



Camera di Commercio
Piacenza

Camera di commercio di Piacenza

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

15/05/2023

INDICE

PREMESSA.....	2
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA	4
1.1 Natura dell’Ente.....	4
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti	5
1.3 Organizzazione dell’Ente.....	6
2 IL SISTEMA	8
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	10
3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati	11
3.1.1 Ulteriori metodologie a supporto del sistema di misurazione	11
3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target.....	13
3.2.1 Criteri di definizione delle risorse economiche associate agli obiettivi.....	14
3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa	14
3.4 Valutazione della performance organizzativa	15
3.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	16
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	17
4.1 Requisiti e principi	18
4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale	18
4.3 Modalità di valutazione della performance individuale	20
4.4 Procedure di conciliazione	21
5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA.....	22
6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO	23
7. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI	24

PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione è stato adottato dalla Camera di commercio di Piacenza nei primi mesi dell'anno 2011 e successivamente aggiornato in data 06.06.2014. Nel corso degli anni sono stati implementati/affinati strumenti adeguati a consentire la misurazione e la valutazione della performance, sia strategica che individuale. In accordo con l'Organismo Indipendente di Valutazione, l'Ente aveva programmato di attuare una revisione del sistema, alla luce delle disposizioni introdotte dal d.lgs. 74/2017, nei primi mesi del 2018 ma la prospettiva della conclusione del processo di accorpamento con le Camere di Parma e Reggio Emilia nella seconda parte dell'anno sembrava rendere inopportuna la predisposizione di un Sistema che avrebbe invece dovuto adottare la nuova Camera di commercio dell'Emilia. La sottoscrizione del CCNL Comparto Funzioni Locali il 16.11.2022, nonché il protrarsi dei tempi dell'accorpamento, ha comportato la necessità di procedere all'attuale revisione anche al fine di "traghetare" le metodologie esistenti nei binari tracciati dalle norme e dal contratto collettivo di lavoro.

La Camera di Commercio di Piacenza misura e valuta la performance con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso, alle aree di responsabilità, alle strutture organizzative in cui essa si articola ed ai singoli dipendenti. La misurazione e valutazione assumono particolare rilevanza nell'ambito del ciclo della performance poiché tramite lo svolgimento di queste attività si realizza l'allineamento della gestione dell'Ente con la strategia deliberata e l'indirizzo dei processi decisionali.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance, ai sensi della Delibera Civit 89/2010 deve essere in grado di:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare l'apprendimento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Presso l'Ente sono già operanti alcuni sistemi e strumenti che sono stati oggetto di valutazione nell'ambito di un check nel corso del 2010 promosso dall'Unione italiana delle CCAA:

- una metodologia di definizione degli obiettivi dell'Ente e di verifica periodica di raggiungimento degli stessi (nella logica della balanced scorecard);
- primi strumenti di controllo di gestione e di controllo strategico;
- un sistema adeguato ed efficace per la valutazione del personale.

Nel corso degli anni, alla luce del mutato quadro normativo e degli indirizzi forniti da CIVIT (ora ANAC), è stata confermata la metodologia di definizione degli obiettivi dell'Ente e di verifica periodica di raggiungimento degli stessi, consolidando altresì gli strumenti di controllo di gestione e controllo strategico. La metodologia di misurazione e valutazione permanente delle performance delle risorse umane della Camera di commercio di Piacenza è stata aggiornata, in coerenza con il Sistema di Misurazione e Valutazione oggetto del presente documento, al fine di rispondere all'esigenza di un maggiore collegamento tra performance organizzativa e performance individuale, secondo le indicazioni di cui al d.lgs. 74/2017 ed al recente CCNL del Comparto Funzioni Locali.

La misurazione e valutazione si distingue in:

- misurazione e valutazione della performance organizzativa, che prende in considerazione i risultati prodotti dall'Ente camerale nel suo insieme o da singole aree o strutture organizzative;
- misurazione e valutazione della performance individuale, collegata al raggiungimento degli obiettivi assegnati ai singoli o alle strutture nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità di appartenenza e alle competenze ed ai comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.



Il Sistema, nel rispetto dell'art. 7 del D.lgs. 150/2009, che allo stato attuale costituisce l'ultimo riferimento normativo, ed in base alle Linee Guida predisposte da Uniocamere Nazionale, individua:

- fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo di gestione e strategico;
- modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.



1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA

1.1 Natura dell'Ente

La Camera di commercio di Piacenza in virtù della legge 580/1993 e successive modifiche, è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo.

Le linee di intervento su cui è improntata l'azione dell'Ente mirano a:

- sostenere il tessuto economico ed imprenditoriale locale con attività tese a migliorare il posizionamento delle imprese nel mercato interno ed internazionale
- consolidare l'azione camerale sul mercato al fine di regolare i rapporti tra le imprese e tra imprese e consumatori
- garantire affidabilità e trasparenza degli operatori economici tramite la gestione del Registro delle Imprese
- fornire un costante aggiornamento sui principali indicatori economici locali.

Per il perseguimento della propria azione la Camera di commercio di Piacenza attua politiche di semplificazione, snellimento e digitalizzazione delle procedure amministrative anche mediante l'adozione di soluzioni gestionali efficienti ed economiche nel quadro di un sistema direzionale coordinato ed integrato in cui sono costantemente monitorati i parametri di tipo economico-finanziario e patrimoniale.

1.2 Funzioni, attività, servizi svolti

La riforma introdotta dal D.Lgs. 219/2016 ha modificato la Legge 580/1993 e, all'art. 2, ha modificato e precisato le competenze delle CCIAA. A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai seguenti temi.



Semplificazione e trasparenza

- ▶ Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi
- ▶ Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa



Orientamento al lavoro e alle professioni

- ▶ Orientamento
- ▶ Alternanza scuola-lavoro e formazione per il lavoro
- ▶ Supporto incontro domanda-offerta di lavoro
- ▶ Certificazione competenze



Internazionalizzazione

- ▶ Informazione, formazione, assistenza all'export
- ▶ Servizi certificativi per l'export



Tutela e legalità

- ▶ Tutela della legalità
- ▶ Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato
- ▶ Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti
- ▶ Sanzioni amministrative
- ▶ Metrologia legale
- ▶ Registro nazionale protesti
- ▶ Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi
- ▶ Rilevazione prezzi/tariffe e Borse merci
- ▶ Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e Organismi di controllo
- ▶ Tutela della proprietà industriale



Turismo e cultura

- ▶ Iniziative a sostegno del settore turistico e dei beni culturali



Digitalizzazione

- ▶ Gestione Punti impresa digitale
- ▶ Servizi connessi all'Agenda digitale



Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti

- ▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
- ▶ Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
- ▶ Osservatori economici



Ambiente e sviluppo sostenibile

- ▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
- ▶ Tenuta Albo gestori ambientali
- ▶ Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale

1.3 Organizzazione dell'Ente

GLI ORGANI. Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della Camera di commercio di Piacenza:

- il Consiglio, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori;
- la Giunta, organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da quattro membri eletti dal Consiglio camerale;
- il Presidente, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, del Consiglio e della Giunta;
- il Collegio dei Revisori dei conti, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

L'ente si avvale, inoltre, dell'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV, che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nonché nell'attuazione e monitoraggio del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance.

La complessità istituzionale ed il contesto fortemente innovativo e dinamico nel quale svolge la propria attività, portano la Camera di commercio di Piacenza ad adeguare costantemente la propria struttura organizzativa, in modo da rispondere efficacemente alle richieste del sistema imprenditoriale locale.

La Camera di commercio di Piacenza per l'esercizio delle proprie funzioni non ha costituito Aziende Speciali. Si avvale della propria struttura organizzativa, che pone in essere processi che contribuiscono:

- al funzionamento e al supporto dell'intera struttura, con impatto sugli stakeholder interni ed esterni;
- all'erogazione di servizi diretti nei confronti degli utenti/clienti esterni.

Le funzioni di vertice dell'Amministrazione e di coordinamento dell'attività dell'Ente nel suo complesso spettano al Segretario Generale, coadiuvato da un Dirigente Vicario.

L'attuale organizzazione si basa sulle seguenti articolazioni:

- a) Aree, delineate sulla base delle tipologie di funzioni e di azioni dell'Ente. Sono rette da un Dirigente e coordinate dal Segretario Generale;
- b) Unità Organizzative, relative ad ambiti definiti per discipline o materie omogenee;
- c) Unità operative, rivolte all'espletamento di attività strumentali di natura conoscitiva, preparatoria ed esecutiva.

Al fine di organizzare ed armonizzare in modo efficace ed efficiente l'attività delle diverse articolazioni dell'Ente sono stati istituiti i "Settori", quali ambiti di direzione e coordinamento di unità organizzative e/o operative.

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA. Si articola in due aree funzionali:

- Promozione economica e servizi alle imprese (A1);
- Economico finanziaria e di regolazione del mercato (A2);

Le Aree sono a loro volta suddivise in Settori, cui fanno capo Unità Organizzative e unità operative.

All'Area 1, coordinata dal Dirigente- Segretario Generale, fanno capo i Settori:

- "Anagrafe Economica e Certificazione" cui sono attribuite le competenze connesse alla tenuta del Registro delle Imprese, rilascio di certificati, visure ed elenchi, accertamento delle violazioni del Registro Imprese, adempimenti relativi alla tenuta dell'Albo Imprese Artigiane, degli albi e ruoli, registri ed elenchi delle attività soggette a verifica dei requisiti tecnico – professionali, personali e morali, Assistenza Qualificata alle Imprese e bollatura libri;
- "Internazionalizzazione, Promozione e Studi" che gestisce lo sviluppo delle attività di promozione economica, la gestione contributi e patrocini, l'imprenditoria femminile, la realizzazione di indagini statistiche e ricerche economiche, il rilascio di atti e certificati a valere per l'estero, l'assistenza alle imprese per l'internazionalizzazione. Nell'ambito del settore si colloca altresì il "Punto Impresa Digitale", istituito nel corso dell'anno 2018, che svolge il ruolo di supporto informativo/formativo e di assistenza tecnica alle imprese in tema di digitalizzazione, e che si occupa dell'ufficio di registrazione rilascio firma digitale e SPID.

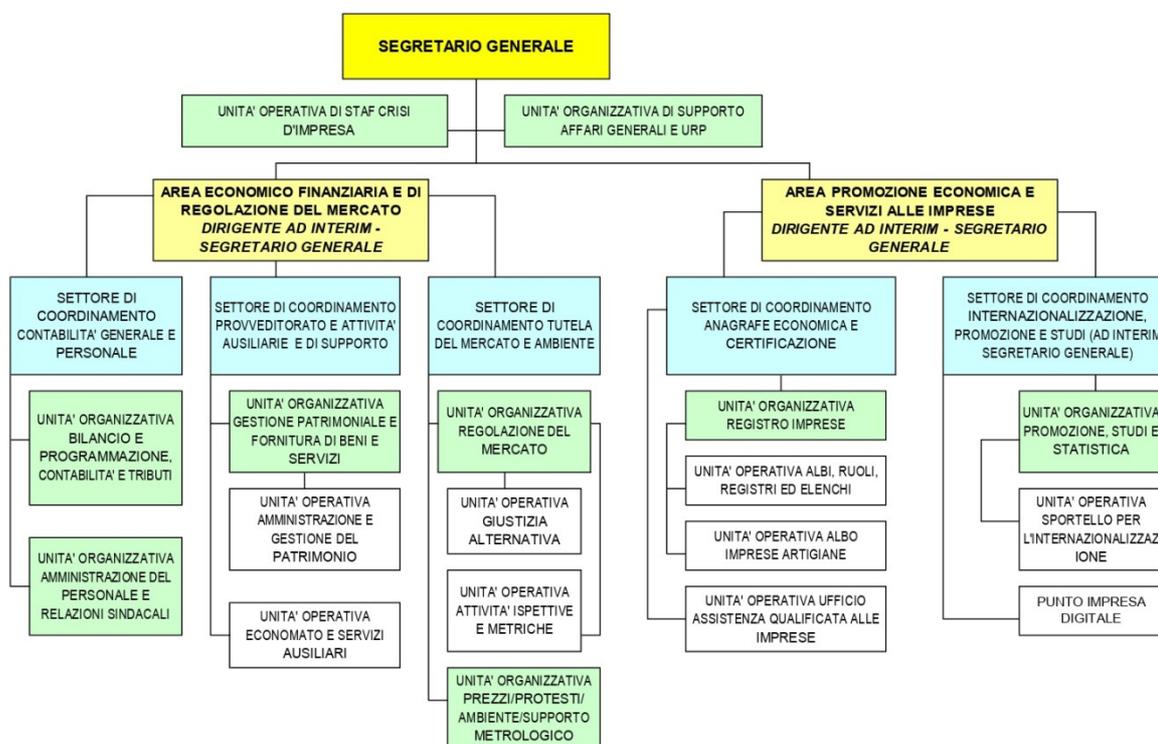
Alle dirette dipendenze del Segretario Generale vi sono:

- l'Unità Organizzativa "Affari generali e URP" che svolge funzioni di supporto agli Organi di governo dell'Ente ed ai dirigenti, cura la gestione documentale dell'ente ed i rapporti con il pubblico in materia di accesso, si occupa delle società ed enti partecipati, del contenzioso attivo e passivo dell'Ente, degli adempimenti in materia di privacy e programmazione strategica dell'Ente, del controllo di gestione e svolge funzioni di supporto all'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV;
- l'Unità Operativa di staff "Crisi d'impresa" che si occupa della gestione intersettoriale delle procedure di composizione negoziata della crisi di impresa, dell'istruttoria delle istanze di accesso pervenute tramite la piattaforma nazionale e la

predisposizione dei provvedimenti amministrativi necessari alla procedura con l'iscrizione nel registro imprese degli adempimenti ufficio prescritti dalla vigente normativa, è punto di contatto ed informativo per l'utenza e svolge un ruolo di supporto operativo al Segretario Generale nella gestione delle procedure.

All'Area 2, coordinata dal *Dirigente ad interim*- Segretario generale, fanno capo i Settori:

- "Contabilità generale e personale", le cui competenze comprendono la gestione della contabilità dell'Ente, inclusa la predisposizione degli strumenti tecnico contabili a supporto del processo di programmazione e controllo, la gestione del diritto annuale e del relativo contenzioso e le insinuazioni fallimentari, gli adempimenti fiscali, il trattamento giuridico, economico e previdenziale del personale e dei collaboratori, le procedure selettive per l'affidamento di incarichi professionali, le procedure concorsuali e la cura delle relazioni sindacali;
- "Provveditorato e attività ausiliarie e di supporto" cui compete la predisposizione ed esecuzione di contratti ed ordinativi di fornitura, l'espletamento delle procedure di acquisto, la rilevazione dei consumi e l'individuazione dei fabbisogni di funzionamento; la tenuta dell'inventario ed il coordinamento dei piani di manutenzione dell'immobile e degli impianti, il servizio di cassa interna, la gestione del magazzino, la gestione e manutenzione dei servizi informativi ed informatici, la predisposizione del programma triennale dei lavori e del programma triennale delle misure di razionalizzazione delle dotazioni strumentali e l'espletamento delle attività ausiliarie e di supporto per gli uffici;
- "Tutela del mercato e ambiente" al quale sono attribuite competenze in materia di attività sanzionatoria, giustizia alternativa e crisi da sovraindebitamento, funzioni ispettive e metriche, deposito marchi e brevetti, vigilanza sul mercato, rilevazione e pubblicazione prezzi all'ingrosso e prezzi opere edili, gestione registro dei protesti, rilascio carte tachigrafiche, dichiarazioni ambientali e gestione R.A.E.E.



IL SISTEMA ALLARGATO. La Camera di commercio di Piacenza appartiene al sistema camerale italiano unitamente alle Unioni regionali, all'Unione italiana delle Camere di commercio e alle Camere di commercio italiane all'estero e estere in Italia. Nello svolgimento delle proprie funzioni istituzionali a beneficio delle imprese e dell'economia locale si avvale anche di organismi e strutture di propria derivazione, il cosiddetto "sistema allargato".

2 IL SISTEMA

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance della CCIAA di Piacenza. Si tratta, in pratica, di una serie di regole che l'ente si è dato per gestire:

- le modalità di costruzione di obiettivi e relativi indicatori, ai diversi livelli (strategico, operativo, individuale);
- la produzione di reportistica avente rilevanza interna;
- la messa a punto della strumentazione operativa (sistema informativo, modelli di report, schede, ecc.);
- l'elaborazione di output (documenti) aventi rilevanza esterna all'ente;
- il presidio delle diverse fasi, con relative tempistiche e responsabilità in capo ai vari soggetti coinvolti.

Riguardo a questi ultimi, possono essere idealmente classificati in tre categorie omogenee:

- la **tecnostuttura**, intesa come l'insieme dei soggetti che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo e sono responsabilizzati per ciò che attiene al raggiungimento di determinati risultati nella Camera di commercio;
- le **strutture di supporto**, ossia quei soggetti interni o esterni che affiancano la tecnostuttura nelle varie fasi del processo, fornendo assistenza ovvero sorvegliando tempi e modalità;
- gli **organi di indirizzo politico**, i quali hanno interesse, da un lato, che la programmazione camerale recepisca i loro input e, dall'altro, che l'operatività restituisca risultati coerenti.

Le attività di misurazione e valutazione della performance, ponendosi a valle della fase di pianificazione strategica e di programmazione operativa, investono in maniera trasversale tutti i processi dell'Ente, sia quelli rivolti all'utenza esterna sia quelli inerenti al governo e al funzionamento della macchina amministrativa interna.

Nel quadro delle linee approvate dal Consiglio e statuite nella programmazione pluriennale di mandato dell'ente, la tecnostuttura camerale procede a implementare il processo programmatorio. In particolare, il Segretario Generale, sentiti i dirigenti e i titolari di **Elevata Qualificazione (E.Q.)**, s'incarica di proporre alla Giunta gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

Con Dirigenti e titolari di E.Q. si procede poi, tra le altre cose, alla verifica della significatività degli obiettivi proposti e all'individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ossia di quelli che presentano implicazioni sulle attività svolte da altri.

Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione – la tecnostuttura entra ovviamente in gioco anche nella fase successiva: i singoli uffici per quanto riguarda la rilevazione delle misure elementari che vanno ad alimentare gli indicatori; i «responsabili» (dirigenti o E.Q.) per quanto riguarda l'asseverazione dei dati (validazione).

Dirigenti e E.Q. sono parte attiva, poi, anche nella successiva fase di valutazione della performance organizzativa, allorché Segretario generale, Dirigenti e E.Q. esaminano (in corso d'anno e al termine di esso), insieme alle strutture di supporto, il livello di performance espressa dagli indicatori e il conseguente grado di raggiungimento degli obiettivi a livello di ente, di area organizzativa o di carattere trasversale.

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi individuali, il Segretario Generale, con l'eventuale supporto dell'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV, attribuisce gli obiettivi ai Dirigenti e questi ultimi, a loro volta, li assegnano ai titolari di Posizioni organizzative.

Gli obiettivi individuali per i Dipendenti sono individuati dai rispettivi Dirigenti con il supporto delle Posizioni organizzative. Tra le strutture di supporto, il controller ha il compito di far procedere concretamente la "macchina" dedicata al processo. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l'aggiornamento del SMVP), si occupa di sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.). In seguito, provvede a verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati. Il controller si confronta, in sede di valutazione intermedia e finale, coi vari responsabili delle performance espresse da obiettivi e indicatori. Infine, è incaricato dell'attività pratica di redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, Piano e Relazione). In pratica, il Controller ha un ruolo operativo essenziale e s'interfaccia con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti nel Ciclo della performance.

Nell'ambito delle strutture di supporto, l'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV svolge una funzione di *external*

auditor per quanto riguarda la gestione e l'evoluzione del Ciclo della performance. Avvalendosi di una struttura interna dedicata (che spesso coincide con la figura del Controller), l'Organismo opera soprattutto sul piano della supervisione metodologica; tra i suoi principali compiti, infatti, rientra il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'ente e la verifica della correttezza dei processi di misurazione e valutazione messi in atto (con particolare riferimento alla differenziazione dei giudizi e all'utilizzo dei premi).

A livello di obiettivi individuali, l'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV propone alla Giunta quelli da assegnare al Segretario Generale e supporta quest'ultimo nell'individuare gli obiettivi dei Dirigenti. Entra altresì in campo nel supportare la successiva valutazione dell'uno e degli altri, secondo quanto previsto nella Metodologia di Valutazione.

Infine, gli organi di indirizzo politico sono i soggetti che forniscono l'input all'intero processo e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Il Consiglio approva, infatti, il Programma pluriennale e la Relazione previsionale e programmatica, mentre alla Giunta è demandata l'approvazione dei documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di Ciclo della performance (Piano oggi contenuto nel PIAO e Relazione); altresì, la Giunta viene chiamata in causa in sede di valutazione (in itinere o conclusiva) della performance organizzativa dell'ente affinché possa apprezzarne il grado di coerenza rispetto agli input e ai desiderata iniziali.

Per quanto concerne la definizione degli obiettivi individuali, spetta alla Giunta assegnare gli obiettivi al Segretario generale e valutarne in seguito il raggiungimento, previo confronto con l'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV.

3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La misurazione e valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo, che culmina nella determinazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa. Per questo, si può dire che la misurazione e valutazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito del Ciclo di Gestione della performance come fase intermedia tra quella di pianificazione/programmazione e quella successiva di rendicontazione.

La performance organizzativa della Camera di commercio di Piacenza è articolata su due livelli:

- la performance complessiva, ovvero la realizzazione degli obiettivi dell'ente nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento;
- la performance di singole articolazioni dell'Ente (Aree, Settori, Unità Organizzative), riferite al contributo che ciascun ambito di responsabilità fornisce alla performance complessiva dell'Ente.

La performance organizzativa viene misurata, oltre che dagli obiettivi contenuti nel Piano della Performance, anche da quelli contenuti nel Piano Triennale di Prevenzione della corruzione e Trasparenza, nell'ambito dei quali viene altresì monitorato il costante rispetto degli standard di servizio. I due Piani sono quindi sempre integrati ed sono confluiti nelle rispettive sezioni del Piano Integrato di Attività ed Organizzazione dell'Ente.

In entrambi i casi, in sede di 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 articolazioni (nel secondo). La misurazione della performance della singola Area e/o struttura rappresenta altresì il collegamento fondamentale per ancorare la misurazione della performance organizzativa a quella individuale.

In sede di successiva valutazione, oltre a considerare gli indicatori composti di cui sopra, vengono analizzate e prese in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo, che possono essere apportate dai referenti delle strutture coinvolte in questa fase del processo (Segretario Generale, Dirigenti, ecc.). Vengono perciò messe a fuoco: 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.

La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento della CCIAA, esprimendolo su una base predefinita in base alle seguenti opzioni valutative:

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

3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

Nell'impostare il proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance, la CCIAA di Piacenza ha adottato un approccio metodologico fondato sull'applicazione e declinazione nel proprio contesto organizzativo della Metodologia Balanced scorecard.

In relazione a tale scelta nella Mappa Strategica della Camera di commercio di Piacenza sono identificate quattro principali prospettive:

Utenti	orientata a misurare il grado di soddisfazione delle imprese ed in generale di tutti gli stakeholders. Essa misura la capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti e di soddisfarli
Processi interni	volta ad individuare il grado di efficienza e di efficacia con il quale l'Ente gestisce e controlla i processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti ed alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici. La gestione efficace di tale prospettiva può favorire, in una Pubblica Amministrazione in cui i processi interni sono spesso un ostacolo alla flessibilità organizzativa, il miglioramento nell'erogazione dei servizi agli stakeholders di riferimento
Crescita e apprendimento	tesa a favorire lo sviluppo globale dell'organizzazione in termini di capacità e competenze del personale, motivazione e responsabilizzazione e potenziamento delle strutture tecniche e tecnologiche di supporto
Economico-finanziaria	orientata a monitorare gli aspetti economico-finanziari al fine di perseguire politiche di ottimizzazione delle risorse e di contenimento dei costi in relazione al mantenimento di uno standard elevato dei servizi forniti

La metodologia garantisce:

multidimensionalità	fornisce una visione "bilanciata" delle diverse componenti della gestione dell'ente, superando di fatto la centralità dell'aspetto economico finanziario che assume invece la funzione di input per la realizzazione delle strategie. Può essere definita come un "sistema coerente di misurazione e controllo integrato".
interconnessione	consente di rilevare un collegamento diretto tra la strategia e la gestione operativa
integrazione	capacità di integrarsi e di favorire una funzione di "collante" in chiave strategica con i principali strumenti gestionali presenti all'interno dell'organizzazione
condivisione degli obiettivi	Mission e Vision, e Strategia (BSC) richiedono un'alta condivisione della metodologia con tutte le articolazioni dell'Ente, poiché l'attuazione della strategia fa riferimento a obiettivi che per la loro natura e realizzazione coinvolgono normalmente più strutture
responsabilizzazione	tramite il cascading e l'individuazione dei soggetti cui sono assegnati gli obiettivi, sia i Dirigenti che il personale delle strutture sono responsabilizzati verso il raggiungimento degli obiettivi strategici tramite il raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati

Il processo di implementazione della Balanced Scorecard parte dalla definizione delle linee strategiche, coerenti con la Mission dell'Ente, da intraprendere nel medio-lungo periodo, per poi procedere ad individuare, per ciascuna di esse gli obiettivi strategici ed i correlati obiettivi operativi, in relazione ai bisogni delle aziende e degli altri stakeholders di riferimento. In funzione degli obiettivi si definiscono le attività da svolgere, l'attribuzione di risorse (input), l'effettuazione di processi e l'ottenimento di un output (c.d. piano delle attività). Il concetto di attività è molto ampio e applicato alla realtà camerale si traduce in programmi strategici e piani o progetti operativi che porteranno all'ottenimento di determinati risultati specifici in grado di produrre, nel medio lungo termine, un effetto misurabile (outcome) sulla collettività di riferimento (c.d. impatto).

3.1.1 Ulteriori metodologie a supporto del sistema di misurazione

a) Customer satisfaction

Le recenti modifiche normative hanno rafforzato il principio della partecipazione degli utenti al processo di misurazione della performance organizzativa, richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di sviluppare adeguate forme di partecipazione. Ne deriva quindi la necessità di realizzare indagini

adeguate e costanti nel tempo per sondare la percezione degli utenti dei servizi, attraverso indagini di customer satisfaction. Le rilevazioni devono essere strutturate in relazione all'obiettivo conoscitivo e alla tipologia di indicatori che si intendono desumere; per questo motivo deve essere individuato in modo mirato il questionario da somministrare, il canale da utilizzare, il target di utenti da raggiungere. Ad oggi viene effettuata una rilevazione, mediante indicatori di qualità, relativa alla chiarezza e completezza dei contenuti informativi pubblicati sul sito internet camerale; è in previsione la realizzazione di ulteriori forme di Customer satisfaction per raccogliere informazioni sul gradimento dei servizi da utilizzare per evidenziare eventuali aree di miglioramento.

b) Benchmarking – il sistema “PARETO”

Pareto è un set di indicatori per il benchmarking, pensato come supporto per i processi di pianificazione e controllo delle CCIAA, al fine di favorire la rilevazione delle dinamiche gestionali (costi, volumi di attività, massa critica e qualità dei servizi), la comprensione del loro posizionamento rispetto a diverse dimensioni di performance, l'individuazione di aree di ottimizzazione e di razionalizzazione e, quindi, di elementi utili a comporre il quadro della pianificazione strategica, operativa ed economico-finanziaria. In Pareto sono presenti oltre 200 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 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). La Camera di commercio di Piacenza ritiene che il benchmarking rappresenti uno strumento che, mediante il confronto con altre realtà aventi le stesse caratteristiche, consenta acquisire modalità e tecniche gestionali maggiormente efficaci ed efficienti, misurare e valutare le performance raggiunte e guidare il processo di definizione della strategie, delle azioni e delle prassi operative.

c) “KRONOS” – sistema di contabilizzazione dei processi camerali

Il sistema di contabilizzazione dei processi “Kronos” è utile a quantificare l'assorbimento di costi e personale (in termini di FTE) sulla base di una Mappa comune e standardizzata per tutte le CCIAA, configurandosi quindi come un vero sistema di contabilità analitica per processi. 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.

La metodologia sviluppata da Unioncamere, si caratterizza per:

- completezza, in quanto è una rilevazione su dati consolidati, che riguarda tutte le CCIAA e le relative Aziende speciali;
- omogeneità, garantita dalla comune Mappa dei processi;
- certificazione dei dati, dal momento che la rilevazione avviene in quadratura con i bilanci (la rilevazione viene, infatti, effettuata a seguito dell'approvazione dei bilanci camerali, nel secondo semestre dell'anno).

d) Sistema informativo integrato per le CCIAA

Unioncamere, in assolvimento della sua funzione di servizio quale ente associativo delle CCIAA, mette a loro disposizione un Sistema informativo integrato che raccoglie in un contenitore unico e organico una serie di piattaforme preesistenti per gestire le rilevazioni a livello di sistema, valorizzando il patrimonio informativo in chiave di pianificazione e capitalizza le informazioni disponibili per alimentare un ambiente nel quale fosse possibile gestire efficacemente gli adempimenti connessi al ciclo della performance e, più in generale, alla programmazione delle Camere. Si tratta di un sistema web based che, oltre a fondere in un'unica piattaforma i preesistenti applicativi Kronos e Pareto, si compone di un terzo elemento – “Integra” – che consente la gestione del ciclo della performance e la produzione integrata dei principali documenti di pianificazione e rendicontazione: RPP, Preventivo economico (comprensivo del Piano degli indicatori e dei risultati attesi), Piano della performance/Piao, Relazione sulla performance, Relazione sulla gestione e sui risultati. A partire dal 2017, è confluito nel Sistema informativo integrato anche il cd “Osservatorio camerale”, che rappresenta uno storico strumento di monitoraggio attraverso cui l'Unioncamere realizza indagini on-line sulla struttura, l'organizzazione e le attività di servizio della rete camerale. Il Sistema informativo integrato si configura, quindi, come un vero e proprio hub informativo all'interno del quale le CCIAA inseriscono i dati (data entry), visualizzano/scaricano indicatori e informazioni rielaborate e possono accedere a ulteriori funzionalità di supporto per le loro attività di performance management.

3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

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

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

OBIETTIVI STRATEGICI, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli assi prioritari d'intervento stabiliti dagli organi di indirizzo politico dell'ente.

OBIETTIVI OPERATIVI, che declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività delle amministrazioni.

INDICATORI → Sono parametri, di carattere fondamentalmente quantitativo, che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi. Gli indicatori sono collegati agli obiettivi e vanno in relazione a questi ultimi. Le dimensioni della performance descritta dagli indicatori sono le seguenti:

- *Stato delle risorse (input)* → 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.);
- *Attività/risultato (output)* → forniscono elementi conoscitivi circa l'ammontare dei prodotti/servizi erogati in termini quantitativi (es.: n. pratiche, certificati, ore di formazione, voucher concessi, ecc.) ovvero in termini di completamento di una determinata attività che viene reputata strategica da parte dell'Ente (es.: realizzazione o completamento di una certa azione in una certa data);
- *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 (outcome)* → ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder.

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).

COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI.

Il raggiungimento degli obiettivi strategici è espresso per il 40% dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti e per il 60% dall'andamento degli indicatori che lo riguardano specificamente; negli obiettivi strategici sono compresi anche gli obiettivi comuni di sistema, il cui raggiungimento è espresso dal 100% dall'andamento dei relativi indicatori.

Di seguito si riportano i **margini di tolleranza** entro i quali gli obiettivi/indicatori possono essere considerati come "raggiunti" (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target):

- per gli obiettivi strategici: + - 15%;
- per li obiettivi operativi: + - 10%;
- per gli indicatori: + - 10%.

Sono altresì definite le **soglie critiche** sotto alle quali gli obiettivi/indicatori sono considerati come assolutamente non raggiunti:

- per gli obiettivi strategici: 60%
- per li obiettivi operativi: 70%
- per gli indicatori: 70%.

3.2.1 Criteri di definizione delle risorse economiche associate agli obiettivi.

Gli obiettivi strategici sono individuati nella Relazione Previsionale e Programmatica e trasfusi nel Piano degli Indicatori e Risultati Attesi, classificandoli in base alle Missioni definite con la Circolare MISE n. 148123 del 12.09.2013, d'intesa con il MEF e con la successiva Circolare MISE n. 87080 del 09.06.2015. Le missioni sono ricondotte alle funzioni istituzionali di cui al DPR 254/2005 come di seguito esposto:

- **Missione 011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”** nella quale confluisce la funzione D “Studio, formazione, informazione e promozione economica” con esclusione della parte relativa all’attività di sostegno all’internazionalizzazione delle imprese;
- **Missione 012 – “Regolazione dei Mercati”** nella quale confluisce la funzione C “Anagrafe e servizi di regolazione dei mercati. In particolare tale funzione è imputata per la parte relativa all’anagrafe alla classificazione “Servizi generali delle Pubbliche amministrazioni – servizi generali”, mentre per la parte relativa ai servizi di regolazione dei mercati alla classificazione “Affari economici – Affari generali economici commerciali e del lavoro”;
- **Missione 016 – “Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo”** nella quale confluisce la parte di attività della funzione D, come sopra specificata, relativa al sostegno all’internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy;
- **Missione 032 – “Servizi Istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”** nella quale confluiscono le funzioni A e B;
- **Missione 033 – “Fondi da ripartire”** nella quale trovano collocazione le risorse che in sede di previsione non sono riconducibili a specifiche missioni.

Le risorse economiche - costituite dagli oneri per personale, funzionamento, interventi economici, ammortamenti e investimenti - sono associate a ciascun programma/divisione/gruppo cui fanno capo gli obiettivi strategici.

3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa

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

La misurazione riguarda momenti e livelli diversi e prevede l’utilizzo di una specifica reportistica. La misurazione realizzata in periodi intermedi dell’esercizio è definita “monitoraggio”. La previsione di un monitoraggio intermedio è fondamentale per il ciclo della performance della Camera di commercio. Esso consente di verificare se e in che modo l’ente è orientato verso il conseguimento della performance attesa.

La Camera di commercio di Piacenza, tramite il controller, effettua il monitoraggio della performance organizzativa al 30 giugno, 30 settembre e al 31 dicembre di ogni anno al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse strutture, da collaboratori indicati dal Dirigente (i cosiddetti “Responsabili della rilevazione”). La validazione dei dati è, invece, competenza del Dirigente o della E.Q, i quali possono facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.

Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di apposite Schede di monitoraggio, ad oggi su fogli elettronici, prevedendo l’utilizzo, qualora implementato e testato, del format del Sistema informativo Integra.

Il controller, sulla base dei dati validati dai Dirigenti, collaziona le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora dei report semestrali volti ad assicurare un’immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi. Il controller predispone due tipologie di report:

- un **Report di ente**, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso, destinato alla Giunta e al Segretario generale;
- i **Report delle singole strutture**, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle articolazioni dell'Ente.

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

La performance relativa agli obiettivi è determinata:

- per quelli strategici, per il 40% dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti e per il 60% dall'andamento degli indicatori che lo riguardano specificamente;
- per quelli operativi, come media ponderata, delle performance degli indicatori ad essi associati.

3.4 Valutazione della performance organizzativa

La valutazione consiste nell'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 ad un valore di riferimento (target) e individua le eventuali azioni di miglioramento. Con la valutazione, infatti, si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione e si attribuisce loro un significato, esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di performance conseguiti e programmati. Ciò permette di attivare in modo tempestivo gli eventuali interventi correttivi che si rendessero necessari, attivando perciò un processo di feedback che garantisca il buon funzionamento del Ciclo della performance.

Le fasi di misurazione e valutazione della performance sono tra loro distinte ma collegate. Infatti le attività inerenti alle due fasi si presentano come strettamente integrate rispetto a quelle che le precedono o le seguono. In particolare, si integrano:

- a valle, consentendo di alimentare i documenti previsti per la rendicontazione nei confronti degli stakeholder e, per via delle prassi e delle prescrizioni normative in materia di trasparenza, consentono, in ultima analisi, di esercitare il controllo sociale sulle performance della CCIAA, sulla loro coerenza e sulla loro rispondenza alle aspettative;
- a monte, con la fase di pianificazione in termini di verifica e/o allineamento delle azioni/attività programmate ed in esecuzione.

Grazie alla misurazione e valutazione della performance è possibile, infatti, acquisire un feedback di duplice natura a seconda che si guardi al livello strategico o a quello operativo:

- un primo feedback è tipicamente operativo, nel senso che riguarda la verifica circa la corretta esecuzione della strategia ossia, in pratica, l'allineamento delle risorse e dei processi con quanto formulato a livello strategico;
- il secondo feedback è di carattere più propriamente strategico e permette di comprendere in che modo viene perseguita la strategia. Se quest'ultima è portata avanti correttamente, ma i risultati conseguiti non sono all'altezza di quelli attesi, allora probabilmente c'è qualcosa che "non va" nelle assunzioni fatte alla base della strategia stessa oppure è mutato il contesto nel quale l'organizzazione si trova a operare. Occorre, quindi, in qualche modo ripensare la strategia per correggere opportunamente la rotta.

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

In esito alla valutazione del monitoraggio intermedio, può rendersi necessaria la ridefinizione di alcuni obiettivi annuali attraverso la modifica di quelli esistenti ovvero l'introduzione di nuovi. Qualora si rendessero necessari tali interventi correttivi, le proposte di variazione devono essere preventivamente sottoposte all'OIV per la successiva approvazione della Giunta. Le modifiche apportate saranno opportunamente esposte nel Piano della Performance/PIAO (aggiornamento) al fine di garantirne la tracciabilità.

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

La misurazione della performance organizzativa rappresenta un input fondamentale per la successiva valutazione, ossia una base sulla quale il valutatore può costruire il proprio giudizio di sintesi.

La valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi e alla soddisfazione delle attese dei portatori d'interesse.

La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- dall'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV., cui compete la misurazione e valutazione della performance dell'Ente nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale del Segretario Generale;
- dalla Dirigenza dell'Ente
- dagli utenti finali, che concorrono alla valutazione della performance organizzativa, in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'Amministrazione.

La valutazione della performance organizzativa della Camera di commercio di Piacenza, previo confronto con gli uffici preposti al presidio interno del Ciclo della performance (controller), si concretizza:

- a) nella valutazione della performance complessiva dell'ente da parte dell'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV, tenendo conto del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, articolati in base ai diversi ambiti strategici cui essi afferiscono, eventualmente "ponderato" in base al peso preventivamente attribuito in fase di pianificazione;
- b) nella valutazione della performance delle aree dirigenziali da parte della Giunta camerale con il supporto dell'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV, tenendo conto di un indicatore sintetico costruito come media, eventualmente ponderata, del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati a ogni singola area che concorrono al conseguimento degli obiettivi strategici di Ente.

La valutazione attraverso i sopra citati indicatori sintetici viene integrata con l'analisi di altri elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto ovvero grazie a specifiche informazioni aggiuntive fornite dai Dirigenti, quali ad esempio:

- cause di eventuali scostamenti tra i risultati ottenuti e quelli programmati;
- ove disponibili e/o significativi, trend storici o analisi comparative (benchmarking) con altri enti di dimensioni e caratteristiche analoghe;
- informazioni integrative di carattere economico-finanziario;
- fattori esogeni intervenuti nel corso dell'anno utili a contestualizzare i risultati ottenuti;
- altre informazioni rilevanti sull'amministrazione utili a interpretare i risultati ottenuti.

La considerazione congiunta dei risultati e di tutti gli elementi quali-quantitativi sopra esposti consente al valutatore di formulare e motivare un giudizio discrezionale sull'andamento dell'amministrazione esprimibile adottando le seguenti opzioni valutative:

Insufficiente	→Performance non adeguata
Sufficiente	→Performance adeguata
Buono	→Performance più che adeguata
Ottimo	→Performance eccellente (in termini di sperimentazione, innovazione positiva, ecc.)

La valutazione della performance complessiva è espressa dall'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV nel Report di valutazione e controllo strategico dallo stesso elaborato e inviato alla Giunta camerale.

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

L'art. 9 del D. Lgs. 150/2009 (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, c.d. "Brunetta"), nella sua versione attuale, stabilisce 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 .. 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 misurazione e la valutazione svolta dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono ...collegate:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi."

La performance individuale è l'insieme dei risultati conseguiti dal dipendente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della missione istituzionale della Camera di commercio. Essa viene indirizzata rispetto alle seguenti fattispecie:

- Segretario generale;
- Dirigenti;
- P.O. oggi Incaricati di Elevata Qualificazione (E.Q.);
- Dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche.

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

- risultati;
- comportamenti agiti e competenze.

La valutazione dei **risultati** avviene su un insieme selezionato di obiettivi contenuti nel Piano della performance, da selezionare tra quelli di maggiore rilevanza in riferimento alle attività svolte dall'ente.

L'incidenza della componente "Risultati" (e per converso di quella "Comportamenti e competenze") è differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale. Per i dipendenti con inquadramento professionale più elevato assume maggior rilievo il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, mentre per il personale inquadrato nelle categorie meno elevate assumono maggiore rilievo i comportamenti agiti intesi quale espressione dell'apporto al conseguimento dei risultati, come schematizzato nella tabella sottostante.

	RISULTATI			COMPORAMENTI E COMPETENZE	
	Performance di ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali		
Segretario generale	50%	0%	30%	20%	100%
Dirigenti	15%	45%	20%	20%	100%
PO	10%	30%	20%	40%	100%
Personale	5%	25%	0%	70%	100%

Qualora il Segretario Generale rivesta altresì il ruolo di dirigente di Area, lo stesso sarà valutato separatamente per il ruolo di Segretario Generale e di Dirigente sulla base dello schema sopra indicato. In tal caso il ruolo di Segretario Generale pesa per il 60% e quello di Dirigente di Area il 40%.

Qualora al personale (non dirigenziale né titolare di incarico di E.Q.) siano attribuiti uno o più obiettivi individuali, la percentuale dei risultati di questi ultimi viene rideterminata nel 10% mentre quello di performance di ambito organizzativo viene ridotta al 15%.

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

4.1 Requisiti e principi

Attraverso l'implementazione del Sistema di Misurazione della performance individuale si intende evidenziare l'apporto del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'organizzazione, chiarendo, a ciascuno, le aspettative in termini di risultati e comportamenti finalizzati anche allo sviluppo di capacità professionali e manageriali, premiando la performance realizzata con sistemi incentivanti e contribuendo, in tal modo, a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole al perseguimento delle finalità dell'Ente.

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

- predeterminazione degli obiettivi: gli obiettivi sono individuati attraverso un processo di confronto con tutti i soggetti coinvolti;
- motivazione del giudizio: attraverso l'utilizzo di schede esplicative del giudizio espresso;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- partecipazione al processo da parte del valutato: mediante il monitoraggio in corso d'anno e conseguente segnalazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

Nel seguito vengono descritti i criteri, i fattori e i driver impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale (dirigenti, titolari di posizione organizzativa, altri dipendenti) da parte della Camera di commercio di Piacenza. Particolare rilievo assume l'integrazione del Piano della Performance con il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, trasfusi nel PIAO, che si concretizza in obiettivi operativi di prevenzione della corruzione e di perseguimento degli standard deiservizi e della trasparenza.

Fattori di valutazione	Dirigenti	E.Q.	Dipendenti
Capacità di valutazione dei collaboratori capacità dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi degli stessi			
Capacità direzionale capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate			
Capacità di responsabilizzazione capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità			
Leadership capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente			

Innovatività capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale			
Analisi e problem solving capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive			
Capacità relazionali e di networking capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale			
Trasparenza e prevenzione della corruzione grado di partecipazione al processo di gestione del rischio e di diffusione della cultura della legalità nell'ente			
Cooperazione e team working capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente			
Orientamento all'utenza capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio			
Comunicazione capacità di porre in essere una comunicazione tempestiva, efficace (chiara, sintetica ma comprensibile), multicanale (telefono, mail, messaggi whatsapp, meet/zoom o altre piattaforme) individuando di volta in volta quelle più funzionali al rapido raggiungimento dell'obiettivo, tenuto conto dei diversi piani di ufficialità della comunicazione			
Autonomia operativa capacità di assolvere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato			
Efficienza capacità di eseguire i compiti assegnati in termini di affidabilità, tempestività, precisione, accuratezza, completezza, qualità			
Flessibilità capacità di modulare il proprio ruolo in funzione delle necessità e contingenze, adattamento ai mutamenti operativi e organizzativi, disponibilità a svolgere compiti nuovi e a sostituire i colleghi, propensione all'utilizzo di nuove tecnologie e procedure di lavoro			
Livello di responsabilità assunta , propositività e proattività nei confronti della Dirigenza/E.Q. (Area dei Funzionari senza incarico di E.Q.) capacità di assumere le responsabilità collegate al proprio ruolo (Area degli Istruttori)			
Competenze tecniche , in relazione alle mansioni svolte (Area degli Operatori esperti)			
Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza contributo lavorativo apportato alla performance organizzativa in termini di qualità, determinato dalla somma degli elementi, compresi tra quelli sopra elencati, che caratterizzano la capacità del singolo di mettersi in gioco e al servizio del gruppo in vista del raggiungimento degli obiettivi assegnati all'articolazione organizzativa di appartenenza			

LEGENDA:



ATTINENZA ALTA



Camera di Commercio
Piacenza



Camera di Commercio
Piacenza



ATTINENZA MEDIA



ATTINENZA BASSA

VUOTO

ATTINENZA TRASCURABILE

Ognuno dei fattori individuati, previa eventuale associazione di sub-fattori che contribuiscono a meglio circostanziarli, è oggetto di specifica valutazione secondo le logiche della Metodologia di Valutazione. A ognuno dei fattori/sub-fattori viene assegnato un giudizio di carattere qualitativo che consente di arrivare a un punteggio sintetico dal punto di vista quantitativo.

Per quanto riguarda i comportamenti, una volta selezionati i fattori di valutazione (e relativi sub-fattori), la valutazione effettuata restituisce un punteggio sintetico in base a una media ponderata dei pesi attribuiti ai singoli fattori individuati nelle schede di riferimento.

Con particolare riferimento alla valutazione dei comportamenti dei dipendenti, tra tutti i fattori individuati che potranno essere usati per varie finalità (anche al di là del ciclo della performance, come ad es. le ex progressioni orizzontali), sono annualmente “spuntati” quelli che servono specificamente per la valutazione della produttività annua (entrando, quindi, nella quantificazione della cd «Qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa»). In coerenza con quanto disposto dal vigente Contratto decentrato dell’Ente, l’incentivazione della performance, organizzativa ed individuale, intende quindi rispondere ai seguenti criteri generali:

- assicurare un costante legame tra gli obiettivi programmatici che impegnano la struttura ed il coinvolgimento su di essi del singolo dipendente;
- rendere, pertanto, i dipendenti consapevoli della propria valutazione professionale in modo da consentire un migliore orientamento verso gli obiettivi prioritari dell'ente e fornire un'opportunità di crescita individuale;
- costituire la base per i percorsi di sviluppo professionale ed economico che risponda ai requisiti di equità, meritocrazia, trasparenza;
- stimolare un continuo miglioramento delle prestazioni individuali;
- promuovere un continuo riscontro "valutatore-valutato" in ordine al rapporto fra prestazione/apporto richiesti e prestazione/apporto resi;
- evidenziare eventuali esigenze formative di supporto o d'integrazione della competenza professionale;
- migliorare il livello generale di comunicazione interna;
- rappresentare occasione e stimolo per riflessioni e proposte relative ai piani formativi del personale.

4.3 Modalità di valutazione della performance individuale

Le principali fasi della valutazione della performance individuale sono le seguenti:

- assegnazione degli obiettivi;
- raccolta dei dati per la valutazione e monitoraggio in itinere;
- valutazione degli obiettivi e dei comportamenti;
- comunicazione delle valutazioni;
- individuazione delle azioni di miglioramento.

Assegnazione degli obiettivi → La Giunta approva entro il 31 gennaio, in coerenza con gli atti di programmazione dell’Ente, il Piano della Performance contenuto nel PIAO che declina gli obiettivi strategici, già contenuti nel P.I.R.A., in obiettivi operativi; assegna gli obiettivi individuali ai Dirigenti ed individua gli obiettivi del personale incaricato di Posizione Organizzativa, nonché quelli delle strutture.

A seguire, ogni Dirigente assegna, entro il 28 febbraio, gli obiettivi alle P.O. e, attraverso il loro supporto, a tutti i dipendenti della propria Area. Questa prima fase si realizza attraverso colloqui individuali o di gruppo o attraverso distribuzione/consegna delle “Schede obiettivo” che riportano gli obiettivi assegnati.

Monitoraggio in corso d'anno e raccolta dei dati per la valutazione → il Segretario generale, con il supporto dei controller e con la supervisione dell'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi nel corso dell'anno mediante incontri collettivi e individuali con i Dirigenti. Questi ultimi, a loro volta, effettuano colloqui con le E.Q. (ed eventualmente sessioni di lavoro collettive con i dipendenti dell'Area di competenza) allo scopo di verificare l'andamento degli obiettivi assegnati, modificare alcuni obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e ri-orientare i comportamenti.

Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti → Al termine dell'esercizio, i controller provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi definiti con il Piano della Performance/PIAO, attingendo alle risultanze del monitoraggio della performance organizzativa e integrandole, laddove necessario, per ciò che riguarda gli obiettivi specifici attribuiti ai diversi soggetti.

In tal modo, è possibile alimentare con i dati consuntivi la componente "Risultati" delle Schede di valutazione, mentre la valutazione della componente "Comportamenti" è frutto di osservazioni dirette.

La valutazione complessiva, di norma entro il mese di maggio, viene perciò effettuata:

- nei confronti del Segretario da parte della Giunta su proposta dell'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV ;
- nei confronti dei Dirigenti da parte del Segretario generale, con l'ausilio dell'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV;
- nei confronti delle E.Q. e del restante personale da parte dei Dirigenti responsabili dell'area di competenza, previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario generale.

Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento → Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate dai soggetti valutatori, generalmente tramite colloqui nell'ambito dei quali sono consegnate le schede e fornite indicazioni utili per migliorare le professionalità dei rispettivi soggetti valutati, individuando punti di forza/ debolezza, eventuali interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per un piano di formazione individuale.

4.4 Procedure di conciliazione

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 nel termine di 5 giorni dalla ricezione della stessa, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutatore entro 10 giorni 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 sostituisce la precedente.

In alternativa, resta salva la facoltà per il dipendente di presentare opposizione secondo la procedura di cui all'art. 410 del c.p.c., vale a dire presso la Direzione provinciale del lavoro.



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'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV e con il supporto del controller provvede a verificare la necessità di aggiornare il SMVP alla luce delle eventuali variazioni intervenute nel contesto interno ed esterno. Qualora quest'ultimo non presenti novità sostanziali e tali da indurre l'esigenza di rimettere mano al Sistema, l'ente esplicita tale circostanza, attraverso una Delibera di Giunta, con la quale si conferma il Sistema già vigente. Tale atto sarà adottato entro il 31 dicembre e, comunque, non oltre l'approvazione del Piano della performance contenuto nel PIAO e relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione.



6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO

Ai fini della gestione delle attività operative di pianificazione, rilevazione, validazione, misurazione e valutazione degli obiettivi/indicatori, la CCIAA di Piacenza si avvale parzialmente della piattaforma denominata «SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO PER LE CCIAA» messo a disposizione di Unioncamere nazionale.

Si tratta di un applicativo complesso, articolato secondo diverse sezioni nelle quali le CCIAA possono, tra le altre cose, provvedere all'alimentazione di alcune rilevazioni nell'ambito del sistema camerale e consultare indicatori afferenti alle diverse dimensioni della performance camerale e per i quali è possibile 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:

- 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; mappa strategica.
- 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 della performance; Relazione sulla performance; Relazione sulla gestione e sui risultati (che racchiude in un unico "template" di documento le informazioni previste dal D.P.R. 254/2005, dal D.M. 27/03/2013 e dal D.P.C.M. 18 settembre 2012).
- MONITOR, per il monitoraggio degli obiettivi e degli indicatori a 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).
- 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.

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

Il presente sistema si integra nel **sistema di programmazione** della Camera di Commercio di Piacenza che si esplicita nei seguenti documenti, previsti dal DPR 254/2005 nonché dalle successive norme in tema di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili pubblici (d.lgs. 91/2011, d.p.c.m. 18.09.2012, d.p.c.m. 12.12.2012, d.m. 27.03.2013, circolare MISE prot. n. 148123/12.09.2013):

- Programma Pluriennale
- Relazione Previsionale e Programmatica
- Budget economico pluriennale
- Preventivo economico annuale corredato dalla corrispondente relazione
- Budget economico annuale
- Prospetto delle previsioni di entrata e di spesa articolato per missioni e programmi, redatto secondo il principio di cassa
- Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio articolato su base triennale
- Budget direzionale.

La Camera di commercio ha elaborato il presente sistema di misurazione e valutazione in modo che sia coordinato e raccordato con i sistemi di programmazione e controllo (strategico e di gestione) già esistenti e previsti dall'attuale Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio di cui al DPR 02/11/2005 n. 254. Tale Regolamento, con riferimento al controllo strategico, prevede che la Giunta si avvalga di un apposito organo di valutazione strategica che analizzi il funzionamento dell'Ente utilizzando appositi indicatori e redigendo relazioni periodiche annuali al Presidente utilizzando allo scopo anche le informazioni fornite dalla struttura incaricata del controllo di gestione. Tale struttura riferisce, nell'ambito delle sue competenze, al Segretario Generale e supporta l'organo di valutazione strategica nell'attività di valutazione dei dirigenti (art. 36).

La valutazione ed il controllo strategico, ai sensi dell'art. 28, utilizzano per le proprie finalità i sistemi automatizzati e le procedure manuali con riferimento a:

- Sistemi e procedure relative alle rendicontazioni contabili per funzioni e aree organizzative
- Sistemi e procedure relativi alla gestione del personale (di tipo economico-finanziario, e di attività – presenze, assenze, attribuzione a centro di responsabilità)
- Sistemi e procedure relativi al fabbisogno e al dimensionamento del personale
- Sistemi e procedure di rilevazione quantitativa e qualitativa delle unità di misurazione dei servizi e delle attività svolti dalla Camera
- Sistemi e procedure relativi alla analisi delle spese di funzionamento (personale, beni e servizi)
- Sistemi e procedure di contabilità analitica.

La Camera continuerà a lavorare nei prossimi anni per una maggiore integrazione del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa con i sistemi di controllo dell'Ente.



LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Art. 1 - Finalità

Il sistema di valutazione della performance individuale è strettamente correlato alla misurazione e valutazione della performance organizzativa ed ha lo scopo di verificare, valutare e premiare periodicamente – di norma annualmente – le prestazioni, il livello di coinvolgimento e gli altri comportamenti organizzativi del personale nell'ambito del proprio ruolo e degli obiettivi e dei compiti assegnati.

Art. 2 - Connessione tra la misurazione e valutazione della performance organizzativa e performance individuale.

1. La misurazione e valutazione della performance di ente è determinata dal grado di raggiungimento degli obiettivi strategici espressa per il 60% dall'andamento degli indicatori ad essi direttamente correlati e per il 40% dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti.

2. La misurazione e valutazione della performance degli obiettivi operativi è ottenuta come media ponderata dei risultati degli indicatori ad essi collegati.

3. La determinazione del raggiungimento di obiettivi e indicatori tiene conto dei seguenti margini di tolleranza, intesi quali scostamenti accettabili rispetto ai target predefiniti:

- a. per gli obiettivi strategici + - 15%
- b. per gli obiettivi operativi + - 10%
- c. per gli indicatori + - 10%

4. Le soglie critiche, al di sotto delle quali gli obiettivi/indicatori sono considerati come assolutamente non raggiunti, sono espresse come segue:

- a. per gli obiettivi strategici 60%
- b. per gli obiettivi operativi 70%
- c. per gli indicatori 70%

Art. 3 - Ambiti di misurazione e valutazione della performance del Segretario Generale e della Dirigenza

1. La valutazione della performance del Segretario Generale si basa su:

Fattore	Peso
grado di raggiungimento della performance di Ente	50%
grado di raggiungimento degli obiettivi individuali direttamente assegnati dalla Giunta	30%
comportamenti e competenze agite	20%
TOTALE	100%

Oggetto della valutazione sono quindi i risultati:

- di performance organizzativa dell'Ente nella sua globalità;
- di performance (individuale) legata al grado di conseguimento degli obiettivi individuali assegnati;

2. La valutazione della performance dei Dirigenti si basa su:

Fattore	Peso
grado di raggiungimento della performance di Ente	15%
grado di raggiungimento della performance del proprio ambito organizzativo	45%



grado di raggiungimento degli obiettivi individuali direttamente assegnati dalla Giunta	20%
comportamenti e competenze agite	20%
TOTALE	100%

Oggetto della valutazione sono quindi i risultati:

- di performance organizzativa dell'Ente nella sua globalità;
- di performance organizzativa dell'Area dirigenziale di diretta competenza e responsabilità, determinata dal meta-indicatore sintetico calcolato tenendo conto del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati alle singole articolazioni dell'Area;
- di performance (individuale) legata al grado di conseguimento degli obiettivi individuali assegnati.

Qualora il Segretario Generale rivesta altresì il ruolo di dirigente di Area, lo stesso sarà valutato separatamente per il ruolo di Segretario Generale e di Dirigente sulla base dello schema sopra indicato. In tal caso il ruolo di Segretario Generale pesa per il 60% e quello di Dirigente di Area il 40%.

3. I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti del Segretario Generale e dei Dirigenti sono riconducibili a:

- a. capacità di valutazione dei propri collaboratori, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- b. capacità direzionale, intesa come capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;
- c. capacità di responsabilizzazione, capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;
- d. leadership, ovvero capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente;
- e. innovatività, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
- f. analisi e problem solving, ovvero la capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive;
- g. capacità relazionale e di networking, capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale;
- h. cooperazione e team working, capacità di favorire lo spirito di gruppo;
- i. capacità di comunicare in modo chiaro ed efficace utilizzando di volta in volta il mezzo maggiormente rispondente alle diverse situazioni;
- j. trasparenza e prevenzione della corruzione, ovvero il grado di partecipazione al processo di gestione del rischio e di diffusione della cultura della legalità nell'Ente.

4. La valutazione dei comportamenti del Segretario Generale tiene altresì conto degli esiti della partecipazione al Programma Formativo di aggiornamento permanente.

5. La valutazione complessiva dei comportamenti si esprime secondo la seguente scala di giudizio e valori:

Livelli di valutazione dei fattori	
Descrizione	Pesi
Al di sotto	20% del punteggio massimo assegnabile a ogni fattore
Migliorabile	50% del punteggio massimo assegnabile a ogni fattore
Appena adeguato	60% del punteggio massimo assegnabile a ogni fattore



Adeguato	70% del punteggio massimo assegnabile a ogni fattore
Più che adeguato	85% del punteggio massimo assegnabile a ogni fattore
Eccellente	100% del punteggio massimo assegnabile a ogni fattore

6. Il punteggio totale, deriva:

- a. dalla sommatoria dei punteggi attribuiti sui singoli fattori, così fino ad un punteggio massimo di 20 nascente dalla ponderazione dei diversi fattori considerati nella valutazione dei comportamenti;
- b. dal punteggio sintetico della performance organizzativa;
- c. dal punteggio sintetico relativo al conseguimento degli obiettivi individuali.

Il punteggio conseguito determina il giudizio finale a cui sono associate le percentuali di attribuzione della retribuzione di risultato secondo le sottostanti tabelle.

Punteggio finale	Giudizio		Segretario Generale
Da 0 a 20 punti*	Insufficiente complessiva	valutazione	0% retribuzione di risultato
Da 21 a 40 punti	Sufficiente complessiva	valutazione	30% retribuzione di risultato
Da 41 a 60 punti	Apprezzabile complessiva	valutazione	60% retribuzione di risultato
Da 61 a 80 punti	Buona complessiva	valutazione	80% retribuzione di risultato
Da 81 a 100 punti	Ottima complessiva	valutazione	100% retribuzione di risultato

Punteggio finale	Giudizio		Dirigente
Da 0 a 20 punti*	Insufficiente complessiva	valutazione	0% retribuzione di risultato
Da 21 a 40 punti	Sufficiente complessiva	valutazione	30% retribuzione di risultato
Da 41 a 60 punti	Apprezzabile complessiva	valutazione	60% retribuzione di risultato
Da 61 a 80 punti	Buona complessiva	valutazione	80% retribuzione di risultato
Da 81 a 100 punti	Ottima complessiva	valutazione	100% retribuzione di risultato

*valutazione negativa, ai fini dell'identificazione dell'insufficiente rendimento, ai sensi dell'art. 55-quater, c. 1, lett. f) quinquies, del D.lgs. 165/2001 e dell'art. 3, c. 5 bis, del D.lgs. 150/2009, come modificato dal D.lgs. 74/2017.

Qualora il Segretario Generale rivesta altresì il ruolo di Dirigente d'Area la valutazione viene effettuata per entrambi i ruoli; i relativi punteggi vengono ponderati come segue:

- 60% per il ruolo di Segretario Generale
- 40% per il ruolo di Dirigente.

Il fondo retribuzione di risultato viene ripartito in relazione al punteggio finale.

Art. 4 - Ambiti di misurazione e valutazione della performance del personale con incarico di Elevata Qualificazione (ex P.O.)



1. La valutazione della performance del personale incaricato di Elevata Qualificazione si basa su:

Fattori	Pesi
grado di raggiungimento della performance di ente	10%
grado di raggiungimento della performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità	30%
grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati	20%
comportamenti e competenze agite	40%
TOTALE	100%

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti del personale titolare di incarico di Elevata Qualificazione sono riconducibili a:

- capacità di valutazione dei propri collaboratori, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- capacità di responsabilizzazione, capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;
- cooperazione e team working, intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente
- leadership, ovvero capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente;
- orientamento all'utenza, inteso come capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio
- innovatività, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
- analisi e problem solving, ovvero capacità di individuare possibili soluzioni alle problematiche emergenti;
- capacità direzionale, intesa come capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente e coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;
- capacità di comunicare in modo chiaro ed efficace utilizzando di volta in volta il mezzo maggiormente rispondente alle diverse situazioni;
- trasparenza e prevenzione della corruzione, ovvero grado di partecipazione al processo di gestione del rischio e diffusione della legalità.

2. La valutazione complessiva dei comportamenti si esprime secondo la seguente scala di giudizio e valori:

Livelli di valutazione dei fattori	
Descrizione	Pesi
AI di sotto	20% del punteggio massimo assegnabile a ogni fattore
Migliorabile	50% del punteggio massimo assegnabile a ogni fattore
Appena adeguato	60% del punteggio massimo assegnabile a ogni fattore
Adeguato	70% del punteggio massimo assegnabile a ogni fattore
Più che adeguato	85% del punteggio massimo assegnabile a ogni fattore
Eccellente	100% del punteggio massimo assegnabile a ogni fattore

3. Il punteggio totale, deriva:

- dalla sommatoria dei punteggi attribuiti sui singoli fattori, così fino ad un punteggio massimo di 40 nascente dalla ponderazione dei diversi fattori considerati nella valutazione dei comportamenti;
- dal punteggio sintetico della performance organizzativa;



c. dal punteggio sintetico relativo al conseguimento degli obiettivi individuali.

Il punteggio conseguito determina il giudizio finale a cui sono associate le percentuali di attribuzione della retribuzione di risultato secondo la sottostante tabella:

Punteggio finale	Giudizio		% retribuzione
Da 0 a 20 punti*	Insufficiente complessiva	valutazione	0% retribuzione di posizione
Da 21 a 40 punti	Sufficiente complessiva	valutazione	10% retribuzione di posizione
Da 41 a 60 punti	Apprezzabile complessiva	valutazione	15% retribuzione di posizione
Da 61 a 80 punti	Buona complessiva	valutazione	20% retribuzione di posizione
Da 81 a 100 punti	Ottima complessiva	valutazione	25% retribuzione di posizione

*valutazione negativa, ai fini dell'identificazione dell'insufficiente rendimento, ai sensi dell'art. 55-quater, c. 1, lett. f) quinquies, del D.lgs. 165/2001 e dell'art. 3, c. 5 bis, del D.lgs. 150/2009, come modificato dal D.lgs. 74/2017.

Art. 5 - Ambiti di misurazione e valutazione della performance del personale non dirigente

1. La valutazione delle performance del personale non dirigente né titolare di incarico di Elevata Qualificazione misura le prestazioni ed i risultati (qualitativi e quantitativi) di ciascun lavoratore, tenuto conto della categoria e posizione di lavoro:

Fattori	Pesi
grado di raggiungimento della performance di ente	5%
grado di raggiungimento della performance dell'ambito organizzativo di appartenenza (Settore/Unità Organizzativa)	25%
comportamenti e competenze agite	70%
TOTALE	100%

Qualora al personale (non dirigenziale né titolare di E.Q.) siano attribuiti uno o più obiettivi individuali, il peso dei risultati di questi ultimi viene individuato nel 10% mentre quello di performance di ambito organizzativo viene ridotto al 15%.

2. La valutazione dei comportamenti avviene mediante l'attribuzione di un punteggio per ciascun fattore, ponderato diversamente in relazione alla categoria/posizione di lavoro ricoperta. Il punteggio massimo, derivante dalla somma dei punteggi ponderati attribuiti a ciascun fattore, è pari a 70.

3. I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti del personale non dirigente sono espressi da:

- cooperazione e team working, intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente;
- orientamento all'utenza, inteso come capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio;
- efficienza, ovvero capacità di eseguire i compiti assegnati, intesa in termini di affidabilità, tempestività, completezza, qualità, ecc.;
- autonomia, intesa come capacità di assolvere ai propri compiti senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato;



- e. propensione al cambiamento, flessibilità, capacità di modulare il proprio ruolo in relazione alle esigenze, adattamento ai mutamenti organizzativi e operativi, disponibilità a svolgere compiti nuovi e a sostituire colleghi, propensione all'utilizzo di nuove tecnologie e procedure di lavoro;
- f. capacità di comunicare in modo chiaro ed efficace utilizzando di volta in volta il mezzo maggiormente rispondente alle diverse situazioni;
- g. livello di responsabilità assunta, in relazione al ruolo ricoperto (Area degli Istruttori ed area dei Funzionari);
- h. competenze tecniche in relazione alle mansioni svolte (Area degli Operatori esperti).

4. La valutazione complessiva dei comportamenti si esprime secondo la seguente scala di giudizio e valori:

Livelli di valutazione dei fattori	
Descrizione	Pesi
Al di sotto	20% del punteggio massimo assegnabile a ogni fattore
Migliorabile	50% del punteggio massimo assegnabile a ogni fattore
Appena adeguato	60% del punteggio massimo assegnabile a ogni fattore
Adeguato	70% del punteggio massimo assegnabile a ogni fattore
Più che adeguato	85% del punteggio massimo assegnabile a ogni fattore
Eccellente	100% del punteggio massimo assegnabile a ogni fattore

5. Il punteggio totale, deriva:

- a. dalla sommatoria dei punteggi attribuiti sui singoli fattori, così fino ad un punteggio massimo di 70 nascente dalla ponderazione dei diversi fattori considerati nella valutazione dei comportamenti;
- b. dal punteggio sintetico della performance organizzativa (sia di Ente che di ambito organizzativo di appartenenza);
- c. dal punteggio sintetico relativo al conseguimento degli obiettivi individuali, qualora assegnati.

6. Qualora nel corso dell'anno si verificano casi di mobilità interna ovvero passaggi di categoria, la valutazione avverrà secondo il criterio di prevalenza, ossia avverrà con riferimento al ruolo ricoperto o all'ambito lavorativo di cui il valutato ha fatto parte per il maggior numero di mesi. Qualora non sia applicabile il predetto criterio, occorrerà compilare due distinte schede.

7. La valutazione della performance individuale viene effettuata sul personale in servizio effettivo per un periodo almeno pari al 25% delle giornate lavorative annue, fatti salvi i periodi di congedo di maternità e di paternità.

Art. 6 - Criteri di erogazione degli incentivi economici al personale non dirigente

1. Per la determinazione del premio di produttività teorico attribuibile al personale dipendente vengono applicati i seguenti parametri di calcolo per tenere conto dell'apporto delle diverse categorie:

Area	Parametro di categoria
Area degli Operatori Esperti	100
Area degli Istruttori	125
Area dei Funzionari ed Elevata Qualificazione	150



2. Non viene attribuita la produttività al personale che nell'anno è stato in servizio effettivo per un periodo inferiore al 25% delle giornate lavorative annue.

3. Il valore teorico del premio incentivante deve essere riproporzionato in rapporto al periodo lavorato; anche l'importo previsto per il personale in regime di part-time viene riproporzionato nella percentuale di prestazione lavorativa.

4. L'ente attribuisce il premio di produttività anche al personale assunto con contratto a tempo determinato che abbia prestato servizio effettivo non inferiore a sei mesi nell'anno e che abbia partecipato alla realizzazione degli obiettivi assegnati direttamente o a un gruppo di dipendenti, per un periodo non inferiore al 25% delle giornate lavorative annue, nel rispetto del principio di non discriminazione.

5. L'erogazione del premio di produttività avviene secondo i seguenti criteri:

a) *raggiungimento degli obiettivi trasversali:*

- viene considerato soddisfacente un risultato pari al 60% rispetto al target, al di sotto del quale non si procede alla attribuzione di alcun compenso incentivante;
- per risultati pari o superiori al 60% ma inferiori al 75% è possibile destinare una somma pari al 50% degli importi stanziati per la produttività;
- per risultati pari o superiori al 75% può essere destinata alle predette finalità l'intera somma, nel rispetto delle procedure e degli esiti del sistema di valutazione.

b) *valutazione dei risultati che si articolano in:*

- performance di Ente;
- ambito organizzativo di pertinenza;
- performance obiettivi individuali, qualora assegnati.

c) *valutazione della qualità del contributo alla performance del Settore/Unità Organizzativa.*

La qualità del contributo assicurato alla performance del Settore/Unità Organizzativa di appartenenza viene valutata selezionando alcuni dei fattori comportamentali, tra quelli presenti e valutati sulla scheda, ritenuti maggiormente rispondenti all'esigenza di esplicitare il livello qualitativo dell'apporto del dipendente.

6. Qualora la valutazione ottenuta dal dipendente nella **qualità del contributo alla performance del Settore/Unità Organizzativa** sia:

- inferiore a 15/70 si considera valutazione negativa, ai fini dell'identificazione dell'insufficiente rendimento, ai sensi dell'art. 55-quater, c. 1, lett. f) quinquies, del D.lgs. 165/2001 e dell'art. 3, c. 5 bis, del D.lgs. 150/2009, come modificato dal D.lgs. 74/2017.
- pari o superiore a 15/70 ma inferiore a 35/70, non si procede alla corresponsione di alcun compenso incentivante;
- pari o superiore a 35/70 il compenso viene corrisposto in misura proporzionale alla valutazione.

7. Alla contrattazione decentrata è demandata l'individuazione di una limitata quota di personale al quale potrà essere erogata una maggiorazione del premio individuale, da definire in sede di contrattazione, in misura non inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente.

Art. 7 – Il processo di valutazione

1. La Giunta camerale, con l'adozione del piano della performance, stabilisce gli obiettivi e gli indicatori e relativi target di performance organizzativa per l'anno in corso e attribuisce formalmente gli obiettivi operativi individuali al Segretario Generale e ai Dirigenti.



2. Di norma entro il 28 febbraio, il Segretario Generale e i Dirigenti definiscono quali sono gli obiettivi trasversali legati alla performance organizzativa ed assegnano ai responsabili di incarichi di E.Q. gli obiettivi da conseguire nell'anno tramite apposito colloquio ed impartiscono direttive di massima per il loro raggiungimento. Con le stesse modalità entro il mese di febbraio, i responsabili assegnano al restante personale gli obiettivi, a cui sarà collegata l'attribuzione di salario accessorio. La quantificazione delle risorse da destinare alla produttività avviene con la stipula dell'accordo decentrato coi soggetti sindacali per la ripartizione annuale dei fondi.

3. In corso d'anno – tra aprile e settembre- la Dirigenza effettua verifiche intermedie, al fine di rilevare eventuali anomalie o risultati parzialmente difformi da quanto previsto. La Dirigenza provvede ad informare il Segretario Generale della insorgenza di fattori che non rendono, in tutto o in parte, raggiungibile l'obiettivo assegnato al personale ed intraprende azioni correttive. Qualora si riscontri, altresì, una prestazione negativa o completamente insufficiente da parte di alcuni soggetti coinvolti negli obiettivi, la Dirigenza, anche avvalendosi dei propri funzionari di riferimento, convoca per un colloquio i soggetti interessati al fine di orientare il collaboratore in tempo utile per porre rimedio alla propria prestazione. Il colloquio in questione deve essere formalmente documentato.

4. A consuntivo, e di norma entro la fine del mese di maggio, la valutazione viene effettuata:

- nei confronti del Segretario Generale da parte della Giunta su proposta dell'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV e formalizzata con la consegna al medesimo di apposita scheda firmata dal Presidente;
- nei confronti dei Dirigenti da parte del Segretario Generale, con il supporto dell'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV, e formalizzata con la consegna ai medesimi di apposita scheda firmata dal Segretario Generale;
- nei confronti degli incaricati di E.Q. da parte dei Dirigenti e formalizzata con la consegna ai medesimi di apposita scheda firmata dal Dirigente dell'Area di appartenenza;
- nei confronti del restante personale da parte degli incaricati di E.Q., cui compete la responsabilità di supportare il Dirigente di area nel processo di valutazione della performance individuale del personale affidato, mediante la predisposizione della proposta di valutazione, appositamente sottoscritta, da sottoporre al proprio Dirigente che provvede alla compilazione definitiva della scheda. Nel caso in cui il Dirigente non condivide pienamente la proposta del titolare di E.Q. effettua un confronto con il medesimo, di cui viene tenuta traccia, al fine di far emergere un giudizio motivato. L'ufficio personale fornisce al Dirigente tutti gli elementi utili per poter determinare l'apporto quantitativo del personale agli obiettivi (assenze, contratti a part time, ecc.). La scheda di valutazione definitiva contiene apposita sezione per eventuali note del valutatore ed è firmata dal Dirigente dell'area cui il dipendente appartiene.

5. Una volta compilate le schede di valutazione definitiva, il Segretario Generale convoca la Dirigenza per un esame congiunto, al fine di garantire la necessaria omogeneità degli esiti del processo di valutazione. In tale sede il Segretario Generale assicura che nell'ente la valutazione sia coerente con la metodologia adottata ed in linea con i principi di equità, meritocrazia, selettività e differenziazione.

6. Successivamente la Dirigenza, anche mediante colloqui individuali e/o di gruppo, provvede alla consegna delle schede finali di valutazione ai titolari di E.Q. e, unitamente a questi ultimi, al restante personale. In tale sede vengono altresì illustrate le attese e gli spunti di miglioramento.

7. Il dipendente, ricevuta la scheda finale di valutazione, entro 5 giorni lavorativi può presentare per iscritto richiesta di riesame al valutatore che, entro 10 giorni dal



ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego. E' fatta salva la possibilità di avvalersi del procedimento previsto dall'art. 410 c.p.c.

8. La Giunta, una volta acquisita la validazione della relazione sulla performance da parte dell'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV, dispone con proprio atto, la liquidazione della retribuzione di risultato al Segretario Generale e ai Dirigenti. Il Segretario Generale, a sua volta, dispone con propria determinazione, la liquidazione della retribuzione di risultato ai titolari di posizione organizzativa e del premio di produttività al personale coinvolto negli obiettivi annuali.

Art. 8 – Monitoraggio

La presente metodologia sarà oggetto di periodico monitoraggio al fine di rilevare eventuali criticità e per consentire l'introduzione di modifiche ed integrazioni, nonché per individuare percorsi di graduale sviluppo della stessa da sottoporre all'approvazione della Giunta camerale, previo parere dell'OIV.