



CAMERA DI COMMERCIO
PORDENONE - UDINE

Allegato "A" alla delibera di Giunta n. 17 del 24.01.2024 "Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di Commercio di Pordenone - Udine: revisione anno 2024"

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

della Camera di commercio di Pordenone-Udine

revisione 2024

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. 20
3. Valore pubblico e performance organizzativa	pag. 21
3.1 Valore pubblico	pag. 21
3.2 Le dimensioni della performance	pag. 21
3.3 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target	pag. 23
3.4 Ulteriori metodologie a supporto della misurazione/valutazione della performance organizzativa	pag. 24
4. La performance individuale	pag. 28
4.1 Finalità, requisiti e principi	pag. 28
4.2 Valutazione performance individuale del Segretario Generale	pag. 29
4.3 Valutazione performance individuale dei Dirigenti	pag. 31
4.4 Valutazione performance individuale degli incaricati di Elevata Qualificazione	pag. 34
4.5 Valutazione performance individuale del personale delle aree	pag. 37
4.6 Valutazione individuale – aspetti comuni e compensi premiali	pag. 39
4.7 Procedure di conciliazione	pag. 41
5. Il processo di definizione/aggiornamento e realizzazione del Sistema	pag. 43
6. Allegati	pag. 44

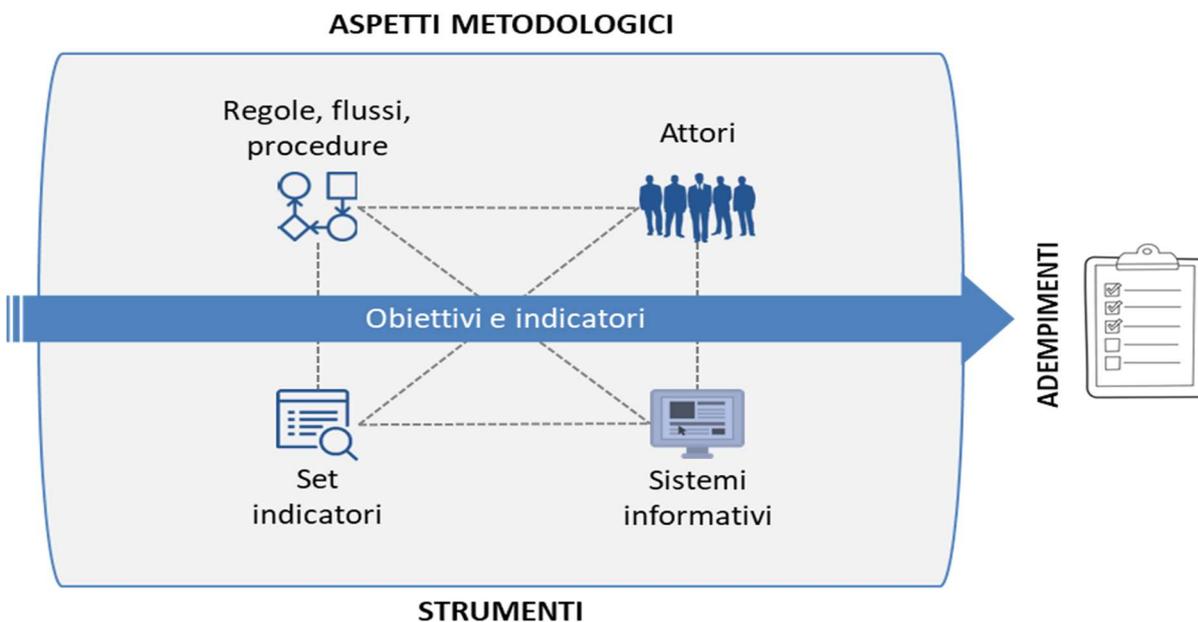


Premessa

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, definisce 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) stabilisce come la Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Pordenone-Udine (di seguito CCIAA) misura e valuta la performance finalizzata alla generazione di valore pubblico, al miglioramento della qualità dei servizi offerti all'utenza, alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri e trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il 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 ed 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, 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 (E.Q.) 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, al fine della generazione del valore pubblico;
- 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 predisposto 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.

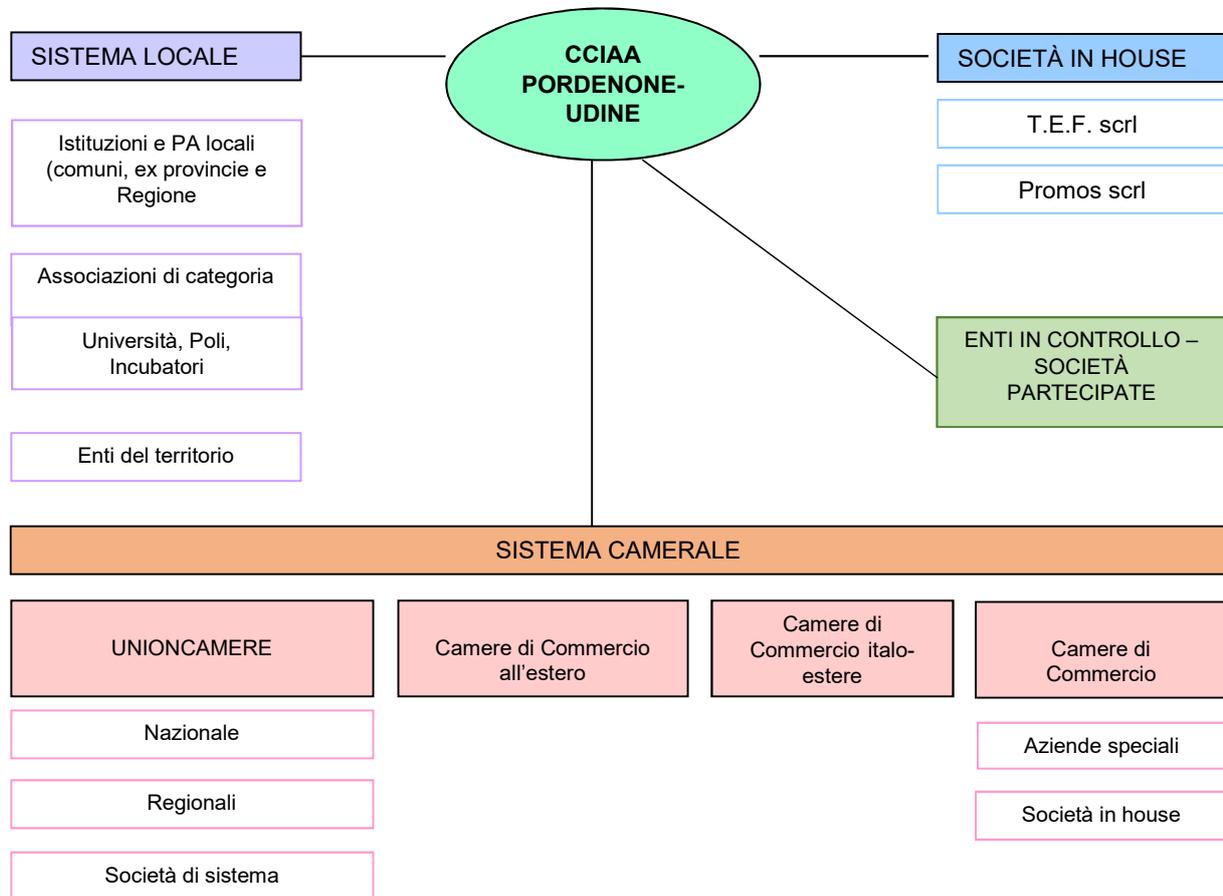
1.4 - Il sistema allargato

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

- T.E.F. Società Consortile a r.l, società in house, nata in esito all'incorporazione dell'azienda speciale ConCentro ereditata dalla preesistente Camera di Commercio di Pordenone nella società I.TER srl costituita dall'Ente camerale con effetto dal 01.06.2019 (a sua volta derivante dal processo di razionalizzazione delle due Aziende Speciali "Imprese e Territorio-I.TER" e "Funzioni Delegate" della preesistente Camera di Commercio di Udine), la quale si occupa di formazione, promozione e marketing, internazionalizzazione (specificamente per il territorio di Pordenone) e subfornitura, incentivi/contributi a imprese e cittadini, carburanti a prezzo ridotto nonché altri servizi di supporto affidati dalla CCIAA;
- 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 della preesistente Camera di Commercio di Udine ed operante per l'internazionalizzazione nel territorio di Udine.

La CCIAA si conferma, inoltre, quale attore al centro di una fitta rete di relazioni istituzionali, al fine di elaborare strategie, nonché definire i piani di intervento più adeguati a 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 riportata.





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.

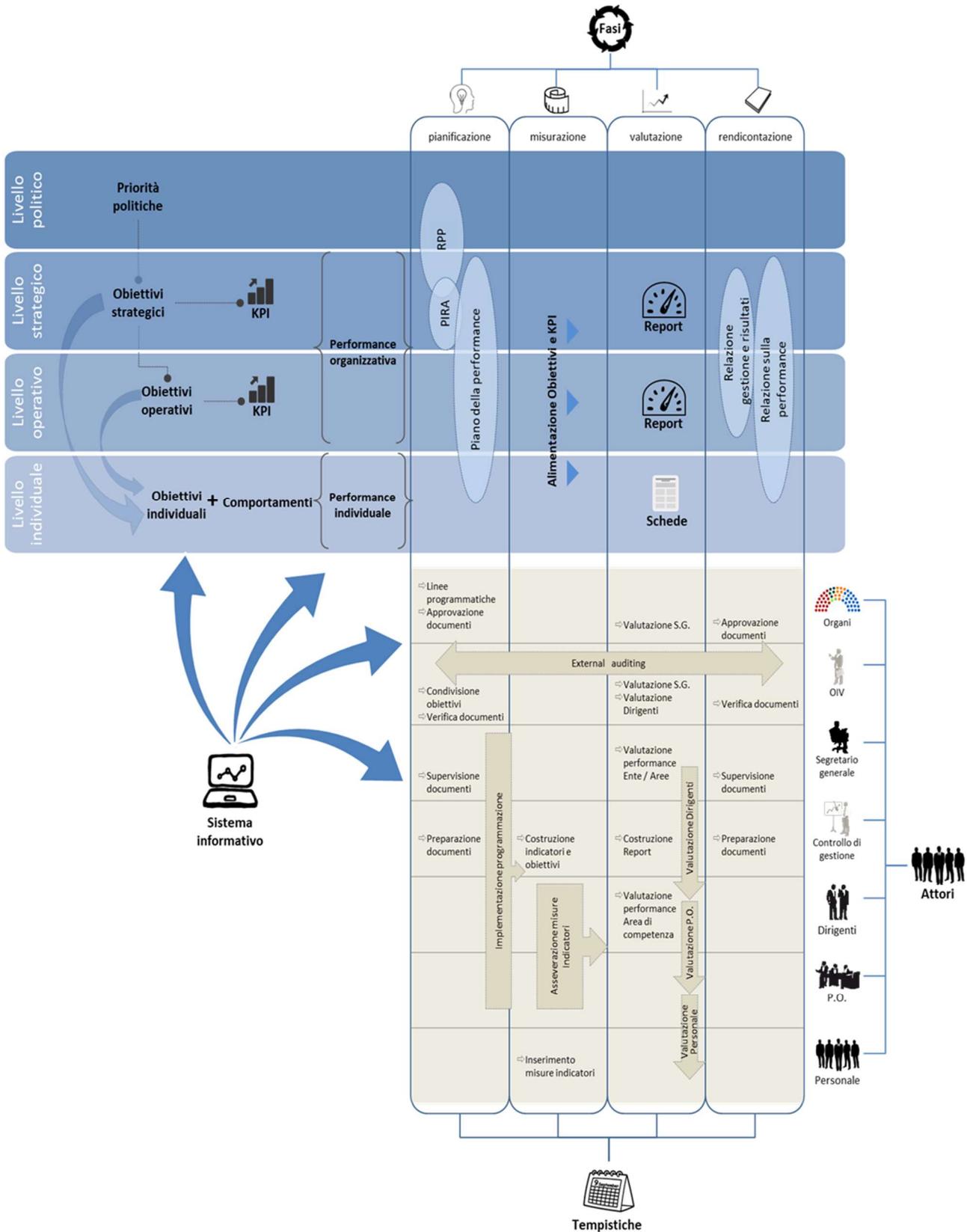


Figura 3: Schema logico delle componenti del SMVP



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, una 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 Integrato di Attività e



Organizzazione (PIAO) che ha assorbito il Piano della Performance – alimentando la sezione Valore Pubblico/Strategia - 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 Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 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 della performance organizzativa rappresentata da un lato dagli obiettivi strategici correlati alle linee strategiche definite dal Consiglio, completi di indicatori e target per il triennio di riferimento, e dall'altro dagli obiettivi operativi collegati agli obiettivi strategici per l'anno di riferimento (programmazione operativa).

Entro il 31 dicembre:

I dirigenti, coinvolgendo anche le Elevanti Qualificazioni, 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 Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) del triennio di riferimento, sezione Valore Pubblico/Strategia.

Entro il 31 gennaio:

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

I cruscotti di Area, riconducibili agli ambiti di competenza dei dirigenti, derivano dalla sommatoria dei cruscotti delle U.O. di competenza della singola area dirigenziale (performance individuale).

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 Elevata Qualificazione. Il Presidente individua gli obiettivi individuali del Segretario Generale.

Gli esiti dei flussi di programmazione strategica (di cui al paragrafo precedente) ed operativa appena delineati confluiscono nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), che la Giunta approva entro il 31 gennaio, con le seguenti sezioni/cruscotti:

- a) Sezione Valore Pubblico, correlato alla strategia dell'Ente a sua volta articolata negli obiettivi comuni del sistema camerale e negli obiettivi specifici dell'Ente camerale con prospettiva triennale;
- b) Sezione Performance organizzativa annuale, riconducibile agli obiettivi operativi delle singole U.O., i quali opportunamente ricondotti al dirigente competente vanno a definire il cruscotto delle Aree Dirigenziali;
- c) Sezione Performance individuale: relativa alla performance dei singoli dipendenti.

La Giunta può delegare al Segretario Generale la definizione e l'approvazione degli obiettivi operativi delle Unità Organizzativa e gli obiettivi individuali dei Dirigenti, mentre il Segretario Generale, con proprio atto approva gli obiettivi individuali degli incaricati di Elevata Qualificazione.

Il Segretario Generale approva gli obiettivi di competenza nonché quelli delegati dalla Giunta entro 15 giorni dall'approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

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.

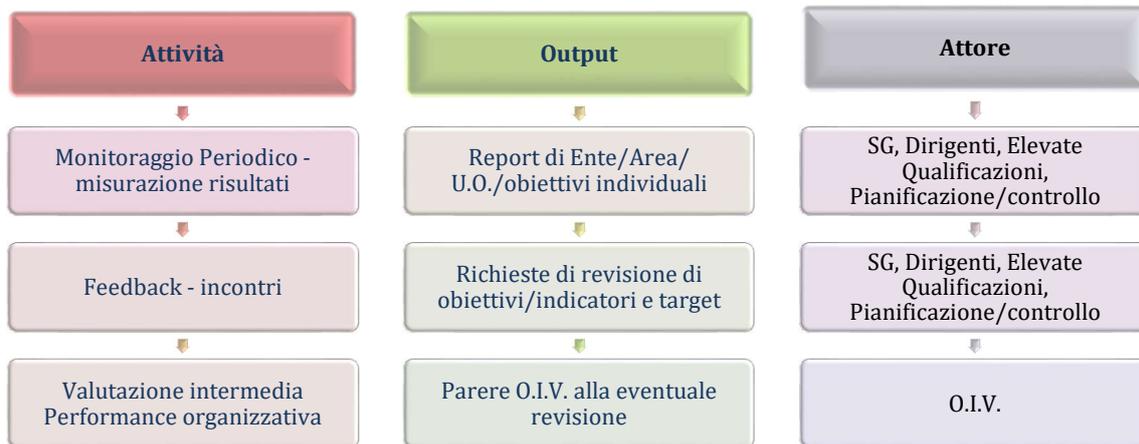
Monitoraggio intermedio della performance organizzativa

Il monitoraggio intermedio riguarda:

- gli obiettivi strategici (comuni e specifici),
- gli obiettivi operativi di U.O. (ricondotti alle aree Dirigenziali di competenza)

Esso è coordinato dalla Struttura Tecnica Permanente (Ufficio Pianificazione/Controllo) e coinvolge Segretario Generale, Dirigenti ed Elevate Qualificazioni. 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 20 agosto:

I Dirigenti e le Elevate Qualificazioni, secondo competenza ed avvalendosi dei Responsabili della rilevazione dagli stessi individuati, trasmettono, entro il 20 agosto, al Segretario Generale ed alla struttura Pianificazione/Controllo, lo stato di avanzamento al 31 luglio degli obiettivi strategici ed operativi, 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 delle Elevate Qualificazioni in tempo utile, gli strumenti con cui raccogliere tali evidenze (schede di monitoraggio).

Entro il 30 settembre:

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 Elevate Qualificazioni.

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 o sottodimensionati).

Le ragioni che giustifica una richiesta di revisione di un obiettivo sono riconducibili ad almeno una delle seguenti situazioni:



- a) eventi/situazioni esterne, cioè non dipendenti dalla CCIAA, e non prevedibili in fase di programmazione, tali da incidere significativamente sul raggiungimento dell'obiettivo o da rendere lo stesso superato (impossibilità sopravvenuta di realizzare l'obiettivo o venir meno dell'utilità di conseguirlo);
- b) una significativa e dimostrata riduzione non prevedibile delle risorse umane dedicate all'attività;
- c) nuovi incarichi/attività assegnate all'U.O. e/o al dirigente/dipendente con un significativo e dimostrato carico aggiuntivo del tempo inizialmente programmato.

Le stesse motivazioni di revisione possono interessare un obiettivo o uno o più indicatori di misurazione ad esso associati.

Entro il 20 agosto

Il Dirigente inoltra all'OIV, in accordo con il Segretario Generale e per il tramite della struttura Pianificazione/Controllo, una richiesta di revisione dove vengono circostanziate le ragioni tra quelle previste che la motivano. La richiesta deve essere inviata entro e non oltre il 20 agosto o comunque con sollecitudine prima della scadenza prevista per la realizzazione dell'obiettivo/indicatore.

La sterilizzazione di un obiettivo è una soluzione da percorrere in via residuale solamente per gli obiettivi strategici; per gli obiettivi di Area/U.O. ed individuali va, quindi, individuato un obiettivo/indicatore sostitutivo da parametrare al tempo disponibile per la sua realizzazione (ultimo quadrimestre dell'anno).

L'O.I.V. prende in esame le richieste verificando la congruità delle motivazioni e delle proposte di rimodulazione e, a sua volta, formula un parere.

Entro il 30 settembre

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 Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 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 comportamentale

Entro il 30 settembre

Ciascun valutatore (Segretario Generale e Dirigente) e/o valutatore intermedio (Elevata Qualificazione) provvede alla verifica di allineamento dei comportamenti organizzativi dei rispettivi valutati, attraverso un **colloquio di miglioramento**. Il colloquio di miglioramento viene svolto prioritariamente con i dipendenti per i quali il valutatore competente rileva delle criticità nei comportamenti agiti nel corso della prima parte dell'anno. 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 dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori di riferimento (target).



Entro il 20 gennaio:

La struttura Pianificazione/Controllo predispone e mette a disposizione dei Dirigenti e delle Elevate Qualificazioni gli strumenti con cui raccogliere i dati di misurazione degli obiettivi strategici ed operativi di rispettiva competenza (schede di monitoraggio).



I Dirigenti/le Elevanti Qualificazioni, secondo competenza ed avvalendosi dei Responsabili della rilevazione dagli stessi individuati, raccolgono i dati relativi alla misurazione di obiettivi operativi e strategici al 31 dicembre e li trasmettono, entro il 31 gennaio, all'ufficio Pianificazione/controllo per il completamento e la verifica delle misurazioni.

Le schede con le misurazioni sono accompagnate dalle evidenze documentali relative agli obiettivi consuntivati al 31 dicembre, ove non già trasmessi nel corso dell'anno di riferimento.

Entro il 31 marzo:

L'Ufficio Pianificazione/Controllo collaziona le misurazioni degli obiettivi: quelle relative agli obiettivi operativi ed agli obiettivi individuali delle Elevanti Qualificazioni, vengono inviate entro il 15 marzo ai Dirigenti stessi affinché possano esprimere una valutazione sugli obiettivi di loro competenza; quelle relative agli obiettivi dei Dirigenti vengono inviate entro lo stesso termine al Segretario Generale, mentre quelle relative agli obiettivi strategici (comuni e specifici) ed agli obiettivi individuali del Segretario Generale vengono inviate all'O.I.V.

Il Segretario Generale ed i Dirigenti valutano gli obiettivi operativi di propria competenza, sulla base dei dati di misurazione rilevati, e trasmettono all'O.I.V., per il tramite dell'Ufficio Pianificazione/Controllo, gli esiti di tale valutazione entro il 31 marzo.

Entro il 15 aprile:

L'OIV, avvalendosi delle evidenze documentali e con il supporto della struttura di Pianificazione/Controllo, procede con l'audit sugli obiettivi operativi valutati ed esprime la valutazione degli obiettivi di sua competenza (strategici e individuali del Segretario Generale) entro il 15 aprile. Contestualmente l'OIV procede anche alla valutazione della performance organizzativa dell'Ente camerale nel suo complesso.

I Dirigenti e l'OIV svolgono la valutazione di propria competenza sulla base delle modalità e dei punteggi esplicitati nelle tabelle che seguono, e provvedono ad integrarla con i motivi oggettivi che hanno portato ad una valutazione non corrispondente al risultato "misurato".

Valutazione di competenza del Segretario Generale e dei dirigenti

La **valutazione dei singoli obiettivi operativi e/o individuali** 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;
- situazioni evidenziate nel processo di revisione degli obiettivi.

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 valutazione.



Valutazione di competenza dell'O.I.V.

La **valutazione dei singoli obiettivi strategici** e degli obiettivi individuali del Segretario Generale è svolta dall'O.I.V. con i medesimi criteri sopra evidenziati per gli obiettivi operativi.

L'OIV svolge altresì la **valutazione della performance organizzativa dell'Ente nel suo complesso** - quale giudizio complessivo della performance organizzativa conseguita - analizzando e prendendo in considerazione, in maniera progressiva ed in funzione delle possibilità di attuazione, 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:

- a) grado di raggiungimento dei target associati agli obiettivi strategici comuni e specifici dell'Ente camerale;
- b) grado di raggiungimento dei target associati agli obiettivi strategici misurati tramite indicatori di impatto;
- c) esiti delle indagini condotte dall'Ente con i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti (valutazione partecipativa) e/o con gli altri strumenti attivati.

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;

La performance organizzativa a livello di Ente avrà, quindi, due componenti: una terrà conto del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici (performance strategica); l'altra riferita alla valutazione partecipativa, dei risultati derivanti dall'adozione dei sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti/stakeholder. A ciascuna componente sarà assegnato un peso stabilito di anno in anno, in accordo con l'OIV, tenendo conto della solidità ed ampiezza della metodologia adottata per le relative misurazioni.

Performance organizzativa a livello di Ente = (VOS * pVOS) + (CS * pCS)

VOS= valutazione obiettivi strategici

CS=risultati indagini di customer satisfaction e/o degli altri strumenti di valutazione partecipativa (es. aggiornamento della Carta dei servizi, numero reclami...) rif. par. 3.3

p=peso della singola componente (da definire di anno in anno)

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.



Scala di valutazione per performance organizzativa di Ente, strategica ed operativa

Punti 0 = risultato non raggiunto

Punti 1 = risultato insufficiente (valori misurati compresi tra 1% fino al 30%)

Punti 2 = risultato scarsamente raggiunto (valori misurati > 30% e fino al 60%)

Punti 3 = risultato sufficientemente raggiunto (valori misurati > 60% e fino al 75%)

Punti 4 = risultato discretamente raggiunto (valori misurati > 75% e fino al 85%)

Punti 5 = risultato adeguatamente raggiunto (valori misurati > 85% e fino a 94%)

Punti 6 = risultato pienamente raggiunto (valori misurati > 94%)

Nessun punteggio = obiettivo non valutabile (non concorre al calcolo della media)

Entro il 30 aprile:

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.

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.

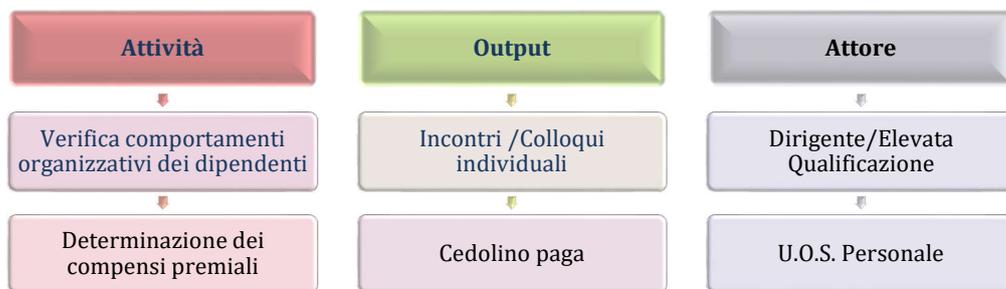


2.4 - Utilizzo dei risultati della valutazione e rendicontazione alla collettività (trasparenza)

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 a 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 28 febbraio:

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 30 aprile:

Il valutatore competente svolge i colloqui di valutazione e trasmette le schede di valutazione compilate e sottoscritte all'U.O.S. 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 Elevata Qualificazione 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. Valore pubblico e performance organizzativa

3.1 - Valore pubblico

Il Valore Pubblico è l'insieme dinamico degli impatti prodotti dalle politiche e dai servizi dell'Ente camerale sul livello di benessere delle imprese e degli stakeholder, in risposta ai loro bisogni.

La Camera di Commercio impronta la propria azione, pertanto, alla generazione di Valore Pubblico e, a tal fine, si attiva per migliorare le proprie capacità di programmare, misurare, valutare e rendicontare le proprie performance verso il miglioramento del benessere di imprese e stakeholder interni ed esterni.

La Camera di Commercio genera Valore Pubblico quando:

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

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

- garanzia della correlazione degli indicatori con l'azione dell'Ente;
- misurabilità degli indicatori.

La ridotta dimensione delle Camere di Commercio (quanto meno in termini relativi rispetto alle Amministrazioni dello Stato) e la compresenza sul territorio di una serie di altri soggetti istituzionali, rende complessa e onerosa la possibilità di enucleare l'impatto effettivo determinato dall'Ente camerale su una variabile socio-economica. Da qui l'opportunità di ricercare l'equilibrio tra le due esigenze evidenziate in una prospettiva di lavoro di medio-lungo periodo, eventualmente prevedendo una misurazione complessiva a livello di sistema camerale o ragionando in ottica di "performance di filiera" con il contributo di Unioncamere nazionale.

L'Ente camerale - in attesa di definire obiettivi ed indicatori di impatto comuni al sistema camerale – riconduce alla creazione di valore pubblico la definizione dei seguenti obiettivi strategici:

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

3.2 - Le dimensioni della performance organizzativa

L'Ente misura e valuta le seguenti dimensioni di performance organizzativa (art. 8 D.Lgs. n. 150/09):

- a) l'attuazione di politiche ed il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni ed alle esigenze della collettività (obiettivi strategici) – art. 8 comma 1 lett. a);
- b) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (art. 8 comma 1 lett. c)
- c) la performance organizzativa delle singole Unità Organizzative e per aggregazione la performance delle singole Aree Dirigenziali misurata attraverso obiettivi operativi concernenti: la modernizzazione e il



miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali (art. 8 comma 1 lett. d), 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 (art. 8 comma 1 lett. e); l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (art. 8 comma 1 lett. f); la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (art. 8 comma 1 lett. g); il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (art. 8 comma 1 lett. h).

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:

a) Performance organizzativa a livello di Ente – Indicatore sintetico
Media ponderata delle componenti riguardanti il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e l'esito dei strumenti di valutazione partecipativa: Performance organizzativa a livello di Ente = $(VOS * pVOS) + (CS * pCS)$ VOS= valutazione obiettivi strategici (vedi sotto) CS=risultati indagini di customer satisfaction e/o degli altri strumenti di valutazione partecipativa p=peso della singola componente (da definire di anno in anno)
Performance obiettivi strategici dell'Ente – Indicatore sintetico
Media aritmetica della valutazione degli obiettivi strategici Performance = $\text{Performance O.S.1} + \dots + \text{Performance O.S.n} / N$ 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. = $\text{Performance indicatore 1} + \dots + \text{Performance indicatore n} / N$

b) Performance della singola Unità Organizzativa – Indicatore sintetico
Media ponderata della valutazione della performance correlata 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.
Performance della singola Area dirigenziale – Indicatore sintetico
Media aritmetica della valutazione della performance della singola Unità Organizzativa inserita nell'area dirigenziale di riferimento. Somma Performance delle Unità Organizzative appartenenti all'Area dirigenziale (vedi sopra) / N N = n. Unità Organizzative dell'Area dirigenziale



3.3 - 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.

Ogni obiettivo deve essere definito ponendo la massima attenzione al valore aggiunto e all'utilità che gli stakeholder si attendono dall'Ente nello svolgimento delle proprie attività/funzioni.

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 ed Elevate Qualificazioni, 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.

3.4 - 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. Nella prospettiva della valutazione partecipativa, gli stakeholder diventano co-valutatori delle attività e dei servizi di cui beneficiano e, in un'ottica di miglioramento, possono essere chiamati a svolgere una funzione di co-progettazione dei medesimi.

La valutazione partecipativa è uno strumento che consente alla Pubblica Amministrazione di:

- Migliorare la QUALITÀ delle attività e dei servizi pubblici avvicinandoli ai reali bisogni dei cittadini grazie alle loro idee e suggerimenti attraverso i quali raggiungere una conoscenza più completa dei bisogni;
- Promuovere processi di INNOVAZIONE amministrativa;
- Integrare la performance management nei processi decisionali collegando realmente la valutazione alla pianificazione.

Le informazioni elaborate nell'ambito della valutazione partecipativa devono pertanto:

- Produrre effetti sulla valutazione della performance organizzativa
- Essere di supporto ai processi decisionali tesi alla ri-progettazione in chiave migliorativa dei servizi e delle attività.

L'Ente intende implementare in maniera graduale i seguenti strumenti di valutazione partecipativa proposti e/o individuati dal DFP, individuando quelli più consoni alle esigenze dell'Ente, 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) mappatura degli stakeholder;
- b) rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti;
- c) carta dei servizi;
- d) partecipazione di utenti e stakeholder al processo decisionale.

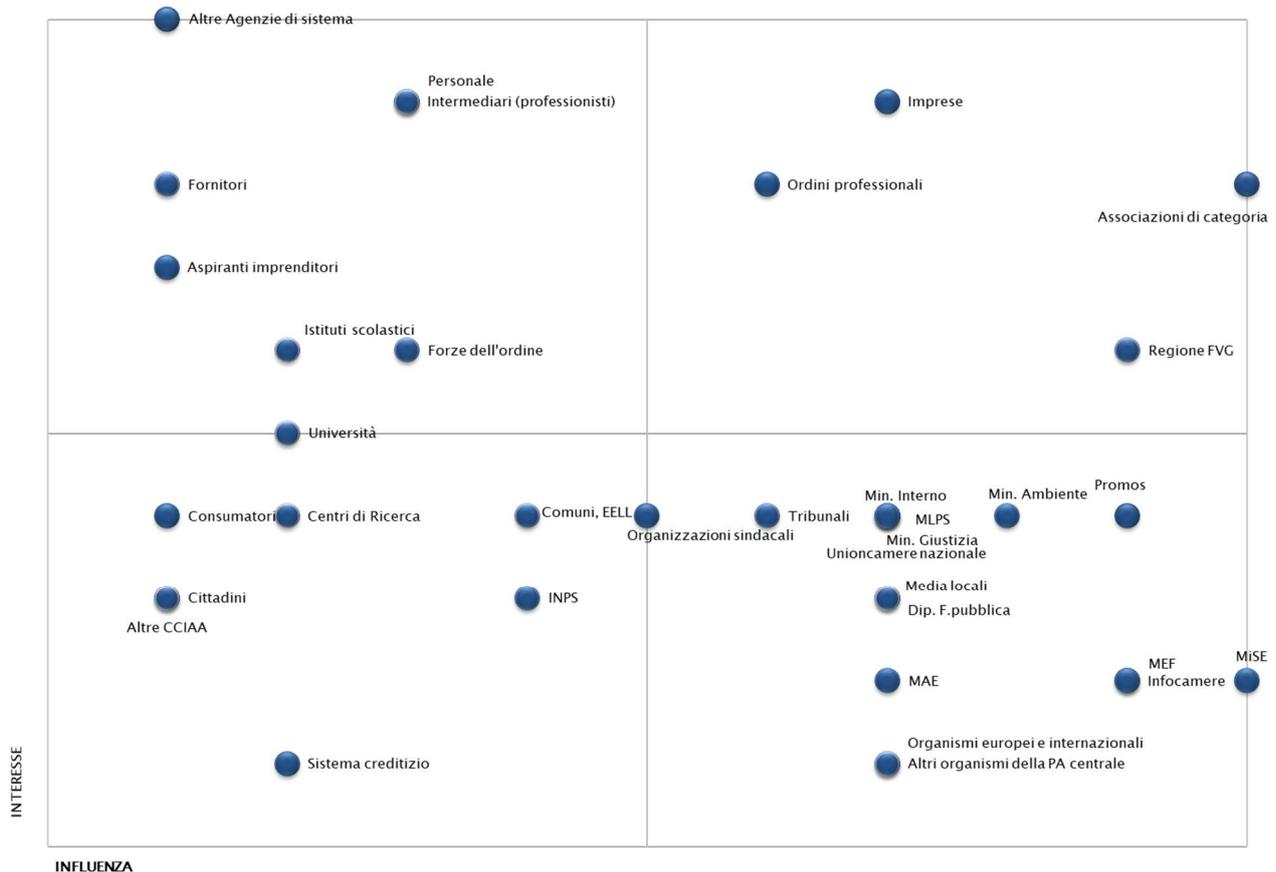
a) Mappatura degli stakeholder

La mappatura degli stakeholder prevede l'individuazione dei soggetti che sono interessati e/o possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione e l'identificazione dei soggetti specifici da coinvolgere nella valutazione partecipativa.

In particolare, nella mappa viene rappresentato su un asse l'aspetto dell'influenza e sull'altro asse quello dell'interesse. Gli stakeholder "strategici" sono quelli collocati nel quadrante in alto a destra della mappa



poiché hanno un punteggio elevato in entrambi gli aspetti, questi sono gli stakeholder che è significativo ed auspicabile coinvolgere nel processo.



b) Rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti

L'Ente individua ed integra gli strumenti con cui rilevare il grado di soddisfazione degli utenti rispetto all'Ente nel suo complesso e rispetto a specifici servizi/prodotti, attivando principalmente indagini di Customer Satisfaction curate internamente e/o affidate a fornitori specializzati. In sede di primo avvio si darà priorità agli stakeholder che si collocano nella matrice con la convergenza più alta in termini di interesse/influenza (imprese, associazioni di categoria, ordini professionali...).

L'OIV può tener conto del report fornito dall'URP relativamente a comunicazioni, segnalazioni ed eventuali reclami dell'utenza raccolti in fase di erogazione dei servizi e dei prodotti camerale, al fine di esprimere la valutazione della componente riferita alla valutazione partecipativa della performance organizzativa a livello di Ente.

c) Carta dei servizi;

L'Ente cura ed aggiorna sistematicamente la propria Carta dei servizi disponibile nel sito istituzionale. L'aggiornamento almeno annuale della Carta dei servizi contribuisce alla valutazione della componente riferita alla valutazione partecipativa della performance organizzativa a livello di Ente.

d) Partecipazione di utenti e stakeholder al processo decisionale;

Dall'esame della matrice con cui sono stati mappati gli stakeholder (vedi par. sub. a), emerge l'opportunità di coinvolgere nel processo di valutazione partecipativa, in sede di prima applicazione:



1. le associazioni di categoria. Nelle CCIAA il profilo istituzionale e il meccanismo di formazione degli Organi portano in sé il principio del co-governo: i principali stakeholder partecipano alle decisioni e alle strategie dell'Ente; negli organi, infatti, sono rappresentate le principali categorie dell'economia locale (associazioni di categoria, ordini professionali, organizzazioni sindacali). Di fatto si configura un meccanismo di governance che prevede già la presenza di soggetti senz'altro annoverabili tra gli stakeholder camerali più rilevanti. Partendo dalla prima esperienza realizzata nel corso del 2022, si prospetta la messa a regime dei momenti infra-annuali di incontro con i Direttori delle Associazioni, al fine di realizzare azioni di coinvolgimento volte a raccogliere input di valutazione sia in chiave consuntiva che di ri-progettazione delle strategie e dell'operatività dei servizi. Tali valutazioni potranno essere recepite all'interno della Relazione previsionale e programmatica in modo che le associazioni possano fattivamente concorrere all'aggiornamento degli indirizzi generali dell'Ente, in ottica partecipativa e non solo come mero destinatario dell'azione dell'Ente.
2. le imprese, quale principale stakeholder del sistema camerale, focalizzando l'attenzione su specifici gruppi di imprenditori da individuare in base al ruolo che hanno nella strategia dell'ente camerale e da coinvolgere con strumenti in grado di sollecitare feedback, proposte e suggerimenti utili alla programmazione dell'ente (focus group, interviste mirate, questionari on line ecc.).

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 di processi/attività 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. Viene comunque rilevato, come FTE esterno, anche l'apporto lavorativo afferente ai servizi integrativi e sostitutivi di



quelli camerale che prevedono un supporto continuativo e strutturato mediante la presenza presso la sede camerale.

Gestione ciclo della performance - Integra

Ai fini della gestione delle attività operative di pianificazione, rilevazione, validazione, misurazione e valutazione degli obiettivi/indicatori, l'Ente Camerale utilizza la piattaforma denominata «Sistema informativo integrato per le CCIAA» messo a disposizione di Unioncamere nazionale.

Si tratta di un applicativo complesso, articolato in diverse sezioni, utilizzato dalle CCIAA anche per alimentare alcune rilevazioni curate da Unioncamere per il sistema camerale e consultare indicatori afferenti alle diverse dimensioni della performance camerale, utili per effettuare confronti e comparazioni rispetto ai valori medi/mediani di sistema (benchmarking).

La sezione dedicata specificamente alla pianificazione e al Ciclo della performance è denominata "Integra" ed è, a sua volta, articolata in vari ambienti di lavoro:

- a) Plan, che permette la pianificazione strategica-operativa mediante la definizione di:
 - ambiti strategici;
 - obiettivi strategici e relativi indicatori;
 - obiettivi operativi e relativi indicatori;
 - obiettivi individuali;
 - albero della performance.
- b) Documenti, nel quale sono stati implementati gli editor per la redazione dei seguenti documenti:
 - Relazione previsionale e programmatica (RPP);
 - Preventivo economico (ivi compreso il PIRA, Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio);
 - Piano Integrato di Attività e Organizzazione;
 - Relazione della Giunta su gestione e performance (che racchiude in un unico template di documento anche le informazioni previste dal D.P.R. 254/2005, dal D.M. 27/03/2013 e dal D.P.C.M. 18 settembre 2012).
- c) Monitor, per il monitoraggio degli obiettivi e degli indicatori ad essi associati, consta di una serie di funzionalità che permettono la configurazione del flusso, la rilevazione in itinere da parte delle unità organizzative preposte, la validazione da parte dei responsabili, la misurazione e la valutazione da parte dei controller (cruscotti).
- d) Report, che consente il download di reportistica inerente a obiettivi/indicatori secondo le seguenti combinazioni:
 - obiettivi strategici/operativi;
 - con o senza indicatori correlati;
 - unità organizzative correlate.



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 Elevate Qualificazioni (EQ)
- i Dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche.

Le componenti fondamentali della performance individuale sono:

- i **risultati** riferiti agli obiettivi individuali (dirigenza e Elevate Qualificazioni), agli obiettivi strategici ed operativi annualmente inseriti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione. 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, si evidenzia che 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 aree 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:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, 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 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 e di osservare le regole ed i principi del Codice di comportamento dell'Ente
- 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	Ottimo	Eccellente
Punteggio	0	1-2	3-4	5-6-7	8-9	10

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 Integrato di Attività e Organizzazione - 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 in sede di Piano Integrato di Attività e Organizzazione, 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 15 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 30 aprile.

Al termine del colloquio valutatore e valutato sottoscrivono la scheda di valutazione; copia della medesima viene notificata al Segretario Generale a cura dell'Ufficio 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
- 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 e di osservare le regole ed i principi del Codice di comportamento dell'Ente

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

Giudizio	Inadeguato	Al di sotto	In linea	Al di sopra	Ottimo	Eccellente
Punteggio	0	1-2	3-4	5-6-7	8-9	10

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 Integrato di Attività e Organizzazione - 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 in sede di Piano Integrato di Attività e Organizzazione, 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 Elevata Qualificazione 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 promuovendo un colloquio di miglioramento, solamente in presenza di criticità nei comportamenti/capacità espletati nel corso della prima parte dell'anno. In caso di colloquio, 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 30 aprile, 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 Elevata Qualificazione

Criteri e pesi

La misurazione e la valutazione della performance individuale dell'incaricato di Elevata Qualificazione 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 Elevata Qualificazione 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 Elevata Qualificazione – componente individuale 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 E.Q.

La **valutazione dei comportamenti/capacità** avviene in base a una serie predefinita di criteri – capacità e comportamenti organizzativi/manageriali dimostrati dall'incaricato di Elevata Qualificazione 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	Ottimo	Eccellente
Punteggio	0	1-2	3-4	5-6-7	8-9	10

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 Elevata Qualificazione 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 Elevata Qualificazione, 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 Elevata Qualificazione 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 Elevata Qualificazione, 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 Elevata Qualificazione 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 Elevata Qualificazione, 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 Elevata Qualificazione viene condivisa dal Comitato dei Dirigenti al fine di assicurare uniformità nel processo di valutazione.

Comunicazione della valutazione

Il Dirigente incontra l'incaricato di Elevata Qualificazione per il colloquio di valutazione entro il 30 aprile, 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 Elevata Qualificazione a cura dell'Ufficio Personale.



La valutazione degli incaricati di Elevata Qualificazione viene approvata dal Dirigente; la stessa viene recepita dal Segretario Generale, il quale, con proprio atto, 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 delle aree

Criteri e pesi

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale delle aree (Operatori, Operatori Esperti, Istruttori e Funzionari) è collegata:

- al grado di raggiungimento degli obiettivi dell'U.O. di appartenenza;
- 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 suddette aree 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	
Area Funzionari	10	40	20	30	100
Area Istruttori	10	30	20	40	100
Area Operatori esperti ed Operatori	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	Ottimo	Eccellente
Punteggio	0	1-2	3-4	5-6-7	8-9	10

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 Elevata Qualificazione 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 Integrato di Attività e Organizzazione 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 Elevata Qualificazione, 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 Elevata Qualificazione 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 Elevata Qualificazione 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. Il colloquio di miglioramento viene svolto prioritariamente con i dipendenti per i quali il valutatore competente rileva delle criticità nei comportamenti agiti nel corso della prima parte dell'anno. 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 Elevata Qualificazione, 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 aree (Operatori, Operatori Esperti, Istruttori e Funzionari) viene condivisa dal Comitato dei Dirigenti al fine di assicurare uniformità di valutazione.

Comunicazione della valutazione

L'incaricato di Elevata Qualificazione incontra il singolo dipendente per il colloquio di valutazione entro il 30 aprile, 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 Elevata Qualificazione 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 dell'Ufficio Personale.

La valutazione del personale delle aree viene approvata dal Dirigente, il quale, con proprio atto, attribuisce il corrispondente premio correlato alla performance organizzativa/individuale.

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 viene effettuata utilizzando i punteggi riportati nella scala di valutazione disponibile nei paragrafi che precedono, a cui corrispondono i giudizi agli stessi associati.

I valutatori sono tenuti ad esprimere valutazioni differenziate in modo significativo, limitando i giudizi eccellenti a soli pochi casi in cui il comportamento, più che positivo e già al di sopra delle aspettative, si manifesta come una comprovata eccezione straordinaria. A tal fine ogni giudizio di eccellenza dovrà essere accompagnato da una sintetica motivazione che illustri le circostanze nelle quali il comportamento è stato effettivamente osservato.

La significativa differenziazione dei giudizi espressi e la capacità di motivare le eccellenze saranno considerate nell'apprezzamento della capacità di valutazione del dirigente.



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"
Elevate Qualificazioni	>30% raggiungimento obiettivi	100% comportamenti "inadeguato"
Personale		100% comportamenti "inadeguato"

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, Elevate Qualificazioni, Personale) e assegnato il punteggio, viene determinato il valore economico da corrispondere (retribuzione di risultato o premio correlato alla performance organizzativa/individuale), tenendo conto dei criteri stabiliti in sede di contrattazione decentrata integrativa.

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

- per il personale dirigente con utilizzo del Fondo per la retribuzione di risultato;
- per il personale incaricato di Elevata Qualificazione con utilizzo delle risorse di bilancio all'uopo destinate e calcolate in base a quanto previsto dal CCNL vigente;
- 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.

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."



La contrattazione decentrata integrativa definisce le modalità con cui le sanzioni disciplinari irrogate al personale interessato (comprehensive di quelle derivanti dall'accertata violazione del Codice di comportamento adottato dall'Ente camerale) incidono sulla valutazione della performance individuale, a prescindere dal grado di raggiungimento dei risultati, nonché 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 Elevata Qualificazione (differenziazione del premio individuale). Per quanto concerne in particolare il personale dirigenziale si prende atto che l'entità della retribuzione di risultato correlata all'esito della valutazione della performance individuale di cui al presente paragrafo è condizionata al grado di raggiungimento dell'obiettivo annuale riguardante il rispetto dei tempi di pagamento (previsto dall'art. 4 bis del DL n. 13/2023) assegnato al Segretario Generale ed ai Dirigenti con atto della Giunta camerale.

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 nell'Organismo Indipendente di Valutazione.

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.

L'ufficio 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 previo parere dell'O.I.V. 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 Integrato di Attività e Organizzazione 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