DELIBERAZIONE N. 42 DEL 26.05.2020

OGGETTO: Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della C.C.I.A.A. di Bari. Aggiornamento.

Il Presidente, in merito all'argomento posto in trattazione, richiama la Legge Delega n. 15/2009 e il Decreto Legislativo n. 150/2009 e s.m.i. che hanno introdotto il concetto di "performance", intesa come il contributo che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo o singolo individuo) apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per i quali l'organizzazione nel suo complesso vive ed opera.
Uno degli elementi principali del ciclo della performance delle Pubbliche Amministrazioni è costituito dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), che rappresenta uno strumento strategico per il miglioramento della qualità dei servizi pubblici e la crescita delle professionalità all'interno della Pubblica Amministrazione.
L'articolo 7 del citato Decreto Legislativo n. 150/2009, infatti, dispone che le Amministrazioni Pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano e aggiornano il "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance".
Il SMVP descrive metodologie, modalità operative e azioni che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della perfomance, poste in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nel processo, e la cui attuazione consente all'Ente di misurare e valutare, in modo sistemico, la performance organizzativa e individuale.
Esso deve essere strutturato in modo tale da consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento sia all'ambito organizzativo che individuale, del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione degli eventuali scostamenti. Costituisce quindi la base certificata su cui si innestano i sistemi premianti dei dipendenti camerali a vario titolo coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della Camera di Commercio di Bari (il Segretario Generale, i Dirigenti, le Posizioni Organizzative ed i dipendenti).
In proposito, il Relatore riferisce che Unioncamere Nazionale ha predisposto, in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, delle "Linee guida" per gli Enti camerali.
Ai sensi dell'art. 7 del Decreto Legislativo n. 150/2009 e delle Linee guida Unioncamere, il Sistema deve essere illustrato in un documento che evidenzi:

- le caratteristiche distintive dell'Amministrazione;
- la metodologia adottata per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa;
- la metodologia adottata per la misurazione e valutazione della performance individuale;
- le procedure di conciliazione a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;

- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Presidente prosegue ricordando che il SMVP oggetto della presente trattazione, sostituisce quello approvato dalla Giunta camerale con Deliberazione n. 200 del 19 dicembre 2014 ed è stato predisposto conformemente alle "Linee Guida" di Unioncamere Nazionale ed in ottemperanza a quanto previsto dal Decreto Legislativo n. 150/2009, modificato da ultimo, dal Decreto Legislativo n. 74/2017, che impone, tra l'altro, l'aggiornamento annuale, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione. A tal fine, con nota PEC n. prot. 26701 del 23 aprile u.s., il Segretario Generale f.f. Avv. Pignataro, ha provveduto a trasmettere il documento di che trattasi alla dott.ssa Antonella Greco, OIV in carica, al fine di ottenere il rilascio del suddetto parere.

In data 06.05.2020, la dott.ssa Greco ha trasmesso la lettera (acquisita agli atti con prot. n. 28840) nella quale ha espresso parere favorevole all'adozione del SMVP così come strutturato, evidenziando in particolare come il Sistema predisposto sia idoneo a misurare e valutare sia la performance dell'Ente, sia la performance individuale, consentendo di innalzare i livelli di efficacia e di efficienza dell'intera organizzazione.

La Giunta è pertanto chiamata a pronunciarsi in merito al descritto Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance così come prospettato dal Segretario Generale f.f.

Il Presidente invita, quindi, l'Organo collegiale ad esprimersi in merito.

LA GIUNTA

- Sentita la relazione del Presidente;
- Vista la legge 29 dicembre 1993, n. 580 e s.m.i;
- Visto il vigente Statuto della Camera di Commercio, I.A.A. di Bari;
- Richiamata la propria Deliberazione n. 118 del 25.10.2019 con la quale, fra l'altro, è confermata l'attribuzione delle funzioni di Segretario Generale dell'Ente al Vice Segretario Generale Vicario, Avv. Vincenzo Pignataro, fino al venir meno delle condizioni che ne hanno determinato l'assegnazione avvenuta con Deliberazione di Giunta n. 45 del 17.06.2019 2019 e sono, altresì, confermati tutti gli altri incarichi assegnati con le Deliberazioni di Giunta n. 50 del 27.06.2019, n. 84 del 25.07.2019 e n. 85 del 25.07.2019, fino all'adozione della nuova struttura organizzativa della C.C.I.A.A. di Bari;
- Richiamata la Deliberazione di Giunta n. 200 del 19 dicembre 2014 con la quale è stato approvato il SMVP della C.C.I.A.A. di Bari;
- Richiamato il Decreto Legislativo n. 150/2009 e s.m.i.;
- Visto il documento di aggiornamento del SMVP predisposto dall'Ente in ottemperanza a quanto previsto dal Decreto Legislativo n. 150/2009, modificato da ultimo, dal Decreto Legislativo n. 74/2017, nonché in conformità alle "Linee guida" predisposte da Unioncamere Nazionale in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica;
- Ritenuto necessario provvedere, ai sensi dell'articolo 7 del suddetto Decreto

Legislativo n. 150/2009, all'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Bari;

- Preso atto del parere favorevole espresso - con lettera del 06.05.2020 acquisita agli atti con prot. camerale n. 28840 di pari data - dalla Dott.ssa Antonella Greco, OIV in carica dell'Ente, in merito all'adozione del SMVP così come aggiornato dall'Ente;
- Visto il parere favorevole del dott. Nicola La Fronza, Capo dell'Ufficio Struttura Tecnica Permanente per la Misurazione della Performance (S.T.P.) che attesta la legittimità dell'istruttoria e di tutti gli adempimenti procedurali;
- Visto il parere favorevole del Segretario Generale f.f. in merito alla legittimità del provvedimento;
- A voti unanimi espressi ai sensi di legge, in modalità telematica dai Componenti di Giunta presenti all'adunanza in videoconferenza ed in presenza da quelli in aula,

DELIBERA

per le motivazioni espresse in narrativa che qui si intendono riportate

1. di approvare l'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Bari, allegato e parte integrante e sostanziale della presente Deliberazione, che sostituisce integralmente il precedente SMVP approvato con Deliberazione di Giunta n. 200 del 19.12.2014.

IL SEGRETARIO GENERALE f.f.
(Avv. Vincenzo Pignataro)

IL PRESIDENTE
(Dott. Alessandro Ambrosi)

CAMERA DI COMMERCIO
BARI

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

Aggiornamento 2020

(redatto ai sensi del D.Lgs. 27/10/2009 n. 150 aggiornato con il D.Lgs. n. 74/2017 e Linee guida Unioncamere novembre 2018)

(Approvato con delibera di Giunta n. 42 del 26./05/2020)

INDICE

PREMESSA 3

1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI BARI 6
   1.1 Natura dell'Ente 6
   1.2Funzioni, attività, servizi svolti 6
   1.3 Organizzazione dell'Ente 7

2. IL SISTEMA 10
   2.1 Il ciclo di gestione della Performance 13

3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 16
   3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati 18
      3.1.1 Le fasi della misurazione 20
   3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target 21
      3.2.1 Collegamento tra obiettivi strategici e obiettivi operativi 22
   3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa 24
   3.4 Valutazione della performance organizzativa 25
   3.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa 30

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE 32
   4.1 Requisiti e principi 32
   4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale 34
      4.2.1 La valutazione del Segretario Generale 37
      4.2.2 La valutazione della dirigenza camerale 38
      4.2.3 La valutazione del personale incaricato di Posizione organizzativa 39
      4.2.4 La valutazione del personale non dirigente 40
   4.3 Modalità di calcolo del punteggio individuale 44
   4.4 Procedure di conciliazione 46

5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA 48

6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO 49

APPENDICE 50

→ A1 - Scheda di programmazione obiettivi strategici 51
→ A2 - Scheda di programmazione obiettivi operativi 52
→ B1 - Scheda di valutazione individuale del Segretario Generale 53
→ B2 - Scheda di valutazione individuale del personale dipendente con qualifica Dirigenziale 55
→ B3 -Scheda di valutazione individuale del personale dipendente non dirigente al quale è stato attribuito un incarico di Posizione Organizzativa 57
→ B4 - Scheda di valutazione individuale del personale dipendente non dirigente Categoria D 59
→ B5 - Scheda di valutazione individuale del personale dipendente non dirigente Categoria C 61
→ B6 - Scheda di valutazione individuale del personale dipendente non dirigente Categoria A/B 63

PREMESSA

La Legge Delega n. 15/2009 e il Decreto Legislativo n. 150/2009 e s.m.i. (di seguito "Decreto") introducono il concetto di "*performance*", intesa come il contributo che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo o singolo individuo) apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per i quali l'organizzazione nel suo complesso vive ed opera.
Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è uno degli elementi del ciclo della performance delle Pubbliche Amministrazioni, così come disciplinato dal D. Lgs. n. 150/09 e successive modifiche e integrazioni e rappresenta uno strumento strategico per il miglioramento della qualità dei servizi pubblici e la crescita delle professionalità all'interno della Pubblica Amministrazione.
L'articolo 7 del Decreto, infatti, dispone che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il "*Sistema di misurazione e valutazione della performance*".
Il sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito SMVP) descrive le metodologie, modalità operative, azioni che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della perfomance, 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 e individuale.
La misurazione della performance è un processo quantitativo di rilevazione dei dati svolto mediante l'impiego di indicatori, mentre la valutazione della performance 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 degli stakeholder.
Il Sistema di misurazione e valutazione della performance deve essere strutturato in modo tale da consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento sia all'ambito organizzativo che individuale, del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione degli eventuali scostamenti.
Se appropriatamente sviluppato, il Sistema rende l'Ente capace di migliorare l'individuazione e la comunicazione degli obiettivi, verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti, informare e guidare i processi decisionali, gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi, influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui, rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici e incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.
Per tale motivo, il Sistema alimenta processi decisionali che sono alla base del Ciclo di gestione della *performance* adottato dalla Camera di Commercio di Bari, fornendo informazioni e dati utili per il processo di pianificazione e programmazione, il processo di monitoraggio in itinere e il processo di misurazione e valutazione dei risultati raggiunti e la loro rendicontazione agli stakeholder interni ed esterni.
Costituisce quindi la base certificata su cui si innestano i sistemi premianti dei dipendenti camerali a vario titolo coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della Camera di Commercio di

Bari (il Segretario Generale, i Dirigenti, le Posizioni Organizzative ed i dipendenti), rispondendo in tal modo ai seguenti criteri generali:

- assicurare un costante legame tra gli obiettivi programmatici che impegnano la struttura ed il coinvolgimento su di essi del singolo dipendente;
- rendere, pertanto, i dipendenti consapevoli della propria valutazione professionale in modo da consentire un migliore orientamento verso gli obiettivi prioritari dell'Ente e fornire un'opportunità di crescita individuale;
- costituire la base per i percorsi di sviluppo professionale ed economico che risponda ai requisiti di equità, semplicità, trasparenza;
- stimolare un continuo miglioramento delle prestazioni individuali;
- promuovere un continuo riscontro "*valutatore-valutato*" in ordine al rapporto fra prestazione richiesta e prestazione resa;
- evidenziare eventuali esigenze formative di supporto o d'integrazione della preparazione professionale;
- migliorare il livello generale di comunicazione interna;
- rappresentare occasione e stimolo per riflessioni e proposte relative ai piani formativi del personale;
- garantire adeguate risposte e riconoscimenti economici a coloro che avranno raggiunto il livello di prestazione/risultato atteso e predefinito in sede di assegnazione di obiettivi;
- assicurare che gli importi a titolo di "*produttività*" vengano destinati ai dipendenti con prestazioni positive quale risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa.

Ai sensi dell'art. 7 del decreto legislativo 150/2009 e delle linee guida Unioncamere, il Sistema deve essere illustrato in un documento che evidenzi:

- le caratteristiche distintive dell'amministrazione;
- la metodologia adottata per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa;
- la metodologia adottata per la misurazione e valutazione della *performance* individuale;
- le procedure di conciliazione a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il SMVP oggetto del presente documento, sostituisce quello approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 200 del 19 dicembre 2014 ed è stato predisposto in ottemperanza a quanto previsto dl decreto legislativo n. 150/2009, modificato da ultimo, dal decreto legislativo n. 74/2017, che ne impone:

- l'aggiornamento annuale, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di

Valutazione;

- maggiore attenzione agli indicatori di impatto (outcome);
- maggiore enfasi sulla performance organizzativa, anche in termini di "*peso*" prevalente nella valutazione della dirigenza e del personale incaricato di posizione organizzativa;
- maggiore attenzione alla partecipazione degli utenti interni/esterni alla valutazione della performance organizzativa nell'amministrazione, in rapporto alla qualità dei servizi resi;
- maggiore differenziazione delle valutazioni da parte della dirigenza;
- la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente, nel rispetto del principio di trasparenza.

Vale la pena di ricordare che anche il decreto legislativo n. 74/2017 si applica direttamente soltanto alle amministrazioni dello Stato, al pari del decreto legislativo n. 150/2009. Per tale motivo l'Unioncamere Nazionale ha predisposto, in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, delle "*Linee guida*" per gli enti camerali, a cui la Camera di Commercio di Bari si è attenuta nella definizione del proprio SMVP, oggetto del presente documento.

Il Sistema, e il presente documento che lo descrive, è stato definito sulla base:

a) delle disposizioni contenute nel D. Lgs. n. 150/2009, così come modificate dal D. Lgs. n. 74/2017, coordinate con la normativa di diretto riferimento delle Camere di Commercio (il D.P.R. n. 254/2005 e la Legge n. 580 del 1993, come modificata dal D. Lgs. n. 23/2010 e dal D. lgs. n. 219/2016), sulla base delle Linee guida predisposte nell'ottobre 2018 da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione pubblica che sostituiscono le Delibere CIVIT/ANAC n. 89/2010, n. 104/2010, n. 114/2010 e n. 1/2012 paragrafi 3 e 4;

b) delle specifiche caratteristiche organizzative della Camera di Commercio di Bari e delle esigenze informative e conoscitive che guidano i processi decisionali alla base dei sistemi di programmazione dell'Ente e dei sistemi volti al miglioramento continuo delle *performance* ed al contenimento dei costi.

1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA

Ai fini della progettazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di Commercio di Bari sono state considerate le seguenti variabili organizzativo-gestionali:

- la natura dell'ente;
- le funzioni, le attività svolte e i servizi erogati;
- l'organizzazione "*interna*" e il "*sistema allargato*".

1.1 Natura dell'Ente

Ai sensi della legge 580/1993 e s.m.i., la Camera di Commercio di Bari è un ente pubblico dotato di *autonomia funzionale* che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali.

1.2 Funzioni, attività, servizi svolti

Il D.Lgs. n. 219 del 25/11/2016, recante attuazione della delega di cui all'art. 10 della Legge 10 agosto 2015, n. 125, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio, ha modificato la Legge 580/1993 e, all'art. 2, ha aggiornato e precisato le competenze delle Camere di Commercio.
A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai temi riportati nella tabella seguente.

Lo stesso D.Lgs. n. 219 del 25/11/2016 ha previsto una riorganizzazione delle funzioni, individuando 3 tipologie di competenze ed, in particolare:

- *competenze obbligatorie* (c.d. *core*), disciplinate all'art. 2, co. 2, lettere da a) a e) della Legge 580/1993 come modificata dal decreto, in cui sono ricompresi – oltre alla tenuta del registro imprese – ambiti quali semplificazione, tutela del consumatore e del mercato, supporto alla creazione d'impresa e start-up, preparazione delle imprese ai mercati internazionali, ambiente, cultura e turismo e sostegno all'occupazione, da svolgere mediante fissazione su base nazionale di specifici standard di qualità delle prestazioni;
- *competenze da svolgere in convenzione e cofinanziamento* con altri soggetti pubblici e privati, disciplinate alla lettera g), tra l'altro negli ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del placement e della risoluzione alternativa delle controversie;
- *competenze da realizzare in regime di libera concorrenza*, in separazione contabile, disciplinate alla lettera f), in tema di assistenza e supporto alle imprese.

1.3 Organizzazione dell'Ente

Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della Camera di commercio di Bari:

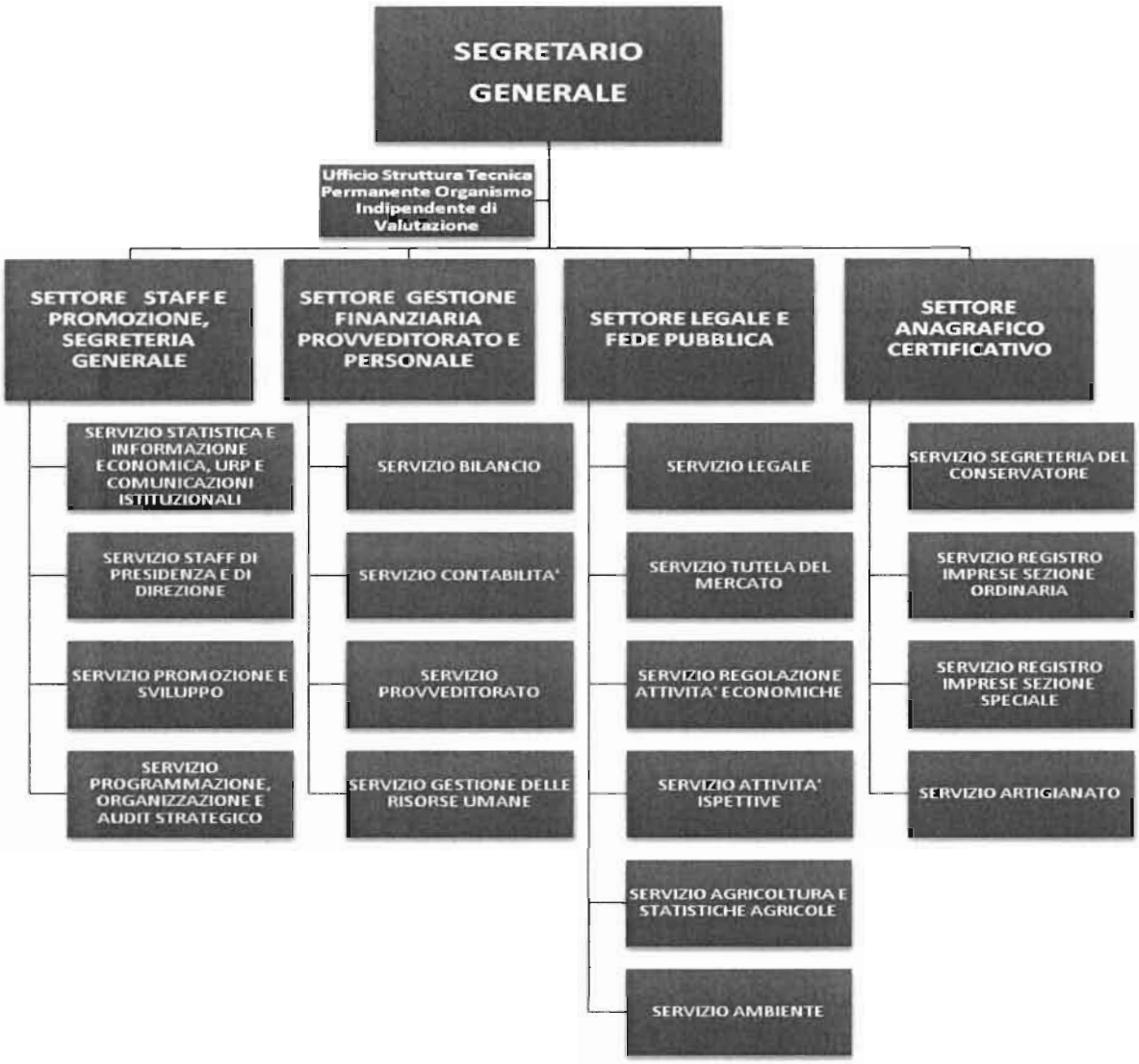
- il **Consiglio**: è l'organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori;
- la **Giunta**: è l' organo esecutivo dell'Ente ed è composta dal Presidente e da 10 membri eletti dal Consiglio camerale;
- il **Presidente**: ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, del Consiglio e della Giunta;
- il **Collegio dei Revisori dei conti**: è un organo di controllo interno che collabora con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

L'Ente si avvale, inoltre, dell'**Organismo indipendente di valutazione della performance** (OIV), che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nonché nell'attuazione e monitoraggio del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance.

La **STRUTTURA ORGANIZZATIVA** della C.C.I.A.A. di Bari è articolata con la suddivisione in n. 4 settori organizzativi:

- 1 Settore STAFF E PROMOZIONE - SEGRETERIA GENERALE;
- 2 Settore GESTIONE FINANZIARIA PROVVEDITORATO E PERSONALE;
- 3 Settore LEGALE E FEDE PUBBLICA;
- 4 Settore ANAGRAFICO CERTIFICATIVO.

I Settori sono a loro volta suddivisi in Servizi e Uffici, come è meglio evidente nello schema seguente che rappresenta l'organigramma della struttura organizzativa della Camera di Commercio di Bari.



IL SISTEMA ALLARGATO. La Camera di Commercio di Bari ha sede legale in Bari - Corso Cavour n. 2 e, nello svolgimento delle proprie funzioni istituzionali a beneficio delle imprese e dell'economia locale, si avvale anche di organismi e strutture di propria derivazione, il cosiddetto "*sistema allargato*" (si veda Figura 3).

Per adempiere al meglio la propria missione nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, la Camera di Commercio di Bari ha istituito, opera anche attraverso:

- **n. 3 Sedi distaccate** nei comuni di Barletta, Monopoli e Gioia del Colle
- **n. 2 Aziende Speciali**, quali strutture operative che contribuiscono a raggiungere gli obiettivi dell'Ente e che svolgono un ruolo fondamentale di assistenza alle imprese, in aree strategiche per la loro competitività, al fine sostenere l'economia locale o suoi specifici settori:
  - Azienda Speciale **BARI SVILUPPO** che si occupa della realizzazione dei servizi di supporto nell'interesse generale dell'economia locale;
  - Azienda Speciale **SAMER** che esegue Analisi Chimico-Merceologiche per conto di imprese, enti pubblici e privati.

L'Ente camerale, inoltre, possiede partecipazioni in società pubbliche sia a livello locale sia afferenti al sistema camerale, con lo scopo precipuo di sostenere l'economia del territorio provinciale.

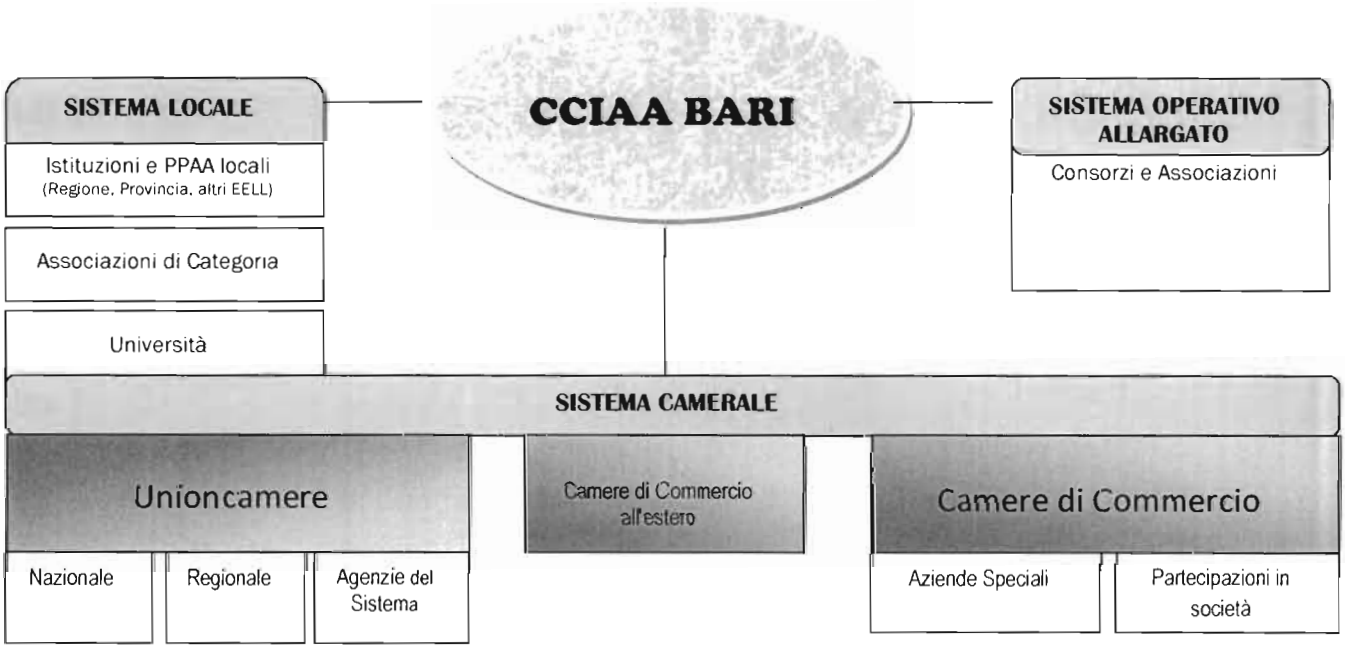


Figura 3

2. IL SISTEMA

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di Commercio di Bari, valido a partire dall'anno 2020.
Si tratta, in pratica, di una serie di regole che l'Ente si è dato per gestire:

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

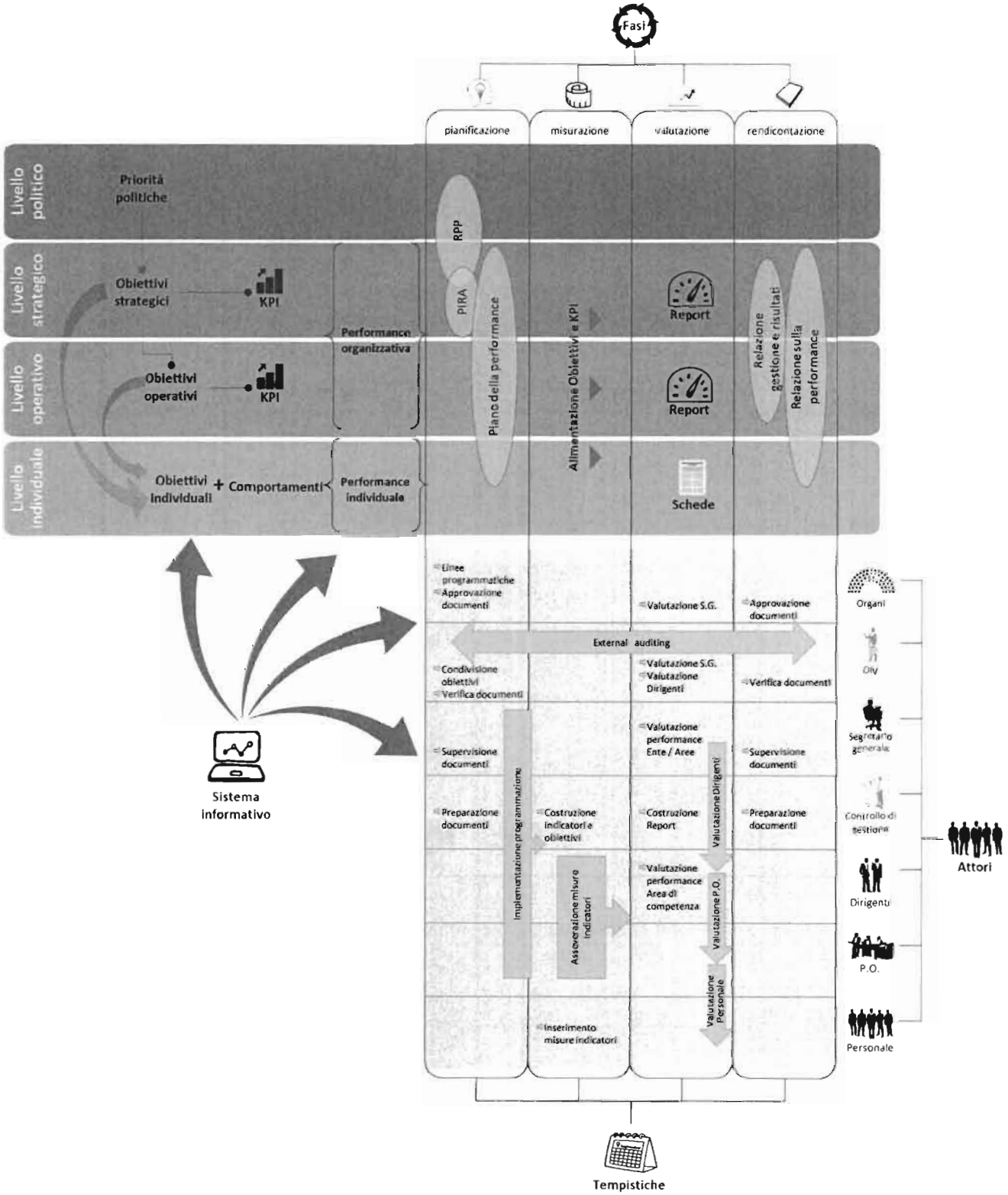
Riguardo a questi ultimi, possono essere idealmente classificati in tre categorie omogenee:

- gli **organi di indirizzo politico** (Consiglio e Giunta), i quali hanno interesse, da un lato, che la programmazione camerale recepisca i loro input e, dall'altro, che l'operatività restituisca risultati coerenti;
- la **tecnostruttura** (Segretario Generale, Dirigenti, P.O., singoli dipendenti), intesa come l'insieme dei soggetti che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo e sono responsabilizzati per ciò che attiene al raggiungimento di determinati risultati nella Camera di Commercio;
- le **strutture di supporto** (OIV, Ufficio Struttura Tecnica Permanente), 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 sono i soggetti che forniscono l'innesco all'intero processo e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Il Consiglio approva, infatti, il Programma pluriennale, la Relazione Previsionale e Programmatica, il Piano degli indicatori e dei Risultati Attesi (PIRA) ed il Preventivo economico, mentre alla Giunta è demandata l'approvazione dei documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di Ciclo della *Performance* (Piano 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.
Nel quadro delle linee approvate dal Consiglio e statuite nella programmazione pluriennale di mandato dell'Ente, la tecnostruttura camerale procede a implementare il processo programmatorio. In particolare, il Segretario Generale, sentiti i Dirigenti e i titolari di posizione organizzativa (P.O.), s'incarica di proporre alla Giunta gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.
Con Dirigenti e titolari di P.O. si procede poi, tra le altre cose, alla verifica della significatività degli obiettivi proposti e all'individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ossia di quelli che presentano implicazioni sulle attività svolte da più unità organizzative. Da questa disamina si

evincono gli obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale, e i correlati obiettivi operativi.
Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione – la tecnostruttura entra ovviamente in gioco anche nella fase successiva di misurazione: i singoli uffici per quanto riguarda la rilevazione delle misure elementari che vanno ad alimentare gli indicatori; ai «responsabili» (dirigenti o P.O.) spetta invece l'asseverazione dei dati (validazione).
Dirigenti e P.O. sono parte attiva, poi, anche nella successiva fase di valutazione della *performance* organizzativa, allorché Segretario Generale, Dirigenti e P.O. esaminano (in corso d'anno e al termine di esso), insieme alle strutture di supporto, il livello di *performance* espressa dagli indicatori e il conseguente grado di raggiungimento degli obiettivi a livello di Ente, di Area Organizzativa o di carattere trasversale.
Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi individuali, il Segretario Generale, con l'ausilio dell'OIV, attribuisce gli obiettivi ai Dirgenti e questi ultimi, a loro volta, li assegnano ai titolari di Posizioni organizzative. Per quanto riguarda tutti gli altri dipendenti, gli obiettivi individuali sono determinati dai rispettivi Dirigenti con il supporto delle P.O. nell'ambito degli obiettivi di competenza del Settore, Servizio e /o Ufficio di appartenenza.
Tra le strutture di supporto, gli uffici che presidiano il ciclo della Performance (l'Ufficio Struttura Tecnica Permanente e i controller in essi incardinati) hanno il compito di far procedere concretamente la "*macchina*" dedicata al processo. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l'aggiornamento del SMVP), si occupano di sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.). In seguito, provvedono a verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati.
I controller si confrontano, in sede di valutazione intermedia e finale, coi vari responsabili delle performance espresse da obiettivi e indicatori. 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, monitoraggio periodico e Relazione). In pratica, i Controller hanno un ruolo operativo essenziale e s'interfacciano con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti nel Ciclo della Performance.
Nell'ambito delle strutture di supporto, l'OIV svolge una funzione di *external auditor* per quanto riguarda la gestione e l'evoluzione del Ciclo della *Performance*. Avvalendosi di una struttura interna dedicata (Struttura Tecnica Permanente che coincide con la figura dei Controller), l'OIV opera soprattutto 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, l'OIV può eventualmente proporre alla Giunta quelli da assegnare al Segretario Generale e supporta quest'ultimo nell'individuare gli obiettivi dei Dirigenti. Entra altresì in campo nel supportare la successiva valutazione dell'uno e degli altri.

La figura sottostante mostra una schematizzazione logica del sistema:



2.1 Il ciclo di gestione della performance

L'attività di pianificazione strategica rappresenta la prima fase del processo di misurazione e valutazione della performance dell'Ente; è svolta dal Consiglio ed ha carattere pluriennale. Nella definizione degli obiettivi strategici il Consiglio può avvalersi del supporto dell'O.I.V., che favorisce il coordinamento degli stessi obiettivi, ma anche del supporto dei Dirigenti dell'Ente.
Oltre all'analisi del sistema camerale, fondamentale è altresì l'analisi puntuale del contesto di riferimento in cui opera l'Ente, analisi relativa al quadro economico locale, all'impatto della situazione economica internazionale, alle dinamiche imprenditoriali, all'assetto normativo attuale: sono indispensabili elementi attraverso cui definire una strategia di impatto rilevante per il sostegno al mondo imprenditoriale della provincia. Pertanto, devono essere coinvolti in modo attivo i portatori di interesse che operano sul territorio, ovvero gli stakeholder, soggetti pubblici e privati; solo in tal modo si rende possibile definire un articolato programma strategico.
Gli indirizzi generali così individuati trovano espressione nel Programma Pluriennale, approvato dal Consiglio, di norma per un periodo corrispondente al mandato, tenendo conto degli atti di programmazione degli enti territoriali, nonchè delle risorse necessarie e dei risultati che si intendono conseguire.
L'articolazione del programma strategico contenuto nel Programma Pluriennale riflette le attività d'intervento specificate dalla Legge n. 580/93 e s.m.i., individuate come competenze proprie delle Camere di Commercio, ai sensi dell'art. 2, comma 2.
In sintesi, nel programma strategico contenuto nel Programma Pluriennale della Camera di Commercio di Bari sono evidenziate le Aree Strategiche, a loro volta articolate in obiettivi strategici.
La declinazione annuale della pianificazione strategica definita dal Programma Pluriennale, si realizza con la predisposizione dei seguenti documenti:

- Relazione Previsionale e Programmatica (R.P.P.);
- Bilancio Preventivo e Relazione al Bilancio Preventivo;
- Piano della Performance.

Con la **Relazione Previsionale e Programmatica**, approvata dal Consiglio, si realizza l'aggiornamento annuale del Programma Pluriennale, ovvero la programmazione operativa annuale. Nel documento sono illustrati, in relazione agli obiettivi strategici delineati nel Programma Pluriennale, i programmi operativi e i progetti che si intendono sviluppare nell'anno di riferimento, specificando le finalità che si intendono perseguire, considerata anche la situazione economica del territorio. L'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica, individuando gli obiettivi annuali dell'Ente, è propedeutica ai documenti contabili quali il Preventivo e il Budget Direzionale.
Nel **Preventivo** e nella **Relazione al Preventivo**, approvati dal Consiglio, sono esplicitate le risorse destinate ad ogni funzione istituzionale ad ogni Obiettivo e Programma.
Nel Budget, approvato dalla Giunta, sono indicati i centri di responsablità, gli indicatori individuali per la valutazione dei responsabili delle Aree Organizzative, i progetti, i relativi risultati attesi e le risorse necessarie. Successivamente, il Segretario Generale assegna ai Dirigenti la responsabilità delle risorse delle diverse Aree organizzative e dei relativi indicatori di risultato.
Gli indirizzi della pianificazione strategica definiti dalla Relazione Previsionale e Programmatica sono

esplicati poi nel **Piano della Performance**[1], documento triennale approvato dalla Giunta entro il 31 gennaio di ogni anno.
In tale documento, partendo da un'analisi accurata del contesto interno, sotto il profilo organizzativo e finanziario, e del contesto economico di riferimento, si giunge a definire l'intento dell'azione e la strategia di intervento sul territorio, individuando opportuni indicatori (KPI) degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi.
Oltre ad individuare tutti gli obiettivi annuali che l'Ente deve perseguire, il Piano riporta anche le relative assegnazioni al Segretario Generale da un lato ed ai singoli Dirigenti dall'altro. A questo fine, dopo l'approvazione del Piano da parte della Giunta, il Segretario Generale provvede a formalizzare l'assegnazione degli obiettivi alla Dirigenza camerale, eventualmente integrandola con l'assegnazione di specifici ed ulteriori obiettivi individuali.
Successivamente, ciascun Dirigente provvederà ad emettere un ordine di servizio diretto alle P.O., specifico per il Settore di diretta responsabilità, nel quale verranno individuati gli obiettivi di performance da raggiungere. Questi obiettivi, in un'ottica di cascading, mirano a realizzare quanto stabilito dagli organi politici per le diverse aree organizzative.
L'ordine di servizio per l'area organizzativa riporterà gli obiettivi indicati nel Piano della Performance, assegnandoli formalmente ai propri servizi e conseguentemente ai titolari delle Posizioni Organizzative. Se ritenuto necessario, il Dirigente competente provvederà ad articolare gli obiettivi per specifiche esigenze gestionali.
La performance complessiva dell'Ente risulta dunque articolata attraverso "*una logica a cannocchiale*": ad ogni obiettivo strategico dell'Ente sono collegati uno o più indicatori di tipo strategico e, a cascata, gli obiettivi di tipo operativo e relativi indicatori.
Al riguardo, particolarmente esplicativo nel documento, è l'*Albero della performance*, una tabella che illustra graficamente i collegamenti tra i citati obiettivi strategici e gli obiettivi operativi.
Nelle singole schede del Piano sono esplicitate le risorse finanziarie destinate ad ogni obiettivo. L'individuazione delle risorse avviene in particolare, per gli ambiti relativi agli interventi economici, nell'indispensabile interconnessione tra la programmazione degli obiettivi e la programmazione finanziaria.
Gli obiettivi strategici, i KPI e i programmi operativi e i loro indicatori sono altresì ricondotti per competenza ai Programmi e Missioni identificati dal MISE con circolari n. 148123 del 12.09.2013 e n. 87080 del 09.06.2015 per la predisposizione del Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi (PIRA), documento previsto dal Decreto MEF del 27.03.2013.
Inoltre, anche gli obiettivi e indicatori contenuti nel PIRA, precedentemente approvato dal Consiglio dell'Ente come allegato al Bilancio Preventivo, vengono riportati nel Piano della Performance, divenendone parte integrante.
Gli indicatori devono monitorare tutti gli aspetti dell'attività della Camera: pertanto possono essere

[1] L'approvazione del Piano della Performance dell'anno di riferimento rappresenta il momento in cui gli organi di indirizzo e controllo, ai sensi dell'art. 4 co. 1, D. Lgs. 165/2001, definiscono gli obiettivi ed i programmi e, in particolare, definiscono gli obiettivi, le priorità, i piani, i programmi e le direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione.
Ai sensi dell'art. 4 co. 2, D. Lgs. 165/2001 spetta invece ai Dirigenti "*l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati*".

interni, se misurano il buon andamento dell'Ente, l'efficacia ed efficienza dei servizi per il personale camerale e indirettamente per gli stakeholder, o ***esterni***, se misurano l'impatto sul territorio delle politiche camerali, quindi l'efficacia delle attività realizzate per la promozione dell'economia locale. L'indicatore di ***output*** monitora il prodotto generato da un processo di lavoro ed ha come destinatario un utente esterno o interno della Camera; l'indicatore di ***outcome*** rappresenta l'impatto prodotto dall'Ente sul territorio di riferimento.
Le Schede di Programmazione, contenute nel Piano, forniscono le necessarie informazioni sugli obiettivi strategici, attraverso un'analisi *ex ante*, in itinere ed *ex post* degli indicatori, ma anche sugli obiettivi operativi, evidenziando le risorse umane e finanziarie necessarie per la realizzazione degli stessi.
Il controllo strategico è svolto poi dalla Giunta, con il supporto dell'OIV, al quale compete analizzare il funzionamento dell'Ente, utilizzando appositi indicatori di attività e di risultato anche alla luce delle modifiche intervenute sull'art. 14 del D.lgs. 150/2009 a seguito dell'entrata in vigore del D. Lgs. 74/2017.
A chiudere il Ciclo della Performance è l'attività di rendicontazione e controllo, realizzata, in particolare, con la predisposizione di due documenti: la **Relazione sulla Performance**, approvata dalla Giunta, e un successivo documento annuale, redatto dall'OIV, denominato **Report Strategico**.
Nella Relazione sulla Performance, il Segretario Generale, analizzate le attività, funzioni e progetti svolti dall'Ente, evidenzia gli scostamenti delle attività e dei risultati rispetto ai programmi individuati nel Piano e agli standard prefissati.
Sono pertanto confrontati i valori degli indicatori attesi con quelli raggiunti ad ogni livello: sia degli obiettivi strategici, che di quelli operativi. Sono inoltre evidenziati gli scostamenti tra le risorse preventivate per ogni obiettivo strategico e quelle effettivamente impiegate.
Nella Relazione, particolare attenzione è posta nell'evidenziare indicatori di tipo economico finanziario, indicati da Unioncamere, i cui risultati sono esaustivamente commentati.
Il documento, approvato dall'Organo politico entro il 30 giugno, evidenzia pertanto il livello di performance raggiunto dall'Ente, e al contempo le modalità di miglioramento nell'espletamento delle attività e dei servizi camerali. È di competenza dell'OIV, sulla base della documentazione fornita dagli uffici competenti, *validare la Relazione sulla Performance* garantendo in tal modo la veridicità dei dati riportati in essa e la congruità del processo.
Successivamente, l'OIV predispone il **Report sul Controllo Strategico**, sulla base di un'analisi dei dati riportati sulla Relazione sulla Performance e dei dati contenuti nei documenti di Bilancio Consuntivo.
In tal modo l'OIV supporta la Giunta nello svolgimento del controllo strategico, come previsto dal D.P.R. 254/2005.

3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La misurazione e valutazione della **performance organizzativa** è un processo qualitativo, che culmina nella determinazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'Ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa. Nell'ambito del Ciclo di Gestione della *performance* essa si colloca come fase intermedia tra quella di pianificazione/programmazione e quella successiva di rendicontazione.
La performance organizzativa della Camera di commercio di Bari è articolata su due livelli:

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

In coerenza con le linee guida predisposte da Unioncamere, l'aggregazione di questi due elementi costituisce la base per il calcolo della performance organizzativa. A questo si aggiunge e si integra una terza fase volta all'analisi di contesto. Alla fine si otterrà un unico elemento di valutazione.
La normativa non definisce in maniera univoca come operativamente debba essere intesa e calcolata la performance organizzativa, lasciando ampio spazio di definizione a ciascun ente.
Le linee guida Unioncamere, ad una prima interpretazione, non si discostano da una indicazione generale, facendo riferimento **ad un insieme di obiettivi "strategici**[2]" e non definendo chiaramente come questi obiettivi siano in relazione con quelli delle "*Aree Strategiche*"[3].
Il modello di format presentato da Unioncamere (pag. 16 "*Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa*") illustra una proposta di procedura, volta ad armonizzare le metodologie di calcolo tra tutti gli Enti del sistema Camerale. Sulla base di questa proposta la Camera di Commercio di Bari (nel rispetto delle specifiche peculiarità e di un ciclo della performance ormai strutturato da anni), aggiorna il proprio SMVP, così come di seguito illustrato.
Sia con riferimento alla performance complessiva dell'Ente, sia con riferimento alla performance delle singole articolazioni, in sede di misurazione della *performance* organizzativa si tiene conto di indicatori sintetici (ad esempio la media dei risultati ovvero altro indicatore), eventualmente frutto di ponderazione delle *performance* rilevate relativamente agli obiettivi afferenti ai diversi ambiti strategici (nel primo caso) o alle diverse unità organizzative (nel secondo).
Attiene, pertanto, alla performance organizzativa il raggiungimento di specifici obiettivi strategici, appositamente individuati tra quelli inseriti nel Piano della Performance e assegnati alla Dirigenza.
La misurazione della performance del singolo Settore rappresenta altresì il collegamento fondamentale per ancorare la misurazione della performance organizzativa a quella individuale.
In sede di successiva valutazione, oltre a considerare gli indicatori 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 (Segretario Generale, Dirigenti, personale incaricato di posizione organizzativa). Vengono perciò messe a

[2] Le linee guida di Unioncamere continuano ad utilizzare il termine di obiettivi "*strategici*" invece che "*specifici*", pur accennando al cambiamento normativo avvenuto con il D.Lgs. 74/2017.
[3] Aree Strategiche che Unioncamere suggerisce di rinominare "Ambiti Strategici" (pag. 9, nota 4, L.G.).

fuoco: le eventuali cause di gap tra performance programmata e performance rilevata; eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (*benchmarking*); informazioni integrative di carattere economico-contabile; mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle *performance* rilevate.
La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento della CCIAA, esprimendolo su una base predefinita in base alle seguenti opzioni valutative:

Livello di Performance Organizzativa	Valutazione	Declaratoria componente comportamentale della valutazione individuale
(< 40%)	**non adeguato o insufficiente** (Performance disattesa)	Prestazione non rispondente ai livelli di performance richiesti dal ruolo dalla posizione. Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti del profilo. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.
(≥ 40% < 50%)	**Migliorabile**	Prestazione solo parzialmente rispondente ai livelli di performance richiesti dal ruolo dalla posizione. Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti del profilo ma in parte difettosi o lacunosi. Necessità di miglioramento di alcuni aspetti specifici.
(≥ 50% < 60%)	**Sufficiente** (o adeguata)	Prestazione mediamente rispondente ai livelli di performance richiesti dal ruolo dalla posizione. Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti anche se con difetti e lacune sporadiche e non sistematiche.
(≥ 60% < 75%)	**Discreto**	Prestazione rispondente ai livelli di performance richiesti dal ruolo dalla posizione. Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune.
(≥ 75% < 90%)	**Buono**	Prestazione mediamente superiore ai livelli di performance richiesti dal ruolo dalla posizione. Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità.
(≥ 90%)	**Ottimo**	Prestazione ampiamente superiore ai livelli di performance richiesti dal ruolo dalla posizione. Il comportamento agito consente di affrontare situazioni nuove e complesse contribuendo al processo di sviluppo e di innovazione. Comportamento assumibile quale livello di riferimento.

3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

La Camera di Commercio di Bari intende incentrare il proprio Sistema di Misurazione ee Valutazione sulla base dei principi ispiratori e dei modelli predisposti da Unioncamere ed esplicitati nelle nelle Linee Guida appositamente publicate

Il Sistema così strutturato risulta pertanto avere le seguenti caratteristiche:

- uniformità e confrontabilità con enti omogenei di sistema
- trasparenza e verificabilità dei risultati
- concretezza e rispondenza al contesto organizzativo.

Esso si connota come adeguato a consentire una compiuta e organica gestione e rappresentazione della performance organizzativa dell'Ente, in quanto in grado di collegare la gestione strategica con quella operativa attraverso una chiara definizione di obiettivi, indicatori e target, ovvero dei livelli di performance da raggiungere.

Si tratta di un Sistema di tipo *proprietario*, che considera l'organizzazione camerale nel suo complesso secondo l'approccio *olistico* di analisi della performance.[4] Ciò significa che tutti gli elementi che compongono l'organizzazione interagiscono tra di loro e contribuiscono al funzionamento dell'Ente, la cui performance complessiva non deriva semplicemente dalla sommatoria delle performance dei singoli elementi costitutivi, ma dall'insieme di relazioni esistenti tra le varie componenti dell'organizzazione.

In quest'ottica, il Sistema adottato dalla Camera di Commercio di Bari è un sistema multidimensionale in quanto, attraverso la stratificazione delle varie attività dell'Ente, crea una interconnessione tra la misurazione della performance a livello organizzativo e la misurazione della performance a livello individuale.
In particolare, in sede di programmazione annuale (specificatamente all'interno della Relazione Previsionale e Programmatica) sono individuate le Aree Strategiche funzionali al perseguimento della mission istituzionale.
Per ogni Area Strategica sono individuati, in tale sede, specifici obiettivi strategici, derivanti dagli indirizzi generali degli organi politici. Tali obiettivi, coerentemente con la "*logica a cannocchiale*" prevista dalla normativa, consentono di collegare la performance organizzativa complessiva con la performance delle singole unità organizzative in cui l'Ente si articola.
In sede di programmazione annuale, la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi programmati è effettuata tramite una scheda analitica che individua opportuni indicatori di output, per gli obiettivi strategici che si vogliono perseguire nell'anno, ai quali è associato un target di risultato atteso.

---

[4] L'aggettivo "**olistico**" deriva dal greco "*olos*" cioè "tutto, intero, totale" e si riferisce alla **teoria dell'olismo**, paradigma filosofico secondo cui le proprietà di un dato sistema non possono essere determinate dalla somma delle sue componenti, bensì è il sistema in generale che determina il comportamento delle parti. Detto più semplicemente, la tesi sostiene che il tutto non sia riducibile alla somma delle parti di cui è composto, poiché il tutto è più della somma di queste.

Il processo di valutazione avviene tramite un confronto tra il valore assunto dagli indicatori prescelti e i rispettivi target, verificando a consuntivo il raggiungimento dei risultati attesi. Il monitoraggio viene effettuato periodicamente sulla base dei dati forniti da ciascun Settore organizzativo e che sono oggetto di valutazione da parte della Struttura Tecnica Permanente. Si evidenziano così gli eventuali scostamenti delle attività e dei risultati conseguiti rispetto alle linee programmatiche delineate dagli organi politici in sede di pianificazione strategica, allo scopo di determinare modalità di miglioramento nell'espletamento delle attività dei servizi camerali.
Dal punto di vista metodologico, il Sistema consente di monitorare da una parte il raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente, dall'altra il loro impatto (outcome) sull'ambiente esterno in termini di soddisfazione finale della collettività. Obiettivo della valutazione della performance organizzativa, infatti, non è soltanto quello di verificare se l'Ente ha raggiunto i propri obiettivi, ma anche se i risultati conseguiti sono stati in grado di creare valore per gli stakeholder del territorio di riferimento.

Nel sistema di misurazione definito dalla Camera di Commercio di Bari, le prestazioni dell'Ente e delle sue aree organizzative (performance organizzativa) sono analizzate in relazione alle 5 dimensioni di interesse di seguito specificate che rappresentano lo schema interpretativo all'interno del quale vengono inquadrati tutti gli indicatori di prestazione identificati:

1) **Grado di attuazione della strategia:** costituisce un macro-ambito di obiettivi strategici per l'Ente - identificati sulla base delle priorità degli organi di indirizzo - che, così rappresentati, in via preventiva consentono di valutare poi se i risultati conseguiti dall'ente sono in linea con i risultati previsti;
2) **Portafoglio delle attività e dei servizi:** è costituito dall'insieme programmato delle attività, incluse quelle di supporto e di regolamentazione, e dei servizi che la Camera mette a disposizione dei portatori di interesse (stakeholder) e degli utenti;
3) **Salute dell'amministrazione:** consiste nel complesso di condizioni necessarie per garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione di servizi avvenga in condizioni ottimali;
4) **Gli impatti dell'azione amministrativa – outcome:** si tratta degli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni. In particolare è necessario che l'ente preveda gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività e valuti se alla fine sono stati realmente conseguiti;
5) **Il confronto con le altre Amministrazioni – il benchmarking:** costituisce un macro-ambito trasversale ai precedenti, in base al quale si ha un quadro del posizionamento dell'ente rispetto ai soggetti che svolgono attività simili. L'analisi di tale posizionamento consente di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare.[5]

[5] Cosi come disposto dall'art. 5 del D.Lgs n. 150/2009, la Camera effettua anche un attività di *benchmarking*, al fine di valutare il proprio livello di *performance* rispetto ad altre amministrazioni omologhe.
Il *Benchmarking* è un'efficace metodologia per misurare e incrementare le *performance* di una Pubblica Amministrazione. L'utilizzo sistematico di metodologie e di strumenti di *Benchmarking* integra i processi di apprendimento e cambiamento e, allo stesso tempo, ne stimola l'efficacia e l'efficienza, assicurando un miglioramento continuo grazie al costante confronto con l'esterno.

Per ognuno dei cinque ambiti di misurazione della performance organizzativa viene definito un indicatore sintetico a seguito della valutazione dei risultati, prodotti da singoli obiettivi afferenti allo specifico ambito di performance, effettuata dal soggetto valutatore competente per lo specifico livello organizzativo.
La definizione di un indicatore sintetico di performance permette di uniformare l'analisi sui vari ambiti, e di utilizzare la performance organizzativa come elemento della valutazione della performance individuale.

3.1.1 Le fasi della misurazione

La fase della misurazione e della valutazione della performance organizzativa è il momento nel quale i risultati ottenuti dalla gestione, rilevati secondo il sistema di misurazione definito in sede di programmazione (indicatori e target), sono confrontati con gli obiettivi. La segnalazione di eventuali scostamenti consente di attivare in modo tempestivo gli eventuali necessari interventi correttivi. Si attiva pertanto il processo di *feedback* o di retroazione che consente al sistema di autoregolarsi.
Il processo di misurazione, da un punto di vista operativo, si articola nelle seguenti fasi:

Fase 1: Nel sistema a regime l'Ufficio Struttura Tecnica Permanente supporta il Segretario Generale nella predisposizione di schede di report (intermedie e finali) utili alle varie fasi di misurazione, definendo il processo di raccolta dei dati (tempi, fasi, soggetti coinvolti e responsabilità);
Fase 2: Il Dirigente responsabile di ciascun Settore a cui afferisce ogni obiettivo richiede ai propri collaboratori (titolari di P.O., Capi Servizio) il monitoraggio o la rilevazione del dato numerico sul(i) risultato(i) atteso(i) associato(i) all'obiettivo in esame;
Fase 3: Il dato, validato dal Dirigente competente, viene trasmesso all'Ufficio Struttura Tecnica Permanente che procede quindi con l'organizzazione delle informazioni in un report sintetico.
Per la trasmissione dei dati informativi richiesti, i Dirigenti si avvalgono di apposite schede sulla Performance dell'Ente/Settore, che saranno messe a disposizione nell'area comune – o intranet camerale. Le schede devono essere compilate nella parte relativa all'andamento e alla rendicontazione degli indicatori e nella parte relativa alle fonti della documentazione, indicando ove è possibile reperire tutto il materiale attestante le attività indicate e da esibire a richiesta dell'Ufficio S.T.P. o degli altri Organismi di Verifica (OIV);
Fase 4: L'Ufficio Struttura Tecnica Permanente trasmette al Segretario Generale il report sintetico (che riassume l'andamento intermedio/finale degli obiettivi indicati nel Piano della Performance).

Si tratta di un processo meticoloso di confronto, di studio e adattamento delle prassi migliorial proprio contesto. L'uso di questa tecnica ha l'obiettivo di condurre le amministrazionifuori dalla logica di azione autoreferenziale propria a molte di esse, innovando quindi il modo di operare.
Per effettuare tale attività è necessario adottare degli indicatori *standard* comuni tra più Amministrazioni. A tal fine, mette a disposizione una serie di indicatori, suddivisi per tipologia, che permette il confronto della *performance* tra le Camere di Commercio e di effettuare il confronto spaziale e temporale dei diversi indicatori secondo parametri regionali o dimensionali dell'Ente.

3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

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

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

- ***OBIETTIVI STRATEGICI*** (*rectius* specifici), che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli assi prioritari d'intervento stabiliti dagli organi di indirizzo politico dell'ente.
- ***OBIETTIVI OPERATIVI***, che declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività delle amministrazioni.

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

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

MISURE. Componenti elementari (di carattere quali-quantitativo), le quali, combinate insieme, costituiscono generalmente un parametro più complesso (indicatore) in grado di fornire un'informazione sintetica circa uno specifico fenomeno (nel nostro caso, il raggiungimento

dell'obiettivo).

TARGET. I ivelli attesi di performance che si desidera ottenere ai fini del raggiungimento di un obiettivo (tale raggiungimento viene misurato attraverso gli indicatori).

3.2.1 Collegamento tra obiettivi strategici e obiettivi operativi.

Le nuove Linee guida di Unioncamere pongono giustamente l'accento sul collegamento tra obiettivi strategici (*rectius* specifici) e quelli operativi. La Camera di Commercio di Bari, in coerenza con la delibera Civit n. 89/2010, procede in un'ottica di cascading con la declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'amministrazione fino alle singole unità organizzative ed agli individui.
In altri termini, si tratta di partire dagli obiettivi di più ampio respiro e di effettuarne la disarticolazione e suddivisione, allo scopo di individuare (e successivamente attribuire ai diversi soggetti), secondo una logica causale, i sub-obiettivi e le attività che risultano funzionali al loro conseguimento finale.
Il grado di raggiungimento (totale, parziale, ovvero mancato) degli obiettivi inseriti nel Piano della Performance, è misurato dapprima in sede di approvazione della Relazione sulla Performance da parte della Giunta camerale e successivamente valutato dall'OIV al momento della validazione della stessa; in quest'ultimo frangente, l'Organismo di valutazione può tenere in debita considerazione le cause di giustificazione, ove presenti, che abbiano determinato eventuali scostamenti rispetto ai target prefissati.
La misurazione del raggiungimento degli obiettivi è eseguita con riferimento agli indicatori ed ai target di ciascuno. In effetti, tutti gli obiettivi - sia quelli strategici (specifici) che operativi - riportano nella relativa scheda l'indicatore e il target da considerare per la verifica del grado di raggiungimento.
Tuttavia, si rileva come per taluni obiettivi strategici possa verificarsi l'ipotesi per la quale la scheda-obiettivo non riporti lo specifico indicatore, ma il raggiungimento dell'obiettivo viene misurato facendo riferimento al conseguimento degli obiettivi operativi ad esso collegati.
Quanto agli obiettivi operativi è invece evidente che tutti debbano riportare nella propria scheda l'indicatore ed il target di riferimento.
In altri termini, è possibile che, a seconda dei casi, nel Piano della Performance siano presenti, simultaneamente o alternativamente, le seguenti ipotesi:

a) ***Obiettivo strategico munito di specifico indicatore e relativo target, affiancato da uno o più obiettivi operativi, ciascuno dei quali munito di indicatore e target***.
   In tal caso il raggiungimento dell'obiettivo strategico è misurato autonomamente ed è indipendente dal raggiungimento o meno degli obiettivi operativi ad esso collegati.
   Allo stesso modo, anche i singoli obiettivi operativi vengono misurati autonomamente.
b) ***Obiettivo strategico munito di specifico indicatore e relativo target, non affiancato da alcun obiettivo operativo.***
   In tal caso viene misurato l'obiettivo strategico secondo gli indicatori e target ad esso

associati.

c) ***Obiettivo strategico per il quale l'indicatore è costruito con diretto riferimento agli obiettivi operativi ad esso afferenti.***
In tal caso, l'indicatore dell'obiettivo strategico deve stabilire quale debba essere il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi collegati affinchè anche l'obiettivo strategico possa considerarsi raggiunto. A titolo di esempio, l'obiettivo strategico è considerato raggiunto se è raggiunto almeno il 90% degli obiettivi operativi ad esso sottostanti, oppure l'obiettivo strategico è considerato raggiunto se la media ponderata degli indicatori degli obiettivi operativi ad esso sottostanti raggiunge almeno il 70%, etc.

Gli indicatori che di volta in volta sono associati agli obiettivi strategici ed operativi possono essere, a seconda dei casi, in numero variabile.
Nel caso siano presenti due o più indicatori, il peso specifico attribuito a ciascuno di essi può essere uguale o differente; in tale ultimo caso, il risultato ottenuto da ciascun indicatore viene rilevato puntualmente e concorre, per il proprio peso specifico, al raggiungimento dell'obiettivo a cui risulta associato.

3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa

La misurazione, passaggio preliminare e necessario rispetto alla successiva fase di valutazione, consiste nella rilevazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi previsti, attraverso l'utilizzo del sistema di indicatori definiti in fase di pianificazione.
La misurazione riguarda momenti e livelli diversi e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica. La misurazione realizzata in periodi intermedi dell'esercizio è definita "*monitoraggio*".
La previsione di un monitoraggio intermedio è fondamentale per il Ciclo della performance dell'Ente. Esso consente di verificare se ed in che modo l'Ente è orientato verso il conseguimento della *performance* attesa.
La Camera di Commercio di Bari effettua il monitoraggio della *performance* organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.
L'Ufficio Struttura Tecnica Permanente 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 (i cosiddetti "*Responsabili della rilevazione*"). La validazione dei dati è, invece, competenza del Dirigente o della Posizione Organizzativa, i quali possono facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.
Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di Schede di monitoraggio, appositamente predisposte e inerenti ciascun obiettivo di competenza del Segretario Generale o del Dirigente, nelle quali vengono evidenziate le eventuali criticità o gli scostamenti, ovvero i correttivi da attuare ai fini del conseguimento degli obiettivi stessi.
Il Segretario Generale e ciascun Dirigente, con il supporto dei titolari di Posizione Organizzativa, provvedono successivamente a collazionare le risultanze delle Schede di monitoraggio e ad elaborare dei report semestrali volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi.

I report vengono così trasmessi all'Ufficio Struttura Tecnica Permanente.

L'Ufficio Struttura Tecnica Permanente predispone n. 2 tipologie di report:

- un **Report di Ente,** per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso ed è destinato al Segretario Generale e all'OIV;
- i **Report di unità organizzativa,** che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle articolazioni dell'Ente (Settori).

La misurazione di fine periodo si articola secondo la medesima tipologia di reportistica (di ente, di unità organizzativa, ecc.), costituendo la consuntivazione della *performance* organizzativa, e confluisce nella Relazione sulla Performance.

3.4 Valutazione della performance organizzativa

La valutazione consiste nell'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati e tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento (target), individuando le eventuali azioni di miglioramento.
Con la valutazione, infatti, si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione e si attribuisce loro un significato, esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di *performance* conseguiti e programmati. Ciò permette di attivare in modo tempestivo gli eventuali interventi correttivi che si rendessero necessari, attivando perciò un processo di feedback che garantisca il buon funzionamento del Ciclo della *performance*.
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.

Come già evidenziato, la performance organizzativa della Camera di Commercio di Bari è articolata su due livelli:

- la performance complessiva di Ente;
- la performance di singole unità organizzative (Settori).

La misurazione della performance complessiva è necessaria al fine di valutare in modo aggregato i risultati delle azioni e delle politiche intraprese dall'Ente, valutandone la coerenza con gli indirizzi strategici e l'efficacia/efficienza complessiva.
La misurazione della performance della singola unità organizzativa consente la valutazione del

contributo dei diversi ambiti di responsabilità gestionale (Settori) alla performance complessiva, mediante il confronto con gli obiettivi e le risorse assegnate, l'efficienza nell'utilizzo delle risorse, l'attivazione degli opportuni feedback e delle conseguenti azioni correttive. Rappresenta, inoltre, l'anello di collegamento fondamentale per ancorare la misurazione della performance organizzativa a quella individuale.
La chiara definizione del concetto di Performance Organizzativa (e delle relative procedure di calcolo) è tra l'altro fondamentale ai fini della determinazione di una quota parte della retribuzione accessoria del personale.
La valutazione della performance organizzativa è costituita da un percorso a tre fasi oggetto di dettagliata illustrazione nella Relazione sulla Performance approvata annualmente dagli organi politici e validata dall'OIV.

FASE 1: Valutazione della Performance organizzativa di Ente

La prima fase riguarda il calcolo della performance complessiva dell'Ente.
A tal fine, la Camera di Commercio di Bari per il calcolo della propria performance organizzativa complessiva utilizza i risultati conseguiti all'interno degli obiettivi strategici (*rectius* specifici) previsti dal novellato art. 5, co. 1, lettera b), D.lgs. 150/2009.
In sostanza, la Camera di Commercio di Bari interpreta la performance organizzativa di Ente come il risultato degli obiettivi strategici, specificatamente indicati a tale fine nel Piano della Performance.
In particolare, ai fini della valutazione della Performance organizzativa di ente, devono essere considerati gli obiettivi strategici inseriti nel Piano della Performance che riportano la segnalazione e/o indicazione di "***obiettivo valido ai fini della misurazione della performance organizzativa***".
Deve dunque trattarsi di obiettivi di particolare rilevanza e prevalentemente riferibili all'espletamento della mission istituzionale dell'Ente, la cui individuazione, ai fini della misurazione della performance organizzativa, spetta alla Giunta camerale in sede di predisposizione e approvazione del Piano della Performance.
Al fine di orientare l'individuazione di tali obiettivi la Giunta camerale tiene conto di alcuni parametri rientranti negli ambiti di misurazione della performance organizzativa come individuati dall'art. 8 del D. Lgs. 150/2009 e pertanto caratterizzati per essere diretti:

- all'attuazione di piani e programmi inseriti nel Programma pluriennale di mandato e/o nella Relazione Previsionale e Programmatica;
- all'attuazione di politiche collegate ai bisogni e alle esigenze della collettività che, in particolare, abbiano rilevante impatto (*rectius* outcome) nell'ambito delle attività anagrafico-certificative, di promozione e informazione economica, di regolazione del mercato;
- alla modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e all'ottenimento di maggiore efficacia ed efficienza delle azioni relative alla razionalizzazione organizzativa;
- allo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche mediante iniziative di coinvolgimento dei principali stakeholder dell'Ente camerale;

- a conseguire efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- al miglioramento della qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche mediante una maggiore efficacia delle iniziative di miglioramento dei servizi anagrafico certificativi, di promozione e di regolazione del mercato in termini di accessibilità, disponibilità, multicanalità, digitalizzazione;
- alla realizzazione di politiche di promozione delle pari opportunità;
- rilevazione del grado di soddifazione dei destinatari delle attività e dei servizi attraverso modalità di rilevazione di customer satisfaction.

Nella misurazione della performance organizzativa di Ente devono inoltre essere considerati anche gli **obiettivi e/o indicatori relativi allo stato di salute dell'Amministrazione**, desumbile dagli indici di natura patrimoniale ed economico-finanziaria rinvenienti dall'analisi del bilancio camerale e specificatamente assegnati al Segretario Generale. [6]

Altri obiettivi utili alla valutazione del risultato di performance organizzativa riguardano quelli collegati alla rilevazione della ***customer satisfaction***.

Ai fini della valutazione della performance organizzativa è necessario che i soggetti valutatori tengano conto sia dei **margini di tolleranza** entro i quali gli obiettivi possono essere considerati come "*raggiunti*" (in termini di scostamenti accettabili rispetto ai target), sia le **soglie critiche**, ovvero i valori al di sotto dei quali gli obiettivi sono considerati come "*assolutamente non raggiunti*".

Margini di tolleranza e soglie critiche sono riassunti nelle tabelle che seguono.

MARGINI DI TOLLERANZA DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI
Obiettivi Strategici: da 90% a 100%
Obiettivi operativi: da 90% a 100%.

SOGLIE CRITICHE DI MANCATO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI
Obiettivi Strategici: da 1% a 39,99%
Obiettivi operativi: da 1% a 39,99%

SOGLIE RELATIVE AL RAGGIUNGIMENTO PARZIALE OBIETTIVI
Obiettivi Strategici: da 40% a 89,99%
Obiettivi operativi: da 40% a 89,99%

Pertanto, l'obiettivo che consegua una percentuale di raggiungimento almeno pari al 90% è

[6] Per la definizione di questa tipologia di obiettivi, vedasi il paragrafo 4.2.1 relativo alla valutazione del Segretario Generale.

considerato "***pienamente raggiunto***".
Invece, nel caso in cui la percentuale di raggiungimento di un obiettivo (strategico o operativo) non superi la soglia critica (39,99%), l'obiettivo è definitivamente considerato come "***non raggiunto***".
Qualora, infine, la percentuale di raggiugimento sia compresa tra il 40% (superiore alla soglia critica del 39,99%) e l'89,99% (inferiore al margine di tolleranza di raggiungimento dell'90%), l'obiettivo viene considerato come "***parzialmente raggiunto***" e viene misurato secondo l'effettiva percentuale di raggiungimento avendo sempre come riferimento il target indicato nella relaltiva scheda.

Riassumendo:

INDICATORI DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI STRATEGICI ED OPERATIVI	
OBIETTIVI RAGGIUNTI	≥ 90%
OBIETTIVI PARZIALMENTE RAGGIUNTI	≥ 39,99% ≤ 89,99%
OBIETTIVI NON RAGGIUNTI	≤ 39,99%

Con riferimento agli obiettivi il cui grado di raggiungimento risulti inferiore alle soglie critiche (non raggiunti) o che siano raggiunti solo parzialmente, gli organi valutatori (Giunta camerale, Segretario Generale e OIV) sono chiamati a trarre le opportune conclusioni in merito, nonchè a valutare la possibilità di tenere nella dovuta considerazione (o meno) la presenza di eventuali "*cause di giustificazione*" che abbiano determinato lo scostamento tra dato ottenuto e dato programmato.
In proposito, le "*cause di giustificazione*" che possono essere prese in considerazione dagli organi valutatori ai fini del mancato raggiungimento degli obiettivi, ovvero per il raggiungimento solo parziale di taluno di essi, devono essere tali da rendere ***oggettivamente non conseguibile*** (o conseguibile solo in parte) l'obiettivo. Deve perciò trattarsi di *cause di forza maggiore o di fattori sopravvenuti e comunque indipendenti dalla volontà del Dirigente responsabile* che, di fatto, hanno reso non realizzabili le attività connesse al raggiungimento di un obiettivo.
Si sottolinea che è comunque compito dello stesso Dirigente provvedere tempestivamente a segnalare "l'*oggettiva impossibilità*" di conseguimento di un determinato obiettivo, al fine di consentire l'eventuale aggiornamento del Piano della Performance da parte dell'Organo politico provvedendo alla modifica, alla sostituzione o alla eliminazione dell'obiettivo non più realizzabile.
La performance organizzativa dell'ente, misurata secondo i criteri fin qui riportati deve essere infine espressa in termini percentuali derivante dalla media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi strategici preselezionati nel Piano della Performance.
Tale percentuale viene poi utilizzata nell'ambito della valutazione individuale del Segretario Generale, dei Dirigenti camerali e delle P.O. secondo il relativo peso come riportato nelle schede di valutazione individuali.

FASE 2: Valutazione della Performance organizzativa di Settore

Il secondo step riguarda la misurazione e valutazione della performance delle macro unità organizzative di cui si compone l'Ente (Settori).
Per la valutazione devono essere presi in considerazione **esclusivamente gli obiettivi operativi assegnati al Settore di competenza del Dirigente** ed il risultato della performance organizzativa di Settore è costituito dalla media di conseguimento degli stessi, sempre considerando i margini di tolleranza e le soglie critiche sopra riportate.
Tale media, espressa in termini percentuali, costituisce parametro di valutazione del Dirigente, delle P.O. e dei dipendenti assegnati al Settore medesimo, secondo il relativo peso come riportato nelle schede di valutazione individuali.
In pratica, anche per quanto riguarda i macro livelli organizzativi (Settori) la performance organizzativa è misurata come media delle percentuali di raggiungimento (rapporto tra risultato conseguito e target atteso) prodotti dai KPI associati agli obiettivi operativi.

Il presente Sistema, contempla altresì la possibilità di spingersi oltre e di dettagliare ulteriormente la valutazione della performance organizzativa operando la misurazione della performance delle micro unità organizzative (Servizi o Uffici) di cui ciascun Settore si compone.
Invero, ***il risultato della performance organizzativa di Servizio (o di Ufficio) è costituito dalla media di conseguimento degli obiettivi operativi che, seppur formalmente assegnati al Dirigente del Settore, sono direttamemente riferibili ad un determinato Servizio e/o Ufficio***.

FASE 3: Altri fattori da considerare nella valutazione della performance organizzativa

Infine, così come proposto da Unioncamere Italiana[7], la valutazione ottenuta attraverso i sopra citati indicatori sintetici viene integrata con l'analisi di altri elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto ovvero grazie a specifiche informazioni aggiuntive fornite anche dai dirigenti, quali ad esempio:

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

Tali fattori possono quindi influenzare il livello raggiungimento della performance organizzativa di ente o di settore, eventualmente operando come cause di giustificazione in caso di mancato raggiungimento di taluni obiettivi e/o come punti di eccellenza in caso di raggiungimento di obiettivi oltre le aspettative o nonostante particolari congiunture sfavorevoli.
La considerazione congiunta di tutti gli elementi considerati nelle tre fasi consente al valutatore di formulare e motivare un giudizio discrezionale sull'andamento dell'amministrazione esprimibile,

[7] Format di redazione del SMVP, pag. 16

sempre in termini di percentuale, adottando le seguenti opzioni valutative riguardo alla performance organizzativa dell'Ente e delle diverse articolazioni di cui si compone. In particolare, la valutazione di sintesi fatta dal soggetto valutatore - con cui esprime una valutazione sia qualitativa sia quantitativa - consente di assegnare a ciascun ambito di misurazione una valutazione sintetica in una scala percentuale a 6 valori, come segue:

- **0: Performance non adeguata o insufficiente** (risultato conseguito < 40% del target atteso);
- **1 Performance migliorabile** (risultato conseguito tra 40 e 50% del target atteso);
- **2: Performance adeguata o sufficiente** (risultato conseguito tra 50 e 60% del target atteso);
- **3: Performance discreta** (risultato conseguito tra 60 e 75% del target atteso);
- **4: Performance buona** (risultato conseguito tra il 75% e il 90% del target atteso);
- **5: Performance ottima** (risultato conseguito ≥ al 90% del target atteso);

Le prime due fasce di giudizio rappresentano una valutazione non positiva della performance di Ente che determinano la non corresponsione del salario accessorio.

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

La misurazione della *performance* organizzativa rappresenta un input fondamentale per la successiva valutazione, ossia una base sulla quale il valutatore può costruire il proprio giudizio di sintesi.
La valutazione della *performance* organizzativa è un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi sui risultati prodotti dall'Ente in relazione agli obiettivi e alla soddisfazione delle attese dei portatori d'interesse.
Le valutazioni della performance organizzativa sono eseguite dai soggetti valutatori nell'ordine:

- **dall'OIV** per la performance dell'Ente nel suo complesso, nonché per la proposta di valutazione annuale del Segretario Generale.
- **dal Segretario Generale** per la performance dei settori dirigenziali;
- **dai Dirigenti** per la performance delle unità organizzative di propria competenza (P.O. e dipendenti).

I soggetti valutatori di cui sopra esprimono una valutazione qualitativa (e anche quantitativa tramite il giudizio numerico di sintesi) dell'area organizzativa di competenza considerando i seguenti fattori:

- distanza tra il target e la misura effettiva per gli indicatori considerati;
- laddove sia disponibile, il trend storico delle prestazioni relative agli indicatori misurati;
- laddove siano disponibili, i dati di benchmarking con altre Camere di Commercio;
- i fattori e le condizioni che hanno determinato quel risultato, ovvero il contesto di riferimento nel quale le suddette prestazioni sono maturate.

Pertanto, la valutazione della performance organizzativa della Camera di Commercio di Bari, previo confronto con gli uffici preposti al presidio interno del Ciclo della performance (Ufficio

Struttura Tecnica Permanente), si concretizza:

a) **nella valutazione della performance complessiva dell'Ente da parte dell'OIV**, tenendo conto di un indicatore sintetico costruito come media - eventualmente "*ponderata*" - del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici individuati in sede di programmazione annuale nel Piano della performance;
b) **nella valutazione della performance delle macro unità organizzative (Settori)** da parte della Giunta camerale con il supporto dell'OIV, tenendo conto di un indicatore sintetico costruito come media - eventualmente "*ponderata*" - del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati ad ogni singolo Settore.

La valutazione della performance complessiva è espressa dall'OIV nel Report di valutazione e controllo strategico dallo stesso elaborato e inviato alla Giunta camerale.

Al fine di rendere efficace il processo di misurazione e valutazione si propone in dettaglio la tempistica che la Camera di Commercio di Bari adotta per lo sviluppo delle attività connesse. Scopo primario di tale calendarizzazione (*timing*) è di garantire continuità e organicità al processo evitando fratture che ne potrebbero compromettere l'efficiacia, e conseguenti *empasse* organizzative.

A tal fine si riporta il quadro delle principali tempistiche, attività e output (*Timing delle attività e output*):

Nel corso dell'anno questo processo può essere scadenzato come segue:

Scadenza	Descrizione Attività	Responsabile Attività
31 gennaio anno T	Approvazione del Piano della Performance	Giunta
28 Febbraio anno T	Assegnazione degli Obiettivi alla dirigenza e alle P.O.	Giunta - Segretario Generale - Dirigenti - PO
31 Maggio anno T	Comunicazione inviata ai Dirigenti al fine di predisporre, attraverso le proprie P.O., un Report riassuntivo delle attività svolte nei primi cinque mesi dell'anno con riferimento agli obiettivi di competenza.	Ufficio STP - Segretario Generale - OIV
20 Giugno anno T	Consegna dei Report da parte di ciascun Dirigente, successivo assemblaggio da parte dell'Ufficio STP e trasmissione della documentazione all'OIV .	Ufficio STP - Segretario Generale e Responsabili dei singoli obiettivi - OIV
30 Giugno Anno T	Incontro formale tra O.I.V e Dirigenti volto a fornire un'analisi critica dei gap eventualmente riscontrati nel report dei primi cinque mesi dell'anno tra target attesi e risultati effettivamente raggiunti	OIV e Dirigenti
10 Luglio anno T	Prima comunicazione di valutazione intermedia	OIV e Dirigenti
15 Luglio anno T	Formalizzate al Segretario Generale eventuali proposte di aggiornamento del Piano della Performance	OIV
31 Luglio Anno T	La Giunta viene chiamata a deliberare su: - Analisi impatto risultati bilancio anno T-1 sulla programmazione anno T; - Analisi dell'andamento dei primi cinque mesi di attività. Le analisi svolte sulle attività svolte nei primi cinque mesi	Giunta e Consiglio Camerale

	dell'anno potrebbero portare ad una revisione del Piano della Performance con contestuale aggiornamento del Budget Direzionale. Gli output di questa fase sono: - Aggiornamento del Preventivo Economico (Consiglio Camerale); - Aggiornamento Budget Direzionale (Giunta) - Aggiornamento del Piano della Performance (Giunta)	
31 Dicembre anno T	Avvio della fase di rendicontazione (Segretario Generale coadiuvato dagli Uffici di Supporto e dal Ufficio STP) che porterà alla redazione della Relazione sulla Performance.	Ufficio STP / Segretario Generale e Responsabili dei singoli obiettivi
15 Maggio (anno T+1)	Consegna delle schede di valutazione finale ai dipendenti	OIV e Dirigenti
31 Maggio (anno T+1)	Il Segretario Generale predispone il documento Relazione sulla Performance, che viene discusso dalla Giunta, validato dall'O.I.V. nei termini di legge (30/6).	Segretario Generale, Giunta, Consiglio Camerale

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Nell'approvare il presente Sistema di Misurazione e Valutazione, la Camera di Commercio di Bari, stabilisce che il Piano della Performance non debba contenere la formale attribuzione di obiettivi individuali nei confronti di dipendenti appartenenti alla carriera non dirigenziale, in quanto gli obiettivi contenuti nel suddetto documento sono attribuiti esclusivamente al Segretario Generale ed ai Dirigenti dell'Ente.
Invero, nei conforonti dei dipendenti titolari di P.O., gli obiettivi individuali sono direttamente attribuiti dal Dirigente di riferimento, mediante formale assegnazione, sia individuandoli tra quelli contenuti nel Piano della Performance, sia esulando dallo stesso.
Per tutti gli altri dipendenti, gli obiettivi di riferimento coincidono con quelli assegnati al Servizio (e/o Ufficio) al quale ciascun dipendente è assegnato. Resta comunque salva la possibilità di assegnazione di ulteriori specifici obiettivi individuali al singolo dipendente mediante assegnazione diretta (con nota scritta o a mezzo mail) da parte del Dirigente o del titolare di P.O.

4.1 Requisiti e principi

La performance individuale rappresenta un livello di performance complementare a quello di valutazione della performance organizzativa, alimentando la valutazione delle risorse umane. L'articolazione di questa fase del Ciclo di Gestione della Performance è svolta al fine di fornire indicazioni utili a creare la coerenza e il collegamento tra i comportamenti e i risultati prodotti dalle unità che operano all'interno dell'organizzazione e la performance organizzativa raggiunta dall'Ente.
Scopo primario della misurazione e valutazione della performance individuale è quello di evindenziare e incentivare l'apporto del singolo alla realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione. In questo modo si contribuisce ad allineare le aspettative ed i comportamenti dei singoli verso i fini perseguiti dall'Ente, creando e mantenendo un clima organizzativo favorevole volto a sviluppare le competenze di ciascuno.
La valutazione della performance individuale dei dipendenti della Camera di commercio di Bari si ispira ai seguenti principi:

- **Predeterminazione degli obiettivi**: gli obiettivi dell'Ente e di ciascun Settore dirigenziale vengono determinati nel Piano della performance, approvato entro il 31 gennaio dell'anno di competenza e portato a conoscenza di tutti i dipendenti mediante pubblicazione sul sito internet e mediante incontri tra il personale e la Dirigenza.
  Gli obiettivi ai Dirigenti vengono assegnati dal Segretario Generale entro il mese di febbraio. Contestualmente ciascun Dirigente provvede a formalizzare (con lettera o con ordine di servizio) l'assegnazione degli obiettivi individuali ai dipendenti titolari di PO assegnati al proprio Settore.
- Motivazione **del giudizio**: il punteggio è numerico e scaturisce dalla valutazione di specifici e dettagliati comportamenti esplicitati nella scheda che viene notificata a ciascun dipendente **entro il 30 giugno** dell'anno successivo a quello di riferimento.

- **Diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore**: la valutazione è effettuata:
- dalla Giunta per il Segretario generale, con l'ausilio dell'OIV;
- dal Segretario Generale per i Dirigenti, eventualmente con l'ausilio dell'OIV;
- dal Dirigente di competenza - di concerto con il Segretario Generale - per i dipendenti incaricati di Posizione Organizzativa;
- dal Dirigente competente - che può avvalersi dei giudizi e degli elementi espressi dai titolari di Posizione Organizzativa - per tutti gli altri dipendenti.
- **Partecipazione al processo da parte del valutato**: I dipendenti vengono a conoscenza degli obiettivi del Settore di appartenenza e dei propri uffici entro il mese di febbraio successivamente all'approvazione del Piano della Performance.

La performance individuale è l'insieme dei risultati conseguiti dal dipendente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della missione istituzionale della Camera di commercio.
Il presente sistema di misurazione e valutazione della performance individuale si propone di:

1) evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
2) chiarire e comunicare cosa ci si attende - in termini di risultati e comportamenti - dalla singola unità;
3) supportare i singoli dipendenti nel miglioramento della loro performance;
4) valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future al singolo;
5) contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
6) premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
7) promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

Da un punto di vista del personale, la performance viene definita per le seguenti 4 categorie:

- Segretario Generale
- Dirigenti
- Posizioni Organizzative
- Dipendenti

Per ognuna delle quattro categorie qui definite, la misurazione e valutazione della performance individuale fa riferimento ai seguenti quattro macro-ambiti:

1) **Performance dell'unità di riferimento**: in funzione del ruolo ricoperto, per ogni risorsa operante presso l'Ente Camerale, è possibile individuare una unità organizzativa di riferimento sulla quale la risorsa stessa produce un maggiore impatto con il proprio operato.
    a. per il Segretario Generale l'unità di riferimento è l'intero Ente;
    b. per i Dirigenti l'unità di riferimento è l'area dirigenziale di competenza;
    c. per le Posizioni Organizzative l'unità di riferimento è l'area operativa di competenza, oggetto dell'incarico di posizione organizzativa (Servizio);
    d. per i Dipendenti l'ambito organizzativo di riferimento è quello dei processi/attività/uffici presidiati.

2) **Quota di performance del livello organizzativo gerarchicamente superiore:** volta ad evidenziare l'importanza di individuare e porre in giusto risalto il legame presente tra l'operato dei singoli e il raggiungimento dei risultati previsti dall'unità organizzativa gerarchicamente superiore, secondo una logica *"a cascata"*.
    a. per il Segretario Generale il livello gerarchicamente superiore è l'Ente;
    b. anche per i Dirigenti il livello gerarchicamente superiore è l'Ente;
    c. per le Posizioni Organizzative il livello gerarchicamente superiore è la performance dell'area dirigenziale (Settore) di riferimento;
    d. anche per i dipendenti il livello gerarchicamente superiore è la performance dell'area dirigenziale (Settore) di riferimento.
3) **Raggiungimento degli obiettivi individuali:** definiti come quegli obiettivi che vengono assegnati al personale afferente ai diversi livelli, richiamandoli dal Piano della Performance o, in via integrativa, esulando da quest'ultimo.
4) **Capacità manageriali e/o competenze organizzative:** misurate e conseguentemente valutate sulla base delle capacità e competenze dimostrate dai singoli nell'adempimento delle proprie responsabilità. Tali capacità e competenze saranno in parte standard ed in parte declinate sulla base delle specificità relative alle attività gestite.

La valutazione della performance individuale si articola in due componenti fondamentali:
- risultati;
- comportamenti agiti e competenze.

La valutazione dei **risultati** è differente a seconda del ruolo e dalla posizione che nella scala gerarchica dell'Ente sono ricoperti dal dipendente valutato, nel senso che man mano che si prendono in considerazione dipendenti caratterizzati da inquadramenti professionali più elevati, assume un maggior rilievo nella valutazione di essi il grado di raggiungimento dei risultati; ciò risponde all'ovvia motivazione secondo la quale, se ad un soggetto è attribuita una certa dose di responsabilità e se questi svolge compiti direttivi, l'incidenza delle proprie azioni sui risultati è più elevata.
Di converso, la componente fondamentale di valutazione del personale inquadrato in categorie meno elevate è costituita dai **comportamenti** e dalle **competenze** che devono essere valutati sulla base di alcuni fattori determinati.
Uno degli scopi principali del presente Sistema di Misurazione e Valutazione è proprio quello di individuare il giusto mix tra le due componenti suindicate e da applicare rispettivamente a Dirigenti, posizioni organizzative e ai dipendenti non rientranti nelle due precedenti categorie.
Occorre, infatti, considerare che da un lato Segretario Generale, dirigenti e titolari di posizione organizzativa, svolgendo attività direzionale, possono influenzare con le proprie scelte le performance dell'Ente e sono responsabili del raggiungimento degli obiettivi ad essi direttamente assegnati; dall'altro, tutti gli altri dipendenti partecipano solo indirettamente al conseguimento degli obiettivi dell'Ente e/o del Settore cui sono assegnati.
In effetti, per questi ultimi appare ipotizzabile un loro maggiore coinvolgimento nel perseguimento degli obiettivi operativi assegnati al Settore (e/o Servizio e/o Ufficio) cui essi appartengono e nel quale essi hanno direttamente operato. Nel caso di personale dipendente, infatti, elemento essenziale della valutazione è dato dal contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

Alla luce delle considerazioni sin qui esposte, nella costruzione di un modello di valutazione utile per tutte le categorie di dipendenti, occorre tenere presente la diversa incidenza della componente "***Risultati***" (e per converso di quella "***Comportamenti e competenze***"), la quale deve essere differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale, come di seguito specificato.

Segretario Generale	50%	0%	30%	20%	**100%**
Dirigenti	15%	45%	20%	20%	**100%**
P.O.	10%	30%	20%	40%	**100%**
Personale cat. D	0%	30%	0%	70%	**100%**
Personale cat. C	0%	30%	0%	70%	**100%**
Personale cat. B	0%	20%	0%	80%	**100%**
Personale cat. A	0%	20%	0%	80%	**100%**

Tabella 1

Come è evidente, man mano che si passa dalle posizioni apicali (Segretario Generale e Dirigenti in primis) fino ai ruoli privi di specifiche responsabilità e non svolgenti attività direzionale, l'incidenza dei risultati collegati alla performance di Ente e di Settore organizzativo assume valori decrescenti con peso via via inferiore; di contro, per le stesse motivazioni, risulta crescente il peso da attribuire alla valutazione della componente "*comportamenti e competenze*".
Nel Sistema di Valutazione adottato dalla Camera di Commercio di Bari il punteggio massimo conseguibile per ogni fattispecie di personale è pari a 100 ed è funzione della sommatoria tra "*Risultati*" e "*Comportamenti*".
Nello specifico, per ogni dipendente la valutazione sarà la risultante dei seguenti fattori:

Performance di Ente media percentuale di raggiungimento degli obiettivi strategici indicati nel Piano come validi ai fini del calcolo della Performance di Ente	+
Performance ambito organizzativo di diretta responsabilità media percentuale di raggiungimento di tutti gli obiettivi operativi assegnati al settore	+
Obiettivi individuali media percentuale, eventualmente ponderata, di raggiungimento degli obiettivi individuali	+
Comportamenti Secondo la valutazione effettuata dal Dirigente competente con riferimento alle varie voci comportamentali indicate nella scheda individuale	=
Valutazione complessiva	.../100

NB: La valutazione della performance individuale del personale, anche di qualifica dirigenziale, si intende **negativa**, per gli effetti di legge e contrattuali, quando nella scheda di valutazione individuale del dipendente viene attribuito un punteggio inferiore a 50/100, in quanto in tali casi la prestazione non è in linea con le aspettative dell'Ente.

Il peso delle singole componenti su base 100 è differenziato per ogni tipologia di personale come si evince dalla Tabella 1 sopra riportata e, più dettagliatamente, dalle specifiche **schede di valutazione individuale** riportate in appendice al presente documento.

Per il calcolo del punteggio individuale si opera come segue:

1) Si procede alla valutazione della performance organizzativa di Ente, calcolando la *media del raggiungimento degli **obiettivi strategici*** inseriti nel Piano della Performance e che riportano l'indicazione di "*obiettivo valido ai fini del calcolo della performance organizzativa*".
   Il risultato della valutazione è espresso in percentuale.
2) Per ogni Settore dirigenziale, si procede alla valutazione della performance di Settore e/o di Servizio, operando la *media del raggiungimento degli **obiettivi operativi*** assegnati al Settore e/o Servizio.
   Il risultato della valutazione è espresso in percentuale.
3) Per Segretario Generale, Dirigenti e P.O., ai quali sono formalmente assegnati obiettivi individuali, si procede a calcolare la ***media del raggiungimento degli obiettivi individuali attribuiti***. In particolare:
   - al ***Segretario Generale*** sono attribuiti specifici obiettivi collegati al mantenimento degli equilibri economico-patrimoniale desumibili dal bilancio camerale, nonché ulteriori obiettivi indivuiduali attribuitigli dalla Giunta e specificatamente indicati nel Piano della performance;
   - per i ***Dirigenti*** camerali gli obiettivi individuali sono costituiti da tutti gli obiettivi strategici attribuiti al Settore di diretta responsabilità;

- per le ***P.O.*** gli obiettivi individuali sono quelli direttamente conferiti da ciascun Dirigente con lettera d'incarico ed il cui grado di raggiungimento - ove i medesimi non siano inseriti nel Piano della Performance - espresso in termini percentuali, è attestato dallo stesso Dirigente competente.

4) Si procede quindi a compilare le schede di valutazione individuale relativamente alla componente della performance organizzativa, tenendo conto del relativo peso collegato alla posizione e al ruolo ricoperto dal singolo dipendente (Dirigente, P.O. ovvero altra categoria di dipendente).

La valutazione è comunicata a ciascun dipendente con la notifica della scheda individuale.

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

Giova qui evidenziare che nella valutazione individuale, l'organo valutatore è tenuto ad esprimere un punteggio, espresso in base 100, costituito dalla sommatoria di risultati e comportamenti, indipendentemente dal numero di giorni di presenza effettiva in servizio.

In altri termini, spetta sempre al Dirigente valutatore stabilire se ed in quale misura nella valutazione del contributo apportato da ciascun dipendente al risultato di performance di Settore o di Servizio si debba tenere conto (o meno) degli eventuali periodi di assenza dal servizio per part time, aspettative, congedi, malattie, ecc. che lo hanno riguardato nel corso dell'anno.

In ogni caso, all'atto della liquidazione dei compensi accessori, l'Ufficio Trattamento Economico, provvede comunque a riproporzionare l'importo da corrispondere, determinandolo sulla base dei giorni di effettiva presenza in servizio nel corso dell'anno escludendo i sabati, le domeniche e le festività infrasettimanali.

Si precisa che sono equiparate a presenza in servizio - e quindi non comportanti decurtazione da riproporzionamento dell'importo erogabile - le assenze per esigenze di servizio, i riposi compensativi, le ferie, i permessi sostitutivi delle festività soppresse, i congedi di maternità, paternità e parentali (questi ultimi espressamente richiamati dall'art. 9 comma 3 del D. Lgs. 150/2009).

Invece, con riferimento al personale in servizio a tempo parziale (part time), il compenso incentivante sarà corrisposto con la medesima decurtazione dell'orario di lavoro e del trattamento stipendiale in godimento.

Inoltre, occorre considerare ulteriori casi particolari che potrebbero verificarsi nel corso dell'anno:

- nei casi di mobilità interna ovvero passaggi di categoria o di profilo professionale, la valutazione avverrà secondo il ***criterio di prevalenza*** ossia con riferimento al ruolo ricoperto o all'unità di cui il valutato ha fatto parte per il maggior numero di mesi (periodi maggiori a 16 giorni) nel corso dell'anno. Diversamente, la valutazione è effettuata separatamente dai due valutatori compilando due diverse schede di valutazione.
- nei casi in cui il dipendente sia assegnato a più unità organizzative, ognuno dei Dirigenti effettua la valutazione di competenza ed il punteggio finale attribuito al dipendente è dato dalla media dei punteggi assegnati.

4.2.1 La valutazione del Segretario Generale

La valutazione del Segretario Generale è effettuata dalla Giunta camerale su proposta dell'OIV.
Il punteggio del Segretario Generale, espresso su base 100, è così determinato:

- max 50 punti sono attribuiti sulla base del risultato della performance organizzativa di Ente (es. performance di Ente 90%, punteggio = 50 X 90% = 45/50 punti).
- max 30 punti sono attribuiti sulla base della media percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnatigli. Invero al Segretario Generale sono attributi almeno due obiettivi individuali e precisamente:
  - un ***obiettivo relativo allo stato di salute dell'Amministrazione***, desumbile dagli indici di natura patrimoniale ed economico-finanziaria rinvenienti dall'analisi del bilancio camerale;[8]
  - un ***obiettivo collegato all'efficienza dell'intero Ente***;[9]
  - eventuali ulteriori obiettivi individuali attribuitigli direttamente dalla Giunta in sede di approvazione del Piano della performance ed ivi specificatamente individuati.
- max 20 punti sono attribuiti dalla valutazione dei comportamenti agiti e le competenze dimostrate per conseguire i risultati prefissati.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti del Segretario Generale sono riconducibili ad una serie di elementi di valutazione quali:

1) **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi, intesa come capacità dimostrata di differenziare le valutazioni coerentemente all'apporto dei singoli collaboratori;

---

[8] In particolare, si tratta di obiettivi:
- di **struttura**, che verificano le scelte di dimensionamento del personale, sia in termini di unità impiegate che di costo;
- di **natura economico-patrimoniale** relativi :
  - all'*equilibrio economico* in termini di bilanciamento di costi e ricavi di esercizio,
  - all'l'*equilibrio patrimoniale* in termini di bilanciamentro tra fonti e impieghi;
  - all'*equilibrio finanziario* in termini di bilanciamento tra flussi finanziari in entrata e in uscita
- di **processo** ossia diretti a realizzare;
  - l'*efficienza*, quale capacità di utilizzare in modo ottimale le risorse;
  - l'*efficacia*, quale capacità di realizzare i livelli di servizi attesi dagli stakeholder esterni;
  - la *qualità*, intesa come qualità effettiva dei servizi offerti.

[9] Tale obiettivo deve tendere a conseguire:
1) l'ottimizzazione dei livelli di efficienza, efficacia e qualità dei processi interni;
2) l'incremento dei margini di efficienza e di produttività;
3) la fluidità dei processi organizzativi;
4) la valorizzazione delle capacità professionali impiegate nell'Ente;
5) la razionalizzazione nella gestione delle risorse camerali.

Poichè a ciascun Dirigente dell'Ente è attribuito un analogo obiettivo di efficienza, ma riferibile al solo Settore di propria competenza, conseguentemente al Segretario Generale, nella sua qualità di Dirigente di vertice - e dunque responsabile, supervisore e coordinatore delle attività di tutti i Settori dirigenziali dell'Ente - l'obiettivo in questione è misurato in relazione alla realizzazione degli obiettivi strategici relativi all'efficienza interna dei singoli Settori dirigenziali.

2) **leadership**, intesa come capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente;
3) **capacità direzionale**, intesa come capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;
4) **capacità di responsabilizzazione**, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;
5) **capacità relazionali e di networking**, 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.

Per ognuno degli elementi di valutazione il valutatore (l'OIV, di concerto con l'organo politico dell'Ente), utilizzando gli elementi qualitativi a propria disposizione esprime un giudizio quantitativo che si esprime con i voti indicati nella specifica scheda.

4.2.2 La valutazione della Dirigenza camerale

La valutazione del personale Dirigente è eseguita dal Segretario Generale con il supporto dell'OIV.
Il punteggio di ciascun dirigente, espresso su base 100, è così determinato:

- max 15 punti sono attribuiti sulla base del risultato della performance organizzativa di Ente (es. performance di Ente 90%, punteggio = 15 X 90% = 13,5/15 punti);
- max 45 punti sono attribuiti sulla base del risultato della performance organizzativa di Settore, desumibile dalla ***media degli obiettivi operativi di Settore***.
  Es. performance organizzativa di settore 95%, punteggio 45 X 95% = 42,75/45 punti;
- max 20 punti sono attribuiti sulla base della media percentuale di raggiungimento degli ***obiettivi individuali del Dirigente, costituiti dagli obiettivi strategici attribuiti al Settore di competenza*** dello stesso e da altri eventuali obiettivi specificatamente assegnatigli dal Segretario Generale o dalla Giunta;
- max 20 punti sono attribuiti sulla base della valutazione dei comportamenti e competenze del dirigente.

Alla stregua del Segretario Generale, i fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei Dirigenti sono riconducibili ad una serie di elementi di valutazione quali:

1) **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi, intesa come capacità dimostrata di differenziare le valutazioni coerentemente all'apporto dei singoli collaboratori;
2) **leadership**, intesa come capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente;
3) **capacità direzionale**, intesa come capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;
4) **capacità di responsabilizzazione**, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;
5) **capacità relazionali e di networking**, 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.

Per ognuno degli elementi di valutazione il valutatore (il Segretario Generale con l'ausilio dell'OIV), utilizzando gli elementi qualitativi a propria disposizione, esprime un giudizio quantitativo che si esprime con i voti indicati nella specifica scheda.

4.2.3 La valutazione del personale incaricato di Posizione Organizzativa

La valutazione del personale incaricato di P.O. è di competenza del Dirigente responsabile del Settore ove il dipendente valutato opera, sentito il Segretario Generale.
Il punteggio di ciascun titolare di P.O., espresso su base 100, è così determinato:

- max 10 punti sono attribuiti sulla base del risultato della performance organizzativa di Ente (es. performance di Ente 90%, punteggio = 10 X 90% = 9/10 punti);
- max 30 punti sono attribuiti sulla base del risultato della performance organizzativa di Settore, (*media obiettivi operativi di Settore*). Es. performance organizzativa di settore 95%, punteggio 30 X 95% = 28,50/30 punti;
- max 20 punti sono attribuiti punti sono attribuiti sulla base della media percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali del titolare di P.O., che gli sono attribuiti direttamente dal Dirigente.
  Se tali obiettivi sono contenuti nel Piano della performance, la verifica del relativo grado di raggiungimento è eseguita in sede di approvazione della Relazione sulla Performance. Ove invece tali obiettivi non fossero contenuti nel Piano della performance, la valutazione del relativo grado di raggiungimento è di competenza dello stesso Dirigente il quale **attesterà per iscritto** - notificando tale nota contestualmente alla scheda di valutazione - il grado di raggiungimento degli obiettivi da egli stesso assegnati alla propria P.O.
- max 40 punti sono attribuiti sulla base della valutazione dei comportamenti e competenze del dipendente titolare di posizione organizzativa.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti delle Posizioni organizzative sono riconducibili ad una serie di elementi di valutazione quali;

- **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, intesa come proposta di valutazione dei propri collaboratori da trasmettere al Dirigente competente, il quale resta in ogni caso il responsabile unico della valutazione dei dipendenti assegnati al Servizio;
- **autonomia nelle decisioni**, intesa come capacità di individuare, con spirito critico, l'esistenza di problematiche nella ordinaria gestione del lavoro, capacità di proporre adeguati miglioramenti per conseguire rapidamente i migliori risulati nel minor tempo e con la maggiore efficiacia possibile;
- **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 del proprio servizio di competenza;

- **innovatività**, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
- **analisi e problem solving**, intesa come capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonchè possibili azioni correttive;
- **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;
- **capacità di cooperazione e team working,** intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente;
- **capacità di interpretare ed applicare le normative**, intesa come grado di conoscenze professionali generali e/o specialistiche richieste per lo svolgimento delle funzioni assegnate;
- **attitudine organizzativa e gestionale**, intesa come capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate, capacità di motivare le persone, coordinando e gestendo le situazioni di lavoro impreviste anche nell'ambito delle deleghe ricevute.

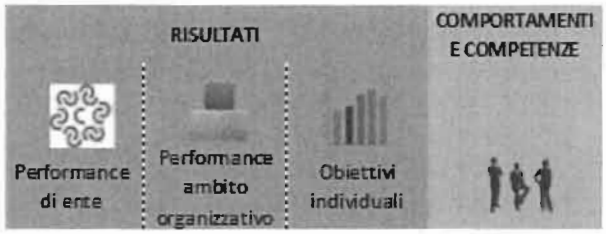
Gli elementi di valutazione sono specificatamente indicati nella scheda riportata in appendice al presente documento.

4.2.4 La valutazione del personale non dirigente

Ogni dipendente è valutato dal Dirigente del Settore nel quale lo stesso è incardinato, con il supporto della P.O. di riferimento.
Il punteggio attribuito a ciascun dipendente è espresso in base 100 e tiene conto di due componenti:

- la valutazione dei risultati, ossia il conseguimento degli obiettivi attribuiti alla struttura di appartenenza (Settore, Servizio, Ufficio o eventualmente gruppo di lavoro costituito ad hoc), calcolati sulla base della media percentuale di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati al Dirigente del Settore;
- i comportamenti tenuti dai dipendenti stessi per conseguire i risultati prefissati, ovvero la valutazione dei comportamenti.

La costruzione della scheda di valutazione individuale tiene conto del differente peso attribuito alle due suindicate componenti, come indicato nella tabella seguente:



Personale cat. D	0%	30%	0%	70%	**100%**
Personale cat. C	0%	30%	0%	70%	**100%**
Personale cat. B	0%	20%	0%	80%	**100%**
Personale cat. A	0%	20%	0%	80%	**100%**

Pertanto, per i dipendenti inquadrati nelle categorie C e D, il punteggio sarà così costruito:

- max 30 punti sono attribuiti sulla base del risultato della performance organizzativa di Settore (es. performance di settore 90%, punteggio = 30 X 90% = 27/30 punti);
- max 70 punti sono attribuiti sulla base della valutazione dei comportamenti e competenze del dipendente.

Per i dipendenti inquadrati nelle categorie A e B, il punteggio è costruito dando maggiore pervalenza alla componente dei comportamenti e delle competenze:

- max 20 punti sono attribuiti sulla base del risultato della performance organizzativa di Settore (es. performance di settore 90%, punteggio = 20 X 90% = 18/20 punti);
- max 80 punti sono attribuiti sulla base della valutazione dei comportamenti e competenze del dipendente.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti sono riconducibili innanzitutto alla **qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza,** ossia il contributo lavorativo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di Settore ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al plesso organizzativo di competenza, con particolare riferimento a quelli assegnati all'unità organizzativa di diretta assegnazione (Servizio e/o Ufficio).

In quest'ottica giova evidenziare come i fattori considerati tengono conto della categoria di appartenenza del dipendente valutato, dal momento che i comportamenti attesi variano a seconda che si tratti di valutare un dipendente appartenente alla categoria D (privo di P.O), alla categoria C, alla categoria B o alla categoria A.

Personale di Categoria D

I fattori da considerare per la valutazione dei comportamenti del personale inquadrato in categoria D sono:

1) **qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza** (Settore, Servizio e/o Ufficio);
2) **puntualità e precisione nell'espletamento dei compiti affidati e delle funzioni**, intesa come impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace;
3) **capacità di interpretare ed applicare le normative,** intesa come grado di conoscenze

professionali e/o specialistiche in materie tecnico-giuridiche;

4) **autonomia nelle decisioni**, intesa come capacità di individuare, con spirito critico, l'esistenza di problematiche nella ordinaria gestione del lavoro, capacità di proporre adeguati migliormenti, anche di grande entità, per conseguire rapidamente i migliori risultati nel minor tempo e con la maggiore efficacia possibile;
5) **attitutidine organizzativa e gestionale**, intesa come capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate, capacità di motivare le persone facendo uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega, gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto;
6) **capacità di analisi e risoluzione di problematiche**, intesa come capacità di focalizzare problematiche nuove e inattese, capacità di valutare il loro grado di complessità e di proporre soluzioni adeguate;
7) **disponibilità allo svolgimento di compiti di diversa tipologia e trasversali**, intesa come capacità di diversificare e sviluppare competenze che comportino allargamento e arricchimento dei compiti assegnati e come disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo e a svolgere, in caso di necessità, attività normalmente non richieste dalla posizione;
8) **consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione**, intesa come capacità di interpretare il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione senza personalizzazioni o protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali e d'ufficio, anche in presenza di mutamenti organizzativi e tecnologici;
9) **capacità di cooperazione e team working,** intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente;
10) **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.

Personale di Categoria C

I fattori da considerare per la valutazione dei comportamenti del personale inquadrato in categoria C sono:

1) **qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza** (Settore, Servizio e/ Ufficio);
2) **puntualità e precisione nell'espletamento dei compiti affidati e delle funzioni,** intesa come impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace;
3) **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;
4) **efficienza,** intesa capacità di eseguire i compiti assegnati, intesa in termini di affidabilità, tempestività, completezza, qualità, ecc;
5) **flessibilità e capacità di adattamento**, intesa come capacità di modulare il proprio ruolo in funzione delle necessità e contingenze, adattamento ai mutamenti operativi e organizzativi, disponibilità a svolgere compiti nuovi e a sostituire i colleghi, propensione all'utilizzo di nuove tecnologie e procedure di lavoro;

6) **autonomia operativa**, intesa come capacità di assovere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato;
7) **capacità di cooperazione e team working,** intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente;
8) **livello di responsabilità** assunta in relazione al ruolo ricoperto;
9) **rispetto dei tempi e delle scadenze**, intesi come capacità di rispettare le scadenze richieste, fissate da normative o stabilite dall'Amministrazione, in riferimento alle mansioni attribuite, sia in condizioni di normalità, sia in quelle di emergenza;
10) **consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione**, intesa come capacità di interpretare il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione senza personalizzazioni o protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali e d'ufficio, anche in presenza di mutamenti organizzativi e tecnologici.

Gli elementi di valutazione dei comportamenti dei dipendenti sono specificatemente indicati nelle schede riportate in appendice al presente documento.

Personale di Categoria A, B

I fattori da considerare per la valutazione dei comportamenti del personale inquadrato in categoria C sono:

1) **qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza** (Settore, Servizio e/o Ufficio);
2) **capacità di cooperazione e team working,** intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente;
3) **precisione nell'espletamento dei compiti affidati,** intesa come impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace;
4) **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;
5) **efficienza,** intesa capacità di eseguire i compiti assegnati, intesa in termini di affidabilità, tempestività, completezza, qualità, ecc;
6) **flessibilità**, intesa come capacità di modulare il proprio ruolo in funzione delle necessità e contingenze, adattamento ai mutamenti operativi e organizzativi, disponibilità a svolgere compiti nuovi e a sostituire i colleghi, propensione all'utilizzo di nuove tecnologie e procedure di lavoro;
7) **autonomia operativa**, intesa come capacità di assovere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato;
8) **conoscenze e competenze tecniche**, in relazione alle mansioni svolte;
9) **rispetto dei tempi e delle scadenze**, intesi come capacità di rispettare le scadenze richieste, fissate da normative o stabilite dall'Amministrazione, in riferimento alle mansioni attribuite, sia in condizioni di normalità, sia in quelle di emergenza;
10) **consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione**, intesa come capacità di interpretare il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione senza personalizzazioni o protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali e d'ufficio, anche in presenza di mutamenti organizzativi e tecnologici.

Gli elementi di valutazione dei comportamenti dei dipendenti sono specificatemente indicati nelle schede riportate in appendice al presente documento.

4.3 Modalità di calcolo del punteggio individuale

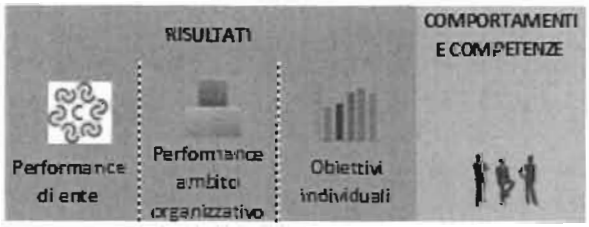
La valutazione di ogni dipendente viene esplicitata nella scheda di valutazione individuale.
La notifica della scheda individuale è eseguita mediante utilizzo delle procedure informatche (GEDOC) di consegna di documenti in ambito camerale,
Ciascun dipendente ha facoltà di richiedere di discutere con il Dirigente valutatore le motivazioni alla base del giudizio ricevuto. Tale discussione è utile sia al dipendente interessato che allo stesso Dirigente, rispettivamente per ottenere e fornire, le informazioni e le delucidazioni che hanno determinato l'attribuzione del punteggio finale. Invero, nell'ambito dei colloqui individuali sono fornite indicazioni utili per migliorare le professionalità dei soggetti valutati, individuando punti di forza/debolezza, eventuali interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per un piano di formazione individuale.
Per tutti i dipendenti camerali, siano essi Dirigenti o meno, la scheda di valutazione individuale è suddivisa in 4 sezioni. Le prime due sezioni sono relative alla performance organizzativa mentre la terza e la quarta attengono alla performance individuale.
In particolare, la prima sezione riguarda la valutazione conseguita nella **performance organizzativa di Ente** e viene compilata per la valutazione del Segretario Generale, dei Dirigenti e per il personale incaricato di P.O., secondo il peso prestabilito.
La seconda sezione riguarda la **performance organizzativa di Settore** (Servizio e/o Ufficio) e viene compilata per tutti i dipendenti (escluso il S.G.) tenendo conto del peso collegato alla posizione e al ruolo ricoperti (Dirigente, P.O., personale di categoria C/D e A/B).
La terza sezione, relativa agli **obiettivi individuali**, viene compilata esclusivamente per Segretario Generale, Dirigenti e titolari di P.O., secondo il peso prestabilito, non essendo prevista l'indicazione nel Piano della Performance di obiettivi individuali agli altri dipendenti.
La valutazione delle tre sezioni suindicate è direttamente collegata ai risultati di performance indicati nella Relazione annuale sulla performance approvata dalla Giunta camerale entro il 30 giugno di ogni anno e validata dall'OIV (fatta eccezione per gli obiettivi individuali attribuiti alle P.O. ove non siano inseriti nel Piano della performance, nel qual caso l'attestazione sul relativo raggiungimento è eseguita dal Dirigente). Pertanto, la compilazione delle prime tre sezioni della scheda di valutazione risponde ad automatismi determinati in sede di approvazione della Relazione sulla Performance.

Infine, la quarta sezione, relativa all'analisi delle **competenze e dei comportamenti** sarà oggetto di diretta valutazione da parte del Dirigente in quanto rientrante nel potere di valutazione discrezionale attribuito ai Dirigenti direttamente dalla normativa di settore.

Quanto alle modalità di erogazione dei compensi accessori al personale, va tenuto presente che il C.C.N.L Funzioni Locali sottoscritto il 21.05.2018 prevede che il **fondo risorse decentrato tenga distinte le risorse destinate a ricompensare i risultati di performance organizzativa da quelle destinate a ricompensare a perforemance individuale**.
La Camera di Commercio di Bari ha stabilito di suddividere tali risorse nelle seguenti misure:

- 30%: performance organizzativa
- 70% performance individuale.

Pertanto nel calcolo del compenso incentivante da attribuire al singolo dipendente, comunque ragguagliato al punteggio in centesimi ottenuto, occorrerà tenere presente la suddetta suddivisione, nonché il peso attribuito alle varie componenti della valutazione come riportate nella tabella già esaminata.



Segretario Generale	50%	0%	30%	20%	**100%**
Dirigenti	15%	45%	20%	20%	**100%**
P.O.	10%	30%	20%	40%	**100%**
Personale cat. D	0%	30%	0%	70%	**100%**
Personale cat. C	0%	30%	0%	70%	**100%**
Personale cat. B	0%	20%	0%	80%	**100%**
Personale cat. A	0%	20%	0%	80%	**100%**

A titolo esemplificativo, ipotizzando un importo teorico di compenso incentivante di € 2.000,00 da attribuire ai dipendenti non titolari di P.O. che abbiano conseguito il punteggio massimo (100/100), si ha :
Importo massimo erogabile € 2.000,00
Quota teorica derivante dal risultato di performance organizzativa: € 600,00 (30% di 2.000);
Quota teorica derivante dal risultato di performance individuale: € 1.400, 00 (70% di 2.000);
Ipotizzando che un dipendente di categoria C abbia conseguito il punteggio di 84, di cui 24/30 per la performance organizzativa e 60/70 per la performance individuale (comportamenti), il compenso incentivante sarà così determinato:
24/30 x100 = 80% percentuale incentivante collegato alla performance organizzativa
60/70 x 100 = 85,71 % percentuale incentivante collegato alla performance individuale.

Per cui :

INCENTIVANTE SPETTANTE		
Importo teorico Performance organizzativa	**Valutazione conseguita nella performance organizzativa**	**Importo spettante a titolo di performance organizzativa:**
600,00	24/30 pari a 80%	600 X 80% = € 480,00
Importo teorico Performance individuale	**Valutazione conseguita nella performance individuale**	**Importo spettante a titolo di performance individuale:**
1.400,00	60/70 pari a 85,71	1.400,00 x 85,71% = € 1.999,94)
Totale Incentivante spettante (480,00 + 1.199,94)		**€ 1.679,94**

4.4 Procedure di conciliazione

Per procedure di conciliazione, ai sensi dell'articolo 7 - comma 2-bis - del D. Lgs 150/2009, si intendono le iniziative, a garanzia dei valutati, volte a risolvere i conflitti relativi all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e soprattutto a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.
A tal fine si rammenta che la valutazione espressa nei confronti dei dipendenti non è un provvedimento amministrativo, bensì un atto di natura privatistica di gestione del rapporto di lavoro, che come tale è adottato dai Dirigenti nell'esercizio dei poteri del privato datore di lavoro, ai sensi dell'articolo 5, comma 2, del d.lgs 165/2001. Pertanto tali iniziative di conciliazione non sono assolutamente configurabili come ricorso gerarchico bensì come procedura di prevenzione di contenzioso giuslavoristico.
In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni ricorrendo alle presenti procedure di conciliazione.
Il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 5 giorni dalla data posta sulla stessa, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni.
Il valutatore entro 5 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego. Se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova Scheda finale 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 chiede, entro 5 giorni, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione, presentando un ricorso per iscritto.
L'organo conciliatore è costituito dal Segretario generale, da un Dirigente e da un segretario scelto tra i titolari di P.O. o Capi Servizio e/o Capi Ufficio dell'Ente. Non possono far parte dell'organo il Dirigente che ha operato la valutazione e il titolare di P.O. interessato.

L'organo valutatore, entro 5 giorni dalla presentazione del ricorso convoca le parti invitandoli in contraddittorio ad esporre le proprie ragioni, al termine del quale redige una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione ovvero indica le ragioni per le quali non si ravvisano i presupposti per una modifica. Tale proposta assume la forma di parere da sottoporre al primo valutatore.
Nel corso del contraddittorio il dipendente valutato ha facoltà di farsi assistere da persona di sua fiducia, ovvero da un legale o da un rappresentante sindacale.
Il valutatore nei successivi 5 giorni dal ricevimento del parere può accogliere le modifiche proposte o confermare la propria valutazione, motivando la decisione con nota scritta e consegnarla al valutato per la firma di presa visione.
Sono comunque fatti salvi gli strumenti di tutela giurisdizionale e le procedure conciliative previsti nella vigente normativa.

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

All'atto dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione (entro il mese di ottobre), il Segretario generale in raccordo con l'OIV e con il supporto dell'Ufficio Struttura Tecnica Permanente 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 al massimo entro il 31 dicembre e, comunque, non oltre l'approvazione del Piano della performance relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione.

6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO

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

Si tratta di un applicativo complesso, articolato secondo diverse sezioni nelle quali le CCIAA possono, tra le altre cose, provvedere all'alimentazione di alcune rilevazioni nell'ambito del sistema camerale e consultare indicatori afferenti alle diverse dimensioni della performance camerale e per i quali è possibile effettuare confronti e comparazioni rispetto ai valori medi/mediani di sistema (benchmarking).

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

- PLAN, che permette la pianificazione strategica-operativa mediante la definizione di: 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 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.

APPENDICE

A1) Scheda di programmazione obiettivi strategici

A2) Scheda di programmazione obiettivi operativi

B1) Scheda di valutazione del Segretario Generale

B2) Scheda di valutazione del personale dipendente con qualifica Dirigenziale

B3) Scheda di valutazione del personale dipendente non dirigente al quale è stato attribuito un incarico di Posizione Organizzativa

B4) Scheda di valutazione del personale dipendente non dirigente categoria professionale D

B5) Scheda di valutazione del personale dipendente non dirigente categoria professionale C

B6) Scheda di valutazione del personale dipendente non dirigente categoria professionale A/B

A1 - Scheda di programmazione obiettivi strategici

	AMBITO STRATEGICO				
OBIETTIVO STRATEGICO	**OS....**				
Descrizione	.....				
Programma (D.M. 27/03/2013)	.....				
Outcome *(impatto prodotto nell'ambiente esterno in termini di rispasta ai bisogni della collettività)*	.....				
Stakeholder	.....				
Risorse economiche	.....				
Centro di Responsabilità Amministrativa	.....				
Indicatori-(Peso)*	**Modalità di calcolo / Algoritmo**	**Baseline**	**Target**		
		anno n	**anno n+1**	**anno n+2**	**anno n+3**
kpi1.1_001	..... /	....	≥ 1	≥ 1,5	≥ 1,8
kpi1.1_002	(..... - ....) /	.....	≥ 1	≥ 1,5	≥ 1,8

A2 - Scheda di programmazione obiettivi operativi

OBIETTIVO STRATEGICO			
OBIETTIVO OPERATIVO	**OP .....**		
Descrizione	.....		
Outcome *(impatto prodotto nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni della collettività)*	.....		
Stakeholder	.....		
Risorse economiche	.....		
Centro di Responsabilità Amministrativa	.....		
Risorse Umane coinvolte			
Indicatori-(Peso)*	**Modalità di calcolo / Algoritmo**	**Baseline**	**Target**
		anno n	**anno n+1**
kpi1.1.1_001	..... /	....	≥ 1
kpi1.1.1_002	..... /	....	≥ 1

B1 - Scheda di valutazione individuale del Segretario Generale

Scheda di valutazione {Segretario generale} Nome e cognome

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE DI ENTE		Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio		
		PERFORMANCE_ENTE_001	00%			Punteggio componente Performance di Ente ↓	
						00,0 / 50,0	
	Ambito organizzativo di diretta responsabilità ORGANIZZATIVA		Indicatore sintetico performance Area		Punteggio		
						Punteggio componente ↓	
						0,0 / 0,0	

PERFORMANCE INDIVIDUALE	OBIETTIVI INDIVIDUALI		Peso attribuito	Grado di raggiungimento Obiettovo		Punteggio	
		Obiettivo relativo allo stato di salute dell'Ente (Indici di bilancio di natura economico-patrimoniale)	50%				
		Obiettivo collegato alla rilevazione di customer satisfaction	50%				
		Obiettivo (**eventuale** attribuito dalla Giunta camerale)	%				
		Obiettivo (**eventuale** attribuito dalla Giunta camerale)	%				Punteggio componente Obiettivi Individuali ↓
							0,0 / 30,0

PERFORMANCE INDIVIDUALE	COMPORTAMENTI		Peso attribuito fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio assegnato	
		Capacità di valutazione dei collaboratori (da 0 a 4)	20%			0/4	
		Leadership (da 0 a 4)	20%			0/4	
		Capacità direzionale (da 0 a 4)	20%			0/4	
		Capacità di responsabilizzazione (da 0 a 4)	20%			0/4	Punteggio componente "Comportamenti" ↓
		Capacità relazionali e di networking (da 0 a 4)	20%			0/4	00,0 / 20,0
			100%				

SCALA DA APPLICARE NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI	
0	Insufficiente
1	Migliorabile
2	Sufficiente
3	Buono
4	Ottimo

↓

Punteggio complessivo

00,0 / 100,0

MOTIVAZIONE EVENTUALI VALUTAZIONI NEGATIVE (Comportamenti)

AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE

Data Il valutatore Il valutato

B2 - Scheda di valutazione individuale del personale dipendente con qualifica Dirigenziale

Scheda di valutazione {Dirigente} Nome e cognome

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE DI ENTE		Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio		
		PERFORMANCE_ENTE_001	00%			Punteggio componente Performance di Ente ↓	
						0,0 / 15,0	
	AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVA		Indicatore sintetico performance Area		Punteggio		
		MEDIA OBIETTIVI OPERATIVI DI SETTORE	00%			Punteggio componente Performance di Settore ↓	
						0,0 / 45,0	

PERFORMANCE INDIVIDUALE	OBIETTIVI INDIVIDUALI		Peso attribuito	Grado di raggiungimento Obiettivo		Punteggio	
		OBIETTIVO STRATEGICO 1 DEL SETTORE	00%				
		OBIETTIVO STRATEGICO 2 DEL SETTORE	00%				
		OBIETTIVO STRATEGICO 3 DEL SETTORE	00%				
		OBIETTIVO STRATEGICO 4 DEL SETTORE	00%				Punteggio componente Obiettivi Individuali ↓

		Media di raggiungimento se tutti gli obiettivi hanno uguale peso %	**0,0 / 20,0**

			Peso attribuito fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio assegnato	
PERFORMANCE INDIVIDUALE	COMPORTAMENTI	Capacità di valutazione dei collaboratori (da 0 a 4)	20%			0/4	
		Leadership (da 0 a 4)	20%			0/4	
		Capacità direzionale (da 0 a 4)	20%			0/4	
		Capacità di responsabilizzazione (da 0 a 4)	20%			0/4	Punteggio componente "Comportamenti" ↓
		Capacità relazionali e di networking (da 0 a 4)	20%			0/4	**00,0 / 20,0**
			100%				

SCALA DA APPLICARE NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI	
0	Insufficiente
1	Migliorabile
2	Sufficiente
3	Buono
4	Ottimo

↓ Punteggio complessivo
00,0 / 100,0

MOTIVAZIONE EVENTUALI VALUTAZIONI NEGATIVE (Comportamenti)

AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE

Data _____ Il valutatore _____ Il valutato _____

B3 - Scheda di valutazione individuale del personale dipendente non dirigente al quale è stato attribuito un incarico di Posizione Organizzativa

Scheda di valutazione {Posizione Organizzativa} Nome e cognome

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE DI ENTE		Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio		
		PERFORMANCE_ENTE_001	00%			Punteggio componente Performance di Ente ↓ 0,0 / 10,0	
	AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVA		Indicatore sintetico performance Area		Punteggio		
		MEDIA OBIETTIVI OPERATIVI DI SETTORE	00%			Punteggio componente Performance di Settore ↓ 0,0 / 30,0	

RIMANENTI	OBIETTIVI INDIVIDUALI		Peso attribuito	Grado di raggiungimento Obiettivo		Punteggio		

		OBIETTIVO P.O. n. 1	00%				
		OBIETTIVO P.O. n. 2	00%				
		OBIETTIVO P.O. n.3	00%				
		OBIETTIVO P.O. n. N	00%				
		Media di raggiungimento se tutti gli obiettivi hanno uguale peso %					Punteggio componente Obiettivi Individuali ↓ **0,0 / 20,0**

			Peso attribuito fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio assegnato	
PERFORMANCE INDIVIDUALE	COMPORTAMENTI	Capacità di valutazione dei collaboratori (da 0 a 4)	10%			0/4	
		Autonomia nelle decisioni (da 0 a 4)	10%			0/4	
		Capacità di responsabilizzazione (da 0 a 4)	10%			0/4	
		Leadership (da 0 a 4)	10%			0/4	
		Innovatività (da 0 a 4)	10%			0/4	
		Analisi e Problem solving (da 0 a 4)	10%			0/4	
		Orientamento all'utenza (da 0 a 4)	10%			0/4	
		Capacità di cooperazione e teamworking (da 0 a 4)	10%			0/4	Punteggio componente "Comportamenti" ↓ **00,0 / 40,0**
		Capacità di interpretare ed applicare le normative (da 0 a 4)	10%			0/4	

		Attitudine organizzativa e gestionale (da 0 a 4)	10%			0/4	
			100%				

SCALA DA APPLICARE NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI	
0	Insufficiente
1	Migliorabile
2	Sufficiente
3	Buono
4	Ottimo

Punteggio complessivo
00,0 / 100,0

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance Organizzativa --> 000 / 40,0	00%
Performance Individuale --> 000 / 60,0	00%

MOTIVAZIONE EVENTUALI VALUTAZIONI NEGATIVE (Comportamenti)

AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE

Data _____ Il valutatore _____ Il valutato _____

B4 - Scheda di valutazione individuale del personale dipendente non dirigente Categoria D

Scheda di valutazione {Personale Dipendente Cat. D} Nome e cognome

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE DI ENTE		Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	
		PERFORMANCE_ENTE_001	00%			Punteggio componente Performance di Ente 0,0 / 10,0

AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVA		Indicatore sintetico performance Area		Punteggio		
	MEDIA OBIETTIVI OPERATIVI DI SETTORE	00%			Punteggio componente Performance di Settore ↓	
					0,0 / 30,0	

PERFORMANCE INDIVIDUALE	OBIETTIVI INDIVIDUALI		Peso attribuito	Grado di raggiungimento Obiettivo		Punteggio	
							Punteggio componente Obiettivi Individuali ↓
							0,0 / 00,0

PERFORMANCE INDIVIDUALE	COMPORTAMENTI		Peso attribuito fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio assegnato
		Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (da 0 a 7)	10%			0/7
		Puntualità e precisione nell'espletamento dei compiti affidati e delle funzioni (da 0 a 7)	10%			0/7
		Capacità di interpretare ed applicare le normative (da 0 a 7)	10%			0/7
		Autonomia nelle decisioni (da 0 a 7)	10%			0/7
		Attitudine organizzativa e gestionale (da 0 a 7)	10%			0/7
		Capacità di analisi e risoluzione di problematiche (da 0 a 7)	10%			0/7

		Disponibilità allo svolgimento di compiti di diversa tipologia e trasversali (da 0 a 7)	10%			0/7		
		Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione (da 0 a 7)	10%			0/7		
		Capacità di cooperazione e di teamworking (da 0 a 7)	10%			0/7		
		Orientamento all'utenza (da 0 a 7)	10%			0/7		
			100%				Punteggio componente "Comportamenti" ↓ 00,0 / 70,0	

SCALA DA APPLICARE NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI	
0/2	Insufficiente
3	Migliorabile
4	Sufficiente
5	Discreto
6	Buono
7	Ottimo

↓
Punteggio complessivo

00,0 / 100,0

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance Organizzativa --> 000 / 30,0	00%
Performance Individuale --> 000 / 70,0	00%

MOTIVAZIONE EVENTUALI VALUTAZIONI NEGATIVE (Comportamenti)

AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE

Data _____ Il valutatore _____ Il valutato _____

B5 - Scheda di valutazione individuale del personale dipendente non dirigente Categoria C

Scheda di valutazione {Personale Dipendente Cat. C} Nome e cognome

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE DI ENTE		Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente Performance di Ente ↓ 0,0 / 00,0
		PERFORMANCE_ENTE_001	00%			
	AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVA		Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	Punteggio componente Performance di Settore ↓ 0,0 / 30,0
		MEDIA OBIETTIVI OPERATIVI DI SETTORE	00%			

PERFORMANCE INDIVIDUALE	OBIETTIVI INDIVIDUALI		Peso attribuito	Grado di raggiungimento Obiettivo		Punteggio	Punteggio componente Obiettivi Individuali ↓ 0,0 / 00,0

PERFORMANCE	COMPORTAMENTI		Peso attribuito fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio assegnato	
		Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (da 0 a 7)	10%			0/7	

		Puntualità e precisione nell'espletamento dei compiti affidati e delle funzioni (da 0 a 7)	10%			0/7		
		Orientamento all'utenza (da 0 a 7)	10%			0/7		
		Efficienza (da 0 a 7)	10%			0/7		
		Flessibilità e capacità di adattamento (da 0 a 7)	10%			0/7		
		Autonomia operativa (da 0 a 7)	10%			0/7		
		Capacità di cooperazione e di teamworking (da 0 a 7)	10%			0/7		
		Livello di responsabilità assunta in relazione al ruolo ricoperto (da 0 a 7)	10%			0/7		
		Rispetto dei tempi e delle scadenze (da 0 a 7)	10%			0/7		
		Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione (da 0 a 7)	10%			0/7		
			100%				Punteggio componente "Comportamenti" ↓	00,0 / 70,0

SCALA DA APPLICARE NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI	
0/2	Insufficiente
3	Migliorabile
4	Sufficiente
5	Discreto
6	Buono
7	Ottimo

↓

Punteggio complessivo

00,0 / 100,0

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance Organizzativa	-->	000 / 30,0	00%
Performance Individuale	-->	000 / 70,0	00%

MOTIVAZIONE EVENTUALI VALUTAZIONI NEGATIVE (Comportamenti)

AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE

Data _____ Il valutatore _____ Il valutato _____

B6 - Scheda di valutazione individuale del personale dipendente non dirigente Categorie A/B

Scheda di valutazione {Personale Dipendente Cat. A/B} Nome e cognome

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE DI ENTE		Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio		
		PERFORMANCE_ENTE_001	00%			Punteggio componente Performance di Ente ↓	
						0,0 / 00,0	
	AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVA		Indicatore sintetico performance Area		Punteggio		
		MEDIA OBIETTIVI OPERATIVI DI SETTORE	00%			Punteggio componente Performance di Settore ↓	
						0,0 / 20,0	

PERFORMANCE INDIVIDUALE	OBIETTIVI INDIVIDUALI		Peso attribuito	Grado di raggiungimento Obiettivo		Punteggio	
							Punteggio componente Obiettivi Individuali ↓
							0,0 / 00,0

PERFORMANCE INDIVIDUALE	COMPORTAMENTI		Peso attribuito fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio assegnato	
		Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (da 0 a 8)	10%			0/8	
		Capacità di cooperazione e di teamworking (da 0 a 8)	10%			0/8	
		Precisione nell'espletamento dei compiti affidati (da 0 a 8)	10%			0/8	
		Orientamento all'utenza (da 0 a 8)	10%			0/8	
		Efficienza (da 0 a 8)	10%			0/8	
		Flessibilità (da 0 a 8)	10%			0/8	
		Autonomia operativa (da 0 a 8)	10%			0/8	
		Conoscenze e competenze tecniche (da 0 a 8)	10%				
		Rispetto dei tempi e delle scadenze (da 0 a 8)	10%			0/8	
		Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione (da 0 a 8)	10%			0/8	Punteggio componente "Comportamenti"
			100%				00,0 / 80,0

SCALA DA APPLICARE NELLA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI	
0/2	Insufficiente
3/4	Migliorabile
5	Sufficiente
6	Discreto
7	Buono
8	Ottimo

Punteggio complessivo
00,0 / 100,0

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance Organizzativa	-->	000 / 20,0	00%
Performance Individuale	-->	000 / 80,0	00%

MOTIVAZIONE EVENTUALI VALUTAZIONI NEGATIVE (Comportamenti)

AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE

Data _____ Il valutatore _____ Il valutato _____