valutazione di competenza del Segretario Generale e dei dirigenti

La valutazione dei singoli obiettivi è svolta dal personale dirigenziale, analizzando e prendendo in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo, che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento dell'obiettivo medesimo:

- le eventuali cause di gap tra performance programmata e performance rilevata;
- eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (*benchmarking*);
- informazioni integrative di carattere economico-contabile;
- mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle performance rilevate.

L'esito del processo di valutazione effettuato sul singolo obiettivo, formulato con un punteggio percentuale, viene riportato nel report finale di Ente, Area, U.O. e individuale, ad integrazione del "risultato misurato", con la specifica illustrazione oggettiva dei motivi che hanno consentito la "reinterpretazione" dei valori registrati in sede di misurazione.

Valutazione di competenza dell'O.I.V.

La valutazione dell'Ente nel suo complesso, delle Aree dirigenziali e della Unità Organizzative - quale giudizio complessivo della performance conseguita - è svolta dall'O.I.V., analizzando e prendendo in considerazione gli elementi di cui alle linee guida n. 3 (11/2018) del Dipartimento della Funzione Pubblica (paragrafo 2.3.3) o di eventuali ulteriori elementi che saranno individuati da Unioncamere ai fini della valutazione della performance organizzativa. L'OIV nell'esprimere il giudizio finale terrà conto anche di ulteriori informazioni di carattere qualitativo, che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento dell'obiettivo medesimo:

- le eventuali cause di gap tra performance programmata e performance rilevata;
- eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (*benchmarking*);
- informazioni integrative di carattere economico-contabile;
- coerenza e funzionalità degli obiettivi annuali al perseguimento degli obiettivi strategici triennali
- mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle performance rilevate;
- esiti delle indagini condotte dall'ente con i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti.

La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette all'O.I.V. di formulare un giudizio motivato sull'andamento dell'Ente nel suo complesso, delle Aree dirigenziali e della Unità Organizzative, esprimibile adottando le seguenti opzioni valutative:

- disattesa
- inferiore alle aspettative
- in linea con le aspettative
- superiore alle aspettative

Gli esiti del processo di valutazione effettuato dall'O.I.V. ed il giudizio sintetico espresso dallo stesso sono riportati in apposita sezione della Relazione sulla Performance.

Nel contempo la struttura Pianificazione/Controllo completa l'iter di predisposizione della Relazione della Giunta su gestione e performance (Relazione che integra, in modo organico la Relazione sulla Performance di cui al D.Lgs. n. 150/09, la Relazione sulla gestione di cui al DPR n. 254/05 ed il Rapporto sui risultati, quale allegato al Bilancio di esercizio di cui al DM 27.03.13), acquisendo dagli uffici competenti le informazioni ed i dati utili ad integrare la struttura del documento, riguardanti il contesto esterno ed interno ed i dati di bilancio per le necessarie elaborazioni, nonché gli esiti del processo di valutazione sopra definito.

Entro il 30 aprile:

La disponibilità dei dati del Bilancio di esercizio dell'anno di riferimento condiziona il completamento della Relazione della Giunta su gestione e performance, che comunque viene perfezionata in tempo utile per l'approvazione, da parte della Giunta prima e del Consiglio poi, del Bilancio di esercizio stesso, del quale costituisce un allegato. Nella stesura del testo definito della Relazione si tiene conto degli esiti del processo di valutazione svolto dall'O.I.V.

Entro il 30 giugno

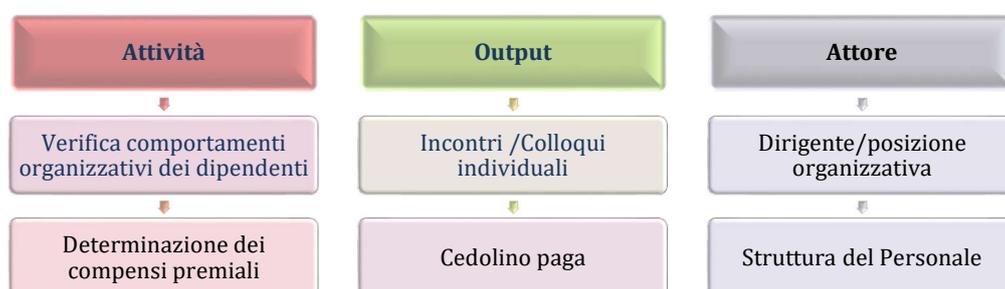
La Relazione sulla Performance approvata dalla Giunta e dal Consiglio è sottoposta alla validazione dell'OIV, sulla base dei criteri contenuti nelle linee guida n.3 (11/2018) del Dipartimento della Funzione Pubblica o di altri criteri specifici individuati da Unioncamere.

2.4 Utilizzo dei risultati della valutazione e rendicontazione alla collettività (trasparenza)

Utilizzo dei risultati della valutazione: la premialità

In parallelo con la misurazione della performance organizzativa, che impatta sulla performance individuale del personale, a seconda del ruolo svolto, con riguardo alla performance dell'Ente, dell'Area e dell'U.O. di riferimento, si svolge anche il processo di valutazione della performance individuale legato comportamenti/capacità previsti nelle schede di valutazione.

Il completamento del processo di valutazione della performance individuale dà accesso, in esito alla validazione della Relazione sulla performance da parte dell'O.I.V., alla premialità prevista dalla normativa contrattuale vigente.



Entro il 31 marzo:

Il valutatore competente avvia il processo di verifica e valutazione, per ciascun dipendente, della componente legata ai comportamenti agiti ed alle capacità espresse dall'interessato per conseguire i risultati, compilando le schede di valutazione messe a disposizione dalla struttura del Personale. Per i dettagli riguardanti il processo di valutazione della performance individuale si rinvia al par. "4. La performance individuale".

Entro il 31 maggio:

Il valutatore competente svolge i colloqui di valutazione e trasmette le schede di valutazione compilate e sottoscritte alla struttura del Personale, affinché la medesima possa determinare il valore economico – correlato al punteggio di valutazione in base ai criteri stabiliti dal presente Sistema ed in sede dei competenti livelli di contrattazione decentrata integrativa – del corrispondente compenso premiale (retribuzione di risultato per il personale dirigenziale e per gli incaricati di posizione organizzative e premio correlato alla performance per il restante personale).

L'erogazione dei compensi premiali interviene dopo il processo di validazione della Relazione sulla Performance da parte dell'O.I.V.

La rendicontazione (Trasparenza)

Adeguati strumenti di rendicontazione favoriscono la trasparenza e quindi l'accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione al fine di rappresentare la performance dell'Ente nel suo complesso e delle sue articolazioni (Aree dirigenziali e Unità organizzative).

La Relazione sulla Performance validata dall'OIV è pubblicata entro il 30 giugno nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale dell'Ente.

3. La performance organizzativa

3.1 Le dimensioni della performance organizzativa

L'Ente misura e valuta le seguenti dimensioni di performance organizzativa:

- la performance complessiva dell'Ente;
- la performance delle singole Area dirigenziali;
- la performance delle singole Unità Organizzative.

Per la misurazione della performance organizzativa si tiene conto di indicatori sintetici, frutto di ponderazione delle performance rilevate relativamente agli obiettivi afferenti ai diversi ambiti strategici (nel primo caso) o alle diverse Aree dirigenziali/Unità Organizzative (nel secondo).

L'indicatore sintetico in grado di misurare le performance suindicate è così conteggiato:

Performance complessiva dell'Ente – Indicatore sintetico
Media aritmetica del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici Performance di Ente = Performance O.S.1 + ... Performance O.S.n / N N = n. obiettivi strategici dell'Ente Performance O.S.n = vedi formula P.O.S.
Performance Obiettivo strategico (P.O.S.)
Media aritmetica del grado di raggiungimento collegato agli indicatori associati a ciascun obiettivo strategico P.O.S. = Performance indicatore 1 + ... Performance indicatore n / N

Performance della singola Area dirigenziale – Indicatore sintetico
Media ponderata del grado di raggiungimento collegato agli indicatori associati a ciascun obiettivo associati all'Area Performance indicatore 1 * peso% + ... Performance indicatore n. * peso% La somma dei pesi dei diversi indicatori presenti nel cruscotto di Area dà 100.
Performance della singola Unità Organizzativa – Indicatore sintetico
Media ponderata del grado di raggiungimento collegato agli indicatori associati a ciascun obiettivo associato all'U.O. Performance indicatore 1 * peso% + ... Performance indicatore n. * peso% La somma dei pesi dei diversi indicatori presenti nel cruscotto di U.O. dà 100.

3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

Gli elementi fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della performance di questo Ente sono gli obiettivi, gli indicatori, le relative misure ed i target. Al raggiungimento degli obiettivi - strategici, operativi e individuali - possono concorrere uno o più indicatori, a loro volta composti da una o più misure elementari.

La fase di pianificazione/programmazione si concretizza nella definizione delle seguenti tipologie di obiettivi:

- **Obiettivi strategici**, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto alle linee d'intervento stabilite Consiglio. Sono riconducibili all'Ente nel suo complesso.
- **Obiettivi operativi**, che declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (anno di riferimento), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività dell'ente. Sono riconducibili alle Aree dirigenziali ed alle Unità Organizzative.
- **Obiettivi individuali**, che attribuiscono alla responsabilità di singoli individui (Segretario Generale, dirigenti e posizioni organizzative, ecc.) il conseguimento di specifici risultati.

L'Ente individua per ciascun obiettivo gli indicatori utili a misurare e rappresentare adeguatamente l'obiettivo medesimo. Per misurare e rappresentare la performance sono utilizzabili le seguenti tipologie di indicatori.

- **Stato delle risorse (output)** → quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.);
- **Efficienza** → capacità di erogare un servizio (output) impiegando la minor quantità di risorse; in altre parole, dato un certo livello di input, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output possibile;
- **Efficacia quantitativa** → capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti a specifici valori-obiettivo;
- **Qualità o Efficacia qualitativa erogata** → fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso;
- **Qualità o Efficacia qualitativa percepita** → qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (customer satisfaction);
- **Impatto** → ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder;
- **Di benchmarking** → per confrontare alcune tipologie di processo con realtà simili, all'interno del sistema camerale.

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).

In sede di misurazione e valutazione della performance, è considerata **soglia critica** il raggiungimento di un obiettivo al di sotto del 60%, che a tal fine non si considera raggiunto.

3.3 Ulteriori metodologie a supporto della misurazione/valutazione della performance organizzativa

La partecipazione degli stakeholder alla valutazione della performance organizzativa

Le linee guida sulla valutazione partecipativa nelle P.A. del Dipartimento della Funzione Pubblica di novembre 2019 forniscono le indicazioni metodologiche con le quali assicurare il coinvolgimento di cittadini, utenti e più generale degli stakeholder interni ed esterni nel processo di misurazione della performance organizzativa.

L'Ente intende implementare in maniera graduale gli strumenti di valutazione partecipativa proposti e/o individuati dal DFP, con l'obiettivo di rafforzare e migliorare il ciclo della performance nel corso delle sue diverse fasi (dalla fase di programmazione a quella di valutazione):

- a) mappa degli stakeholder;
- b) rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti;
- c) carta dei servizi;
- d) partecipazione di utenti e stakeholder al processo decisionale;
- e) valutazione esterna ecc.

In attesa di avviare in modo graduale l'individuazione e la progettazione degli strumenti di valutazione partecipativa prevedendo il coinvolgimento degli utenti/stakeholder a partire dalla fase di valutazione del ciclo della performance, l'OIV può tener conto anche del report fornito dall'URP relativamente a comunicazioni, segnalazioni ed eventuali reclami dell'utenza al fine di esprimere la valutazione di propria competenza.

Benchmarking - Pareto

Il benchmarking, dal punto di vista metodologico, si contraddistingue come un processo sistematico di analisi e comparazione delle informazioni sulle prestazioni, sulle funzioni e sui processi nonché sulle cause strutturali delle performance, al fine di consentire il confronto della propria organizzazione con gli indicatori rilevati a livello del sistema camerale e conseguentemente, in relazione al proprio posizionamento, l'individuazione delle eventuali aree di ottimizzazione e razionalizzazione, stimolando il cambiamento e il miglioramento continuo.

L'Ente utilizza il sistema di Benchmarking «Pareto» sviluppato dall'Unione Nazionale delle Camere di Commercio.

Allo stato attuale il sistema di benchmarking permette il confronto su una serie di indicatori costruiti combinando misure di provenienza camerale, sia contabili che extra-contabili, con altri parametri ricavabili da banche dati istituzionali o anche con dati di carattere socio-economico. Gli indicatori sono consultabili nel Sistema informativo integrato per le CCIAA e sono organizzati in 6 "pannelli", ognuno corrispondente a una dimensione della performance: struttura, economico-patrimoniali, efficienza, efficacia, volume, qualità; inoltre, sono disponibili i dati e gli indicatori risultanti dalla contabilizzazione dei processi camerali (costi dei processi e FTE dei processi).

Contabilizzazione dei processi - Kronos

A supporto del sistema di benchmarking, il sistema camerale ha implementato un impianto di contabilizzazione dei processi (denominato "Kronos"), 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. Questa rilevazione, che si configura come un vero sistema di contabilità analitica per processi, consente la disponibilità di indicatori e dati per il calcolo dei costi standard dei servizi.

La contabilizzazione prevede una periodica campagna di rilevazione da parte delle CCIAA e delle loro Aziende speciali, che provvedono a inserire il Time sheet del proprio personale e a effettuare una riclassificazione per destinazione delle voci di bilancio, il tutto in funzione delle casistiche della Mappa dei processi.

4. La performance individuale

4.1 Finalità, requisiti e principi

La performance individuale è il contributo dato – quale apporto al conseguimento della missione istituzionale dell'Ente in termini di risultati, competenze e comportamenti organizzativi individuali – dal dipendente camerale, in relazione al ruolo rivestito, e riguarda:

- il Segretario Generale
- i Dirigenti
- le Posizioni organizzative (PO)
- i Dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche.

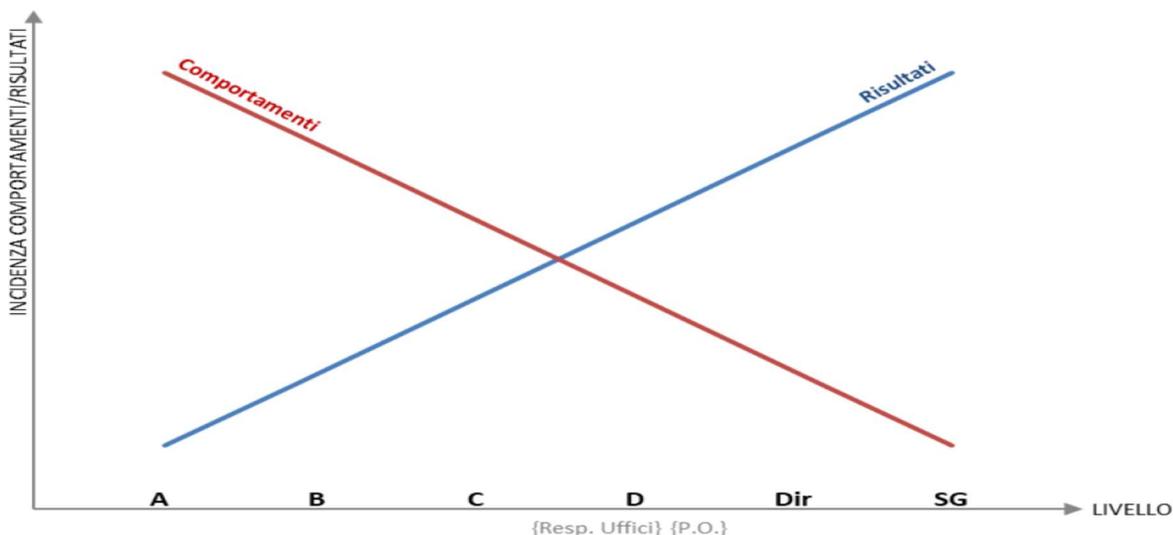
Le componenti fondamentali della performance individuale sono:

- i **risultati** riferiti agli obiettivi individuali (dirigenza e posizioni organizzative), agli obiettivi strategici ed operativi annualmente inseriti nel Piano della Performance. Tale componente presenta una sorta di relazione diretta rispetto alla posizione ricoperta nella scala gerarchica dell'Ente: se un soggetto ha responsabilità e compiti direttivi, viene valutato sugli effetti concretamente determinati dalle sue azioni;
- i **comportamenti agiti**, quali modalità di azione messe in atto da ciascun dipendente per un più efficace perseguimento degli obiettivi e svolgimento delle attività assegnate, correlati al ruolo ed alla posizione.

La tabella che segue evidenzia le diverse componenti della valutazione che impattano sul singolo dipendente,



Mentre si rinvia ai paragrafi che seguono l'individuazione dei pesi e delle misure con cui dette componenti incidono in maniera differenziata per ruolo organizzativo, sulla base del seguente criterio:



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 degli obiettivi.

La valutazione della performance individuale dell'Ente si ispira in ogni caso ai seguenti principi:

- predeterminazione degli obiettivi
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore
- partecipazione al processo da parte del valutato
- motivazione del giudizio
- riconoscimento e valorizzazione delle eccellenze attraverso attente analisi meritocratiche orientate alla differenziazione della valutazione.

4.2 Valutazione performance individuale del Segretario Generale

Criteri e pesi

La misurazione e la valutazione della performance individuale del Segretario Generale 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 valutazione finale del Segretario Generale si ottiene sulla base dei criteri e pesi contenuti nella seguente tabella, tesi a valorizzare sia la componente "risultati" sia quella dei "comportamenti/capacità":

	Componente Risultati			Componente Comportamenti	totale
	Performance di ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali	Comportamenti /capacità	
Peso	40	20	30	10	100

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

- di una quota di **performance organizzativa** riferita all'Ente nel suo complesso e all'ambito organizzativo di competenza (U.O. e/o Area dirigenziale) - componente organizzativa.
- di un **insieme selezionato di obiettivi**, connotati in questo contesto come **individuali** in quanto direttamente riferiti al Segretario Generale – componente individuale

e sulla base dei seguenti parametri:

Performance di ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali
Indicatore sintetico della performance complessiva di Ente (vedi par. 3. La performance organizzativa)	Indicatore sintetico della performance di U.O. e/o di Area (vedi par. 3. La performance organizzativa)	% di raggiungimento degli obiettivi legati alla performance individuale previsti nel cruscotto del SG

La **valutazione dei comportamenti/capacità** avviene in base a una serie predefinita di criteri – capacità e comportamenti organizzativi/manageriali dimostrati dal Segretario Generale per conseguire i risultati prefissati – che sono dettagliatamente descritti nelle schede di valutazione (a cui si rinvia) e che riguardano a titolo esemplificativo:

- “la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”;
- la capacità di interpretare le direttive degli organi di governo della CCIAA e di tradurre in azioni le linee strategiche definite
- la capacità di presidiare il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell’ente
- la capacità di orientamento ai risultati, di responsabilizzazione al loro conseguimento e di monitoraggio periodico
- la capacità di ricercare, promuovere e gestire innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano un miglioramento dell’azione amministrativa in termini di produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza
- la capacità di progettare, attivare e coordinare processi di lavoro trasversali al fine di incrementare l’efficienza e l’efficacia dei servizi offerti all’utenza
- la capacità di adottare misure atte a favorire il benessere organizzativo e la comunicazione interna
- la capacità di motivare, guidare e valorizzare i dirigenti ed i collaboratori favorendo la loro autonomia e la loro crescita professionale
- la capacità di prevenire e gestire conflitti interni
- la capacità di progettare, attuare e monitorare azioni coerenti con i principi generali in materia di trasparenza e anticorruzione
- la capacità di raccordare le strategie dell’Ente con le attività delle società in house, dell’azienda speciale e degli organismi partecipati

La componente comportamenti/capacità manageriale viene valutata con la seguente scala di valutazione:

Giudizio	Inadeguato	Al di sotto	In linea	Al di sopra	Eccellente
----------	------------	-------------	----------	-------------	------------

Processo di valutazione

La valutazione della performance individuale si svolge attraverso le seguenti fasi:

- Assegnazione degli obiettivi;
- Monitoraggio in corso d’anno;
- Misurazione e valutazione finale;
- Comunicazione della valutazione.

Assegnazione degli obiettivi:

Il Presidente, entro il 31 gennaio - quale termine per l'approvazione del Piano della Performance - ed in coerenza con gli obiettivi strategici ed operativi individuati in sede di pianificazione strategica e programmazione operativa, individua gli obiettivi individuali da attribuire al Segretario Generale e li concorda con il Segretario Generale medesimo.

Gli obiettivi individuali vengono poi approvati insieme al Piano della Performance, in base al processo descritto al par. "2.1 Pianificazione strategica e programmazione operativa".

Monitoraggio in corso d'anno

Il Segretario Generale, con il supporto dell'Ufficio Pianificazione/Controllo e con la supervisione dell'OIV, provvede a monitorare l'andamento dei propri obiettivi, nonché degli obiettivi strategici ed operativi dell'intera struttura, sentendo nel merito i Dirigenti ed avvalendosi, per quanto di propria competenza, dell'U.O. Affari Generali. Il Segretario Generale può chiedere al Presidente e/o all'O.I.V. almeno un colloquio nel corso dell'anno, per un confronto relativo allo stato ed alle modalità di raggiungimento degli obiettivi propri e della struttura, sottoponendo eventuali richieste di revisione degli obiettivi debitamente motivate. Per termini e modalità si rinvia al paragrafo "2.2 Monitoraggio intermedio".

Misurazione e valutazione finale

Al termine dell'esercizio, il Segretario Generale avvalendosi dell'U.O. Affari Generali trasmette alla struttura Pianificazione/Controllo gli esiti della rilevazione dei risultati individuali conseguiti al 31 dicembre e le relative evidenze documentali.

Una volta concluso il processo di misurazione e valutazione finale degli obiettivi di cui al par. "2.3 Misurazione e valutazione finale", l'OIV propone al Presidente la valutazione del Segretario Generale entro il 30 aprile, utilizzando la scheda di valutazione ad hoc predisposta sulla base dei criteri definiti nel presente par. 4.2., nella quale confluiscono anche gli esiti del richiamato processo di misurazione e valutazione dei risultati ai diversi livelli organizzativi.

Comunicazione della valutazione

Il Presidente incontra il Segretario Generale per il colloquio di valutazione entro il 31 maggio.

Al termine del colloquio valutatore e valutato sottoscrivono la scheda di valutazione; copia della medesima viene notificata al Segretario Generale a cura della struttura del Personale.

La valutazione del Segretario Generale viene approvata dalla Giunta camerale, la quale attribuisce la corrispondente retribuzione di risultato.

In presenza di eventuale disaccordo sulla valutazione effettuata, si applica la procedura di cui al par. "4.7 Procedure di conciliazione".

4.3 Valutazione performance individuale dei Dirigenti

Criteri e pesi

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei Dirigenti 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 (Area), 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 valutazione finale del Dirigente si ottiene sulla base dei criteri e pesi contenuti nella seguente tabella, tesi a valorizzare sia la componente “risultati” sia quella dei “comportamenti/capacità”:

	Componente Risultati			Componente Comportamenti	totale
	Performance di ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali	Comportamenti /capacità	
Peso	20	50	10	20	100

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

- di una quota di **performance organizzativa** riferita all’Ente nel suo complesso e all’ambito organizzativo di competenza (Area dirigenziale) - componente organizzativa.
- di un **insieme selezionato di obiettivi**, connotati in questo contesto come **individuali** in quanto direttamente riferiti al Dirigente – componente individuale

e sulla base dei seguenti parametri:

Performance di ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali
Indicatore sintetico della performance complessiva di Ente (vedi par. 3. La performance organizzativa)	Indicatore sintetico della performance di Area (vedi par. 3. La performance organizzativa)	% di raggiungimento degli obiettivi legati alla performance individuale previsti nel cruscotto del Dirigente

La **valutazione dei comportamenti/capacità** avviene in base a una serie predefinita di criteri – capacità e comportamenti organizzativi/manageriali dimostrati dal Dirigente per conseguire i risultati prefissati – che sono dettagliatamente descritti nelle schede di valutazione (a cui si rinvia) e che riguardano a titolo esemplificativo:

- “la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”;
- la capacità di interpretare le direttive degli organi di governo della CCIAA e di tradurre in azioni le linee strategiche definite
- la capacità di presidiare il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell’ente
- la capacità di orientamento ai risultati, di responsabilizzazione al loro conseguimento e di monitoraggio periodico
- la capacità di ricercare, promuovere e gestire innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano un miglioramento dell’azione amministrativa in termini di produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza
- la capacità di progettare, attivare e coordinare processi di lavoro trasversali al fine di incrementare l’efficienza e l’efficacia dei servizi offerti all’utenza
- la capacità di adottare misure atte a favorire il benessere organizzativo e la comunicazione interna
- la capacità di motivare, guidare e valorizzare i dirigenti ed i collaboratori favorendo la loro autonomia e la loro crescita professionale

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ la capacità di prevenire e gestire conflitti interni ➤ la capacità di progettare, attuare e monitorare azioni coerenti con i principi generali in materia di trasparenza e anticorruzione |
|--|

La componente comportamenti/capacità manageriale viene valutata con la seguente scala di valutazione:

Giudizio	Inadeguato	Al di sotto	In linea	Al di sopra	Eccellente
-----------------	-------------------	--------------------	-----------------	--------------------	-------------------

Processo di valutazione

La valutazione della performance individuale si svolge attraverso le seguenti fasi:

- Assegnazione degli obiettivi;
- Monitoraggio in corso d'anno;
- Misurazione e valutazione finale;
- Comunicazione della valutazione.

Assegnazione degli obiettivi:

Il Segretario Generale, entro il 31 gennaio - quale termine per l'approvazione del Piano della Performance - ed in coerenza con gli obiettivi strategici ed operativi individuati in sede di pianificazione strategica e programmazione operativa, individua gli obiettivi individuali da attribuire al Dirigente e li concorda con il Dirigente medesimo.

Gli obiettivi individuali vengono poi approvati insieme al Piano della Performance, in base al processo descritto al par. "2.1 Pianificazione strategica e programmazione operativa".

Monitoraggio in corso d'anno

Il Dirigente, con il supporto dell'Ufficio Pianificazione/Controllo e con la supervisione dell'OIV, provvede a monitorare l'andamento dei propri obiettivi, nonché degli obiettivi strategici ed operativi relativi agli ambiti di propria competenza (Area e U.O.), sentendo nel merito gli incaricati di Posizione Organizzativa e riferendo al Segretario Generale. Il Dirigente può chiedere al Segretario Generale e/o all'O.I.V. almeno un colloquio nel corso dell'anno, per un confronto relativo allo stato ed alle modalità di raggiungimento degli obiettivi propri e degli ambiti organizzativi di propria competenza (Area e U.O.), sottoponendo eventuali richieste di revisione degli obiettivi debitamente motivate.

Il Segretario Generale provvede alla verifica di allineamento dei comportamenti/capacità manageriali del Dirigente, attraverso il colloquio di miglioramento, al termine del quale, valutato e valutatore sottoscrivono una scheda in cui vengono riportati i principali elementi emersi e vengono individuati gli impegni al miglioramento.

Per termini e modalità si rinvia al paragrafo "2.2 Monitoraggio intermedio".

Misurazione e valutazione finale

Al termine dell'esercizio, il Dirigente trasmette alla struttura Pianificazione/Controllo gli esiti della rilevazione dei risultati individuali conseguiti al 31 dicembre e le relative evidenze documentali.

Una volta concluso il processo di misurazione e valutazione finale degli obiettivi di cui al par. "2.3 Misurazione e valutazione finale", il Segretario Generale propone la valutazione del Dirigente, utilizzando la scheda di valutazione ad hoc predisposta sulla base dei criteri definiti nel presente par. 4.3., nella quale confluiscono anche gli esiti del richiamato processo di misurazione e valutazione dei risultati ai diversi livelli organizzativi.

Comunicazione della valutazione

Il Segretario Generale incontra il Dirigente per il colloquio finale di valutazione entro il 31 maggio, nell'ambito del quale viene motivato il giudizio espresso e sono fornite indicazioni utili per il miglioramento.

Per i giudizi inferiori ad "al di sotto" il Segretario Generale deve indicare le informazioni relative a fatti concreti e circostanziati che hanno giustificato tale valutazione.

Al termine del colloquio valutatore e valutato sottoscrivono la scheda di valutazione; copia della medesima viene notificata al Dirigente a cura della struttura del Personale.

La valutazione dei Dirigenti viene approvata dal Segretario Generale con proprio atto, con cui attribuisce la corrispondente retribuzione di risultato.

In presenza di eventuale disaccordo sulla valutazione effettuata, si applica la procedura di cui al par. "4.7 Procedure di conciliazione".

4.4 Valutazione performance individuale degli incaricati di Posizione Organizzativa

Criteri e pesi

La misurazione e la valutazione della performance individuale dell'incaricato di Posizione Organizzativa è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (U.O.) ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- 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
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La valutazione finale dell'incaricato di Posizione Organizzativa si ottiene sulla base dei criteri e pesi contenuti nella seguente tabella, tesi a valorizzare sia la componente "risultati" sia quella dei "comportamenti/capacità":

	Componente Risultati			Componente Comportamenti	totale
	Performance di ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali	Comportamenti /capacità	
Peso	15	55	10	20	100

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

- di una quota di **performance organizzativa** riferita all'Ente nel suo complesso e all'ambito organizzativo di competenza (U.O.) - componente organizzativa.
- di un **insieme selezionato di obiettivi**, connotati in questo contesto come **individuali** in quanto direttamente riferiti all'incaricato di Posizione Organizzativa – componente individuale

e sulla base dei seguenti parametri:

Performance di ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali
Indicatore sintetico della performance complessiva di Ente (vedi par. 3. La performance organizzativa)	Indicatore sintetico della performance di U.O. (vedi par. 3. La performance organizzativa)	% di raggiungimento degli obiettivi legati alla performance individuale previsti nel cruscotto dell'incaricato di P.O.

La **valutazione dei comportamenti/capacità** avviene in base a una serie predefinita di criteri – capacità e comportamenti organizzativi/manageriali dimostrati dall'incaricato di Posizione Organizzativa per conseguire i risultati prefissati – che sono dettagliatamente descritti nelle schede di valutazione (a cui si rinvia) e che riguardano a titolo esemplificativo le seguenti dimensioni:

dimensione	Comportamento/capacità
Relazionale	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacità di valutazione dei propri collaboratori ➤ Orientamento all'utente esterno ➤ Comunicazione e negoziazione
Rendimento qualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Autonomia ➤ Capacità di adattamento ai cambiamenti ➤ Orientamento al problem solving
Organizzativo/gestionale	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientamento al team working ➤ Gestione risorse umane ➤ Innovazione ➤ Programmazione e pianificazione ➤ Leadership

La componente comportamenti/capacità manageriale viene valutata con la seguente scala di valutazione:

Giudizio	Inadeguato	Al di sotto	In linea	Al di sopra	Eccellente
-----------------	-------------------	--------------------	-----------------	--------------------	-------------------

Processo di valutazione

La valutazione della performance individuale si svolge attraverso le seguenti fasi:

- Assegnazione degli obiettivi;
- Monitoraggio in corso d'anno;
- Misurazione e valutazione finale;
- Comunicazione della valutazione.

Assegnazione degli obiettivi:

Il Dirigente competente, entro il 31 gennaio - quale termine per l'approvazione del Piano della Performance - ed in coerenza con gli obiettivi strategici ed operativi individuati relativi all'ambito di competenza (U.O.) in sede di pianificazione strategica e programmazione operativa, individua gli obiettivi individuali da attribuire all'incaricato di Posizione Organizzativa e li concorda con l'interessato.

Gli obiettivi individuali vengono poi approvati con le modalità e con i termini descritti nel par. "2.1 Pianificazione strategica e programmazione operativa".

Monitoraggio in corso d'anno

L'incaricato di Posizione Organizzativa, con il supporto dell'Ufficio Pianificazione/Controllo e con la supervisione dell'OIV, provvede a monitorare l'andamento dei propri obiettivi, nonché degli obiettivi strategici ed operativi relativi agli ambiti di propria competenza (U.O.), e riferisce in merito al proprio Dirigente. L'incaricato di Posizione Organizzativa può chiedere al proprio Dirigente e/o all'O.I.V. almeno un colloquio nel corso dell'anno, per un confronto relativo allo stato ed alle modalità di raggiungimento degli obiettivi propri e degli ambiti organizzativi di propria competenza (U.O.), sottoponendo eventuali richieste di revisione degli obiettivi debitamente motivate.

Il Dirigente provvede alla verifica di allineamento dei comportamenti/capacità manageriali dell'incaricato di Posizione Organizzativa, attraverso il colloquio di miglioramento, al termine del quale, valutato e valutatore sottoscrivono una scheda in cui vengono riportati i principali elementi emersi e vengono individuati gli impegni al miglioramento.

Per termini e modalità si rinvia al paragrafo "2.2 Monitoraggio intermedio".

Misurazione e valutazione finale

Al termine dell'esercizio, l'incaricato di Posizione Organizzativa trasmette alla struttura Pianificazione/Controllo gli esiti della rilevazione dei risultati individuali conseguiti al 31 dicembre e le relative evidenze documentali.

Una volta concluso il processo di misurazione e valutazione finale degli obiettivi di cui al par. "2.3 Misurazione e valutazione finale", il Dirigente propone la valutazione dell'incaricato di Posizione Organizzativa, utilizzando la scheda di valutazione ad hoc predisposta sulla base dei criteri definiti nel presente par. 4.4., nella quale confluiscono anche gli esiti del richiamato processo di misurazione e valutazione dei risultati ai diversi livelli organizzativi.

La valutazione dell'incaricato di Posizione Organizzativa viene condivisa dal Comitato dei Dirigenti al fine di assicurare uniformità nel processo di valutazione.

Comunicazione della valutazione

Il Dirigente incontra l'incaricato di Posizione Organizzativa per il colloquio di valutazione entro il 31 maggio, nell'ambito del quale viene motivato il giudizio espresso e sono fornite indicazioni utili per il miglioramento, individuando punti di forza/ debolezza, eventuali interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per un piano di formazione individuale.

Per i giudizi inferiori ad "al di sotto" il Dirigente deve indicare le informazioni relative a fatti concreti e circostanziati che hanno giustificato tale valutazione.

Al termine del colloquio valutatore e valutato sottoscrivono la scheda di valutazione; copia della medesima viene notificata alla Posizione Organizzativa a cura della struttura del Personale.

La valutazione degli incaricati di Posizione Organizzativa viene approvata dal Dirigente con proprio atto, con cui attribuisce la corrispondente retribuzione di risultato.

In presenza di eventuale disaccordo sulla valutazione effettuata, si applica la procedura di cui al par. "4.7 Procedure di conciliazione".

4.5 Valutazione performance individuale del personale di cat. A, B, C e D

Criteri e pesi

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale di cat. A, B, C e D è collegata:

- a) al grado di raggiungimento degli obiettivi dell'U.O. di appartenenza;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'U.O. di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione finale del personale delle categorie A, B, C e D si ottiene sulla base dei criteri e pesi contenuti nella seguente tabella, tesi a valorizzare sia la componente “risultati” sia quella dei “comportamenti/capacità”:

	Componente Risultati		Componente Apporto/Comportamenti		totale
	Performance di ente	Performance ambito organizzativo	Apporto qualitativo agli obiettivi/attività U.O.	Comportamenti /capacità	
Categoria D	10	40	20	30	100
Categoria C	10	30	20	40	100
Categoria A-B	10	20	20	50	100

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

- di una quota di **performance organizzativa** riferita all’Ente nel suo complesso ed all’ambito organizzativo di competenza (U.O.) - componente organizzativa.

e sulla base dei seguenti parametri:

Performance di ente	Performance ambito organizzativo
Indicatore sintetico della performance complessiva di Ente (vedi par. 3. La performance organizzativa)	Indicatore sintetico della performance di U.O. (vedi par. 3. La performance organizzativa)

La **valutazione dei comportamenti/capacità** avviene in base a:

- “la qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza”, che si concretizza nell’apprezzamento dell’apporto in termini qualitativi alla realizzazione degli obiettivi/attività dell’U.O. di appartenenza;
- una serie predefinita di criteri – capacità e comportamenti organizzativi dimostrati dall’interessato per conseguire i risultati prefissati – che sono dettagliatamente descritti nelle schede di valutazione (a cui si rinvia) e che riguardano a titolo esemplificativo le seguenti dimensioni:

dimensione	Comportamento/capacità
Relazionale	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientamento all’utente esterno ➤ Comunicazione e negoziazione
Rendimento qualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Autonomia ➤ Capacità di adattamento ai cambiamenti ➤ Orientamento al problem solving ➤ Puntualità, precisione e accuratezza della prestazione
Organizzativo/gestionale	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientamento al team working ➤ Innovazione ➤ Organizzazione/gestione ➤ Senso del ruolo e visione globale

La componente comportamenti/capacità viene valutata con la seguente scala di valutazione:

Giudizio	Inadeguato	Al di sotto	In linea	Al di sopra	Eccellente
-----------------	-------------------	--------------------	-----------------	--------------------	-------------------

Processo di valutazione

La valutazione della performance individuale si svolge attraverso le seguenti fasi:

- Assegnazione degli obiettivi;
- Monitoraggio in corso d'anno;
- Misurazione e valutazione finale;
- Comunicazione della valutazione.

Assegnazione degli obiettivi:

L'incaricato di Posizione Organizzativa illustra ai collaboratori della U.O. di competenza gli obiettivi strategici dell'Ente e gli obiettivi operativi della U.O. di appartenenza (approvati con il Piano della Performance e con le modalità e con i termini descritti nel par. "2.1 Pianificazione strategica e programmazione operativa"), evidenziando i risultati attesi ed il contributo, in termini di apporto e di comportamenti organizzativi, che il singolo dipendente è chiamato a rendere per il perseguimento della strategia dell'Ente nel suo complesso e dell'operatività della U.O. di appartenenza.

Monitoraggio in corso d'anno

L'incaricato di Posizione Organizzativa, con il supporto dell'Ufficio Pianificazione/Controllo e con la supervisione dell'OIV, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi strategici ed operativi relativi all'U.O. di competenza e riferisce in merito al proprio Dirigente. L'incaricato di Posizione Organizzativa può chiedere al proprio Dirigente e/o all'O.I.V. almeno un colloquio nel corso dell'anno, per un confronto relativo allo stato ed alle modalità di raggiungimento degli obiettivi di U.O., sottoponendo eventuali richieste di revisione degli obiettivi debitamente motivate.

L'incaricato di Posizione Organizzativa provvede alla verifica di allineamento dell'apporto e dei comportamenti organizzativi del proprio personale, attraverso il colloquio di miglioramento, al termine del quale, valutato e valutatore sottoscrivono una scheda in cui vengono riportati i principali elementi emersi e vengono individuati gli impegni al miglioramento.

Per termini e modalità si rinvia al paragrafo "2.2 Monitoraggio intermedio".

Misurazione e valutazione finale

Una volta concluso il processo di misurazione e valutazione finale degli obiettivi di cui al par. "2.3 Misurazione e valutazione finale", il Dirigente, con il supporto dell'incaricato di Posizione Organizzativa, propone la valutazione dell'apporto individuale e dei comportamenti organizzativi utilizzando la scheda di valutazione ad hoc predisposta sulla base dei criteri definiti nel presente par. 4.5., nella quale confluiscono anche gli esiti del richiamato processo di misurazione e valutazione dei risultati ai diversi livelli organizzativi.

La valutazione del personale delle categorie A, B, C e D viene condivisa dal Comitato dei Dirigenti al fine di assicurare uniformità di valutazione.

Comunicazione della valutazione

L'incaricato di Posizione Organizzativa incontra il singolo dipendente per il colloquio di valutazione entro il 31 maggio, nell'ambito del quale viene motivato il giudizio espresso e sono fornite indicazioni utili per il miglioramento, individuando punti di forza/ debolezza, eventuali interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per un piano di formazione individuale.

Per i giudizi inferiori ad “al di sotto” l’incaricato di Posizione Organizzativa deve indicare le informazioni relative a fatti concreti e circostanziati che hanno giustificato tale valutazione.

Al termine del colloquio valutatore e valutato sottoscrivono la scheda di valutazione; copia della medesima viene notificata al dipendente a cura della struttura del Personale.

La valutazione del personale delle categorie A, B, C e D viene approvata dal Dirigente con proprio atto, con cui attribuisce il corrispondente premio correlato alla performance.

In presenza di eventuale disaccordo sulla valutazione effettuata, si applica la procedura di cui al par. “4.7 Procedure di conciliazione”.

4.6 Valutazione individuale – aspetti comuni e compensi premiali

Punteggio associato al giudizio

La valutazione dei comportamenti effettuata con la scala di giudizi richiamata nei paragrafi che precedono e riportata nelle schede di valutazione, alle quali si rinvia, viene convertita – a cura dell’Ufficio Personale – nei valori numerici di seguito riportati, per consentire la necessaria pesatura all’interno della scheda di valutazione:

Giudizio	Inadeguato	Al di sotto	In linea	Al di sopra	Eccellente
Punteggio	0	1	2	3	4

Assegnazione del personale all’U.O. - casi particolari

I dipendenti che, pur assegnati ad una specifica U.O., svolgono la propria attività anche a favore di altre U.O., vengono valutati dal Dirigente dell’U.O. di assegnazione, salvo acquisire gli elementi di valutazione dal Dirigente delle altre U.O. al fine di definire una valutazione congiunta.

Nel caso in cui un dipendente venga assegnato, durante l’anno, ad altra U.O., la valutazione viene effettuata dai rispettivi dirigenti in forma congiunta.

Nel caso in cui il valutatore cessi dall’incarico nel corso dell’anno, egli provvede alla valutazione della componente comportamenti/capacità del personale interessato, fino alla data di fine incarico.

Valutazione negativa

Ai fini dell’accertamento dell’insufficiente rendimento previsto dall’art. 55-quater, comma 1, lett. f-quinquies del D.Lgs. n. 165/01¹ - tale da giustificare l’avvio del procedimento di licenziamento disciplinare - per valutazione negativa si intende, per quanto riguarda la “componente individuale”, il raggiungimento dei Risultati (qualora tale esito non dipenda da ragioni esogene non controllabili dall’interessato) e la valutazione dei Comportamenti con i seguenti esiti:

	Componente individuale	
	Risultati	Comportamenti
SG e dirigenti	>30% raggiungimento obiettivi	100% comportamenti “inadeguato”
Posizioni Organizzative	>30% raggiungimento obiettivi	100% comportamenti “inadeguato”
Personale		100% comportamenti “inadeguato”

¹ 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.”

Se la valutazione è negativa nei termini sopra prospettati, non si corrisponde al personale interessato alcuna retribuzione di risultato e/o compenso premiale, a prescindere dal conseguimento della "componente organizzativa" riferita all'Ente, all'Area ed all'U.O. di appartenenza e si avvia il procedimento disciplinare.

Esplicitazione del collegamento con i sistemi incentivanti dell'Ente

Ai fini retributivi, una volta compilata la scheda di valutazione (Segretario Generale, Dirigenti, Posizioni Organizzative, personale) e assegnato il punteggio, viene determinato il valore economico (retribuzione di risultato o premio correlato alla performance organizzativa/individuale) da corrispondere.

La liquidazione delle retribuzioni di risultato e dei compensi premiali avviene:

- a) per il personale dirigente con utilizzo del Fondo per la retribuzione di risultato;
- b) per il personale incaricato di posizione organizzativa con utilizzo delle risorse di bilancio all'uopo destinate e calcolate in base a quanto previsto dal CCNL vigente;
- c) per il personale non dirigente con utilizzo del Fondo risorse decentrate, di cui al CCNL vigente correlato alla performance organizzativa ed alla performance individuale nei termini percentuali definiti in sede di contrattazione decentrata integrativa.

Ai fini della determinazione della retribuzione di risultato per il personale incaricato di posizione organizzativa e del compenso premiale per il personale delle categorie si tiene conto altresì dei criteri definiti in sede di contrattazione decentrata integrativa (parametro categoria, presenza in servizio ecc.).

La contrattazione decentrata integrativa definisce altresì i criteri volti ad attribuire la maggiorazione del premio individuale di cui alla precedente lett. c) – quota parte correlata alla performance individuale - previsto dal CCNL vigente per il personale non dirigente e non incaricato di posizione organizzativa (differenziazione del premio individuale).

4.7 Procedure di conciliazione

Personale non dirigente

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni ricorrendo alle presenti procedure di conciliazione.

Il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 5 giorni lavorativi dalla data di notifica della scheda, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutatore entro i successivi 5 giorni lavorativi dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

Se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova scheda finale sottoscritta da entrambe le parti, sostituisce la precedente; se non concordano, la scheda di valutazione finale, sottoscritta esclusivamente dal valutatore, reca la firma del valutato unicamente per presa visione.

In questo secondo caso - fermo restando il suo diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale tramite il procedimento previsto dall'art. 410 del Codice di Procedura Civile - il valutato chiede, entro 5 giorni lavorativi dalla notifica della scheda compilata in esito al riesame, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione.

Il Conciliatore viene individuato nel Segretario Generale.

Il Conciliatore, sentiti il valutatore e il valutato comunica, entro 10 giorni lavorativi dal ricevimento della richiesta, una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione ovvero le ragioni per le quali non se ne ravvisano i presupposti. Durante l'incontro il valutato può essere assistito da persona di sua fiducia. Il valutatore nei successivi 5 giorni lavorativi dal ricevimento del parere può accogliere le modifiche proposte dal Conciliatore – acquisendo la firma della scheda da parte del valutato – ovvero confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta e consegnarla al valutato per la firma di presa visione.

In nessun caso, a seguito della procedura in trattazione, la valutazione può essere rivista al ribasso.

Personale dirigente

Nel caso di valutazione dei dirigenti, il valutato può, nel termine di 5 giorni lavorativi dalla data di notifica della scheda di valutazione, informare per iscritto il Presidente dell'Ente dei motivi di disaccordo sulla propria valutazione individuale.

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

Il Segretario Generale può modificare la valutazione e consegnare la scheda al valutato per la firma, oppure mantenere la valutazione, motivando la decisione con nota scritta da allegare alla scheda di valutazione.

La struttura del Personale fornisce supporto al valutatore ed al Conciliatore nel procedimento di cui al presente paragrafo.

La mancata risposta da parte del valutatore – sia esso il Segretario Generale o il dirigente – nei termini previsti dalle procedure suesposte, costituisce elemento di valutazione della performance dirigenziale.

5. Il processo di definizione/aggiornamento e realizzazione del Sistema

All'atto dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione, il Segretario Generale in raccordo con l'OIV e con il supporto della struttura Pianificazione/Controllo verifica la necessità di aggiornare il Sistema alla luce delle eventuali variazioni intervenute nel contesto interno ed esterno.

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

Qualora il contesto di riferimento non presenti novità sostanziali e tali da indurre l'esigenza di rimettere mano al Sistema, l'Ente esplicita tale circostanza, attraverso una Delibera di Giunta, con la quale si conferma il Sistema già vigente. Tale atto sarà adottato al massimo entro il 31 gennaio e, comunque, non oltre l'approvazione del Piano della performance relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione.

6. Allegati.

Allegato n. 1 – Funzioni organi camerali

Allegato n. 2 – Struttura organizzativa

Allegato n. 3 - Schema programmazione strategico-operativa