



**CAMERA DI COMMERCIO
IRPINIA SANNIO**

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Approvato con Determinazione commissariale n. 82 del 24/10/2023

INDICE

PREMESSA.....	3
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA	4
1.1 Natura dell'Ente	
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti	
1.3 Organizzazione dell'Ente	
2 IL SISTEMA.....	9
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	12
3.1 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target	
3.2 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa	
3.3 Valutazione della performance organizzativa	
3.4 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa	
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	16
4.1 Requisiti e principi	
4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale	
4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale	
4.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa	
4.2.3 Personale non dirigente	
4.3 Modalità di valutazione della performance individuale	
4.4 Definizione di valutazione negativa e di valutazione positiva	
4.5 Procedure di conciliazione	
5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA.....	23
6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO	23
APPENDICE.....	24
Scheda di programmazione	
Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa	
Schede di valutazione individuale	
Scheda anagrafica indicatori	

PREMESSA

Il d.lgs 150 del 2009 come modificato da ultimo dal d.lgs. 74/2017, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni all'art. 3 dispone che *“la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali”* e che *“ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti”*, secondo le modalità indicate nel decreto stesso e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance (d'ora in poi solo SMVP) è pertanto quel complesso di regole grazie al quale l'Ente è in grado di sovrintendere alle proprie attività di misurazione e valutazione della performance sia organizzativa che individuale e assurge ad elemento essenziale per il ciclo di gestione della performance.

La materia della misurazione e valutazione delle performance delle Pubbliche amministrazioni è stata interessata, negli ultimi 20 anni, da periodici, significativi interventi del legislatore, volti a regolarne le dinamiche, le metriche, gli obiettivi. Le novità introdotte con l'ultimo degli interventi in questione (D.lgs. n. 74/2017) hanno coinciso con una fase istituzionale alquanto delicata per le Camere di Commercio, alle prese con una significativa revisione della propria *mission* istituzionale in esito alla quale, tra l'altro, è stata costituita anche questa Camera, per accorpamento delle preesistenti Camere di Avellino e Benevento.

La Camera di Commercio Irpinia Sannio si è costituita in data 5 luglio 2022.

All'atto della costituzione, onde assicurare fin da subito il regolare funzionamento del nuovo Ente, si è stabilito, in base all'art. 3 comma 4 del DM 16.02.2018, che i Regolamenti e gli atti amministrativi a contenuto generale delle preesistenti Camere di commercio di Avellino e Benevento restassero in vigore fino all'adozione dei corrispondenti nuovi regolamenti e atti amministrativi a contenuto generale della Camera di Commercio Irpinia Sannio e che in caso di disposizioni contrastanti trovassero applicazione i Regolamenti e gli atti amministrativi a contenuto generale della Camera indicata sede legale con il DM 16 novembre 2016.

Tanto premesso, il presente documento rappresenta il primo Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dalla Camera di Commercio Irpinia Sannio. Detta adozione avviene sulla scorta delle *“Linee Guida per le Camere di commercio sul sistema di misurazione e valutazione della performance”* predisposte da Unioncamere Nazionale di concerto con il Dipartimento della Funzione pubblica.

1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA

1.1 Natura dell'Ente

La Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura Irpinia Sannio è un ente di diritto pubblico, dotato di autonomia statutaria, funzionale, organizzativa e finanziaria, che svolge funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese locali e promuove lo sviluppo dell'economia provinciale. La Camera supporta e promuove gli interessi generali di circa 95.000 imprese comprese le unità locali, che operano nelle province di Avellino e Benevento, ma è anche un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori, attiva, accanto agli enti locali per, lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio.

Oltre alle tradizionali attività amministrativo-anagrafiche, svolge, tra l'altro, iniziative volte a promuovere lo sviluppo dell'economia locale e a sostenere la crescita del sistema produttivo, stimolandone la propensione all'innovazione e alla digitalizzazione, la capacità di competere sui mercati nazionale ed internazionale, la vocazione ad esprimere le migliori produzioni del territorio.

Il complesso di queste attività si sostanzia nei servizi erogati dall'ente, anche attraverso la propria azienda speciale Valirsannio, così riassumibili:

- servizi di tipo anagrafico-certificativo;
- attività di regolazione del mercato;
- attività di promozione delle imprese e del sistema produttivo locale;
- attività di studio e informazione economica.

Nell'esercizio delle sue funzioni, la Camera si ispira ad alcuni principi fondamentali che, da un lato, ne riflettono la natura di istituzione pubblica; dall'altro, ne orientano l'attività nell'intento di conseguire gli obiettivi di efficienza ed efficacia per una ottimale utilizzazione delle risorse pubbliche e una più elevata capacità di incidere sui bisogni delle imprese.

Tali principi riguardano i seguenti aspetti:

- semplificazione dell'attività amministrativa;
- imparzialità e trasparenza;
- innovazione;
- buon andamento ed economicità sussidiarietà.

1.2 Funzioni, attività, servizi svolti

La Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura Irpinia Sannio svolge, nell'ambito della province di Avellino e Benevento, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali.

Con decreto n. 219 del 25 novembre 2016 in vigore dal 10/12/2016, il Consiglio dei Ministri, ai sensi della delega di cui all'art. 10 della legge n. 124/2015, ha approvato il riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio. Ai sensi del nuovo art. 2 della legge 580/1993, le Camere di Commercio svolgono le funzioni relative a:

- a) pubblicità legale generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese, del repertorio economico amministrativo, ai sensi dell'articolo 8 e degli altri registri ed albi attribuiti alle Camere di Commercio dalla legge;
- b) formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa in cui sono raccolti i dati relativi alla costituzione, all'avvio e all'esercizio delle attività d'impresa, nonché funzioni di punto unico di accesso telematico in relazione alle vicende amministrative riguardanti l'attività di impresa, ove a ciò delegate su base legale o convenzionale;
- c) tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione in quanto specificatamente previste dalla legge;
- d) sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, informazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali nonché collaborazione con ICE - Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti, per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative; sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di Commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero;
- d - bis) valorizzazione del patrimonio culturale nonché sviluppo e promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti;
- d - ter) competenze in materia ambientale attribuite dalla normativa nonché supporto alle piccole e medie imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali;
- e) orientamento al lavoro e alle professioni anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e le Regioni e l'ANPAL (Agenzia Nazionale Politiche Attive Lavoro) attraverso in particolare:
- 1) la tenuta e la gestione, senza oneri a carico dei soggetti tenuti all'iscrizione, ivi compresi i diritti di segreteria a carico delle imprese, del registro nazionale per l'alternanza scuola lavoro di cui all'art. 1 comma 41 della legge 13 luglio 2015 n. 107, sulla base di accordi con il Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali;
 - 2) la collaborazione per la realizzazione del sistema di certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali e informali e nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola – lavoro;
 - 3) il supporto all'incontro domanda – offerta di lavoro, attraverso servizi informativi anche a carattere previsionale volti a favorire l'inserimento occupazionale e a facilitare l'accesso delle imprese ai servizi dei Centri per l'impiego, in raccordo con l'ANPAL;
 - 4) il sostegno alla transizione della scuola e dall'università al lavoro, attraverso l'orientamento e lo sviluppo di servizi, in particolare telematici a supporto dei processi di placement svolti dalle Università.
- f) assistenza e supporto alle imprese in regime di libera concorrenza da realizzare in regime di separazione contabile. Dette attività sono limitate a quelle strettamente indispensabili al perseguimento delle finalità istituzionali del sistema camerale e non possono essere finanziate al di fuori delle previsioni di cui all'art. 18 comma 1 lettere b);
- g) ferme restando quelle già in corso o da completare, attività oggetto di convenzione con le regioni ed altri soggetti pubblici e privati, stipulate compatibilmente con la normativa europea. Dette attività riguardano, tra l'altro, gli ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del supporto al placement e all'orientamento, della risoluzione alternativa delle controversie. Le stesse

possono essere finanziate con le risorse di cui all'articolo 18, comma 1, lettera a) esclusivamente in cofinanziamento con oneri a carico delle controparti non inferiori al 50%.

1.3 Organizzazione dell'Ente

La legge n.580/1993 prevede che gli organi della Camera siano: il **Consiglio**, la **Giunta**, il **Presidente** e il **Collegio dei revisori dei conti**.

Il Consiglio, organo primario dell'Ente, determina l'indirizzo generale della Camera di Commercio, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge ed esercita le altre funzioni stabilite dallo Statuto, elegge il Presidente e la Giunta, approva lo Statuto, determina le strategie fondamentali e il programma pluriennale, approva la relazione previsionale, il preventivo annuale e il bilancio di esercizio.

Il Presidente ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto: rappresenta la Camera all'esterno e indirizza l'attività degli organi amministrativi. La Giunta è organo esecutivo: gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio: approva il budget annuale, i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio, la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie; verifica il raggiungimento degli obiettivi dell'attività.

Il Collegio dei revisori dei conti ha il compito di vigilanza economica e contabile.

Ad oggi, tuttavia, dei suddetti organi è presente solo il Collegio dei Revisori dei Conti. Il Presidente della Giunta Regionale della Campania, con decreto n. 32 del 30 marzo 2023, ha disposto di sciogliere il Consiglio della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura Irpinia Sannio ai sensi dell'art. 5, comma 2, lett. a), della L. 580/1993 e di nominare un Commissario straordinario. L'attuale composizione degli organi istituzionali è reperibile in apposita sezione dell'area "Amministrazione trasparente" del sito www.irpiniasannio.camcom.it.

Al vertice della struttura burocratica della Camera c'è il Segretario Generale, che sovrintende alla gestione complessiva dell'Ente. Esercita poteri di coordinamento, verifica e controllo dell'attività dei Dirigenti incaricati di presidiare la gestione delle aree nelle quali l'ente camerale è articolata.

Nell'ambito delle rispettive competenze, i Dirigenti sono responsabili della gestione finanziaria, tecnica e amministrativa dell'Ente e dei relativi risultati; hanno poteri autonomi di spesa, di organizzazione delle risorse umane e strumentali, di controllo.

La Giunta della Camera di Commercio Irpinia Sannio con provvedimento del 24 ottobre 2022 ha approvato la struttura organizzativa dell'Ente, con il relativo funzionigramma.

Tale struttura è stata elaborata nell'intento di elevare il livello di efficienza ed efficacia dell'azione camerale, tenendo, altresì, in considerazione le esigenze dell'utenza, anche nella prospettiva del contenimento dei costi e della semplificazione dell'azione amministrativa. In tal ottica, si è deciso di non stravolgere la struttura organizzativa sino ad allora vigente, ma di adeguarne l'impostazione, mantenendo i tradizionali servizi di supporto e ripensando, in una visione più attuale, i servizi di front end.

La struttura organizzativa si compone di tre Aree, alle quali si aggiungono due Unità Organizzative in staff, i "Processi di supporto" e le "Funzioni di Governo"

L'Area I "Semplificazione e trasparenza" si compone di due unità operative; Anagrafe e Servizi certificativi e Sportelli Impresa;

L'Area II "Tutela consumatori e Imprese"

L'Area III "Sviluppo Economico tratta di Sviluppo delle Imprese e di Sviluppo dell'economia del territorio.

Si riporta, di seguito, lo schema del vigente organigramma:

SEGRETARIO GENERALE

f u n z i o n i d i s t a f f	ACQUISTI, PATRIMONIO E SERVIZI DI SEDE	BILANCIO E FINANZA	ORGANI CAMERALI, PIANIFICAZIONE STRATEGICA, RELAZIONI E COMUNICAZIONE	PERFORMANCE CAMERALE E SVILUPPO ORGANIZZAZIONE E RISORSE
	Acquisti	Contabilità e finanza	Gestione e supporto organi	Sviluppo organizzazione e modello di erogazione dei servizi
Gestione, patrimonio e servizi di sede	Gestione economica del personale	Pianificazione e programmazione strategica	Gestione documentale	
	Sanzioni amministrative ex L.689/81	Scouting risorse	Dematerializzazione e digitalizzazione dei servizi	
		Comunicazione e marketing	Compliance normativa	
			Gestione del personale	
			Percorsi di sviluppo delle competenze e riqualificazione	

**AREA I
SEMPLIFICAZIONE E TRASPARENZA**

ANAGRAFE E SERVIZI CERTIFICATIVI

- Registro Imprese, Albi ed Elenchi
- Diritto annuale
- Organismo di Mediazione e Conciliazione
- Camera arbitrale
- Composizione negoziata delle crisi di impresa
- Organismo di composizione delle crisi da sovraindebitamento (OCC e OCRI)
- SUAP e Fascicolo digitale d'impresa
- Coordinamento sedi sportelli per l'impresa

SPORTELLI IMPRESA

- Sportello polifunzionale AV
- Sportello polifunzionale BN

**AREA II
TUTELA CONSUMATORI E IMPRESE**

- Protesti
- Tutela del consumatore
- Metrologia legale
- Carte Tachigrafiche
- Vigilanza e controllo prodotti
- Servizi ambientali
- Prezzi e tariffe

**AREA III -
SVILUPPO ECONOMICO**

SVILUPPO DELLE IMPRESE

- Export
- Sviluppo delle imprese
- Osservatorio economico e rilevazioni statistiche
- Tutela della proprietà industriale
- PID e sostegno all'innovazione digitale

SVILUPPO ECONOMIA DEL TERRITORIO

- Orientamento al lavoro ed alle professioni
- Promozione territorio
- Iniziative a sostegno di turismo e cultura

SVILUPPO ORGANIZZAZIONE E RISORSE	STRATEGIE E COMUNICAZIONE	INNOVAZIONE E SERVIZI	ATTIVITÀ E SERVIZI DI BASE
Sviluppo organizzativo e controllo di gestione dei servizi	Lezione e supporto agli enti	Coordinato di base	Attività
Gestione documentale	Ricerca e sviluppo	Gestione economica del personale	Gestione
Formazione, sviluppo e digitalizzazione dei servizi	Programmi e strategie	Sezioni amministrative	Attività di base
Comunicazione normativa	Comunicazione	Finanze	Attività
Gestione del personale	Comunicazione e marketing		Attività
Ricerca e sviluppo delle contabilità e certificazione			Attività

**AREA I -
SEMPLIFICAZIONE E TRASPARENZA**

SVILUPPO E SERVIZI	INNOVAZIONE E SERVIZI
Spese di gestione	Ricerca e sviluppo
Spese di gestione	Coordinato di base
Spese di gestione	Gestione economica del personale
Spese di gestione	Sezioni amministrative
Spese di gestione	Finanze
Spese di gestione	

**AREA II -
TUTELA CONSUMATORI E IMPRESE**

Procedura
Tutela del consumatore
Monitoraggio
Controlli
Attività di base
Attività
Attività

2. IL SISTEMA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di Commercio Irpinia Sannio comprende:

- 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:

- l'insieme dei soggetti che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo di costruzione di obiettivi e relativi indicatori e sono responsabilizzati per ciò che attiene il raggiungimento dei risultati fissati dall'ente;
- le strutture di supporto, ossia quei soggetti interni o esterni che affiancano la tecnostruttura 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.

Nel quadro delle linee approvate dal Consiglio e statuite nella programmazione pluriennale di mandato dell'ente, la tecnostruttura camerale procede a implementare il processo programmatico. In particolare, il Segretario Generale propone 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.

Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione – la struttura entra 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» (titolari di P.O.) per quanto riguarda l'asseverazione dei dati (validazione).

Dirigenti e titolari di P.O sono parte attiva anche nella successiva fase di valutazione della performance organizzativa, allorché il Segretario Generale esamina (in corso d'anno e al termine di esso) 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 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 determinati dai rispettivi Dirigenti con il supporto delle Posizioni organizzative. Tra le strutture di supporto, gli uffici che presidiano il controllo di gestione provvedono alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.) nonché a verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati. Infine, sono incaricati 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).

L'OIV svolge una funzione di *external auditor* per quanto riguarda la gestione e l'evoluzione del Ciclo della performance e, avvalendosi di una struttura interna dedicata, opera sul piano della supervisione

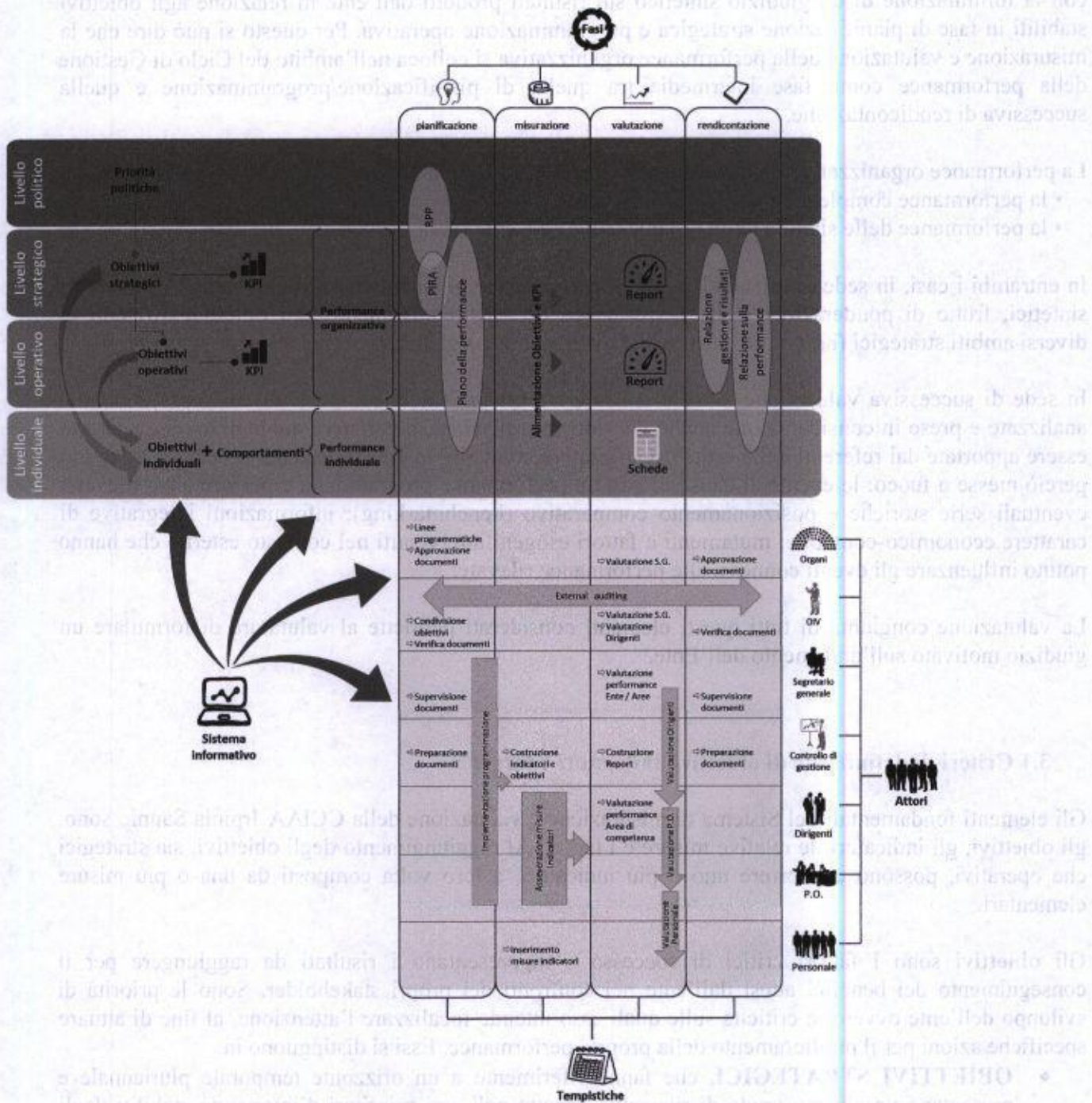
metodologica. Tra i principali compiti dell'OIV, infatti, rientra il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'ente e la verifica della correttezza dei processi di misurazione e valutazione messi in atto (con particolare riferimento alla differenziazione dei giudizi e all'utilizzo dei premi).

A livello di obiettivi individuali il Presidente propone alla Giunta quelli da assegnare al Segretario Generale, sentito l'OIV, provvedendo altresì a supportare l'organo di governo nella successiva valutazione.

Infine, gli organi di indirizzo politico sono i soggetti che danno inizio all'intero processo. 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 all'interno del 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, su proposta del Presidente, sentito l'OIV, assegnare gli obiettivi al Segretario Generale e valutarne in seguito il raggiungimento.

Il Sistema: schematizzazione logica



3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La misurazione e valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo che culmina con la formulazione 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 Irpinia Sannio si articola su due livelli:

- la performance complessiva dell'ente;
- la performance delle singole unità organizzative dell'ente (aree, servizi).

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 unità organizzative (nel secondo).

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 unità organizzative coinvolte in questa fase del processo. 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 dell'Ente.

3.1 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

Gli elementi fondamentali del Sistema di misurazione e valutazione della CCIAA Irpinia Sannio 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.

Gli **obiettivi** sono i fattori critici di successo e rappresentano i risultati da raggiungere per il conseguimento dei benefici attesi dall'ente nei confronti dei propri stakeholder. Sono le priorità di sviluppo dell'ente ovvero le criticità sulle quali esso intende focalizzare l'attenzione, al fine di attuare specifiche azioni per il miglioramento della propria performance. Essi si distinguono in:

- **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.

Gli **indicatori** sono i parametri, di carattere fondamentalmente quantitativo, che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi; sono collegati agli obiettivi e vanno analizzati in relazione a questi ultimi.

Le dimensioni della performance descritta dagli **indicatori** sono le seguenti:

- **Stato delle risorse:** (output) quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.);
- **Efficienza:** capacità di erogare un servizio (output) impiegando una minor quantità di risorse;
- **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,** ossia qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della loro soddisfazione (customer satisfaction);
- **Impatto (outcome),** ovvero ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder.

Le **Misure** sono 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).

I **Target** sono i 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 utilizzando la sommatoria dei risultati raggiunti dall'insieme degli obiettivi operativi che li riguardano; gli indicatori degli obiettivi strategici hanno funzione di supporto meramente statistico – informativo.

3.2 Monitoraggio intermedio e misurazione intermedia e finale della performance organizzativa

La misurazione 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 utile per il Ciclo della performance della Camera di Commercio. Esso consente di verificare se e in che modo l'azione dell'ente è orientata verso il conseguimento della performance attesa.

La Camera di Commercio Irpinia Sannio può effettuare il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

L'Ufficio Controllo di gestione cura il processo di monitoraggio semestrale della performance organizzativa. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal Dirigente. Quest'ultimo provvederà alla trasmissione dei dati richiesti. Il monitoraggio può essere eseguito anche mediante compilazione di apposite schede/slide.

L'Ufficio Competente, sulla base dei dati trasmessi dai dirigenti, elabora report per il Segretario generale volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi (report di ente o report di unità organizzativa).

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

3.3 Valutazione della performance organizzativa

Con la valutazione, si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione a cui si attribuisce un significato, esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di performance conseguiti e quelli in precedenza programmati. Ciò permette di attivare in modo tempestivo gli eventuali interventi correttivi che si rendessero necessari.

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

In esito alla valutazione del monitoraggio intermedio, può rendersi necessaria la ridefinizione di alcuni obiettivi annuali attraverso la modifica di quelli esistenti ovvero l'introduzione di nuovi. Qualora si rendano necessari tali interventi correttivi o, addirittura, occorra provvedere a modificare gli obiettivi esistenti, le variazioni apportate devono essere opportunamente segnalate nel Piano della performance ("aggiornamento") al fine di garantirne la tracciabilità.

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

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 valutazione della performance organizzativa della Camera di Commercio Irpinia Sannio si concretizza nella valutazione della performance complessiva dell'ente da parte della Giunta camerale, realizzata con il supporto dell'OIV, tenendo conto del grado di raggiungimento "ponderato" degli obiettivi in base alle diverse aree strategiche cui essi afferiscono (considerando il peso preventivamente attribuito a ogni area strategica in fase di pianificazione).

La valutazione viene integrata con l'analisi di altri elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto ovvero grazie a specifiche informazioni aggiuntive fornite dalla struttura, 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 di tutti gli elementi considerati consente al valutatore di formulare e motivare un giudizio discrezionale sull'andamento dell'amministrazione esprimibile adottando le seguenti opzioni valutative:

Insufficiente : Performance non adeguata - (totale obiettivi strategici ed operativi raggiunti inferiore od uguale al 30% del totale degli obiettivi);

Sufficiente: Performance adeguata – (obiettivi operativi strategici ed operativi raggiunti superiori al 30% e inferiori o uguale al 55% del totale degli obiettivi);

Buono: Performance più che adeguata (obiettivi strategici ed operativi raggiunti superiori al 55% e inferiori o uguale al 85% del totale degli obiettivi);

Ottimo: Performance eccellente (in termini di sperimentazione, innovazione positiva, ecc.) (obiettivi strategici ed operativi raggiunti superiori al 85% e sino al 100% del totale degli obiettivi);

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

- per gli obiettivi strategici e operativi : 70%

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

- per gli obiettivi strategici e operativi : 30%

La valutazione della performance complessiva è espressa dall'OIV nel Report di valutazione e controllo strategico dallo stesso elaborato e inviato alla Giunta camerale ogni anno, o semestralmente, se il Piano della Performance prevede degli obiettivi intermedi.

La prima componente valutata presenta come sottogruppo una serie di indicatori di cui il primo alla posizione rispetto alla scala gerarchica dell'ente, nel senso che non sono che si prendono in considerazione gli indicatori di performance più elevati, sempre in maggiore misura, che il grado di raggiungimento dei risultati, ciò risponde all'ovvia motivazione che se un dato ha un valore più elevato è più corretto valutare sulla base di un dato che non su altri. Per questo i comportamenti rappresentati in questa tabella sono di valutazione per il personale individuato nelle categorie meno elevate, in quanto espressioni, con il proprio apporto al grado di conseguimento del target di valutazione dell'ente.

La valutazione dei risultati avviene su un insieme selezionato di obiettivi contenuti nel Piano della Performance, la selezione tra questi di maggior rilevanza in riferimento alle attività svolte dall'ente.

L'incidenza della categoria "Risultati" nel contesto di quella "Comportamenti e competenze" è differenziata in base al tipo di personale oggetto di valutazione individuale, come di seguito specificato.

Categorie	RISULTATI		COPERTURE E COMPETENZE	Totale
	di cui	di cui		
Segretario Generale	70%	30%	20%	100%
Dirigenti	70%	30%	30%	100%

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è l'insieme dei risultati conseguiti dal dipendente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della missione dell'ente. Per essere, in misura prevalente, una funzione del rendimento complessivo misurato con riguardo all'organizzazione nel suo insieme e nelle articolazioni interne rilevanti a tal fine, il posizionamento – ad inizio periodo – della performance attesa dai singoli dipendenti deve risultare oltremodo coerente con la strategia dell'organizzazione stessa.

La relazione diretta tra risultati (intesi come frutto dell'operato dell'organizzazione in quanto tale) e singolo dipendente, infatti, è a sua volta funzione della c.d. profondità di tale relazione, vale a dire del suo grado di penetrazione nell'organizzazione. In altri termini, è frequente che la relazione si fermi ad un determinato livello (per gli appartenenti a questo ambito si ragiona, quindi, di "paternità" del risultato) e non giunga fino a ciascuna unità professionale (per costoro ci si riferisce, quindi, al contributo apportato al risultato medesimo).

In questa prospettiva, la valutazione della performance individuale deve, quindi, essere ispirata ai principi di predeterminazione degli obiettivi, ovvero degli impegni richiesti, motivazione del giudizio, diretta conoscenza dell'attività del valutato e partecipazione al processo da parte del valutato.

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

- **risultati;**
- **comportamenti (e competenze).**

La **prima componente (risultati)** presenta, come anticipato, una sorta di relazione diretta rispetto alla posizione ricoperta nella scala gerarchica dell'ente, nel senso che, man mano che si prendono in considerazione dipendenti caratterizzati da inquadramenti professionali più elevati, assume un maggiore rilievo nella valutazione di essi il grado di raggiungimento dei risultati; ciò risponde all'ovvia motivazione che, se un soggetto ha responsabilità e compiti direttivi, è più corretto valutarlo sugli effetti concretamente determinati dalle sue azioni. Per converso, i **comportamenti** rappresentano la componente fondamentale di valutazione per il personale inquadrato nelle categorie meno elevate, in quanto espressione, come detto, del proprio apporto al grado di conseguimento dei target di risultato definiti.

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, come di seguito specificato.

	RISULTATI			COMPORAMENTI E COMPETENZE	Totale
	di cui				
	Performance di Ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi Individuali		
Segretario Generale	50%	0%	30%	20%	100%
Dirigenti	10%	30%	30%	30%	100%

P.O.	10%	25%	25%	40%	100%
Personale	5%	25%	0%	70%	100%

In ragione delle differenti componenti incidenti tra le diverse tipologie di personale oggetto di valutazione, i **punti massimi attribuibili** sono i seguenti:

	RISULTATI di cui			COMPORAMENTI E COMPETENZE	Totale
	Performance di Ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi Individuali		
Segretario Generale	50 punti	0	30 punti	20 punti	100 punti
Dirigenti	10	30	30	30	100
P.O.	10	25	25	40	100
Personale	5 punti	25 punti	0	70 punti	100 punti

Per il Segretario Generale, i dirigenti ed i titolari di P.O. la valutazione relativa al **raggiungimento dei risultati individuali** segue la seguente parametrizzazione:

Insufficiente : Performance non adeguata - (totale obiettivi individuali raggiunti inferiore od uguale al 30% del totale degli obiettivi individuali assegnati);

Sufficiente: Performance adeguata – (totale obiettivi individuali raggiunti superiore al 30% ed inferiore o uguale al 55% del totale degli obiettivi individuali assegnati)

Buono: Performance più che adeguata (totale obiettivi individuali raggiunti superiori al 55% ed inferiore o uguale al 85% del totale degli obiettivi individuali assegnati)

Ottimo: Performance eccellente (in termini di sperimentazione, innovazione positiva, ecc.) (totale obiettivi individuali raggiunti superiori al 85% e sino al 100% del totale degli obiettivi individuali)

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

- per gli obiettivi individuali : 70%

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

- per gli obiettivi individuali : 30%

4.1 Requisiti e principi

La valutazione della performance individuale della Camera di Commercio Irpinia Sannio si ispira, tra l'altro, ai seguenti principi:

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

4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

Di 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 Irpinia Sannio.

4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale

Oggetto della valutazione di Dirigenti, ivi compreso il Segretario Generale, sono:

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali prescelti tra quelli del Piano della performance, ivi compresi quelli inerenti il rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali ex art.4 bis comma 2 del D.L. n.13/2003 convertito in legge n.41/2003 (peso almeno 30%).
- i comportamenti tenuti e le competenze dimostrate dai dirigenti stessi per conseguire i risultati prefissati.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei Dirigenti sono riconducibili innanzitutto alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Si prendono, inoltre, in considerazione anche i seguenti fattori:

- capacità direzionale, intesa come capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;
- capacità di responsabilizzazione, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;
- leadership, intesa come capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente;
- innovatività, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale.

Ai suddetti fattori, per la valutazione dei comportamenti del Segretario generale si aggiungono:

- capacità relazionale, intesa come 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, intesa come grado di partecipazione al processo di gestione del rischio e di diffusione della cultura della legalità nell'ente

La valutazione complessiva inciderà sulla retribuzione di risultato.

4.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa di Elevata Qualificazione

Oggetto della valutazione delle Posizioni organizzative di Elevata Qualificazione sono:

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali prescelti tra quelli del Piano della performance;
- i comportamenti assunti e le competenze dimostrate dalle Posizioni organizzative stesse per conseguire i risultati prefissati.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti delle Posizioni organizzative sono riconducibili innanzitutto alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, da dimostrare tramite una significativa proposta di differenziazione dei giudizi.

Si prendono, inoltre, in considerazione anche i seguenti fattori:

- capacità di responsabilizzazione, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;
- innovatività, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale
- cooperazione e team working intesa come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne all'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.

Anche per le PP.OO. la valutazione complessiva inciderà sulla retribuzione di risultato.

4.2.3 Personale non dirigente

Oggetto della valutazione dei dipendenti non rientranti nelle due precedenti casistiche (personale non dirigente, né P.O.) sono:

- **la valutazione dei risultati**, ossia il conseguimento degli obiettivi attribuiti alla struttura di appartenenza (servizio, ufficio o eventualmente gruppo di lavoro costituito ad hoc);
- **i comportamenti** tenuti dai dipendenti stessi per conseguire i risultati prefissati, ovvero la valutazione dei comportamenti declinati in fattori differenziati per ciascuna categoria professionale, in funzione dei contenuti più rilevanti del ruolo assegnato a ciascuna categoria.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti (non dirigenti, né P.O.) sono riconducibili innanzitutto alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, ossia il contributo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di area/servizio ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al plesso organizzativo di competenza.

Si prendono inoltre in considerazione i seguenti fattori:

- rendimento quantitativo e qualitativo: capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione dei cambiamenti

- integrazione personale nell'organizzazione: orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra diversi uffici
- capacità organizzative e di gestione
- competenza professionale e capacità tecnica

4.3 Modalità di valutazione della performance individuale

Le principali fasi della valutazione della **performance individuale dei Dirigenti** sono le seguenti:

- assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti;
- 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 e dei comportamenti: La Giunta, in sede di approvazione del PIAO recante il piano della performance per l'anno di riferimento, sentito l'OIV, approva un quadro riepilogativo degli obiettivi e dei comportamenti attesi, previo confronto con il Segretario Generale. Il quadro contiene gli obiettivi che vengono attribuiti al Segretario Generale.

A seguire, il Segretario Generale assegna gli obiettivi ai dirigenti, i quali ultimi assegnano gli obiettivi alle P.O. e, attraverso il loro supporto, a tutti i dipendenti delle aree/servizio provvedendo alla formalizzazione degli stessi in appositi atti.

Monitoraggio in corso d'anno e raccolta dei dati per la valutazione: il Segretario Generale, con la supervisione dell'OIV, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi nel corso dell'anno mediante incontri collettivi e individuali con i dirigenti allo scopo di verificare l'andamento degli obiettivi assegnati, modificare alcuni obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e riorientare i comportamenti.

Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti: Al termine dell'esercizio, l'Ufficio Controllo di gestione provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi di cui al quadro riepilogativo sopra citato, 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 viene quindi effettuata:

- nei confronti del Segretario Generale da parte della Giunta su proposta del Presidente, previo confronto con l'OIV;
- nei confronti dei dirigenti, delle P.O. di EQ e del restante personale da parte del Segretario Generale.

I fattori di valutazione dei comportamenti vengono di seguito riportati in relazione alle diverse tipologie di personale:

Segretario generale	Dirigenti	P.O.	Dipendenti
<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di valutazione dei collaboratori • Capacità direzionale • Leadership • Innovatività • Capacità relazionali • Trasparenza e prevenzione della corruzione 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di valutazione dei collaboratori • Capacità direzionale • Capacità di responsabilizzazione • Leadership • Innovatività 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di valutazione dei collaboratori • Capacità di responsabilizzazione • Innovatività • Cooperazione e team working • Orientamento all'utenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimento quantitativo e qualitativo • Integrazione personale nell'organizzazione • Capacità organizzative e di gestione • Competenza professionale e capacità tecnica

Ognuno dei fattori individuati è oggetto di specifica valutazione. A ognuno viene assegnato un giudizio di carattere qualitativo che consente di arrivare a un punteggio sintetico dal punto di vista quantitativo.

Compete al Segretario generale di definire il dettaglio della metodologia di valutazione dei comportamenti e delle competenze del personale di qualifica non dirigenziale.

Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento: Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate formalmente agli interessati dai soggetti valutatori, via PEC. Gli interessati in apposito incontro – la cui data deve essere già indicata nella nota di consegna della scheda - possono richiedere ai valutatori chiarimenti sulla valutazione nonché indicazioni utili per migliorare la professionalità, con l'individuazione di punti di forza/debolezza, di eventuali interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per un piano di formazione individuale.

4.4 Definizione di valutazione negativa e di valutazione positiva

Com'è noto il d.lgs. 150/2009 ha da sempre rimarcato l'importanza della differenziazione delle valutazioni individuali che rappresenta un indicatore della qualità del Sistema. Ciò spiega perché la capacità di "valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi" costituisce una delle dimensioni obbligatorie nella valutazione individuale dei dirigenti, come prevede l'art.9, comma 1, lett. d).

Da questo scaturisce anche la necessità di definire delle soglie di punteggio, nella valutazione del personale dipendente, che individuino quando una valutazione è negativa o, di contro, positiva, con tutto ciò che ne consegue in applicazione di specifiche norme legislative o contrattuali.

Al di là dei casi di fisiologica presenza di valutazioni non pienamente positive, da gestire secondo quanto indicato nel paragrafo precedente, il Legislatore nel 2017 ha espressamente previsto una fattispecie di prestazione completamente non rispondente alle aspettative che deve essere opportunamente disciplinata nel Sistema.

In particolare, l'art. 3, comma 5-bis, del d.lgs. 150/2009 prevede espressamente che "La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto".

Questa disposizione va letta insieme al richiamato art. 55-quater che prevede il licenziamento disciplinare in caso di "insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'articolo 3, comma 5-bis, del decreto legislativo n. 150 del 2009".

E' di fondamentale importanza, pertanto, definire all'interno del SMVP cosa si intenda per valutazione negativa mediante l'individuazione di una soglia di punteggio al di sotto della quale la valutazione deve intendersi tale.

Si stabilisce che **la valutazione è negativa**, per dirigenti, titolari di PP.OO. e personale non dirigente, quando il **punteggio** della propria valutazione sia **inferiore o pari a 35 punti**.

Di contro, sia il D.Lgs. 150/2009 sia il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro Funzioni Locali, collegano premi e agevolazioni a performance particolarmente positive.

Per valutazione più elevata si intende una valutazione con un **punteggio da 71 a 100 punti**, sia per i dirigenti, sia per i titolari di P.O. di E.Q. sia per il personale non dirigente

4.5 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 **15 giorni** dalla consegna della citata scheda, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutatore, entro **7 giorni** dal ricevimento della richiesta risponde accogliendo o respingendo l'istanza.

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

In questo secondo caso, fermo restando il suo diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale, il valutato può chiedere, entro **20 giorni**, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione.

Il Conciliatore viene individuato rivolgendosi al competente Ispettorato del Lavoro.

Il Conciliatore, sentiti il valutatore e il valutato, comunica entro **5 giorni** dal ricevimento della richiesta una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione ovvero le ragioni per le quali non se ne ravvisano i presupposti.

Il valutatore nei successivi **5 giorni** dal ricevimento del parere, può accogliere le modifiche proposte dal Conciliatore o confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta e consegnarla al valutato per la firma di presa visione.

5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA

All'atto dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione, il Segretario Generale, in raccordo con l'OIV, 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, di norma, dopo l'approvazione del P.I.A.O.

6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO

Ai fini della gestione delle attività operative di pianificazione, rilevazione, validazione, misurazione e valutazione degli obiettivi/indicatori, la CCIAA Irpinia Sannio si potrà avvalere della piattaforma denominata «SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO PER LE CCIAA» messa a disposizione da 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:

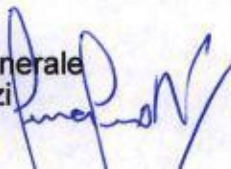
PLAN, che permette la pianificazione strategica-operativa mediante la definizione di: aree strategiche; obiettivi strategici e relativi indicatori; obiettivi operativi e relativi indicatori; obiettivi individuali; albero della performance; mappa strategica (per le CCIAA che adottano la Balanced scorecard);

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.

Il Segretario Generale
Luca Perozzi



Il Commissario Straordinario
Girolamo Petrone



APPENDICE

Esempio di scheda di programmazione

AMBITO STRATEGICO 1. -----				
Obiettivo strategico	1.1 -----			
Descrizione				
Programma (D.M. 27/03/2013)				
Risorse economiche	----- Euro			
Peso in termini %				
Indicatore	Algoritmo	Target 1°anno	Target 2°anno	Target 3°anno
(.....) /			
(.....) /			
OBBIETTIVO STRATEGICO 1.1 SVILUPPO SOSTENIBILE, GREEN ECONOMY E INNOVAZIONE				
Obiettivo operativo	1.1.1			
Descrizione				
Risorse economiche Euro			
Peso in termini %				
Indicatore	Algoritmo	Target anno corrente		
..... /			
..... /			
Obiettivo operativo	1.1.2			
Descrizione				
Risorse economiche Euro			
Peso in termini %				
Indicatore	Algoritmo	Target anno corrente		
..... /			
..... /			

Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa

AMBITO STRATEGICO OBIETTIVO	AMBITO STRATEGICO OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONSUNTIVO	TARGET	GRADO RAGGIUNGIMENTO
	02.01.11							100%
								100%
								100%
								100%
								100%
	02.01.01							100%
								100%
								100%
								100%
								100%
								100%
								100%
								100%
								100%

Schede di valutazione individuale

Scheda di valutazione del Segretario Generale
 (vedi allegato)

Scheda di valutazione dei Dirigenti
 (vedi allegato)

Scheda di valutazione delle Posizioni Organizzative di Elevata Qualificazione

(vedi allegato)

Scheda di valutazione dei Dipendenti

(vedi allegato)

SCHEDE ANAGRAFICHE INDICATORI

Titolo indicatore	Titolo sintetico
Descrizione indicatore	Descrizione dettagliata per esplicitare quale fenomeno l'indicatore consente di misurare
Tipo indicatore	<ul style="list-style-type: none">- efficienza- efficacia- stato delle risorse- qualità (erogata o percepita)- impatto (outcome)- economico-patrimoniale- struttura
Unità di misura	<ul style="list-style-type: none">- Data- Euro- FTE- Giorni- Numero- Ore- Percentuale
Fonte indicatore	Da dove si ottengono i dati necessari (controllo di gestione, applicativi per la contabilità, ecc.)
Algoritmo di calcolo indicatore	<ul style="list-style-type: none">- Misura- Misura 1-Misura 2-- Misura 1/Misura 2- (Misura 1*Misura 2)/Misura 3-
Valore di riferimento indicatore (dati storici)	Valori registrati nel triennio precedente (sulla base dei quali sono fissati i target)
Target indicatore	Valore atteso per ciascun anno del triennio di riferimento
Target frazionabile per periodo di rilevazione	SI: nel caso in cui si tratti di un valore "continuo" che fa riferimento a un'attività da svolgere in modalità cumulativa nell'anno (es. n. partecipanti alle attività formative per aspiranti imprenditori nel 2017) NO: nel caso in cui si tratti di un valore "standard" da rispettare a prescindere dall'intervallo di riferimento (Pratiche di prima iscrizione di società evase in 2gg)

Risultati	Performance di ente	Indicatore sintetico Performance Ente		Punteggio	
		Performance di Ente	Indicare la Percentuale di realizzazione della Performance di Ente	Indicare i punti assegnati su un massimo di 50 in ragione della percentuale di realizzazione della Performance dell'Ente	
					Punteggio Componente /50,0
Obiettivi Individuali	Peso Attribuito Obiettivo		Grado Raggiungimento Obiettivo	Punteggio	
	Obiettivo 1	N%	Indicare per ogni obiettivo il grado di raggiungimento in termini percentuali	Indicare i punti da assegnare ad ogni obiettivo in base alla percentuale di realizzazione considerando che la somma complessiva non può superare 30 punti	
	Obiettivo 2	N%			
	Obiettivo 3	N%			
	Obiettivo N	N%			
					Punteggio Componente /30,0

Comportamenti		Peso attribuito al fattore	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	Indicare i punti da assegnare ad ogni fattore in base alla percentuale di realizzazione considerando che la somma complessiva non può superare 20 punti
	Capacità di valutazione dei collaboratori: capacità dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi degli stessi	15%	Inserire il livello secondo la scheda		
	Capacità direzionale: capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate	15%	Inserire il livello secondo la scheda		
	Leadership: capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente	15%	Inserire il livello secondo la scheda		
	Innovatività: capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale	15%	Inserire il livello secondo la scheda		
	Capacità relazionali: capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale	15%	Inserire il livello secondo la scheda		
	Trasparenza e prevenzione della corruzione: grado di partecipazione al processo di gestione del rischio e di diffusione della cultura della legalità nell'ente	25%	Inserire il livello secondo la scheda		
					Punteggio Componente /20,0

Risultati	Performance di ente	Indicatore sintetico Performance Ente		Punteggio		
		Performance di Ente	Indicare la Percentuale di realizzazione della Performance di Ente			Indicare i punti assegnati su un massimo di 10 in ragione della percentuale di realizzazione della Performance dell'Ente
						Punteggio Componente /10,0
	Area Organizzativa di diretta responsabilità	Indicatore sintetico Performance Ente		Punteggio		
		Performance di Area di diretta responsabilità	Indicare la Percentuale di realizzazione della Performance di Area			Indicare i punti assegnati su un massimo di 40 in ragione della percentuale di realizzazione della Performance di Area
						Punteggio Componente /30,0
	Obiettivi Individuali	Peso Attribuito Obiettivo		Grado Raggiungimento Obiettivo	Punteggio	
		Obiettivo 1	N%	Indicare per ogni obiettivo il grado di raggiungimento in termini percentuali	Indicare i punti da assegnare ad ogni obiettivo in base alla percentuale di realizzazione considerando che la somma complessiva non può superare 20 punti	
		Obiettivo 2	N%			
		Obiettivo N	N%			

					Punteggio Componente /30,0
--	--	--	--	--	----------------------------

Comportamenti	Peso attribuito al fattore		Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	
	Capacità di valutazione dei collaboratori: <i>capacità dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi degli stessi</i>	15%	Inserire il livello secondo la scheda	Indicare i punti da assegnare ad ogni fattore in base alla percentuale di realizzazione considerando che la somma complessiva non può superare 30 punti	
	Capacità direzionale: <i>capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate</i>	15%	Inserire il livello secondo la scheda		
	Capacità di responsabilizzazione: <i>capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità</i>	15%	Inserire il livello secondo la scheda		
	Leadership: <i>capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente</i>	15%	Inserire il livello secondo la scheda		
	Innovatività: <i>capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale</i>	40%	Inserire il livello secondo la scheda		

					Punteggio Componente /30,0
--	--	--	--	--	----------------------------

					Punteggio Complessivo
--	--	--	--	--	-----------------------

Risultati	Performance di ente	Indicatore sintetico Performance Ente		Punteggio		
		Performance di Ente	Indicare la Percentuale di realizzazione della Performance di Ente			Indicare i punti assegnati su un massimo di 10 in ragione della percentuale di realizzazione della Performance dell'Ente
						Punteggio Componente /10
	Area Organizzativa	Indicatore sintetico Performance Ente		Punteggio		
		Performance di Area	Indicare la Percentuale di realizzazione della Performance di Area		Indicare i punti assegnati su un massimo di 35 in ragione della percentuale di realizzazione della Performance di Area	
						Punteggio Componente /25
	Obiettivi Individuali		Peso Attribuito Obiettivo	Grado Raggiungimento Obiettivo	Punteggio	
		Obiettivo 1	N%	Indicare per ogni obiettivo il grado di raggiungimento in termini percentuali	Indicare i punti da assegnare ad ogni obiettivo in base alla percentuale di realizzazione considerando che la somma complessiva non può superare 25 punti	
		Obiettivo 2	N%			
		Obiettivo 3	N%			
Obiettivo N		N%				
					Punteggio Componente /25	

Comportamenti		Peso attribuito al fattore	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	
	Capacità di responsabilizzazione: capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità	25%	Inserire la valutazione	Indicare punti da assegnare	
	Cooperazione e team-working, intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente	25%	Inserire la valutazione		
	Orientamento all'utenza inteso come capacità di mettere in atto soluzioni che nel rispetto delle regole favoriscano la soddisfazione del cliente ed elevati livelli qualitativi del servizio	25%	Inserire la valutazione		
	Innovatività: capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale	25%	Inserire la valutazione		
					Punteggio Componente /40,0

Punteggio Componente

Risultati	Performance di ente	Indicatore sintetico Performance Ente	Punteggio		
		Performance di Ente	Indicare la Percentuale di realizzazione della Performance di Ente		Indicare i punti assegnati su un massimo di 5 in ragione della percentuale di realizzazione della Performance dell'Ente
				Punteggio Componente /5,0	
	Area Organizzativa	Indicatore sintetico Performance Ente		Punteggio	
		Performance di Area di appartenenza	Indicare la Percentuale di realizzazione della Performance di Area	Indicare i punti assegnati su un massimo di 25 in ragione della percentuale di realizzazione della Performance di Area	
					Punteggio Componente /25,0
Comportamenti		Peso attribuito al fattore	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	
	Rendimento quantitativo e qualitativo: capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione dei cambiamenti	Inserire il peso a seconda dell'area di cui al sistema di classificazione	Inserire la valutazione	Indicare punti da assegnare	
	Integrazione personale nell'organizzazione: orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra uffici diversi	Inserire il peso a seconda dell'area di cui al sistema di classificazione	Inserire la valutazione		
	Capacità organizzative e di gestione: rilevanza della responsabilità decisionale e di utilizzo in modo combinato di risorse economiche e collaborazione di persone	Inserire il peso a seconda dell'area di cui al sistema di classificazione	Inserire la valutazione		
	Competenza professionale e capacità tecnica: progressiva acquisizione di abilità, conoscenze e competenze (saper e saper fare)	Inserire il peso a seconda dell'area di cui al sistema di classificazione	Inserire la valutazione		
				Punteggio Componente /70,0	
				Punteggio Complessivo / 100	

	<p>Performance di Area di Spese</p>				<p>Indicatore di Performance</p>
	<p>Indicare la performance in relazione alla Performance di Area</p>	<p>Indicare la performance in relazione alla Performance di Area</p>	<p>Performance di Area</p>		
<p>Indicatore di Performance</p>					
	<p>Performance di Area di Spese</p>				<p>Indicatore di Performance</p>
	<p>Indicare la performance in relazione alla Performance di Area</p>	<p>Indicare la performance in relazione alla Performance di Area</p>	<p>Performance di Area</p>		
<p>Indicatore di Performance</p>					
	<p>Performance di Area di Spese</p>				<p>Indicatore di Performance</p>
<p>Indicatore di Performance</p>	<p>Indicare la performance in relazione alla Performance di Area</p>	<p>Indicare la performance in relazione alla Performance di Area</p>	<p>Indicare la performance in relazione alla Performance di Area</p>	<p>Performance di Area</p>	
<p>Indicatore di Performance</p>	<p>Indicare la performance in relazione alla Performance di Area</p>	<p>Indicare la performance in relazione alla Performance di Area</p>	<p>Indicare la performance in relazione alla Performance di Area</p>	<p>Performance di Area</p>	
<p>Indicatore di Performance</p>	<p>Indicare la performance in relazione alla Performance di Area</p>	<p>Indicare la performance in relazione alla Performance di Area</p>	<p>Indicare la performance in relazione alla Performance di Area</p>	<p>Performance di Area</p>	
<p>Indicatore di Performance</p>	<p>Indicare la performance in relazione alla Performance di Area</p>	<p>Indicare la performance in relazione alla Performance di Area</p>	<p>Indicare la performance in relazione alla Performance di Area</p>	<p>Performance di Area</p>	