

# **Sistema di misurazione e valutazione della performance.**

Camera di commercio di Taranto

Aggiornamento 2019

## INDICE

1. PREMESSA
2. Il Sistema
3. La performance organizzativa
4. La performance individuale
  - 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 Procedure di conciliazione
5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti

## 1. PREMESSA

Ai sensi dell'art.3 del Decreto legislativo 150/2009, come modificato dal Decreto legislativo 74/2017, le amministrazioni pubbliche, comprese le Camere di Commercio, sono tenute a misurare e valutare la performance, con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui la stessa si articola e ai singoli dipendenti, secondo gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Per Sistema di misurazione e valutazione della performance s'intende un complesso di regole, procedure, attori e strumenti, con le relative relazioni di reciprocità (in sede di "partecipazione" al percorso/processo valutativo), da un lato, ed integrazioni (di dati, informazioni ed output generati), dall'altro; complesso, grazie al quale l'ente è appunto in grado di sovrintendere alle proprie attività di misurazione e valutazione della performance sia organizzativa che individuale.

Il Sistema è un elemento essenziale per il ciclo di gestione della performance, in quanto definisce le sue modalità di realizzazione nelle diverse fasi che lo compongono. Esso rappresenta, quindi, l'insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance che si sviluppa su due differenti, sebbene interconnessi, livelli: performance organizzativa, performance individuale.

Il presente aggiornamento al Sistema di misurazione e valutazione della performance è stato elaborato ai sensi dell'art.7 del decreto legislativo 150/2009, come modificato dal Decreto legislativo 74/2017 ed alla luce delle linee guida predisposte da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione pubblica.

Il documento si pone l'obiettivo di disciplinare e razionalizzare in modo funzionale, oggettivo e trasparente l'intero processo di misurazione e valutazione della performance adottato dall'Ente camerale.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione deve essere strutturato in modo tale da rispettare i seguenti principi:

- consentire la misurazione, la valutazione e la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del D.lgs. 150/2009, del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione degli eventuali scostamenti, a livello organizzativo ed individuale;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
- consentire un monitoraggio della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;

- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

## 2. Il Sistema

Il sistema di misurazione e valutazione rappresenta l'insieme, coerente ed esaustivo (sotto il profilo dei nessi, delle sequenze logico – temporali delle relazioni di reciprocità che le riguardano) delle metodologie, modalità, azioni che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance, poste in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nel processo, e la cui attuazione consente all'Ente di pervenire in modo, appunto, sistemico, a misurare e valutare la performance organizzativa ed individuale.

La performance, in generale, rappresenta il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita.

Secondo i principi generali delineati dalle numerose disposizioni in materia di misurazione e valutazione delle performance, il sistema di misurazione e valutazione della performance deve ispirarsi alla:

- valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;
- partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione;
- diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, la lealtà e l'iniziativa individuale;
- migliore qualità complessiva dei servizi forniti;
- migliore impiego delle risorse umane;
- cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

Nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance della CCIAA di Taranto vengono definite una serie di regole che l'ente si è dato per gestire:

- le modalità di costruzione di obiettivi e relativi indicatori, ai diversi livelli;
- 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.

### 3. La performance organizzativa

La misurazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito delle procedure del Ciclo di Gestione della Performance come fase intermedia tra la Programmazione (individuazione degli obiettivi) e la successiva Rendicontazione (Accountability). La misurazione e valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo, che culmina nella determinazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa. La fase di misurazione e valutazione si presenta come il momento durante il quale si rende effettivamente operativa e dinamica l'attività di monitoraggio. L'aspetto della Performance organizzativa, pur rilevante sin dalla versione originale del D.lgs. 150/2009, è uno degli elementi su cui la riforma del decreto legislativo n.74 del 25/05/2017 è andata ad incidere maggiormente.

Il presente paragrafo, quindi, è dedicato a presentare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa, ricordando che lo stesso deve consentire la rappresentazione integrata ed esaustiva delle performance attese e di quelle realizzate, al fine di analizzare le eventuali cause di scostamento e di produrre, quindi, il flusso informativo che, indirizzato ai diversi attori, risulta di supporto al processo decisionale.

L'intendimento della Camera di Commercio di Taranto trasfuso nell'adozione del presente Sistema, è arrivare a misurare **la performance organizzativa** secondo due livelli interconnessi, strettamente tra loro correlati:

**Performance complessiva:** afferisce alla realizzazione degli obiettivi complessivi dell'Ente, nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento;

**Performance a livello di area dirigenziale** sino ad arrivare alle singole **unità organizzative:** si tratta di determinare a regime il contributo che ciascun ambito di responsabilità interna (area di responsabilità dirigenziale e di posizione organizzativa) conferisce alla performance complessiva dell'Ente.

La misurazione della performance complessiva dell'Ente è quella che consentirà una sintetica valutazione dei fenomeni aggregati dell'Ente, utile sia a fini di indirizzo strategico delle attività future, sia come strumento per effettuare il benchmarking con altre Camere e/o con altri Enti.

La misurazione della performance della singola unità organizzativa consentirà la valutazione del contributo dei diversi ambiti di responsabilità gestionale alla performance complessiva, mediante il confronto con gli obiettivi e le risorse assegnate, l'attivazione degli opportuni feedback e delle conseguenti azioni correttive. Rappresenterà, quindi, l'anello di collegamento fondamentale per ancorare la performance individuale a quella organizzativa.

Al fine di ottenere un quadro unitario e integrato dell'andamento complessivo della performance dell'Ente camerale, l'approccio metodologico seguito consente di sviluppare distinti momenti di misurazione e valutazione che, a seconda dell'esigenza conoscitiva, può articolarsi secondo differenti livelli dimensionali,

in termini di rappresentazione della performance per ambiti di misurazione, o di dettaglio, procedendo ad una scomposizione, più o meno dettagliata, della performance da un quadro sintetico e complessivo a diversi livelli di analisi.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa della Camera di Commercio di Taranto è strutturato al fine di ricoprire, a regime, in modo trasversale ed integrato gli ambiti della performance richiamati dall'articolo 8 del D.Lgs. 150/09, in coerenza con tutti gli strumenti attualmente in uso nella stessa e più precisamente:

<b>Ambiti di misurazione previsti dal D.lgs. 150/2009 art.8</b>	<b>Camera di commercio di Taranto</b>
Attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività	Attuazione delle politiche di promozione e sviluppo del territorio, misurata attraverso opportuni indicatori di outcome delle politiche attuate.
	Attuazione delle politiche di semplificazione e innovazione (anche tramite la creazione di nuovi servizi) dei servizi anagrafico-certificativi, misurata attraverso opportuni indicatori di outcome delle politiche attuate.
	Attuazione delle politiche di innovazione (anche tramite la creazione di nuovi servizi) nei servizi di regolazione del mercato, misurata attraverso opportuni indicatori di outcome delle politiche attuate.
Attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse	Stato di attuazione del programma pluriennale di mandato e degli eventuali aggiornamenti presenti nella Relazione previsionale e programmatica in termini di effettivo raggiungimento degli obiettivi. Tale misurazione viene effettuata tramite indicatori di efficacia dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi contenuti nei programmi strategici e attraverso indicatori di output previsti nei suddetti programmi strategici.
	Stato di attuazione dei programmi (a livello annuale e pluriennale) risultanti dal preventivo annuale economico, dal budget direzionale, dalla relazione previsionale e programmatica e dal piano della performance. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di output e di efficienza relativi alle attività e ai servizi.

<p>Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive</p>	<p>Grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi camerali, misurato a titolo esemplificativo mediante: analisi di customer satisfaction, utilizzo di questionari, emoticon (mettiamoci la faccia), indicatori di qualità, ecc.</p>
<p>Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi</p>	<p>Azioni relative alla riprogettazione organizzativa, alla formazione e all'incremento delle competenze del personale. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di output di specifici progetti, nonché di efficacia e di efficienza relativi alle singole attività che compongono i processi interni e i servizi erogati.</p>
<p>Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione</p>	<p>Sviluppo di processi di coinvolgimento delle imprese, principali stakeholder delle Camere. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di output e di efficacia di specifici progetti e dei servizi erogati e delle forme di comunicazione anche interattive attivate.</p>
<p>Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi</p>	<p>Efficienza nell'erogazione dei servizi, realizzata mediante misurazione dei costi unitari degli output dei diversi servizi camerali, dei tempi medi di esecuzione dei procedimenti, nonché tramite indicatori di efficienza che mettano in rapporto risorse impiegate e output generati.</p>
	<p>Efficienza nello svolgimento dei processi e delle attività interne, mediante misurazione dei tempi medi di esecuzione, nonché tramite indicatori di efficienza che mettano in rapporto risorse impiegate e output generati.</p>
<p>Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi</p>	<p>Volumi e qualità degli output dei diversi servizi camerali, misurati a titolo esemplificativo attraverso l'elaborazione dei dati presenti negli archivi operativi o nei sistemi informativi dalle varie Camere (es. Sistema Pareto), con particolare riferimento agli indicatori di output e qualità.</p>
	<p>Iniziative di miglioramento dei servizi anagrafico-certificativi, realizzata attraverso opportuni indicatori di output, efficacia e qualità dei servizi erogati, anche con riferimento ad accessibilità, disponibilità, multicanalità.</p>
	<p>Iniziative di miglioramento dei servizi di regolazione del mercato, realizzate attraverso opportuni indicatori di output, efficacia e qualità dei servizi erogati, anche con riferimento, a titolo di esempio, all'accessibilità e ai tempi di esecuzione dei servizi.</p>

Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	Realizzazione di interventi specifici per la promozione delle pari opportunità.

Come si rileva agevolmente dalla precedente tabella, la misurazione della performance organizzativa si svolge, quindi, attraverso processi quantitativi di rilevazione, per il tramite di opportuni indicatori. La verifica dell' idoneità di tali indicatori a rappresentare il fenomeno osservato, verrà effettuata in occasione dell' analisi dei report periodici relativi all' andamento delle attività svolte ed al livello di raggiungimento degli obiettivi programmati, anche al fine di una loro continua implementazione.

Il sistema di misurazione e valutazione si integra, quindi, con il sistema di programmazione e controllo, in quanto ciascun obiettivo - definito in sede di programmazione - è reso misurabile, tramite l' introduzione di opportuni **indicatori**.

Gli indicatori, rappresentati da specifiche metriche, sono gli strumenti che rendono possibile l' attività di acquisizione di informazioni e puntano a generare risultati adeguati agli obiettivi collegati.

Il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni.

Il **target** è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un' attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale.

La valutazione della performance è, invece, un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi per ciascuno degli ambiti di performance valutati.

Gli indicatori utilizzati dall' Ente sono classificati in:

**indicatori di output:**

sono indicatori di risultato, misurano il prodotto delle attività programmate e si esprimono genericamente attraverso una quantità numerica assoluta (es. numero di destinatari finali, numero di pratiche, ecc.) Rappresentano agevolmente il grado di avanzamento dell' obiettivo o dell' intervento programmato.

**indicatori di outcome:**

sono indicatori di attuazione (cd. "di impatto") delle politiche e della strategia in termini di capacità di soddisfare i bisogni espressi dai diversi portatori di interesse. L' outcome è il risultato durevole e globale sulla condizione, stato o comportamento dell' utente che ha usufruito del servizio o dell' intervento. In quanto tale, può essere molto difficile da analizzare proprio perché lo stato, la condizione o il comportamento del soggetto beneficiario può essere influenzato da molte variabili, gran parte delle quali

non pienamente sotto controllo della Camera di Commercio. In questo senso gli indicatori di outcome vengono definiti come indicatori “proxy” del fenomeno in quanto ne misurano in modo approssimato (o indiretto) l’andamento;

**indicatori di efficienza :**

esprimono “la capacità di ottimale sfruttamento delle risorse” e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come input di processi (es. costo dell’input, lavoro complessivo, ecc.), anche se possono essere riferiti, in alcuni casi, alla misurazione dell’output di un programma (efficienza del programma). Essi sono dati generalmente dal rapporto tra risorse umane o materiali impiegate (input) e risultati ottenuti (output).

**indicatori di efficacia:**

esprimono “la capacità di raggiungere gli obiettivi” e sono rivolti alla misurazione di azioni, progetti, programmi specifici (efficacia in senso stretto). Essi sono dati dal rapporto tra risultati ottenuti (output) ed obiettivi;

**indicatori di qualità:**

sono definiti come “quantificazioni, misure o rapporti tra misure, in grado di rappresentare in modo valido, pertinente ed affidabile un certo fenomeno di interesse (ad esempio una dimensione della qualità effettiva)” (delibera CIVIT 88/2010). La qualità effettiva dei servizi è rappresentata ricorrendo a quattro dimensioni ritenute essenziali: accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia. L’analisi della qualità effettiva di un servizio indica in che modo ed in che misura si è in grado di dare una risposta pronta, coerente ed esauriente alle richieste degli utenti minimizzando per esempio il numero dei passaggi necessari, i disagi o gli imprevisti provocati da disservizi. La qualità percepita dagli utenti è diversa dalla qualità effettiva dei servizi, e potrà, invece, essere rilevata con questionari, interviste ed altre tecniche di misurazione della customer satisfaction.

Con riferimento alle metodologie adottate per la misurazione della performance organizzativa, la Camera di Commercio di Taranto si avvale di strumenti di pianificazione e controllo in linea con le disposizioni contenute nel D.P.R. 254/2005, utilizzati dal controllo di gestione a supporto del controllo strategico e della dirigenza, strumenti coordinati ed integrati tra loro, e più precisamente:

**Contabilità analitica** → suddivisione per CDR e CDC → ripartizione costi diretti con utilizzo di appositi driver  
→ report semestrali e annuali

**Schede di programmazione degli obiettivi dell'Ente** → formulati secondo priorità strategiche → complete di indicatori dei risultati attesi

**Schede di rilevazione degli obiettivi assegnati** → ai dirigenti, alle posizioni organizzative, ai dipendenti → complete dei risultati ottenuti, criticità, indicatori → report annuali

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa conferisce organicità sia agli strumenti già utilizzati, sia a quelli di cui è prevista l'implementazione:

### **Il Sistema Kronos di contabilizzazione dei processi camerali**

Il sistema camerale ha implementato un sistema di contabilizzazione dei processi (denominato "Kronos"), grazie al quale è possibile quantificare l'assorbimento di costi e personale (in termini di FTE) sulla base di una Mappa comune e standardizzata per tutte le CCIAA. Grazie a questo, che si configura come un vero sistema di contabilità analitica per processi, è anche possibile disporre di indicatori e dati per il calcolo dei costi standard dei servizi.

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).

### **Il Benchmarking**

La Camera di Commercio di Taranto, al fine di garantire completezza, integrità e trasversalità alla misurazione e valutazione, adotterà procedure di benchmarking, attraverso, anche, l'utilizzo del sistema nazionale "**Pareto**", sviluppato da Unioncamere Nazionale, che dispone di una serie di indicatori del sistema camerale, confrontabili per cluster dimensionale e geografico. Tale strumento consentirà in particolar modo di:

- acquisire modalità e tecniche gestionali maggiormente efficaci ed efficienti;
- confrontare risultati ottenuti rispetto ad altre camere di commercio omologhe per classe dimensionale o per territorio geografico;
- definire **costi standard**.

### **La Customer Satisfaction**

Tra le principali novità introdotte dal d.lgs. 74/2017 vi è la maggiore attenzione rivolta alla partecipazione degli utenti interni/esterni alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, in rapporto alla qualità dei servizi resi (art. 19 bis).

A tal fine la Camera di Commercio di Taranto adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti in relazione alle attività e servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione. Gli strumenti di Customer Satisfaction sono utilizzati al fine di rendere evidenti le reali manifestazioni dei bisogni espresse dai propri interlocutori rispetto all'efficienza dei servizi erogati e delle strategie comunicative messe in atto, nonché alla funzionalità dei locali in cui l'Ente camerale ha sede.

L'Ente utilizzerà, altresì, a partire dall'anno 2019, un sistema di rilevazione del gradimento degli utenti interni in riferimento ai servizi strumentali e di supporto fruiti.

## 4. La performance individuale

### 4.1 Requisiti e principi

Il sistema di valutazione della performance individuale deve consentire il perseguimento delle seguenti finalità:

1. **Riconoscere e valorizzare i contributi individuali differenziati.** Le persone, quando svolgono la loro attività sui processi operativi della Camera, mettono in gioco livelli di motivazione, capacità professionali, orientamento verso i risultati diversi. Il sistema di valutazione deve essere in grado di prevedere strumenti e procedure volti a tenere traccia di questa differenziazione di contributo e a riconoscere i diversi livelli di impegno e di risultato.

2. **Assicurare una stretta correlazione fra gli obiettivi delle persone e gli obiettivi dell'Ente.** Un sistema di valutazione delle persone contribuisce, attraverso un innalzamento delle prestazioni individuali, ad aumentare la capacità dell'organizzazione di conseguire i propri obiettivi strategici ed operativi. Su questa logica il sistema di valutazione della Camera deve correlare le prestazioni delle persone alle prestazioni dei processi su cui esse lavorano e, in ultima istanza, alle prestazioni della Camera.

3. **Supportare lo sviluppo professionale delle persone.** Il sistema di valutazione del personale della Camera ha come finalità primaria lo sviluppo nel tempo delle professionalità presenti nella Camera e della capacità delle persone di conseguire livelli di risultato sempre più sfidanti.

4. **Un sistema che guarda ai risultati – di prestazione e di crescita professionale.** In coerenza con il punto precedente, il sistema di valutazione del personale riconosce le persone sulla base del contributo realmente realizzato sui processi operativi.

5. **Valorizzare il ruolo dei Dirigenti e dei responsabili ai diversi livelli nello sviluppo delle persone.** Il sistema di valutazione ha la finalità primaria di sostenere un innalzamento costante del livello di professionalità delle persone ed è basato sul riconoscimento di tale professionalità. Per raggiungere pienamente le finalità che gli vengono riconosciute, il sistema necessita di un contributo significativo di tutti i ruoli che, all'interno della Camera, hanno responsabilità di gestione delle persone.

6. **Garantire l'allargamento della professionalità superando la logica della parcellizzazione delle attività.** La Camera di Commercio, dato il rapido sviluppo delle competenze istituzionali, avverte l'esigenza di una forte flessibilità organizzativa. Tale flessibilità può essere conseguita attraverso un allargamento della professionalità delle persone, che devono essere in grado di svolgere attività su processi diversi.

Per raggiungere le finalità e per rispondere ai criteri sopra delineati, un sistema di valutazione della performance individuale del personale deve essere articolato sui seguenti oggetti di valutazione:

**Risultati delle prestazioni:** risultati che le persone conseguono lavorando nell'ambito delle molteplici attività operative, in relazione agli obiettivi definiti con il Piano della Performance a inizio anno per

assicurare un costante miglioramento dei servizi. I risultati attesi, siano essi di natura più qualitativa o quantitativa, devono essere:

- **esplicitati**, ovvero resi noti nell'ambito del processo di assegnazione degli obiettivi, immediatamente a valle dell'approvazione degli obiettivi del Piano della Performance;
- **misurabili**, vanno cioè espressi i livelli di *target* e gli indicatori che verranno utilizzati per verificare il concreto raggiungimento del risultato stesso;
- **condivisi con l'interessato**, per rafforzare l'impegno del valutato a conseguire effettivamente i risultati che gli sono stati chiesti; va consolidata la relazione tra il valutatore e il valutato anche attraverso la condivisione degli obiettivi ad inizio anno e la loro revisione eventuale, nel corso dell'anno.

**Capacità professionali:** insieme di conoscenze, competenze, atteggiamenti e attitudini, qualità professionali che le persone sono in grado di mettere in gioco operando sui processi operativi della Camera. Possono riguardare sia la sfera manageriale (Segretario Generale, Dirigenti, Posizioni Organizzative e Alte Professionalità), sia la sfera organizzativa e relazionale, per quanti all'interno dell'organizzazione rivestono ruoli operativi.

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

- Segretario generale
- Dirigenti
- Posizioni organizzative (P.O.)
- Dipendenti non titolari di incarichi di P.O.

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

- **risultati**
- **comportamenti agiti e competenze**

La valutazione dei **risultati** avviene, come detto, su obiettivi desunti dal Piano della performance, da selezionare tra quelli di maggiore rilevanza in riferimento alle attività svolte dall'ente; i risultati si riferiscono a quelli dell'amministrazione nel suo complesso, all'unità organizzativa di appartenenza o di diretta responsabilità, agli obiettivi individuali eventualmente assegnati.

L'incidenza della componente "Risultati" e, per converso di quella "Comportamenti e competenze", è differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale; man mano che aumenta il livello di responsabilità, più importanti divengono i risultati conseguiti rispetto ai comportamenti tenuti.

## 4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

Di seguito vengono descritti i criteri e i fattori impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale (dirigenti, titolari di posizione organizzativa, altri dipendenti) da parte della Camera di commercio di Taranto.

### 4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale

Oggetto della valutazione del Segretario generale e dei dirigenti 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 agiti e le competenze dimostrate dai dirigenti stessi per conseguire i risultati prefissati.

Pertanto, la valutazione della performance del Segretario generale e dei dirigenti si sviluppa su una duplice dimensione:

Segretario Generale e dirigenti		
	Descrizione ambiti di valutazione	peso
A)	indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e obiettivi individuali	50%
B)	valutazione correlata alle competenze manageriali e alla capacità di diversificazione delle valutazioni del personale	50%

La valutazione della performance individuale del personale dirigente è effettuata sulla base di apposite schede, di seguito allegate (la prima di programmazione, la seconda di rendicontazione), che prendono a riferimento un arco temporale compreso tra il 1 gennaio e il 31 dicembre di ogni anno. La scheda di programmazione, in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ente definiti nella programmazione pluriennale, contiene gli obiettivi operativi, che declinano l'orizzonte strategico nell'esercizio di riferimento, rientrando negli strumenti di natura programmatica dell'attività camerale. Essi rappresentano delle tappe intermedie da raggiungere ai fini del conseguimento degli obiettivi strategici.

Nell'ambito di ciascun obiettivo operativo, sono definite le azioni da attuare nell'anno di riferimento per consentire il conseguimento degli obiettivi stessi. Le azioni possono riguardare, come previsto dalla normativa, standard di performance delle attività tipiche (processi o servizi) dell'Ente, ovvero possono riguardare il raggiungimento di risultati attesi con riferimento a specifici progetti assegnati al singolo valutato, i cui indicatori devono essere definiti di volta in volta in relazione agli obiettivi del progetto stesso.

Esse si concretizzano sia in progetti e iniziative che danno origine ad oneri per interventi economici e investimenti, sia in interventi di miglioramento dei processi gestionali che, pur non originando oneri diretti, sono comunque strumentali al conseguimento degli obiettivi dell'ente camerale.

Ad ogni azione è collegato un indicatore. Gli indicatori sono gli strumenti che permettono di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi. La misurazione della performance si svolge, pertanto, attraverso processi quantitativi di rilevazione dei dati tramite indicatori e processi qualitativi di verifica dell'idoneità di tali indicatori a rappresentare l'obiettivo di riferimento.

A ciascun indicatore è associato il target, inteso come il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, entro uno specifico intervallo temporale, con riferimento ad un determinato indicatore.

La definizione del target associato all'indicatore deve essere tale da produrre uno stimolo al miglioramento della gestione. Affinché ciò avvenga è necessario che:

- il target sia realistico;
- il target sia quantificabile e misurabile;
- i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il target effettivamente raggiungibile.

Come previsto dalla vigente normativa, gli obiettivi al Segretario Generale e al Dirigente vengono assegnati dalla Giunta camerale, con l'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica e del Piano della Performance, nonché del PIRA (Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio), introdotto dal decreto del MEF 27 marzo 2013, che ha disciplinato i criteri e le modalità per la predisposizione del budget economico delle amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica.

La scheda di rendicontazione dell'attività svolta prevede anche la possibilità di effettuare un monitoraggio della stessa con intervalli infra-annuali.

**SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE OPERATIVA**

<b>AREA STRATEGICA</b>	
------------------------	--

<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	
-----------------------------	--

<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>	
----------------------------	--

<b>PESO</b>	.../100
-------------	---------

<b>RISULTATI ATTESI</b>	
-------------------------	--

<b>AZIONI</b>	1.
	2.
	3.

<b>INDICATORI DI VALUTAZIONE</b>		
<b>AZIONI</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>Target anno ....</b>
<i>AZIONE 1</i>		
<i>AZIONE 2</i>		
<i>AZIONE 3</i>		
<i>Eventuale destinazione risorse obiettivo</i>		€.....

**SCHEDA DI RENDICONTAZIONE**

<b>AREA STRATEGICA</b>	
------------------------	--

<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	
-----------------------------	--

<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>	
----------------------------	--

<b>PESO</b>	.../100
-------------	---------

<b>RISULTATI RAGGIUNTI</b>	
----------------------------	--

<b>AZIONI REALIZZATE</b>	1.
	2.
	3.

<b>INDICATORI DI VALUTAZIONE</b>				
----------------------------------	--	--	--	--

<b>AZIONI</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>Target anno ....</b>	<b>Risultato al .....</b>	<b>Risultato al 31 dicembre</b>
AZIONE 1				
AZIONE 2				
AZIONE 3				

<i>Eventuale destinazione risorse obiettivo</i> €.....	<i>Risorse utilizzate</i> € .....
--	-----------------------------------

La valutazione complessiva dei risultati di performance sarà effettuata attraverso la misurazione della percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo assegnato.

Alla valutazione dei risultati di performance che si attende dal valutato, declinati attraverso l'utilizzo di appositi indicatori, viene associato un certo numero di **comportamenti organizzativi** che consentono di apprezzare la performance stessa nelle modalità di sua esplicitazione, ovvero il contributo dato dal soggetto valutato alla performance dell'Ente.

La Giunta camerale con deliberazione n. 137 del 14.12.2006 ha individuato un set composto da sette comportamenti organizzativi e manageriali, ritenuti critici per l'organizzazione, in base ai quali la dirigenza viene valutata. A tali comportamenti viene aggiunta la capacità di valutazione dei collaboratori, espressamente prevista dall'art.9, comma 1 lett. d) del D.lgs. 150/2009.

<b>Comportamenti organizzativi:</b>
Capacità di gestione del tempo
Capacità di leadership
Capacità di garanzia di legittimità
Capacità di innovazione
Capacità di controllo di gestione
Capacità di impegno
Capacità di gestione della straordinarietà
Capacità di valutazione dei collaboratori
<b>Totale</b>

I suddetti comportamenti organizzativi saranno valutati secondo una scala di valori da 4 a 10, sulla base della seguente tabella esplicativa:

<b>valutazione</b>	<b>descrizione</b>
10	eccellente
9	ottimo
8	buono
7	discreto
6	sufficiente
da 4 a 5	migliorabile

Il risultato della valutazione dei comportamenti organizzativi verrà quindi a confluire nella valutazione globale secondo il calcolo che segue:

$$\frac{\text{capacità 1} + \text{capacità 2} + \dots}{\text{n. capacità} \times 10} = \% \text{ punteggio ottenuto su peso } 50\%$$

La valutazione complessiva sarà così determinata:

	Peso	Punteggio ottenuto
A)	50%	....%
B)	50%	....%
	<b>100%</b>	<b>....%</b>

Al fine di valutare la capacità di differenziazione di valutazione da parte dei dirigenti, vengono predisposte analisi “statistiche” sull’andamento delle valutazioni, focalizzando la distribuzione delle stesse in via generale e per ogni valutatore.

## 4.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa

Oggetto della valutazione delle Posizioni organizzative 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 alla **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, da dimostrare tramite una 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 e capacità di orientamento e intervento nelle attività di esercizio;
- **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 dell'utente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio;
- **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).

Ai fini del calcolo del punteggio complessivo, si attribuisce una ponderazione alla misurazione della performance organizzativa ed della performance individuale:

Performance organizzativa      50%

Performance individuale        50%

La valutazione dei risultati conseguiti viene effettuata secondo la seguente scala di punteggi:

punteggio risultati
5 risultato pienamente raggiunto
4 risultato raggiunto in maniera preponderante
3 risultato parzialmente raggiunto
2 risultato scarsamente raggiunto
1 risultato non raggiunto

La valutazione dei comportamenti viene effettuata secondo la seguente scala di punteggi:

punteggio comportamenti
5 ottimo
4 buono
3 discreto
2 sufficiente
1 insufficiente

Qui di seguito si riporta la scheda di valutazione del dipendente titolare di Posizione organizzativa:

SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNO .....

**Personale titolare di Posizione Organizzativa**

Dipendente .....

<b>Performance organizzativa</b>	<b>RISULTATI</b>		punteggio assegnato	% su punteggio max	<b>50%</b>
		Risultati di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità			
	<b>TOTALE PUNTI ASSEGNATI (max 5 punti)</b>		0	0,0%	

<b>Performance individuale</b>		<b>FATTORI DI VALUTAZIONE</b>	punteggio assegnato	% su punteggio max	<b>50%</b>	
	<b>RISULTATI</b>					
		<b>Risultato raggiungimento degli specifici obiettivi individuali</b>				
	<b>COMPORTAMENTI</b>		<b>Capacità di valutazione dei propri collaboratori</b>			
			<b>Capacità di responsabilizzazione</b> (capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità e capacità di orientamento e intervento nelle attività di esercizio)			
			<b>Cooperazione e team working</b> (capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente)			
			<b>Orientamento all'utenza</b> (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)			
			<b>Innovatività</b> (capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale)			
	<b>Analisi e problem solving</b> (capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive)					
<b>TOTALE PUNTI ASSEGNATI (max 35 punti)</b>		0	0,0%			

Performance organizzativa (peso 50%)	0,0%	→	0,0%
Performance individuale (peso 50%)	0,0%	→	0,0%

<b>Punteggio complessivo</b>	<b>0,0 \100</b>
------------------------------	-----------------

legenda punteggi risultati
5 risultato pienamente raggiunto
4 risultato raggiunto in maniera preponderante
3 risultato parzialmente raggiunto
2 risultato scarsamente raggiunto
1 risultato non raggiunto

legenda punteggi comportamenti
5 ottimo
4 buono
3 discreto
2 sufficiente
1 insufficiente

Il Punteggio complessivo sarà così determinato:

$$\frac{(\text{valutazione \% della performance organizzativa}) \times 50\% + (\text{valutazione \% della performance individuale}) \times 50\%}{\text{Punteggio complessivo su 100}} =$$

### 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.

I risultati attesi sia sotto il profilo qualitativo delle prestazioni di lavoro (il “cosa” devo raggiungere) sia sotto l’aspetto dei comportamenti organizzativi (il “come” devo raggiungere i risultati) devono essere resi noti ai dipendenti, da parte del Segretario generale e del dirigente d’area sulla base degli indirizzi generali stabiliti dall’Ente.

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:

- **capacità di eseguire i compiti assegnati** (in termini di affidabilità, tempestività, completezza, qualità, ecc.);
- **autonomia nello svolgimento del proprio lavoro** (capacità di assolvere al compito senza la supervisione e l’impulso continuo del responsabile sovraordinato);
- **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);
- **flessibilità** (disponibilità a mutare i propri schemi operativi in coerenza con il mutare del contesto; capacità di adattarsi in modo proattivo alle diverse esigenze organizzative e alle differenti situazioni di lavoro);
- **risoluzione dei problemi** (capacità di ricercare e produrre/proporre soluzioni efficaci a fronte di problematiche impreviste e/o emergenti).

La valutazione dei risultati conseguiti viene effettuata secondo la seguente scala di punteggi:

punteggio risultati
5 risultato pienamente raggiunto
4 risultato raggiunto in maniera preponderante
3 risultato parzialmente raggiunto
2 risultato scarsamente raggiunto
1 risultato non raggiunto

La valutazione dei comportamenti viene effettuata secondo la seguente scala di punteggi:

punteggio comportamenti
5 ottimo
4 buono
3 discreto
2 sufficiente
1 insufficiente

Ai fini del calcolo del punteggio complessivo, si attribuisce un peso differenziato alla performance organizzativa ed alla performance individuale, a seconda della categoria di appartenenza:

categorie A e B            performance organizzativa 30%            performance individuale 70%

categorie C e D            performance organizzativa 40%            performance individuale 60%

Qui di seguito si riporta la scheda di valutazione del dipendente non titolare di posizione organizzativa, differenziata per categoria:

SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNO .....

Personale di categoria A e B

Dipendente .....

Performance organizzativa	RISULTATI		punteggio assegnato	% su punteggio max	30%
		Risultato di performance relativo all'ambito organizzativo di appartenenza			
		<b>TOTALE PUNTI ASSEGNATI (max 5 punti)</b>	0	0,0%	

Performance individuale	COMPORAMENTI	FATTORI DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE	% su punteggio max	70%
		Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (contributo lavorativo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di area/servizio ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al plesso organizzativo di competenza)			
		Capacità di eseguire i compiti assegnati (in termini di affidabilità, tempestività, completezza, qualità, ecc.)			
		Autonomia nello svolgimento del proprio lavoro (capacità di assolvere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato)			
		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)			
		Flessibilità (disponibilità a mutare i propri schemi operativi in coerenza con il mutare del contesto; capacità di adattarsi in modo proattivo alle diverse esigenze organizzative e alle differenti situazioni di lavoro)			
		Risoluzione dei problemi (capacità di ricercare e produrre/proporre soluzioni efficaci a fronte di problematiche impreviste e/o emergenti)			
		<b>TOTALE PUNTI ASSEGNATI (max 35 punti)</b>	0		

Performance organizzativa (peso 30%)	0,0%	→	0,0%
Performance individuale (peso 70%)	0,0%	→	0,0%

**Punteggio complessivo 0,0 \100**

legenda punteggi risultati
5 risultato pienamente raggiunto
4 risultato raggiunto in maniera preponderante
3 risultato parzialmente raggiunto
2 risultato scarsamente raggiunto
1 risultato non raggiunto

legenda punteggi comportamenti
5 ottimo
4 buono
3 discreto
2 sufficiente
1 insufficiente

<b>Coefficiente per l'attribuzione dei Fondi</b>	
Fondo per la Performance organizzativa	0,0%
Fondo per la Performance individuale	0,0%

SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNO .....

Personale di categoria C e D

Dipendente .....

<b>Performance organizzativa</b>	<b>RISULTATI</b>		punteggio assegnato	% su punteggio max	<b>40%</b>	
		Risultati di performance relativo all'ambito organizzativo di appartenenza				
		<b>TOTALE PUNTI ASSEGNATI (max 5 punti)</b>				0

<b>Performance individuale</b>	<b>COMPORTAMENTI</b>	<b>FATTORI DI VALUTAZIONE</b>	<b>VALUTAZIONE</b>	% su punteggio max	<b>60%</b>	
		<b>Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza</b> (contributo lavorativo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di area/servizio ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al plesso organizzativo di competenza)				
		<b>Capacità di eseguire i compiti assegnati</b> (in termini di affidabilità, tempestività, completezza, qualità, ecc.)				
		<b>Autonomia nello svolgimento del proprio lavoro</b> (capacità di assolvere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato)				
		<b>Cooperazione e team working</b> (capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente)				
		<b>Orientamento all'utenza</b> (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)				
		<b>Flessibilità</b> (disponibilità a mutare i propri schemi operativi in coerenza con il mutare del contesto; capacità di adattarsi in modo proattivo alle diverse esigenze organizzative e alle differenti situazioni di lavoro)				
		<b>Risoluzione dei problemi</b> (capacità di ricercare e produrre/proporre soluzioni efficaci a fronte di problematiche impreviste e/o emergenti)				
		<b>TOTALE PUNTI ASSEGNATI (max 35 punti)</b>				0

Performance organizzativa (peso 30%)	0,0%	→	0,0%
Performance individuale (peso 70%)	0,0%	→	0,0%
<b>Punteggio complessivo</b>			<b>0,0 \ 100</b>

legenda punteggi risultati
5 risultato pienamente raggiunto
4 risultato raggiunto in maniera preponderante
3 risultato parzialmente raggiunto
2 risultato scarsamente raggiunto
1 risultato non raggiunto

legenda punteggi comportamenti
5 ottimo
4 buono
3 discreto
2 sufficiente
1 insufficiente

<b>Coefficiente per l'attribuzione dei Fondi</b>	
Fondo per la Performance organizzativa	0,0%
Fondo per la Performance individuale	0,0%

Il Punteggio complessivo sarà così determinato:

categorie A e B:

$$\frac{(\text{valutazione \% della performance organizzativa}) \times 30\% + (\text{valutazione \% della performance individuale}) \times 70\%}{\text{Punteggio complessivo su 100}} =$$

categorie C e D:

$$\frac{(\text{valutazione \% della performance organizzativa}) \times 40\% + (\text{valutazione \% della performance individuale}) \times 60\%}{\text{Punteggio complessivo su 100}} =$$

Al termine del processo di valutazione i relativi risultati vengono comunicati al singolo dipendente a cura del dirigente d'area responsabile della valutazione.

La scheda di valutazione contiene, altresì, il coefficiente di attribuzione della quota di Fondo risorse decentrate correlata alla performance organizzativa e della quota correlata alla performance individuale (art.68 CCNL).

### 4.3 Modalità di valutazione della performance individuale

Il processo di misurazione e valutazione della performance si snoda attraverso una serie di fasi che vanno inquadrare nell'ambito del più generale Ciclo di gestione della performance, come individuato nell'art.4 del D.lgs. 150/2009.

In particolare, sono identificate le seguenti fasi:

1. entro il 31 gennaio adozione da parte della Giunta camerale del Piano performance con definizione e assegnazione degli obiettivi e relativi indicatori e target contenuti nelle schede di programmazione operativa, nonché assegnazione degli obiettivi individuali ai dirigenti;
2. collegamento tra obiettivi individuati e risorse attraverso il coordinamento con il budget direzionale per centri di responsabilità;
3. a seguire, assegnazione da parte dei dirigenti degli obiettivi alle P.O. e, con il loro supporto, a tutti i dipendenti della propria Area, attraverso colloqui individuali o di gruppo;
4. monitoraggio infra-annuale da effettuarsi con l'utilizzo delle schede di rendicontazione predisposte e attivazione di eventuali interventi correttivi, anche mediante l'aggiornamento del preventivo economico e/o del Piano performance;
5. misurazione e valutazione della performance, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione, attraverso le schede di rendicontazione e le schede di valutazione, successiva adozione della Relazione sulla Performance e sua validazione da parte dell'OIV.

Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate dai soggetti valutatori tramite colloqui individuali nell'ambito dei quali sono 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.

Il D.lgs. 150/2009 individua, all'articolo 12, in termini generali, i soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale ed in particolare:

- a) il Dipartimento della funzione pubblica titolare delle funzioni di promozione, indirizzo e coordinamento;
- b) organismi indipendenti di valutazione (OIV);
- c) l'organo di indirizzo politico-amministrativo;
- d) i dirigenti di ciascuna amministrazione.

Sarà l'organo d'indirizzo politico – amministrativo (articolo 14) ad occuparsi della "valutazione annuale dei dirigenti di vertice ed attribuzione ad essi di premi".

Tale norma di carattere generale, deve assumere adeguati profili per essere funzionale ai vari livelli di responsabilità presenti all'interno delle Camere di Commercio.

In particolare, ai sensi del DPR 254/2005 articolo 35, la valutazione strategica è affidata alla Giunta, che si avvale di un apposito organo, oggi rappresentato dall'OIV. Tale organo fornisce alla Giunta anche “elementi di giudizio per la valutazione del Segretario Generale e allo stesso per la valutazione dei dirigenti”.

La valutazione del personale non dirigente rientra nelle responsabilità del dirigente di riferimento delle singole unità organizzative all'interno delle aree dirigenziali, sotto la supervisione ed il coordinamento del Segretario Generale.

Pertanto, si riportano in sintesi i soggetti e le responsabilità di misurazione e valutazione della performance individuale per la Camera di Commercio di Taranto:

<b>soggetto valutato</b>	<b>soggetto valutatore</b>
<b>Segretario Generale</b>	La Giunta con l'ausilio dell'Organismo Indipendente di Valutazione
<b>Dirigenza</b>	Il Segretario generale con l'ausilio dell'Organismo Indipendente di Valutazione
<b>Posizioni organizzative e Alta professionalità</b>	Dirigente competente per area organizzativa
<b>Personale</b>	Segretario Generale e/o Dirigente, con eventuale ausilio delle Posizioni organizzative e Alta professionalità

Una delle novità introdotte dal d.lgs. 74/2017 concerne la valutazione negativa. Il nuovo art. 3 comma 5 bis del D.Lgs. 150/2009 prevede 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 decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto”*

La valutazione negativa è legata ad eventi di particolare gravità, ad un rendimento gravemente insufficiente o a gravi negligenze professionali. Fatto 100 la valutazione massima possibile conseguibile da un dipendente, la Camera di Taranto definisce valutazione negativa ai sensi del citato art. 3 comma 5 bis del D.Lgs. 150/2009, un punteggio non superiore a 20. Nel caso di valutazione negativa attribuita ad un dipendente dovranno necessariamente essere attivate tutte le forme di garanzia per i valutati previste dall'Ente all'interno del SMVP.

## 4.4 Procedure di conciliazione

A garanzia del valutato, l'Ente assicura la massima diffusione di ogni informazione riguardante il ciclo della Performance: SMVP, Piano della Performance e Relazione sulla performance sono pubblicati sul sito istituzionale.

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

Il valutato, nel termine di 5 giorni dalla consegna della scheda di valutazione, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame. Il valutatore convoca il valutato per un contraddittorio, per una data non superiore a 15 giorni dal ricevimento della richiesta di riesame; il valutato può farsi assistere da un rappresentante sindacale. Di detto contraddittorio viene redatto apposito verbale.

Nei 5 giorni successivi all'incontro, il valutatore conclude la procedura e comunica le proprie determinazioni per iscritto, accogliendo in tutto o in parte l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

In alternativa resta salva la facoltà per il dipendente di promuovere procedura conciliativa ai sensi dell'art.410 del c.p.c., vale a dire presso l'Ispettorato territoriale del lavoro.

## 5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti

I sistemi di programmazione e controllo (strategico e di gestione) già implementati nella Camera di Commercio di Taranto sono coordinati e raccordati con i contenuti del Sistema di misurazione e valutazione. La struttura e i contenuti dei sistemi di programmazione e controllo sono resi coerenti con le necessità informative dettate dal Sistema di misurazione e valutazione della performance.

### **I sistemi di controllo strategico e controllo di gestione**

Al fine di mettere a sistema gli strumenti di controllo strategico e di gestione, necessari per rappresentare gli ambiti di misurazione, si individua una serie di attività funzionali all'alimentazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, in una prospettiva integrata.

Il "Sistema Informativo" camerale, infatti, può fornire un supporto attraverso strumenti automatizzati e procedure manuali quali:

- sistemi e procedure relativi alle rendicontazioni contabili per funzioni e aree organizzative (report periodici);
- 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 di Commercio;
- sistemi e procedure relativi alla analisi delle spese di funzionamento (personale, beni e servizi);
- sistemi e procedure di contabilità analitica.

Questi strumenti vengono opportunamente integrati tra loro ed associati ad ulteriori strumenti, quali il sistema informativo Pareto e il nuovo Sistema di rilevazione dei costi di processo, al fine di assicurare un Sistema di misurazione e valutazione della performance coordinato ed efficace.

### **I sistemi di programmazione**

Con riferimento ai sistemi di programmazione e nel rispetto del DPR 254/05, il Sistema di misurazione e valutazione influenza la struttura ed i contenuti dei principali documenti di programmazione ai fini del loro coordinamento e della formalizzazione di un sistema di indicatori coerenti e misurabili.

Il documento di programmazione pluriennale (articolo 4), la relazione previsionale e programmatica (articolo 5), il preventivo annuale (articolo 6) e la relazione al preventivo (articolo 7), nonché il budget direzionale (articoli 8,9,10) costituiscono il corpus della programmazione dell'Ente, il cui contenuto viene coordinato e raccordato con i contenuti del Sistema di misurazione e valutazione e con quelli del Piano della Performance.

Con riferimento al collegamento tra obiettivi e risorse si ricorda, infatti, che il DPR. 254/05 prevede, all'articolo 8, la redazione del Budget direzionale con cui sono attribuiti, ai centri di responsabilità individuati all'interno delle funzioni istituzionali, le risorse disponibili.

Con l'emanazione del citato decreto del Ministero dell'economia e delle finanze 27 marzo 2013, che disciplina i criteri e le modalità per la predisposizione del budget economico delle amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica, sono stati introdotti nuovi documenti di programmazione a partire dall'approvazione del bilancio di previsione 2014, tra i quali il citato "piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio" (PIRA) che si viene necessariamente ad intersecare con quanto contenuto nel Piano della Performance.

I contenuti dei documenti di programmazione derivano in modo coerente e parallelo dai contenuti del Piano della performance il cui processo di elaborazione accompagna la redazione dei suddetti documenti di programmazione e termina con la formale approvazione entro il mese di gennaio.

In questo contesto, l'allineamento tra quanto già attivato all'interno dell'Ente con le attività previste dal Sistema di misurazione e valutazione avviene nel seguente modo:

- l'attività di Pianificazione strategica che si concretizza nella realizzazione del Programma Pluriennale con le schede di programmazione pluriennale viene a confluire all'interno del Piano triennale della Performance;
- l'attività di programmazione annuale che si concretizza nella realizzazione della Relazione Previsionale e Programmatica, predisposizione Preventivo e Budget e delle schede di programmazione annuali confluisce anch'essa interamente all'interno del Piano della Performance;
- l'attività di misurazione e valutazione, riguardante il monitoraggio in itinere della performance (sia individuale che organizzativa), che si realizza attraverso la produzione di report differenziati per soggetti destinatari, confluisce all'interno della Relazione al bilancio consuntivo e all'interno della Relazione sulla Performance.